

# Comunicare - negociere - diplomație

Teoria negocierii aparține domeniului sociologiei și psihologiei sociale, mai exact segmentului care studiază comportamentul uman în diferite situații sociale și modul în care oamenii vor să apară în fața semenilor lor. În viața sa socială, fiecare individ se prezintă pe sine și activitatea sa, caută să orienteze și chiar să controleze impresiile semenilor săi, joacă un rol și are un statut, folosește o serie de tehnici pentru a obține succese raportate la motivațiile sale. Cu toate acestea, contrar intențiilor pe care le are, pe parcursul contactelor sale sociale individul va fi analizat de colectivitate, care va trage unele concluzii în funcție de atitudinea, mentalitatea și comportamentul emoțional al acestuia.

Din punctul de vedere al individului care se prezintă în fața unei colectivități, se întâlnesc situații diferite, legate fie de dorința acestuia de a-i face pe ceilalți să gândească despre el la superlativ, fie dorința de a-i convinge că el îi apreciază în mod deosebit, fie alte situații referitoare la modul în care individul este tratat de societate. Comportamentul uman și, mai ales, perceperea acestuia stau la baza teoriei negocierilor, al căror final, deznodământ îl determină<sup>[1]</sup>.

Deoarece oamenii sunt aceia care realizează negocierile și pentru că tot ei le apreciază prin subiectivismul gândirii lor, considerăm că prin negocieri trebuie să înțelegem un proces în care toți cei implicați pot fi câștigători. Iată un exemplu: doi frați se ceartă pentru un măr, fiecare din ei considerând că, dacă acesta va fi împărțit, i se cuvine o bucată mai mare și refuzând categoric împărțirea lui în mod egal; părintele intervine și sugerează ca unul din frați să taie mărul în două bucăți cum crede el de cuviință, urmând ca fratele său să-și aleagă primul bucata; propunerea este acceptată de amândoi, fiecare considerându-se câștigător. Orice dorință care implică satisfacție, ca și orice necesitate ce trebuie satisfăcută - atâta timp cât ele nu depind exclusiv de individ - se transformă într-un „proces de negociere”, iar succesul negocierii este diferit în funcție de comportamentul uman, de reacțiile și conduitele individuale.

O definiție a negocierilor sau rețete prescise (fixe) nu pot exista atâta timp cât ele sunt instrumente la îndemâna oamenilor, iar oamenii au trăsături, comportamente și abilități diferite. În lipsa rețetelor universale cunoașterea comportamentului uman devine esențială, alături de informațiile acumulate anterior. Toți participanții la o negociere fac anumite presupuneri. O parte din succes va fi asigurat de **corectitudinea** propriilor presupuneri și de capacitatea de a **anticipa** presupunerile partenerilor.

Negocierea pornește de la faptul că fiecare parte are nevoi și interese directe sau indirecte pe care vrea să și le satisfacă. Întotdeauna când partenerii au avut în vedere în mod tacit dorințele reciproce, negocierea s-a încheiat cu succes și contactele au putut continua; atunci însă când nevoile unei părți au fost ignorate și negocierea a reprezentat un simplu joc cu **învingător și învins**, rezultatele acesteia - în special cele de negociere și satisfacerea nevoilor - îmbracă forma unor **tranzacții** care de regulă trebuie să fie reciproc avantajoase. Negocierea este o tranzacție ale cărei condiții nu au fost fixate. Dacă, spre exemplu, prețul este fix și nu poate fi modificat, cum este cazul vânzătorilor în magazine, vânzătorul și cumpărătorul nu vor avea de negociat. În acest caz cumpărătorul este acela

care hotărăște dacă va cumpăra la prețul oferit sau va merge să cumpere din altă parte, de la alt magazin.

