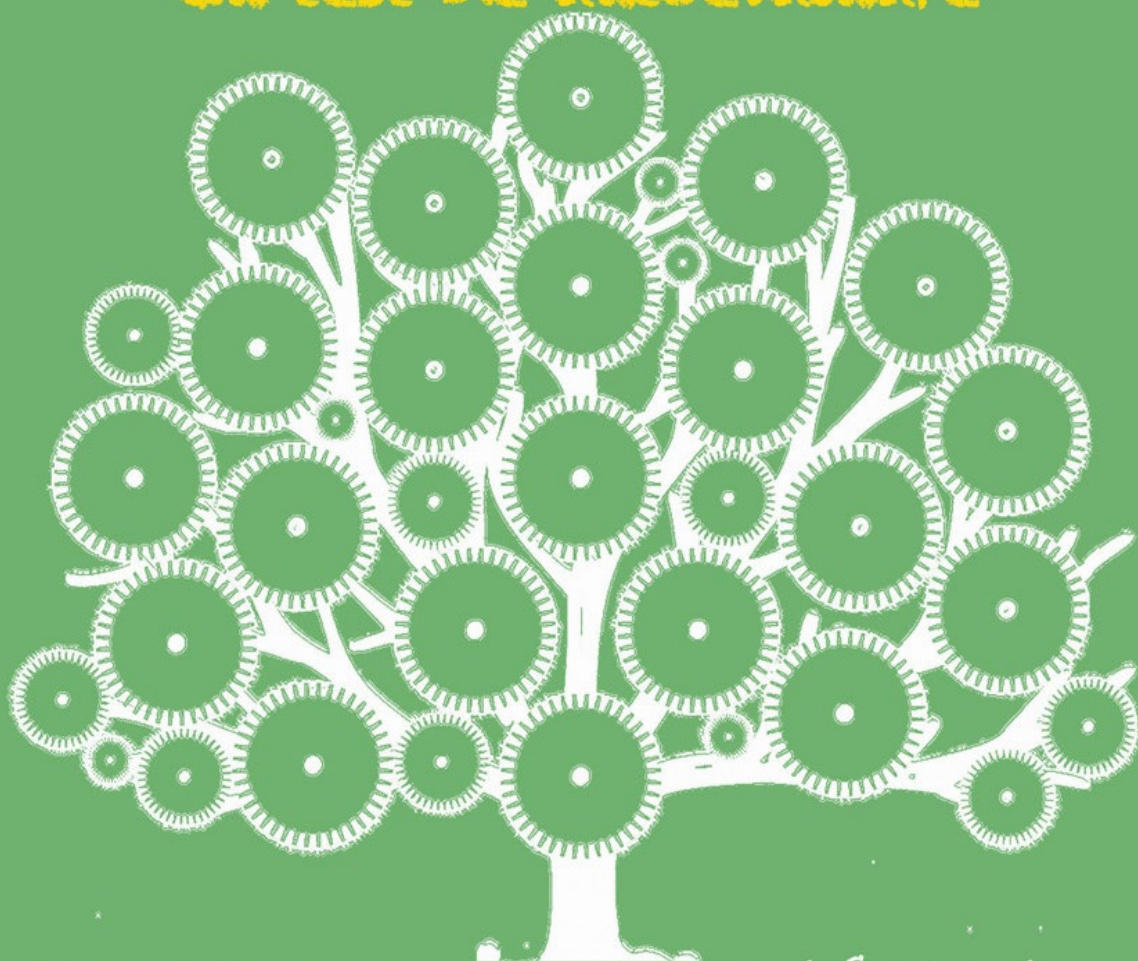


Stefano Calicchio

NEGOCIERE ÎN 4 PASI

Cu test de autoevaluare

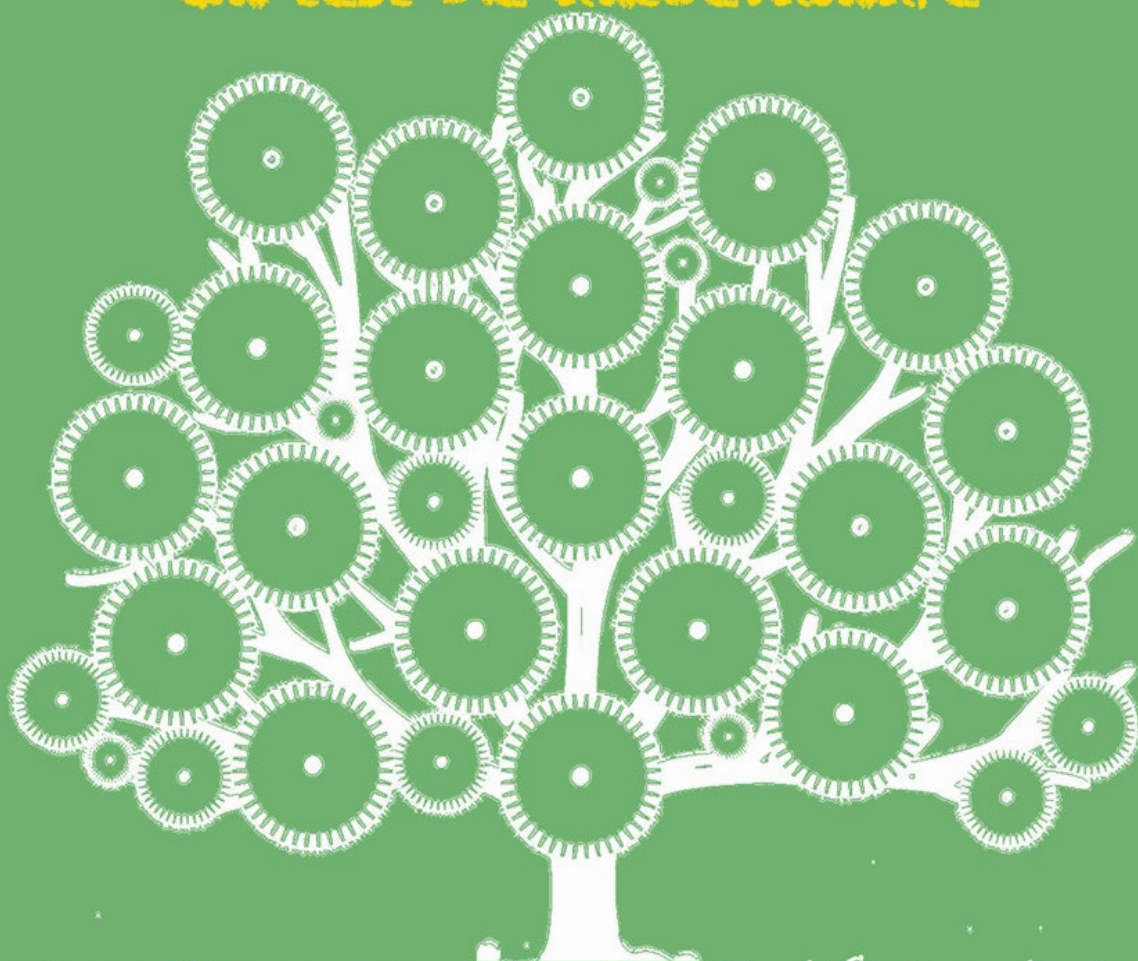


Cum să negociezi în situații dificile, de la
conflict la acord în afaceri și în viața de zi
cu zi

