



Finanțat de
Uniunea Europeană



TEHNICI DE NEGOCIERE

CURS ÎN CADRUL PROIECTULUI PROASIG
PROMOVAREA DIALOGULUI PENTRU OCUPARE ȘI FORMARE ÎN ASIGURĂRI
COD SMIS 305698



PROCESUL DE NEGOCIERE

Negocierea este un proces în care două sau mai multe părți cu interese diferite, complementare urmăresc să ajungă la o înțelegere, la un acord care rezolvă o problemă comună sau permite atingerea unui scop comun.

Derularea procesului de negociere presupune îndeplinirea următoarelor condiții:

- existența unor interese complementare între două sau mai multe părți între care s-au derulat oferte și cereri de ofertă, care însă nu corespund în întregime cu cererea formulată inițial;
- existența interesului părților de a obține un acord pentru care sunt dispuse să facă reciproc concesii;
- lipsa unor reguli și proceduri rigide prestabilite;
- absența unei autorități aflate deasupra părților implicate în negociere care să poată impune o decizie indiferent de discuțiile desfășurate.



DE CE SA NEGOCIEM?

Există mai multe motive pentru care negociem în activitatea de achiziții; de departe cel mai important este faptul că un acord negociat crează o mai mare responsabilitate din partea părților decât dacă acel acord a fost forțat.

a) înainte de a intra într-o relație contractuală

- pentru a clarifica informații
- pentru a dezvolta relațiile dintre părți
- pentru a optimiza oferta curentă (preț, condiții de livrare, termene, etc)
- pentru a explora aspectele complexe și mai puțin obișnuite, atunci când există
- pentru a evalua riscul existent în achiziția dorită și a încerca minimizarea lui

b) pe parcursul unei relații contractuale

- când există întrebări legate de performanță furnizorului e de preferat să se negocieze decât să se între în litigii
- când există variații ale înțelegerii inițiale, se negociază termenii și condițiile pentru acele variații
- când apar circumstanțe noi și complexe și trebuie abordate de către părți

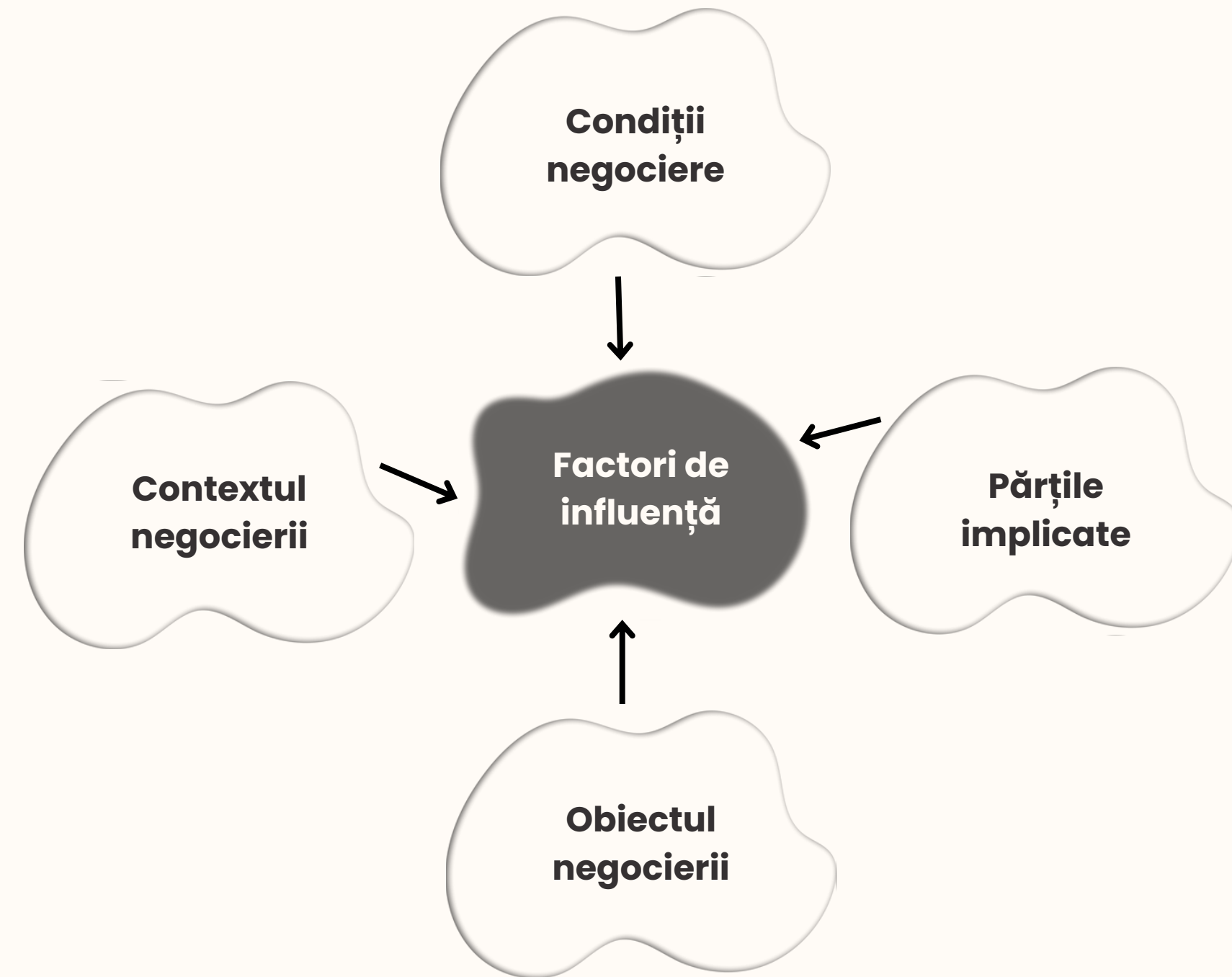


CE PUTEM NEGOCIA?

