



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Seminariile de bune practici în antreprenoriat la nivelul regiunii Centru

NEGOCIEREA ÎN AFACERI

Baraolt | Iulie 2019



Titlul proiectului: "PROmotorii Firmei Tale (PROFIT) pentru Regiunea Centru" (ID: 104254) | Programul Operațional Capital Uman 2014-2020, Componenta 1 România Start Up Plus
Axa Prioritară Locuri de muncă pentru toți | Operațiunea: Creșterea ocupării prin susținerea întreprinderilor cu profil non-agricol din zona urbană, Schema de ajutor de stat România Start-Up Plus



Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

1. Principiile negocierii

Chiar dacă problematica negocierilor este complexă și specifică fiecărei situații date, este esențial să se stabilească și să se urmărească un set de principii recunoscute.

Principiile de negociere pot fi grupate în trei categorii importante:

- a. principii generale de negociere;
- b. principii de conduită;
- c. principii specifice unor domenii sau acțiuni.

A. PRINCIPII GENERALE DE NEGOCIERE

- Negocierea este o activitate voluntară, în sensul că fiecare parte poate renunța să intre în discuții în orice moment.
- Negociere pornește de obicei de la motivul că cel puțin

una din părți dorește să schimbe starea de fapt prezentă și consideră că este posibilă ajungerea la o înțelegere reciprocă satisfăcătoare.

- Negocierea nu trebuie abordată ca o confruntare, ci ca o colaborare între două părți ce acționează împreună pentru identificarea și conturarea unei soluții reciproc acceptate sau, astfel spus, un mijloc prin intermediul căruia ambele părți să poată câștiga.

- Intrarea în negocieri implică acceptarea de către ambele părți a necesității stabilirii unei înțelegeri comune, înainte ca o anumită decizie să fie aplicată. Dacă problema în discuție poate fi decisă în mod unilateral de către una din părți, nu mai există motive pentru demararea unor negocieri.

- Timpul este un factor esențial în negocieri. El joacă un rol important în influențarea climatului de ansamblu și afec-





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020



tează direct rezultatul final al discuțiilor.

- Un rezultat de succes nu înseamnă întotdeauna câștigul cu orice preț, ci obținerea unui rezultat care mulțumește ambele părți.

- Progresul oricărei negocieri, chiar dacă aceasta este condus de o terță parte, este puternic influențat de valorile personale, înțelegerea, atitudinile și emoțiile persoanelor de la masa de negocieri.

- În abordarea oricărui tip de negociere este necesar a fi promovat un sistem de orientare creat pe sarcini și bine concentrat pe rezultatul urmărit, înlăturând sau diminuând repulsiile, antipatia sau simpatia față de persoana sau persoanele ce reprezintă partenerul implicat în respectiva negociere.

- Decelarea intereselor față de poziții, decelare bazată pe discernământ și maturitate în conturarea obiectivă a inte-

reselor și a raporturilor acestora în coordonatele ce generează poziția partenerilor.

B. PRINCIPII DE CONDUITĂ

- Evitarea negocierilor conflictuale. Orice negociere conflictuală și pe poziții de forță este marcată de dispute, lipsa de încredere între parteneri, frecvente întreruperi de tratative pentru reajustarea pozițiilor.

- Promovarea discernământului și maturității științifice, precum și a capacității decelării permanente a intereselor față de poziție.

- Abordarea rațională a negocierilor și militarea pentru promovarea spiritului de obiectivitate.

- Crearea și susținerea spiritului de înțelegere reciprocă.

- Controlul drastic al trăsăturilor proprii de caracter, respectiv controlul nevoilor și evitarea unor reacții sub im-



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

periul ieșirilor nervoase, conștientizarea normelor de conduită și a culturilor partenerului de negociere.

– Promovarea unor norme de conduită proprii menținerii personalității și imaginii negociatorilor implicați presupune conștientizarea faptului că fiecare partener reprezintă o personalitate marcantă și are un rol deosebit în procesul de negociere.

