

LOCUL ȘI AMENAJAREA SA—IMPLICAȚII ASUPRA COMUNICĂRII ȘI NEGOCIERILOR

ASIST. UNIV. DR. CIPRIAN-BENIAMIN BENEĂ
Universitatea din Oradea, Armatei Române Nr. 1
Facultatea de Științe Economice—Catedra de Economie
Tel.:+40 259. 47 90 80

e-mail: cbenea@uoradea.ro

LECT. UNIV. DR. OANA SECARĂ

Facultatea de Științe Economice—Catedra de Management-Marketing
e-mail: osecara@uoradea.ro

In this paper we would intend to make aware that some elements could stop or hinder the communication process and as effect of this thing negotiation process is render more difficult. And a hard negotiation could not bring all benefits to the participants leaving them with not so good memories about that process. That for it is important to take account about elements which could hinder communication and negotiation process.

Negocierea denotă un proces diferit de tocmeala tacită sau de un alt comportament prin care conflictul este reglementat. Negocierea este un proces în care propuneri explicite sunt înaintate într-un mod explicit, cu scopul de a se ajunge la un acord asupra unui schimb sau asupra realizării unui interes comun, în condițiile prezenței unor interese conflictuale.

Din această definiție reiese apartenența negocierilor la familia formelor comunicării și de aceea, o piedică sau o barieră ce poate să apară în calea comunicării poate să se soldeze cu împiedicarea procesului de negociere, cu sistarea negocierii sau chiar mai rău, cu întreruperea definitivă a tratativelor și a oricăror legături. Negocierile sunt un efort comun, îndreptat spre un rezultat unic, care poate fi realizat prin ajungerea la un acord care să satisfacă interesele fiecărui participant, iar întreruperea definitivă a tratativelor poate să aducă atât prejudicii imaginii participanților, cât și pierderi financiare, deoarece inițierea unei noi negocieri sau căutarea reluării legăturii care a fost ruptă presupune investirea de timp și bani. Având aceste considerente în vedere, este corectă afirmația care susține că „negociatorii sunt victorioși sau înfrânți împreună.” Evitarea apariției unor situații în care negociatorii sunt înfrânți—prin simplul fapt că rup negocierile, când ei, prin ceea ce sunt, trebuie să identifice soluții prin care impasul, în cazul în care apare, să poată fi depășit—poate fi realizată numai printr-o pregătire temeinică a negocierii, a cunoașterii trăsăturilor celeilalte părți și printr-o bună și bogată comunicare. Conștientizarea importanței procesului de comunicare pentru bunul mers al negocierilor, precum și a posibilității apariției unor bariere în calea comunicării în timpul întâlnirilor față-n față devinde de cea mai mare importanță pentru cei implicați în complexul proces al negocierii.

Piedicile în calea comunicării pot să se datoreze unor factori diferiți, dar a căror combinare rămâne întotdeauna o posibilitate. Unul din acești factori privește locul în care o negociere se desfășoară; un altul se referă la contextul general în care negocierea în cauză se desfășoară. Și dacă locul în care o negociere se derulează poate face obiectul unor negocieri prealabile,

presupunând chiar concesiile din partea unui participant, acest factor fiind astfel susceptibil influenței structurii relațiilor dintre părți, a puterii și intereselor lor, contextul general în care o negociere se derulează influențează negocierea în cauză, dar nu este influențat de către aceasta. Pe lângă acești factori de mediu, piedicile în calea comunicării pot să fie ridicate însăși de către participanții la o negociere, fie că aceștia fac acest lucru voluntar, fie că este rezultatul neștiinței sau ignoranței și care se manifestă datorită faptului că negociatorii aparțin unor culturi diferite.

În privința locului în care o negociere se va desfășura, se pot menționa mai multe aspecte, locul putând fi astfel ales și utilizat încât să aducă beneficii uneia dintre părți, cealaltă urmând a nu avea aceleași beneficii; ceea ce se poate să transforme alegerea locului într-un instrument de dominație și deci de împiedicare a comunicării între parteneri care doresc a negocia pe picior de egalitate.

