

1. Conceptul de comunicare

Oamenii interacționează diferit la stimulii de mediu; ei pot să comunice mai ușor sau mai greu cu ceilalți în funcție de propriile trăsături și de propriile experiențe. Drumul de la izolare la comunicare este unul greu de parcurs pentru fiecare dintre noi și depinde de foarte mulți factori exteriori dar și de capacitatea fiecăruia de a-și recunoaște, accepta și satisface nevoia de comunicare:

1. sunt persoane care-și neagă sau își ignoră nevoile de comunicare, renunțând în mod voit sau doar inconștient la acestea, izolându-se, ferindu-se de ceilalți, negând că au nevoie de cei din jur. Renunțând la ceilalți renunță de fapt la ei înșiși, se închid în interior, evitând să vorbească, să se destăinuie, uneori chiar să-i salute pe cei care le-ar putea fi apropiați și le-ar putea înțelege problemele (**defensivii**);
2. alți oameni înțeleg mai ușor că au nevoie de ceilalți dar rămân pasivi, nu fac eforturi să-și găsească partenerii, așteaptă să se rezolve totul de la sine, la voia întâmplării și a hazardului. Nu au inițiativă, nu aleg ei ci așteaptă să fie aleși de alții, să li se ofere ceva, să li se creeze ocazii, întâlniri și evenimente. Uneori se întâmplă, alteori nu și atunci devin triști, nefericiți și apatici, chiar depresivi și neîncrezători (**apatici**);
3. există, din păcate, și o categorie de oameni care ignoră regulile elementare de comportament în societate, devenind obraznici, agresivi, insistenți și chiar violenți atunci când își cer drepturile și-și exprimă opiniile, uitând principiul elementar al comunicării: libertatea ta de exprimare nu trebuie să îngreudească libertatea de exprimare a celorlalți. Aceștia apelează de multe ori chiar la amenințări, violență, dominație prin șiretenie sau rea-voință; sunt în stare să lovească, să mintă, să fure, să ia oricum și în orice condiții ceea ce vor sau ceea ce cred că li se cuvine de la alții. Ei sunt cei care ajung să se situeze în afara legii, a comunității; sunt marginalizați, izolați, personalitatea lor se degradează și ajung să fie ex-comunicați (**obraznici**);
4. o altă categorie de oameni o formează cei care își conștientizează nevoile și fac eforturi susținute pentru a-i determina pe cei din jur să li le rezolve: cer cu bună știință și cu mult tupeu ceea ce vor, devenind insistenți, uneori chiar nesuferiți în modul de abordare, ghidându-se după principiul „cere și ți se va da”. Deși întâlnesc deseori refuzuri sau chiar sunt umiliți, ei nu se descurajează și insistă în continuare, asumându-și riscul de a fi respinși; cu cât insistă mai tare cu atât șansele lor de a nu mai fi refuzați și de a li se rezolva problemele cresc; încep să fie apreciați pentru că măcar sunt consecvenți și pot avea chiar șanse de reușită, înregistrând un oarecare succes (**insistenții**);
5. cea mai importantă categorie de comunicatori o reprezintă, de fapt, cei care știu să creeze situații favorabile pentru ei, cei care au curajul, dorința și talentul de a folosi orice dezavantaj în avantajul propriu, de a transforma neșansa în situație profitabilă, eșecul în succes, pierderea în câștig, declinul în reușită; ei sunt cei care aleg să lupte pentru dorințele lor, aleg să utilizeze orice șansă, să facă din situații care par catastrofale pentru ei situații avantajoase din care pot câștiga mai mult sau mai puțin. Aceștia au psihologia învingătorului, curajul de a câștiga pariul cu viața făcând tot ce le

stă în putință pentru a fi învingători; ei dăruiesc pentru că știu că pe termen lung numai astfel pot câștiga; oferă iluzii, promisiuni și lucruri concrete care în final îi vor ajuta de fapt să ia, la schimb, ceea ce au nevoie de la ceilalți; se bazează pe reciprocitate, oferind mai întâi dar așteptând la rândul lor să primească ceva în schimb. Aceste persoane sunt cele care pot câștiga în viață, în afaceri, în orice tip de negociere; ei sunt aleșii, cei născuți să fie câștigători, cu talent și mentalitate de învingători (**învingătorii**).

Comunicarea poate fi definită ca “procesul prin care o persoană (sau un grup) transmite un conținut conceptual (o atitudine, o stare emoțională, o dorință etc.) unei alte persoane sau unui alt grup”¹. Paul Watzlawick considera comunicarea ca fiind “conditio sine qua non a vieții omenești și a ordinii sociale”². Părerile diferă, însă, de la autor la autor, așa încât unii văd în comunicare, ca act în sine, o premisă necesară pentru funcționarea oricărui sistem social. Aceștia arată că termenul de “comunicatio” nu se referă doar la comunicare ci și la comunitate, care la rândul ei înseamnă organizare, implicând obligatoriu comunicarea între indivizii care o alcătuiesc.³

2. Comunicarea – proces complex

Procesul comunicării presupune: un transmițător (emițător, vorbitor), care trimite un mesaj unui destinatar (receptor, ascultător), mesajul raportându-se la un context. Mesajul e constituit din elementele unui cod care trebuie să fie comun celor doi parteneri aflați în contact.

Trebuie să fim atenți la distincția dintre *cod* și *mesaj*, căci nu sunt același lucru – primul este abstract, are un număr redus de semne și poate fi verbal sau scris, în timp ce al doilea este concret, nuanțat și mai bogat. De asemenea, codul verbal dispune de vorbire, mimică, gestică, privire, iar cel scris numai de punctuație și de unele categorii gramaticale. Supremația mesajului în raport cu codul este evidentă, una dintre principalele tendințe ale comunicării fiind o cât mai bună adecvare a codului la mesaj.

Procesul de comunicare este *dinamic* și *ireversibil*. Faptul că este dinamic se referă la calitatea pe care o are comunicarea de a evolua și de a se adapta la nevoile interlocutorilor, iar ireversibilitatea constă în întipărirea mesajului original în mintea receptorului. Comunicarea poate avea următoarele sensuri:

- furnizarea de date, informații sau știri pe cale orală, pe diverse căi sau scrisă;
- scrisoare, mesaj, informație sau transmiterea de știri;
- un mijloc de a se face trecerea de la unul la celălalt, o legătură între diverse elemente de transfer;
- actul de a transmite, de a realiza un transfer de informații;
- comunicarea reprezintă transferul de informație prin intermediul mesajelor.

A comunica nu înseamnă numai a emite și a primi, ci a participa, la toate nivelurile, la o infinitate de schimburi diferite care se încrucișează și interferează unele cu altele. Interacțiunea și comunicarea sunt două feluri de acțiune socială, interacțiunea fiind termenul mai cuprinzător și înțeles ca sinonim pentru acțiunea socială, în vreme ce comunicarea e definită ca interacțiune cu ajutorul unor simboluri. În acest context, procesul comunicării este văzut ca transfer de sensuri între partenerii

¹ Voicu M., Rusu C.– ABC - ul comunicării manageriale, Editura Danubius, Brăila, 2008, pag. 11

² Kunczik M., Zipfel A.– Introducere în știința publicisticii și a comunicării, Ed. Presa Universitară Clujeană, 2011, pag. 12

³ *id.*

comunicării. Comunicarea poate fi privită și ca un comportament care, din punctul de vedere al celui care comunică, are ca țel transmiterea de mesaje cu ajutorul unor simboluri către una sau mai multe persoane. A comunica înseamnă a face cunoscută o informație, o idee sau o atitudine. Pentru a reuși acest lucru este necesar ca următoarele elemente să fie reunite într-un sistem: o sursă (un emițător), un mesaj, un destinatar și un suport al mesajului. Elementele procesului general de comunicare se pot prezenta în tabelul 2.1.:

Elementele procesului de comunicare
Tabel nr. 2.1.

ELEMENT	CARACTERIZARE
EXPEDITORUL(SURSA)	Cel care emite mesajul
MESAJUL	Ansamblul semnelor transmise de emițător
MEDIA	Cuprinde canalele de comunicație prin care mesajul trece de la sursă la receptor
DECODIFICAREA	Procesul prin care receptorul înțelege, decodifică simbolurile transmise de sursă
RECEPTORUL	Cel care recepționează mesajul
FEED-BACK	Parte a răspunsului receptorului care ajunge la sursă
PERTURBAȚIA	Paraziții nedorți care pot să apară în procesul de comunicare
RĂSPUNSUL	Un set de reacții ale receptorului după decodificarea mesajului receptat

Martin Luther King spunea că „Oamenii se urăsc pentru că se tem unii de alții; se tem pentru că nu se cunosc; nu se cunosc pentru că nu comunică.”⁴ Din cele mai vechi timpuri este recunoscută importanța comunicării: Aristotel avea convingerea că oamenii care comunică sunt superiori celor care nu comunică, așa cum cei vii sunt superiori celor morți.⁵

3. Arta discursului și paradigma comunicării

Teoria în comunicare are la bază retorica în timp ce practica în sine de a comunica este oratoria, modalitatea de a alcătui și a expune un mesaj, de a ține un discurs într-o anumită ordine, numită arta dispoziției, care stabilește de fapt părțile consacrate ale discursului:

1. **exordiul:** replica de deschidere, care are ca scop principal captarea atenției, provocarea interesului, realizarea unei legături între orator și auditoriu;
2. **propunerea:** cuprinde tema propusă, obiectul discuției, prezentarea succintă a subiectului discursului;
3. **diviziunea:** este structura discursului, cu referiri clare la părți, capitole, secțiuni, paragrafe și ordinea în care acestea vor fi expuse;

⁴ Citat preluat din Prutianu Șt. – Manual de comunicare, Editura Polirom, Iași, 2007, pag.17

⁵ idem

4. **narațiunea:** este cea mai lungă parte a unui discurs; creează o lume în mintea auditoriului, expune fapte, întâmplări, acțiuni care s-au derulat, respectând o anumită ordine în povestirea acestora și creând legături între diverse personaje;
5. **confirmarea:** se referă la totalitatea probelor, mărturiilor, demonstrațiilor prin care se confirmă faptele prezentate în discurs sau se susțin părerile expuse, având o legătură logică cu acestea;
6. **respingerea tezei adverse:** se bazează atuuiri care pot respinge obiecții posibile sau argumente contrare;
7. **digresiunea:** seamănă cu o scurtă pauză, care are rolul de a destinde auditoriul, de a relaxa atmosfera sau de a evidenția un aspect concludent al expunerii;
8. **încheierea:** este finalul expunerii, cu rolul de a puncta concluziile principale și de a crea o anumită legătură, benefică în viitor, cu auditoriul.

Dan Voiculescu consideră că “în mod cert comunicarea umană este un sistem complex și din această cauză trebuie înțeleasă holistic”⁶. Comunicarea, ca act în sine, este un sistem de transmitere a mesajelor, care sunt preluate de către oameni (receptori) de la oamenii din jurul lor (emițători) și prelucrate pentru a fi înțelese. Paradigma sistemului de comunicare, ca sumă de cinci procese, poate fi explicată prin schema prezentată mai jos (figura nr. 3.1.) :

- **tipologie;** percepția, memorarea și redarea informațiilor (individul, aflat fie pe poziție de emisie, fie de recepție, localizează informații pe care le clasifică și le înmagazinează pentru folosință ulterioară);
- **conceptualizare;** reconsiderarea mesajelor prin prisma transformării lor în principii și legități în corelare cu natura cunoașterii, obținerea și interpretarea informațiilor (o dată memorate, datele sunt interpretate, primesc sensuri noi);
- **simbolizare;** tot ce poate fi transmis poate fi și codificat prin simboluri și prin atenta lor selectare (sensurile noi reprezintă și moduri noi de exprimare a conținutului);
- **organizare;** modul de ordonare și stabilire a cadrului de relații în interiorul căruia are loc de fapt comunicarea (noile simboluri sunt adaptate la contextul social în funcție de selectarea și funcționarea cadrului de relații într-un context dat);
- **operaționalizare;** modul de transmitere a mesajului (după definitivare urmează transmiterea mesajului printr-o formă fizică).

Canalele de comunicare reflectă aceste procese și se împart în două mari categorii: verbale și non-verbale, pe de o parte, și formale și neformale, pe de altă parte. Canalul de comunicare are un rol important în transmiterea mesajului de la emitent la receptor. Totalitatea canalelor formează mediul de comunicare, de care depinde calitatea și exactitatea receptării mesajului. Canalele pot apărea sub mai multe forme: sunet, imagine, miros, gust; receptorii le preferă pe unele în defavoarea altora. De pildă, unii indivizii preferă imaginile (televiziune, film), alții lectura (cărți, ziare, reviste) iar alții sunetul (radioul) etc.

În privința caracterului formal al canalelor se arată că, de obicei, acestea reprezintă traseele pe care le parcurg informațiile în cadrul unei instituții. Putem

⁶ Voiculescu D. – Negocierea – formă de comunicare în relațiile interumane, Editura Științifică, București, 2008, pag. 20

identifica patru tipuri de astfel de canale, în funcție de direcția de propagare a informațiilor:

- **verticale ascendente**, (\uparrow) asigură transmiterea informațiilor de la nivelurile inferioare la cele superioare precum și feed-back-ul.
- **verticale descendente**, (\downarrow) sunt cele mai răspândite, au loc în mod constant și continuu iar informațiile transmise vin de la niveluri ierarhice superioare spre cele inferioare.
- **orizontale**, (\leftrightarrow) înseamnă mai degrabă dialog, permițând comunicarea între membrii grupului, care se află la același nivel ierarhic.
- **oblice**, (\diagup) au uneori un caracter neformal, dar în general sunt folosite pentru rezolvarea problemelor urgente, oferind o cale de evitare a contactului pe scară ierarhică.

Canalele de comunicare neformale apar în momentul în care au loc discuții sau comunicări neoficiale, cum ar fi cele între prieteni sau cunoscuți. Un canal neformal foarte cunoscut nouă tuturor ia naștere odată cu apariția **zvonului**.

Zvonul poate să aibă impact negativ sau pozitiv în funcție de cine l-a lansat, de scopul pe care urmărește să îl atingă etc. Deși zvonurile sunt privite cu indiferență de mulți oameni, ele merită să fie analizate pentru a vedea dacă au la bază un fapt real, dacă ne-ar putea afecta în cazul în care se adeveresc, dacă sunt sau nu șanse să fie adevărate. Este adevărat că, de multe ori, persoane interesate să producă pagube sau să inducă în eroare reușesc cu succes acest lucru pentru că nimeni nu verifică dacă zvonul e adevărat sau nu.

Canalele de comunicare, prin natura lor, afectează modalitățile de receptare, de acceptare, de evaluare și de procesare. O dată cu schimbarea canalelor, se schimbă și impactul mesajului asupra receptorului.

De aceea, trebuie multă atenție în identificarea canalelor și a modului în care se manifestă procesele de comunicare în cadrul lor. Cum este și firesc, canalele mai eficiente au un impact mai mare.

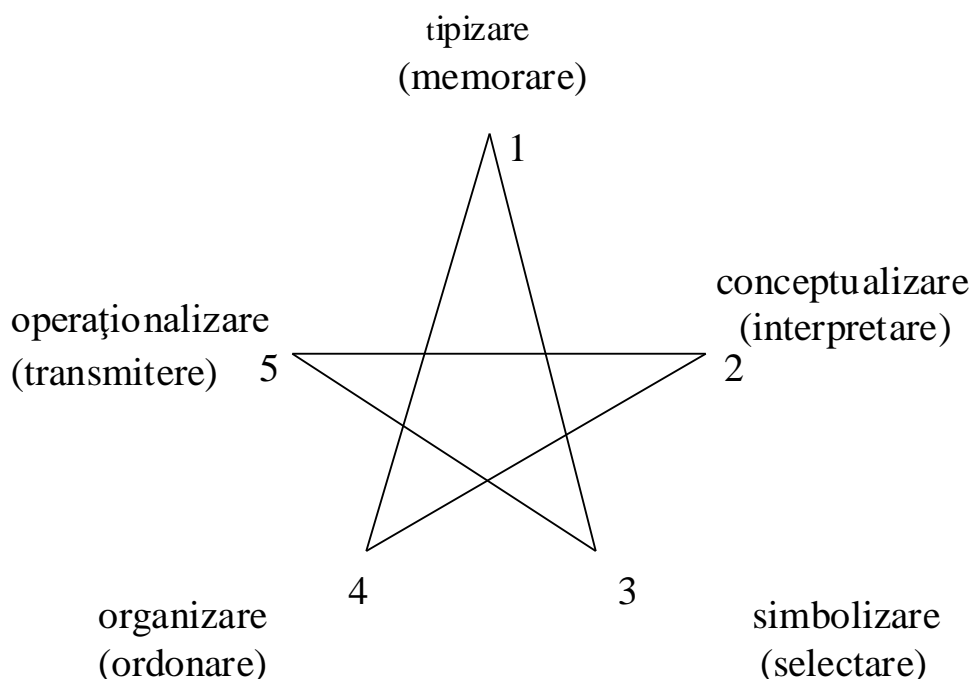


Figura nr. 3.1.