Stefano Calicchio

NEGOCIERE ÎN 4 PASI

Cu test de autoevaluare



Cum să negociezi în situații dificile, de la
conflict la acord în afaceri și în viața de zi
cu zi

Stefano Calicchio

NEGOCIERE ÎN 4 PAȘI

UUID: ff846c46-557d-4966-a33e-d7b78d737b3e

Questo libro è stato realizzato con StreetLib Write

<http://write.streetlib.com>

Indice dei contenuti

■

[Introducere](#)

[PASUL 1: Ce este un conflict și cum este generat?](#)

[Câteva puncte cheie de reținut înainte de a trece la capitolul următor:](#)

[PASUL 2: Care sunt factorii cheie într-un scenariu de tranzacționare?](#)

[Câteva puncte cheie de reținut înainte de a trece la capitolul următor:](#)

[PASUL 3: Cum să recunoaștem obstacolele în calea negocierii și să reconciliem conflictul](#)

[Câteva puncte cheie de reținut înainte de a trece la capitolul următor:](#)

[ETAPA 4: Strategii integratoare și distributive pentru o negociere de succes](#)

[Câteva puncte cheie de reținut înainte de a trece la capitolul următor:](#)

[Ultimele sfaturi](#)

[Concluzie](#)

[Test de autoevaluare](#)

[Soluții](#)

Toate drepturile rezervate.

Orice încălcare va fi urmărită în toată măsura legii.

Nici o parte a acestei publicații nu poate fi reprodusă, stocată într-un sistem de recuperare sau transmisă sub nicio formă sau prin orice mijloace, electronice, mecanice, fotocopiere, înregistrare, scanare sau în alt mod, cu excepția celor permise de legislația UE și SUA.

Stefano Calicchio poate acorda permisiunea de a reproduce, contra cost, o porțiune care să nu depășească a cincisprezecea parte din prezentul volum. Cererile trebuie trimise la următoarea adresă de e-mail:

calmail@hotmail.it

Informații privind drepturile de autor

Autor: Stefano Calicchio

Titlu: Negocierea în 4 pași. Cum să negociezi în situații dificile, trecând de la conflict la acord în afaceri și în viața de zi cu zi.

Copyright : 2016 © Licență standard - Toate drepturile rezervate

Țara : Italia

Introducere

Ce este negocierea și cum funcționează ea? Cum dobândiți competențe în acest domeniu? Ce strategie poate fi implementată pentru a încerca să rezolve conflictele într-un mod convenabil pentru toate părțile implicate?

Întrebările de acest gen stau la baza cunoștințelor și a sfaturilor practice pe care le veți găsi în acest manual.

Viața de zi cu zi ne obligă să purtăm nenumărate negocieri; de la cele mai mici și mai nesemnificative până la cele care pot muta sume mari de bani. Cunoașterea proceselor de comunicare și a structurilor de funcționare care caracterizează ramura de negociere poate fi decisivă în luarea unor decizii bune și în atingerea obiectivelor stabilite.

Această carte a fost creată pentru a-l ajuta pe cititor să înțeleagă:

cum să gestioneze o negociere;

cum să recunoască elementele de ambiguitate sau obstacolele care apar în mod inevitabil în timpul unei negocieri;

ce căi să urmeze pentru a transforma concurența în cooperare.

Ultima propoziție pe care ați citit-o ar putea fi chiar esența acestei lecturi: a negocia înseamnă a învăța cum să transformi un conflict într-o oportunitate de dezvoltare și creștere.

Pentru a realiza acest lucru, este esențial să stăpâniți elementele de bază ale subiectului, învățând să recunoașteți că, chiar dacă conflictul este inevitabil, acesta nu trebuie să fie în detrimentul dumneavoastră sau al organizației dumneavoastră.

Poate părea evident să subliniem acest lucru, dar cei care decid să negocieze o fac pentru că sunt interesați să ajungă la un acord: de fapt, arta negocierii are mult de-a face cu abilitatea de a reconcilia interese opuse. Este o abilitate care se dezvoltă în timp, prin studiu și prin aplicarea unor noțiuni specifice.

În cursul acestei discuții am încercat să prezint într-un mod simplu și accesibil (dar nu simplist) principalele cunoștințe din literatura științifică și cele mai bune practici privind tehnicile și strategiile de negociere.

Găsirea unui acord între două părți opuse este un proces complex, dar rămâne o practică pe care o puteți studia și rafina. Dacă sunteți curioși să aflați cum să dobândiți competențe în acest domeniu, vă invit să întoarceți pagina... pentru a începe un nou drum de descoperire și aprofundare a subiectului.

Lectură plăcută!

PASUL 1: Ce este un conflict și cum este generat?

"Nu trebuie să negociem niciodată din frică, dar nu trebuie să ne fie frică să negociem".

John F. Kennedy

Lumea muncii și, în general, orice structură organizațională publică sau privată funcționează după principii bine structurate, pe care fiecare dintre noi le are bine întoietate. În ciuda acestui fapt, modul în care se dezvoltă relațiile în cadrul acestor "plicuri sociale" nu este întotdeauna liniar, logic și pașnic. Adesea, chiar și situațiile banale sau aparent simple pot fi caracterizate de neînțelegeri, ambiguități și diferențe de punct de vedere.

Pe de altă parte, societatea noastră din ce în ce mai globalizată și mai interconectată ne face să avem de-a face zilnic cu culturi diferite, astfel încât a devenit esențial să avem abilități care pot juca un rol cheie în a ne ajuta să interpretăm realitatea care ne înconjoară și să depășim inevitabilele dificultăți de înțelegere care pot apărea.

Atunci când suntem nevoiți să ne confruntăm cu situații noi și complexe, devine esențial să avem deja dobândite abilități de negociere și de gestionare a conflictelor. Înțelegerea acestui aspect înseamnă însă și adoptarea unui anumit mod de a privi problema, înțelegând în primul rând că un conflict sau un dezacord interpersonal nu reprezintă neapărat o stare dăunătoare pe termen lung.

Multe organizații au întâmpinat dificultăți în a se schimba în timpul crizelor grave de pe piață tocmai pentru că au considerat conflictul ca fiind ceva dăunător, problematic sau exclusiv rezultatul responsabilității personale. Dimpotrivă, pentru cei care au știut să profite de această oportunitate, aceste situații s-au transformat adesea în adevărate trambuline pentru schimbări pozitive.

