

5. FUNCȚIA DE ANTRENARE

Funcția de antrenare reprezintă ansamblul proceselor prin care se trasează cursul evoluției acțiunilor din firmă, iar personalul angajat este determinat să-l urmeze. Funcția de antrenare se bazează puternic pe abordarea comportamentală a managementului, în care procesele de comunicare și motivare (§ 1.2) au un rol decisiv.

Trasarea cursului evoluției activităților din firmă, transmiterea sarcinilor și responsabilităților, a planurilor de acțiune, se poate realiza pe baza unui proces de comunicare eficientă. În perioada secolului trecut, această componentă a funcției de antrenare era încadrată în procesul de management ca *funcție de comandă*, esența sa constând în declanșarea acțiunilor. La ora actuală, esența funcției de antrenare constă în capacitatea de declanșare a acțiunilor, de mobilizare și antrenare a angajaților din firmă în procesul muncii.

Prin intermediul funcției de antrenare, previziunile și planurile elaborate în prealabil, se transpun în realitate.

Funcția de antrenare oferă răspunsuri la următoarele întrebări.

- Ce trebuie făcut?
- Când trebuie făcut?
- De către cine trebuie făcut?
- Care este modalitatea influențării comportamentului angajaților, pentru a urma cursul stabilit?

5.1 Comunicarea

Comunicarea reprezintă un proces esențial de menținere a legăturilor interumane, care stă la baza organizării sociale.

Majoritatea vorbitorilor percep cuvântul **comunicare** ca pe un schimb de mesaje, fapte, idei, impresii, între două sau mai multe persoane.

Conceptului de comunicare nu i s-a stabilit încă o definiție unică, încercarea de a găsi o definiție universal valabilă fiind aproape imposibilă.

Scopul comunicării este cel de informare, motivare, convingere, instruire, încurajare.

Obiectivul comunicării este cel al creării unei modalități prin care mesajele să fie receptate (auzite, citite), înțelese, acceptate.

Comunicarea este un proces complex care, din unghiul științei comunicării, dispune de patru componente fundamentale [Cui-2000]:

- **Emițătorul,**
- **Canalul,**
- **Informația,**
- **Receptorul.**

Emițătorul (sursa) inițiază procesul de comunicare prin stabilirea primului *transfer de informație*. Emițătorul transformă (codifică) mesajul în semnale specifice pentru a putea fi transferat.

Canalul sau media reprezintă calea (mijlocul, suportul) de transportare și distribuire a informației. Canalul de comunicare poate fi compus. În cazul comunicării orale “față în față”, între două sau mai multe persoane, sunt activate canalele *vocale, auditive, vizuale*.

Informația reprezintă mesajul, știrea, ideea, emoția, sentimentul trimis pe canal de către emițător, pentru a fi primit de către receptor.

Receptorul primește, decodifică și interpretează (conform percepțiilor proprii) mesajul. Decodificarea este puternic influențată de modalitatea de interpretare. Receptorul închide bucla procesului de comunicare (trimite feedback) prin transmiterea rezultatului procesului de interpretare, devenind emițător.

În foarte multe situații, procesul comunicării este confundat cu stabilirea *transferului de informație*. În aceste situații receptorul devine o *țintă*, care recepționează (percepe) sau nu mesajul.

Un exemplu este expresia următoare: “*I-am spus, deci i-am comunicat.*” Emițătorul trebuie să găsească o cale prin care să transforme *ținta* în *receptor* (fig. 5.1). Transformarea receptorului în emițător, indică faptul că procesul comunicării este complet.

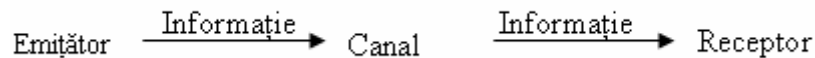


Figura 5.1 - Modelul elementar al comunicării

În teoria informației apare foarte frecvent fenomenul de entropie (eroare aleatoare, activată la un anumit nivel, care provoacă dezorganizarea sistemului), mesajul putându-se distorsiona sau deteriora pe parcurs, până la pierderea datelor inițiale. Sistemului i se poate aplica o autoreglare prin intermediul reacției (feedback),(fig.5.2).

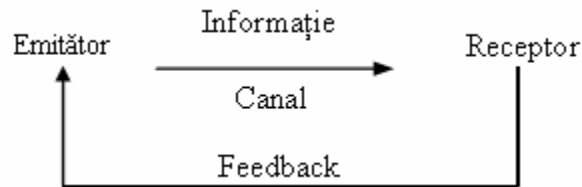


Fig.5.2

Comunicarea interumană este însă mult mai complexă, canalele de transmisie și respectiv, informațiile, fiind de fapt multiple (cuvinte, ton, intonație, emoții, gesturi, gânduri, etc.) Rolurile între emițător și receptor se schimbă permanent, fluxul de informații funcționând, de fapt, în ambele sensuri, fiecare utilizând canale multiple pentru a transmite mesaje intercorelate și formulate în coduri diferite.

Comunicarea organizațională are rolul de procesare a informațiilor și mesajelor în vederea realizării obiectivelor individuale și comune ale angajaților organizației respective, care trebuie:

- să informeze;
- să armonizeze dinamica schimbărilor;
- să antreneze resursele umane în procesele din firmă;
- să creeze un climat plăcut de lucru ;
- să faciliteze lucrul în echipe ;
- să promoveze imaginea și perspectivele firmei ;
- să dezvolte identitatea unei firme.

5.1.1 Forme de comunicare

În funcție de natura simbolurilor utilizate, comunicarea poate fi:

Comunicarea verbală utilizează limbajul ca formă de exprimare, este cel mai complex sistem de semnificații (gramatica), fiind util pentru dezvoltarea intelectului uman, pentru dezvoltarea procesului învățării, dezvoltarea gândirii logice, a înțelegerii implicațiilor, relațiilor exprimate în noțiuni, judecăți, raționamente.

Comunicarea verbală permite un joc logic al transmiterii ideilor, într-o derulare flexibilă, spontană.

Comunicarea verbală este de două tipuri:

- comunicarea orală – adresată receptorului auditiv;
- comunicarea scrisă – adresată receptorului vizual.

Comunicarea nonverbală, utilizează simboluri nonverbale, exprimate prin manifestări ale corpului (gesturi, mimică, accent, intonație, interjecții etc.), care creează anumite înțelesuri de genul: repetă, contrazice, înlocuiește, completează, accentuează mesajul transmis prin comunicarea verbală.

Comunicarea nonverbală poate fi:

- comunicare interpersonală, în cazul în care emițătorul este o persoană care se adresează altei persoane din motive de ordin personal, de cele mai multe ori în nume propriu;
- comunicare organizațională, când emițătorul este angajat/implicat într-o organizație, iar procesul de comunicare presupune realizarea unor obiective specifice organizației.

După modul de desfășurare, comunicarea se clasifică în:

- comunicare reciproc directă (față în față);
- comunicare reciproc indirectă (la telefon);
- comunicare unilaterală directă (ședințe);
- comunicare unilaterală indirectă (filme sau discursuri).

După gradul de oficializare, comunicarea se clasifică în:

- comunicare formală;
- comunicare informală.

5.1.2 Barierele de comunicare și căile depășirii acestora

Informația transmisă în procesul de comunicare, poate fi blocată sau doar perturbată de o serie de factori, care se interpun între semnificația intenționată și cea percepută, cauzele putând fi generate de oricare din componentele comunicării (emițător, mesaj, canal, receptor), sau de interacțiunea lor.