Componentele procesului de comunicare

4. Principiile comunicării

Comunicarea depășește cu mult granițele artei. Ea devine o știință bazată pe concepte și principii logice, general valabile, cu caracter de axiome pentru descrierea întregului proces de comunicare. Dintre acestea le putem considera ca importante și recunoscute pe cele exprimate de Paul Watzlawick, Don Jackson și Helmick Beavin, grupați în așa numita Școală de la Palo Alto, în fapt Institute of Mental Research.

Ei pleacă de la premisa că valențele umane ale comunicării nu pot fi negate, ea se construiește pe relațiile dintre oameni guvernate de emoții, atitudini, opinii, idei, fapte, interese și sentimente, creează comuniunea și comunitatea, cadrul relațional în care o minte o poate influența pe alta.

Comunicarea umană se răsfrânge asupra tuturor activităților desfășurate în economie și societate, legitățile ei guvernând comportamentele în orice domeniu în care acționează oamenii. Ea se bazează pe câteva principii fundamentale:

1. **este inevitabilă**, necesară și obiectivă; a nu comunica în societatea actuală este imposibil pentru că se poate comunica în toate felurile, prin limbaj dar și prin atitudine, prin semne, culoarea din obraji, bătăile accentuate ale inimii, chiar și prin tăcere: lipsa unui răspuns ori a unui gest poate fi interpretată ca valoare de comunicare, chiar dacă este una negativă tot comunicare este și tot în cadrul relațiilor interumane se manifestă. Omul comunică cu toată ființa sa, cu toate gesturile pe care le face, cu tot ce spune și cu modul în care se mișcă, se exprimă, se manifestă. Comunicarea este inevitabilă, respectiv non-comunicarea este imposibilă.
2. **este ireversibilă**; odată transmis un mesaj el va fi propagat, interpretat și reinterpretat de o serie de intermediari ai limbajului; declanșează un întreg mecanism care nu mai poate fi oprit, nu mai poate fi dat înapoi. Este extrem de important conținutul primar al mesajului, modul în care acesta e transmis, codificat, valorificat și retransmis mai departe. Oricât de clar va fi conținutul său, mai devreme sau mai târziu se va transforma în zvon, claritatea sa va fi afectată de influențele mediului în care va circula, fiind de cele mai multe ori denaturată informația inițială; de aceea mesajul inițial trebuie să fie formulat în termeni clari, chiar succinți, ca o știre, pentru a nu da naștere la interpretări prea devreme, înainte ca scopul mesajului să fie atins.
3. **comunicarea este formală**, prin ansamblul relațiilor pe care le determină în transmiterea sa și pe parcursul circuitului informațional pe care-l parcurge mesajul **dar este cu precădere informală**, prin conținutul său, prin informația luată ca atare, ca fond al mesajului transmis. Relațiile de comunicare se dezvoltă pe diverse planuri, ele pot influența percepția mesajului, atitudinea celor care participă la procesul de transmitere și retransmitere a mesajului, imaginea transmisă odată cu mesajul care circulă. Tonul, dicția, mimica celui care transmite un mesaj pot fi uneori la fel de importante ca mesajul însăși. Comunicarea se desfășoară la două niveluri: informațional și relațional, cel de-al doilea oferind indicații de interpretare a conținutului celui dintâi. Pe aceste nivele comunicarea îmbracă fie o formă digitală, fie o formă analogică.

4. **comunicarea este continuă**, nu se oprește niciodată, oamenii primesc și transmit mai departe mesaje, inventează mesaje noi, vin cu alte informații pentru mesaje deja aflate în circulație. În interiorul fiecărui mesaj se regăsește relația cauză – efect: orice gest, vorbă sau atitudine poate declanșa în partenerul de discuție un alt stimul decât cel pe care vrei să-l atingi, în funcție de capacitatea fiecăruia de percepție și interpretare, de sesizare a conținutului intrinsec al mesajului pe care ai vrut de fapt să-l transmiți. Datorită fluctuațiilor de raporturi între partenerii de discuție este greu de stabilit o deplină egalitate, relațiile fiind de simetrie, complementaritate sau negociere fluctuantă. Comunicarea este deci un proces continuu, ce nu poate fi tratat în termeni de cauză-efect sau stimul-răspuns.
5. **comunicarea implică ajustarea comportamentală**, ea are rolul de a armoniza și sincroniza opiniile și interesele, de a-i face pe oameni să se acomodeze la diverse situații, în funcție de obiectivele pe care le au ; ei manipulează și sunt manipulați de alții; e vorba de o acomodare reciprocă la modul de comunicare al celuilalt, conform zicalei care spune că cei care stau mult timp împreună, ajung să semene, împrumutând din stilul și felul de-a fi și de-a arăta al celuilalt. În fond, individualitatea fiecăruia este principala barieră în calea unei bune comunicări. Comunicarea presupune raporturi de forță și ea implică tranzacții simetrice și complementare, procese de ajustare și acordare.

5. Tipuri de comunicare

Comunicarea umană poate fi **interpersonală și mediată** , având la bază două tipuri de relații, directe și indirecte:

Comunicarea interpersonală este una directă și se realizează între două sau mai multe persoane, care se află în poziții de proximitate (spațială, de regulă) și care interacționează sau se influențează reciproc.⁷ Comunicarea interpersonală presupune trei lucruri extrem de importante:

1. *cum se realizează comunicarea, cum comunică oamenii între ei;*
2. *între cine și cine are ea loc;*
3. *frecvența de comunicare.*

Este foarte important ca procesul de comunicare să fie controlat: cel cu care vorbești trebuie să te înțeleagă și să dea un semnal că a înțeles exact ceea ce doreai să transmiți. Modul prin care interlocutorul poate să facă acest lucru este feed-back-ul.

Comunicare interpersonală, indiferent de forma în care apare – verbală sau non-verbală – presupune, în primul rând, existența unui emițător, a unui receptor și a unui mesaj; în al doilea rând, a unui referent (în calitate de emițător poți emite în numele unei instituții); în al treilea rând, a unui cod sau a unui canal.

Prin intermediul comunicării interpersonale indivizii doresc să învețe ceva pe cineva; să transmită sau să primească diverse cunoștințe; să influențeze comportamentul celorlalți; să exprime sentimente; să explice propriul comportament sau pe al celorlalți; să întrețină și să păstreze legături cu colectivitatea, cu grupul social

⁷ Mihai C. – Introducere în sistemul mass-media, Editura Polirom, Iași, 1999, pag. 14

de care aparțin sau la care vor să adere; să clarifice o serie de probleme, fie ele discutabile sau controversate; să stimuleze interesele proprii în raport cu cei din jur.

Relațiile directe de comunicare presupun situația în care comunicarea se realizează între două sau mai multe persoane care interacționează și se influențează una pe alta, dar a căror comunicare nu este mediată de instrumente ce permit transferul mesajului de la emițător la receptor.

În consecință, comunicarea interpersonală are ca obiective:

- *cunoașterea*: a ști și a afla cât mai mult,
- *autocunoașterea*: pentru a avea controlul asupra ta,
- *intercunoașterea*: pentru a ști să interacționezi cu ceilalți.

Comunicarea mediată este una indirectă, se numește astfel deoarece se face prin intermediul unor categorii diverse de mediatori:

- suporturi mai mult sau mai puțin complexe din punct de vedere tehnologic: scrisoarea, telefonul, calculatorul;
- bunuri produse de un ansamblu de instituții, specialiști și dotări tehnologice: cărțile, filmele, ziarele, radioul, televiziunea, Internetul.

Spre deosebire de comunicarea interpersonală, cea mediată permite:

- mai mare capacitate de înmagazinare a datelor,
- amplificarea audienței mesajelor,
- creșterea vitezei de transmitere a acestora pe distanțe foarte mari.

Obiectivul pe care și-l propune comunicarea în general se poate detalia în 4 obiective derivate:

1. *a fi recepționați corect;*
2. *a fi înțeleși;*
3. *a fi acceptați;*
4. *a primi o reacție, dovadă a faptului că am fost înțeleși.*

Comunicarea interpersonală este comunicarea față în față între doi oameni⁸ dar este și o interacțiune care implică un număr mult mai mare uneori de participanți. Tipul de cunoaștere pe care îl dețin aceștia este extrem de important. Numai atunci se poate vorbi de comunicare interpersonală când cunoașterea credințelor, atitudinilor și personalităților indivizilor sau ceea ce se mai numește informația de la nivel psihologic, ceea ce au ei comun, este folosită ca bază de plecare în comunicare .

6. Comunicarea in cadrul grupului

Comunicarea este liantul oricărui grup și legătura esențială între membrii acestuia. În fond, toate relațiile sociale le-am putea reduce la relații de comunicare, deoarece noi comunicăm și când nu avem o intenție specifică. Comunicarea are o serie de funcții esențiale, cu rol fundamental asupra grupului:

- ajustează comportamentele individuale;
- permite existența fenomenelor de influență și dominare (orice grup se stratifică, nu există grup egalitar);
- produce mișcarea, interesul, locomoția spre obiectivul grupului;
- facilitează realizarea unor sarcini derivate din obiective;

⁸ Salwen B.– An Integrated Approach to Communication Theory and Research, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, Mahwah, New Jersey, 1996, pag. 278

- asigură coeziunea grupului;
- pune în valoare grupul (fiecare grup încearcă să-și afirme individualitatea);
- are un rol terapeutic, protejând grupul față de exterior;
- este un factor de unitate socio-culturală;
- face ca grupul să devină cadru de referință pentru individ pentru că majoritatea membrilor au nevoie de un reprezentant și nu pot trăi fără repere, iar prin comunicare aflăm care este norma comună – ce e bine, ce e rău, ce e sau nu la modă.

Realitatea socială este structurată pe trei niveluri:

1. *cel al personalității sociale (personalitate rezultată din socializare),*
2. *al acțiunii și raporturilor sociale (complexitatea interrelațiilor ce se stabilesc în interiorul formelor concrete de organizare socială),*
3. *al sistemului social global.*

Scopurile aflate în sfera de influență a comunicării se bazează pe comunicarea strategică, atracția interpersonală, dezvoltarea relațiilor, comunicarea non-verbală, comunicarea familială, stilul vorbirii, negocierea, conflictele interpersonale, comunicarea în cadrul grupurilor mici etc., care au dobândit în timp o identitate proprie. Se știe, însă, că totalitatea raporturilor interumane care fundamentează sociabilitatea, solidaritatea și acțiunea colectivă presupun, cu necesitate, un proces de comunicare.⁹

Deoarece “omul este o ființă socială, comunicațională, deci o ființă care nu poate exista în afara comunicării cu membrii grupului său și al ambianței sociale generale”,¹⁰ personalitatea indivizilor aflați într-o anumită societate, motivațiile și interacțiunile lor nu sunt în totalitate compatibile cu exigențele vieții organizaționale, iar mediul social, cadrul imediat al acțiunii și existenței sociale este grupul.

Grupul reprezintă, în fond, un ansamblu de indivizi aflați într-o situație de solidaritate mai mult sau mai puțin accentuată; un ansamblu de persoane aflate în interacțiune în vederea atingerii unui scop comun și diferențiate după funcții sau roluri. Elementul component de bază al grupului îl constituie fiecare membru al acestuia. Grupul este compus și din alte elemente, care nu au natură umană, cum ar fi: obiecte materiale, valori culturale, simboluri, modele durabile de conduită și relații sociale. Trebuie precizat că individul și societatea sunt două părți ale aceleiași realități: individul trebuie să-și apropie valorile de bază ale societății pentru a deveni membru, iar pe de altă parte, societatea trăiește și se dezvoltă prin acțiunea, gândirea, tendințele și comportările indivizilor.

Pentru a deveni membru al unui grup trebuie ca, măcar parțial, să-i împărtășești valorile, să te identifici cu tendințele sale comune, să-i recunoști scopurile și să ți le însușești. Prin calitatea de membru al grupului se realizează apartenența omului la societatea globală. Grupul stabilește modele morale și de comportament ale membrilor săi, adică ansamblul de trăsături morale pe care aceștia trebuie să le manifeste în comportarea lor.

⁹ Rotariu T., Iluț P. – Sociologie, Ed. Mesagerul Cluj-Napoca, 1995, pag. 68

¹⁰ □□□ Revista Studia Universitatis Babeș – Bolyai, Ephemerides, 1996, pag. 4

Vorbim despre grup când relațiile interpersonale sunt frecvente, consistente și durabile. Există anumiți factori care trebuie să fie asigurați pentru a putea fi realizate contactele:

- factorul spațial sau spațiu de viață, unde indivizii intră în contact;
- factorul social, adică relațional, (ex. relația profesor – elev sau medic – pacient);
- factorul normativ al relațiilor dintre oameni (se referă la setul de statuti sociale pe care le are fiecare persoană).

În cadrul grupurilor se poate manifesta o anumită conlucrare, caracterizată de:

- 1. ierarhie,**
- 2. dinamică,**
- 3. structură,**
- 4. mentalitate.**

1. Ierarhia: în orice grup se stabilește o anumită ierarhie a grupului; cei cu o autoritate mai mare în grup se constituie în lideri, în timp ce anonimii se lasă influențați de către formatorii de opinie. Rangul social, ierarhia determină acțiunile de a intra sau nu în contact cu ceilalți, iar dacă nu funcționează rangul, nu există nici respect de sine și astfel se produc în societate, destul de frecvent, distanțările. Prin ciocnirile violente sau non-violente din interiorul grupului se verifică, de fapt, coeziunea membrilor săi și echilibrul dinamic stabil. Este necesară o reechilibrare permanentă.

2. Dinamica grupului este modul de comunicare în interiorul acestuia și reflectă în fond chiar și ierarhia grupului în cauză. În orice grup există o ierarhie a comunicării identică cu ierarhia socială a grupului. În funcție de organizarea socială a grupului există căi specifice prin care indivizii ajung unul la celălalt din punct de vedere comunicațional. Solidaritatea apare în cadrul grupului și constă atât în sentimentul comunității, în identificarea indivizilor care aparțin grupului cu ceilalți membri, cât și în identificarea intereselor personale ale fiecărui membru cu interesele tuturor membrilor. Ea se manifestă prin acțiuni și sentimente similare, prin transmiterea acelorași atitudini și criterii de apreciere tuturor membrilor grupului, prin folosirea de către toți membrii a unor metode identice de acțiune într-o anumită problemă.

3. Structura grupurilor: în viața socială, apar întruchipări foarte diferențiate ale grupurilor, deci problema clasificărilor este importantă pentru o analiză clară, cât mai detaliată a modului de constituire a unui grup, ținând cont de criterii diverse de clasificare:

- pe baza apartenenței etnice sau de rasă;
- pe baza nivelurilor de dezvoltare culturală;
- pe baza sarcinilor sau funcțiilor îndeplinite de către grupuri în colectivități mai largi;
- pe baza tipurilor de raporturi predominante între membri;
- pe baza diferitelor genuri de legături care apar în grupuri;
- clasificări care au la bază alte principii.