În aceste cazuri, una dintre strategiile de afaceri pe termen scurt cel mai frecvent utilizate pentru a rezolva situația de criză constă în concedierea sau demiterea

celor care se presupune că au generat situația conflictuală; însă, procedând astfel, se riscă să se piardă o importantă oportunitate de schimbare, precum și resurse umane care sunt adesea greu de înlocuit (dacă nu cu efort și pierdere de timp).

Organizațiile care acceptă schimbarea și au acumulat abilități de gestionare a conflictelor știu cum să mențină o abordare echilibrată a situațiilor dificile și să adopte o perspectivă flexibilă în fața noilor provocări. Ei le folosesc pentru a stimula organizația, pentru a obține competitivitate internă și externă față de concurenți, încercând în același timp să atenueze efectele negative rezultate.

În practică, aceste organizații și-au dat seama că conflictele sunt inevitabile și au învățat să gestioneze neînțelegerile într-un mod care să le folosească în avantajul lor, pentru a stabili un model de cooperare care să aibă succes pe termen lung.

Vom intra în detaliile acestui scenariu atunci când vom aborda negocierea integrativă, dar pentru moment este important să reținem această premisă interpretativă a realității, deoarece reprezintă un punct de plecare important pentru dezvoltarea abilităților de negociere.

Considerațiile tocmai făcute asupra situațiilor de conflict intern în multe organizații pot fi considerate valabile și în cazul situațiilor de confruntare sau conflict cu mediul extern. Orice relație între oameni, companii, instituții, parteneri sociali și state are, în mod inevitabil, anumite faze în care trebuie să aibă loc negocieri. Având în vedere premisa interpretativă pe care tocmai am subliniat-o, primul pas operațional al călătoriei noastre este să înțelegem care este rolul negocierii în gestionarea conflictelor: să începem cu o definiție practică.

Termenul de negociere se referă la acea activitate de dialog între două sau mai multe părți, care se desfășoară cu intenția de a ajunge la un acord de beneficiu reciproc, de a asigura un avantaj unui individ sau unei colectivități de persoane și de a satisface interese multiple (Buettner, Riccardo 2006).

Prin urmare, domeniul negocierii este axat pe două abordări principale de studiu:

teoria deciziei;

teoria jocurilor.

Aceste discipline sunt preocupate de stabilirea unor ipoteze de lucru cu privire la interacțiunile relaționale și de negociere între doi sau mai mulți indivizi, care prezintă interese inițiale care nu coincid.

Dar cum poți împăca poziții care uneori par atât de diferite încât sunt inițial ireconciliabile?

Posibilitatea de a ajunge la un acord este influențată de multe variabile. De exemplu, abilitățile de negociere ale diferitelor părți implicate, pozițiile adoptate la început și disponibilitatea de a face concesii, precum și variabilele de mediu care caracterizează și influențează în mod inevitabil o situație de impas sau de conflict.

De asemenea, este important de precizat că negocierea nu se dovedește a fi un joc care să fie sigur de succes. Ajungerea la un acord nu este niciodată o obligație a părților, deși această presupunere duce adesea la eșec pentru toți cei implicați în procesul de negociere.

Cele de mai sus implică faptul că nicio negociere de succes nu poate fi improvizată sau bazată pe o strategie de încercare și eroare. Este esențial să se înțeleagă cum se generează un conflict și cum se aplanează acesta, deoarece, în faza de negociere, o prelungire a timpului tinde, în general, să joace împotriva posibilității de a ajunge la un acord.

Potrivit a doi cercetători bine cunoscuți în domeniu (Rubin și Brown), apariția oricărei situații de conflict poate fi explicată prin unul (sau mai multe) dintre aceste elemente:

o divergență de interese, ceea ce duce la viziuni complet diferite asupra problemei;

prezența unor sentimente de răzbunare sau de nemulțumire pentru un eveniment petrecut în trecut sau pentru o situație percepută ca fiind nedreaptă;

percepția unei lipse de resurse într-o cantitate utilă pentru a satisface scopul tuturor actorilor implicați sau prezenți pe teren.

În acest moment, poate fi interesant să ne oprim pentru un moment și să reflectăm la ceea ce am spus până acum: care credeți că este firul comun care leagă o situație de conflict?

Înainte de a continua lectura, încercați să vă formalizați opinia mai jos.



Să vedem acum ce spune teoria negocierii despre această întrebare. Potrivit specialiștilor în domeniu, cel mai mic numitor comun al unui conflict este prezența unui filtru interpretativ subiectiv și singular, pe care fiecare actor implicat îl adoptă pentru a interpreta scenariul în care se află.

Conștientizarea acestui aspect nu este un lucru de la sine înțeles, deoarece, în practică, capacitatea de a recunoaște motivațiile celeilalte părți este una dintre cele mai utile pârgii pentru a reconcilia poziții inițial îndepărtate sau diferite.

După ce am conturat perimetrul subiectului, înainte de a trece la capitolul următor, se cuvine să atenționăm cititorul asupra unor ipoteze false care sunt adesea citate despre contextele de negociere.

În primul rând, stilul de negociere adoptat de către părți nu este neutru în ceea ce privește rezultatul negocierii. După cum vom vedea pe parcursul cărții, convingerile celor care stau la masa negocierilor pot fi chiar mai decisive decât mizele în sine.

În al doilea rând, abordarea relațională poate face diferența și poate pregăti partenerul să accepte scenarii sau compromisuri care ar fi fost excluse prin atitudini rigide sau descalificatoare. De fapt, trebuie avut în vedere faptul că un manual ca acesta nu poate înlocui niciodată experiența și sensibilitatea pe care un negociator le dobândește pe teren, deși poate oferi cunoștințe de sprijin utile pentru a face față situațiilor de conflict.

În cele din urmă, nu există nicio strategie care să elimine complet riscul de eșec, la fel cum nu există un negociator perfect sau un negociator infailibil. Pregătirea și experiența pot ajuta la evitarea greșelilor, dar nu pot garanta succesul inițiativei de negociere, care este, de asemenea, influențată de factori specifici și irepetabile.

Ținerea în minte a acestor elemente este o parte importantă a verificării realității la care fiecare negociator este chemat să răspundă atunci când este pe cale să se confrunte cu o situație conflictuală și să găsească o soluție împărtășită de toate părțile implicate.