Barierele constau în:

- tendința de a auzi doar ce dorește receptorul să audă;
- utilizarea neadecvată a elementelor procesului de comunicare;
- evaluarea sursei obiective, aplicând criteriile subiective: același mesaj poate să aibă sensuri diferite în funcție de modul în care este privit emițătorul;
- perceperea diferită a aceluiași cuvinte de către persoane diferite;
- fluctuația emoțiilor și incapacitatea stăpânirii lor;
- ignorarea informațiilor, care sunt în dezacord cu ceea ce cunoaștem;
- perceperea diferită a aceluiași mesaj în funcție de contextul în care se află receptorul;
- incapacitatea distingerii unui mesaj relevant de unul cu semnificație redusă.

În continuare sunt prezentate câteva abordări esențiale, cu ajutorul cărora se pot depăși barierele de comunicare. În principal, ele constau din:

- stabilirea clară a scopului comunicării;
- pregătirea procesului de comunicare, prin clarificarea ideilor și abordării (de preferință *în scris*);
- identificarea momentului potrivit pentru deschiderea comunicării;

- utilizarea unui limbaj simplu, clar, deschis, și direct;
- încercarea identificării tuturor elementelor, care determină o anumită percepție;
- acceptarea de către fiecare participant în procesul de comunicare, în primul rând a posturii de ascultător, urmând să fie și emițător;
- corelarea spuselor cu faptele;
- transformarea stilului comunicării, din defensiv în productiv;

5.2 Deprinderi de comunicare

5.2.1 Atitudinea

Pentru dezvoltarea deprinderilor de comunicare, este necesar să se conștientizeze complexitatea procesului de comunicare interumană, care integrează toate însușirile specifice ființei umane. Prima însușire strict umană, necesară dezvoltării procesului de comunicare și care stă la baza progresului omenirii, este *capacitatea de conștientizare*.

Capacitatea de conștientizare reprezintă însușirea, care poate ajuta o persoană implicată în procesul comunicării, să analizeze felul în care se vede pe ea însăși, respectiv, pe cei cu care comunică, pentru a înțelege felul în care ceilalți se percep pe ei însăși și pe cei din jurul lor. *În cazul în care persoana implicată în comunicare nu realizează această analiză a percepțiilor, riscă să-și proiecteze ideile asupra comportamentului celor cu care comunică, considerându-se obiectivă.* [Cov -93]. Acest fenomen poate limita considerabil potențialul personal și capacitatea de a realiza legături interumane.

5.2.2 Influențele

Dacă propria percepție a unei persoane este influențată de mediul exterior, de modelul social curent, de opiniile, percepțiile sau modelul de viață al celor din jurul său, apare riscul unei imagini personale distorsionate de genul :

- Nu ești competent!
- Ești un visător !
- De ce nu înțelegi? E simplu !
- Nu ești niciodată punctual !

În cele mai multe cazuri, aceste expresii reprezintă *proiecțiile caracterului persoanelor din jur* (caracter, care la rândul său poate fi cu deficiențe)

Atitudinea unei persoane este determinată de condiționările pe care le experimentează pe parcursul vieții. Cele mai importante teorii ale determinismului sunt prezentate în continuare :

1. **determinismul genetic**: temperamentul este înscris în codul genetic și provine de la bunici, străbunici, etc.
2. **determinismul fizic** : trăirile care marchează o persoană în timpul copilăriei și care-i formează caracterul, educația, etc.
3. **determinismul mediului ambiant** : condiționările experimentate la locul de muncă (din partea șefului, colegilor de muncă), condiționările experimentate în familie (din partea soțului/soției), condiționările economice, sociale, politice.

Atitudinea formată a unei persoane, bazată pe condiționările experimentate pe parcursul vieții și respectiv pe percepțiile pe care și le-a modelat, o determină să se comporte într-un anumit mod specific, bazat pe modelul individual *STIMUL - RĂSPUNS* . În sinteză, fiecare persoană are un anumit model de a fi și de a se exprima, fiind condiționată de *oglinnda socială*. Modelul specific fiecărei persoane nu reflectă adevărata natură umană.

În perioada celui de-al doilea război mondial, V. Frankl [Cov -93] - psihiatru evreu, a fost închis într-un lagăr nazist, iar familia sa a fost omorâtă. El era supus la chinuri continue. Într-o zi a conștientizat că, oricare ar fi tratamentul inuman, la care urma să fie supus, identitatea sa fundamentală era intactă. Putea hotărî în *felul său interior* dacă toate acele evenimente urmau să-l afecteze. Între ceea ce i se întâmpla (*stimulul*) și *răspunsul* său, se afla libertatea sa, puterea interioară *de a alege* răspunsul.

Libertatea și puterea interioară *de a alege*, implică următoarele *înzestrări*, unice ființei umane, pe baza cărora o persoană se poate autodepăși:

- 1) *Conștientizarea*;
- 2) *imaginația* (abilitatea de a crea mental dincolo de realitatea prezentă);
- 3) *conștiința morală* (simț înrădăcinat în ființa umană, care avertizează persoana asupra binelui și răului);
- 4) *voinea autonomă* (capacitatea de a acționa conform propriei conștiințe, lipsită de altă influență).

Omul, față de animale, are capacități nelimitate, putându-și dezvolta deprinderile de comunicare. Omul se poate *autoprograma*.

V Frankl consideră că procesul de autoprogramare reprezintă deprinderea *proactivității*.

Proactivitatea înseamnă mai mult decât a lua inițiativă. Deprinderea proactivității implică:

- să se dea prioritate valorilor și nu sentimentelor;
- luarea inițiativelor și respectiv, asumarea responsabilităților.

Persoanele proactive își asumă responsabilitățile fără să învinuiască împrejurările sau condiționările mediului. *Persoanele proactive sunt influențate de stimuli externi, însă răspunsul lor la stimul, reprezintă o opțiune, răspunsul fiind întemeiat pe criteriul valoric*.

Persoanele reactive sunt afectate de ambianța socială, dacă sunt sau nu tratate cu considerație, trecând rapid pe poziții defensive, de protejare. Viața emoțională a persoanelor reactive, depinde de comportamentul persoanelor care le înconjoară.

Victor Frankl consideră că există trei valori esențiale în viață:

1. *cea existențială* (evenimentele pe care le experimentează o persoană, modul de menținere și procurare a nevoilor de trai);
2. *cea creativă* (contribuția pe care o aduce o persoană în societate, ceea ce lasă în urma sa);
3. *cea a atitudinii* (răspunsul pe care-l dă o persoană evenimentelor din viață).

Proactivitatea generează creativitate, ingeniozitate, climat pozitiv și stimulat în jur.

Limbajul utilizat de o persoană, reprezintă un indicator al gradului de proactivitate.

Limbajul persoanelor reactive diferă de limbajul persoanelor proactive. În tabelul 5.1 sunt prezentate alternativele limbajului proactiv față de cel reactiv.