Prețul este adesea perceput ca fiind punctul de începere a negocierilor în activitate de achiziții; cu toate acestea un negociator abil va explora mai întâi oportunitățile mai largi care adaugă valoare business-ului, printre acestea fiind posibil a fi negociate:

- aspecte legate de suportul tehnic – garanții, mentenanță, etc.
- aspecte financiare – termene de plată, discount, eșalonări ale plăților, costuri de transport, penalități, etc.
- aspecte legate de managementul riscului – garanții financiare, asigurări
- aspecte legate de managementul informațiilor – accesul la informații, raportarea, documentarea, participarea la ședințe
- aspecte legate de timp – date de livrare, durata contractului
- aspecte generale – transport, ambalare, detalii legate de subcontractori

Dacă au fost abordate aceste aspecte, în funcție de situația de negociere, se poate trece la negocierea prețului.



CADRUL GENERAL AL NEGOCIERII

CONTEXT

- Cultura (normele, valorile, obiceiurile existente)
- Evenimente, circumstanțe, situația prezentă (economică, politică, etc.)
- Istoricul relațiilor părților implicate

OBIECT

- Locul negocierii
- Timpul disponibil
- Numărul părților implicate în negociere

PARȚILE IMPLICATE

- Personalitatea și stilul de negociere a părților implicate
- Puterea de negociere a părților

ETAPELE NEGOCIERII

1. Care e contextul în care operez?

- Care e natura achiziției făcute în termeni de risc, costuri și complexitate
- Care e natura pieței de furnizori
- Va exista doar această negociere cu acest furnizor sau e nevoie să se mențină o relație pe termen lung
- S-a mai negociat cu acest furnizor?
- Care e patternul său de negociere?
- Care e balanța de putere în această negociere?
- Cât de experimentată e cealaltă parte în negociere?

2. Ce doresc să obțin de la această negociere?

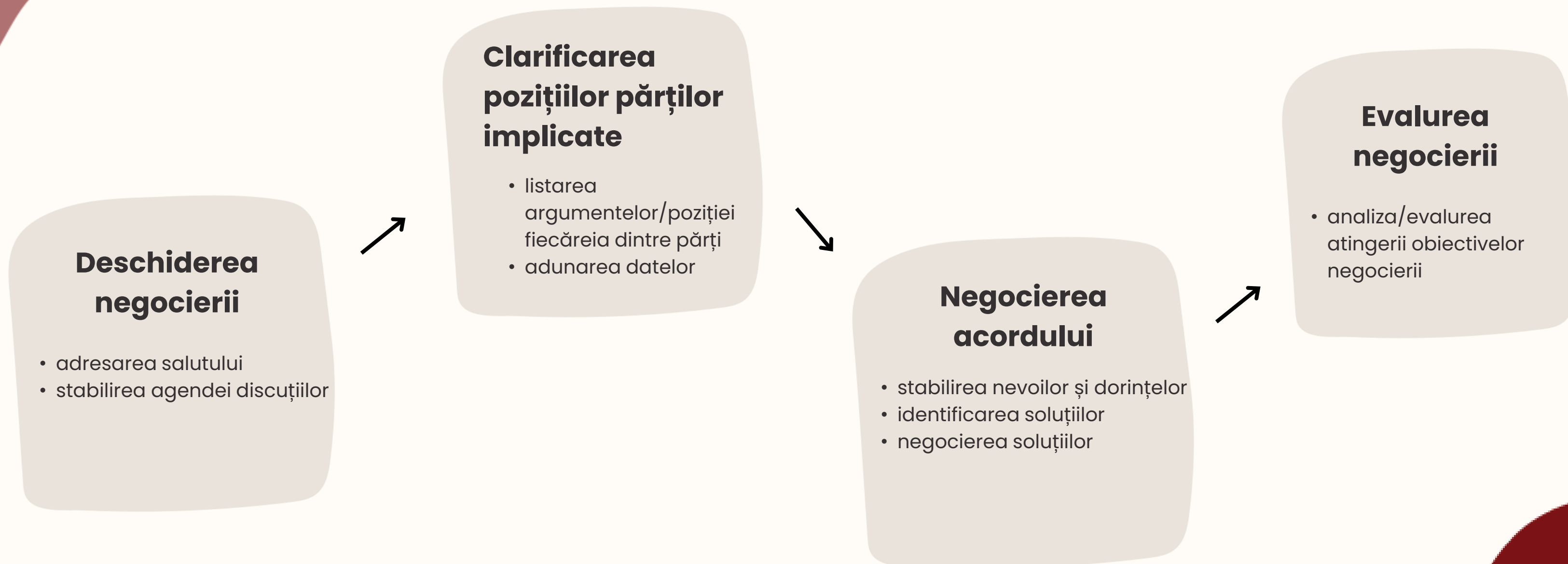
În orice relație de negociere este prezent elementul de **PUTERE**. Uneori puterea este de partea achizitorului, alteori ea stă de partea furnizorului. O evaluare realistă este esențială în acest moment.

Puterea poate fi crescută prin identificarea unor produse alternative care întrunesc cerințele tehnice sau a unor furnizori alternativi, astfel încât să nu ne bazăm pe relația cu un singur furnizor.

În partea de pregătire este recomandat să adunăm cât mai multe informații posibil atât despre interesele și alternativele noastre ca și client cât și despre potențialele interese și alternative ale furnizorului. Chiar dacă există presiunea timpului, merită investit **TIMP** în această fază de pregătire deoarece rezultatele sunt direct influențate de această variabilă.