Grupurile mici posedă o structură simplă, adică sunt compuse exclusiv din membri și nu au nici un fel de subgrupuri, dar pot intra în componența colectivităților mai mari, de alte tipuri. Prin urmare, un grup mare ar putea fi poporul, statul, un grup confesional independent, deoarece nu mai intră ca parte componentă în grupuri mai mari. În rândul grupurilor, care apar în fiecare societate, joacă roluri importante

familia, clasele sociale, grupurile cu scop (sportive, partidele politice), grupurile teritoriale (sat, oraș).

4. Mentalitatea unui grup este o dovadă clară de coeziune, de echilibru. La un nivel general, mentalitatea este definită ca un ansamblu de opinii, prejudecăți, credințe care determină și influențează modul de gândire al indivizilor, grupurilor umane, popoarelor. Desemnează, de asemenea, un mod particular de a simți, gândi, reacționa, specific unui grup de persoane sau unui popor, respectiv unei comunități. De altfel, mentalitățile colective caracterizează un grup, o colectivitate compusă din cei care adoptă o atitudine comună asupra unui obiect determinat (exemplu: mentalități de sectă, de școală, de parohie, ale unui grup în vârstă).

7. Mijloace de comunicare

Dezvoltarea comunicării s-a realizat concomitent cu evoluția societății, istoria omenirii împărțindu-se, cronologic, în trei etape mari, în funcție de evoluția mijloacelor de comunicare:

- era tribalismului prealfabetic, cultura orală, tribală, mitică (urechea – organ de simț privilegiat);
- era scrisului (Grecia antică după Homer), cultura vizuală continuată cu era tiparului între 1500-1900, (ochiul – organ de simț privilegiat);
- era electronică, cultura electronică, audiovizuală (epoca modernă).

Mijloacele de comunicare reprezintă instrumente de transmitere a informațiilor de la o persoană la alta, dintr-un loc în altul și se bazează pe diverse tehnici și metode de comunicare:

- dialogul sau comunicarea interpersonală,
- zgomotele,
- memoriile,
- documentele,
- poșta clasică și poșta electronică,
- telefonul,
- faxul, telexul, telefaxul,
- calculatorul,
- internetul,
- mass-media.

Toate aceste mijloace de comunicare se caracterizează prin:

- capacitatea de a transmite simultan un pachet de informații;
- comunicarea rapidă la distanță;
- diversitatea mare de servicii;
- asigurarea unui feed-back rapid;
- comunicarea operativă;
- comoditatea în exploatare;
- înregistrarea mesajului;
- costul mai mult sau mai puțin scăzut, în funcție de mijloc etc.

Progresul tehnic a permis dezvoltarea și îmbunătățirea continuă a mijloacelor de comunicare, atât de indispensabile în perioada actuală. Să nu uităm că totul a pornit de la zgomot, gest, cuvânt, care treptat au contribuit la apariția scrisului, modalitate de comunicare ce a constituit adevărata revoluție în materie de comunicare.

Obstacolele sau barierele ce pot interveni la nivelul mijloacelor de comunicare reduc fidelitatea și eficiența transferului de mesaj. Există o serie de bariere în procesul de comunicare :

- **bariere de limbaj:** dificultăți de exprimare, expresii și cuvinte confuze sau cu sensuri diferite,
- **bariere de mediu:** suportați informaționali necorespunzători, diferențe între pregătirea emițătorului și a receptorului, climat de muncă necorespunzător,
- **bariere datorate poziției emițătorului sau receptorului:** imaginea despre celălalt însoțită uneori de idei preconcepute, sentimentele comunicatorilor, percepția eronată despre subiectul în discuție,
- **bariere de concepție:** presupuneri, lipsa de atenție și de interes la receptare, exprimarea greșită a mesajului, concluzii grăbite,
- **bariere fizice:** distanța, spațiul,
- **bariere sociale:** concepții diferite despre viață,
- **bariere gnoseologice:** lipsa experienței, cunoștințelor,
- **bariere sociopsihologice:** obiceiuri, tradiții, prejudecăți,
- **bariere geografice:** granițe în spațiu,
- **bariere istorice:** distanța în timp,
- **bariere statale-politice:** regimuri politice diferite,
- **bariere economice:** lipsa mijloacelor financiare,
- **bariere tehnice:** lipsa tehnicii sau tehnologii depășite,
- **bariere lingvistice:** necunoașterea sau slaba cunoaștere a limbilor străine,
- **bariere psihologice:** percepție, memorie, convingeri,
- **bariere de rezonanță:** mesajul nu răspunde nevoilor individului sau este înțeleș eronată de acesta.

Soluțiile pentru înlăturarea acestor bariere constau în :

- planificarea comunicării,
- determinarea resurselor și a metodelor de comunicare,
- determinarea scopului acesteia,
- alegerea momentului oportun pentru efectuarea ei,
- stabilirea suportului de transmisie a mesajului,
- clarificarea ideilor înainte de punerea în practică,
- folosirea unui limbaj adecvat,
- existența unor posibilități de realizare a controlului permanent, dar mai ales preventiv pe canalele de transmitere a informațiilor.

Prin comunicare se pot transmite, cu ajutorul cuvintelor, simbolurilor, gesturilor și semnelor, elemente distincte, ca:

- *Idei*, ca principii cuprinzătoare, fundamentale, ale cunoașterii logice;
- *Gânduri*, ca rezultate ale cugetării, reflectării, imaginației, fanteziei și inspirației, ca dorințe și intenții ale procesului complex de gândire;
- *Sentimente*, ca atitudini, afecțiuni și credințe emoționale ale oamenilor față de realitate;
- *Opinii*, ca păreri și reflecții, judecăți personale despre stimuli diverși sau despre realitatea din jurul nostru.

Toate acestea se transmit printr-un proces complex de comunicare, etapizat într-o succesiune logică, astfel:

1. **Identificarea publicului, a auditoriului căruia îi este destinat mesajul, structura acestuia;**

2. **Determinarea principalelor obiective ale comunicării;**
3. **Elaborarea conținutului și formei mesajului;**
4. **Identificarea și alegerea mijloacelor de comunicare;**
5. **Organizarea, coordonarea și controlul permanent al comunicării, de la emițător până la receptor.**

Acest proces poate avea:

- **un caracter formal**, dat de acțiunile organizate special de structurile economice, organizatorice în general, sub forma unor campanii sau programe promoționale bine definite și coordonate,
- **un caracter informal**, dat de conținutul intrinsec al informațiilor transmise prin intermediul elementelor mixului de marketing, alte elemente caracteristice fiecărei categorii de produse sau servicii.

Comunicarea în afaceri se realizează, deci, într-un cadru organizatoric bine structurat și definit, care presupune funcționarea unui proces informațional pe două coordonate:

- *internă*, pentru derularea activității curente a agentului economic;
- *externă*, stabilirea contactelor cu partenerii de afaceri și organismele publice.

Rețelele de comunicație aferente acestor coordonate pot fi împărțite în două categorii:

1. **Comunicații de marketing**, destinate explorării pieței și culegerii de informații pentru realizarea obiectivelor manageriale de marketing,
2. **Comunicații de management**, destinate coordonării și execuției efective ale sistemului decizional în cadrul structurii organizatorice a firmei, în scopul atingerii obiectivelor stabilite.

8. Imaginea de marca și asigurarea identității

Diversitatea și complexitatea produselor și a serviciilor, multiplicarea numărului de companii, au dus la transformarea imaginii și a identității într-un mijloc de diferențiere, care-i permite cumpărătorului să aleagă dintre multitudinea de oferte. Oamenii au ajuns să cumpere imaginea, nu produsul în sine. Printre avantajele unei bune imagini a corporației se numără:

- creșterea vânzărilor;
- sprijinirea dezvoltării unui nou produs;
- întărirea relațiilor financiare;
- armonizează relațiile cu angajații;
- sporirea posibilităților de recrutare;
- administrarea crizelor.

În general, imaginea unei firme (ogindire mai mult sau mai puțin fidelă a identității), chiar dacă este percepută de către majoritatea celor care intră în contact cu ea, în sensul că o diferențiază față de altele prin anumite caracteristici, ajunge la aceștia într-o formă destul de dispersată. Este destul de greu pentru un consumator, care este asaltat zilnic de mii de produse, să își amintească de istoria firmei, de implicările sale, de mesajul transmis și așa mai departe.

Marca este deci un instrument, probabil cel mai folosit și mai eficient, de comunicare a identității. În fiecare zi suntem asaltați de mărci, iar în spatele fiecăreia găsim o întreagă poveste, un anumit format și anumite implicații psiho-sociale. Sunt mărci pe care le recunoaștem imediat și a căror poveste o cunoaștem, mărci cunoscute

de o lume întreagă. Aceasta implică, în primul rând, faptul că produsul respectiv este de calitate, dar de o calitate recunoscută; marca este întotdeauna asociată unor anumite simboluri, unor anumite caracteristici reale și ideale. Marca este de fapt un simbol, un mod direcționat de a face cunoscută identitatea companiei, este rezumatul imaginii organizației. Relația dintre identitate, imagine, marcă și elementele complexe care se întrepătrund pentru a le forma și a le comunica este foarte delicată. Nu se pot face delimitări clare pe drumul parcurs de organizație de la organizarea sa internă spre elementele care îi rezumă existența în mintea consumatorului. Am putea schematiza aceste legături în procesul de comunicare sub forma unui iceberg: ceea ce se vede la exterior, deci rezultatul comunicării, este doar vârful unei structuri complexe și omogene, care pornește din interiorul organizației.

Marca poate fi definită ca o asociere între nume, slogan, semn, simbol sau semn grafic, care are scopul de a identifica bunurile sau serviciile oferite de vânzător/grup de vânzători și de a le diferenția de cele ale concurenței; nu doar imaginea/sloganul (mai pe scurt, logotipul) în sine înseamnă marcă ci și asociațiile mentale pe care aceasta le trezește în mintea consumatorului; ea poate reprezenta o sinteză de elemente:

- **tangibile:** prețul, calitatea și gradul de inovație, așa numitele calități obiective;
- **intangibile:** senzorialitatea, calitățile narative, povestea produsului și implicarea mărcii în realitatea socio-ambientală, calități subiective, narative și asociative ale mărcii.

În fond, caracteristicile de bază ale mărcii sunt credibilitatea și legitimitatea. Marca este o sinteză a tuturor elementelor: fizice (produsul în sine, ambalajul), estetice, raționale, emoționale. Proprietarii unei mărci trebuie, deci, să se asigure în permanență că valorile și calitățile mărcii sunt menținute și să se orienteze spre atragerea consumatorilor și adaptarea la o societate mereu în schimbare.

Marca este mai mult decât un simbol complex. Ea poate avea următoarele semnificații: caracteristicile produsului; avantajele oferite de produs; valorile; concepțiile; personalitatea; utilizatorii. Crearea aceluși set de elemente tangibile și intangibile ale unei mărci (fie ea produs sau organizație) trebuie realizată după o anumită strategie generală. Dată fiind atenția selectivă a celor cărora marca li se adresează, fiecare element, atât fizic cât și imaterial, este important. Pe scurt, în construcția și comunicarea unei mărci totul contează: numele, logotipul, designul, notorietatea, contractul, ciclul de viață al mărcii, etc.:

Numele. Prima expresie a identității (unei persoane, a unui lucru, etc.) este numele care îi este dat și după care poate fi imediat recunoscut. Numele unei mărci nu poate fi ales la întâmplare. Aici intrăm deja în teritoriul semiologiei, al rolului semnificant al limbajului și cuvântului. Numele trebuie în primul rând să fie în rezonanță cu genul produsului. Asocierile pe care numele le trezește în mintea consumatorului trebuie atent urmărite și necesită un studiu semantic și lingvistic foarte interesant. De asemenea, trebuie să fie ușor de reținut. Consumatorul trebuie să îl rețină și dacă îl aude sau îl citește o singură dată.

De obicei, trebuie rapid asociat unui cuvânt sau unei idei sugestive, trebuie să fie translingvistic, trebuie să aibă o anumită simetrie vizuală și cadență. Numele de marcă trebuie să fie, în măsura posibilului, eufonic, declinabil, ușor identificabil, pronunțabil, exportabil, evocator și ușor de memorat. Mai există și "furtul" de nume, în forma sa cvasi-legală. Piața este plină de produse cu nume ușor confundabile cu cele ale unor mari firme. Acestea sunt în general soluții care denotă o anumită calitate și un anumit punct de vedere față de etică al firmei respective. Mai trebuie adăugat că, prin prețurile

mici practicate, aceste mărci se adresează unei anumite categorii de consumatori. Într-o cu totul altă tonalitate avem așa numitele *branduri*, cazuri de altfel destul de rare, în care numele produsului este însuși numele conținutului său, al categoriei sale.

Logotipul este primul semn vizual al mărcii, simbolul său cel mai evident. De obicei conține numele mărcii sau simbolul său popular, are o anumită grafică și culori specifice. Este gândit ca un reper de bază în perceperea identității mărcii, care să fie reținută în mod esențial, ca fizionomia unei persoane: Logo-ul sau marca de fabricație sunt relativ mici, dar reprezintă o componentă foarte importantă a identității.

Logotipul trebuie să fie: puternic, simbolic, frapant, aproape un clișeu, cumva asemănător semnelor heraldice. Logotipurile pot fi atât ale unei mărci-firmă, sau al unei mărci-produs. Întorcându-ne la schema relațională imagine – identitate – marcă, am putea spune că logo-ul este reprezentarea esențială a mărcii.

Este de ajuns ca un individ să vadă logo-ul firmei pentru a-și aminti de tot ceea ce înseamnă marca acesteia, de imaginile asociate cu numele, gustul, culoarea, de un clip publicitar care i-a plăcut mai mult, competiții și evenimente sponsorizate de marcă, etc.; într-un cuvânt, un simplu logo este de ajuns pentru ca cel care îl vede să își aducă aminte de toate asocierile, care de fapt sunt elemente ale identității și imaginii marii companii; va face o călătorie mentală spre interiorul marii companii.

Trebuie menționat faptul că de multe ori logotipul este confundat cu marca. Logotipul însă este partea fizică a mărcii, este, după cum spuneam, semnul său cel mai evident. Diferitele logotipuri, culori, caligrafii încearcă să oglindească cât mai bine caracteristicile și imaginea promovată a mărcii.

Designul este extrem de important pentru crearea așa-numitei “atmosfere” a mărcii: designul trebuie să exprime cât mai bine funcția obiectului, printr-un ansamblu de tehnici care permit adaptarea formei și culorilor unei imagini pe care marca și-o formează în jurul său: utilul trebuie să fie frumos.

Notorietatea sau consumul de marcă: această calitate esențială a unei mărci este strict legată de trecerea unei perioade de timp, are o puternică latură psiho-socială și se leagă de studiile de marketing.

Este esențială comunicarea mărcii, pentru că acest grad de notorietate va indica poziția de pe care marca va putea comunica în continuare. Cu alte cuvinte, notorietatea reprezintă gradul în care o marcă este cunoscută și recunoscută. Notorietatea este strâns legată de procese psihice ca percepția sau memoria; poate fi:

- a) - *spontană*,
- b) - *asistată*.

a) **Notorietatea spontană** este practic țelul oricărui creator de marcă. Pentru acest gen de notorietate există și situația cea mai de invidiat în care numele unei mărci ajunsă extrem de populară, va înlocui numele categoriei însăși.

b) **Notorietatea asistată** este dată de mărcile pe care consumatorul le va alege dintr-o listă de mai multe nume de mărci, ca fiindu-i cele mai familiare. Cu alte cuvinte, consumatorul le cunoaște, dar în mod pasiv. Își va aminti de ele și le va distinge dintr-o înșiruire de mai multe mărci, de pildă pe rafturile unui super magazin.

Contractul (lumea unei mărci). Orice marcă (ca orice ofertă comercială) promite un anumit lucru consumatorului său. O marcă, mai mult decât produsul în sine, propune un contract cu consumatorul, contract pe care va încerca să îl mențină și să îl îmbogățească în timp cu clauze noi. Acest contract, această promisiune se situează la granița dintre comercial și imaginar. De fapt, în aceasta constă provocarea mărcii.

