

REFLECȚII DE ORDIN TEORETIC PRIVIND NEGOCIEREA CA ASPECT AL COMUNICĂRII

Rodica MAFTEUȚA

Universitatea de Stat din Tiraspol

Comunicarea și negocierea reprezintă cheia eficienței a unei instituții de învățământ și puntea de legătură dintre managerul instituției și personalul intern al instituției, precum și membrii externi ai comunității. Întreaga experiență și capacitatea de comunicare a managerilor se reflectă în cadrul procesului de negociere. Succesul oricărei negocieri devine anume comunicarea, cele mai reușite negocieri realizându-se datorită unei comunicări eficiente. Managerii instituțiilor de învățământ preuniversitar au o preocupare deosebită față de procesul de comunicare și negociere, datorită schimbărilor de anvergură din cadrul sistemului de învățământ, reformelor educaționale și trecerii la autonomie a instituțiilor de învățământ.

Cuvinte-cheie: *manager, negociere, comunicare, retorică, cuvânt, mesaj, feedback.*

THEORETICAL REFLECTIONS ON NEGOTIATION AS AN ASPECT OF COMMUNICATION

Communication and negotiation is the key to the effectiveness of an educational institution and the link between the manager and the internal staff of the institution as well as the external members of the community. The whole experience and the communication skills of managers are reflected during the negotiation process. The success of any negotiations is namely the communication, the most successful negotiations being carried out through effective communication. The managers of the pre-university educational institutions have a particular concern to the process of communication and negotiation, due to the major changes in the educational system, educational reforms and the transition to the autonomy of educational institutions.

Keywords: *manager, negotiation, communication, rhetoric, word, message, feedback.*

Managerul școlar este cel care comunică și negociază cea mai mare parte din timpul său, având rolul de a procesa informația internă și externă și de a o comunica subalternilor în așa mod, încât să exprime un mesaj imuabil. Astfel, managerul școlar trebuie să fie un model în procesul de comunicare și negociere, deoarece el este cartea de vizită, el reprezintă instituția de învățământ și e absolut necesar să posede competență de negociere pentru a convinge, pentru a argumenta și a demonstra corectitudine și un înalt profesionalism.

Capacitatea de a conduce a unui manager implică întâi de toate capacitatea de comunicare și negociere. În acest context suntem de părere că este corectă afirmația că în management, dacă lipsește comunicarea și negocierea, nu există nimic.

Negocierea este „prima noastră formă interactivă de comunicare interpersonală”, cel mai eficient mijloc de comunicare, o realitate a vieții, reprezentând „o verigă a dialogului social” și un „instrument de reglementare” a unor probleme reale, comune sau atingerea unui scop comun, a unei ținte, a unui obiectiv, a unei misiuni [8, p.155].

În lucrarea sa „Teoria comunicării” Vasile Tran menționează că „un bun comunicator, nu este neapărat un bun negociator, dar un negociator bun trebuie să fie neapărat un bun comunicator”. Astfel, conchidem că negocierea este foarte complexă și variată, determinând o mare adaptabilitate, flexibilitate și nuanțare a comunicării.

Negocierea mai este definită ca un „proces dinamic de comunicare”, ca formă concentrată de comunicare; o comunicare specializată, eficientă, competitivă desfășurată în cadrul unor convorbiri pașnice, care necesită învățare, experiență, talent și principialitate.

Astfel, *negocierea* ajunge să fie înțeleasă ca metodă de *intercomunicare umană*, având ca obiect *sistemul de comunicare*.

D.Voiculescu (1991) consideră că, în accepția lui Aristotel, teoria comunicării umane a fost elaborată de Corax din Siracuză. Aceasta s-a întâmplat în secolul V î.H., când cetățenii din Siracuză au abolit conducerea autoritară și au stabilit reguli democratice. Respectiv, în „Arta retoricii” Corax prezintă câteva moduri de comunicare pentru unele procese de recuperare a averilor, iar mai târziu Tisias definea retorica drept „știința și arta de a convinge”.

