



UNIVERSITATEA DE STAT DIN MOLDOVA
FACULTATEA DE RELAȚII INTERNAȚIONALE,
ȘTIINȚE POLITICE ȘI ADMINISTRATIVE
DEPARTAMENTUL RELAȚII INTERNAȚIONALE

Veronica ROTARU

TEORIA NEGOCIERILOR DIPLOMATICE

Suport de curs

Aprobat de
Consiliul Calității al USM

Chișinău – 2018
CEP USM

CZU 327:341.7(075.8)

R 82

Recomandat de Departamentul Relații Internaționale

Aprobat de Consiliul profesoral al Facultății de Relații Internaționale, Științe Politice și Administrative

Recenzenți:

Victor JUC, *dr. hab., prof. univ., AȘM*

Ion STAVILĂ, *dr., lector superior, ambasador cu misiuni speciale, MAEIE*

Supportul de curs *Teoria negocierilor diplomatice* reprezintă un studiu cu caracter teoretic, metodologic și aplicativ, menit să completeze cunoștințele studenților cu abordări conceptuale și exemple practice privind desfășurarea negocierilor diplomatice. În lucrare sunt cercetate noțiunile, funcțiile, tipurile și componentele negocierilor diplomatice, fiind analizată practica organizării și pregătirii acestora. Totodată, suportul de curs conține informații despre principiile de bază ale negocierilor diplomatice, erorile în negociere și evitarea acestora; modalitatea de dezvoltare a unor aptitudini interactive și capacitatea de a comunica eficient verbal și non-verbal. De asemenea, cititorul este familiarizat cu strategiile, tacticile și tehnicile de negociere, cu stilurile naționale de negociere și cu particularitățile interculturale.

Materialele prezentate reflectă tendințele actuale în domeniul studierii teoriei negocierilor diplomatice, având menirea să asigure formarea profesională a specialiștilor în domeniul relațiilor internaționale. Aceștia urmează să aibă cunoștințe teoretice temeinice despre negocieri, să aibă formate capacități de analiză și explicare a diverselor situații din mediul internațional ce necesită aplicabilitatea negocierilor diplomatice, abilități teoretico-practice de soluționare a divergențelor prin intermediul negocierilor diplomatice.

Descrierea CIP a Camerei Naționale a Cărții

Rotaru, Veronica.

Teoria negocierilor diplomatice: Suport de curs / Veronica Rotaru; Universitatea de Stat din Moldova, Facultatea de Relații Internaționale, Științe Politice și Administrative, Departamentul Relații Internaționale. – Chișinău: CEP USM, 2018. – 217 p.: fig., tab.

Referințe bibliogr. la sfârșitul temelor și în subsol. – 50 ex.

ISBN 978-9975-142-22-9.

327:341.7(075.8)

R 82

ISBN 978-9975-142-22-9

© V. Rotaru, 2018

© USM, 2018

CUPRINS

Preliminarii	5
<i>Tema 1:</i> Istoriografia, bazele teoretico-conceptuale și metodologice ale cercetării negocierilor diplomatice	11
<i>Tema 2:</i> Clasificarea, funcțiile, principiile și componentele negocierilor diplomatice	32
<i>Tema 3:</i> Echipa de negociere	52
<i>Tema 4:</i> Pregătirea și organizarea negocierilor diplomatice	74
<i>Tema 5:</i> Argumentarea în procesul negocierilor diplomatice	95
<i>Tema 6:</i> Strategiile, tacticile și tehnicile de negocieri diplomatice...	113
<i>Tema 7:</i> Impactul comunicării în desfășurarea negocierilor diplomatice.....	133
<i>Tema 8:</i> Medierea în soluționarea alternativă a conflictelor internaționale.	153
<i>Tema 9:</i> Stilurile naționale și diferențele de cultură în negocierile diplomatice	171
Bibliografie	189
Recomandări metodice pentru lucrul individual al studentului	196
Grile de evaluare pentru lucrul individual al studentului.....	200
Tematica tezelor de an, de licență, de masterat.....	207
Tematici pentru lucrul individual	209
Subiecte pentru evaluare finală	212
Exemple de teste sumative de evaluare.....	214

PRELIMINARII

Prezentarea disciplinei. Cursul *Teoria negocierilor diplomatice* este conceput ca un studiu cu caracter teoretico-practic, studierea căruia este determinată de necesitatea de a completa cunoștințele studenților cu concepții teoretice și exemple din practica desfășurării negocierilor diplomatice, cu principiile, mijloacele și posibilitățile de soluționare pașnică a conflictelor și cu dimensiunile diplomatice ale actului de intervenție. Cursul va contribui la formarea unui tablou integru cu privire la activitatea practică diplomatică.