Ciclurile de viață ale mărcii. Spre deosebire de ciclul de viață al produsului, atât de ușor și clar redat grafic în manualele de marketing, ciclurile de viață ale mărcii sunt de o cu totul altă natură. Viața mărcii surprinde etape în general parcurse de marile mărci, de-a lungul timpului. În funcție de dorința sa de a atrage atenția, de a se menține sau de a-și asuma un rol de lider, mărcile trec într-o nouă etapă a "vieții" lor:

1. **Vârsta "eroică";** este o marcă nouă, care încearcă să se impună între alte mărci și să își găsească un corespondent în sistemul de valori al societății. În consecință, își va defini țintele: aria fizică (adică segmentul de piață) dar mai ales pe cea a imaginarului: va fi o marcă a marilor valori sociale, va fi o marcă a bunei dispoziții, etc.; este normal ca noile mărci să își asume valori la modă timpului actual, să intre în domenii de mare actualitate.
2. **Vârsta "înțelepciunii";** în această etapă, marca este deja consacrată. Își poate permite mai mult calm în comunicare, o anumită cuminenție, potrivită vârstei. Pericolul cel mai mare al acestei etape îl reprezintă o anumită rutină, care va duce la stagnare și la încremenirea mărcii în anumite coordonate, care poate mai sunt încă valabile, dar trebuie actualizate (cu alte cuvinte, de multe ori nu valorile trebuie schimbate, ci strategia de comunicare a lor). De cele mai multe ori, marile mărci caută în această etapă o îmbogățire a lumii posibile oferite. Multe mărci se extind pur și simplu geografic, alte organizații dezvoltă noi mărci sub umbrela aceleși companii sau se adaugă noi valori, încercându-se diversificarea țintei.
3. **Vârsta "mitică";** este cazul marilor mărci, cunoscute în unele cazuri de mai mult de 100 de ani. Ele deja par eterne. Foarte mulți oameni maturi sau bătrâni cunosc celebra siglă din copilărie. Unele dintre acestea devin veritabile arhetipuri, menținând în timp aceleși valori principale.

9. Formele comunicării verbale

O comunicare eficientă se bazează pe orientarea pozitivă a comunicării, pe fapte plăcute, stimulative, pe schimbul de mesaje, punerea de întrebări, implementarea unui climat de siguranță și securizare care să înlăture senzația că ești abuzat, folosit sau forțat să faci sau să spuzi un anumit lucru, pe concordanța comunicării verbale cu cea bazată pe mimică și gesturi, pe evitarea ambiguităților, subînțelegerilor, incertitudinilor, pe evitarea suprapunerilor de mesaje prin intervenția peste cuvântul celuilalt, pe constituirea de mesaje clare, concise, exprimate cu cuvinte și expresii uzuale. Comunicarea verbală se poate realiza sub mai multe forme:

1. **Alocuțiunea:** scurtă cuvântare ocazională, cu o încărcătură afectivă mare, având o structură simplă, structurată pe importanța evenimentului, primele impresii, trezirea unor sentimente, urări, felicitări.
2. **Toastul:** scurt discurs ținut cu un anumit prilej, foarte succintă cuvântare ocazională susținută în formă spontană și cu încărcare afectivă foarte mare, de obicei sub forma unei urări făcute la o masă în cinstea unei persoane sau eveniment, însoțită de ridicarea simbolică a paharului.

3. **Conferința:** expunere făcută în public asupra unei teme din domeniul științei, artei, politicii, educației, cu intenția de a informa, instrui, omagia. Uneori se suprapune termenul de conferință peste termenul de reuniune, consfătuire, convorbire a reprezentanților unor state, ai unor organizații politice, sociale, administrative, științifice, cu scopul de a dezbate și de a hotărî asupra unor probleme curente și de perspectivă ale activității lor. Ea poate fi asimilată și unui for superior al unei organizații, chiar politice, care se întrunește pentru a dezbate probleme ale activității pe care o desfășoară sau a alege organele de conducere. Pentru transparența procesului de comunicare, o importanță deosebită are însă **conferința de presă**, care este o întâlnire în cadrul căreia o personalitate a vieții politice, sociale, culturale, științifice, face o expunere sau declarații și răspunde la întrebările reprezentanților presei.
4. **Dezbaterea**, care este o analiză amănunțită bazată pe discutarea, deliberarea, uneori în contradictoriu, a unor problematici de ordin general, în scopul găsirii unor căi de rezolvare a acesteia.
5. **Disertația** este în fond o expunere în care se tratează o problemă în mod științific și amănunțit, îmbrăcând, de regulă, forma unei lucrări scrise, susținute în mod public de autor, pentru dobândirea unui grad sau titlu științific.
6. **Discursul**, care susține o temă, o idee și presupune o abordare multidisciplinară, având o structură complexă, axată pe introducere, cuprinsul care tratează tema, încheiere sau concluzii. Este o expunere făcută în fața unei adunări, o cuvântare bazată pe tratarea în scris a unui subiect pe o temă dată.

În ultimii ani se dezvoltă foarte mult aceste tehnici de comunicare prin intermediul **telefonului**, care a devenit un instrument de lucru util și eficient, care permite transmiterea mesajelor la distanță, într-un timp foarte scurt. Telefonul este un mijloc de comunicare folosit foarte frecvent, de foarte mulți oameni, bazat pe o serie de etape, care se derulează după logica unei convorbiri directe:

- *pregătirea mesajului*: detașarea de la problemele care ne preocupau până în acel moment și definirea subiectului convorbirii, a obiectivului conversației, în care se includ, de regulă, numai 2-3 idei principale;
- *pregătirea pentru apelul telefonic propriu-zis*: tonul și atitudinea pe care le vom adopta, poziția din timpul convorbirii, care trebuie să fie una comodă, cât mai relaxată. Vom vorbi mai rar decât în mod obișnuit, dar nu trebuie să vorbim tare, ci direct în telefon;
- *prezentarea corectă a mesajului*: trebuie să evităm cuvintele și formulările negative și să prezentăm clar și la obiect mesajul;
- *ascultarea interlocutorului*: se ascultă cu mare atenție ce ne spune interlocutorul iar dacă acesta se oprește un timp, nu trebuie întrerupt, se va lăsa timp de gândire;
- *concluzia convorbirii*: la sfârșitul convorbirii se reformulează concluzia la care s-a ajuns. Convorbirea trebuie încheiată întotdeauna într-un climat amical, indiferent de rezultatul ei.

Teleconferința a devenit și ea o metodă modernă și foarte uzuală pentru coordonarea activităților curente, fiind un mod transparent de comunicare, care se bazează foarte mult și pe reacțiile în fața camerei de luat vederi. Posibilitatea de a

intervenii în timp util în discuție și de a-i urmări pe partenerii de dialog constituie avantajul major al acestei metode.

10. Parametrii limbajului verbal

Cuvintele nu sunt singurul mijloc prin care comunicăm; deseori este important nu numai ceea ce spunem, ci și cum spunem. Un sunet poate avea semnificații diferite în funcție de felul în care este pronunțat. Aspectele vorbirii, cum ar fi tonul, înălțimea, sunetul, ritmul, accentul, sunt semne nonverbale care transmit mesaje, în completarea cuvintelor spuse. Calitățile vocii (ritm, rezonanță, viteză de vorbire), caracteristicile vocale (râs, plâns, șoptit, oftat), stimulii vocali (intensitate, înălțime), se constituie în parametrii ai limbajului verbal.

Mimica, cu miile de expresii diferite ale feței, este o sursă de informații valoroase, căreia i se acordă crezare, cu atât mai mult cu cât este greu controlabilă (încruntare, îmbujorare, mirare, surpriză). Mimica poate deconspira, stimula sau masca emoții, sentimente și atitudini. Ea reglează comunicarea, în fracțiuni de secundă. Semnalele mimicii sunt cu adevărat importante și sar în ochi atunci când vin în contradicție cu ceea ce spun cuvintele rostite de o persoană. Atâta timp cât mimica se suprapune expresiei verbale, ea poate trece neobservată

Contactul privirii este cea mai directă și puternică formă de comunicare, deoarece semnaleză deschidere și dorință de comunicare. Este un mijloc de a încuraja interlocutorul să ia cuvântul sau să continue să vorbească. De asemenea, avem mai multă încredere într-o persoană care ne privește direct în ochi decât într-una care evită privirea. Contactul privirii își pierde desigur valoarea dacă devine insistent, părând că ne holbăm la celălalt, și, de asemenea, există diferențieri culturale în ceea ce privește utilizarea activă a acestuia ca instrument de comunicare.

Tonul vocii este extrem de important atât ca tehnică, cât și ca instrument de convingere a partenerului de negociere sau de orice alt gen de relație. Când spunem calități vocale nu ne gândim neapărat la performanțele oratorice, ci doar la însușirile personale și la factorii de natură fiziologică implicați în mecanismele vorbirii, elemente care influențează volumul și modulația vocii. Dacă se dorește cu adevărat și se exersează suficient, se pot îmbunătăți calitățile oratorice, controlând vocea, măbind sau micșorând volumul, adaptând mereu intonația, folosind pauzele, accentele, bâlbele, oftaturile, interjecțiile.

Volumul vocii ne ajută să dominăm sau să fim dominați. Volumul vocii depinde de volumul plămânilor și de capacitatea toracică, de calitatea corzilor vocale, de respirație, de poziția corpului și de multe alte elemente, ce pot fi antrenate prin exercițiu. El este mai ușor de antrenat și controlat decât tonul. Ritmul și forța respirației sunt esențiale pentru intensitatea sonoră a vocii. Corecția volumului vocii trebuie să țină seama de mărimea încăperii, de mărimea grupului și de zgomotul de fond. Vorbirea este una dintre cele mai complexe activități umane; atunci când vorbim, sunt puși în mișcare peste 100 de mușchi, sub coordonarea centrilor specializați din creier, localizați în emisfera cerebrală stângă, în lobul frontal.

Claritatea, dicția, privește abilitatea și arta de a vorbi răspicat, de a pronunța cuvintele corect și clar. Ea se poate educa prin exercițiu. Dicția depinde de articularea corectă și completă a consoanelor și de enunțarea clară a vocalelor. Uneori, vorbirea neclară, mormăită, poate fi o strategie a vorbitorului, nu neapărat conștientă. Cineva care vorbește întotdeauna neclar, nu poate fi bănuț de așa ceva, dar un vorbitor care

este neclar doar în anumite zone ale discursului arată că nu este sigur pe ceea ce spune, pentru că nu-i place sau pentru că dorește să ascundă ceva. Partea mai puțin inteligibilă din discurs are o semnificație în plus față de celelalte părți ale discursului. În general, cu cât cineva stăpânește mai bine subiectul despre care vorbește și nu are nimic de ascuns, cu atât va avea o pronunție mai clară.

Accentul în vorbire privește maniera de a pronunța mai apăsător, mai intens sau pe un ton mai înalt o silabă dintr-un cuvânt sau un cuvânt într-un grup sintetic. El poate schimba înțelesul cuvintelor. Rostirea mai apăsătoare a unor silabe, cuvinte sau propoziții induce mesaje colaterale mesajului transmis prin cuvinte.

Pauzele: separarea cuvintelor în grupuri și cascade de silabe, cuvinte sau fraze, transmite unele indicii asupra stărilor afective, atitudinilor și intențiilor vorbitorului. Chiar dacă o pauză nu înseamnă nimic sub aspectul conținutului verbal, ea poartă informații. Pauzele și tăcerile merită interpretate:

- o primă categorie de pauze în vorbire le cuprinde pe cele în care vorbitorul reflectează, poartă un dialog interior și este distras, căzut pe gânduri.
- a doua categorie privește pauzele retorice, folosite de vorbitor din rațiuni tactice, pentru a sublima cuvintele care urmează.
- a treia categorie de pauze se referă la pauzele făcute pentru a da interlocutorului posibilitatea să se exprime. Adesea, în astfel de pauze, se degustă efectul cuvintelor deja rostite, eventual se lasă loc unor aplauze.
- există și pauze datorate stânjelii, pauze în care se speră ca interlocutorul să ia cuvântul.

Râsul este o manifestare sonoră specific umană. El eliberează tensiunile din organism constituind un puternic factor antidepresiv. Cauzele râsului sunt însă diverse: în mod normal, se râde de bucurie, de ceva amuzant, vesel, de o glumă bună, dar există și un râs disprețuitor, un altul răutăcios, un altul batjocoritor. Există și un râs fals, artificial, o imitație a râsului sănătos, sincer. Nu se poate închipui un bun negociator, stăpân pe puterea de a influența oamenii, fără a fi stăpân pe puterea cuvintelor. Totuși, lipsită de vocea și trupul care o susțin, puterea cuvântului se destramă. Foarte important este **zâmbetul**, ca instrument de comunicare, deoarece contribuie substanțial la formarea climatului de încredere și deschidere între interlocutori.

Tusea și dresul vocii: atunci când au o cauză bine determinată, tusea seacă și dresul insistent al vocii pot fi semne că persoana care le produce este chinată de o iritație de natură psihică, adică este apăsată de o grijă, de un disconfort de care încearcă să scape. Dacă aceste manifestări nu sunt corijate la timp, ele se cronicizează și pot avea urmări mai grave.

11. Comunicarea non-verbală

Felul în care sunt interpretate limbajele nonverbale diferă de la un individ la altul, de la un grup de muncă la altul, de la o cultură organizațională la alta. Oamenii folosesc nu numai cuvinte pentru a comunica. Ei pot comunica și nonverbal, cu ajutorul gesturilor, expresiei feței, modului cum se îmbracă sau cum își aranjează biroul.

Comunicarea nonverbală poate sprijini, contrazice sau substitui comunicarea verbală, având și un rol regulator, de control al acesteia. Elementele care o caracterizează cel mai adesea sunt surprinse în tabelul de mai jos:

Elementele comunicării non - verbale

Tabelul nr. 11.1.

Elemente	Aspecte caracteristice
1. Limbajul corpului	Poziția trupului, expresia feței, gesturi
2. Limbajul spațiului	Modul în care utilizăm spațiul personal, social, intim, public, de muncă, etc.
3. Limbajul timpului	A veni la timp sau a întârzia la o întâlnire, a alege sau nu să îți petreci timpul cu cineva
4. Prezența personală	Putem comunica prin vestimentație, igienă personală, accesorii vestimentare
5. Limbajul tăcerii	Cât de discret poți fi, acceptare tacită, aprobare, dezaprobare, păstrarea unui secret, admirație, etc.
6. Limbajul lucrurilor	Lucrurile personale, colecțiile, obiectele de uz curent (casa, mașina, biblioteca)
7. Limbajul culorilor	Se știe că de obicei culorile calde stimulează comunicarea iar cele reci o inhibă

Toate aceste elemente au o anumită importanță atât în crearea cadrului de comunicare cât și în transmiterea propriu-zisă a mesajului:

1. LIMBAJUL TRUPULUI : Corpul uman poate vorbi și uneori poate spune mai mult decât limbajul vorbit. Unele gesturi sunt înăscute, altele se învață. Gesturile omului au o semnificație și ele pot fi interpretate. Dacă la negocierea unei afaceri potențialul partener se lasă pe spate în fotoliu, cu picioarele și mâinile încrucișate sau începe să răsfoiască documente în timp ce partenerul său vorbește înseamnă că nu este dispus să încheie afacerea. Desfacerea hainei, ca și înclinarea capului, sunt considerate manifestări spre deschidere, spre o atitudine pozitivă. Există anumite aspecte ale gesturilor care pot fi utilizate eficient în comunicare, de fiecare dintre noi: când dai mâna cu cineva, trebuie să o faci cu fermitate; când vorbești cu cineva trebuie să-l ascuți cu atenție și să nu dai semne de plictiseală; când vrei să-ți impui opiniile trebuie să stai în picioare, cât mai drept; când vorbești trebuie să-ți reții neastâmpărul mâinilor și al degetelor.

Deși sunt mult mai multe aspecte ce țin de pozițiile corpului, de gesturi și atitudini, câteva dintre cele mai importante sunt prezentate în tabelul nr. 11.2.:

Interpretarea gesturilor

Tabelul nr. 11.2.