Câteva puncte cheie de reținut înainte de a trece la capitolul următor:

improvizația nu plătește: negociatorii nu se nasc, ci devin negociatori printr-un proces de pregătire, studiu și dobândire de experiență în domeniu;

Pregătirea negocierii înseamnă o evaluare atentă a alternativelor de care dispun părțile, înțelegerea intereselor reale în joc și a obiectivelor tuturor actorilor care se află la masa negocierilor;

Este important să vă dedicați timp analizării situației și să vă gândiți la aspectele practice, logistice și tehnice care vor fi abordate în timpul negocierii efective;

Eforturile de negociere trebuie să fie orientate spre căutarea succesului, dar acesta nu trebuie să fie considerat de la sine înțeles.

PASUL 2: Care sunt factorii cheie într-un scenariu de tranzacționare?

"Poți întotdeauna să transformi un nu într-un da și să faci oamenii fericiți, dar este mult mai greu să schimbi un da într-un nu".

Bob Knight

În deschiderea acestui manual am văzut ce este conflictul și cum este generat. Acum vom trece la pârghiile pe care trebuie să învățăm să le recunoaștem și să le exploatăm în timpul unei negocieri.

Primul punct cheie de care trebuie să ții cont atunci când negociați este timpul. Regula generală este destul de simplă: atunci când două sau mai multe părți se confruntă cu un conflict, cea care dispune de cel mai mult timp are, de asemenea, cele mai mari șanse de a încheia cu un avantaj sau de a câștiga.

Să ne oprim un moment pentru a reflecta asupra acestei afirmații: este evident că timpul este direct legat de puterea de negociere. Adesea, timpul disponibil pentru încheierea unui acord este redus și poate influența în mod direct nu numai sentimentul de urgență al necesității de a găsi o soluție, ci și însăși gravitatea crizei sau a conflictului care trebuie recompus.

Uneori, timpul este folosit ca un adevărat instrument de persuasiune de către negociatorii implicați, pentru a exercita presiuni în vederea acceptării uneia sau mai multor soluții propuse. Gândiți-vă, de exemplu, la costurile pe care le-ar putea implica un eșec în a ajunge la un acord și la continuarea acestor costuri timp de zile, săptămâni sau luni.

Pe de altă parte, trebuie avut în vedere faptul că există un anumit grad de risc și în scenariul opus, și anume dacă un acord este încheiat prea repede sau fără a se lua în considerare suficient de mult toate implicațiile. Acest lucru poate duce la noi conflicte, îndoieli și regrete cu privire la acord.

Al doilea punct de care trebuie să ținem cont atunci când vorbim despre

rezolvarea conflictelor este cel al informației: cunoașterea este putere, spunea Francis Bacon. Acest principiu are, cu siguranță, o implicație importantă în procesele de negociere, deoarece situația cu care se confruntă două sau mai multe contrapartide este, de obicei, caracterizată de un context de puternică incertitudine și asimetrie informațională.

Și în acest caz, este important să se aprofundeze ceea ce se înțelege prin termenul de incertitudine, punând problema în perspectiva corectă. Evident, cea mai mare problemă este lipsa de informații despre contra-artă, începând cu lacunele din ceea ce se întâmplă în realitate pe teren.

Există, de asemenea, riscul unor lacune sau al unor informații incomplete în ceea ce privește informațiile de care dispun unul sau mai mulți participanți la masa negocierilor, în timp ce un alt domeniu important de criticitate se referă la lipsa de informații cu privire la intențiile reciproce ale părților. Pe de altă parte, se aplică și regula inversă: cu cât calitatea și transparența informațiilor disponibile pentru părți sunt mai ridicate, cu atât mai mare este probabilitatea de a ajunge la un acord satisfăcător pentru toți actorii implicați.

Al treilea factor cheie de care trebuie să Țineți cont în timpul unei negocieri este motivul pentru care a apărut conflictul. În acest sens, trebuie avut în vedere că, cu cât miza este mai mare, cu atât mai mare este stresul perceput în timpul negocierii, precum și resursele care trebuie alocate pentru a gestiona situația.

Un sfat practic în această privință este să aveți întotdeauna la îndemână opțiuni secundare atunci când gestionați tranzacția, dar să prezentați doar una la un moment dat. Această strategie se aplică cu atât mai mult în cazurile în care miza este deosebit de mare.

În primul rând, existența unei serii de opțiuni face posibilă remedierea situației în cazul în care propunerea principală de acord pare destinată să stagneze sau să eșueze. În al doilea rând, dacă se gestionează prea multe opțiuni în același timp, se riscă să se creeze noi motive de conflict, în loc să se aplaneze cele vechi.

În sfârșit, al patrulea factor cheie se referă la atitudinea cu care începem negocierile. Este clar că această atitudine va fi decisivă atât în general, cât și în particular. Pornind de la primul punct, este de la sine înțeles că nu se poate ajunge la un acord durabil dacă una dintre părți o descalifică pe cealaltă parte încă de la început.

Dimpotrivă, o atitudine deschisă, pragmatică și sinceră în ceea ce privește înțelegerea celeilalte părți poate facilita sarcina de a identifica punctele de acord și de a atenua diferențele.

O a doua sugestie practică este să evitați să vă puneți orgoliul la bătaie și să lăsați cealaltă parte să salveze aparențele. În același timp, abordați întotdeauna negocierea cu încredere în propriile capacități și în posibilitatea de a găsi o soluție reciproc acceptabilă și satisfăcătoare pentru toate părțile implicate.

Apoi, există problema posibilei penurii de soluții sau de căi de ieșire care ar putea fi acceptate de toate părțile implicate. Acesta este scenariul tipic în care o criză poate escalada, deoarece astfel de condiții conduc adesea la o dihotomie puternică între diferitele poziții, până la crearea unor adevărate fronturi opuse.

Soluția, în acest caz, constă în oprirea și recunoașterea necesității de a introduce opțiuni de moderație, încercând să ne amintim că în orice negociere factorul "uman" este întotdeauna determinant. Apelul la voința de a găsi o soluție comună poate reprezenta o pârghie utilă în recompunerea conflictului și în lărgirea opiniilor.

Uneori, factorii de decizie implicați într-o negociere se pot afla în conflict și atunci când alternativele posibile asupra cărora se încearcă să se ajungă la un acord sunt prea asemănătoare între ele. În acest caz, poate fi dificil de înțeles care dintre opțiunile aflate pe masă reprezintă cea mai bună propunere pentru toate părțile implicate. Încă o dată, sfatul este să parcurgeți din nou toate opțiunile pas cu pas, luându-le pe rând.

Rezumând, strategia utilă pentru a face față unei astfel de situații este de a identifica informațiile cheie ale fiecărei soluții, eliminând din negociere toate conceptele care ar putea deranja. Această strategie pragmatică își găsește baza teoretică într-un principiu psihologic specific, și anume faptul că există limite în ceea ce privește cantitatea de informații care pot îmbunătăți cunoașterea reală a scenariului din teren.