Tab. 5.1

Limbaaj reactiv	Limbaaj proactiv
Nu mă pot concentra. (sunt supus condiționărilor exterioare, nu mă desprind)	Pot să încerc să mă concentrez.
Nu se mai poate face nimic. (sunt supus condiționărilor exterioare)	Să vedem ce soluții există.
Mă enervează. (condiționările exterioare îmi stăpânesc viața afectivă, nu sunt responsabil)	Mă pot controla.
Nu va fi de acord cu prezentarea mea. (atitudinea altei persoane îmi îngreșește activitatea)	Pot încerca să fiu convingător. Voi pregăti prezentarea.
Trebuie să rezolv astfel situația. (condiționările exterioare îmi dirijează activitatea)	Prefer să rezolv astfel situația.
Nu pot. (condiționările exterioare îmi dirijează activitatea)	Optez pentru această alternativă.
Sunt obligat să rezolv alte probleme. (condiționările exterioare nu îmi dau libertatea de a-mi stabili acțiunile)	Voi opta pentru o alternativă potrivită.

Persoana reactivă se bazează pe șansele vieții, respectiv, pe dorința inexistenței condiționărilor. **Persoana proactivă** se bazează pe forța interioară de a învinge obstacolele vieții. În tabelul care urmează este prezentată diferența de atitudine dintre o persoană reactivă și una proactivă. (tab.5.2)

Tab. 5.2

Atitudine reactivă	Atitudine proactivă
Dacă nu aş avea un șef dictatorial...	Pot găsi alternative competitive și de cooperare.
Dacă aş avea un partener mai înțelegător...	Pot găsi alternative de cooperare, de înțelegere.
Dacă copiii mei nu ar avea o asemenea atitudine...	Pot fi mai înțelegător, tolerant, răbdător...
Dacă aş putea promova	Pot munci mai mult. Pot să fiu mai activ.
Dacă aş avea mai mult timp să rezolv anumite probleme....	Pot găsi alternative de rezolvare a acelor probleme.
Ce bine ar fi dacă aş avea mai mulți bani.	Îmi gestionez viața cu banii pe care-i am. Pot găsi alternative să câștig mai mult.

Dezvoltarea deprinderilor de comunicare înseamnă *eficientizarea* procesului de comunicare, respectiv, transmiterea și receptarea corectă și rapidă a mesajului. *Luarea și respectarea angajamentelor*, reprezintă deprinderea de bază a eficienței. În consecință, procesul comunicării devine eficient dacă persoanele implicate au o atitudine proactivă și își respectă angajamentele.

Fiecare persoană are libertatea propriilor acțiuni, însă de fiecare dată rezultă și o consecință, guvernată de legi raționale. O persoană, oricât de proactivă ar deveni, încă mai poate experimenta opțiuni pentru anumite situații și evenimente, a căror consecințe să nu fie cele așteptate. Astfel de opțiuni se numesc erori.

Corectarea unei erori (greșeli) se poate realiza prin următorul exercițiu de proactivitate, care poate transforma eșecul în succes:

- se recunoaște greșeala pe loc;
- se corectează greșeala;
- se extrage învățătura.

Există greșeli realizate în trecut, a căror consecințe nu mai pot fi schimbate. În astfel de situații atitudinea proactivă este cea a acceptării lor cu seninătate.

Persoanele reactive nu-și recunosc greșelile, nu le corectează, nu extrag învățăturile din ele, tot procesul dând naștere unor greșeli de alt ordin, denumite *greșeli camuflaj*, după cum urmează:

- autoiluzionarea,
- autojustificarea,
- minciuni raționalizate.

De obicei, *greșeala camuflaj* amplifică greșeala inițială, rezultând situații neproductive sau distructive.

5.2.3 Încrederea

Dacă între două persoane există încredere considerabilă, comunicarea se realizează instantaneu, cuvintele devin de prisos.

Dacă una dintre cele două persoane manifestă un comportament reactiv, *încrederea dispare*, iar *comunicarea devine dificilă*. Comportamentul reactiv poate fi de genul :

- lipsa de amabilitate;
- lipsa de respect;
- purtare tăioasă;
- atitudine necuviincioasă;
- atitudine arbitrară;
- fără considerație;
- se înșeală încrederea;
- se amenință;
- interlocutorul este privit de pe poziția rangului.

Pentru câștigarea încrederii, o persoană poate întreprinde următoarele acțiuni :

1) *Înțelegerea semenului*, (cea mai puternică acțiune pentru câștigarea încrederii)

2) *Atenția acordată gesturilor mărunte*, (salutul politic, acordarea de prioritate în diferite situații, disponibilitatea sau promptitudinea de a realiza mici gesturi sau servicii etc.)

3) *Respectarea angajamentelor*, (respectarea unui angajament sau a unei promisiuni este resimțită ca și o confirmare a încrederii câștigate, iar nerespectarea unei promisiuni reprezintă o înșelare a încrederii investite)

Obs. Oamenii obișnuiesc să-și facă speranțe plecând de la niște promisiuni, mai cu seamă privind mijlocele lor de existență.

4) *Definirea așteptărilor*, (chiar dacă o situație pare să fie clară, se pot evita posibilele neînțelegeri și frustrări ulterioare, prin stabilirea concretă a modului de acționare, de atribuire a sarcinilor etc.).

5) *Dovedirea integrității personale*

Integritatea personală generează încredere și presupune:

- onestitate,
- loialitate,
- toți sunt tratați conform acelorași principii.

“Cu timpul, cine se bucură de încrederea celorlalți, sfârșește prin a fi iubit”

6) *Exprimarea scuzelor și a regretului în cazul unei greșeli, a înșelării încrederii;*

Persoanele care își exprimă scuzele imediat și “*din toată inima*”, au nevoie de forță de caracter. Persoanele care nu reușesc să-și exprime scuzele, pentru greșelile realizate sunt *lipsite de siguranța interioară*, considerând că devin vulnerabile în cazul în care acționează în acest sens. În multe situații, gestul exprimării regretului este confundat cu o dovadă de slăbiciune, de care ar putea abuza ceilalți. Pe această temă, se prezintă mai jos opinia lui.

Leo Roskin: ” *Numai cei slabi sunt cruzi . Blândețea este a celor puternici.* ” [Cov-93]

5.2.4 Modelul rațiunii Win-Win (Câștigă-Câștigă)

În relațiile interumane au fost identificate 6 modele ale interacțiunilor umane:

- 1) **Win-Win (Câștigă -Câștigă)** – reprezintă modelul persoanelor, pentru care soluțiile adoptate sunt reciproc avantajoase. Modelul Win-Win se bazează pe următoarele caracteristici :
 - viața este o *arenă de cooperare, nu de competiție* ;
 - se bazează pe paradigma care afirmă că, *există destul pentru fiecare*, succesul unuia nu se realizează cu prețul insuccesului sau excluderea altuia.
- 2) **Win-Lose (Câștigă - Pierde)** – reprezintă modelul persoanelor, care se consideră permanent în situații de competiție, în care domină lipsa de încredere și se bazează pe atitudinea că unul singur va câștiga, iar celălalt va pierde.
- 3) **Lose-Win (Pierde – Câștigă)** – reprezintă modelul persoanelor lipsite de forță interioară, care adoptă următoarea atitudine : “*sunt un pacifist fac orice să fie pace*”. Persoanele care adoptă modelul Lose-Win se bazează pe următoarele caracteristici :
 - nu au nici un criteriu, nici o viziune.
 - sunt foarte afectivi față de persoanele care adoptă atitudinea Win-Lose, practic trăiesc doar pe seama lor.
 - Modelele Win-Lose și Lose –Win sunt generate de sentimentul **insecurității interioare**.
- 4) **Lose-Lose (Pierde-Pierde)** – reprezintă filozofia persoanelor cu totul dependente și lipsite de o direcție interioară și care, sunt profund nefericite.