Cu cât există mai multe **INFORMAȚII** legate de interesele celeilalte părți, despre puterea financiară, priorități, nevoi, dead-line-uri, costuri, cu atât mai ușoară va fi abordarea în faza de negociere propriu-zisă.

ETAPELE NEGOCIERII



CONCEPTUL BATNA

BATNA = Best Alternative To a Negotiated Agreement

CMBAN = Cea Mai Bună Alternativă la Negociere

BATNA poate fi identificată simplu prin adresarea întrebării “Ce voi face dacă nu sunt mulțumit de negociere?”

Oricât de bine intenționat intri într-o negociere, nu ai garanția că vei ieși cu un rezultat acceptabil, iar decât să faci o afacere proastă mai bine n-o faci deloc.

Plecând de aici, negociatorii abili știu că la orice negociere trebuie să-și pregătească o variantă pe care să poată merge atunci când nu îți atingi punctul de aspirație.

BATNA nu este minimul, este mai degrabă al doilea punct de aspirație – pe care îl poți pune în aplicare dacă nu ai succes cu negocierea curentă.

Cu cât alternativele sunt mai limitate și mai greu de pus în practică, cu atât presiunea pe care o resimte negociatorul de a încheia afacerea este mai mare. Astfel, puterea lui în negociere scade, fiind “imposibil” să meargă în altă parte.

Acesta este și motivul pentru care, de exemplu, achizitorii cu experiență continuă să negocieze cu toți furnizorii de pe listă până în momentul în care finalizează discuțiile cu unul singur. Ei vor să se asigure, de fapt, că au alternative în care se pot refugia în cazul în care înțelegerea cu furnizorul favorit eșuează.

STILURILE DE NEGOCIERE

Stilurile personale în negociere sunt reprezentate de cele cinci stiluri de comunicare ale persoanei în raportul dintre dominanță și fire slabă.

	Stil emotiv	Stil dominant	Stil reflexiv	Stil îndatoritor
Comportament	Expresiv	Atitudine serioasă	Preferă ordinea	Cedează ușor
Comunicare	Dinamică	Exprimă opinii clare	Se exprimă formal	Nu se afirmă
Decizie	Decizii orientate spre risc dar are putere de convingere	la decizii de manieră hotărâtă și rigidă	la decizii lent sau întârziate	Nu pledează pentru luarea deciziilor
Concluzie	Negociator bun	Negociator solicitat	Executor și nu negociator	Negociator nerecomandat

Stil	Când este util	Expresii și comportament	Despre cel ce folosește preponderent acest stil
Evitant	<ul style="list-style-type: none"> • negocierea nu se îndreaptă spre ce ne dorim • nu ne este clar ce se întâmplă • urmărim să câștigăm timp 	<ul style="list-style-type: none"> • oferim cel mult informații vagi, irelevante, • amânăm orice decizie • “discutăm mai târziu”, “o să hotărâm în final”, “despre asta mai vorbim” etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • capacitate redusă de a-și impune interesele • colaborare redusă • nivelul asertivității scăzut
Competitiv	<ul style="list-style-type: none"> • când celălalt nu are de ales • nu ne interesează să construim o relație 	<ul style="list-style-type: none"> • abordare în forță • oferim informații care ne folosesc doar nouă 	<ul style="list-style-type: none"> • nivelul asertivității ridicat • orientare pe propriile rezultate • încredere în sine • pot deveni agresivi, tiranici
Colaborativ	<ul style="list-style-type: none"> • dorim o relație de lungă durată și câștig reciproc 	<ul style="list-style-type: none"> • focus pe găsirea de soluții reciproc avantajoase • comunicare fluentă, pune, întrebări de clarificare 	<ul style="list-style-type: none"> • comunicare deschisă și onestă • creativitate • asertivitate și cooperare la nivel ridicat
Concesiv	<ul style="list-style-type: none"> • când avem de ales între 2 rele • minimizăm pierderile 	<ul style="list-style-type: none"> • focus pe obținerea unui rezultat satisfăcător și nu pe maximizarea câștigurilor 	<ul style="list-style-type: none"> • lipsa încrederii în sine sau în onestitatea partenerului • crește disponibilitatea spre a face concesii
Îndatoritor	<ul style="list-style-type: none"> • relația e mai importantă decât obiectivele noastre • când soluția posibilă nu ne convine, dar lipsa ei are efecte negative pe care nu le dorim 		<ul style="list-style-type: none"> • nivel scăzut al asertivității • nivel ridicat al cooperării

STILURILE DE NEGOCIERE

Europa de Est

- Precauți, receptivi la preț, bunul simț al umorului, serioși, utilizează tacticile
- Preferă partenerii cunoscuți

Europa Centrală

- Dificili, tergiversează negocierile, indeciși, caută porțițe de scăpare
- Preferă partenerii cunoscuți

Europa de Vest

- Spirit de competiție, buni experți, naționaliști, politicoși, apreciază simțul umorului, punctuali, decisi

America de Nord

- Organizați, punctuali, împărtășesc riscul, reciprocitate, pun accent pe claritate și eficiență, iubesc confortul, decizii rapide

America de Sud

- Persoane prietenoase, calde, nepunctuali, se bazează pe comparații, afaceri lente, deciziile nu le aparțin

Orientul Mijlociu

- Expresivi, emoționali, supărăcioși, respectă obiceiurile, pun accent pe onoare și statut, revin la subiecte convenite

Africa

- Complicați, profită de situații, orgoliu național, nu se grăbesc, abordare generală
- Pun accent pe relații de prietenie

Asia

- Educație și cultură, putere și respect, orgoliu național, experiență și răbdare, echipe numeroase, negocieri greoaie