Încheiem capitolul cu o reflecție asupra importanței modului în care se alege să reprezinte două elemente cheie ale oricărei negocieri, și anume:

problema care face obiectul negocierii;

scenariile, strategiile și soluțiile propuse pentru rezolvarea conflictelor.

În ceea ce privește aceste elemente, este întotdeauna important de reținut că fiecare persoană este afectată nu numai de informațiile din cadrul negocierii, ci și de modul în care se iau deciziile.

Să recurgem la câteva noțiuni prezente în literatura științifică pentru a încerca să explicăm mai bine ceea ce tocmai am spus. În special, doi cercetători israelieni au investigat acest aspect, formulând așa-numita teorie a perspectivei. În 1979, Daniel Kahneman și Amos Tversky au postulat o teorie care interpretează modul în care oamenii iau decizii în fața unor condiții de risc.

Această cercetare s-a dovedit atât de interesantă încât i-a adus lui Kahneman Premiul Nobel pentru economie în 2002.

În practică, conform acestei teorii, "cadrlul" sau "perspectiva" cu care este contextualizată o problemă influențează puternic posibilitățile de alegere deschise individului. Ca un exemplu, invităm cititorul să facă un mic experiment mental.

Dacă ați putea alege între:

un câștig garantat de 50 de euro;

un câștig cu o probabilitate de 80% de 75 €;

și între:

un câștig de 50 EUR la o probabilitate de 25%;

un câștig de 75 EUR la o probabilitate de 20%.

ce ați prefera? Înainte de a merge mai departe, încercați să răspundeți la această întrebare, după care veți găsi câteva motive de reflecție operaționale.

În astfel de cazuri, cercetătorii au constatat că, la prima întrebare, majoritatea persoanelor intervievate au ales câștigul sigur, în timp ce, în cel de-al doilea caz, a fost preferat scenariul cu suma cea mai mare.

Sunteți de acord cu concluziile? Cu toate acestea, cele două scenarii nu sunt atât de îndepărtate. Cum vă explicați diferența dintre răspunsuri?

Acesta este un "efect de cadru" tipic, care confirmă faptul că modul în care este pusă întrebarea poate condiționa tipul de răspuns pe care îl primești. De fapt, în calitate de ființe umane, suntem îndemnați să alegem un câștig mai mic, dar cu un anumit rezultat, în timp ce, dacă probabilitățile rezultatelor sunt similare, preferăm să alegem maximizarea câștigului.

Aceste logici trebuie avute în vedere în timpul unei negocieri, deoarece, de multe ori, o parte din problemă este generată de modul în care este prezentată.

Câteva puncte cheie de reținut înainte de a trece la capitolul următor:

Timpul este o variabilă cheie în negocieri, deoarece contrapartea care își permite să aștepte mai mult poate folosi acest lucru ca factor de influență sau de persuasiune;

Negociatorul de succes adoptă o abordare pragmatică a negocierii și este dispus să își recunoască ego-ul și să îl lase deoparte pentru a ajunge la un acord;

evaluarea situației trebuie să ia în considerare atât scenariul temporal, cât și părțile implicate în negociere;

Factorii cheie în procesul de negociere ar trebui să includă întotdeauna atât evaluarea propriei poziții, cât și a alternativelor pe care le aveți la dispoziție.

PASUL 3: Cum să recunoaștem obstacolele în calea negocierii și să reconciliem conflictul

"Ideea că există un singur popor care deține adevărul, un răspuns la bolile lumii sau o soluție la nevoile umanității, a produs daune incalculabile de-a lungul istoriei".

Kofi Annan

După ce am pus bazele analizei și gestionării situațiilor de conflict, intrăm acum în centrul acestui ghid pentru a examina ceea ce se numește în mod obișnuit obstacolele în calea încheierii unei înțelegeri.

Putem distinge mai întâi două scenarii diferite. Primul se referă la frânele instituționale tipice. Cel de-al doilea analizează aspectele psihologice și decizionale în care operează diferitele părți implicate.

Să începem prin a examina în primul rând sensul pe care cuvântul "instituțional" îl are în acest context. De fapt, trebuie să ținem cont de modul în care o negociere este influențată de tipul de relație stabilit între diferiți actori: problemele de comunicare sau de relaționare vor trebui să fie aplanate înainte de a se putea defini un compromis între diferitele poziții.

Acest lucru presupune în mod necesar să faci un pas înainte către cealaltă parte. Dar, dacă din punct de vedere logic și rațional, pasul pare liniar, în practică nu este o concluzie inevitabilă. De fapt, cei implicați se tem să nu piardă un avantaj competitiv dacă iau inițiativa sau acționează cu o minte deschisă. Pe de altă parte, intervenții secundari pot percepe agresivitate în luarea inițiativei.

Prin urmare, este clar că o astfel de situație ridică obstacole serioase în calea ajungerii la un acord, astfel încât va fi necesar să se creeze o bază care să faciliteze deschiderea negocierilor. Acest lucru se poate realiza bazându-se atât pe abilitățile de mediere ale interlocutorilor, cât și pe motivația și dorința părților de a ajunge la un acord și de a evita acțiunile care ar putea descalifica credibilitatea celeilalte părți.

De asemenea, trebuie subliniat faptul că, la nivel instituțional, contextul formal în care se decide dezvoltarea negocierilor joacă un rol important. Obiceiurile, normele implicite de comportament și directivele politice pot încetini eforturile depuse pentru a găsi un compromis, până la blocarea completă a acestuia atunci când se creează bariere culturale sau relaționale între omologi.

În aceste cazuri, poate fi utilă colectarea de informații despre trecutul negociatorilor pentru a le înțelege comportamentele și așteptările, chiar și atunci când acestea pot părea prea rigide sau incoerente.

Uneori, negociatorii înșiși sunt cei care creează obstacole în calea unei negocieri reușite, de exemplu atunci când unul dintre jucători încearcă să maximizeze beneficiile personale în detrimentul beneficiilor comune. Acest lucru se poate întâmpla, de asemenea, atunci când oamenii evită să precizeze ceea ce doresc cu adevărat să obțină în urma negocierii - un scenariu care nu este neobișnuit, deoarece unele cercetări sugerează că o deschidere totală poate fi, de asemenea, un punct slab.

Referitor la acest element, poate fi oportun să subliniem modul în care unele studii din literatura științifică realizate de Fischer și Ury au arătat că pozițiile extreme și intransigente (care vizează obținerea unui rezultat maxim pentru o singură parte) conduc adesea la un rezultat eșuat pentru toate părțile implicate în negociere.

Acest ultim aspect ne permite să introducem, alături de obstacolele instituționale, și pe cele de natură psihologică. Am arătat deja în cursul discuției cum gestionarea atitudinilor și convingerilor reprezintă o provocare importantă pentru negociatori. Elemente precum viziunea dihotomică, efectul de cadru și diferențele personale pot duce la încetinirea și degenerarea încercărilor de a ajunge la un acord.