C. PRINCIPII SPECIFICE UNOR DOMENII SAU ACȚIUNI

– Principiul folosirii perspectivei unui profesionist, care are în vedere modalități de abordare a fiecărei probleme prin prisma exigențelor unor profesioniști în domeniu, dar neimplicați în negociere, care printr-o viziune, din afară pot observa oportunități deosebite și căi alternative de va-

lorificare a respectivelor oportunități.

– Principiul gândirii și prezentării rezervate și cu prudență a ofertei, principiu care are în vedere evitarea prezentării primei oferte în cadrul negocierii.

– Principiul impresionării partenerului prin lansarea unei sarcini exagerate, fenomen ce asigură posibilitatea, ca ulterior, să se poată proceda la o serie de concesiuni care să nu afecteze pozițiile nici unui dintre parteneri.

Fazele obligatorii ale unei negocieri

- Pregătirea – Ce vreți dumneavoastră?
- Dezbateră – Ce vor ei?
- Propunerea – Ce ați putea negocia?
- Negocierea – Cu ce ați putea face schimb?





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020



1. PREGĂTIREA

- culegerea informațiilor
- eliminarea barierelor de comunicare
- observarea modului de manifestare a sincronismului sau a dihotomiei dintre mesajele verbale și non-verbale
- ce veți decide, ce veți confirma sau ce vreți să obțineți
- deschiderea unor negocieri poate implica și readucerea în discuție a unor aspecte stabilite anterior
- întocmirea unei liste cu toate obiectivele, după care acestea trebuie clasificate descrescător în ordinea importanței și trebuie identificate cele care nu sunt indispensabile.

Astfel, trebuie delimitate obiectivele de:

- importanță mare: ceea ce ar trebui să obțineți dacă ați fi de acord cu totul. Acestea reprezintă “capătul de linie” sau “poziția limită”, obiectivul fără de care un negociator

nu este pregătit să ajungă la vreun acord

- importanță medie: acele obiective pe care ați dori să le atingeți dacă puteți, dar care nu sunt critice
- importanță mică: acele obiective pe care ați dori să le atingeți dacă ați putea, dar care nu riscă a pune în pericol afacerea dacă nu sunt atinse.
- alocarea unor valori posibile pentru fiecare din punctele pe care le-ați inclus în ordinea de prioritate
- e bine să știm să facem diferența între “dorințe” și “nevoi” când evaluăm diferitele obiective. Înțelegerea subtilității acestei diferențe este esențială pentru descifrarea dorințelor și nevoilor partenerului de negociere
- este bine să se studieze punctele tari și slăbiciunile partenerului de negociere și să se afle cât mai multe despre componenții echipei situate de cealaltă parte a mesei



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020



- evaluarea punctului de plecare și atuurile opoziției:
- încercați să identificați obiectivele opoziției, la fel cum le-ați identificat pe cele proprii
- faceți o listă cu potențiale obiective și clasificați-le în ordinea importanței
- clasificați-le după priorități: principale, medii și secundare
- dar nu uitați că aceste judecăți sunt pure supoziții și că trebuie verificate prin observare direct pe durata negocierilor
- să știți și care sunt slăbiciunile (atât la nivel de grup, cât și ale deprinderilor individuale Greșeli care trebuie evitate în faza de pregătire:
- Să nu vă găsiți timp pentru a hotărî ceea ce vreți
- Confuzie în pregătire "lasă să auzim ce au ei de spus"
- Lipsa de realism în alegerea punctelor de intrare și de ieșire

- Să nu vă faceți o ordine de priorități a dorințelor tale
- Să nu vă stabiliți o scală pentru fiecare dorință