Comportamentul uman poate determina evoluția negocierii prin alterarea relației de cooperare sau prin conflictul produs pe parcursul procesului. Aceste stări vor evolua în funcție de comportamentul negociatorilor, care la rândul său este funcție de natura umană și de poziția subiecților ce participă la negociere. Negocierea presupune în cadrul interrelației un set de concesii reciproce repetate până la atingerea echilibrului, pe care fiecare îl apreciază în funcție de informațiile de care dispune și de nevoile sale.

Clasificarea negocierilor prin prisma comportamentului uman și a tipului de interese ce intră în joc ne conduce la concluzia că există două mari categorii de negocieri: **personale și colective**. Dacă urmărim comportamentul unui negociator care tratează vânzarea casei sale, în care s-a născut și a crescut, în raport cu comportamentul aceleiași persoane în cazul când negociază produse ale muncii colective, vom descoperi unele diferențe de comportament cu implicații directe asupra rezultatului negocierilor ca și asupra propriilor trăiri.

Diferențe de comportament vom întâlni nu numai funcție de relația dintre negociator și obiectul negocierii, dar și funcție de raportul dintre negociator ca membru al societății și societatea însăși. Foarte interesante din acest punct de vedere sunt negocierile dintre sindicate și conducere sau patronat.

Negocierea are drept obiectiv principal realizarea unui acord de voință, a unui consens și nu a unei victorii. În negociere există parteneri și nu adversari. Ambii parteneri trebuie să încheie procesul de negociere cu sentimentul că au realizat maximul posibil din ce și-au propus. De aceea, negocierea trebuie definită ca un amplu **proces cooperant**. Deoarece acest proces este realizat de oameni, iar aceștia sunt purtătorii factorilor individuali, emoționali proprii, vom prezenta câteva idei privind relația dintre cooperare și negociere prin prisma personalității partenerilor.

Negocierea poartă amprenta distinctă a comportamentului uman, deoarece este un proces realizat chiar de oameni. Rolul determinant al comportamentului este dat de faptul că scopul principal al negocierilor constă în satisfacerea unor nevoi, necesități umane, relația dintre scop și mijloace fiind elocventă în cazul negocierilor. Astfel, **negocierea** ajunge să fie înțeleasă ca metodă de **intercomuniare umană**.

Sunt autori care consideră comunicarea interumană drept obiect de studiu de o importanță mult mai mare decât aceea a studierii altor sfere ale comportamentului uman. Pătrunderea și înțelegerea sistemului de comunicare deschid și înlesnesc drumul autocunoașterii și a celor din jur, fiind în măsură să clarifice ierarhizarea oamenilor în societate după criterii de valoare.

Istoria și evoluția studierii **sistemului de comunicare interumană** au cunoscut mai multe perioade principale cu aproximație delimitate în: perioada clasică (500 î.H. - 400 d.H.); perioada Evului mediu și a Renașterii (400-1600); perioada modernă (1600-1900); la aceasta se adaugă, bineînțeles, perioada contemporană, care, în mod regretabil, nu pare a avea o contribuție importantă la dezvoltarea **teoriei sistemului de comunicare**, ce devine tot mai incert și mai rezervat, oricum contradictoriu în accepția unor cercetători avizați.

S-a apreciat că **perioada clasică** ar fi evoluat circa 900 de ani de la apariția democrației în Grecia antică, fuzionând cu perioada medievală în secolul al V-lea. Deși interesul omului pentru cunoașterea naturii comunicării s-a manifestat cu mult înainte de statuarea unor principii, religii, metode, nu sunt dovezi ale existenței în această perioadă a unor preocupări stricte având ca obiect **sistemul de comunicare**. Voiculescu, D. (1991) consideră că în accepția lui Aristotel, teoria comunicării umane a fost elaborată de Corax din Siracuza. Aceasta pare a se fi întâmplat în secolul V î.H. când cetățenii din Siracuza au răsturnat conducerea tiranică și au stabilit reguli de conviețuire democratice. Cu această ocazie, Corax a scris cartea "Arta retoricii", în care arată cetățenilor diferite moduri concrete de comunicare în cadrul unor procese de recuperare a averilor. Mai târziu Tisias definea retorica drept "știința și arta de a convinge".