Trebuie remarcat faptul că, în astfel de cazuri, diferitele părți pot fi blocate din cauza unor probleme care nu se referă direct la motivele care au făcut necesară masa de negocieri. Uneori, atitudinea uneia dintre părți poate fi chiar neeconomică în raport cu propriile interese.

Situații similare pot apărea, de asemenea, atunci când problemele personale, sentimentale sau de orgoliu se suprapun: poate părea evident, dar este foarte frecvent ca acordurile sinergice și profitabile pentru toate părțile implicate să

dispară din cauza incapacității părților de a aborda problemele interpersonale.

Pentru a evita să ne confruntăm cu astfel de probleme sau pentru a le depăși în mod pozitiv, pot fi puse în aplicare unele acțiuni rezonabile. Se poate proceda, de exemplu:

dezvoltarea unei ascultări active a celeilalte părți și depunerea unui efort activ pentru a-i înțelege motivațiile. Dar, de asemenea, luând notă de punctele cheie și încercând să înțelegem ce detalii este mai bine să punem deoparte pentru mai târziu;

exprimându-și interesul de a ajunge la un acord care să fie și în beneficiul celeilalte părți, explicând că se așteaptă la aceeași atitudine față de ei înșiși;

clarificând faptul că toate detaliile care vor apărea în timpul negocierilor vor rămâne confidențiale și precizând că se va lua o decizie comună cu privire la elementele care pot fi dezvăluite public;

În cele din urmă, prin invitarea mediatorilor să propună posibile acorduri care ar putea avea beneficii reciproce măsurabile.

Nu este evident că gestionarea obstacolelor poate face diferența în atingerea unui compromis. Recompunerea unui conflict trece în mod necesar printr-o intervenție asupra acestor noduri, astfel încât, la sfârșitul unei bune negocieri, părțile acceptă ipoteze considerate inițial ca fiind inacceptabile.

Ținând cont de aceste elemente, negociatorii vor trebui să pregătească apoi un acord global inițial. În practică, acest lucru înseamnă să se folosească dialogul pentru a împărtăși între părți un proiect care poate fi de fapt acceptabil pentru toate părțile implicate în negociere. Evident, condiția prealabilă operațională pentru acest scenariu este ca toate părțile care stau la masa negocierilor să fie dispuse să accepte o soluție convenită.

Pentru a putea avea loc, această etapă necesită o schimbare de paradigmă față de situația inițială, adică faptul că diferitele aspecte ale litigiului au fost clarificate, convenind asupra unei proceduri care trebuie urmată după ce s-a ajuns la un

acord, astfel încât acesta să poată fi efectiv pus în aplicare.

Câteva puncte cheie de reținut înainte de a trece la capitolul următor:

obstacolele în calea negocierii pot fi împărțite în instituționale și psihologice;

ambele necesită o pregătire specifică și o strategie specifică pentru a fi depășite cu succes;

În ciuda bunelor intenții, dacă elementele de risc nu sunt luate în considerare cu atenție, se poate ajunge la o escaladare a conflictului, care devine foarte greu de remediat;

Referirea la motivele care au adus părțile la masa negocierilor poate fi o strategie utilă pentru a restabili calmul și pentru a menține concentrarea asupra găsirii unui acord.

ETAPA 4: Strategii integratoare și distributive pentru o negociere de succes

"Într-o negociere trebuie să găsim o soluție care să placă tuturor, pentru că nimeni nu acceptă să piardă și să-l lase pe celălalt să câștige... trebuie să câștige amândoi."

Nabil N. Jamal

În acest punct al lecturii, am analizat ce este o negociere și cum se analizează o situație conflictuală, precum și principalele puncte cheie care caracterizează depășirea barierelor. Totuși, mai rămâne un nod de dezlegat, nu mai puțin important decât cele anterioare: ce strategii să urmezi pentru a negocia cu succes?

În literatura științifică privind negocierea există două tipuri diferite de abordări ale gestionării conflictelor: tipul integrativ și tipul distributiv. Există, de asemenea, proceduri care se situează între aceste două extreme, integrând aceste strategii în moduri diferite, dar rămânând întotdeauna în limitele descrise mai sus.

Să pornim de la strategia de tip distributiv: prin această accepțiune înțelegem încadrarea negocierii într-un context în care compromisul împarte resursele de care dispun părțile. Trebuie remarcat faptul că acest tip de abordare este tipic pentru un joc cu sumă zero, deoarece, în practică, ceea ce câștigă o parte este pierdut de cealaltă și invers.

În mod evident, o astfel de strategie poate da naștere la scenarii conflictuale: nu este neobișnuit ca una dintre părți să depășească în cantitate sau calitate ceea ce a realizat cealaltă parte, deoarece va fi foarte dificil să se împartă resursele în mod echitabil. Din acest motiv, strategia de distribuție poate crea premisele pentru o deteriorare a relațiilor viitoare dintre părți.

Există, de asemenea, mai multe strategii adoptate în general în cadrul negocierilor de distribuție care pot duce la o înrăutățire a relațiilor și care au ca

scop încercarea de a obține cât mai multe resurse în detrimentul celeilalte părți. Prima constă în propunerea unor consecințe grave în cazul în care nu se ajunge la un acord. Această pârghie este cu atât mai mare cu cât repercusiunile posibile ale prelungirii conflictului sunt mai grave.

În al doilea rând, este frecventă adoptarea unui raționament absolut, adică asumarea unei atitudini de imobilism față de propriile poziții. Este evident că lipsa de flexibilitate obligă sau forțează cealaltă parte să accepte doar atunci când acest lucru pare inevitabil.

Există, de asemenea, posibilitatea de a exercita presiuni morale și psihologice, sporind anxietatea deja prezentă în situația de conflict sau de a se răzbuna înainte și în timpul fazei de negociere. În fine, o altă practică obișnuită a negocierii distributive constă în implementarea unor acțiuni de manipulare și persuasiune, menite să slăbească atitudinea și moralul celeilalte părți.

Aceste opțiuni sunt în mod clar nu doar tergiversări, ci și condamnabile din punct de vedere moral. În ciuda acestui fapt, negocierea distributivă pare a fi una dintre cele mai populare modalități de negociere, deoarece, de fapt, situațiile problematice sunt generate tocmai în contexte caracterizate de raritatea resurselor.

Complet diferit este, în schimb, cazul așa-numitei strategii de negociere integratoare, care vizează obținerea satisfacției maxime a părților implicate, concentrându-se asupra intereselor reale realizabile de către toți și încercând să le îmbine printr-o mediere sinergică.