- 5) **W - (Câștigă)** – Persoanele cu această mentalitate se gândesc să-și asigure propriile interese și lasă în seama celorlalți să le asigure pe ale lor.
- 6) **W-W or no deal (Câștigă-Câștigă sau nu colaborăm)** – reprezintă o variantă superioară a opțiunii Win-Win.

5.2.4.1 Cele 5 dimensiuni ale principiului Win-Win (Câștigă-Câștigă)

Principiul **Win-Win** cuprinde cinci dimensiuni interdependente ale vieții.

- 1) **Caracterul** care implică - **integritate,**
- **maturitate,**
- **mentalitatea abundenței.**

Integritatea reprezintă valoarea pe care ne-o acordăm nouă înșine.

O persoană nu poate opta pentru stilul Win, dacă nu știe ce înseamnă Win pentru ea însăși, adică, ce i se potrivește cel mai bine și nu se acordează cu valorile sale cele mai intime.
*” Dacă nu ne respectăm angajamentul față de noi înșine, înseamnă că nu le respectăm nici față de alții, iar ceilalți ne percep **duplicitatea și adoptă poziții defensive.** ” [Cov-93]*

Maturitatea reprezintă echilibrul dintre *curaj* și *considerație*. În foarte multe situații, oamenii eșuează în manifestarea curajului în echilibru cu considerația, modelul relaționării stabilindu-se conform fig.5.3.

O persoană matură își exprimă sentimentele și convingerile în mod curajos, ținând seama de sentimentele și convingerile altora.

C O N S I D E R A Ț I E	Ridicat	Lose-Win (Pierde – Câștigă)	Win-Win (Câștigă –Câștigă)
	Scăzut	Lose-Lose (Pierde-Pierde)	Win-Lose (Câștigă - Pierde)
	Scăzut	CURAJ	

Fig. 5.3 Modelul relaționării interumane în funcție de raportul curaj/considerație

Mentalitatea abundenței se bazează pe certitudinea că **există îndeajuns pentru fiecare.**

Mentalitatea restriștei se bazează pe certitudinea că **cineva nu poate obține ceva decât pe socoteala altcuiva.** Atunci când altcineva are un succes mai deosebit, sau se bucură de o recunoaștere specială, persoanele cu mentalitatea restriștei percep situația ca și cum li s-ar fi luat un drept, care li se

cuvenea. Simțul valorii lor personale există prin comparație, iar succesul altcuiva e interpretat ca și propriul lor eșec.

Persoanele care au mentalitatea restrîștei adoptă în general atitudini de genul :

- își investesc energiile acaparând obiecte și oameni pentru a-și întări sentimental valorii personale;
- vor ca ceilalți să fie așa cum vor ei (propriile lor duplicate) ;
- se înconjoară cu persoane, care să nu-i contrazică, oameni mai slabi ca ei ;
- se încadrează greu sau deloc în echipe bazate pe complementaritate;
- diferențele sunt interpretate ca semn de insubordonare și neloialitate.

2) Relații

Relațiile productive se bazează pe încredere. În situațiile în care încrederea este precară, se ajunge foarte des la compromisuri, neexistând canalele unei comunicări mutuale.

Situația ideală pentru dezvoltarea unei relații Win-Win, este dezvoltarea încrederii reciproce, apelând la atitudini de genul :

- de sinceră amabilitate,
- de respect,
- de apreciere a interlocutorului și al punctului său de vedere,
- încercarea de a prelungi discuția,
- ascultarea interlocutorului cu atenție și cu răbdare,
- exprimarea părerii cu mult curaj,
- evitarea reacțiilor bazate pe condiționările exterioare,
- depunerea efortului pentru un demers proactiv.
- insistența în demersul proactiv până când persoana respectivă începe să-și dea seama de posibilitatea unui câștig de ambele părți

În cazul în care nu se reușește stabilirea relației Win-Win, este de preferat să se opteze pentru variantele "*Win-Win or no deal*" sau "*Win-Win compromisul*"

3) Acordurile

Acordurile decurg din relațiile create și definesc, respectiv, orientează modalitatea evoluției relației Win-Win. Acordurile stabilite în cadrul unei relații Win-Win se numesc "*acorduri de performanță*", sau "*acorduri de parteneriat*".

Acordurile create prin modelul Win-Win acoperă un larg evantai de relații interdependente, în care sunt explicitate următoarele cinci elemente:

- 1) Rezultatele dorite (si nu metodele) - ***ce anume trebuie realizat și când***;
- 2) Liniile directoare - ***specifică parametrilor*** (principii, strategii) în cadrul cărora se obțin rezultatele;
- 3) Resursele - indică ***suportul uman, financiar, tehnic sau organizatoric***, pentru obținerea rezultatelor scontate;
- 4) Administrarea responsabilităților - stabilesc ***standardele executării și data evaluării***;
- 5) Consecințele - specifică ***ce se va întâmpla în urma evaluărilor*** și respectiv, data evaluărilor .

4) Sistemele

Dacă se negociază într-o anumită situație conform modelului Win-Win, dar în final se împart recompensele conform relației Win-Lose, relația este sortită eșecului. În consecință, pentru menținerea relației Win-Win, se creează un sistem de colaborare pe bază de acord, din care să rezulte recompense bazate pe relația Win-Win.

5) Metode

Metodele fundamentale pentru stabilirea relației Win-Win sunt:

- 1) separarea persoanei de problemă;
- 2) punerea accentului pe profit și nu pe poziție în felul următor ;
- 3) se apelează la comunicarea empatică

Pentru punerea accentului pe profit și nu pe poziție :

- a) se privește problema și din alte puncte de vedere, pentru a fi înțeleasă, respectiv, pentru a putea exprima nevoile și preocupările celeilalte părți;
- b) se identifică rezultatele și preocupările (nu pozițiile);
- c) se determină rezultatele, care pot constitui o soluție pe deplin acceptabilă;
- d) se caută alternative pentru obținerea acelor rezultate.

5.2.4.2 Comunicarea empatică

Principiul comunicării empatică se bazează pe înțelegerea partenerului de comunicare și respectiv, pe găsirea căilor prin care mesajul transmis să fie înțeles de acesta.

Comunicarea empatică reprezintă cea mai importantă aptitudine de comunicare.

Comunicarea empatică implică deprinderea ascultării empatică. Din cele patru modalități ale comunicării, citirea, scrierea, vorbirea și ascultarea, puține persoane beneficiază de educația ascultării.

O persoană ascultă pe unul dintre cele patru niveluri:

1. *ignoră* interlocutorul (neascultându-l de fapt)
2. *se preface* că ascultă ("da, da ; hmmm ; așa, așa")
3. *ascultă selectiv* (asculta doar fragmente)
4. *ascultă activ* (concentrarea energiei pe cuvintele rostite)

Forma cea mai elevată a ascultării este **ascultarea empatică**, care reprezintă un mod de a asculta cu intenția de a înțelege.

Ascultarea empatică nu implică o atitudine aprobatoare; înseamnă o înțelegere cât mai deplină, cât mai profundă atât la nivelul intelectual, cât și la cel afectiv al interlocutorului.

Experții susțin că:

- 10% din comunicare se realizează prin cuvinte ;
- 30% din comunicare se realizează prin sunete;
- 60% din comunicare se realizează prin limbajul corpului;

Ascultarea empatică are un efect terapeutic și vindecător, oferind interlocutorului așa numitul "ozon psihologic".