Gesturi, poziții, atitudini	Interpretare
Mângâierea bărbii, sprijinirea capului, un deget pe obraz, un altul sub bărbie sau degete îndoite	Ezitare, reflectare, evaluare
Capul sprijinit pe mână	Plictiseală
Lăsare în spate pe scaun, mâinile după ceafă	Superioritate
Mâinile adunate, cu degetele sprijinite	Încredere în sine
Palma pusă pe ceafă	Exasperare
A ține între buze un braț al ramei de	Câștigare de timp

ochelari	
Încrucișarea brațelor	Apărare, așteptare

2. LIMBAJUL SPAȚIULUI : Studiul modului în care oamenii folosesc spațiul din jur, aranjează spațiul din încăperi, stabilesc distanța dintre ei, are la bază principiul proximității, care acționează spontan, elementele apropiate fiind percepute ca formând o unitate, un grup compact de influență. De regulă, întâi percepem prim-planul, apoi planul secund și, în cele din urmă, fundalul. Prim-planul focalizează atenția în timp ce planul îndepărtat, fundalul, are parte de o percepție periferică și superficială. Figurile mai mari le domină pe cele mai mici iar cele mai înalte conferă și un plus de importanță; alinierea pe orizontală acordă șanse aproape egale, cu o ușoară dominanță spre stânga. Rezultatul proceselor de percepție a spațiilor este reprezentarea mentală, construirea unor imagini și memorarea lor. Poziția relativă poate fi vizualizată sub forma unei hărți perceptuale a consumatorului colectiv, care cartografiază și poziționează, unele față de altele, imaginile particulare.

În funcție de spațiul personal stabilit de un manager, de distanța pe care o alege față de interlocutor, de locul ales pentru birou, putem afla anumite lucruri despre personalitatea sa, despre stilul de conducere practicat. Practica arată că fiecare om percepe spațiul în mod diferit și că există diferențe culturale, de grup și individuale privind folosirea spațiului.

3. LIMBAJUL TIMPULUI : Dintre toate resursele pe care le au managerii la dispoziție pentru a-și desfășura în condiții bune activitatea, una singură este distribuită în mod egal: timpul. Acesta, ca resursă, prezintă următoarele particularități: nu poate fi înmagazinat sau stocat; orice am face timpul se consumă în același ritm; timpul neutilizat sau utilizat nerațional este irecuperabil. Folosirea eficientă a timpului de lucru presupune prezența unor trăsături ca: memorie, flexibilitate, spirit de observație, capacitate de a stabili priorități, priceperea de a contacta, întreține și cultiva relații amiabile, capacitate de efort. În funcție de modul în care fiecare își gestionează timpul său, putem afirma că folosește această resursă pentru a comunica.

4. PREZENȚA PERSONALĂ: Îmbrăcămintea, accesoriile, trebuie să fie adecvate muncii pe care o efectuăm. Este indicat să purtăm haine de calitate, într-un stil care nu se va demoda ușor și câteva accesorii elegante. Putem schimba frecvent cravata, cămașa, eșarfa, bluza etc. Totul trebuie să fie îngrijit, curat și călcat. Există numeroase păreri privind felul în care trebuie să se îmbrace angajatul, managerul, omul de afaceri. Totul depinde până la urmă de gusturi dar chiar și în cazul în care deținem funcții de conducere, în situații neoficiale, putem adopta o ținută mai lejeră, care să ne facă să ne simțim în largul nostru și să ne manifestăm mai puțin influențați de formalități. Oamenii dau atenție și înfățișării celuiilalt: înălțimea, forma părului, dacă poartă mustață etc. De asemenea, îmbrăcămintea ne atrage atenția și ne transmite anumite mesaje: de pildă, o bijuterie valoroasă sau un ceas scump ne pot spune ceva despre gusturile persoanei din fața noastră, dar și despre statutul social pe care vrea să-l facă cunoscut.

5. LIMBAJUL TĂCERII : « Tăcerea e de aur » e un vechi proverb, care spune multe despre înțelepciunea celui care știe să tacă. Apelăm la tăcere, ca mijloc de

comunicare nonverbală, ca să dezaprobăm anumite opinii, atunci când nu vrem să discutăm în contradictoriu, când considerăm că există anumite fapte, situații, asupra cărora este mai bine să cadă tăcerea, dacă dorim să nu divulgăm un secret de serviciu, o taină, dacă dorim să nu facem rău cuiva, dacă apreciem că timpul poate rezolva o situație delicată sau chiar dacă știm că vorbind ne putem face dușmani. „A ști să taci” este o calitate a omului, prețuită din cele mai vechi timpuri. Chiar și prin tăcere oamenii comunică ceva: aprobare, dezaprobare, discreție, rațiune, păstrarea unei taine, admirație.

6. LIMBAJUL LUCRURILOR: lucrurile preferate pot spune multe despre noi, despre ceea ce ne place, ce apreciem, ce preferăm. Pasiunile noastre prind viață prin obiectele, nu neapărat de natură materială, asupra cărora ne revărsăm sentimentele, pasiunile, refulările, complexe, împlinirile sau dezamăgirile. Lucrurile de care ne place să ne înconjurăm spun multe despre noi, dincolo de ce ar putea să creadă un partener de afaceri în fața căruia ne prezentăm ținând cont de conveniențele uzuale. O vază cu flori, o carte, un suport de birou, un stilou pot să-i arate interlocutorului atent, la prima vedere, care ne sunt gusturile și preferințele

7. LIMBAJUL CULORILOR: Semnificația culorilor poate fi diferită de la o cultură la alta, simbolurile lor variind în funcție de cultură și civilizație: culorile calde (roșu, portocaliu, galben) favorizează comunicarea iar cele reci (gri, verde, albastru) o inhibă. Comunicarea se desfășoară greoi și în cazul monotoniei sau varietății excesive de culori. Corelația culoare – personalitate este pusă în evidență în tabelul următor:

Corelația culoare – personalitate

Tabelul nr. 11.3.

<i>Culoarea</i>	Personalitate
Roșu	• om plin de sentimente
Roz	• îmi place să iubesc, să fiu iubită și să am grijă de alții
Portocaliu	• sunt organizat și hotărât să-mi realizez planul
Galben	• doresc să discutăm
Verde	• îmi place schimbarea
Bleu	• sunt inventiv
Bleumarin	• îmi place să fiu șef și să dau ordine
Negru	• știu foarte bine ce am de făcut

12. Comunicarea scrisă

Comunicarea scrisă reprezintă și ea o componentă a comunicării umane, bazată pe transmiterea în formă scrisă a mesajelor, care au anumite restricții de utilizare, sunt concepute explicit, implică un control mult mai exigent privind informațiile, faptele și argumentele folosite, putând fi exprimat sub diferite forme sau fonduri ale textului, care să-i asigure acestuia lizibilitatea. Documentele oficiale, care sunt suporturi materiale ale comunicării scrise, sunt dintre cele mai diverse:

Procesul verbal este un înscris cu caracter oficial în care se înregistrează un fapt sau discuții și hotărâri ale unei adunări constitutive, este un document în care se înregistrează sau se consemnează o anumită constatare.

Scrisoarea de afaceri este unul din cele mai eficiente moduri de transmitere a informației, care trebuie întocmită cu multă grijă, respectându-se anumite reguli de redactare îngrijită și estetică, folosindu-se un limbaj simplu, fără a exagerări, un stil energic pentru a sugera siguranță și încredere, evitarea amănuntelor neimportante, a unor critici nefondate și a promisiunilor ce nu pot fi respectate.

Darea de seamă este documentul care cuprinde prezentarea și analiza activității unei organizații, într-o anumită etapă sau justificarea unei gestiuni. Se prezintă lunar, trimestrial, semestrial sau anual de către conducere în fața salariaților sau a acționarilor. Materialul prezentat este critic, evidențiind dificultățile și cauzele lor și propunând soluții de remediere.

Raportul cuprinde o relatare a unei activități (personale sau de grup). Se face din oficiu sau la cererea unui organ ierarhic. Se bazează pe cercetări amănunțite, schimburi de experiență, documentări. Este un document care consemnează anumite lucruri, asemănându-se cu procesul verbal de constatare. Se deosebește de acesta prin faptul că înregistrează o propunere sau acțiune întreprinsă la un moment dat, care urmează a fi completată ulterior.

Referatul este documentul scris în care sunt prezentate aspecte concrete, date și aprecieri în legătură cu o anumită problemă, precum și propuneri de modificare a situației existente. Structura sa este compusă din prezentarea succintă a problemei abordate, concluzii și propuneri, semnătură.

Memoriul este o prezentare amănunțită și documentată a unei probleme, a unei situații. Structura unui memoriu cuprinde formula de adresare, numele, prenumele, funcția și adresa celui care l-a întocmit, prezentarea și analiza problemei, soluțiile preconizate, semnătura, funcția adresantului și organizația.

Managerul realizează comunicarea scrisă și prin întocmirea și transmiterea unor documente manageriale specifice, cum ar fi misiunea, obiectivele, strategiile organizației, regulamentul de organizare și funcționare, regulamentul de ordine interioară, analize și descrieri de posturi, fișa postului, tabloul de bord, planul managerial, etc..

Grafica managerială urmărește ordonarea și prezentarea unui ansamblu de date referitoare la o anumită problemă într-o manieră sintetică, ușor de perceput. Nu întotdeauna este indicat să apelăm la comunicarea grafică dar utilizarea ei îmbunătățește comunicarea și trezește interesul și atenția receptorului. Imaginile folosite trebuie să fie relevante, clare și în concordanță cu conținutul mesajului. Ele solicită spiritul de observare și informare făcând apel la capacitatea de gândire concretă și abstractă. Grafica folosită trebuie să cuprindă toate datele necesare unei informări corecte indicate prin simboluri, legende, cuvinte, cifre și să fie expresivă și estetică. Este recomandabil să se apeleze la comunicarea vizuală pe înțelesul auditoriului, însoțind-o cu un comentariu adecvat. Grafologia poate fi utilizată pentru interpretarea scrisului și ne permite să înțelegem, cu ajutorul scrisului, personalitatea celui care scrie, conform tabelului nr. 12.1.:

Interpretarea grafologică

Tabel nr. 12.1.

Linii scrisului	Interpretarea
<ul style="list-style-type: none">• ascendente• descendente• drepte• numeroase• ondulate• îngroșate• spațiate	<ul style="list-style-type: none">• ambiție, ardoare• oboseală, fatalitate• ordine• economice• viclenie• încredere• bunătate

13. Conținutul procesului de negociere

În contextul complexității vieții social economice și politice contemporane, al diversității activităților și relațiilor de toate felurile pe care le derulează oamenii, negocierea se impune drept unul din cele mai prețioase atribute ale vieții cotidiene.

Indiferent de modul în care e definit procesul negocierii, o analiză pertinentă a acestuia trebuie să aibă în vedere caracteristicile sale:

- în primul rând acesta este un fenomen social ce presupune existența unei comunicări între părți;
- în al doilea rând este un proces organizat în care se dorește evitarea confruntărilor și care presupune o permanentă competiție;
- în al treilea rând este un proces cu finalitate precisă ce presupune armonizarea intereselor, realizarea unui acord de voință, a unui consens și nu neapărat a unei victorii.

Un principiu ce stă la baza negocierii este *dau dacă îmi dai* și acesta funcționează în strânsă legătură cu priceperea, puterea de negociere a negociatorului, respectiv cu totalitatea mijloacelor pe care acesta le folosește pentru a asigura reușita tratativelor.

În cadrul procesului de negociere, noțiunile de bază utilizate sunt:

1. **strategia** - ansamblul de decizii ce urmează să fie luate în vederea îndeplinirii obiectivelor urmărite;
2. **tactica** - acea parte a strategiei menită să stabilească mijloacele și formele de acțiune ce urmează a fi folosite în vederea realizării obiectivelor urmărite;
3. **tehnica** - totalitatea procedeelelor ce urmează să fie folosite în desfășurarea discuțiilor cu scopul de a se ajunge la încheierea contractului.

Există diferite tipuri de negocieri, în funcție de o serie de factori.

1. Astfel, în funcție de domeniul de desfășurare, se disting negocieri axate pe obiective:
 - economice,
 - politice,
 - militare,
 - cultural sportive etc.
2. Pornind de la scopul pentru care se desfășoară, negocierile urmăresc:

- încheierea unei tranzacții noi,
 - adaptarea unei tranzacții existente,
 - actualizarea unei tranzacții existente,
 - modificarea unei tranzacții existente,
 - prelungirea valabilității unei tranzacții existente.
3. În funcție de nivelul de desfășurare, se disting negocieri:
 - guvernamentale,
 - neguvernamentale.
 4. Luând drept criteriu numărul participanților, avem negocierile:
 - bilaterale,
 - multilaterale.
 5. În cadrul negocierilor se identifică patru forme, în funcție de orientarea acestora:
 - distributivă,
 - integrativă,
 - structurală,
 - internă.
 6. Procesul complex care este negocierea evidențiază existența unor etape distincte:
 - renegocierea,
 - pregocierea propriu-zisă,
 - postnegocierea,
 - protonegocierea, toate într-o înșiruire logică, schematică, a procesului negocierii.

O condiție esențială pentru reușita și succesul negocierilor este pregătirea riguroasă a acestora, respectiv crearea premiselor pentru prezentarea pozițiilor părților, pentru comunicarea deschisă între parteneri, pentru finalizarea avantajoasă a tratativelor. Apare necesitatea unei intense activități de documentare, de culegere de informații, de analiză etc., importanța stabilirii obiectivelor proprii și anticiparea obiectivelor partenerului. Un moment important în pregătirea negocierii este stabilirea echipei de negociatori, respectiv a conducătorului echipei de negociatori. În selectarea acestora se au în vedere o serie de calități și trăsături de personalitate, cunoștințe de cultură generală și de specialitate, abilități etc.

Se demonstrează, astfel, importanța deosebită ce revine comunicării în desfășurarea tratativelor de negociere; comunicarea este privită aici din trei puncte de vedere:

- I. *între negociator și firma al cărei reprezentant este,*
- II. *între negociatori și mediile de informare în masă ca mediu extern al negocierii,*
- III. *între partenerii de negociere.*

În ceea ce privește comunicarea dintre negociatori, se pune un accent deosebit pe necesitatea unei politeți desăvârșite, a unui limbaj elevat, elegant. În cadrul comunicării, comunicarea verbală are un rol primordial, chiar dacă procesul negocierilor este finalizat prin comunicări scrise și aceasta pentru că de regulă negocierile se desfășoară după principiul față în față.

Negociatorul are nevoie de prezență de spirit, de clarviziune, de simț al oportunității pentru a sesiza momentul concluziei și a evita prelungirea inutilă a discuțiilor. În acest sens el poate apela la o serie de tehnici de finalizare a negocierii:

finalizarea condiționată, oferta adecvată, comparația, concesiile legate, ultima ofertă, presiunea timpului, concentrarea argumentelor etc.

14. Elementele procesului de negociere

Negocierea “este un proces interacțional care implică două sau mai multe entități sociale (persoane, grupuri, instituții, organizații, comunități) , cu interese neomogene ca intensitate și orientare, în schimburi reciproce de informații, schimburi reglementate de reguli implicite și/sau explicite, având menirea de a conduce la stabilirea unui acord, la transferul unor bunuri echivalente sau, în general, la adoptarea unei soluții reciproc acceptabile pentru o problemă care le afectează interesele.”¹¹ Negociem zilnic și peste tot, în diferite posturi sau poziții; de aceea este destul de dificil de a scrie despre negocieri și de a defini termenul. Negocierea este o comunicare în ambele sensuri, care duce la o înțelegere atunci când cele două părți au interese comune sau opuse. “Negocierea este o cale fundamentală prin care obținem ceea ce dorim de la alții”¹². Relațiile dintre negociere și satisfacerea nevoilor îmbracă forma unor tranzacții care, de regulă, trebuie să fie reciproc avantajoase; negocierea este “o tranzacție ale cărei condiții nu au fost fixate”¹³.