STRATEGII SI TACTICI DE NEGOCIERE

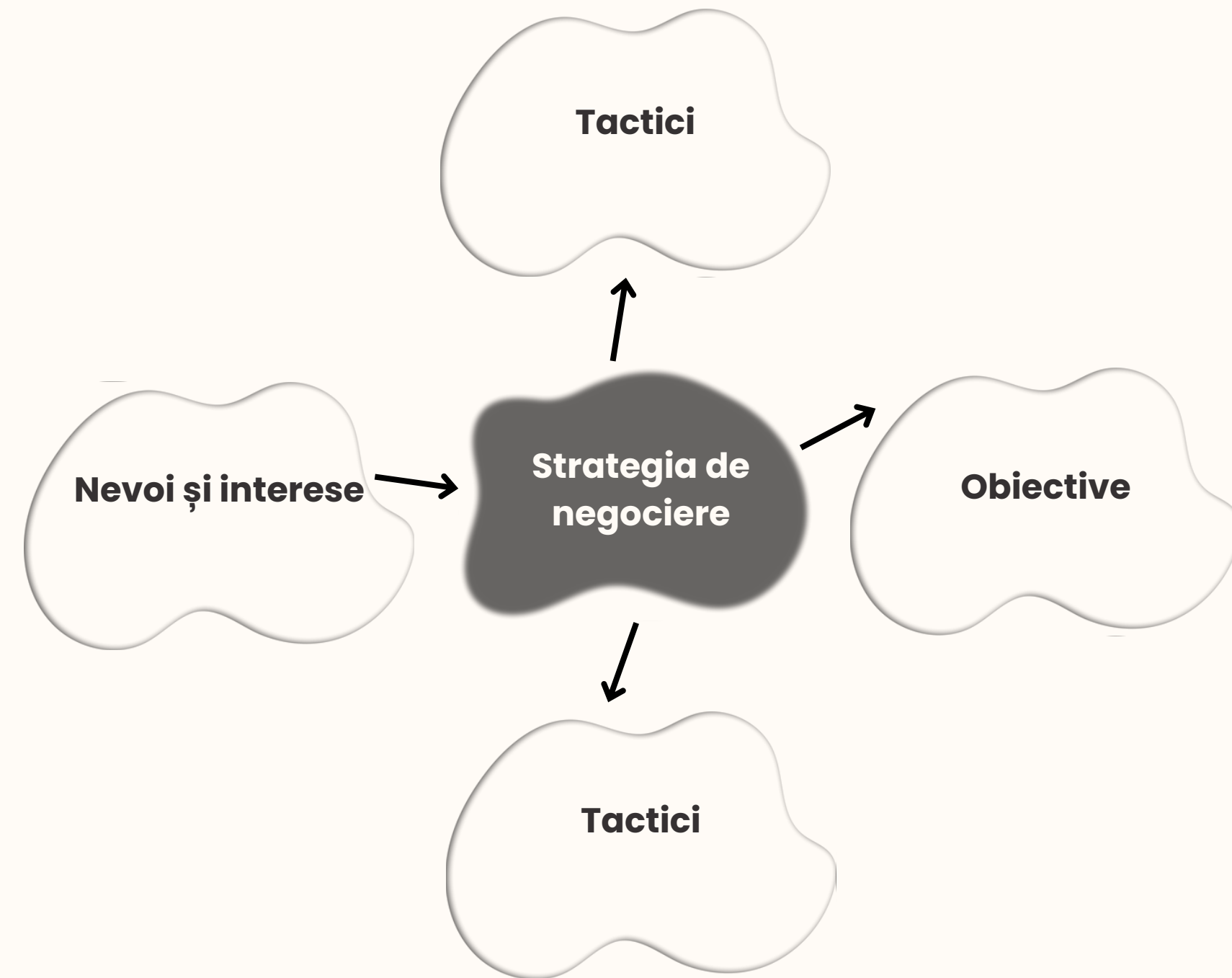
Modul în care se derulează negocierea este determinată de obiectivele care sunt urmărite.

În funcție de aceste obiective, de contextul în care are loc negocierea și de personalitatea negociatorilor se elaborează strategia de negociere adecvată.

În cadrul strategiei elaborate pot fi utilizate diferite tactici de negociere.

În timp ce strategia de negociere se referă la atingerea obiectivului global, final, tacticile vizează realizarea obiectivelor intermediare, care vor conduce la atingerea obiectivului final propus.

Relația stabilită între strategie și tactici în atingerea obiectivului negocierii este ilustrată în schema alăturată.



STRATEGII DE NEGOCIERE

Strategiile de negociere reprezintă planul aplicat de-a lungul întregului proces de negociere, incluzând atât pașii negocierii, cât și modalitățile specifice de abordare a unor probleme, atitudini, comportamente, idei.

Se pot diferenția mai multe tipuri de strategii de negociere:

a) în funcție de puterea părților implicate și a potențialului lor de negociere:

- strategii de negociere directe
- strategii de negociere indirecte (numite și “strategii de gherilă”)

b) în funcție de raportul rezultat obținut – relația dintre părți:

- strategii competitive (conflictuale)
- strategii colaborative (“strategii câștig – câștig”)

STRATEGII DE NEGOCIERE

Strategiile directe presupun:

- abordarea țintită a problemei aflate în discuție
- atingerea strictă a obiectivului propus

Aceste strategii se folosesc atunci când raportul de forțe ne este net favorabil, puterea de negociere este mare, iar partenerul de negociere este mai slab.

Strategiile indirecte (GHERILA) presupun:

- abordarea ocolită a subiectului
- identificarea punctelor slabe ale partenerului de negociere
- luarea prin surprindere și inducerea în eroare a partenerului
- epuizarea / obosirea celeilalte părți prin discutarea unor probleme minore, aspecte neimportante și apoi abordarea subiectelor importante

Aceste strategii se folosesc atunci când situația de negociere nu ne este favorabilă și raportul de forțenu ne avantajează.