Deși cu date doar în parte acceptate de a fi certe se crede că în etapa respectivă, studiul comunicării a devenit de interes central, datorită faptului că, în sistemul politico-democratic, cetățenii puteau să facă parte din conducerea societății, cel care reușea să convingă prin modul său de comunicare putea deveni lider politic. Cu 5 secole înainte de Hristos retorica ar fi inclus, pe lângă comunicarea în sfera juridică, pe aceea din sfera politică. O cuvântare avea, în școala lui Antiphon, șase etape: introducerea, expunerea de motive, prezentarea argumentelor, probele, dovezile, concluziile. Ulterior s-au pus bazele dezvoltării teoretice a cuvântărilor cu caracter juridic, politic și ceremonial.

Istoria filosofiei consideră că studiul comunicării s-ar fi dezvoltat de pe timpul lui Platon și Isocrate. Platon a introdus retorica în viața academică greacă, la concurență cu filosofia. După cum afirma un mare analist al epocii respective, "retorica era specifică celei mai înalte culturi grecești". Se consideră însă că retorica nu ar fi o știință, ea neurmărind cunoașterea a ceea ce este corect sau incorect, ci perceperea slăbiciunilor umane în vederea atingerii scopurilor propuse. Platon a fost acela care a abordat pentru prima dată **retorica drept știință a comunicării** și a emis teoria conform căreia comunicarea umană parcurge cinci etape și anume: studiul cunoașterii (conceptualizarea), studiul sensului cuvintelor (simbolizarea), studiul comportamentului uman și al modurilor de abordare a vieții (clasificarea), studiul aplicării practice (organizarea) și studiul instrumentelor de influențare a oamenilor (realizarea).

Tot un filosof grec, Isocrate - autor al lucrării "Antidosis" - a conceput **retorica drept teorie generală a comportamentului uman** și ca expresie a celei mai înalte culturi umane<sup>[2]</sup>.

Retorica a fost dezvoltată în continuare de Aristotel, studentul lui Platon și contemporan cu Isocrate. Celebra sa lucrare "Rethorike" cuprinde în cele trei părți ale sale, aspecte deosebit de pragmatice referitoare la sistemul de comunicare interumană din care s-au inspirat civilizațiile ulterioare.

În jurul anului 100 î.H. apare un prim model al sistemului de comunicare aparținând primilor filosofi romani. Acest model cuprindea cinci "acte": primul se numea "invenția" și se referea la decizia asupra a ce era de spus; al doilea era "stilul", prin care se alegeau cuvintele cele mai adecvate pentru a exprima ce era de spus; al treilea era "angajamentul" prin care se organiza ceea ce era de spus în părți distincte; al patrulea era "memoria", prin care se păstrau până la prezentarea conținutului, stilul și organizarea discursului; al cincilea era "livrarea", respectiv rostirea mesajului. În această perioadă apare și distincția dintre **teoria și practica comunicării; teoria reprezenta retorica iar practica reprezenta oratoria**.

**Perioada medievală și renescentistă** nu a adus, de asemenea, elemente noi. În această perioadă, caracterizată prin haos și frământată de războaie și dominații străine, ideile erau mai mult scolastice, iar preceptele clasice se originau în teologie, retorică, logică.

Sistemul de comunicare umană a continuat să trezească interesul diverșilor specialiști, iar în mod practic au apărut noi tipuri de activități, cum ar fi retorica prin scrisori și prin discursuri - care anticipează o serie de alte câștiguri și rezultate în domeniu.

Același autor, Voiculescu, Dan (1991) aprecia că **perioada modernă** s-ar fi desfășurat pe o durată de aproximativ 300 de ani și ar fi fost fertilă pentru teoria comunicării umane, după anul 1600 comunicarea reapărând în centrul vieții social-politice. În această perioadă, caracterizată prin mai multă ordine, a fost elaborată o bogată literatură a teoriei și practicii în domeniul comunicării umane.