Negocierea este un proces în care două sau mai multe părți schimbă bunuri sau servicii și încearcă să fie de acord cu valoarea pe care schimbul o are pentru ele. Negocierea este, probabil, cea mai folosită strategie de rezolvare a conflictului intergrupuri. În esență, negocierea este o formă de compromis. Negocierile efective depind de modul în care are loc comunicarea între negociatori. Negocierea reprezintă procesul de încheiere a unor convenții, contracte sau acorduri între o unitate și un grup sau grupuri de angajați, cu privire la ansamblul condițiilor de muncă și salarizare, sau la o serie de garanții sociale. Negocierea colectivă este considerată drept un instrument de protecție a salariaților, oferind cadrul juridic adecvat pentru a exercita asupra patronatului o influență în recunoașterea drepturilor de personal.

Înainte de a începe negocierea propriu-zisă, o etapă foarte importantă o reprezintă *pregătirea negocierii*, utilizându-se cele trei pârghii de bază care stau la îndemâna negociatorului competent:

1. Informația; indiferent de natura ei (nevoile, interesele, dorințele și constrângerile adversarului, date biografice despre el și familie, competența profesională, performanțe în muncă, etc.) este o resursă importantă în negociere, mai ales atunci când nivelul de încredere reciprocă este redus. Acțiunea de strângere a informațiilor trebuie începută cu mult timp înainte de negocierea propriu-zisă. Informația poate fi strânsă de la oricine îl cunoaște pe adversar sau a lucrat sau negociat cu el. O bună sursă de informații sunt concurenții lui. Se pot obține, de asemenea, informații chiar de la adversar pe parcursul negocierii, dacă se adoptă un stil de comunicare ce nu generează starea defensivă și nu trezește nici o bănuială. Indicii în legătură cu ce se întâmplă de partea adversarului, pe parcursul discuțiilor, se pot obține dacă se acordă atenție mesajelor nonverbale. Informația are un rol important în negociere și prin felul în care este dozată atunci când este transmisă sau prin repetarea ei într-un anumit scop. De exemplu, o idee care apare pentru prima dată în

¹¹ Zamfir C., Vlăsceanu L., Dicționar de sociologie, Ed. Babel, București, 2013, pag.67

¹² Fisher, R., Ury, W., Patton, B., Succesul în negocieri, Ed. Dacia, Cluj-Napoca, 1995, pag.68

¹³ Voiculescu, D., op. cit. ,pag.23

discuție ar putea să șocheze și să genereze rezistență, dar repetând-o, o dată instalată obișnuința, va genera o rezistență tot mai slabă, puterea de convingere crescând. Ideile noi, schimbarea în general, se acceptă mult mai ușor dacă sunt introduse în pași mici, consecutivi.

2. Timpul; Factorul de limitare a timpului poate fi folosit pentru a exercita presiune asupra adversarului. Se vorbește chiar despre o “ putere “ a timpului în procesul negocierii : cel care este constrâns să se grăbească trebuie să accepte o ofertă mai proastă. Adesea este folosită apropierea de ora mesei, a unei ședințe, a unui eveniment important, a orei de plecare a avionului, tocmai pentru a forța acceptarea unei soluții. În negociere, toate acțiunile importante, concesiile, compromisurile intervin în apropierea termenului “limită“, când nivelul de stres al celui care are termenul limită cel mai acut crește. Trebuie ținut seama de faptul că și adversarul ar putea avea un termen limită, de aceea este mai bine să-l considerăm flexibil, chiar negociabil. Înainte de a respecta un anumit termen, trebuie evaluate avantajele și dezavantajele respectării lui. Răbdarea este o calitate de bază în negociere. Este important, de asemenea, să se cunoască momentul potrivit pentru a face “ oferta” sau “ contraoferta “ . Există unele situații care favorizează acest moment.

3. Puterea; H. Cohen definește puterea în contextul negocierii drept “abilitatea de a induce îndeplinirea unor lucruri, de a exercita control asupra oamenilor, evenimentelor, situațiilor, propriei persoane” ; puterea nu e un scop în sine, ci trebuie să fie “o forță neutră, care să împingă lucrurile în direcția dorită.”¹⁴ Există mai multe surse de putere la care se poate apela în cadrul negocierii :

- **Puterea competiției** - ori de câte ori evidențiem existența unei competiții în legătură cu ceva ce posedăm sau depinde de noi, valoarea acestui “ceva” crește în fața adversarului;
- **Puterea legitimității** - este puterea pe care o are, de exemplu, un document scris. Cuvintele, semnele tipărite au înglobat în ele un anume fel de autoritate și majoritatea oamenilor nu o contestă;
- **Puterea principiilor eticii și moralei** - este o sursă de putere care are efect numai asupra acelor care împărtășesc același sistem de valori etice și morale la care se apelează;
- **Puterea asumării riscului** - prin asumarea unor riscuri bine judecate se poate para tendința adversarului de manipulare. Ca formă extremă de risc este “bluful” (risc fără acoperire);
- **Puterea angajării** - constă în câștigul de cauză care se poate obține dacă se reușește implicarea acelor de la care se urmărește obținerea unui lucru, luarea unor decizii;
- **Puterea posesiei de cunoștințe profesionale** - putem face apel la ea când cei din jur ne percep ca fiind specialiști, cu experiență, mai pricepuți decât ei;
- **Puterea cunoașterii nevoilor reale** - constă în câștigul de cauză ca urmare a cunoașterii acestora, fără expunerea lor adversarului;
- **Puterea investiției** - este puterea pe care o avem asupra persoanei care a investit în noi timp, energie, sentimente sau alte resurse; este o legătură direct proporțională între cantitatea resursei investite de adversar în noi și dorința acestuia de a face compromisuri;

¹⁴ Cohen. H., Orice se poate negocia, Ed. Colosseum, București, 1995, pag.49

- **Puterea ce rezultă din capacitatea de a răsplăti sau pedepsi** - este puterea de a controla comportamentul cuiva care crede că putem acționa într-un mod pozitiv sau negativ asupra a ceva important pentru el;
- **Puterea identificării** - este puterea pe care o avem asupra cuiva care se identifică cu noi;
- **Puterea precedentului** - izvorăște din tendința normală a oamenilor de a face lucrurile așa cum au fost făcute și înainte (evitarea efortului de schimbare);
- **Puterea perseverenței** - este puterea pe care o are acela care insistă, este tenace și consecvent;
- **Puterea abilității de a convinge** - este puterea pe care o avem dacă suntem corect înțeleși, dovezile și argumentația sunt foarte bune, ideea transmisă satisface nevoile și dorințele interlocutorului;
- **Puterea atitudinii** - ține de puterea pe care o avem dacă abordăm negocierea ca pe un simplu joc, nu ca pe un eveniment de care depinde viața noastră.

15. Fazele negocierii

Abordarea negocierii pornește de la interpretarea acesteia fie ca un proces cu caracter conflictual, fie ca un proces cu caracter cooperant. Această prezentare tranșantă nu corespunde întrutotul realității; deși nu sunt excluse negocierile care să corespundă acestor situații “limită”, totuși marea majoritate a negocierilor sunt “mixte”, caracterizate printr-un dozaj al elementelor conflictuale și cooperante¹⁵. Procesul de negociere se manifestă sub forma unei succesiuni de etape, nu neapărat linear, în care se manifestă cu pregnanță rolul negociatorului în cadrul limitelor impuse de elementele cooperante sau conflictuale. Orientarea dată de negociatori procesului poate fi:

1. predominant cooperantă/ integrativă; negocierea predominant integrativă este orientată către respectarea aspirațiilor negociatorului - partener, în așa fel încât partea adversă să considere rezultatul ca satisfăcător; ea tinde să mențină, să consolideze și să intensifice calitatea relațiilor între parteneri, fiind orientată mai mult spre solidaritatea reciprocă, decât spre antagonisme. Motivația adoptării unei asemenea atitudini este determinată de dorința/ nevoia de a crea și dezvolta un climat de încredere, reciprocitate și credibilitate, de a diminua riscurile printr-o mai mare stabilitate acordată soluției negociate.

2. predominant conflictuală/ distributivă; la polul opus, negocierea predominant distributivă tinde să-i separe pe protagoniști în funcție de autoritatea de care dispun, făcându-i să se comporte de pe poziții de câștigător, evitând poziția de perdant. Ea se manifestă ca o înfruntare în care se caută să se câștige totul prin supunerea completă a celuilalt, impunându-se o soluție ce apare mai mult ca un dictat.

Asemenea negocieri se derulează în cazul unei opoziții de interese clare, când compromisul este dificil de realizat sau chiar imposibil și când una din părți este nevoită să cedeze în numele realismului. Toate negocierile, oricare ar fi subiectul, istoria, cultura sau contextul, pot fi analizate prin prisma fazelor negocierii:

I. PREGĂTIREA – Ce vrem noi?

- Trebuie să hotărâm ce vrem și să ne facem o ordine de priorități (o evaluare) a dorințelor noastre;

¹⁵ Lax D.A., Sebenius T.K., The manager as negotiator, The Free Press, New York, 2011, pag.278

II. DEZBATEREA – Ce vor ei?

- Le spunem ce vrem, dar nu și termenii în care dorim să obținem ceea ce vrem;
- Trebuie să punem întrebări deschise, clare și să le ascultăm răspunsurile;
- Să fim atenți la semnalele care ar putea indica dorința lor de a merge mai departe;

III. PROPUNEREA – Ce am putea negocia?

- Folosim formula “dacă...atunci” (dacă ei îndeplinesc unele din condițiile noastre, atunci și noi am putea să îndeplinim unele din condițiile lor);
- Rămânem tăcuți și așteptăm un răspuns;
- Nu întrerupem în timp ce se fac propuneri;

IV. NEGOCIEREA – Cu ce am putea face schimb?

- Facem schimb de propuneri pentru a fi de acord cu soluții specifice;
- Folosim întotdeauna condiționalul “dacă...atunci”;
- Reținem foarte bine tot ceea ce a fost convenit;

Puncte cheie care trebuie întotdeauna ținute minte în negociere:

- Toate negocierile au o structură comună;
- Negociatorii se găsesc întotdeauna într-una din cele patru faze, comune tuturor negocierilor;
- Identificarea fazei în care ne aflăm ne ajută să avansăm în negociere.

Negocierile sunt deseori încurcate, implică multe diversiuni și întreruperi și nu întotdeauna avansează lin spre pregătirea acordului. Din fericire, totuși, acest lucru nu afectează metoda celor patru faze, deoarece aceasta a fost preluată din lumea negocierilor reale, cu toate complexitățile sale. Este perfect acceptabil să pendulăm înainte și înapoi între faze. De exemplu, dacă am făcut unele pregătiri înainte de întâlnirea față în față, s-ar putea să fie nevoie și de alte pregătiri după ce ne-am întâlnit cu negociatorii și am aflat anumite lucruri de la ei.

Analiza procesului complex care este negocierea evidențiază existența unor **etape** distincte, cu eventuale întreruperi și perioade de definire a punctelor de vedere ale partenerilor la negociere:

1. Prenegocierea are ca punct de plecare prima discuție sau comunicare, când ambii parteneri lasă să se înțeleagă ca ar fi interesați în abordarea uneia sau mai multor probleme. Cuprinde activitatea de pregătire și organizare a negocierii prin culegerea de informații și apoi prelucrarea acestora, alegerea locului și momentului negocierii, avizarea și aprobarea mandatului de negociere, organizarea ședințelor de negocieri, a unor ședințe de protocol, etc. Se încheie atunci când se consemnează oficial interesul părților în abordarea problemei în discuție.
2. Negocierea propriu-zisă demarează odată cu declararea oficială a interesului părților în soluționarea în comun a problemei, pentru a realiza unele obiective. Se concretizează în adoptarea unei înțelegeri, de cele mai multe ori scrise, ce conține măsurile ce trebuie îndeplinite pentru realizarea obiectivului în cauză. Este etapa dialogului între părțile participante, dialog ce se desfășoară la masa tratativelor, fiecare parte cunoscând interesele fata de obiectul negocierii. Acum se prezintă cereri și se fac oferte, se fac presupuneri, se aduc argumente urmate de contraargumente, apar schimburi de concesiuni pentru apropierea pozițiilor părților, se convine asupra unor soluții de compromis, se semnează documente. Un bun negociator este acela care, în acesta etapa, da dovada de prezență de spirit, de clarviziune, de simț al oportunității pentru a sesiza corect momentul concluziei și

pentru a evita prelungirea inutilă a discuțiilor.

3. Postnegocierea începe în momentul adoptării înțelegerii, incluzând obiectivele ce vizează punerea în aplicare a prevederilor acesteia. În această fază se rezolvă unele probleme ca greutățile apărute în derularea contractului, cum ar fi necesitatea de a modifica, completa sau prelungi contractul, de reclamații, litigii.

În paralel cu aceste trei faze se derulează o alta:

4. Protonegocierea - are menirea de a crea un climat adecvat negocierii, de a ușura tratativele și de a stimula partenerii. Constituie o activitate susținută și permanentă de armonizare tacită a punctelor de vedere, a atitudinilor, a intereselor. Întreg acest cadru, care constituie această etapă are un rol deosebit în finalizarea sau eventual în blocarea tranzacției, el neputându-se însă substitui procesului de negociere propriu-zisă.

16. Principii în negociere

În cele ce urmează vor fi dezvoltate unele principii necesare a fi cunoscute pentru realizarea unor contra-atacuri:¹⁶

- a) **PRINCIPIUL FLEXIBILITĂȚII** - acest principiu este fundamental deoarece în negocieri nu există negocieri care să se repete identic. Din această cauză nu există soluții universale valabile, singura constantă fiind capacitatea negociatorului de a fi flexibil.
- b) **PRINCIPIUL ANTICIPĂRII** - se referă la modul de anticipare a evoluției procesului de negociere. Capacitatea de anticipare se poate manifesta atât în faza de pregătire cât și în timpul desfășurării negocierilor.
- c) **PRINCIPIUL OBȚINERII DE INFORMAȚII** - implică talentul de a vorbi puțin, a fi răbdător și a asculta explicațiile partenerului. Important este să nu se formuleze răspunsuri și nici întrebări până nu se analizează profund sensurile directe, dar mai ales indirecte ale celor spuse.
- d) **PRINCIPIUL ALTERNĂRII ACORDURILOR CU DEZACORDURILE** - este bine să se arate acordul cu partenerul ori de câte ori se poate, cu înscrierea pe acordul final al procesului. Mai dificil este atunci când nu se va putea arăta acordul cu partenerul datorită unor divergențe fundamentale. Dacă se dorește un dezacord fără drept de apel, se va exprima poziția fără a motiva; dacă dezacordul nu blochează negocierile, se vor explica motivele și se va relansa procesul prin realizarea unui acord asupra unei probleme colaterale.
- e) **PRINCIPIUL SELECTĂRII TEMELOR ABORDATE** - talentul de eschivare de la discutarea unor subiecte poate fi foarte util; acest principiu se regăsește în altul, și anume în cel al reciprocității. Un subiect evitat de negociator dă dreptul partenerului să procedeze la fel cu ocazia abordării proprii.

Tehnicile de negociere formează instrumentul practic al negociatorului, ele reprezentând forme și scheme de acțiune pentru realizarea diverselor tactici. Stratagema poate fi definită ca un cumul de tehnici și tactici utilizate de negociatori în scopul manipulării partenerului. Dacă strategia cuprinde obiectivele urmărite, tactica este acea parte a strategiei menită să stabilească mijloacele și formele de acțiune ce urmează a fi folosite în vederea realizării obiectivului în cauză. Tactica este elementul dinamic și flexibil al procesului de negociere, ea adaptându-se la situațiile noi apărute în diversele etape ale acestuia. Se poate recurge la o multitudine de tactici în funcție de

¹⁶ Voiculescu D. - Negocierea-forma de comunicare în relațiile interumane, Editura Științifică, București, 2008

strategia adoptată, dat fiind faptul că tactica este o componentă a strategiei. Aceste tactici pot fi utilizate simultan sau succesiv.

Noțiunile de bază utilizate în cadrul procesului de negociere sunt, în consecință, următoarele:

1. **Strategia** - ansamblul de decizii care urmează să fie luate în vederea îndeplinirii obiectivelor urmărite și care țin seama de un mare număr de factori interni și externi cu un grad înalt de variabilitate și complexitate.
2. **Tactica** - acea parte a strategiei menită să stabilească mijloacele și formele de acțiune ce urmează să fie folosite în vederea realizării obiectivelor urmărite.
3. **Tehnica** - totalitatea procedurilor ce urmează să fie folosite în desfășurarea discuțiilor între parteneri cu scopul de a se ajunge la încheierea contractului.