2. DEZBATEREA

- analiza continuă a mesajelor transmise
- este cea mai comună formă de interacțiune între negociatori, acoperind cam 80% din timpul petrecut în negociere
- este domeniu-cheie pentru autoperfecționare (prin comportamentul cu ceilalți negociatori, dezbaterile pot fi încetinate, împiedicate, stopate sau, dimpotrivă, promovate un acord)
- presupune controlul a două aspecte: cum ne prezentăm și cum reacționăm față de celălalt negociator (indiferent cum se comportă acesta)
- utilizarea eficientă a timpului alocat dezbaterilor va permite o exploatare reciprocă atât a inhibărilor personale,



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

cât și ale celui alt negociator (realizarea unui dialog deschis între cele două părți va avea, probabil una sau două consecințe: fie ca îi va face pe negociatori să fie conștienți de beneficiul reciproc al negocierii unui acord, fie va demonstra că un acord nu este nici posibil, nici de dorit)

- după ce v-ați fixat obiectivele și ați analizat potențialele obiective ale adversarului, trebuie să puteți elabora o strategie prin care să vă atingeți scopurile (pentru acest lucru, folosiți-vă de punctele tari ale personalităților pe care le aveți în echipă)

Elemente ce influențează puterea de negociere

- raportul cerere-ofertă
- mărimea partenerului
- gradul de informare despre piață și partener
- viteza / capacitatea de reacție
- flexibilitatea în acțiune
- capacitatea de asumare a riscurilor

- experiența în negocieri
- pregătirea temeinică a negocierii (documentare, simulare, etc.)

3. PROPUNEREA

- este obligatorie identificarea zonei de interes comun și găsirea prin ajustare mutuală a punctului comun în care se întâlnesc obiectivele părților
- veți fi pregătit să faceți o propunere atunci când veți putea recapitula ce vrea celălalt negociator și când îl veți informa despre ce vreți dumneavoastră
- ați identificat temele și ceea ce doriți, v-ați gândit la dorințele celui alt negociator și la o posibilă ordine a priorității lor
- prin compararea dorințelor lor cu ale dumneavoastră și cu punctele de intrare respective, puteți vedea:
- dacă aveți dorințe comune
- care din dorințele dumneavoastră sunt în competiție directă cu ale lor
- care din dorințe, luate în parte, nu sunt contestate de nici unul dintre voi





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020



- formularea unei propuneri este decisivă în orice negociere (este o parte crucială a strategiei de negociere)
- are o mare importanță să decideți când începeți să faceți planul de bătaie
- dacă vreți să vorbiți primul sau preferați să răspundeți la propunerea opoziției
- o propunere este o încercare de răspuns la întrebarea: ce dorințe ale celuilalt negociator trebuie să satisfac, dacă vreau să obțin ce mi-am propus?
- rezultatul tuturor negocierilor depinde de prezentarea și discutarea propunerilor făcute de părțile implicate
- propunerile sunt examinate și modificate până se ajunge la un acord
- o propunere este formată din două elemente:
 - condiția - reprezintă ceea ce vreți dumneavoastră să obțineți de la celălalt negociator
 - oferta - reprezintă ceea ce ați putea oferi în schimb
 - flexibilitatea este măsura în care sunteți pregătit să vă abateți de la propunerea pe care ați făcut-o inițial:

- prea puțina flexibilitate poate da impresia că nu doriți să negociați deloc, determinând cealaltă parte să abandoneze definitiv negocierea
- pe de altă parte, o flexibilitate prea mare poate semnală că nu țineți prea mult la poziția dumneavoastră și nu veți fi luat în serios
- soluția este păstrarea unei flexibilități suficiente pentru a vă putea revizui poziția atunci când este nevoie.