Istoria filosofiei consideră de fapt că studiul comunicării s-ar fi dezvoltat de pe timpul lui Platon și Isocrate. Platon a abordat pentru prima dată *retorica ca știință a comunicării*, „misiunea retoricii fiind nu atât transmiterea informației cât seducția și persuasiunea” și a emis teoria, conform căreia la temelia Retoricii comunicarea umană parcurge cinci etape:

- Conceptualizarea (studiul cunoașterii)
- Simbolizarea (studiul sensului cuvintelor)
- Clasificarea (studiul comportamentului uman și al modurilor de abordare a vieții)
- Organizarea (studiul aplicării în practică)
- Realizarea (studiul instrumentelor de influențare a oamenilor) [13, p.122].

Aceste etape urmează a fi parcurse și în cadrul procesului de negociere, deoarece prevăd și presupun un proces activ de comunicare.

Regăsim retorica în „puterea ce stă în vârful limbii”. Astfel, Tzvetan Teodorov definește retorica („rhetorike” la greci, „ars dicendi” sau „ars rhetor” la romani) drept una dintre cele mai utile și frumoase moșteniri lăsate lumii de antici, elemente de negociere din cadrul „artei de a convinge” ca știință a discursului persuasiv [13, p.120].

În „Etica nicomahică” Aristotel prezintă retorica drept o compoziție a discursului, clarificând nivelurile personalității. Astfel, oamenii conving și sunt convinși prin:

Pathos – „componenta caldă” – inteligența emoțională, nonverbală, afectivă și instinctuală. Discursul convinge prin manipularea emoțiilor și sentimentelor.

Logos – „componenta rece” – rațională, cerebrală, verbală. Discursul convinge prin idei, rațiune, logică, cauzalitate.

Ethos – obiceiurile, credințele, cultura, valori morale și caracterul. Discursul convinge prin apelul la valorile morale, la credințe, tradiții, obiceiuri [13, p.123].

Aceste componente – „pathos-ul”, „logos-ul”, și „ethos-ul” – sunt absolut aplicabile în cadrul planificării și desfășurării unui proces de negociere pentru a convinge prin emoții, rațiune și cultură.

Experții contemporani în comunicarea persuasivă invocă trei mari obiective ale discursului: a încânta (ut delectat); a emoționa (ut flectat); a proba (ut probet). Aceleași obiective sunt surprinse și în triada: docere (a interesa); delectare (a seduce, a delecta); movere (a convinge), obiective ce trebuie realizate pe parcursul procesului de negociere.

În praxisul strategiilor discursive trebuie să distingem, cât mai bine posibil, diferența dintre dialog, conversație și negociere. „Dacă dialogul tinde să convingă și conversația să seducă, negocierea tinde să manipuleze” [12, p.148].

În același timp, arta oratorică ne învață să vorbim frumos și convingător, oratorul fiind „omul elocvent”, iar Cicero ne convinge că „arta oratorică trebuie să o posede fiecare persoană care a pornit pe calea activității obștești”. Deci, în special managerii educaționali, care sunt participanți și figuri notorii în societate, trebuie să posedă arta de a vorbi frumos.

Această artă este în același timp un „îndreptar” pentru corectitudinea cuvântului și pentru realizarea discursurilor, ca rezultat al unei gândiri exacte și logice. Artă de a vorbi trebuie să fie calitatea oricărui negociator, care este o învățătură îndelungată, o acumulare de cunoștințe, de experiență ce se reflectă prin gândire înțeleaptă și eleganța limbajului.

Comunicarea este pârgia principală a gândirii omenești, care determină personalitatea și orizontul ei filosofic. Conform opiniei lui Mihai Dolgan expuse în „Darul Dumnezeiesc de a vorbi frumos”, „cuvântul este acea minune care poate ucide, mângâia, amenința și liniști”, deci este foarte important de a fi foarte perspicace și de a folosi corect cuvintele, deoarece fiecare cuvânt are o anumită încărcătură emoțională și diverse conotații lexicale.