De fapt, punctul de plecare al acestei abordări constă în posibilitatea de a stabili un climat de colaborare, lăsând deoparte antagonismele naturale prezente într-o situație de conflict. Acest efort poate fi răsplătit din punctul de vedere al rezultatelor, deoarece există multe condiții avantajoase în comparație cu limitele prezente în strategiile de distribuție.

În acest sens, există o mare cantitate de literatură științifică care arată modul în care negocierea integrativă realizează:

o calitate superioară a soluțiilor de compromis;

un impact cantitativ și calitativ mai redus al aspectelor psihologice și contextuale, precum și o rezolvare mai ușoară a obstacolelor din calea negocierilor;

o mai mare atenție și o mai mare satisfacere a nevoilor exprimate de contrapărțile care se așează la masa negocierilor;

în sfârșit, posibilitatea de a produce soluții cu adevărat împărtășite, un factor capabil să dezamorseze orice reverberații negative viitoare sau reveniri la conflict.

Prin urmare, negocierea integrativă este capabilă să creeze valoare pentru toate părțile implicate, adăugând un plus sinergic negocierii care pare opus simplei diviziuni a valorii tipice logicii de distribuție. Acest element reprezintă în același timp avantajul strategiei, dar și cea mai mare provocare a acesteia, deoarece negociatorii au sarcina (deloc ușoară) de a găsi soluții creative, elastice și capabile să ofere un potențial de îmbunătățire pentru toate părțile implicate.

Pentru a putea desfășura o negociere integratoare, este deci esențial să avem dezvoltate abilități de rezolvare a problemelor, identificând elementele care pot restructura cadrul existent și utilizând capacitatea de a căuta nu cea mai bună soluție absolută pentru una dintre părți, ci cea mai utilă pentru ambele.

De asemenea, trebuie remarcat faptul că abordarea integratoare nu numai că oferă rezultate mai bune, dar reprezintă și o cale mai dificilă decât abordarea distributivă. Ședințele de negociere pot deveni adesea lungi, complexe și stresante. Efortul de negociere este în mod clar mai mare, deoarece scopul final este de a transforma un potențial joc cu sumă nulă într-un scenariu care să ofere beneficii tuturor celor implicați.

Din punct de vedere operațional, strategiile puse în aplicare în cadrul negocierilor suplimentare includ:

flexibil, adaptând negocierile la circumstanțe în schimbare;

creativ, capabil să genereze soluții de un nivel mai înalt decât cel al problemei;

convingătoare și, prin urmare, eficientă în materie de comunicare;

asertiv, adică capabil să ia în considerare motivațiile și motivele tuturor interlocutorilor implicați.

Ideea este, prin urmare, de a pune prăjitura la dispoziția tuturor, în loc să încercăm să o împărțim prin urmărirea avantajului maxim în detrimentul celeilalte părți. Ținând cont de cele spuse mai sus, să trecem de la teorie la practică, aprofundând cu un exemplu operațional propus de Mary Parket Follett.

Există două surori care vor să mănânce ultima portocală rămasă în casă: situația generează un conflict: să ne oprim pentru o clipă pentru a face un mic experiment mental. Ce soluție de negociere ați propune pe baza modelelor de negociere distributivă și integrativă?

Înainte de a continua, încercați să răspundeți la întrebarea de mai jos.



Presupunem apoi că se găsește o soluție la această problemă în conformitate cu modelul distribuțional. În acest scenariu, surorile decid să împartă portocala în două bucăți identice, mulțumindu-se să mănânce mai puțin din ea decât se presupunea inițial.

Deși în acest moment cazul pare rezolvat cu succes, odată ce fiecare dintre cei doi concurenți are în mână jumătate din portocală, descoperim ceva și mai interesant. Una dintre cele două surori își folosește porția pentru a stoarce sucul și a face un suc. Celălalt îndepărtează pulpa și rade coaja, alegând să folosească ingredientul pentru a face o prăjitură.

Cu alte cuvinte, cele două surori se confruntă cu perspectiva de a fi folosit doar o parte din portocală și de a pierde jumătate din ea. Dacă ar fi petrecut mai mult timp examinându-și motivațiile, ar fi putut găsi o soluție suplimentară mult mai avantajoasă, deși cu prețul unui efort mai mare din punct de vedere al negocierii.

Acest exemplu ne permite să înțelegem limitele negocierii distributive și potențialul negocierii integrative. Nu întâmplător vorbim despre negocierea integratoare ca despre o strategie win-win, care permite aducerea tuturor părților la masa câștigătorilor.

Pentru a recapitula, negocierea integrativă permite obținerea unui compromis de o calitate superioară celui distributiv. Aceasta conduce la o împărțire echitabilă și utilitară a resurselor limitate disponibile în domeniu și permite satisfacția reciprocă a subiecților implicați.

Acest din urmă element este, de asemenea, prodromul pentru construirea unor bune relații între părți și acționează ca un element de stabilizare împotriva posibilității apariției unor noi dispute în viitor.

Câteva puncte cheie de reținut înainte de a trece la capitolul următor:

există două tipuri de strategii utile pentru rezolvarea conflictelor, negocierea distributivă și cea integrativă;

Prima strategie constă în împărțirea resurselor prin încercarea de a maximiza beneficiile în detrimentul celeilalte părți;

Dimpotrivă, negocierile suplimentare urmăresc obținerea unui beneficiu maxim posibil pentru toți, încercând să mărească plăcinta disponibilă;

Găsirea unei soluții integratoare care să maximizeze resursele, permițând în același timp ca ambele părți să fie satisfăcute, necesită angajament, creativitate și timp, dar este recompensată în ceea ce privește rezultatele.

Ultimele sfaturi

După cum am văzut pe parcursul acestui ghid, pentru a învăța să negociezi este nevoie de o planificare și de un studiu atent, precum și de acumularea de experiență care poate fi dobândită doar prin practică pe teren.

Cel mai bun mod de a folosi ceea ce tocmai ai învățat este să aplicai strategiile de negociere în numeroasele ocazii pe care vi le oferă inevitabil viața de zi cu zi, astfel încât să puteți transforma achiziția teoretică în dezvoltarea unor abilități operaționale.

Întrucât prin acest ghid am ales să dezvolt subiectul urmând o abordare pragmatică, veți găsi mai jos câteva sfaturi utile pentru a vă maximiza posibilitățile de studiu și înțelegere:

Stabiliți-vă obiectivele înainte de a începe să negociați și de a vă angaja în negocieri cu cealaltă parte;

Concentrează-te pe ceea ce vrei să realizezi și lasă deoparte orgoliul și pretențiile personale;

Elaborați o serie de alternative pe care să le propuneți în caz de impas și evitați să vă concentrați asupra unei singure propuneri sau soluții de negociere;

evaluați riscurile pe care sunteți dispus să vi le asumați și pierderea maximă pe care sunteți dispus să o acceptați;

orientați negocierea către strategii integratoare și arătați clar că nu sunteți dispus la soluții distributive sau de tergiversare;

să analizeze interesele și pozițiile contrapărților într-un mod analitic și rațional;

Oferiți un pact de confidențialitate în ceea ce privește acordurile încheiate cu părțile și puneți în scris o foaie de parcurs cu acțiunile care urmează să fie

întreprinse odată ce s-a ajuns la un acord;

să considere rezultatele obținute drept o oportunitate de a îmbunătăți relațiile viitoare dintre părți.