Actualitatea cursului este condiționată de faptul că studenții care se specializează în relații internaționale urmează să se familiarizeze și să însușească funcțiile, tipurile și componentele negocierilor diplomatice, practica organizării și pregătirii acestora. Cursul implică însușirea cunoștințelor despre principiile de bază ale negocierilor diplomatice, erorile în negociere și evitarea acestora; dezvoltarea unor aptitudini interactive și a capacității de a comunica eficient verbal și non-verbal; familiarizarea cu strategiile, tacticile și tehnicile de negociere și formarea în acest sens a unor abilități practice; însușirea stilurilor naționale de negociere și a particularităților interculturale, de asemenea, cunoașterea principiilor și normelor morale atât în procesul de negociere, în particular, cât și în activitatea diplomatică, în general.

Locul disciplinei în cadrul programului de studii. Cursul *Teoria negocierilor diplomatice* este destinat studenților Ciclului I, specialitatea Relații Internaționale, fiind elaborat în corespundere cu prevederile CNC, cu planul de învățământ și axat pe trei niveluri: de cunoaștere, aplicare și integrare. Este o disciplină de specialitate, obligatorie, cuprinzând prelegeri, seminarii și lucrul individual.

Scopul disciplinei rezidă în cultivarea conceptului de negociere diplomatică în formarea unor abilități de negociator și în familiarizarea studenților cu unele aspecte ale deontologiei profesionale în acest domeniu. **Obiectivele generale ale disciplinei** consistă în formarea

profesională a specialiștilor în relații internaționale având cunoștințe teoretice temeinice despre negocieri, capacități de analiză și explicare a diverselor situații din mediul internațional ce necesită aplicabilitatea negocierilor diplomatice, abilități teoretico-practice de soluționare a divergențelor prin intermediul negocierilor diplomatice.

Disciplina *Teoria negocierilor diplomatice* are drept scop dezvoltarea următoarelor **competențe**:

- **Utilizarea conceptelor, teoriilor și reglementărilor din domeniul relațiilor internaționale prin:** a identifica termenii și a defini categoriile de bază ale negocierilor diplomatice; a demonstra teoriile și a generaliza metodele de bază de negocieri diplomatice; a evalua structura procesului de negociere și a proiecta tipurile fundamentale și funcțiile negocierilor diplomatice.

- **Deschiderea și promovarea schimbărilor și noilor abordări în realizarea politicilor statului în domeniul relațiilor internaționale prin:** a reproduce și a interpreta terminologia, conceptele, teoriile și reglementările din domeniul negocierilor diplomatice; a investiga procesul de negocieri diplomatice la nivel local, regional și global; a construi scheme privind corelația dintre componente, procese și principii în contextul negocierilor diplomatice.

- **Demonstrarea corectitudinii și respectului față de cultura, tradițiile și valorile altor state ca condiție de stabilire a relațiilor interstatale în realizarea unei diplomații eficiente și de succes prin:** a distinge în diferite contexte de negocieri diplomatice concrete strategiile, tacticile și tehnicile negociatoare; a stabili prin cercetarea individuală și în grup a diferențelor dintre stilurile naționale de negocieri diplomatice; a formula direcțiile de realizare a unei negocieri eficiente de către Republica Moldova prin evaluarea experienței internaționale.

- **Pronosticarea posibilelor schimbări și tendințe în dezvoltarea relațiilor internaționale și reactualizarea proiectelor / acțiunilor de promovare a politicii statului, la nivel internațional prin:** a distinge diferite tipuri de comunicare verbală și non-verbală în luarea

deciziilor în procesul de negocieri diplomatice; a elabora, a planifica, a realiza și a evalua proiecte, metode și mecanisme de aplanare a conflictelor internaționale prin intermediul negocierilor diplomatice; a proiecta necesitățile de studiere a negocierilor diplomatice în dependență de finalitățile activității profesionale.

- **Comunicarea în diferite contexte și situații–problemă, manifestând capacitatea de convingere și argumentare a poziției proprii și/sau a unei decizii prin:** a reproduce informații cu privire la negocierile diplomatice prin intermediul sistemelor informaționale de comunicații; a demonstra rolul comunicării în procesul organizării negocierilor diplomatice privind soluționarea diferendului transnistrean; a propune diferite scenarii de negocieri diplomatice și a evalua rolul mijloacelor verbale și non-verbale în acest sens.