Unul dintre cele mai minunate daruri oferite omenirii este capacitatea de a posedea și a folosi „cuvinte”. Este un privilegiu fantastic acela de a ne putea exprima prin aceste „perle”, de a comunica mai ales cu ajutorul acestor flexibile, maleabile, mobile „cuvinte”. Știința descoperă „puterea cuvintelor” ca fiind absolut indispensabilă în procesul de negociere [15, p.47].

Conform afirmației lui M. de Montaigne, „cuvântul aparține pe jumătate celui care îl rostește și pe jumătate celui care îl ascultă”, astfel el devine o monedă a intelectului. Prin cuvânt convingem și determinăm acțiunile celuilalt, putem să comunicăm ceea ce știm sau să aflăm ceea ce nu știm, putem realiza și exprima

solidaritate, putem trezi imaginația, dorința și pasiunea. Astfel, așa cum nu este posibilă o comunicare eficientă în afara cuvântului, cuvântul fiind temelia condiției umane, tot astfel nu este posibilă nici negocierea fără comunicare.

Pentru a demonstra importanța imperioasă a cuvintelor, prezentăm un caz important în care cuvintele au jucat un rol fatal pentru omenire.

Astfel, studiile întreprinse după 6 august 1945 privind traducerea unui mesaj au arătat că evenimentele cruciale puteau fi evitate dacă s-ar fi tradus corect un mesaj. Guvernul japonez ar fi fost gata să capituleze, dar dorind să câștige timp a anunțat politica „mokusatu” – în traducere literară „tăcere de moarte”, dar traducerea nonliterară a emis sensul de „a nu comenta”, „a nu lua în seamă”, ceea ce a iritat statul american. În presă s-a tradus nonliterar de către „cei mai buni” traducători; drept urmare, conform studiilor, au fost lansate bombe atomice asupra orașelor Hiroshima și Nagasaki [11].

Pentru a putea susține punctul de vedere în negocierile la care se ia parte, e necesar de a fi un bun comunicator. Orice negociere presupune un proces de comunicare, pe baza căruia urmează să se ajungă la un rezultat al negocierii. Rezultatul negocierilor este de cele mai multe ori direct proporțional cu eficiența comunicării. Comunicarea este o artă pe care orice negociator trebuie să o stăpânească cu deplină naturaleză, iar negocierea este, indubitabil, inseparabilă de comunicare.

Gouran spune că pentru a reduce efectele negative ale conflictului se recomandă un stil de comunicare cunoscut sub denumirea de „negociere”; astfel, autorul respectiv consideră că negocierea este un stil de comunicare care face posibilă interacțiunea dintre oameni.

Comunicarea este „combustibilul negocierii” [6, p.19], negocierea nu poate începe, continua și termina fără o bună comunicare. La rândul său, profesorul Stephen Hawking de la Universitatea din Cambridge afirmă că „problemele lumii ar putea fi rezolvate dacă am continua să vorbim”. Totul este comunicare, spune Françoise Dolto, pentru că „ea se află în inima vieții sociale”, iar N.Boileau ne îndeamnă ca înainte de a scrie, de a vorbi, să încercăm a gândi, pentru a nu crea discordanțe în viața socială, astfel încât în cadrul negocierii să se reflecte o comunicare onestă, comodă într-o atmosferă de respect reciproc.

Conform afirmației lui Rousseau din 1973, „comunicarea este expresia vieții unei instituții și elementul dinamizator al proceselor manageriale”. Astfel, pentru manageri, capacitatea de a vorbi în fața unei audiențe este esențială, iar perfecționarea comunicării prevede: exprimarea laconică; motivarea comunicării; transparența exprimării și mai prevede patru factori ai comunicării de succes: concizia; atragerea; claritatea și corectitudinea.