O barieră în calea comunicării legată de alegerea unui anumit loc pentru convorbiri este zgomotul exterior; nu voi insita prea mult asupra acestui aspect deoarece această barieră poate fi înlăturată prin simpla deplasare într-o altă încăpere mult mai liniștită.

Barierile ce pot să apară în calea comunicării și care se ivesc—cu toate că încăperea în care se discută este liniștită—se datorează asertivității „gazdei” și amenajării de către aceasta a camerei unde se va negocia de o asemenea manieră încât „oaspetele” să se simtă pe o poziție inferioară, prin aceasta gazda sperând să-l determine prin presiuni psihologice să facă concesiile, care, în cazul în care aceste tratative s-ar fi desfășurat într-un loc diferit, „oaspetele” nu le-ar fi făcut. Desigur acest avantaj poate să fie exploatat și este exploatat de către gazdă de cele mai multe ori—de aceea a stabilit întâlnirea la ea „acasă”—însă între negociatori care se privesc ca și parteneri, recurgerea la utilizarea acestui tertip ar trebui redusă la minim. Astfel, problema alegerii locului unde o negociere va avea loc este una de importanță majoră, având implicații vis-a-vis de controlul pe care fiecare parte poate să-l exercite asupra aranjamentelor fizice din locul respectiv, precum și în legătură cu climatul psihologic în care întvederea se va desfășura. Deși acțiunea de acest fel poate ridica obiecții din partea „vizitatorului”, „gazda” se bucură de o mai mare libertate în ceea ce privește posibilitatea de a-și exercita controlul—în avantajul său—în comparație cu situația în care negocierea s-ar fi desfășurat pe teren neutru, unde aranjamentele sunt făcute în baza unei înțelegeri prealabile. Astfel, alegerea locului poate, prin aceea că inhibă comunicarea, să fie exploatată de către gazdă, în avantajul său.

Avantajele negocierii purtată „acasă” sunt adesea intangibile, fiind legate de statutul părților în cauză; un negociator care consideră că are un statut superior față de cel al celeilalte părți va căuta să-și exercite controlul asupra locului de negociere, iar prin amenajarea locului va dori să:

- își afirme superioritatea;
- inducă supunere celeilalte părți.

Invers, un negociator care consideră că are un statut inferior celui cu care urmează a se întâlni va încerca să amenajeze locul de întâlnire de o asemenea manieră încât să contrabalanseze diferențele de statut.

Avantajele câștigate ca urmare a derulării negocierii pe terenul propriu al unuia dintre negociatori reprezintă susre potențiale de putere care au tendința de a crește asertivitatea și

beneficiile celui ce controlează acel spațiu. Iar „oaspetele” poate să se autoperceapă ca având un statut inferior, ceea ce-l poate determina să se afirme mai puțin, sau chiar să dea ascultare mai ușor cererilor venite din partea „gazdei”.

Din analiza studiului înțeles de Martindale cu privire la implicațiile pe care locul de negociere le are asupra comportamentului asertiv al „gazdei”, se pot trage următoarele concluzii: perioada totală de timp în care gazda vorbește este mai mare; lungimea medie a expunerii rostită de către gazdă este mai mare; decizia și rezultatul la care s-a ajuns tind să favorizeze gazda.

Se poate vedea cum „mediul în care se derulează o negociere este un factor important ce influențează derularea și rezultatul negocierilor.” Privind negocierea în termenii presiunii ce poate fi generată prin manipularea problemei teritorialității, se poate presupune că—negocierea fiind o interacțiune competitivă—negociatorii sunt înclinați să se comporte de o manieră dominantă când se află „acasă”, dar sunt constrânși să se comporte de o asemenea manieră în cazul în care negocierea se desfășoară „în deplasare”. Aceasta se datorează faptului că familiaritatea locului crește abilitatea individului de a o utiliza în avantajul său, ceea ce are ca și rezultat înclinația spre un comportament dominant. Vice-versa, un vizitator recunoaște că nu este indicat să joace un rol care să-l facă pe „gazdă” să perceapă comportamentul său ca fiind unul vădit liber, asupra sa acționând o constrângere în privința etalării unui comportament dominant, datorită nevoii unei atenții sporite pe care trebuie să o acorde acțiunilor sale într-un mediu ce-i este străin.