- **Demonstrarea capacităților organizaționale și manageriale în domeniul relațiilor internaționale și ale serviciului diplomatic prin:** a determina argumentele în vederea soluționării unor probleme practice din domeniul negocierilor diplomatice; a demonstra capacitatea de a lua decizii la niveluri operaționale și tactice; a evalua metodele și mecanismele de realizare a negocierilor diplomatice în contextul Republicii Moldova.

- **Dezvoltarea profesională continuă prin determinarea priorităților și nevoilor personale de formare, dictate de noile oportunități și dezvoltarea relațiilor internaționale prin:** a identifica corelația dintre tipurile de negocieri și conflictele internaționale; a stabili factorii care influențează procesul de negocieri diplomatice; a modela scenarii de negocieri diplomatice pentru problemele din istorie și contemporaneitate.

Reguli de utilizare a suportului de curs. Suportul de curs la disciplina *Teoria negocierilor diplomatice* constituie un studiu cu caracter teoretic, metodologic și aplicativ, menit să completeze cunoștințele studenților cu abordări conceptuale și exemple practice de desfășurare a negocierilor diplomatice. Acesta reprezintă un îndrumar metodic în

activitatea de învățare-predare-evaluare la disciplina în cauză, în cadrul căruia sunt definite actualitatea, importanța, scopul, obiectivele și finalitățile de studiu pentru formarea și dezvoltarea la studenți a competențelor profesionale în domeniul relațiilor internaționale.

Lucrarea cuprinde conținutul propriu-zis al unităților de învățare, în conformitate cu curricula disciplinei, divizat în nouă teme, fiecare dintre acestea conținând subiecte, obiective de referință, termeni-cheie și repere de conținut. Materialul este proiectat succint, conform conținuturilor și obiectivelor stabilite. Fiecare secțiune a unității de învățare finalizează cu autoevaluare (pentru reflecții și analiza gradului de comprehensiune a materialului), teme pentru lucrul individual (pentru cei interesați de a descoperi, a rezolva și a aborda în mod independent careva aspecte ale problemicii în cauză), bibliografie selectivă (pentru a construi propriile înțelesuri și interpretări ale conținuturilor). Suportul include, de asemenea, o listă bibliografică complexă care poate servi drept fundament pentru elaborarea propriilor cercetări în domeniul negocierilor diplomatice.

Totodată, lucrarea propune recomandări metodice pentru lucrul individual care va permite studenților să decidă asupra produsului preconizat (referat, lucrul în grup, studiu de caz/comparat, recenzie a unui studiu/monografii, cercetare și comunicare individuală, masă rotundă, PPT, eseu) și să ia cunoștință de cerințele pentru elaborare de strategiile de realizare și de grilele de evaluare a acestuia.

Pentru cei interesați de problematica negocierilor diplomatice, este propusă tematica tezelor de an, de licență și de masterat. În baza listei de tematici pentru lucrul individual, orientată spre dezvoltarea capacităților de cercetare teoretică, abilităților analitice și aplicative, necesare pentru realizarea cercetărilor științifice din programul de studii universitare, se va elabora portofoliul lucrului individual la disciplina dată. Pentru evaluarea sumativă finală sunt propuse subiecte pentru evaluare finală și sunt oferite exemple de teste sumative de evaluare.

Administrarea cursului

Forma de învățământ	Codul disciplinei	Semestrul	Ore					Evaluarea	Nr. de credite
			În total	inclusiv					
				C	S	L	LI		
cu frecvență la zi	S.03.O.20	III	150	30	30	-	90	ex.	5
cu frecvență redusă*	S.05.O.23	V	150	20	4	-	126	ex.	5

Modul de structurare a disciplinei

Nr. d/o	Unități de conținut	Ore					
		Curs		Seminar		Lucrul individual	
		zi	f/r*	zi	f/r*	zi	f/r*
1.	Istoriografia, bazele teoretico-conceptuale și metodologice ale cercetării negocierilor diplomatice	4	2	4	-	10	14
2.	Clasificarea, funcțiile, principiile și componentele negocierilor diplomatice	2	2	4	-	8	12
3.	Echipa de negociere	4	2	2	1	10	12
4.	Pregătirea și organizarea negocierilor diplomatice	4	4	4	1	10	14