Strategiile competitive presupun:

- obținerea de rezultate și avantaje fără a face concesii în schimb
- recurgerea la inițiative dure, agresive și crearea de tension

Aceste strategii se folosesc atunci când există o diferență de putere între părțile aflate în negociere și nu se urmărește consolidarea unei relații de afaceri reciproc profitabile și de lungă durată.

În cadrul acestor strategii se apelează la tactici și tehnici de influență negativă și agresivă – avertismente, acuzații, amenințări, represalii. Competiția poate fi generată de interese diferite sau de diferențele dintre modalitățile de atingere aobiectivului comun.

STRATEGII DE NEGOCIERE

Strategiile colaborative presupun:

- realizarea unui echilibru între rezultatele obținute și concesiile făcute de ambele părți
- menținerea unei atmosfere deschise și de cooperare
- identificarea punctelor și intereselor comune

Aceste strategii se utilizează atunci când părțile aflate în negocieri doresc să conlucreze, decid căutarea unor soluții de tip câștig – câștig și promovează cooperarea și comunicarea reală.

În cadrul acestor strategii se apelează la tactici și tehnici de influență pozitivă – promisiuni, concesi, recomandări, recompense.

TACTICI DE NEGOCIERE

Tactica “negocierii sterile”

- urmărește negocierea unui acord favorabil cu un partener important (A)
- pentru a crește puterea de negociere se angajează o negociere paralelă cu un alt partener (B), de fapt se începe o “negociere sterilă” cu partenerul B
- partenerul A este presat să accepte condițiile, să facă concesi mai mari, folosind ca și argument condițiile avantajoase în curs de negociere cu partenerul B
- partenerul B este ținut pe loc prin tergiversarea negocierii

Tactica “salami” sau a “pașilor mici”

- obținerea de rezultate pas cu pas, “felie cu felie”, până la obținerea întregului
- necesită timp și răbdare, dar permite evitarea împotrivirii din partea partenerului de negociere, care acceptă mai ușor concesi mici și repetate

TACTICI DE NEGOCIERE

Tactica “abaterii atenției”

- schimbarea subiectului, crearea de confuzii
- ridicarea unei alte probleme face incomodă sau dificilă revenirea partenerului de negociere la subiectul anterior

Tactica “falseiconcurențe”

- exercitarea de presiune asupra partenerului de negociere prin invocarea unor variante de negociere cu principalii concurenți ai acestuia
- sunt simulate negocieri cu concurența, prezentându-se oferte, documente, informații oferite aparent de concurent

Tactica “frontului rusesc”

- este asemănătoare tacticii baiat bun- baiat rău, dar este centrată pe problema
- presupune oferirea a două alternative de soluționare, dintre care una este atât de rea, încât cealaltă parte este nevoită să facă orice pentru a o evita

Tactica time-out

- întreruperea periodică a procesului de negociere
- se folosește pentru: calmarea sau iritarea partenerului, fragmentarea și dezorganizarea argumentației celeilalte părți sau în momentul în care partenerul a lansat un “atac” și avem nevoie de timp pentru pregătire

Tactica “băiat bun – băiat rău”

- utilizarea unei echipe de negociatori, în care o parte a echipei adoptă o linie dură, intransigentă, iar cealaltă parte a echipei adoptă o atitudine prietenoasă, deschisă spre negociere
- se creează o presiune psihologică, partenerul de negociere preferând să accepte termenii oferiți de “negociatorul bun”, considerând rezonabile propunerile acestuia

TACTICI DE NEGOCIERE

Tactica "faptului împlinit"

- forțarea finalizării negocierii prin prezentarea unor soluții sau documente redactate în formă finală și irevocabilă
- se lasă pentru negociere câteva aspecte minore, care sunt prezentate că fiind extrem de importante
- poate fi utilizată și după încheierea unui acord pentru obținere de avantaje suplimentare

Tactica "reprezentantului cu prerogative limitate"

- negocierile sunt conduse deschis, fără riscuri până la un anumit grad de profunzime, după care se face apel la prezența unui alt nivel de competență
- practic negocierea se împarte în două faze: o prima fază în care se urmărește cunoașterea poziției partenerului, identificarea punctelor slabe și soluționarea până la un punct a problemelor de interes comun și a doua fază în care se derulează negocierea propriu-zisă
- se utilizează replici de tipul: "Acest lucru nu-l mai pot decide singur", "Acest aspect depășește mandatul meu."
- în domeniul tehnic în faza inițială tratativele sunt deschise de specialiști pe domeniul respectiv (ingineri, juriști, economiști), după care în a doua fază intervine negociatorul real

Tactica "negocierii de bazar"

- presupune lansarea la începutul negocierii a unor pretenții exagerate
- în runde succesive de negociere se renunță la aceste pretenții treptat, adică se fac "false concesi", așteptând ca partenerul de negociere să facă concesi reale
- atunci când partenerul de negociere folosește această tehnică se recomandă exagerarea propriei oferte în sensul opus pentru a răspunde la "concesi false" cu alte "concesi false"

Tactica "presiunii timpului"

- se folosește elementul timp pentru manipularea situației de negociere prin:
- o presiune de timp – abordarea aspectelor importante în ultimul moment al negocierii, pentru a precipita situația și a obține concesi majore
- o întârzierea finalizării negocierii prin reluarea de subiecte, revederea discuției pentru câștigarea de timp
- o amânarea luării unor decizii invocând lipsa de documente, informații, deplasări urgente

TACTICI DE NEGOCIERE

Tactica "intoxicării statistice"