În negociere fiecare om este unic prin cultură, experiență, personalitate, negocierea purtând amprenta unei unicități, iar succesul negocierii depinde de capacitatea de a transmite mesajul și de a controla comportamentul, sentimentele partenerului de negociere.

„Omul reprezintă limbajul verbal” (Karl Popper – filosof german), astfel „limba exprimă, dar stilul subliniază” (Michael Riffaterre), deci „vorbind, trebuie să gândim că-n umbra tăcerii celuilalt sunt doi ochi care ne ascultă” (Al.Vlahuță).

Întreaga capacitate și experiență de comunicare a managerilor se probează în cadrul procesului de negociere, de aceea negocierea este interpretată ca „înfruntare de competențe individuale”; dacă partenerii dialogului sunt competenți, deschiși și loiali, procesul de negociere are șansă de succes [9, p.91].

În negociere nu există reguli bătute în cuie, dar ea constă în utilizarea exercițiilor mentale și a tacticilor de comunicare. În negociere orice este permis, negocierea fiind „jocul vieții”, însă deosebit totuși o lege – „Legea celor 30-60-10”:

- 30% din timp se acordă pentru pasă, pentru expunerea de deschidere a negocierii;
- 60% din timp se acordă pentru discuții, întrebări și răspunsuri;
- 10% din timp se acordă pentru închiderea negocierii și formularea concluziilor [3, p.133].

Negocierea este inseparabilă de comunicarea umană și, inevitabil, bazată pe dialog, iar „cât de bine comunicăm se determină nu prin cât de bine vorbim, ci prin cât de bine suntem înțeleși”, susține Andrew S. Grove, președintele Consiliului de Administrație „Intel Corporation”.

Marshall Mc. Luhan, sociolog american, în „Understanding Media” din 1964 dă lovitură cu următorul citat: „Nu conținutul e important, dar modul în care el este transmis și mijloacele de comunicare prin care este transmis mesajul” [1, p.649].

Astfel, Andre Moreau din Belgia acordă: 10% – limbajului verbal, 20% – limbajului vocal (ton, ritm, inflexiunile vocii), 30% – mimicii (fizionomie, mimica feței), 40% – gesticii (indicatori kinestezici, indicatori ai trupului).

De asemenea, studiile de specialitate au subliniat importanța ascultării pentru precizia comunicării și pentru conținutul relațional. După unele statistici, managerii de succes petrec în jur de: 45% din timpul de comunicare ascultând, 30% vorbind, 16% citind, 9% scriind, iar aproximativ 60% din neînțelegerile ce apar în cadrul procesului de negociere sunt datorate ascultării incompetente.

Factorii favorabili comunicării în cadrul negocierii: Coerența, Legitimitatea, Credibilitatea, Atractivitatea, Admisibilitatea.

Comunicarea poate fi diversă. Ea depinde în special de împrejurările și situația în care se află negociatorii. Comunicarea interumană se realizează pe trei niveluri:

1. Verbal (logic)
2. Paraverbal
3. Nonverbal.

Nivelul logic reprezintă doar 7% din totalul actului de comunicare, 38% are loc la nivel paraverbal și 55% la nivel nonverbal. Acest procentaj a fost stabilit la mijlocul anilor '70 ai secolului trecut de M.Weiner în lucrarea „Decoding of inconsistent communication” [10, p.142].

Negocierea implică transmiterea mesajului verbal. Mesajul constituie contextul explicit, care este inclus în contextul implicit. Cuvântul are sensul lui real – sensul denotativ, dar cuvintele au și un sens conotativ. Acest sens se bazează pe experiențe, atitudini, emoții și reprezintă o metacomunicare. Astfel, sensul denotativ al cuvântului este cel ce informează și reprezintă „contextul explicit”, iar sensul conotativ – ceea ce sugerează cuvântul și reprezintă „contextul implicit” [2, p.133-134].