5.	Argumentarea în procesul negocierilor diplomatice	2	2	2	-	8	12
6.	Strategiile, tacticile și tehnicile de negocieri diplomatice	4	2	4	-	12	16
7.	Impacul comunicării în desfășurarea negocierilor diplomatice	4	2	4	1	12	18
8.	Medierea în soluționarea alternativă a conflictelor internaționale	2	2	2	-	10	14
9.	Stilurile naționale și diferențele de cultură în negocierile diplomatice	4	2	4	1	10	14
În total		30	20	30	4	90	126

Tema 1: ISTORIOGRAFIA, BAZELE TEORETICO-CONCEPTUALE ȘI METODOLOGICE ALE CERCETĂRII NEGOCIERILOR DIPLOMATICE

Conținuturi:

1. Istoriografia cercetării negocierilor diplomatice
2. Bazele teoretico-conceptuale ale negocierilor diplomatice
3. Metodologia cercetării negocierilor diplomatice

Obiective de referință:

- să descrie în complexitate și multiaspectual istoriografia cercetării negocierilor diplomatice;
- să determine bazele teoretico-conceptuale ale negocierilor diplomatice;
- să stabilească metodologia cercetării negocierilor diplomatice;
- să evalueze rolul, esența și importanța negocierilor diplomatice în practica internațională.

Termeni-cheie: negocieri, negocieri diplomatice, istoriografie, baze teoretico-conceptuale, metodologie, metode, abordare, cercetare

Repere de conținut:

1. Istoriografia cercetării negocierilor diplomatice

Evoluția relațiilor internaționale a determinat creșterea continuă a rolului negocierilor, ca mijloc de reglementare a celor mai diverse probleme ale raporturilor dintre state și de dezvoltare a cooperării internaționale. Pentru elucidarea gradului de investigare a problemei în cauză a fost supus cercetării un șir întreg de materiale teoretice și empirice. Analiza profundă a lucrărilor în acest domeniu denotă că cercetarea acestei tematici nu doar că este actuală, dar și necesară, deoarece negocierile constituie unul dintre cele mai prețioase atribute ale vieții cotidiene, o activitate diplomatică fundamentală și un compartiment impor-

tant în ceea ce privește menținerea relațiilor pașnice între state. Primele reflecții despre negocieri se întâlnesc în memoriile scrise de diplomați, care au încercat să-și analizeze experiența în acest domeniu. Această tradiție este menținută până în prezent. Lucrările lui *H.Kissinger „Diplomația”* și *A.Plantey „Negocierea internațională”* prezintă un interes deosebit atât pentru politicienii de carieră, cât și pentru cei care sunt preocupați de tehnologia realizării unor negocieri.

În general, literatura care abordează procesul de negociere poate fi împărțită convențional în patru grupe principale.

La prima grupă se referă cercetările general-teoretice, în care autorii încearcă să identifice abordările conceptuale și legitățile teoretice de desfășurare a negocierilor în general. Astfel, cercetătorii *J.Curry*, *M.Malița*, *V Kremeniuk*, *C.Crăciun* etc. tratează problematica negocierilor, îndeosebi din punct de vedere teoretic. În investigațiile lor, autorii se referă la abordările conceptuale ale negocierilor și ale negocierilor diplomatice, studiază caracteristicile negocierilor, analizează tipurile de negocieri și insistă asupra necesității de a eficientiza procesul de negocieri.

A doua grupă este reprezentată de lucrările unor așa cercetători ca *R.Fisher*, *J.Hiltrop*, *S.Udall*, *F.Frant*, *B.Scott*, *C.Mireanu* etc., care pot fi numite „ghiduri de acțiune”, conținând sfaturi concrete, culegeri de tehnici și tactici de negocieri. Autorii consideră negocierea o activitate obișnuită, dar, în același timp, esențială în rezolvarea multiplelor probleme cu care se confruntă indivizii, organizațiile, statele.

A treia grupă conține investigații din domeniul teoriei jocurilor. Această direcție este elaborată, în special, de matematicieni și economiști, scopul fiind încercarea de a crea modele matematice de negociere și, astfel, de a prognoza rezultatele acestora. Lucrarea de referință a lui *J.Neumann* și *O.Morgenstern „Theory of Games and Economic Behaviour”* propune o analiză a procesului de negociere prin intermediul teoriei jocurilor.

A patra grupă este reprezentată de lucrările care abordează principiile și aspectele psihologice ale relațiilor dintre negociatori (psihologia comunicării). Astfel, comunicarea în domeniul negocierilor diplomatice presupune obiective pragmatice și decizii constructive, precum și pregătirea psihologică a fiecăruia dintre parteneri pentru un comportament adecvat. Cercetătorii Ș.Boncu, Ș.Prutianu, E.Melibroda, L.Terentii etc. au abordat negocierile ca o activitate legată de particularitățile psihologice ale oamenilor, particularități ce influențează formarea modului de comportament. Ei susțin că pentru a reuși în cadrul negocierilor este necesar a cunoaște particularitățile psihologice și aplicarea metodelor psihologice.