Exemplu : "Permiteți-mi să mă *conving* că *v-am înțeles punctul de vedere și să identificăm care sunt punctele mele de vedere care vă neliniștesc. Dacă începeți prin a judeca, nu veți putea înțelege niciodată pe deplin*"

Înțelegerea reciprocă reprezintă calea identificării posibilelor soluții alternative. Dacă o persoană începe prin a judeca, nu va reuși să înțeleagă percepțiile celeilalte persoane pe deplin.

Tactica esențială a ascultării empatică este să *se reformuleze conținutul* și dacă este posibil, să se reflecte sentimentele mesajului prezentat de interlocutor, pentru ca acesta să sesizeze modul în care a fost perceput.

Ascultarea **empatică** este un proces aparent simplu, dar, în fapt, foarte complex. Ascultarea empatică constă în compunerea continuă a următoarelor forme de ascultare:

- a) *ascultarea de sprijin,*
- b) *ascultarea de răspuns,*
- c) *ascultarea de asimilare.*

Detaliind, se fac precizările că:

- a) Pentru obținerea informațiilor, partenerul de dialog poate fi încurajat să le ofere. Prin **ascultarea de sprijin** se recepționează informațiile solicitate.
- b) Se oferă un răspuns episodic, doar pentru menținerea dialogului, care poate furniza informație utilă. Procesul comunicării poate fi consolidat prin intermediul **ascultării de răspuns** indiferent dacă informațiile recepționate sunt utile sau nu.
- c) **Ascultarea de asimilare** generează înțelegerea corectă a mesajului prin luarea în considerare a tuturor tipurilor de comunicare: gestică, tonul vocii, etc.

Ascultarea empatică se bazează de asemenea pe un set de norme esențiale, prezentate în continuare:

1. Se percep toate cuvintele înaintea decodificării mesajului.
2. Se percepe starea emoțională și sentimentele partenerului înainte de a-i clasifica punctul de vedere.
3. Se identifică barierele, care au apărut în comunicare.
4. Se încurajează dialogul.
5. Se încurajează mesajul concis, urmat de o verificare că a fost recepționat corect. În caz contrar se identifică detaliile.
7. Se păstrează contactul vizual cu partenerul de dialog.
8. Se acordă multă atenție la intonație, la gestică și expresia feței, având în vedere că, în foarte multe situații, memoria vizuală o acoperă pe cea auditivă, putând distorsiona foarte mult mesajul.
9. Se pun întrebări deschise și directe.

Cele mai importante reguli de evitare a barierelor comunicării empatică sunt:

1. Nu se întrerupe vorbirea directă a interlocutorului.
2. Nici unul dintre interlocutori nu deține adevărul absolut.
3. Nu se impune nici un punct de vedere.
4. Nu se trag concluzii pripite.

5.3 Negocierea

Negocierea reprezintă tratarea prin intermediul procesului de comunicare a unui schimb, bazat pe relația Win-Win, prin care persoanele implicate dau și primesc ceva în scopul atingerii unui rezultat agreeat de ambele părți.

Se poate negocia cu succes în orice situație, folosind metode corecte și tactici potrivite cu situațiile ivite.

Etapele esențiale ale negocierii sunt:

1. *pregătirea negocierii;*
2. *identificarea partenerului de discuție (scopuri și interese);*
3. *stabilirea metodelor și tehnicilor de negociere;*
4. *stabilirea tacticilor de negociere.*

5.3.1. Pregătirea negocierii

Orice negociere, oricât de simplă ar fi se abordează doar pe baza unei pregătiri prealabile. Pregătirea profundă a discuției reprezintă baza negocierii de succes.

Pregătirea unei negocieri constă în *stabilirea scopurilor și intereselor proprii, după cum urmează:*

scopuri

- scopul principal,
- scopul secundar,
- stabilirea priorităților scopurilor,

interese

- lista subiectelor care se negociază,
- lista subiectelor care nu se negociază,

concesii

- concesiile care se pot face (când și în ce condiții?),
- concesiile care nu se pot face,
- concesiile care se doresc obținute,

soluții alternative

- cea mai favorabilă soluție (nu imposibilă, dar cu speranța cea mai mică),
- cea mai bună alternativă Win-Win,
- cea mai puțin favorabilă soluție.

5.3.2 Identificarea partenerului de negociere

Identificarea scopurilor și intereselor partenerului de negociere se realizează prin găsirea răspunsurilor la următoarele întrebări :

- Care este șansa ca partenerul de negociere să fie de acord cu scopul meu principal?
- În ce măsură pot accepta condițiile impuse de partener?
- Care sunt concesiile pe care *le așteaptă* partenerul de negociere de la mine?
- Care sunt concesiile pe care mi *le poate face* partenerul de negociere?
- Care sunt obiecțiile pe care le poate ridica partenerul de negociere?
- În cazul în care nu se poate obține un acord, care este opțiunea partenerului pe care o pot accepta?

5.3.3 Stabilirea metodelor și tehnicilor de negociere

Un fapt important al negocierii, dar care este foarte des neluat în seamă, este acela că partenerul de discuție nu este o entitate abstractă și tot o ființă umană. El are emoții, valori puternic înrădăcinate și pregătire fundamentală diferită, iar punctele de vedere pot fi impredictibile. Acest aspect uman al negocierii poate deveni, în unele situații, de foarte mare ajutor, iar în alte situații este dezavantajos.

O relație bazată pe încredere, înțelegere, respect și prietenie cultivată de-a lungul timpului, poate să facă fiecare negociere mult mai ușoară și mai eficientă. De asemenea, dorința oamenilor de a fi mulțumiți de ei, respectiv, preocuparea ca cei din jur să aibă o părere bună despre ei, poate conduce foarte des spre o atitudine mult mai sensibilă spre interesul celuilalt.

Pe de altă parte, oamenii devin agresivi, ostili, frustrați sau ofensați, având un ego care se simte amenințat. Ei văd situația prin intermediul punctelor lor de vedere și confundă frecvent percepțiile lor cu

realitatea, considerându-se obiectivi. Foarte des ei nu reușesc să interpreteze ce li se spune, în sensul în care li se spune. Neînțelegerea poate crea un foarte mare prejudiciu, respectiv, reacții la alte reacții, care ajung să formeze un cerc vicios. Explorarea rațională a posibilelor soluții, respectiv, negocierea devine imposibilă. Scopul dialogului devine contrazicerea punctelor de vedere și confirmarea impresiilor negative.

Ratarea unei înțelegeri, datorită sensibilității unei/unor ființe umane, conduce la reacții dezastruoase pentru o negociere. Pentru evitarea unor astfel de situații se au în vedere următoarele aspecte esențiale:

a) ***Fiecare negociator are două tipuri de interese:***

- *unul de substanță;*
- *unul legat de relația cu partenerul de negociere.*

Fiecare negociator dorește să ajungă la o înțelegere care-i satisface interesele substanțiale, însă, în realitate, mai există un interes legat de relația interumană. De exemplu, un vânzător de antichități dorește, pe de-o parte, să obțină profit din vânzarea sa și, pe de altă parte, să facă în așa fel încât clientul să-i devină fidel.

La nivel minim, un negociator dorește să mențină o relație de lucru destul de bună, pentru a obține un acord acceptabil, dacă unul oferă o soluție bilateral convenabilă.