4. NEGOCIEREA (tranzacționarea)

- respectarea acordului încheiat în urma negocierii
- o etapă ce pune în evidență comportamentul etic al părților
- implică efectuarea unor schimburi
- să dai ceva pentru a primi ceva în schimb
- este faza unde se vede dacă rezultatul procesului este unul pozitiv sau negativ
- ambele părți trebuie să fie foarte atente la ce fac pentru a evita să facă anumite concesii nefavorabile



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

- un principiu fundamental al tranzacționării este să faci orice ofertă la modul condițional (nimic nu se acordă gratuit – pentru orice ofertă, trebuie să se primească ceva în schimb)
- natura și specificul schimbului pe care îl sugerați va semnaliza valoarea pe care dumneavoastră o acordați ofertei pe care o faceți: de asemenea, îi va arăta celuilalt negociator că nu sunteți dispus să cedați nimic decât dacă nu face el, la rândul lui un efort similar
- este formată dintr-o condiție și o ofertă, respectiv condiție precisă și o ofertă precisă (în tranzacție nimic nu este vag)
- răspunsul la o tranzacție va fi în funcție de acceptarea sau neacceptarea ofertei fără o negociere ulterioară
- adesea negociatorii propun contra-oferte (cu scopul de a amenda reciproc ultimele oferte condiționate), fără prea multe dezbateri suplimentare referitoare la meritele cauzelor lor. Contra-ofertele imediate sunt acceptate în faza de tranzacționare, iar ceea ce este foarte bun la ele este că direcționează negocierea către concluzia finală.



Organizarea negocierii

- Pregătirea echipei de negociere
- Pregătirea mandatului de negociere
- Pregătirea locului negocierii

Pregătirea echipei de negociere

Tipuri de negociatori:

- Cei ce vor să obțină ceva și să nu dea nimic în schimb - negociatorii roșii
- Cei care preferă să dea ceva pentru a obține ceva- negociatorii albaștri

Negociatorii roșii (agresivi)

- Consideră toate negocierile ca activități cu un singur sens
- Câștigă prin dominare
- Consideră că "mai mult pentru ei" înseamnă "mai puțin pentru dumneavoastră"
- Folosesc bluff-uri, "trucuri murdare" și constrângerea pentru



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

a obține ceea ce vor, așa cum vor
- Primesc ceva și nu dau nimic în schimb

Negociatorii albaștrii (afirmativi)

- Consideră toate negocierile ca fiind activități pe termen lung
- Reușesc prin cooperare
- Consideră că "mai mult pentru dumneavoastră" înseamnă "mai mult pentru ei"

Evită tehnicile de manipulare

- Tratează interesele fiecărei părți folosind schimburi negociabile

- Dau ceva pentru a primi ceva

Sau:

negociatorul autoritar:

- este pasionat de activitatea desfășurată
- are un caracter rigid și este puțin receptiv la argumentele sau informațiile partenerului

- este un bun organizator
- dar, lipsit de inițiativă
- pe parcursul negocierii intervine sporadic cu idei sau cu propuneri (încearcă, cu orice preț, să-și impună părerea)
negociatorul cooperant:
- este un sentimental
- dar, reușește să fie realist
- are o dorință lăuntrică de a fi util și este satisfăcut atunci când poate depăși momentele conflictuale
- este preocupat în clarificarea negocierilor, pentru evitarea blocării comunicării și găsirea unor soluții conciliante
- este un bun cunoscător al spiritului de echipă, civilizat, plăcut și sociabil, e un partener ideal de echipă și de negociere;
negociatorul permisiv:
- nu dorește să fie neapărat convingător, dar nu acceptă nici postura de învins are un stil flegmatic, dar este și un sentimental - are abilitatea de a tolera ambiguitatea și conflictele
- acceptă dezordinea, răspunsurile parțiale sau evazive





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

- nu face uz de autoritate și este iubit de colaboratori
- de cele mai multe ori, nu are rezistența necesară negocierii negociatorul creativ:
 - este mai întâi un vizionar și abia după aceea un organizator eficient
 - nu este preocupat neapărat de problemele concrete ale ordinii de zi, dar vine, de foarte multe ori, cu soluții concrete