Totodată, putem analiza istoriografia cercetării negocierilor diplomatice în dependență de arealurile geografice, o generalizare a căreia o vom prezenta în tabelul de mai jos.

Occident	România	Federația Rusă	Republica Moldova
C.Dupont, B.Scott, H.Souni, I.Zartman, R.Dawson, A.Heeper, M.Schmidt	M.Malița, D.Voiculescu, Ș.Prutianu, D.Mazilu, O.Bontea, R.Constantinescu-Stefanel, G.Caraiani, V.Potecea	V.Kremeniuk, I.Lukașiuk, M.Lebedeva, I.Vasilenko, A.Stremovskaia	C.Crăciun, L.Terentii, A.Colațchi, V.Rotaru

Printre autorii occidentali care s-au preocupat de domeniul negocierilor îl putem menționa pe *W.Ury*.¹ Dânsul încearcă să ne prezinte modele mai rar întâlnite în soluționarea conflictelor internaționale, dar, care au avut totuși, un succes remarcabil pe parcurs. Cercetătorul

¹ Ury W. *Getting Past No: Negotiating Your Way from Confrontation to Cooperation*. New York: Bantam, 1993. 208 p.

prezintă o strategie de progres, creată pentru a transforma adversarii participanți la negociere în parteneri. Totodată, oferă niște sfaturi celor care doresc să rezolve situațiile de conflict prin negociere și comunicare. Printre acestea putem menționa următoarele: păstrarea controlului sub presiune; potolirea mâniei și ostilității; cunoașterea cu adevărat a părții adverse; evitarea trucurilor murdare; utilizarea puterii de a aduce cealaltă parte la masa de tratative; ajungerea la acorduri care ar satisface nevoile ambelor părți.

*B.Scott*² investighează modul în care se pot obține negocieri creative între părțile implicate, utilizând tactici care vor conduce negocierile spre un acord benefic tuturor. Autorul prezintă instrumentele necesare unei negocieri avantajoase. Totodată, el descrie succint stilurile de negociere existente și modul în care trebuie să acționeze echipele de negociatori, managementul negociatorilor și strategiile ce trebuie urmărite în cadrul negocierilor. În această lucrare, B.Scott oferă instrumentele teoretice, dar mai ales cele practice, necesare oricărei persoane care dorește să obțină rezultate deosebite în meseria de negociator.

H.Souni, în lucrarea sa³ încearcă să explice întregul proces de negociere, evidențiind rolul comunicării interumane în acest proces. Pornind de la cele patru tipuri de negociatori (cooperant, afectiv, conflictual și demagog), cercetătorul reușește să identifice o serie de tipuri de negocieri în care ne-am putea afla, în funcție de personalitatea noastră și personalitatea „adversarului”. Autorul constată că manipularea în negocieri este utilizată nu atât de către cei ce vor să realizeze o tranzacție, dezvoltând o relație de tip câștig-câștig, cât de cei ce vor să-și vadă partenerul de negocieri îngenunchiat. Considerăm că, cel puțin în plan teoretic, el reușește să explice modul în care s-ar putea face acest lucru. H.Souni atenționează asupra faptului că dacă vrei să fii

² Scott B. *Artă negocierilor*. București: Editura Tehnică, 1996. 152 p.

³ Souni H. *Manipularea în negocieri*. București: Antet, 1998. 151 p.

un negociator bun și nu vrei să te lași manipulat, trebuie să-ți folosești mintea pentru a obține o judecată independentă.

Cercetătorii *J.Hiltrop* și *S.Udall*⁴ analizează atât tehnicile negocierii în cadrul unui grup, cât și în cadrul mai multor grupuri, inclusiv interculturale, oferind o varietate de soluții pentru îmbunătățirea procesului de negociere. Ei consideră negocierea o activitate obișnuită, dar, în același timp, esențială în soluționarea multiplelor probleme cu care se confruntă organizațiile, indivizii, statele etc. Lucrarea cuprinde o varietate de idei și materiale, autorii specificând principiile de bază ale negocierii și oferind indicații pentru o negociere eficientă.