Pe lângă alegerea locului, fapt ce are o mare importanță asupra modului în care decurg tratativele, aranjamentele făcute în acel loc aduc un plus de forță în privința desfășurării procesului negocierilor și a modului în care acestea se sfârșesc.

Aranjarea meselor și disponerea scaunelor poate afecta și în același timp reflectă natura relațiilor dintre participanți și climatul psihologic în care schimbul de idei are loc. Mai mult, modul de așezare al scaunelor și disponerea scaunelor poate avea importante implicații strategice—în special în cazul în care ele devin vehicule ce contribuie la accentuarea diferențelor privind statutul și puterea părților.

Relațiile dintre negociatori în timpul tratativelor pot fi caracterizate de cantitatea de cooperare sau competiție dintre părți și de atitudinile lor unul față de celălalt—caracteristici ce pot să fluctueze de la un moment la altul. Oricum, aranjamentele fizice făcute la locul negocierii tind să exprime caracterul relației dintre părți—cu precizarea că aceste aranjamente se datorează unei acțiuni conștiente și nu întâmplării.

Astfel, persoanele care se angajează în conversații degajate preferă să stea într-o poziție de:

- unghi drept față de interlocutorul lor, dacă ei se află la o masă ce are o formă pătrată;
- alături de interlocutor (cel mai des lăsând un loc liber între ei) în cazul în care discuția are loc la o masă cu formă rotundă.

Astfel, este preferată așezarea laterală/alăturată în relațiile caracterizate de cooperare și care au la bază încrederea reciprocă. Spre deosebire de astfel de relații, în cazul relațiilor competitive, cea mai preferată configurație a așezării este cea opusă/față-n față, scaunele fiind așezate la o anumită distanță unul față de celălalt; mai puține cuvinte sunt schimbate

între oameni în cazul în care ei se află depărtați unul de celălalt, aspect ce are la bază premisa că indivizii ce nu doresc să interacționeze, preferă să se așeze la distanță față de interlocutor. În cazul unor relații dominate de competitivitate sau în cazul unor discuții între oameni care nu se cunosc (poate se văd pentru prima oară față-n față), contactul vizual direct este stresant și de aceea evitat. În cazul unor conversații relaxate, cei ce nu se cunosc preferă să stea lateral față de interlocutor, aceasta permițând apropierea suficientă care să susțină o bună comunicare verbală și totodată asigurându-le angajarea într-un contact vizual mai intens sau mai redus.

Se pare că preferința pentru așezarea față-n față a scaunelor în cazul unei situații competitive reflectă dorința de obținere a unor informații de la interlocutor, și nu de a dezvolta o relație prietenoasă cu acesta—interpretare ce se bazează pe premisa că deși competitorii se privesc unul pe celălalt periodic, ei tind să evite contactul vizual în momentul în care privirile lor se întâlnesc; se poate vedea că însăși acest mod de așezare al scaunelor stimulează competiția în timpul acestor întruniri. În cazul unei situații cooperative, în timpul întâlnirii dintre parteneri, așezarea scaunelor în unghi drept facilitează apropierea dintre aceștia, facilitând împărțirea de materiale, iar dacă se dorește realizarea unui contact vizual, acesta poate fi facilitat de un asemenea aranjament.

Pe lângă că modul în care este amenajat locul unde negocierea are loc exprimă relația dintre actorii acelei negocieri, acest aranjament va influența climatul psihologic al interacțiunii sociale. Legat de negocieri, există trei indicatori relevanți ai climatului de negociere; ei sunt: gradul de formalitate sau informalitate al negocierilor; cantitatea de tensiunea sau de relaxare adunată în negociatori; nivelul intensității conflictului ridicat de problema în cauză.