Caracteristici necesare unui negociator

- solidă pregătire profesională (economică, tehnică, juridică etc.)
- o bogată experiență în purtarea negocierilor și cunoașterea tacticilor și tehnicilor de negociere
- să aibă trăsături complexe de personalitate
- să aibă o cultură generală, să cunoască în special cât mai multe despre țara partenerului
- să cunoască perfect problema pusă în discuție
- să aibă calitatea de a se integra într-o echipă și disciplina de a fi colaborator

- să prezinte, la momentul cel mai potrivit și în mod cât mai explicit, argumente concrete și cu eficiență maximă
- să aibă un sistem nervos echilibrat, să aibă capacitatea de a se stăpâni chiar atunci când este supus la presiuni mari
- să aibă calități de transpătrundere (empatie), respectiv să știe să se transpună în situația partenerului și să înțeleagă modul de a gândi al acestuia
- să aibă claritate în gândire: mobilitate de spirit, adaptabilitate la situații complexe, spirit de cooperare, loialitate, curtoazie, modestie, maniere elegante
- să aibă cunoștințe de psihologie, imaginație și putere de previziune, capacitate de simulare, să fie prezentabil, cu farmec personal și simț al umorului
- să aibă în vedere faptul că forța sa de negociere este influențată uneori de asocierea cu indivizi loiali puternici și autorități, etc.
- aptitudinile generale ale negociatorului sunt cele care se cer în multe alte locuri de muncă: spirit de observație, memo-





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020



rie, atenție, prezența de spirit, gândire logică, imaginație, etc.

- răbdarea este necesară pentru negociator pentru a-și „potrivi” mișcările (comunicarea, abordarea diferitelor puncte ale agendei negocierii etc.) ritmului său firesc dar și ritmului partenerului

- flexibilitatea - adaptarea la multiplele situații și la oamenii diferiți ce vor fi întâlniți

- creativitatea - una dintre calitățile negociatorului și o sursă de putere (îi permite să descopere perspective noi asupra problemei și să genereze soluții bune, uneori neașteptate, mai ales în momentele de blocaj a negocierii)

- gândirea pozitivă se manifestă prin optimism privitor la rezultatele acțiunilor întreprinse și prin încredere în judecata și acțiunile proprii

- automotivarea implică conștientizarea intereselor, nevoilor, motivelor care stau la baza acțiunii pe care o întreprinde negociatorul. Se realizează îi mai multe etape:

- în primul rând, este necesar să clarifice interesul, obiectivul,

consecințele și miza acțiunii

- în al doilea rând, să identifice resorturile interioare care îl determină să acționeze (ceea ce are legătură cu atitudinile, valorile sau nevoile sale fundamentale)

- în al treilea rând, pentru a se menține motivat, să vizualizeze permanent aceste cauze care îi determină acțiunea

- abilitatea (sau deprinderea) - îndemânarea, priceperea, iscusința, dobândite de regulă de-a lungul timpului într-o îndeletnicire oarecare. Negocierea reclamă o bună pregătire în câteva domenii critice pentru conducerea și desfășurarea proceselor specifice care o formează, cum ar fi:

- abilitatea de bun vânzător (de produse sau servicii, de idei, de puncte de vedere etc.)

- abilitatea de a colecta și a prelucra informații abilitatea de comunicare (în special de a pune întrebări, ascultarea activă, prezentarea) abilitatea de a convinge și a influența abilitatea managerială (mai ales a componentelor de planificare, organizare și control)



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020



- abilitatea de creare a unui climat optim de lucru abilitatea de a face și a primi concesii abilitatea de a trata conflictele
- atitudinea - pentru a înțelege legatură dintre planul intim al percepțiilor, convingerilor sau valorilor individului și planul exterior al comportamentelor. Conceptul include trei componente:
 - componenta cognitivă: fiecare persoană își construiește imagini despre lume, își formează convingeri proprii, pe baza cunoașterii realității, valorificând experiențele proprii de viață
 - componenta afectivă: imaginile despre lume au întotdeauna o încărcătură emoțională (situațiile, evenimentele sau persoanele pe care individul ajunge să le cunoască nu rămân fără ecou în plan afectiv)
 - componenta comportamentală: convingerile și sentimentele asociate acestora determină o anumită tendință de exteriorizare a persoanei față de o situație, eveniment sau persoana (ex.: „ascult cu respect opiniile partenerilor de discuție”).