17. Elemente și stiluri de negociere

Dacă ne referim la structura procesului în discuție, putem identifica existența unor elemente fundamentale, suficiente pentru a defini existența dinamică a negocierii : obiectul negocierii, contextul, miza negocierii, raportul de forțe existent între negociatori și negociatorii înșiși¹⁷.

1. **Obiectul negocierii** nu este întotdeauna ușor de identificat sau precizat; el depinde atât de domeniul în care se manifestă (comercial, social, diplomatic, interpersonal) fiind mai mult sau mai puțin complex, cuantificabil, separabil față de momentele negocierii cât și de gradul de subiectivitate al negociatorului. Uneori negociatorii nu au decât o vagă idee asupra a ceea ce doresc cu adevărat să negocieze, alții prezintă o atitudine neutră, determinată de o anumită miză prioritară.
2. Dacă negocierea se circumscrie unui obiect, obiectul se circumscrie unui **context**. Acesta se manifestă sub forma unor cercuri concentrice începând cu un context global al negocierii în care se înscrie cel particular, cu infinite variabile, de a căror importanță este necesar să se țină seama.
3. **Miza (rezultatul scontat, intenția urmărită)** reprezintă un element de importanță capitală în cadrul negocierii, fiind considerată ca un ansamblu de interese, preocupări, cerințe, constrângeri și riscuri resimțite de negociatori într-un mod mai mult sau mai puțin explicit. Una din trăsăturile dominante ale negocierii este reprezentată de efortul întreprins de fiecare dintre participanți de a-și promova sau apăra interesele, de a răspunde preocupărilor, de a-și atinge obiectivele, cu alte cuvinte, de a-și satisface aspirațiile și cerințele. Interese, preocupări, obiective, aspirații și cerințe, toate reprezintă resorturile esențiale ale negocierii, toate laolaltă determinând poziția negociatorului, ca factor motor al unui mecanism dinamic.
4. **Raportul de forțe** reprezintă confruntarea dintre cele două capacități neechivoce ce poate fi favorabil/ defavorabil pentru unul sau altul dintre parteneri, creând raporturi de dezechilibru sau relativ echilibru în diferite momente și în mod sigur un raport reciproc de dependență. Negocierea plasează față în față indivizi ce dispun în mod individual, fie de resurse, fie

¹⁷ vezi Dupont, Ch., La negociation, Ed. Dalloz, Paris, 2001, pag.35-49

de atuuri mobilizatoare, inclusiv vulnerabilitatea sau elementele de slăbiciune ale celuilalt.

5. Ultimul element fundamental al oricărei negocieri este reprezentat de **dinamica relațională** ce se instalează și se dezvoltă între partenerii de negocieri și care rezultă din confruntările comportamentale ale negociatorilor. Ca urmare, este dificil de realizat o separare între procesul de negociere și negociatori. Mulți cercetători în domeniu acordă aspectului relațional o importanță crucială, strategiile, tacticile și tehnicile vehiculate în negociere bazându-se pe impactul pe care relațiile între parteneri se consideră că îl pot avea asupra derulării negocierii.

Fiecare persoană rezolvă problemele într-un fel anume, într-o manieră proprie. De regulă, în procesele de negociere pot fi identificate următoarele stiluri, care se bazează pe atitudini și motivații proprii:

- - **colaborarea, concilierea**; cei care adoptă acest stil în negociere sunt constructivi și creativi, cu gândire originală, preocupați de găsirea soluțiilor conciliante, benefice ambelor părți. Deși nu vor fi învingător, nu vor fi nici învinși. Sunt sociabili, agreabili, inspiră încredere, sunt toleranți. O atitudine conciliantă își propune să mulțumească partea opusă și să nu provoace o reacție de respingere.
- - **rigiditatea, autoritatea**; negocierea trebuie precedată de cunoașterea problemelor de soluționat, de cunoașterea partenerului, de stabilirea limitelor maxime și minime din cadrul negocierii, de valorificarea experienței pozitive din negocierile anterioare. În timpul negocierilor este deosebit de utilă abilitatea de a pune întrebări (dirijate, discrete, spontane) dar și deprinderea de a asculta. Tehnica ascultării este mult mai persuasivă decât cea a vorbirii și este extrem de prețioasă în timpul tratativelor de negociere.
- - **compromisul**; adoptarea unui astfel de stil de negociere, care indică o predispoziție spre plasarea lucrurilor într-o poziție ce presupune recursul la criteriul sau la un arbitru, implică un câștig redus în raport cu relațiile dintre părți. De regulă, adoptând un astfel de stil, negociatorii nu recunosc deschi existența unui diferend sau a unui conflict de interese ce trebuie rezolvat. Ei știu că acest conflict există, dar preferă să treacă sub tăcere cunoașterea acestui fapt.
- - **evitarea**; cei care consideră că un conflict trebuie evitat cu orice preț, indiferent de amploarea lui sau de subiectul pus în discuție, adoptă un stil evaziv, ezitant. Adepții acestui stil consideră că apariția unui conflict de interese nu este un fenomen firesc și că în mod natural relațiile interumane ar trebui să se desfășoare fără să cunoască astfel de piedici. Este o atitudine care poate fi adoptată atunci când negociatorii sunt surprinși de o reconfigurare bruscă a subiectului negocierii, dar poate fi indiciul unei insuficiente pregătiri pentru procesul de negociere. Neangajând negocierea, se oferă părții adverse posibilitatea să câștige necondiționat. Singurul câștig care poate fi pus pe seama abordării acestui stil este amânarea negocierii, dacă partea adversă acceptă și dacă subiectul negocierii permite o astfel de posibilitate.

18. Stratagemele de negociere

Se pot identifica trei cauze de natură psihologică care îi incită pe negociatori să-și manipuleze partenerii de afaceri:

- teama de eșec, lipsa de încredere în sine, un echilibru emoțional precar;
- lipsa de încredere în oameni, o imagine negativă despre protagoniștii tranzacției, o tendință spre egocentrism ce poate duce la convingerea că ești singura persoană în stare să ia o decizie și singura care știe ce este bine;
- o înclinație spre "*combinații*" și „*confuzie*” ce este caracteristică pentru individul care dorește să reușească fără a-și dezvălui propriile contradicții.

În cele ce urmează vom prezenta câteva din strategiile cel mai frecvent utilizate de negociatori, acestea fiind destinate în special să provoace reflecții privind deșeurile lor:

Stratagama folosirii unui reprezentant. Din punct de vedere tactic, în cadrul acestei stratageme se aplică principiul fundamental care asigură succesul negocierilor, și anume acela al pregătirii lor temeinice prin cunoașterea intențiilor partenerului și întocmirea băncii de date minime necesare. Folosirea acestei stratageme mai are avantajul că permite reluarea la alt nivel a unor aspecte deja discutate.

Stratagama "comuniunii de interes" este, în esență, un cumul de stratageme diferite, dar cu scop comun. Originea modernă a acestei stratageme poate fi considerată celebra "*clauza a națiunii cele mai favorizate*" utilizată de SUA. Ca tehnică utilizată în cadrul acestei stratageme amintim tehnica controlului discuțiilor.

Stratagama "conceptului de asociere", are cea mai largă utilizare în domeniul publicității. În această activitate vom putea găsi numeroase exemple în care unor personalități celebre ale lumii le sunt asociate denumiri de parfumuri, țigări, săpunuri etc.. Tactica acestei stratageme se bazează pe slăbiciunea oamenilor de a se dori altfel decât sunt (mai buni, mai frumoși, mai deștepți), ceea ce îi face să se identifice cu produsul respectiv, terminând prin a-l folosi cu precădere.

Stratagama "disocierii". Se pleacă de la zicalele: "spune-mi cine îți sunt prietenii ca să-ți spun cine ești" sau "cine se aseamănă se adună" și se ajunge la enunțarea unor calificative, de altfel juste în mare măsură, pe baza fenomenului de disociere.

Stratagama "compensatorie". De fapt, se fac concesii asupra unor probleme inexistente și se așteaptă drept răspuns alte concesii ale partenerului la probleme divergente reale. Ca tehnici se folosesc *tehnica falsei concurențe*, *tehnica mandatului limitat*, *tehnica falselor concesii*.

Stratagama "jocului statistic" este frecvent folosită în procesele de negociere realizate în premieră sau la intervale mari de timp. Ea constă în intoxicarea partenerului cu serii de date statistice care să contureze propriul punct de vedere.

Stratagama "pașilor mărunți". În ciuda faptului că cere timp și, de regulă, creează aversiune, această stratagemă este des întâlnită în negocieri. Conținutul ei are în vedere obținerea de rezultate parțiale repetate, astfel încât avantajele succesive să conducă în final la o victorie totală. Tactica de a acumula succese fără răsunet, dar succesive și susținute, conduce la cimentarea pozițiilor și pregătirea marilor realizări. Această tactică este aplicată cu deosebire în cazul negocierilor care vizează raportul dintre individ și societate.

Stratagama toleranței este destul de des utilizată și se referă la puterea de a nu replica în anumite momente ale negocierii. Stratagama este folosită cu predilecție de

negociatorii mai în vârstă, fiind rar întâlnită la tineri sau la cei care nu știu să se stăpânească. Ea se aplică pe parcursul negocierilor când prin comportamentul unui partener celălalt este enervat și provocat la acțiuni impulsive și impetuoase.

Stratagema "surprizei", relativ lipsită de conținut, este totuși folosită în special de negociatorii mai puțin responsabili. În fond, aceasta constă într-o schimbare bruscă de metodă, argumentație sau mod de abordare a negocierii. De regulă, cu excepția așa-ziselor "*lovituri de teatru*", când schimbările sunt drastice și uneori dramatice, surprizele rămân fără efectul scontat.

Stratagema "faptului împlinit" face parte din categoria stratagemelor practicate de regulă de cei puternici. Deși conține o mare doză de risc, este tentantă și, din această cauză, este folosită frecvent pentru testarea poziției partenerului. Se utilizează *tactica dominării discuțiilor, tehnica lansării unor cereri exagerate*.

Stratagema "resemnării" este uneori aplicată de negociatorii experimentați și dotați nativ. Este o combinație de răbdare, autocontrol și puțină artă teatrală. Ea constă în a-ți convinge partenerul că ai cedat și respectiv ai renunțat la luptă, în timp ce de fapt păstrezi controlul situației. În cadrul acestei stratageme se poate utiliza *tactica pasagera, tehnica actorului și tehnica falselor concesi*.

Stratagema "renunțării" este o altă formă a celei precedente. Este o variațiune pe aceeași temă, numai că de data aceasta renunțarea este asociată cu o renunțare la negociere, ca fiind fără obiect. Renunțarea trebuie anunțată atunci când partenerul este, teoretic, în posesia succesului. Spectrul pierderii acestuia îl va face să accepte o negociere în termeni noi. Tehnica utilizată în această situație este *tehnica sensurilor ascunse*.

Stratagema "presiunii timpului", deși banala, are mult succes. În acest caz se procedează la întocmirea unei agende de lucru și a unui program, astfel ca problema principală să fie sub presiunea expirării timpului alocat procesului de negociere.

19. Tactici utilizate în negociere

În scopul atingerii obiectivului de a realiza o afacere care să satisfacă ambele părți care intervin într-o negociere, însă insistând asupra propriului avantaj pot fi folosite o serie de tactici care pot fi utilizate fie separat, fie împreună, conjugat:

Tactica *cum sa te prefaci*. Această tactică reflectă modul în care trebuie acționat în privința problemelor care nu sunt esențiale în scopul de a da satisfacție partenerilor. Este una din cele mai importante tactici în armonia unei negocieri în avantaj propriu. Este în avantajul nostru să dăm satisfacție partenerilor și să încercăm să întreținem relații bune cu ei, dar continuând să negociem în avantajul nostru. Utilizată cu pricepere, această tactică este foarte greu de descoperit și deci și de contracarat de către ceilalți, astfel că poate avea o influență pozitivă fără riscul dezavantajelor.

Tactica "*lipsa de împuternicire*". O astfel de tactică este nelipsită din repertoriul oricărui negociator, fiind cunoscută ca făcând parte din maniera normală de joc. Lipsa de împuternicire reală va deranja efectiv procesul de negociere. Negociatorii pot fi sfătuiți, ori de câte ori se tem că partenerii ar utiliza această tactică, să clarifice pozițiile înainte de negocieri.

Tactica "*uliul și porumbelul*" sau "*băiat bun-băiat rău*". Într-o echipă formată din doi negociatori, unul din ei va conduce etapele introductive ale negocierii

și apoi va lăsa conducerea celuilalt coleg pentru fazele finale. Aceasta tactică este dificil de contracarat. Partenerii vor trebui mai întâi să cedeze foarte încet, fără să se retragă rapid din fața poziției în forță a *uliului*, iar atunci când va intra în negocieri și porumbelul, va fi dificil să se reacționeze, deoarece acesta are o poziție mai rezonabilă.

Tactica de schimbare a obiectivelor în afirmații. Începe prin sublinierea aspectelor asupra cărora opiniile nu diferă, încercându-se să se demonstreze că amândoi partenerii au același scop și ca diferențele de opinii se referă mai ales la modalitățile de a-l atinge.

Tactica “De ce?”. O întrebare constantă ar fi aceea care privește motivul, și apoi motivul motivului. Pentru a contracara astfel de tactici se vor da numai informațiile esențiale, răspunzând direct la întrebări.

Tactica efectuării sau evitării efectuării primei oferte. În general nu este recomandabil să se facă prima ofertă în negociere. Dacă totuși acest lucru se impune, atunci trebuie evitate două extreme: să nu se facă o oferta foarte sus, ceea ce ar determina cealaltă parte să o interpreteze ca pe un bluf; și invers, să nu se facă una prea jos întrucât ar putea fi interpretată ca o slăbiciune și necunoașterea realităților.

Tactica propunerilor de încercare. Aceasta tactică constă în căutarea de a realiza o schimbare brusca spre un nou tip de aranjament sau termeni foarte diferiți de cei propuși anterior în vederea studierii reacției părții adverse. Prezintă un grad înalt de incertitudine privind acceptarea, precum și riscul de a fi interpretată o slăbiciune a partenerului.

Tactica folosirii impasului. Poate fi folosită ca mijloc temporar de testare a poziției celeilalte părți și de a rezolva disputa. Ea se folosește numai atunci când există pretenția ca cealaltă parte nu va reacționa puternic astfel încât să solicite fie terminarea negocierii, fie concesiile suplimentare după reluarea acesteia.

Tactica tergiversării. Utilizând o astfel de tactică negociatorul caută să evite luarea unei decizii motivând lipsa de documente, starea sănătății, concedii, deplasări, urgente etc. Într-o asemenea situație se va încerca să se convingă partenerul să continue tratativele. Se va arăta regretul de a nu finaliza operațiunea și nevoia de a o finaliza cu o altă firmă concurentă.

Tactica politeții exagerate și a lingușirii. Este folosită pornind de la premisa că unui partener politicos, amabil, nu i se poate refuza nicio dorință. Uneori o astfel de tactică poate masca desconsiderarea sau disprețul. Prin lingușire 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 apelului la simțuri. Se utilizează atunci când rațiunea nu consimte la un anumit lucru. Se face apel de partener la colaborarea anterioară, mândria personală sau națională, la amintirea unor ore plăcute petrecute împreună în cadrul acțiunilor de protocol (mese, spectacole, etc.). Pentru a contracara o astfel de tactică se va căuta să se aminte partenerului ocazii similare desfășurate pe baza de reciprocitate și la care a fost invitat și se va căuta revenirea la discuția de baza.