În fapt, menținerea relației cu clienții, cu partenerii de afaceri, cu membrii familiei, colegii de profesie, contează mult mai mult decât rezultatul oricărei negocieri particulare.

b) ***Relația interumană este plasată în disputarea problemei***

O consecință majoră a situațiilor negociate, este faptul că relația părților tinde să se amestece cu discuția asupra nuanțelor problemei. În general, oamenii au tendința să-i trateze pe ceilalți în funcție de problemă. În cadrul unei familii, afirmații de genul: „în casă este dezordine” sau „cardul de salarii este gol”, pot fi plasate doar cu intenția de a identifica o problemă, însă, la fel de bine pot fi recepționate ca și atacuri personale.

Furia datorată unei situații poate genera, în multe situații, furie îndreptată asupra unor ființe umane, totul stabilindu-se într-o asociere din mintea persoanei în care s-a declanșat furia.

Un alt motiv, pentru care relația interumană este plasată în disputarea problemei, este faptul că aspectele substanțiale ale problemei negociate devin amestecate cu cele psihologice. Oamenii trec foarte ușor de la comentariile realizate asupra deducțiilor nefondate ale problemei, la intențiile și atitudinile oamenilor. Psihologii au constatat că procesul se produce aproape automat.

Concluzie: o cale de evitare a acestui proces este ca, partenerii de negociere să conștientizeze aspectele psihologice nedorite și să fie dispuși să revină cu alte explicații la fel de valoroase cu primele.

c) ***Argumentarea de pe poziția rangului, plasează relația interumană în conflict cu procesul negocierii***

În cazul în care o persoană negociază de pe poziția rangului, se agravează și mai mult procesul amestecării relației interumane cu esența problemei.

Psihologia persoanei, care nu se află pe poziția rangului, poate fi de genul următor: „eu văd poziția ta ca pe un statut pe care dorești să-l ai la încheierea negocierii; din punctul meu de vedere, acest lucru demonstrează cât de puțin îți pasă de relație. Dacă eu iau o poziție fermă, pe care tu o consideri nerezonabilă, tu ești de părere că am luat o poziție extremă; este ușor să consideri că eu nu prețuiesc relația noastră. [Fis-91]

Concluzie: În cazul în care unei părți îi pasă mai mult de obținerea unei soluții favorabile, decât să fie respectat sau plăcut de partenerul de negociere, poate încerca să-și amestece relația interumană pentru *esența problemei*.

Fiecare partener este condus în egală măsură de propria parte emoțională. După **A. Heeper** [Hee-07], un individ decide numai 20 % pe baza rațiunii, prin contrast cu emoționalul, care, spun cercetătorii, ar contribui hotărâtor cu 80% în procesul decizional.

Fiecare negociator este conștient de dificultatea rezolvării unei probleme, fără ca relația interumană să fie afectată, de unde ar putea rezulta agresiuni, frustrări, etc. În continuare sunt prezentate metodele esențiale ale unui proces de negociere, și cu ajutorul cărora se pot evita situațiile prezentate mai sus.

Esența separării problemei de persoană, este să se stabilească înțelegeri în acord cu problema psihologică a partenerului de negociere și nu să se încerce negocierea prin concesii importante. Pentru a stabili înțelegeri vis-a-vis de problema psihologică a persoanei, se utilizează tehnici psihologice după cum urmează:

- A. percepțiile neclare;**
- B. emoțiile ridicate;**
- C. conflictele.**

A. Percepțiile neclare;

Diferențele de opinie din cadrul unei negocieri sunt date de diferențele de gândire a celor două părți. Fiecare parte implicată în negociere, poate să vadă doar greșelile celeilalte părți. Abilitatea de a vedea situația, la fel ca și cealaltă parte, reprezintă una dintre cele mai importante deprinderi, pe care le poate avea un negociator. Nu este însă suficient să se înțeleagă percepția celeilalte părți. Pentru a putea influența partenerul de negociere, este necesară înțelegerea empatică a puterii punctului de vedere a fiecăruia, respectiv, să poată fi percepută forța emoțională.

Înțelegerea punctului de vedere al partenerului de negociere nu înseamnă și acceptarea lui. Este adevărat însă că, dacă un negociator înțelege mai bine gândirea partenerului, va ajunge să-și revizuiască propriul punct de vedere, aducând un beneficiu în procesul de negociere. Prima consecință este cea a reducerii ariei conflictului.

Percepțiile neclare generează, în multe situații, anumite tendințe nedorite, după cum urmează:

- tendința de a deduce intențiile partenerului de negociere din propria neliniște sau furie;
- blamarea altora pentru propriile probleme.

Cea mai directă cale de rezolvare a percepțiilor diferite, este aceea de a le face explicite și de a le discuta cu cealaltă parte. Situația devine clară dacă părțile comunică direct, onest și fără a se blama reciproc.

O altă cale de rezolvare a percepțiilor diferite, este cea a identificării oportunităților prin intermediul cărora să se poată demonstra inconsistența percepțiilor partenerului de negociere.

B. Emoțiile ridicate;

Într-o negociere emoțiile au un rol mai mare decât comunicarea verbală. Partenerii de negociere devin mai ușor dispuși pentru o confruntare decât pentru găsirea soluției prin cooperare. Oamenii de multe ori negociază, realizând că miza este mare și sentimentele amenințate. Emoțiile unei părți generează emoții de partea cealaltă. Neliniștea dă naștere supărării, iar supărarea neliniștii. Emoțiile pot duce rapid negocierea spre un impas sau spre sfârșit.

Inteligența – [Mar-78] reprezintă înțelegerea profundă, ușoară a unor lucruri, mai ales în domeniul culturii și al științei; facultatea de a înțelege, de a pricepe fenomenele, lucrurile.

Inteligența emoțională reprezintă capacitatea personală de percepere și controlare eficientă a propriilor emoții în raport cu evenimentele personale (familie, societate, carieră, educație etc.). Rolul evaluării inteligenței emoționale este cel al stabilirii unui proces de comunicare eficient, cu un minim de conflicte inter-personale.

Inteligența emoțională este constituită din următoarele patru elemente esențiale:

- autocunoaștere;
- auto-reglare;
- auto-motivare;
- empatia și abilitatea de a stabili relații cu ceilalți.

Un manager cu nivel emoțional controlat, poate facilita creșterea performanțelor într-o firmă, prin generarea unui climat de implicare profesională colectivă, abundent în inițiative. Gândirea devine mai clară și mai constructivă, în situații limită și condiții de stres.

C. Conflictele

Conflictul în comunicare apare foarte des și aproape în orice situație. Conflictul se manifestă instantaneu, atunci când încrederea între părți este scăzută. Provocarea esențială a procesului comunicării este cea a rezolvării conflictelor.

Conflictele sunt generate de diferențele de opinii în ceea ce privesc:

- abordările diferitelor situații;
- metodele, tehnicile sau tacticile utilizate;
- scopurile sau obiectivele fixate;
- alocarea resurselor;
- delegarea responsabilităților;
- sistemul de valori.

Conflictele nerezolvate, se soldează cel mai des cu pierderi de timp și energie.

Medierea reprezintă o modalitate de soluționare a conflictelor. Medierea este o metodă de negociere între două părți aflate într-o situație conflictuală, fiind asistate de a treia persoană –mediatorul. Medierea are rolul de a echilibra procesul de comunicare, prin tehnici de subliniere a părților comune și căutare a consensului, într-un climat permanent orientat spre părțile divergente.