Roluri “clasice” ale echipei de negociere

- Liderul
- Băiatul Bun
- Băiatul Rău
- Durul
- Mintea Limpede

(se pot adopta și alte roluri, în funcție de specificul negocierii în care sunteți implicat)

Pentru pregătirea echipei de negociere sunt necesare:

- fixarea mărimii și structurii echipei
- fixarea atribuțiilor șefului și membrilor
- stabilirea modului de comunicare

Mărimea echipei este influențată de complexitatea negocierii

- în anumite situații (ex.: negocieri guvernamentale) se impune formarea unor echipe mai numeroase
- în general însă numărul participanților trebuie dimensionat



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

cu multa grijă, pentru a fi păstrat la un nivel cât mai mic posibil

- echipele prea numeroase ridică probleme de coordonare și mai ales de comunicare, existând tendința formării unor grupuri

Structura echipei este legată de mărimea acesteia și rezultă din aplicarea a cel puțin două criterii:

- competența legată de conținutul afacerii
- rolul funcțional

Fixarea atribuțiilor șefului și membrilor ei:

- negocierile mai complexe pot reclama alăturarea unor competențe diferite din mai multe domenii (de regulă: tehnic, comercial, financiar, juridic)
- rolul șefului echipei este de a coordona și asigura un climat favorabil.

La alegerea conducătorului echipei se apelează de regulă la următoarele două criterii:

- abilitatea de a conduce echipa de negociere, indiferent dacă structura acesteia este comercială sau tehnică

• gradul de responsabilitate și de decizie pe care și-l poate asuma șeful echipei pe parcursul negocierilor - sarcinile membrilor în desfășurarea negocierii pot fi diferite:

- unii joacă rolul propriu-zis de negociatori
- alții au sarcini de pregătire a documentațiilor, de furnizare de informații și de argumente o repartizarea rolurilor în diferite jocuri tactice (ex.: băiat bun băiat rău).

Modul de comunicare:

- este esențial ca negociatorii să manifeste respect unii față de alții
- să se sprijine reciproc
- sprijinul trebuie să se manifeste constant, atât verbal („da, așa este!”, „într-adevar...”), cât și non-verbal (ex.: încuviințare din cap)
- trebuie să se asigure siguranța unor convorbiri sau transmiteri de documente confidențiale ori secrete
- echipa ideală de negociatori ar trebui să aibă între 3 și 5





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Definirea rolurilor din echipă

membri și să asigure interpretarea tuturor rolurilor-cheie

– nu e obligatoriu ca fiecare rol să fie jucat de o persoană

– de mai multe ori același echipier interpretează mai multe roluri complementare

– o strategie bună presupune desfășurarea optimă a personalului (trebuie să decideți asupra rolurilor și răspunderilor pe care vreți să le și le asume membrii echipei).