Printre cei care au studiat procesul de negociere îl putem remarca și pe *L.Thompson*⁵, lucrarea acestuia fiind destinată oamenilor de afaceri internaționale, tuturor celor care negociază cu scopul de a-și atinge obiectivele. Cercetarea oferă soluții la multe dintre problemele dificile pe care le presupune activitatea de negociere. Autorul se axează pe procesul de pregătire a negocierilor, pe negocierile reciproc avantajoase și pe aspectul intercultural al acestora.

Manualul lui *N.Peeling*⁶ constituie un ghid practic care îi învață pe negociatori să fie abili și creativi în orice situație, să știe ce întrebări trebuie să pună sau ce răspunsuri trebuie să ofere ca să convingă partenerii de negociere. Prezentarea strategiilor și etapelor esențiale ale negocierii este completată de exemple de abordări corecte și abordări greșite, precum și de sfaturi pentru negociatorii care intenționează să-și atingă scopurile. Autorul identifică particularitățile negocierii internaționale: rolul distanței, complexitatea mai mare a procesului de negociere, durata mai îndelungată, ajungând la concluzia că principa-

⁴ Hiltrop J., Udall S. *Arta negocierii: Procesul de negociere. Negocierea interpersonală. Cultura negociatorului. Greșeli comune*. București: Teora, 2000. 176 p.

⁵ Thompson L. *Mintea și inima negociatorului: manual complet de negociere*. București: Meteor Press, 2007. 432 p.

⁶ Peeling N. *Cum sa obții maximum în orice negociere. Ce știi, fac și spun cei mai buni negociatori*. Iași: Polirom, 2012. 216 p.

lele elemente prin care negocierea internațională se deosebește de cea națională sunt diferențele culturale.

Tema negocierilor este abordată, de asemenea, de către cercetătorii din România. Astfel, *S.Pruteanu* ajunge în opera sa⁷ la concluzia că un proces de negociere se va finisa cu un rezultat mutual satisfăcător pentru părțile negociatoare numai în cazul când acestea vor avea un înalt grad de pregătire profesională. Autorul dezvoltă criteriile de pregătire a negociatorilor, propune niște principii pentru a obține rezultatul scontat.

Savantul *M.Malița*⁸ constată că negocierile sunt la ordinea zilei în viața internațională. Autorul prezintă negocierile, din punct de vedere teoretic, ca funcție centrală a diplomației și consideră că o negociere va da randament maxim atunci când va fi explorată pe cale teoretică. Totodată, autorul își exprimă convingerea că negocierea este pe punctul de a depăși stadiul empiric, în care se bazează exclusiv pe calitățile personale ale negociatorului. De asemenea, *M.Malița* determină conceptul negocierilor din punctul de vedere al dreptului internațional ca fiind unul dintre mijloacele de soluționare pașnică a diferendelor, prevăzut în Carta ONU, alături de mediere, conciliere, arbitraj sau alte mijloace la alegere.

R.Constantinescu-Ștefănel propune în lucrarea sa⁹ cunoștințe teoretice și practice de bază, necesare celor ce se află în situația de a purta negocieri între state, pentru a-și duce misiunea la bun sfârșit. Autorul ajunge la concluzia că negocierea are drept obiectiv principal realizarea unui acord de voință, a unui consens și nu a unei victorii. *R.Constantinescu-Ștefănel* menționează că, în negociere, există parteneri (și nu adversari) cu care trebuie să avem o comunicare eficientă. Ambii parteneri trebuie să încheie procesul de negociere cu sentimen-

⁷ Prutianu S. *Antrenamentul calităților de negociere*. Iași: Polirom, 2007. 405 p.

⁸ Malița M. *Jocuri pe scena lumii: conflicte, negocieri, diplomație*. București: C.H. Beck, 2007. 362 p.

⁹ Constantinescu-Ștefănel R. *Techniques de communication dans la négociation*. București: ASE, 2009. 236 p.

tul că au realizat maximul posibil din ce și-au propus. Lucrarea oferă o bază teoretică și practică bine documentată asupra domeniului, principiilor, tipurilor, limbajului, fazelor, tehnicilor negocierii. De asemenea, sunt prezentate atât modele de negociere specifice diferitelor culturi, cât și modele și stiluri de negociere internaționale.

Pentru investigarea temei în cauză a fost folosit potențialul de idei încadrat în operele cercetătorilor din Federația Rusă. Astfel, *V.Kremen'yuk*, atenționează în cercetarea sa¹⁰ că deși există o multitudine de lucrări referitoare la problema negocierilor internaționale, acestea sunt destinate doar cititorului occidental. O problemă ar fi elaborarea procesului de negociere, formarea unui spațiu de negociere unic, care nu ar izola statele și ar înlătura confruntarea ideologică dintre Est și Vest. Cercetătorul consideră că negocierile internaționale capătă o deosebită importanță anume acum, când procesele globalizării devin inevitabile și tot mai largi.