Tactica lansării unor cereri exagerate. Prin această tactică partenerul își asigură posibilitatea de a face ulterior o serie de concesiuni care să nu afecteze fondul poziției sale. În lipsa unei documentări adecvate, diferența dintre limita partenerului și nivelul gândit de noi nu poate inhiba, determinându-ne în final să acceptăm de exemplu un preț mult superior celui normal. În cazul folosirii acestei tactici se recomandă

negociatorului fie adoptarea unei poziții asemănătoare - care sa asigure un echilibru artificial al poziției sale fata de cea a partenerului - fie întreruperea negocierilor și lansarea către partener a invitației de a-si revizui poziția ca punct de plecare.

Tactica pasagera. Aceasta consta în lansarea în ultimul moment a unei cereri ce pare minora, dar care implica aspecte majore. În fata acestei tactici a partenerului se recomanda o poziție indiferenta, care sa-l facă sa nu înțeleagă ca nu a fost auzit sau, cel puțin ca mesajul lui nu a fost clar recepționat.

Tactica exploatării primului impuls. Se bazează pe faptul ca în derularea negocierilor, negociatorii sunt tentați de multe ori sa acționeze pe baza primului impuls. De exemplu, uneori se accepta propunerile partenerilor de a împărți în mod egal diferențele de prețuri, fără a calcula însă ce sume totale sunt implicate. **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 ii sunt efectiv necesare.

Tactica “Ai putea mai mult decât atât”. Aceasta tactica derutează vânzătorul, avantajând de regula, cumpărătorul. Înțeleasă însă bine, vânzătorul poate sa o facă sa lucreze în favoarea sa. Folosirea nerațională a acestei tactici de către cumpărător poate conduce însă la o falsă economie. Vânzătorii învață repede ca ar fi mai bine să plece de la prețuri mai mari pentru a avea la ce sa renunțe mai târziu.

Tactica “Cumpărați acum, negociați mai târziu”. De regula, înainte de a cumpăra ceva, are loc negocierea condițiilor, insa exista cazuri când este mai bine ca mai întâi sa se cumpere și abia apoi sa se negocieze condițiile.

Tactica optimizatorului. Tactica optimizatorului este destul de dificilă pentru vânzător, care însă cu cât va cunoaște mai bine cumpărătorul cu atât se va teme mai puțin de tactica optimizatorului. Cumpărătorii care vor evalua relația cu vânzătorul ca fiind importantă, nu vor căuta să optimizeze imediat prețul, ci mai repede vor tinde să optimizeze afacerile și aceasta pe un termen cat mai lung.

Tactica tăcerii. În funcție de temperament, apartenența etnica, etc. negociatorii sunt mai mult sau mai puțin înclinați să păstreze tăcerea. În general tăcerea e resimțită ca o situație jenantă, care ii împinge pe oameni sa vorbească cu orice preț, uneori chiar mai mult decât trebuie. Întreruperea partenerului când nu ești de acord cu ceea ce spune și expunerea propriilor păreri reprezintă nu numai un comportament nepoliticos ci și o modalitate de a pierde oportunitatea unor informații probabil de o extrema importanta. Căci, tactica tăcerii nu poate fi despărțită de știința sau chiar arta de a asculta.¹⁸ Regula de aur a negocierii este sa nu iei niciodată cuvântul atunci când poți foarte bine să păstrezi tăcerea. Chiar și atunci când partenerul nu găsește cuvântul potrivit în limba străină pe care o folosește, nu trebuie ca acesta sa-i fie suflat pentru a-l ajuta sa se exprime. Tăcerea poate fi deci un instrument de acțiune, fie pentru a provoca un moment de criza, fie pentru a ieși dintr-un moment de criza. Exista posibilitatea ca tacticile utilizate de negociatori în cadrul negocierilor către o înțelegere comună să fie abordate într-o maniera diferită și astfel aceste tactici sa aibă succes și în cadrul negocierilor în avantaj propriu.

Tactici către o confruntare directa - tactici războinice. Nu puține sunt situațiile în care negociatorii adopta un alt comportament și anume acela al confruntării, al bătăliei. Natural pentru o confruntare, cum este aceea în care se da o lupta, îl constituie faptul ca una din părți va câștiga în detrimentul celeilalte.

¹⁸ Gulea, M. - Strategii, tactici si tehnici de negociere, ASE, Bucuresti, 2004, pag. 59

Tactica întrebărilor introductive. Negociatorul 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 și va folosi întotdeauna puterea de a face prima mutare. O astfel de tactică, utilizată de negociatori experimentați, poate avea avantaje pozitive pe termen scurt, și va putea câștiga teren în timpul negocierii. Pe termen lung însă, dezavantajul constă în aceea că se introduce riscul întâzierilor și al atingerii unor puncte moarte, în care nici una din părți nu dorește să dea ceva înainte de a primi.

Tactica faptului împlinit . Deși specifică prin excelență negocierilor diplomatice, tactica faptului împlinit (fait accompli) este deseori folosită și în negocierile de afaceri. Principiul este relativ simplu: se inițiază o acțiune surpriză, menită să-l plaseze pe cel care a inițiat-o într-o poziție favorabilă în cadrul negocierii ce urmează să se desfășure. Faptul împlinit va afecta desigur rezultatul final. Puterea acestei tactici constă în faptul că ce s-a făcut odată rămâne bun făcut, bineînțeles cu asumarea riscurilor de rigoare.

Tactica ofertelor false. Una dintre numeroasele tactici imorale folosite de negociatori, tactica ofertelor false, angrenează defavorabil în jocul sau atât vânzătorii cât și cumpărătorii. Astfel, 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.

Tactica invocării neglijenței. Cu siguranță că există puține contracte perfecte, fără lipsuri și aceasta pentru că negociatorii se mulțumesc să lase o serie de probleme procedurale și operaționale în seama celor care urmează să deruleze contractul. Datorită neglijenței, de multe ori contractele prezintă ambiguități, neclarități sau omisiuni. Asemenea lipsuri pot fi foarte costisitoare dacă se negociază cu cineva care vrea să profite de ele. Prin tactica lipsurilor, a neglijenței, o tactică ce trebuie considerată drept o tactică imorală, un negociator care negociază pentru câștigarea confruntării profita de omisiunile și ambiguitățile apărute prin interpretarea lor în interes propriu și în dezavantajul partenerului.

Tactica impunerii unor precondiții. Aplicând o astfel de tactică războinică impune partenerilor anumite concesii nenegociabile care constituie condiția pentru continuarea negocierii. Precondițiile sunt stabilite unilateral și pot fi: procedurale, de substanță, mixte.

Tactica erorilor deliberate. Pentru a dezorienta și, în ultima instanță, pentru a înșela, uneori negociatorii, în scopul câștigării unei confruntări, “greșesc” în mod deliberat: adună și înmulțesc greșit, schimbă interesul unor expresii, lasă pe dinafară unele cuvinte etc.. Drept urmare a unor asemenea erori apar cel puțin două situații:

- “eroarea” strecurată în mod deliberat de partenerul de negociere este depistată în cursul negocierii sau, cel mai târziu, odată cu încheierea contractului, astfel încât tentativa partenerului este înăbușită încă din “fașă”;

- “eroarea” nu este observată sau este descoperită prea târziu, după semnarea contractului, când nu se mai poate face nimic, prevederile contractului trebuind respectate ca atare; mai mult, erori deliberate pot apărea și după încheierea contractului;

Reușita unor astfel de acțiuni imorale este facilitată de faptul că majoritatea oamenilor nu se pricep, sau nu dau atenție cifrelor, făcând greșeli grosolane. Posibilitatea de eroare este întotdeauna mare, dar ea crește în cazurile de criza de timp, sau atunci când partenerii sunt în stare de tensiune nervoasă, provocată sau nu.

Tactica *ultima ofertă*. Este o tactică destul de des folosită în cadrul negocierilor, obținându-se, de cele mai multe ori, rezultatele scontate. Secretul obținerii sau nu a unor asemenea rezultate este acela că nu se știe niciodată că este și ultima, atunci trebuie finalizat un acord, dacă nu, va fi necesară continuarea negocierii sau eventual se va pierde afacerea.

Tactica *“schimbați negociatorul”*. Deseori, pe parcursul unei negocieri, și mai ales atunci când te aștepți mai puțin, partea adversă schimbă negociatorul. Este una din tacticile dure, utilizate de negociatorii agresivi, și căreia cu greu i se poate face față. Aceasta deoarece odată ce te-ai obișnuit cu cineva, chiar dacă i-ti este oponent într-o negociere, este destul de neplăcut să iei totul de la capăt; de obicei se preferă stabilitatea, chiar și a celor ce ți se opun.

Tactica *“schimbați tactica de negociere”*. Există momente în care trebuie ca o persoană să stea deoparte și altele când trebuie să se implice, momente când trebuie să vorbească și altele când trebuie să tacă. De asemenea există momente când este bine ca aceasta să accepte și momente când trebuie să sondeze, momente când trebuie să fie fermă și altele când să fie maleabilă și, în sfârșit, momente când trebuie să ceară și altele când trebuie să dea. Teoria schimbării pasului în timpul negocierii leagă toate aceste momente.

Tactica *de obosire a partenerului*. Întrucât negociatorul nu se poate relaxa nici după terminarea argumentației, fiind obligat să-și pregătească mutările următoare în funcție de argumentele noi aduse de partener, negocierea constituie un proces obositor. La acestea se adaugă uneori depărtarea de casa, de familie, condițiile de climă, diferența de fus orar etc..

Tactica *surprizei*. Folosita cu abilitate de partener, această tactică poate avea ca efecte dezechilibrarea și dezorganizarea. Este bine ca în astfel de situații să se caute a se câștiga timp și să nu se reacționeze prompt. Obținerea unor informații suplimentare și judecarea profundă vor determina atât conținutul cât și efectul surprizei.

Tactica *eludării*. O astfel de tactică este întâlnită frecvent în cazul organizațiilor superdimensionate. Negociatorul, în dorința de a exercita o presiune asupra partenerului caută să discute cu superiorii sau chiar cu colegii acestuia din urmă; în acest fel el urmărește să-i submineze acestuia poziția, să-l izoleze.

Tactica *divizării echipei*. Negocierile, îndeosebi cele majore sunt purtate între echipe de negociatori. Sunt diferite opiniile referitoare la modul de a negocia, precum și experiența negociatorilor. Pornind de la această realitate, un negociator va încerca să folosească principiul “divide et impera”, prin exploatarea acestor diferențieri.

Tactica *coaliției*. Legată de precedentă, aceasta este o tactică bazată pe lipsa de unitate a echipei de negociatori și poate chiar pe necinștea unora; prin folosirea ei, un negociator poate realiza o coaliție împotriva partenerului de negociere.

Tactica *dezinformării*. Este cazul în care negociatorul furnizează partenerului date eronate pentru a-l determina să accepte punctul său de vedere

Această tactică poate fi contracarată fie printr-o documentare perfectă, care totuși nu este întotdeauna posibilă, fie prin lansarea unor întrebări ajutătoare, care să contribuie la evaluarea corectă a informațiilor care sunt furnizate.

Tactica de organizare a timpului. La sfârșitul fiecărei runde de negocieri se va asuma responsabilitatea realizării unui record. Realizările obținute până în acel moment vor fi interpretate în avantaj propriu.

Tactica referitoare la comportament. Există situații în care negociatorul caută să obțină concesiile importante prin folosirea unui comportament în forță, de intimidare. Cele mai frecvente situații sunt acelea în care negociatorul respectiv duce lipsă de argumente convingătoare sau când urmărește să exercite presiuni.

20. Implicațiile eticii și bunelor maniere în negociere

Există câteva principii care pot fi luate în considerare în ceea ce privește bunele maniere în afaceri. Acestea sunt:

1. Politețea. Aceasta ar fi necesară oriunde și oricând; ne place să fim tratați politicos atunci când suntem în rolul de clienți, de ce nu am fi la fel de politicoși și atunci când primim clienții? Nu este necesar să simțim pe pielea noastră cum e să fii tratat rău, pentru a putea să te porți bine; principiile, etica, onoarea ar trebui să joace rolul fundamental în relațiile interumane, ci nu motivația dată de faptul că dacă nu te vei comporta într-un anumit fel, e posibil să suferi în urma repercusiunilor; un simplu «mulțumesc» sau un «te rog frumos» [...] nu costă absolut nimic, dar pot să-ți aducă atât de multe.

2. Discreția. Privitor la acest aspect, autorii afirmă că “aparitia e-mail-ului și a Internet-ului a mărit dramatic necesitatea respectării acestui principiu”. Un sistem de protejare a informațiilor care circulă în format electronic, al cheilor publice și private, este unul nu foarte sigur în orice condiții. Securitatea oferită de realizarea unui fișier text și arhivarea cu un program de arhivare obișnuit se realizează cu punerea unei parole lungi. În momentul de față algoritmi de decriptare se bazează foarte mult pe încercarea brută de dezarhivare a fișierelor - încearcă toate combinațiile posibile, combinații formate fie doar din litere, fie litere și cifre, fie toate acestea din urmă plus caracterele speciale de pe tastatură, fie absolut orice caracter. Pentru parole de mari dimensiuni, decodarea brută a mesajului ar lua foarte mult timp, așadar criptarea fișierelor este o metodă destul de sigură.

3. Amabilitatea în relațiile cu clienții. Într-o bună tradiție a mesajului transmis de carte, se afirmă “în general, nu te costă mai nimic dacă ești puțin amabil cu clienții sau cu ceilalți colegi”.

4. Punctualitatea. Poate exagerând puțin, se poate afirma despre punctualitate că “este chiar chintesența succesului în afaceri”. Ce se poate spune însă despre culturile în care timpul nu este așa important? Cât de naiv să fii să îți închipui că la o întâlnire la birou respectiva persoană a stat așteptându-te cu înfrigurare, în loc să își găsească ceva de făcut? Apoi la întâlnirile în oraș există telefon mobil, iar pentru cele în birou telefon. Poți afla din timp dacă respectiva persoană întârzie.

5. Înfățișarea. o înfățișare îngrijită ajută întotdeauna, alături de politețe, amabilitate și limbajul folosit.

6. Un limbaj adecvat este extrem de important și ne ajută să facem o primă impresie cât mai bună. De o parte, în cadrul relațiilor sociale, comportamentul agresiv,

atitudinea denigratoare și utilizarea tehnicilor de manipulare sunt neindicate datorită incompatibilității acestora cu normele etice. Pe de altă parte însă, negocierea de afaceri este caracterizată prin două tendințe. Una este integrativă, iar cea de-a doua este distributivă. Orientarea cooperativă tinde să prevaleze în practică, dar în ciuda acestui fapt în practică se folosesc și tehnici care țin de orientarea conflictuală, inclusiv manevre și stratageme, în scop de manipulare.

Specialiștii în negocierea comercială arată că în negocieri respectarea cerințelor etice este o condiție de bază a reușitei, pentru realizarea de acorduri avantajoase și durabile nu se poate face prin încălcarea normelor morale. Mai mult decât atât, negocierea este un proces complex și dinamic, în cadrul căruia unul sau altul dintre parteneri pot să recurgă la tactici de manipulare. Motivele cele mai importante de apariție a conflictelor de natură etică sunt:

- *raportul de forțe dezechilibrat*. Acesta poate duce la apariția unei tendințe dominante din partea celui mai puternic. Această tendință, dusă la extrem, poate depăși limitele impuse de etică în afaceri. O soluție la aceste situații este una care precede începerea negocierilor: stabilirea unor reguli de procedură în așa fel încât negocierea să se desfășoare în condiții corecte și echitabile. “Forța dreptului” (regulile) va putea să se impună în raport cu “dreptul forței” (puterea).
- *atitudinea în negocieri*. Negociatorii se pot împărți, în funcție de acest criteriu, în negociatori loiali sau manipulatori. Apoi pot fi sinceri sau ascunși, morali sau imorali, agresivi sau împăciuitori. De fapt, aceste trăsături definesc două tipuri de negociatori: cel cooperativ (*soft*) și cel conflictual (*hard*).
- *diferențele culturale*. Acestea determină modalități diferite de raportare la obiectivul etic. În unele culturi “occidentale” regulile morale sunt, în general, explicite (conduri de conduită), în alte culturi “orientale” regulile morale sunt implicite (mod de a fi). Apoi în unele culturi cerințele etice se aplică pentru toți în același fel, în altele ele depind de context.