- pentru convingerea partenerului de negociere se apelează metodic la oferirea de informații care nu au legătură directă cu obiectul negocierii
- se oferă date statistice, se prezintă studii, prospecte cu date reale provenind din surse inatacabile
- se manipulează informația aplicându-se principiul "ramane toată informația care mă sprijină, elimin tot ce mă contrazice"

Tactica "ofertei psihologic combinate" presupune parcurgerea a trei pași:

- se oferă un produs de calitate ridicată și cu un preț mare
- la reacția partenerului de negociere, se oferă un produs de calitate slabă, dar ieftin
- se oferă un produs de calitate apropiată cu primul, dar la un preț intermediar (preț pe care de fapt ne-am propus să-l obținem)

Tactica "politeții exagerate"

- este folosită pornind de la premisa că unui partener politicos, amabil, nu i se poate refuza nicio dorință
- prin politețe exagerată se evidențiază merite reale sau imaginare
- uneori cu cât complimentele sunt mai plăcute cu atât solicitările și rezultatele vor fi mai substanțiale
- într-o asemenea situație se va căuta să se adopte o poziție similară, manifestându-se o politețe exagerată pentru a-l determina pe partener să renunțe

Tactica "dominării discuțiilor"

- în general, în orice negociere o atenție deosebită trebuie acordată tacticilor utilizate de partener
- sunt des întâlnite situațiile când acesta preia inițiativa în procesul de negociere și lansează cereri mult mai mari decât cele care îi sunt efectiv necesare
- astfel acesta va continua să domine inițiativa discuțiilor ținându-și partenerii sub presiunea cererilor sale, căutând totodată să le dezechilibreze poziția
- în același timp va încerca să delimiteze la maximum posibilitatea de acțiune a acestuia prin menținerea exclusivă în discuție a subiectului lansat
- în acest fel partenerul va fi determinat să facă concesii, una după altă, până la epuizarea acestora

TACTICI DE NEGOCIERE

Tactica "datoriei morale"

- se utilizează atunci când rațiunea nu consimte la un anumit lucru
- se face apel la colaborarea anterioară, mândria personală sau națională, la amintirea unor momente plăcute petrecute împreună în cadrul acțiunilor de protocol (mese, spectacole, etc.)
- pentru a contra ataca o astfel de tactică se va căuta a se aminti partenerului ocazii similar desfășurate pe bază de reciprocitate și la care a fost invitat și se va căuta revenirea la discuția de bază

Tactica "asta-i tot ce am"

- această tactică va avea întotdeauna în vedere când se cumpără un produs sau un serviciu relativ complex
- atunci când un cumpărător spune că îi place produsul tău, dar nu are atâția bani, vânzătorul poate răspunde pozitiv, prietenos, devenind implicat în problema cumpărătorului
- cum să fii ostil față de cineva căruia îi place produsul tău?

Tactica "poker face"

- negociatorul va avea o ținută împietrită, de nepătruns, nu va arăta nimic prin expresie, ton, ținută sau gesturi; această tactică făcând o parte importantă a arsenalului propriu
- această tehnică, destul de întâlnită și practică este folosită de regulă din două motive: fie pentru a arăta "dezinteresul" pentru ceea ce are de oferit partenerul, fie de a forța partenerul să cedeze mai mult decât în mod normal

TACTICI DE NEGOCIERE

Tactica "escaladării"

- invocarea unei bariere/probleme apărute în proces care duce la retragerea ofertei inițiale și redeschiderea negocierii
- escaladarea este una din cele mai eficiente tactici, ea trebuie cunoscută de orice negociator, atât vânzător cât și cumpărător, pentru ca acesta să poată evita eventualele dezavantaje în derularea tranzacției efectuate
- în condițiile în care o asemenea tactică este etică – și este atât rezonabilă cât și corectă – ea satisface ambii parteneri
- dar există și cazuri când aceasta se practică într-o formă neloială, spre exemplu, în cazul în care deși cele două părți (vânzător și cumpărător) stabiliseră un anumit preț, ulterior, vânzătorul ridică prețul, punându-l pe cumpărător într-o situație neplăcută. Deși supărat, acesta este nevoit să înceapă o nouă negociere, ajungându-se la un compromis; de fapt este vorba de un preț mai mare decât cel stabilit inițial

Tactica "înlăturarea concurenței"

- un cumpărător intră în negociere cu o ofertă suficient de mare ca valoare, pentru a înlătura de la început concurența. Odată ce acest lucru s-a obținut, prezumtivul cumpărător își retrage oferta inițială și astfel negocierea inițială își pierde valabilitatea
- de regulă, oferta falsă este făcută pentru a înlătura competiția, astfel încât negociatorului să-irămână terenul deschis; de cele mai multe ori o asemenea tactică dă roade, se materializează, deoarece partenerul este luat prin surprindere

Tactica "tăcerii"

- tăcerea este marcată semiotic în funcție de temperament, apartenență etnică, etc.
- negociatorii sunt mai mult sau mai puțin înclinați să păstreze tăcerea, în general tăcerea e resimțită ca o situație jenantă, care îi împinge pe oameni să vorbească cu orice preț, uneori chiar mai mult decât trebuie
- în orice discuție trebuie avut în vedere un echilibru între lungimea replicilor fiecărui partener
- răbdarea de a aștepta reacțiile partenerului la afirmațiile, propunerile, ofertele proprii, inhibarea dorinței de a vorbi este esențială pentru reușita negocierii

TACTICI DE NEGOCIERE

Tactica "întrebărilor introductive"

- negociatorul va intra în încăperea destinată negocierii, va strânge mâna oponentilor urându-le "Bună dimineața!" și apoi va trece imediat la abordarea problemelor
- se va interesa de situația afacerilor partenerului, de producția și serviciile de care este interesat sau chiar de situația afacerilor personale
- el va căuta să obțină avantaje suplimentare prin culegerea de informații despre parteneri și le va construi acestora o imagine în care să poată găsi punctele mai slabe, vulnerabile