Profesorul Ștefan Prutianu pune în discuție conceptul „vocabularul transformațional” lansat de Anthony Robbins. Observațiile lui Robinson sunt de-a dreptul spectaculoase, ele vizând limba engleză, una dintre cele mai bogate limbi de pe planetă (cel puțin 500 000 de cuvinte). Autorul descoperă un dezechilibru între cuvintele ce redau emoții și sentimente negative (2086 de cuvinte) și cele care redau emoții și sentimente pozitive (1051 de cuvinte). În limba engleză, cuvinte „negative” sunt aproape de două ori mai multe decât cele „pozitive”, raportul fiind 2:1.

Membrii unei echipe de comunicare în afaceri de la Universitatea „Al.I. Cuza” din Iași au determinat că în limba română raportul dintre cuvintele ce induc emoții negative, față de cele care descriu emoții pozitive este de 3:1.

Bruno Medicina, italian rezident în România, cunoscut expert în comunicare, când a început să învețe limba română a fost frapat de folosirea expresiei „Nu vă supărați”, ca modalitate curentă de a atrage atenția. Va fi mult mai bine dacă am înlocui „Nu vă supărați” prin „Fiți amabil”. Conceptul *vocabular transformațional* vizează înlocuirea treptată a cuvintelor ce descriu emoțiile negative cu cuvinte pozitive, iar rezultatele vor fi evidente prin modul în care gândim, simțim și ne comportăm.

Pentru a comunica eficient, omul apelează la cuvânt, acesta fiind decisiv în relația cu ceilalți. Vocabularul trădează nu doar idei, ci și atitudini, comportamente. Eliberarea de cuvinte „negative” constituie garantul comunicării eficiente [16, p.85].

Dintre abilitățile comunicării verbale în cadrul negocierii o importanță deosebită are argumentarea. Argumentarea este nucleul unei negocieri și un element indispensabil al negocierii, este o „formă de raționament” prin care se încearcă obținerea „convingerii” prin mijloace discursive [12, p.150].

În centrul analizei argumentării stă raționamentul, orice argumentare este o organizare inedită de raționamente. Există o legătură cu arta elocinței, cu teoria comunicării (orice argumentare este un act de comunicare), cu psihologia (orice argument este o intervenție individuală), cu praxiologia (orice argumentare este o acțiune care urmărește îndeplinirea unui scop – convingerea interlocutorului) [14, p.33].

Negocierile de succes se axează pe: o comunicare eficientă; o argumentare persuasivă; o vorbire ornată; o ascultare cultă și competentă. „A negocia înseamnă a comunica, iar comunicarea presupune argumentare” [7, p.78].

Elementele specifice de comunicare în procesul de negociere sunt întrebările. A pune întrebări potrivite este o artă. „O întrebare bine aleasă poate deschide sau reorienta negocierea” [4, p.216]. O modalitate de solicitare a feedback-ului este prin lansarea de întrebări. Deosebim câteva tipuri de întrebări: directe/limitate, dirijate/orientate, exploratoare, clarificative, închise, specifice, ipotetice.

Succesul oricărei negocieri este comunicarea. În opinia cercetătorilor, se consideră că comunicarea constă din 355 de mesaje verbale și 655 de mesaje nonverbale.

Limbajul nonverbal poate sprijini, contrazice sau chiar substitui comunicarea verbală.

Latura nonverbală, conform estimărilor specialiștilor în domeniu, este răspunzătoare pentru 70-90% din transferul de informații. Ca și cuvintele, comunicarea nonverbală nu trebuie izolată de contextul comunicării.

Funcțiile comunicării nonverbale manifestate în negociere: Sublinierea/Accentuarea, Contrazicerea, Substituirea, Complementaritatea, Ajustarea/Reglarea, Repetarea.

Mesajul paraverbal este acela care însoțește mesajul verbal și îl completează. Vocea unui negociator trebuie să se potrivească cu demnitatea și statutul lui profesional. Comunicarea paraverbală poate influența multe decizii în negocieri.