Mediatorul ascultă părțile în mod obiectiv, le propune alternative, fără intenții subiective de a forța soluționarea într-un sens sau altul.

Părțile implicate în procedura de mediere, pot accepta sau refuza, în scris, stabilirea consensului.

Medierea este guvernată de principiul confidențialității.

5.3.4 Stabilirea tacticilor de negociere

Stabilirea tacticilor de negociere se realizează în funcție de situația particulară (tipul problemei, relația dintre parteneri). În continuare sunt prezentate câteva tactici de negociere:

Tactica 1: *Realizarea concesiilor*

Principiul care stă la baza acestei tactici este: „*eu pentru tine și tu pentru mine*”.

Scopul realizării concesiilor este de a crea partenerului de negociere sentimentul că i se face o mare concesie, și ca urmare, este momentul să facă și el o concesie.

Ca **modalitate de realizare** în documentul de pregătire al negocierii sunt redactate concesiile care pot fi realizate în cazul evoluției negocierii spre această tactică.

- a) Dacă concesia este oferită și partenerul de negociere nu oferă nimic în schimb, i se explică din nou că prin intermediul concesiilor oferite i se face o favoare.
- b) Dacă partenerul de negociere oferă o concesie, este clar că dorește una la schimb. Tactica este de a o privi cu deschidere, respectiv de a mulțumi pentru ea, însă, schimbul final mai poate fi amânat o perioadă, pentru a putea decide pe parcurs schimbul cel mai favorabil.

Tactica 2: A rămâne fără cuvinte

Principiul care stă la baza acestei tactici este cel al echilibrării nivelului de negociere, utilizând expresii de genul: „*m-ați lăsat fără cuvinte*” sau „*Sper că glumiți*”.

Scopul tacticii „*am rămas fără cuvinte*”, este de a atrage atenția că a fost formulată o cerință exagerată de către unul din partenerii de negociere.

Modalitate de realizare:

- a) Dacă formularea partenerului de negociere a fost exagerată, i se plasează cu mare atenție, una din expresiile de mai sus, pentru a sesiza dacă acesta conștientizează sau nu faptul că cerința este exagerată. Expresia „*Sper că glumiți*”, îi oferă posibilitatea de a-și reformula cerința. Dacă partenerul de negociere continuă cu aceeași cerință, este posibil să fie realistă. În acest caz, se pun întrebări deschise pentru a se putea conștientiza viabilitatea formulării.
- b) Dacă partenerul de negociere este surprins, exprimând una din expresiile de mai sus, se impune a autoanaliză prin care se verifică dacă cerința respectă sau nu strategia *Win-Win*.

Tactica 3: Prevederea

Principiul care stă la baza acestei tactici este cel al previzionării unei critici posibile din partea partenerului de negociere, în cazul în care, într-una din colaborările anterioare, au existat anumite antecedente.

Scopul prevederii este de a evita situația în care unul din parteneri este criticat și ajunge să se justifice, în loc să participe de pe o poziție de egalitate la procesul negocierii.

Modalitate de realizare: Încă de la începutul discuției se taie avântul partenerului, prin *specificarea punctele critice*, înainte ca el să o facă. Se evită postura de justificare, respectiv se evită posibilele atacuri.

Tactica 4: Marea lovitură

Principiul care stă la baza acestei tactici este de a obține cât mai mult, atunci când se negociază de pe o anumită poziție, iar partenerul dorește foarte mult să stabilească o înțelegere.

Scopul tacticii „*Marea lovitură*” este de a abate partenerul de la intențiile sale inițiale.

Modalitate de realizare: I se lasă impresia partenerului de negociere că cerința sa a fost exagerată, însă există, în continuare, deschiderea spre stabilirea unei înțelegeri. Se poate exploata situația, oferind o soluție suficient de onestă, astfel încât, partenerul de negociere să rămână mulțumit de rezultat.

Tactica 5: *A nu fi dispus spre negociere*

Principiul care stă la baza acestei tactici este cel al maximizării ofertei din partea partenerului de negociere.

Scopul tacticii este de a exploata nesiguranța partenerului de negociere, pentru ca, în final, să se obțină o ofertă foarte favorabilă.

Modalitate de realizare: Se poate aplica cu succes atunci când există suficiente alternative de rezervă, iar partenerul de negociere nu este pregătit cu nici o ofertă, însă dorește să încheie o înțelegere. Poate fi utilizat limbajul corpului, prin intenția părăsirii incintei de negociere.

Tactica 6: *Așteptarea unei oferte mai bune*

Principiul care stă la baza acestei tactici este cel al evitării afectării reputației.

Scopul tacticii este cel al menținerii unei poziții bune în cadrul negocierii, în cazul în care există alternative, la care se poate reveni și există siguranța că partenerul de negociere este în continuare dispus să rămână la masa tratativelor.

Modalitate de realizare: se poate apela la limbajul corpului, care să exprime o profundă dezamăgire, având în vedere că s-a investit atâta timp și efort în această negociere. Se exprimă bunăvoința stabilirii unui acord, însă nu în condițiile impuse.

Tactica 7: *Veste bună- veste rea*

Principiul care stă la baza acestei tactici este cel al nuanțării situației de negociere.

Scopul tacticii este cel de a-l face pe partenerul de negociere să se simtă nesigur pe situație.

Modalitate de realizare:

- a) Se lansează vestea rea pentru a-i crea partenerului de negociere sentimentul că nu se mai poate ajunge la o înțelegere. În formularea imediat următoare se exprimă vestea bună, pentru a-i sugera posibilitatea ca el să facă o anumită concesie.
- b) În cazul în care partenerul de negociere abordează această tactică, este clar că dorește să provoace nesiguranță. Sugestia este ca, în prima etapă, să se ignore afirmațiile și să nu li se dea curs.

Tehnica 8: *Amânarea*

Principiul care stă la baza acestei tactici este cel al salvării posibilității de negociere atunci când s-a ajuns la un punct mort.

Scopul tacticii este cel al clarificării situației, respectiv, cel al adunării argumentelor, care pot redeschide dialogul.

Modalitate de realizare:

- a) În urma clarificării situației și adunării de noi argumente, se redeschide dialogul într-un moment convenabil.
- b) În cazul în care partenerul a amânat discuția, se recomandă evaluarea situației din punctul său de vedere: „nu îi convine tema discuției?”, sau „are anumite avantaje din această amânare?”

Tehnica 9: Pași mici

Principiul care stă la baza acestei tactici este cel al obținerii multor concesii în multe situații mai puțin importante.

Scopul tacticii este cel al obosirii partenerului de negociere, prin discutarea tuturor detaliilor, pentru ca în final să se obțină cât mai multe concesii.

Modalitate de realizare:

- a) Se discută în amănunt fiecare detaliu și se încearcă obținerea unei înțelegeri pentru fiecare.
- b) În cazul în care partenerul de negociere încearcă această tactică, este sugerată o atenție sporită pentru a nu se accepta înțelegeri pentru toate detaliile aduse în discuție.

Tactica 10: Rotunjirea în jos

Principiul care stă la baza acestei tactici se aplică în situațiile de negociere a prețurilor.

Scopul tacticii este cel al realizării unei oferte mult mai atractive.

Modalitate de realizare: Indiferent de care parte este abordată tactica, se recomandă calcularea exactă a avantajelor care se pot obține.