Tactica "primește - dă"

- întotdeauna un negociator este interesat să primească mai întâi și apoi să dea ceva
- va face o concesie mică după ce oponentii au făcut o concesie mică, va face o concesie mare după ce va primi una mare și va căuta să obțină informații înainte să le dea
- va căuta să primească oferta celoralți înainte de a o face pe a sa
- astfel de tactică, utilizată de negociatori experimentați, poate avea avantaje comerciale pozitive pe termen scurt, și va putea câștiga teren în timpul negocierii
- pe termen lung însă, dezavantajul constă în aceea că se introduce riscul întârzierilor și al atingerii unor puncte moarte, în care niciuna din părți nu dorește să dea ceva înainte de a primi

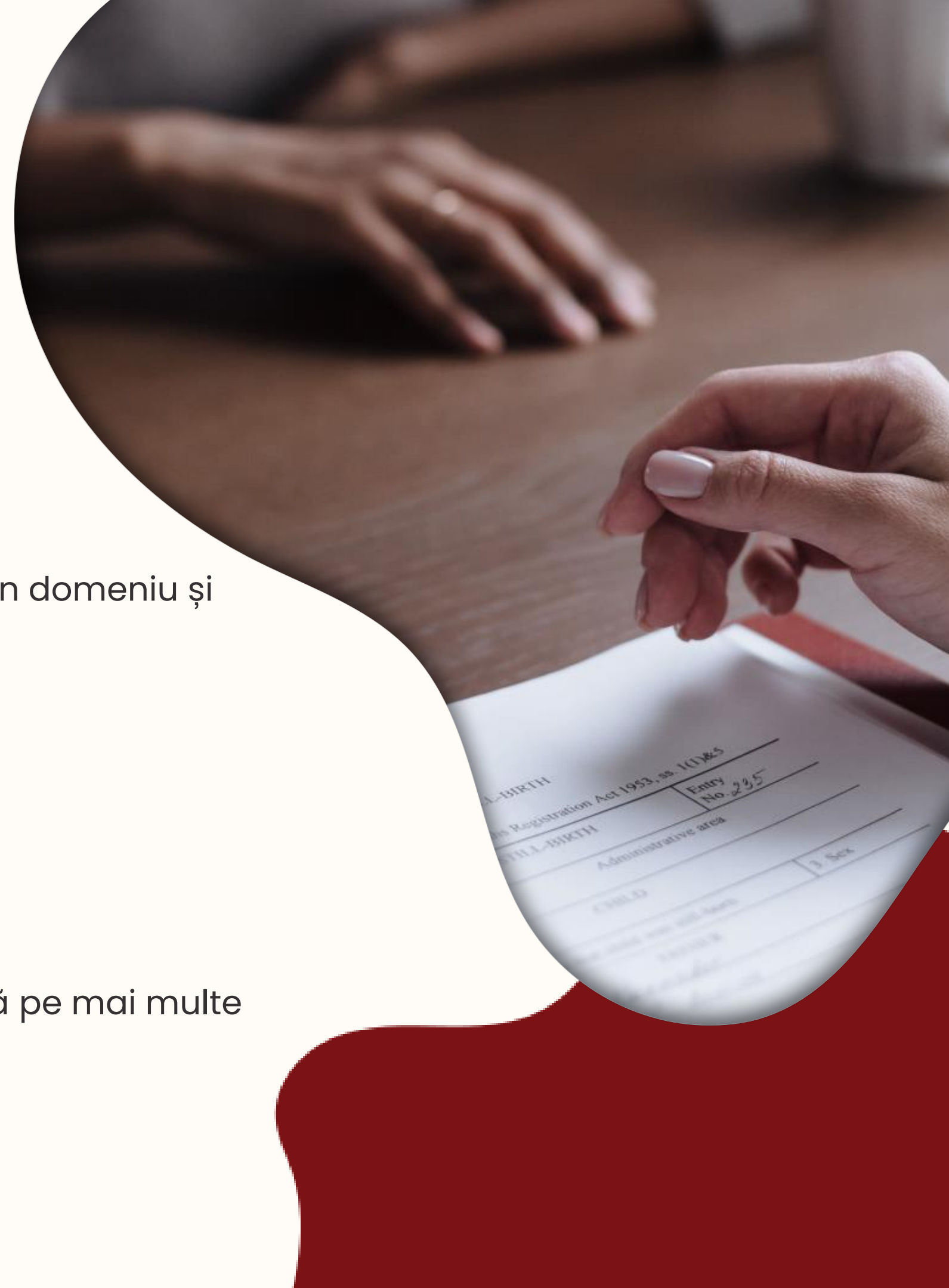
CARACTERISTICILE NEGOCIATORULUI

- inteligență
- capacitatea de a reține și utiliza un volum mare de informații
- imaginație, creativitate
- prezență de spirit
- curaj și disponibilitate de asumare a riscului
- diplomație
- carismă

Un rol foarte important în negociere îl au pregătirea profesională foarte bună în domeniu și experiența dobândită de-a lungul anilor de participare la negocieri.