Concluzie

"Diplomația este ca un joc de cărți. Diferența este că nu știi niciodată cu adevărat valoarea cărților pe care le ai în mână".

Tom Clancy

Am ajuns la finalul călătoriei noastre de descoperire a lumii negocierilor. Pe parcursul paginilor precedente am aprofundat noțiunile necesare pentru înțelegerea bazelor teoretice și practice ale acestei chestiuni. Prin urmare, putem trage câteva concluzii concludente cu privire la ceea ce ați învățat.

În cadrul acestui ghid am încercat să subliniez importanța abordării pragmatice și continue a negocierii, explicând într-un mod simplu și practic care sunt conceptele cheie ale subiectului. Ideea a fost de a atinge acest obiectiv fără a cădea în formulări care sunt, pe de o parte, prea simpliste și, pe de altă parte, prea elaborate sau complicate.

Pentru a realiza acest lucru, am încercat să însoțesc textul cu o serie de experimente mentale, pe care aș dori să le văd ca pe niște invitații la acțiune care nu se epuizează la sfârșitul lecturii. Luați în considerare aceste sugestii și asigurați-vă că ele vor avea o aplicare practică.

Pentru a învăța să negociezi nu există altă cale decât să îți testezi cunoștințele în domeniu, așa că sfatul meu este să începi să gândești diferit atunci când te confrunți cu unul dintre multele conflicte mici sau mari care ne caracterizează viața de zi cu zi.

Avantajul de a putea lucra în acest mod constă în mizele reduse: rezolvarea unui conflict familial cu fiul dumneavoastră în legătură cu ieșirea în oraș sâmbătă seara este cu siguranță diferită de gestionarea unei negocieri dificile pentru vânzarea unei companii, dar principiile de bază ale negocierii pe care le-am subliniat sunt universale și pot fi reproduse chiar și în cele mai complexe ocazii.

Aceasta ținând cont de faptul că negocierea nu este niciodată o obligație sau o

cale care trebuie urmată cu fiecare ocazie. Uneori, trebuie pur și simplu să acceptați că un acord nu poate fi realizat sau poate fi realizat cu costuri și timp excesiv de mari. În acest caz, inteligența și abilitățile analitice sunt cele care vor face diferența, mai degrabă decât cunoștințele teoretice sau practice individuale.

Așadar, nu ne rămâne decât să ne luăm rămas bun, invitându-vă să vă testați cunoștințele cu un mic exercițiu final sub forma unui test. Dacă ți-a plăcut această carte, sper să citesc în curând o recenzie pozitivă din partea ta și să ne întâlnim din nou într-unul dintre următoarele mele ghiduri.

Test de autoevaluare

Această carte se încheie cu o invitație la acțiune. Următorul chestionar a fost creat cu scopul de a ajuta cititorul să consolideze noțiunile teoretice și practice prezentate mai sus, printr-un exercițiu care este în același timp ludic și formativ.

Cunoașterea și dobândirea de competențe în domeniul negocierii și în domeniile de aplicare conexe pot fi destul de dificile la prima citire.

Testul este conceput pentru a reveni asupra unora dintre cele mai importante pasaje din acest ghid, pentru a consolida conceptele fundamentale. Mai jos veți găsi o serie de întrebări cu răspunsuri multiple. La finalul testului, veți putea citi soluțiile la întrebări.

1 - Organizațiile de succes și-au dat seama că:

Trebuie să depună toate eforturile pentru a vă asigura că nu vă confrunțați niciodată cu conflicte sau situații problematice.

Conflictele sunt inevitabile, așa că au învățat să gestioneze neînțelegerile într-un mod care să le transforme într-o oportunitate de îmbunătățire.

oricine poate gestiona un conflict și poate reuși, doar având atitudinea potrivită.

Atunci când ne confruntăm cu un conflict, este mai bine să improvizăm, cu condiția să acționăm urgent.

2 - *Domeniul negocierii își bazează abordarea teoretică pe:*

teoria jocurilor și a deciziilor.

capacitatea indivizilor de a se impune.

experiență anterioară.

Nici unul dintre aceste răspunsuri.

3 - Despre ce este vorba în negociere?

pentru a obține beneficii maxime pentru ei înșiși și pentru organizația lor.

pentru a-ți depăși adversarii în manevrele de manevră pentru a le obține resursele.

pentru a crea un acord reciproc avantajos între două sau mai multe părți.

pentru a netezi situațiile complicate pentru a le face mai ușoare.

4 - Conform lui Rubin și Brown, cum poate fi clasificat un conflict?

abilități analitice și de gestionare a situațiilor.

divergențe de interese, nemulțumiri și resurse limitate.

domeniul de aplicare, dificultatea și intensitatea procesului de negociere.

puncte de plecare și mize.

5 - Pregătirea pentru negociere înseamnă:

Evaluați cu atenție alternativele disponibile și înțelegeți care sunt interesele părților în joc.

Colectați informații despre punctele slabe ale celeilalte părți.

dați loc instinctului, acționând pe baza elementelor colectate.

Niciuna dintre acestea.

6 - Care este primul element de luat în considerare în cadrul unei negocieri?

timp.

moralul participanților.

obiectivul pe care doriți să îl atingeți.

Nici unul dintre aceste răspunsuri nu este valabil.

7 - Care sunt cele două obstacole principale în calea negocierii?:

obstacole funcționale și operaționale;

obstacolele relaționale și aplicative;

obstacole birocratice și organizaționale;

obstacolele psihologice și instituționale.

8 - Pentru a asigura cel mai bun rezultat posibil, este important ca negociatorul:

este antrenat în tehnici de persuasiune;
își poate lăsa orgoliul deoparte;
să-și recunoască greșelile din trecut;
evidențiați erorile făcute de cealaltă parte.

9 - Ce tipuri de strategii de negociere s-au impus în literatura științifică?

strategii de distribuție și integrare;
strategiile principale și auxiliare;
strategii directe și indirecte;
Niciuna dintre acestea;

10 - Care este avantajul strategiei integratoare?

o șansă de a învinge cealaltă parte;
posibilitatea unui acord reciproc avantajos pentru toate părțile;
flexibilitate în acțiunile de tragere de timp;
posibilitatea de a lăsa deschisă o opțiune de reînnoire a acordului.

Soluții

2

1

3

2

1

1

4

2

1

2