Aproximativ în această perioadă au apărut statele naționale, iar regimurile democratice au lăsat deschisă calea libertății de exprimare. În general s-au dezvoltat universitățile, literatura, publicațiile. Astfel a reapărut interesul pentru studierea teoriei comunicării umane.

S-a observat că această teorie relativ coerentă în perioada clasică a fost fragmentată și dispersată în perioadele medievală și renescentistă.

În același timp o analiză detaliată a evoluției teoriei comunicării în epoca modernă în Anglia, considerată atunci ca promotor al gândirii economice, a condus la identificarea a *patru direcții de abordare*: **clasică** (aceea care urmărește recuperarea experiențelor grecești și romane în perioada clasică); **psihologică-epistemologică** (care se referă la reintegrarea doctrinei clasice în condițiile teoriei moderne a comportamentului uman); **beletristică** (urmărind dezvoltarea standardelor universale de analiză critică a simbolurilor); **elocutionistă** (care privește problema folosirii vocii și a gesturilor în comunicarea orală).

În secolul al XIX-lea, secol de sfârșit al epocii moderne, literatura în domeniul comunicării era destul de săracă. La intersecția dintre filosofie - artă și comunicare menționăm totuși contribuții în sfera transmiterii mesajului - lucrarea lui Henry Innes, "*The Rhetorical Class Brok*" (1834) ori în sfera deontologiei, cartea lui John Stewart Mill, "*On Liberty of Thought and Discussion*" (1859); cea a lui Herbert Spencer, "*Philosophy or Style*" (1871) etc.

Evoluția **teoriei privind comunicarea umană** parcurge o perioadă de peste 2000 de ani pentru a intra în secolul nostru cu o serie de necunoscute și încă dintre cele definitorii: *Cum acționează stările ulterioare emoționale asupra comunicării? Care este raportul care se formează între rațiune și comportament, motivațiile și interdependențele acestora cu sistemul comunicării?* Toate aceste întrebări - subiecte așteaptă încă a fi elucidate, pentru o mai bună cunoaștere de sine și pentru ca acțiunile raționale să prevaleze asupra manifestărilor primare instinctuale din comportamentul uman.

Teoria comunicării umane a fost folosită în negocieri încă de la apariția ei, atât în plan socio-politic cât și pe plan economic. În tranzacțiile internaționale, deși procesul negocierilor este finalizat prin comunicări scrise, comunicarea verbală are un rol primordial atât din punct de vedere al spațiului

pe care îl ocupă (etapa de selecție, tratativele propriu-zise, perioada de redactare a clauzelor contractuale, aspectele de derulare, activitatea post-negociere etc.), cât și din punctul de vedere al conținutului (elementele esențiale ce fac obiectul negocierilor se stabilesc prin dialog direct).

În afaceri, negocierile se desfășoară de regulă după principiul "față în față" la masa tratativelor. Prin comunicarea verbală sunt realizate o serie de procese cum ar fi: obținerea de informații, transmiterea de informații, elaborarea unor propuneri, exprimarea unor opinii, stabilirea dezacordului, cu efectele sale de blocare a negocierilor sau de amânare a acestora etc.

Problema esențială a negociatorilor din întreaga lume este că după tratativele realizate prin comunicare verbală simt nevoia unor negocieri. După epuizarea parțială sau totală a unor subiecte clarificate la masa tratativelor, uneori se schimbă circumstanțele, fapt ce determină reconsiderarea unor poziții exprimate anterior. În acest moment apar situații în care un partener se declară convins că hotărârea a fost adoptată într-un fel, iar celălalt partener - că s-a decis de comun acord altfel. Problema care se pune este dacă aceste omisiuni sau neînțelegeri sunt neintenționate.