*I.Lucashyuk*¹¹ analizează particularitățile negocierilor diplomatice ca principala metodă diplomatică de interacțiune între state. El atenționează că negocierea constituie unul dintre cele mai importante instrumente diplomatice, deoarece diplomația reprezintă, într-o oarecare măsură, un proces de comunicare între reprezentanții statelor, cu scopul de a face schimb de informații, de a obține înțelegeri reciproce și de a înlătura orice bariere în calea unei cooperări și luarea unor decizii comune. Scopul negocierilor diplomatice este de a înlătura neînțelegerile apărute între state, iar rezultatul acestora sunt transpuse, sub diferite forme, în acte oficiale.

Cercetătorul *I.Vasilenko*¹² realizează o analiză prin prisma primelor modele de negocieri în cadrul unui conflict care implică direct

¹⁰ Кременюк В. *Новые исследования международных переговоров*. В: Мировая экономика и международные отношения, 2001, № 12, с.100-106.

¹¹ Лукашук И. *Дипломатические переговоры и принимаемые на них акты*. Москва: Nota Bene, 2004. 144 с.

¹² Василенко И. *Искусство международных переговоров*. Москва: Экономика, 2011. 351 с.

utilizarea tehnicilor, tacticilor, strategiilor ca contrabalansare a situației problematice. Totodată, prezintă diverse stiluri de negocieri, în dependență de cultură și civilizație, de parcursul istoric. Spre exemplu: stilul de negociere american, ca unul dintre cele mai performante și răspândite la nivelul dialogului internațional, datorită profesionalismului implicat, sau cel britanic, predispus spre concesie, sau stilul de negociere al statelor arabe, deseori caracterizat prin lipsa simțului de precizie și tact, deoarece în viziunea musulmană timpul nu are limite, motiv pentru care părțile arabe implicate în procesul de negociere își permit foarte des să întârzie etc. Autorul a descris și stilul de negociere al rușilor, aceștia fiind calificați ca buni negociatori și ca părți care, de regulă, nu cedează. I. Vasilenco a elaborat și noțiunea de negociere politică, considerând-o o „artă de elaborare a stratagemelor”, analizând partea vestică și estică prin prisma politicului.

Problematika negocierilor este abordată și de către cercetătorii din Republica Moldova. Astfel, C. Crăciun¹³ efectuează o analiză minuțioasă a conceptelor teoretice și aplicațiilor practice propuse de autorii occidentali, după care le suprapune la realitățile Republicii Moldova. Autoarea a selectat doar acele paradigme ce corespund atât situației caracteristice societății civile din țară, cât și personalității conducătorului, adică celui ce se ocupă de luarea deciziilor.

L. Terentii¹⁴ studiază particularitățile psihologice ale negocierilor diplomatice. În opinia lui, negocierile sunt un fenomen complex și multilateral care reprezintă activitatea oamenilor, legată de particularitățile lor psihologice, ce acționează asupra formării modelelor de comportament, intereselor acestora etc. Odată cu intrarea în secolul informațional, procesul de negocieri trebuie privit dintr-un alt

¹³ Crăciun C. *Teoria și practica negocierilor*. Chișinău: Prut International, 2002. 216 p.

¹⁴ Terentii L. *Tratatul diplomatic și particularitățile lor psihologice*. Chișinău: ASEM, 2001. 204 p.

unghi de vedere. Acest proces este o știință și o artă. Artă purtării negocierilor, cunoașterea nuanțelor psihologice și folosirea acestor cunoștințe în practică sunt necesare specialiștilor care activează în domenii ce presupun contacte interpersonale (de exemplu, diplomaților, politicilor, managerilor etc.). Autorul descrie și argumentează experiența teoretică și practică a dezvoltării procesului de negocieri, inclusiv a celui diplomatic.

V.Rotaru cercetează în articolul său¹⁵ conceptele de negocieri diplomatice și conflict internațional, de asemenea, studiază eficiența negocierilor diplomatice în procesul de soluționare a conflictelor internaționale. Autorul demonstrează că, în perioada contemporană, rolul negocierilor diplomatice a crescut semnificativ, dat fiind faptul că acestea se impun ca principale atribute în rezolvarea conflictelor internaționale. Datorită multiplelor posibilități pe care le oferă, negocierile diplomatice au devenit niște mijloace adecvate de prevenire și aplanare a diferendelor și stărilor conflictuale, reprezentând cele mai importante căi de reglementare a conflictelor.