Pe lângă faptul că modul de așezare al meselor și scaunelor influențează interacțiunea socială informală, alte elemente și modul de aranjare al acestora contribuie la stabilirea unui caracter formal sau informal al negocierii; astfel, prezența unor obiecte cum sunt florile, vasele sau sculptura abstractă tind să încurajeze informalitatea și un comportament cooperativ (deoarece ele pot să constituie puncte de plecare într-o discuție), în timp ce obiecte cum sunt cărțile tind să inhibe acest proces. Mesele cu formă rotundă asigură un caracter informal discuțiilor, precum și sentimente de deschidere în timpul dezbaterilor, spre deosebire de cazul în care discuțiile se poartă la o masă pătrată.

Ceea ce nu trebuie omis este faptul că presiunile ce se manifestă în timpul dezbaterilor își produc efecte și asupra poziției fizice a interlocutorilor unul față de celălalt; pe măsură ce conflictul se intensifică, este foarte probabil să apară o creștere corespunzătoare a presiunii, tradusă prin distanțarea dintre ei, până la limita la care o parte preferă să evite interacțiunea cu cealaltă parte. Dacă presiunea dintre interlocutori ar avea ca și efect distanțarea dintre aceștia și dacă acest fapt interferează cu modul de aranjare a încăperii—care prin modul de dispunere a obiectelor impun apropierea fizică și contactul vizual—atunci tensiunea și intensitatea conflictului tinde să se accentueze.

În cazul în care avem în vedere distanța la care se află interlocutorii unul față de celălalt, acest element poate să încurajeze dialogul între ei, dar poate deveni o barieră în calea comunicării în cazul în care are loc invadarea spațiului personal. Orice om are nevoie de un anumit spațiu—care se măsoară de la șoldul său—pentru a se putea simți confortabil. Dar limita maximă a acestui spațiu depinde de cât de apropiat îi este interlocutorul.

Neluarea în seamă a acestor considerente poate stârni tensiuni și poate ridica piedici în calea comunicării; iar în cazul în care are loc o întrvedere între două persoane ce vin din zone cu culturi diferite, trebuie avut în vedere că dacă pentru una din cele două persoane este normal și confortabil să se apropie mult de cealaltă persoană în tipul dialogului, aceasta poate interpreta într-un mod greșit această încercare, și aceasta tocmai datorită faptului că cea de-a doua persoană vine dintr-o cultură unde oamenii, pentru a se simți confortabil, au nevoie de un spațiu mai larg.

Bibliografie

1. COHEN R., *Negotiating Accros Culture*, International Communication in an Interdependent World. USIP Press, Washington DC, 2002, pag. 34-35
2. FAURE G.-O., „International Negotiation: The Cultural Dimension” in Viktor A. KREMENYUK, *International Negotiation*. Jossey-Bass: San Francisco, 2002, pag. 407
3. HALL E. T., *The Silent Language*. Anchor Books, New York, 1976, pag. 7
4. IKLE F. C., *How Nations Negotiate*. Harper and Row, Publishers, New York, 1964, pag. 3-4
5. MALIȚA M., *Negocierile. Un model folosit în cursul de Masterat și Relații Internaționale de la SNSPA și în activitățile Universității Mării Negre*; capitol al volumului în pregătire „Diplomația secolului XXI,” pag. 6
6. MALIȚA M., *Teoria și practica negocierilor*. Editura Politică, București, 1972, pag. 177
7. MARTINDALE D. A., „Territorial dominance behaviour in dyadic verbal interactions”. *Proceedings of the 79-th Annual Convention of the American Psychology Association*, 1971, pag. 305-306
8. RICHMOND Y., *From Nyet to Da: Understanding the Russians*. Intercultural Press, Yarmouth, Maine, 1992, pag. 123-124
9. RUBIN J. Z. and BROWN B. R., *The Social Psychology of Bargaining and Negotiation*. Academic Press, New York, 1975, pag. 82-89
10. SALACUSE, J. W., *The Global Negotiator. Making, Managing and Mending Deals Around the World in Twenty-First Century*. Palgrave Macmillan, New York, 2003, pag. 94 -115
11. SCHECTER J. L., *Russian Negotiating Behavior; Continuity and Transition*. USIP Press, Washington DC, 1998, pag. 133
12. SMYSER W. R., *How Germans Negotiate. Logical Goals, Practical Solutions*. USIP Press, Washington DC, 2003, pag. 112