În Schema ce urmează prezentăm tipurile de reacții în urma generării unui feedback.

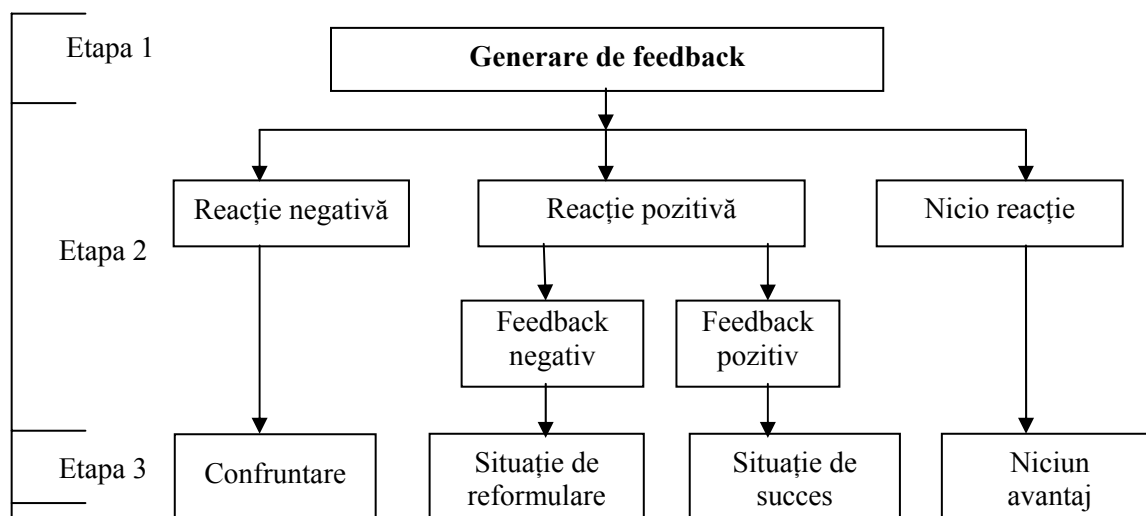


Fig.1. Schema comunicării ca formă particulară a negocierii [2, p.153].

În cazul negocierii, feedback-ul este folosit ca o invitație la interacțiune prin comunicare. Feedback-ul trebuie să fie „un mesaj scurt, obiectiv, direct, clar și specific” [2, p.153], evitând generalitățile, ambiguitățile și exprimarea indirectă.

Contextul influențează atât producerea, cât și recepționarea mesajului, iar adaptarea reciprocă a partenerilor la context, prin permanentă urmărire a feedback-ului, este condiția reușitei în negociere. Acest lucru este posibil prin însușirea de către negociator a unor cunoștințe specializate și variate, a căror arie se întinde de la cele etnografice și lingvistice până la cele de psihologie socială și individuală, incluzând stăpânirea tehnicilor și strategiilor specifice negocierii, adecvate caracteristicilor specifice acestui tip de comunicare.

„Doar atunci când vom stăpâni eficient strategiile de negociere și cele de comunicare vom putea convinge și manipula partenerul pentru a-l face să coopereze” [5, p.140-144].

Comunicarea în negociere trebuie să aibă nu doar o latură „logică”, dar și „psihologică”, deoarece negocierea este o formă particulară, complexă de comunicare, iar modul ei de abordare este similar cu cel al unui act de comunicare complex.

Fără comunicare nu există negociere. Negocierea este un proces de comunicare, care are ca scop luarea unei decizii comune. Comunicarea nu se face niciodată ușor, chiar între oameni care posedă un sistem de valori și o experiență comună. În cadrul unei negocieri trebuie să ne așteptăm că adversarii vor înțelege, aproape de fiecare dată, altceva.