Roluri	Răspunderi
Liderul Orice echipă de negociatori are nevoie de un lider. Poate fi persoana cea mai versată, nu neapărat cu cea mai mare vechime în muncă.	Conduce negocierile, li se adresează celorlalți când este nevoie. Decide în chestiunile de competență (de pildă, dacă sunt destui bani pentru finanțarea unei operații de preluare). Îi coordonează pe ceilalți membri ai echipei.
Băiatul bun Este persoana cu care se identifică în majoritate echipa adversă, pe care și lar putea dori ca singur oponent.	Exprimă înțelegere față de punctul de vedere al opoziției. Dă impresia că se repliază pe o poziție ocupată anterior de propria sa echipă. Se conferă adversarilor un fals sentiment de siguranță, făcându-i să se relaxeze.
Băiatul rău Este opusul băiatului bun și are rolul de a-l face pe adversar să creadă că sar ajunge mult mai ușor la un acord fără el.	Înterupe negocierile dacă și când e nevoie. Subminează orice argument sau punct de vedere exprimat de opoziție. Intimidează opoziția și încearcă să-i divulge slăbiciunile.
Durul Privește toate lucrurile de pe poziții de forță. Pune opoziție în situații complicate, iar colegii de echipă îi dau cuvântul frecvent.	Întârzie negocierile prin tactica blocajului. Se permite celorlalți să revină asupra eventualelor oferte dezavantajoase pe care le-au formulat. Observă și notează evoluția negocierilor. Îi face pe colegi să rămână fixați pe obiectivele negocierii.
Mintea limpede Identifică și pune cap la cap toate punctele de vedere exprimate, după care le prezintă sub forma unei poziții unite și convingătoare.	Sugerează soluții de depășire a impasurilor. Are grijă ca discuția să nu se îndepărteze prea mult de la subiect. Semnalează inconsecvențele punctului de vedere al opoziției.





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Felul în care stau negociatorii la masă:

- față în față – confruntare sau doriți să subliniați identitatea distinctă a echipelor
 - la o masă rotundă – colaborare
 - poate avea un efect pronunțat asupra tonului și chiar asupra rezultatului runde de negociere
 - la negocierile dintre echipele mici, părțile stau față în față la o masă dreptunghiulară (aceasta este dispunerea cea mai protocolară, care sugerează o confruntare
 - pentru subminarea opoziției, plasați-vă liderul în capul mesei, să dea impresia de control al ostilităților
 - pentru atenuarea atitudinilor tranșante care dăunează negocierii, alegeți o dispunere cât puteți de neprotocolară, de preferință prin folosirea unei mese rotunde
- Dispunerea propriei echipe

Dispunerea propriei echipe

Detalii:

- dacă vă concentrați pe ținta dezbaterii – să aflați ce vor ceilalți negociatori și să le faceți cunoscut ce vreți dumneavoastră, veți reuși să evitați tensiunea și disputele distructive
- inhibițiile negociatorilor, inclusiv temerile și îngrijorarea în privința intențiilor dvs., sunt întărite de o dispută distructivă (inhibițiile încetinesc negocierile și pot chiar obstrucționa un acord reciproc avantajos)

- negocierile încep adeseori într-o oarecare tensiune. Acest lucru se poate datora și trecutului relației respective, faptului că negociatorii nu se cunosc sau că nu sunt siguri de ceea ce se va hotărî în final. Dacă tensiunea este prezentă, atunci este imperativ să se evite înrăutățirea situației și transformarea tensiunii într-o ostilitate totală
- negociatorii pot face foarte mult pentru a reduce tensiunea:
 - prin ceea ce spun sau prin modul în care își vorbesc unii altora
 - puteți contribui la reducerea tensiunii dacă nu uitați că rolul dumneavoastră în dezbateri
 - de a afla ce vrea celălalt negociator și de a-i face cunoscut ce vreți dumneavoastră

Pregătirea locului negocierii

Rezultatul unei runde de negocieri poate fi influențat de mediul în care acesta se desfășoară: caracterul neutru, accesibilitatea și condițiile oferite.

Pentru întâlnirea propriu-zisă trebuie asigurate condiții optime, prin rezolvarea unor aspecte tehnico-organizaționale, cum ar fi:

- alegerea locului
- fixarea momentului și duratei negocierii
- amenajarea spațiului pentru desfășurarea tratativelor:
- condiții de luminozitate, căldura, aerisire etc. convenabile,





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

- loc suficient pentru a putea lucra (ca o manevră conflictuală, amenajarea locului de negociere poate fi exploatată în scop tactic pentru a incomoda partenerul: așezându-l în poziții improprii: în curent sau lângă un calorifer fierbinte, cu fața spre sursa de lumină etc).
- asigurarea facilităților pentru echipa oaspete (preluare de la aeroport, dacă este cazul, asigurarea cazării la hotel, acțiuni de protocol etc).