Un grup internațional specializat a făcut în acest sens un experiment. S-au întocmit două grupe de negociatori a câte trei membri. Ei au negociat timp de trei ore conform unei teme stabilite. La cinci minute după terminarea negocierilor, organizatorii au reluat în fața negociatorilor opt aspecte de pe parcursul tratativelor punându-le două întrebări: dacă aspectul a fost discutat; dacă s-a căzut de acord asupra acestuia. Răspunsurile au fost uimitoare: 70% dintre negociatori au răspuns afirmativ la prima întrebare, dar numai 30% la a doua. Rezultatul acestui experiment conduce la două concluzii: în negocierile verbale este necesară repetarea și sublinierea aspectelor convenite; orice acord negociat verbal trebuie confirmat în scris în cel mai scurt timp posibil.

Un aspect elementar al științei negocierilor este acela de a ști când să te oprești. În toate negocierile există un așa-numit "punct critic", după care relațiile pot deveni necontrolabile și distructive. Un bun negociator va sesiza în cadrul procesului cooperant apropierea punctului critic și va ști să se oprească înaintea atingerii acestuia.

Cercetări recente au demonstrat că personalizarea stilului constituie pasul cel mai important al procesului de negociere. Această personalizare are două etape, și anume: stabilirea propriului stil și evaluarea avantajelor și dezavantajelor ce derivă din folosirea stilului respectiv. Având în vedere că motivațiile sunt acelea care determină stilul, că motivele în sine sunt de natură personală, persoana cea mai indicată să determine stilul este negociatorul însuși. În sprijinul realizării unei analize obiective, care să aibă drept rezultat o determinare reală a stilului, este bine ca negociatorul să aibă în vedere trei motivații frecvent întâlnite: dorința de a repeta succese, necesitatea de a conviețui, dorința de a fi puternic și de a domina.

În general, pe tot parcursul vieții sale omul trăiește bazându-se pe prezumții. Ele există și sunt necesare. În procesul de negociere nici nu este posibilă dacă partenerii nu și-au format prezumțiile, atât pe cele proprii cât și, orientativ, pe cele ale partenerului. Atât procesul de negociere, cât și prezumțiile care se fac în desfășurarea acestui proces sunt determinate de faptul că orice comportament uman are la bază satisfacerea unor necesități, cu alte cuvinte are anumite motivații. Conform părerilor profesorului Abraham Maslow, ar exista *șapte categorii de apreciere*, referitoare la realizarea de sine, de cunoaștere și înțelegere, estetice.

Necesitățile fiziologice sunt comune tuturor oamenilor, ele urmăresc satisfacerea unor nevoi biologice. După satisfacerea nevoilor homeostatice și chiar în procesul satisfacerii acestora apare o altă categorie de necesități, respectiv de stabilitate și siguranță. Dacă aceste două categorii de necesități sunt satisfăcute, omul își dorește să fie admirat și înconjurat de afecțiune. Lipsa de admirație și afecțiune, care se manifestă prin respingerea omului de cei apropiați, de societate, prin sentimentul de a nu aparține lumii în care trăiește, poate sta la baza unor mari tragedii individuale. Dacă și a treia categorie de necesități este satisfăcută, urmează dorința de a fi stimat și apreciat de comunitatea umană. Ca un corolar al acestor necesități, apare cea a realizării de sine, prin prisma capacităților individuale. În orice persoană normală apare pe o anumită treaptă a dezvoltării sale necesitatea de a cunoaște și a înțelege cât mai mult din universul în care trăiește și chiar din fața granițelor acestuia. Prin necesitățile estetice se înțeleg atât cele legate de frumosul aparent, dragostea de natură, cât mai ales de frumosul intrinsec, cum ar fi, de exemplu, dorința de corectitudine și echilibru.