În concluzie, o comunicare eficientă în procesul de negociere necesită conștientizarea de către parteneri a contextului în care acesta se desfășoară, context cu multiple și variate implicații la nivel macrosocial până la nivel microsocal, incluzând reacții individuale și nuanțe lingvistice.

• Cheia oricărei negocieri eficiente devine anume comunicarea, ce-și manifestă toate avantajele în cadrul negocierii. Absența comunicării poate fi considerată ca un semn alarmant al imposibilității de desfășurare a negocierii.

- Pentru a obține succes în negociere nu e suficient a cunoaște doar strategiile de negociere, e nevoie de a cunoaște și planifica procesul de comunicare pentru a înfrunta orice barieră care ar putea fi cauza unui insucces.

- În această perioadă a concurenței acerbe pe piața educațională, rolul managerului devine unul de mentor în asigurarea vivacității instituției de învățământ, iar negocierea reprezintă un factor prioritar în dezvoltarea instituției de învățământ.

- Comunicarea și negocierea rămân embleme ale profilului managerial ce necesită talent, fler, principialitate, actualizări sistematice și ajustări la cerințele actuale ale pieței educaționale.

Bibliografie:

1. BOUDON, R. *Tratat de sociologie*. Ed. a II-a. București: Humanitas, 2006. 672 p.
2. CHIRIACESCU, A. *Comunicarea interumană. Comunicarea în afaceri. Negociere*. București: ASE, 2003. 229 p.
3. COMMARAMOND, G., EXIGA, A. *Arta de a comunica și a convinge*. Iași: Polirom, 2003. 200 p.
4. CORNELIUS, H., FAIRE, Sh. *Știința rezolvării conflictelor. Fiecare poate câștiga*. București: Știință și Tehnică, 1996. 271 p.
5. CRĂCIUN, C. Negocierea în comunicarea de afaceri. În: *Comunicarea publică. Concepte și interpretări*. Vol.II. Chișinău: CE USM, 2003. 188 p.
6. GORAȘ-POSTICA, V. Reflecții pe marginea demersului curricular de dezvoltare a competențelor de comunicare și negociere educațională. În: *Revista științifică a USM „Studia Universitatis”*. Chișinău: USM, Anul IV, 2010, nr.9 (39), p.16-22.
7. GUȚU, V. Abilitățile argumentative în negocieri – element esențial al educației civice. În: *Conceptul de contribuție civică în contextul pregătirii universitare*. Chișinău: Business Elita, 2003, p.76-79.
8. LIPCIU, A. Negocierea colectivă ca element al dialogului social. În: *Materialele Simpozionului internațional al tinerilor cercetători*. Chișinău: Ediția a VIII-a (28-29 aprilie), 2010, p.155-159.
9. MOLDOVEANU, M., DOBRESCU, E.M. *Știința afacerilor*. București: Expert, 1995. 200 p.
10. NACU, R. Negocierea în comunicarea de afaceri. În: *Comunicarea publică*. Vol. II. Chișinău: CE USM, 2003, p.140-144.
11. NĂSTĂȘEL, E., URSU, I. Argumentul sau despre cuvântul bine gândit. București: Editura Științifică și Enciclopedică, 1980. 279 p.
12. PÎNZARU, I. *Parteneriat strategic și dezvoltare regională*. București: Editura Universității din București, 2011. 310 p.
13. PRUTIANU, Șt. *Antrenamentul abilităților de comunicare*. Vol.I. Iași: Polirom, 2004. 288 p.
14. SASU, S. Negocierea – formă a comunicării în relațiile interumane. În: *Materialele Conferinței științifice universitare din 1.04.2011*. Chișinău: UTM, 2011, p.213-218.
15. SLAMA-CAZACU, T. *Strategeme comunicationale*. Iași: Polirom, 2004. 302 p.
16. SPĂTARU, T. *Comunicarea publică*. Vol. IV. Chișinău: CEP USM, 2007. 95 p.

Prezentat la 22.04.2015