Comportamentul negociatorului contemporan este caracterizat prin:

- capacitatea de a pregăti minuțios toate elementele pentru negociere
- buna cunoaștere a produselor, serviciilor pe care le oferă sau achiziționează
- simțul afacerii și cunoașterea problemelor pieții
- capacitatea de a stabili și de a întreține relații interpersonale
- disponibilitatea de a-și asuma responsabilități și riscuri
- respectul față de cealaltă parte implicată în negociere
- răbdare și capacitate de a aștepta în cazul în care negocierea se desfășoară pe mai multe etape
- capacitatea de analiză introspectivă



ABILITĂȚILE NEGOCIATORULUI

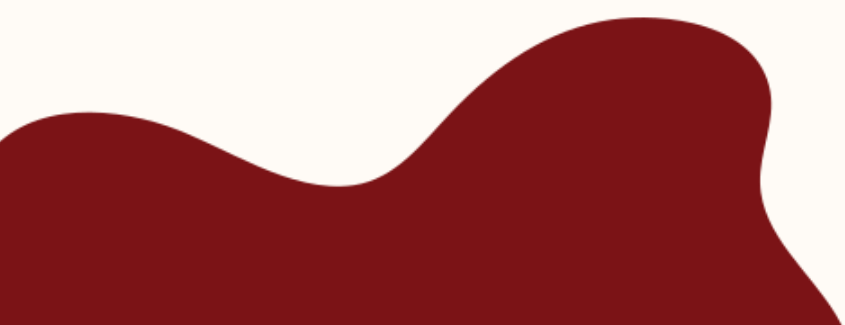
Abilități de argumentare

Argumentarea reprezintă procesul prin care se formulează motive, raționamente, se conturează și se verifică concluzii.
Abilitățile de argumentare presupun folosirea de argumente, susținerea argumentelor și utilizarea tehnicilor de argumentare.

Formele de argumentare:

- **argumentarea logică** – asigură conexiunea dintre două sau mai multe elemente într-o formă logică
- **analogia** – dacă două elemente sunt similare în anumite privințe deja acceptate, pot să fie similare și în alte privințe încă nediscutate
- **generalizarea** – prin generalizare, o afirmație care este valabilă pentru un număr de elemente dintr-un grup, poate să fie valabilă și pentru restul elementelor din grup sau pentru grup ca întreg
- **exemplificarea** – argumentarea afirmației prin oferirea unui caz concret, particular
- **cauzalitatea** – anumite condiții implică alte condiții: fenomenul cauză-efect
- **disocierea** – disocierea argumentelor implică separarea unei idei de alta și căutarea unei noi abordări pentru ambele idei

Principiile argumentării în negociere

- prezentarea elementelor necesare, nici mai multe, nici mai puține
 - prezentarea de probe suficiente în sprijinul fiecărei afirmații
 - formularea argumentelor, astfel încât să fie cât mai ușor înțelese de către partener
 - argumentele să fie clare și logic ordonate, pornind de la interesele urmărite
 - evitarea superlativelor, a formulărilor artificiale, a unor recomandări prea generale
- 

ABILITĂȚILE NEGOCIATORULUI

Abilități de adresare a întrebărilor

Abilitatea de adresare a întrebărilor are un rol important în întregul proces de negociere și în special în etapa de clarificare a poziției celeilalte părți implicate în negociere.

Informațiile pe care le vom afla depind de modul în care se formulează aceste întrebări.

Rolul întrebărilor:

- colectarea informațiilor necesare
- clarificarea informațiilor primite
- cunoașterea poziției și a intereselor celeilalte părți
- testarea argumentelor celeilalte părți
- identificarea punctelor comune cu ale partenerului de negociere
- identificarea punctelor de diferență
- orientarea discuției spre aspectele de interes pentru dvs. în negociere se utilizează următoarele tipuri de întrebări:

1. Întrebări deschise

- pentru a obține informații generale
- se folosesc formulări de tipul: “Spuneți-mi despre ...”
- “Puteți să ne precizați care sunt ideile dumneavoastră în legătură cu...?” “Care este părerea dvs despre ... ?”

2. Întrebări închise

- pentru primirea unor răspunsuri simple de tipul “DA” sau “NU” sau a unor răspunsuri simple și clare
- se folosesc formulări de tipul: “Ați primit oferta noastră?”

3. Întrebări specifice

- pentru a obține mai multe informații despre un anumit aspect
- se folosesc formulări de tipul: “Puteți să-mi spuneți mai multe despre aspectul...?” “Ce ați vrut să spuneți prin...”

ABILITĂȚILE NEGOCIATORULUI

Reguli de folosire a întrebărilor în cadrul negocierilor de tip câștig – câștig:

- Evitați adresarea întrebărilor care ar naște reacții defensive, de apărare din partea partenerului de negociere. Exemplu: **“De ce?”** este o întrebare care adesea intimidează și de aceea este preferată reformularea sub forma **“Cum ar veni asta?”**, **“Care este aspectul pe care doriți să-l surprindem?”**
- Puneți întrebări de genul: **“Cum ar fi dacă...?”**
- Cereți sfatul sau părerea partenerului de negociere. Exemplu: **“Ce sugerați că ar fi potrivit să facem pentru a rezolva problema?”**
- Oferiți alternative – acest lucru demonstrează respect față de cealaltă persoană. Exemplu: **“Care dintre variante vă convine?”**

Abilități de ascultare active

Abilitățile de ascultare activă presupun ca persoana care ascultă să se implice în înțelegerea sentimentelor, nevoilor, dorințelor, a punctului de vedere al celuilalt.

Ascultarea activă presupune utilizarea a două tehnici principale:

SUMARIZAREA

- este tehnica de comunicare prin care mesajul transmis de interlocutor este redat sub forma unui rezumat sintetic, concis și precis
- se folosește: în susținerea și încurajarea procesului de comunicare, pentru a verifica dacă mesajul transmis de interlocutor a fost recepționat și înțeles corect

PARAFRAZAREA

- este tehnica de comunicare care presupune reluarea mesajului transmis de interlocutor, utilizând în marea măsură cuvintele și construcția logică folosită de acesta
- se folosește: în situațiile contradictorii, atunci când dorim să lămurim dacă am recepționat corect și complet mesajul transmis