BIBLIOGRAFIE SELECTIVĂ:

- Deac, Ioan (2000) "Introducere în arta negocierii"
- Dragomir, C. (2019) Managementul afacerilor, Ed. Expert, București
- Dragomir, C. (2013), Comunicare și negociere în afaceri, Ed. FRM, București,
- Popescu, Dan (1998) "Comunicare și negociere în afaceri"
- Prutianu, Stefan (2000) "Manual de comunicare și negociere în afaceri", Ed. Polirom, Iași
- Prutianu S. (2008) Manual de comunicare și negociere în afaceri. Comunicarea, Ed. Polirom, Iași
- Sandu Cristina, (2017) COMUNICARE SI NEGOCIERE IN AFACERI, Note curs, UNIVERSITATEA SPIRU HARET FACULTATEA DE STIINTE JURIDICE SI ECONOMICE CONSTANȚA SPECIALIZAREA MANAGEMENT,

***http://www.ebirouvirtual.ro/sites/default/files/articole_bv/131024%20negociere%20afaceri%20-%20principii.pdf
*** https://www.academia.edu/11818660/Manual_comunicare_si_negociere_in_afaceri
*** www.slideshare.net/sgrigorasi1/negociere-in-afaceri
*** <https://www.slideshare.net/sweetonik/manual-comunicare-si-negociere-in-afaceri>
*** https://sjs-ct.spiruharet.ro/images/secretariat/seccjs-ct/biblioteca_virtuala_management/sinteze_si_intrebare_orientative/2017_2018/an_3_man_2017_2018/sem_2/04_comunicare_si_negociere_in_afaceri/comunicare_si_negociere_in_afaceri_man_iii_sandu.pdf
*** <https://ideideafaceri.manager.ro/articole/management-18/negociere-de-succes-in-citate-celebre-5152.html>
*** <http://www.scribub.com/economie/business/NEGOCIERE-IN-AFACERI12524.php>
*** <http://mail.ubv.ro/~janeta.sirbu/MM6A.pdf>
*** <https://www.marian-rujoiu.ro/negocierea-in-afaceri-7-surse-de-putere/>

Expert bune practici în antreprenariat - Gica Cruceru





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020



Titlul proiectului
"PROmotorii Firmei Tale (PROFIT) pentru Regiunea Centru"
ID: 104254

Programul Operațional Capital Uman 2014-2020,
Componenta 1 România Start Up Plus

Axa Prioritară Locuri de muncă pentru toți,
Operațiunea: Creșterea ocupării prin susținerea
întreprinderilor cu profil non-agricol din zona urbană,
Schema de ajutor de stat România Start-Up Plus

Implementat de Agenția de Dezvoltare Durabilă a Județului Brașov
în parteneriat cu Universitatea Spiru Haret.

Valoare totală a proiectului
8.722.301,38 lei

Durata proiectului
36 de luni

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul
Operațional Capital Uman 2014 -2020

Editorul materialului
Agenția de Dezvoltare Durabilă a Județului Brașov

Data publicării
IULIE 2019

"Conținutul acestui material nu reprezintă în mod obligatoriu
poziția oficială a Uniunii Europene sau a Guvernului României"



0268.47.05.05; 0268.47.05.06



www.profitantreprenor.ro



profitantreprenor

Denumirea proiectului: PROmotorii Firmei Tale (PROFIT) pentru Regiunea Centru (ID: 104254) Implementat de Agenția de Dezvoltare Durabilă Județului Brașov în parteneriat cu Universitatea Spiru Haret