Tactica 11: Cel bun și cel rău

Principiul care stă la baza acestei tactici este cel al stabilirii unei atmosfere propice de negociere.

Scopul tacticii este cel al creării senzației unui spațiu de negociere mai larg de cât este în realitate.

Modalitate de realizare: Se plasează doi negociatori în cadrul unei echipe, unul jucând rolul de negociator rău, care nu lasă loc de concesii, iar cel de-al doilea joacă rolul de negociator bun, care atrage atenția asupra porțiței de scăpare.

Tactica 12: Abordarea precaută

Principiul care stă la baza acestei tactici este cel al precauției atunci când negocierile se realizează în situații dificile, cu pericol evident de eșec.

Scopul tacticii este cel al aflării opiniei partenerului, respectiv, a dimensiunii spațiului de negociere.

Modalitate de realizare: Se oferă partenerului de negociere posibilitatea să avanseze propuneri pentru soluționarea situației și se identifică, dacă există sau nu, posibilitatea dialogului pentru găsirea soluției. Negocierea este de tip defensiv.

5.4 Documente utile în comunicarea organizațională

5.4.1 Scrierea unui raport

La redactarea raportului trebuie acordată multă atenție. În acest scop Aristotel îndeamnă: „*Pentru a scrie bine, exprimă-te ca oamenii obișnuiți, dar gândește ca un înțelept*”

Pentru scrierea unui raport se definește un **scop clar** și se prezintă cât mai **concis** scopul, care poate fi :

- de a convinge;
- de a explica;
- cel al descrierii.

Pentru ca un raport să fie **concis**, se au în vedere următoarele reguli ce trebuie respectate la redactarea introducerii:

- se scrie o introducere de cel mult două propoziții;
- propozițiile trebuie să fie scurte;
- nu se includ informații care nu au legătură cu sumarul;
- în introducere se explică dacă scopul este să convingă, să explice sau să descrie.

Pentru redactarea conținutului este important ca scriitorul să aibă cât mai multe informații despre cititorii cărui i se adresează raportul, după cum urmează:

- cine sunt cititorii raportului?
- ce trebuie să afle cititorii despre raport?
- care este atitudinea cititorilor față de subiect?
- de ce cititorii ar trebui să fie interesați de subiect?

Pentru redactarea conținutului unui raport se ține cont de faptul că acest material reprezintă un suport pentru **decizii sau acțiuni** ulterioare. În acest sens, conținutul raportului este conturat de următorii factori esențiali:

Dacă,

- are rol informativ și convingător;
- se adresează exclusiv cititorilor identificați;
- situația prezentată poate fi plasată prin intermediul unui scurt istoric , care să treacă în revistă etapele parcurse până în prezent, respectiv, perspectivele și alternativele de evoluție;
- prezentarea se realizează simplu și clar, avându-se în vedere ca noțiunea de **concis** să nu facă rabat la cantitatea și calitatea informațiilor (există situații în care informațiile sunt filtrate de către emițător).

Se evită ghidarea cititorului spre concluziile și recomandările dorite de către emițător.

9.4.2 Redactarea unei scrisori de intenție

Scrisorile de intenție sunt concepute cu scopul să convingă angajatorul să acorde un interviu în vederea angajării.

Una dintre stilurile cel mai des utilizate pentru organizarea scrisorii de intenție, este cel al modelului piramidal (fig.1.3). În cadrul acestui model, informația se plasează în felul următor:

- 1) În vârful piramidei se plasează informația, având ponderea cea mai mare, în ordinea importanței.
- 2) Nivelurile următoare evoluează în secvență, tot în ordinea importanței informației incluse în scrisoare.

Aplicarea modelului piramidal, pentru redactarea unei scrisori de intenție poate fi realizată în felul următor:

- 1) Informația cea mai importantă, care se va plasa în vârful piramidei, este cea cu privire la identificarea postului (denumirea și codul de referință), pentru care aplicantul își exprimă intenția. Este indicat să se introducă în același paragraf sursa de informare cu privire la postul liber (ziar, job-shop, etc.).
- 2) Următorul paragraf, în ordinea importanței, descrie calificările, deprinderile și experiența pe care o are aplicantul pentru postul respectiv. Se au în vedere informațiile de interes, respectiv, care pot capta atenția angajatorului în vederea acordării unui interviu.
- 3) În al treilea paragraf se pot menționa deprinderi sau calificări mai puțin relevante vis-a-vis de cerințele postului.
- 4) În încheierea scrisorii de intenție se solicită un interviu

Într-o scrisoare de intenție se utilizează *exprimarea activă, dinamică* în locul *exprimării pasive*.

Exemplu: În loc de exprimarea „Am primit premiul pentru cel mai bun student al anului.”, care utilizează un *verb pasiv*, se poate apela la exprimarea *dinamică* și mai puternică „Votat ca cel mai bun student al anului.”

De asemenea, pentru a scoate în evidență experiența dintr-un anumit domeniu se utilizează tot o exprimare *dinamică*.

Exemplu: În loc de „Am finalizat un curs de...”, se poate sublinia experiența prin exprimarea: „Am finalizat cu succes un program de instruire...”

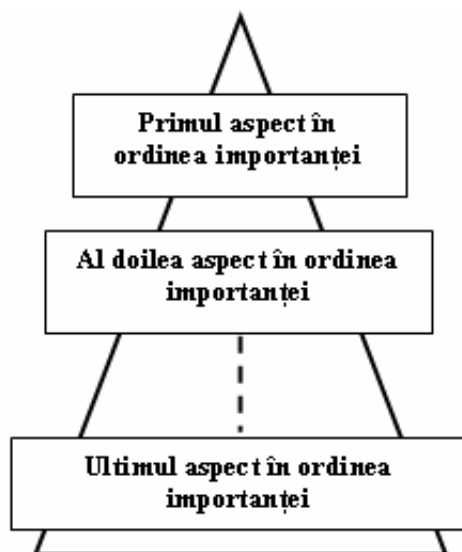


Fig.5.4. Modelul piramidă de organizare a scrisorii de intenție

5.4.3 Curriculum Vitae

Scrisoarea de intenție este însoțită de Curriculum Vitae (CV). CV-ul *enumără toate calificările în detaliu*, în comparație cu *scrisoarea de intenție*, în care *au fost prezentate pe scurt*.

Caracteristicile esențiale ale unui CV sunt prezentate în continuare:

- 1) CV-ul este creat, ca și scrisoarea de intenție, având scopul să convingă angajatorul să acorde interviul pentru ocuparea postului.
- 2) CV-ului i se realizează un aspect vizual interesant, prin proceduri de formatare pe calculator. Punctele principale sunt subliniate într-un format de tip listă (bullets).
- 3) CV-ul se organizează într-un format structurat, prin care se evidențiază că detaliile calificativelor *sunt enumerate*.
- 4) Deși calificativele se introduc în detaliu, este foarte important ca CV-ul să nu fie foarte aglomerat.

În general angajatorii preferă CV-uri de o pagină, maxim două, în multe situații neglijându-le pe celelalte.

„CV-ul nu vă obține postul, ci doar un interviu. Nu copleșiți angajatorul cu informațiile din CV”

John Jarvis, consilier profesional [Sbu-05]

Observații:

- experiența deplină într-un anumit domeniu se include în mod ferm într-un CV.
- cunoștințele lingvistice și de calculator se introduc într-un CV indiferent de postul solicitat.