Se acceptă că trebuințele și satisfacerea lor sunt numitorul comun al negocierii. Dacă oamenii nu ar avea trebuințe nesatisfăcute, ei nu ar negocia niciodată. Negocierea presupune că atât negociatorul cât și partenerul său doresc ceva. Acest lucru este adevărat chiar dacă scopul celor doi este de a menține un status quo. Este nevoie de două părți motivate de trebuințe pentru a demara o negociere.

Diferitele domenii ale negocierii pot fi împărțite pe trei mari niveluri:

- *Interpersonal - negociere între indivizi;*
- *Inter-organizațional, excluzând statele - negociere între organizații;*
- *Internațional - negocieri între state.*

Trebuie reținut că organizațiile de orice fel nu pot acționa prin ele însele, independent de oameni. Se pot identifica două niveluri active ale trebuințelor: nivelul trebuințelor organizației și acela al trebuințelor personale ale negociatorului. Indivizii, prin identificare, deseori depășesc granițele structurii proprii lor trebuințe și mental devin parte a unui grup care acționează la nivel organizațional. Ca o consecință, în anumite cazuri, o trebuință mai puțin bazală (de exemplu stima) va devansa o trebuință aflată la un nivel inferior în piramida trebuințelor (de exemplu securitatea): marea majoritate a oamenilor nu dorește război, dar identificarea acestora cu națiunea le permite să se lase convinși să participe la un conflict, și prin aceasta să-și pună propria securitate în pericol.

## **5.1. TIPURI DE UTILIZARE A TEORIEI TREBUINȚELOR**

Teoria trebuințelor este aplicabilă la toate nivelurile de abordare. Următoarele tipuri de utilizări sunt clasificate în funcție de gradul de control pozitiv pe care în mod normal îl putem avea într-o situație particulară. Un negociator are un control mai mare asupra activității sale față de trebuințele adversarului, decât în situația în care îl lasă pe oponent să se ocupe de propriile sale trebuințe. Rezultă, astfel, 6 tipuri de negociatori, în funcție de utilizările teoriei trebuințelor în negociere:

1. Negociatorul care lucrează pentru trebuințele adversarului;

2. Negociatorul care îl lasă pe oponent să lucreze pentru trebuințele sale;
3. Negociatorul care lucrează pentru trebuințele amândurora;
4. Negociatorul care acționează împotriva propriilor trebuințe;
5. Negociatorul care acționează împotriva trebuințelor oponentului;
6. Negociatorul care acționează împotriva trebuințelor amândurora.

Această tipologie arată modul în care un negociator abordează procesul de negociere.

**TIPURI DE TREBUINȚE.** Pornind de la piramida trebuințelor a lui A. Maslow, Berelson și Steiner au alcătuit propria lor listă de trebuințe (adaptând-o pe cea inițială):

	<b>Trebuințe cf. A. Maslow</b>	<b>Lista de treb uinte cf. Berelson și Steiner</b>
I.	Fiziologice	
II.	Siguranță și securitate	Achizițiile, proprietate, menținerea proprietății, refuzul de a da împrumut, agresivitate verbală sau fizică, suportivitate, dependentă
III.	Dragoste și apartenență	Respingere, deferență, afiliere, păstrare, empatie, asemănare, protejarea neajutoratilor
IV.	Stimă și statut	Umilire, atragerea atenției, recunoaștere, menținerea distanței psihologice, evitarea eșecului, apărare, dominare, contracarare, superioritate.
V.	Autorealizare	Construcție, autonomie, atingerea scopurilor
VI.	A ști și înțelegere	Explorare, satisfacerea curiozității, a da informații, a explica
VII.	Estetice	Joc, relaxare, ordine

Prin combinarea acestor tipologii și niveluri rezultă o matrice cu 126 de cuburi separate, fiecare dintre ele reprezentând un mod specific de interacțiune între negociatori, aflat la intersecția dintre un nivel de abordare, un tip de negociator și un tip de trebuință. (Fundamentals of negotiating, 1988. Gerard I. Nierenberg)