Rezumând cele expuse mai sus, putem conchide că *direcțiile principale de cercetare* în cadrul teoriei și practicii negocierilor diplomatice sunt următoarele: analiza unor situații concrete; caracteristicile participanților la negocieri; structura, etapele și rundele negocierilor; strategiile, tacticile și tehnicile utilizate în cursul negocierilor; organizarea și procedura de desfășurare a negocierilor; medierea în cadrul negocierilor; particularitățile naționale, stilurile de negociere; particularitățile psihologice în comunicarea dintre participanții la procesul de negociere.

¹⁵ Rotaru V. *Eficiența negocierilor diplomatice în soluționarea conflictelor internaționale*. În: Studii de pace și soluționarea conflictelor în curriculum-ul universitar. Ghid teoretico-metodologic. Coord. V.Teosa, B.Venturi. Chișinău: CEP USM, 2013, p.80-90.

2. Bazele teoretico-conceptuale ale negocierilor diplomatice

Practica istorică din cele mai vechi timpuri, precum și evoluția situației internaționale contemporane confirmă că, în procesul conviețuirii, oamenii se confruntă cu diferite dificultăți, contradicții care pot evolua în conflicte. Este cert că menținerea sau amplificarea conflictelor poate avea consecințe catastrofale pentru întreaga omenire; deci, toate diferendele urmează a fi soluționate pe cale pașnică. Recurgerea la negocieri, la mijloace pașnice și soluții politice raționale este unica modalitate de reglementare a oricărui litigiu. Reglementarea prin negocieri este o componentă fundamentală a securității, a stabilirii unor relații internaționale, fundamentate pe excluderea forței, pe înțelegere și încredere reciprocă. Apelarea la negocieri constituie un principiu de bază al relațiilor internaționale, pentru că oferă posibilități și cadrul necesar ca statele să găsească o soluție echitabilă și durabilă.

Negocierea trebuie privită drept cel mai eficient mijloc de comunicare, având avantajul că realizează, în cel mai scurt timp, efectul scontat. Ea se referă la situațiile în care părțile participante interacționează pentru a ajunge la o soluție acceptabilă în una sau mai multe probleme aflate în discuție. În definirea conceptului de negociere se remarcă mai multe deosebiri, în funcție de poziția de pe care acestea sunt abordate. Desigur, în cele mai multe cazuri, negocierea este privită drept formă de comunicare al cărei scop constă în rezolvarea unor probleme.

Dicționarul diplomatic definește negocierea ca funcție centrală a diplomației și mijlocul cel mai important și eficient de rezolvare pe cale pașnică a diferendelor și conflictelor internaționale, independent de natura și amploarea acestora. De fapt, negocierea pornește de la faptul că fiecare parte are interese directe sau indirecte pe care dorește să le satisfacă. Atunci când cei doi parteneri au în vedere dorințe reciproce, negocierea se încheie relativ ușor, cu succes, iar contactele pot continua; când însă solicitările uneia din părți sunt ignorate, re-

zultatele negocierii nu sunt cele așteptate. Într-un asemenea context, este evident faptul că negocierea poartă amprenta comportamentului uman. De asemenea, în ultimă instanță, scopul principal al negocierii îl constituie satisfacerea unei anumite necesități.

Negocierea reprezintă, în esență, totalitatea acțiunilor și documentelor, elaborate sau prezentate într-un dialog dintre doi parteneri, desfășurat prin reprezentanți oficiali ai acestora, care conduce la finalizarea unui acord. După unii autori, *a negocia* înseamnă a accepta sau a avea o discuție pentru a ajunge la o soluție și a găsi marja de înțelegere posibilă care va însemna minimum de concesii pe care fiecare parte le poate face, pentru a atinge un punct de echilibru și a înlătura dificultățile.

De asemenea, *negocierea* este interpretată ca arta compromisului. În situații conflictuale, indiferent de natura acestora, are loc o confruntare de interese diferite care, adesea, par a fi de neîmpăcat, dar, totuși, în toate cazurile, fără excepție, există un interes reciproc minimal care determină părțile să se așeze la masa tratativelor, pentru a căuta de comun acord o soluție adecvată, numită o soluție de compromis. În acest context, în analiza negocierilor diplomatice trebuie să se acorde atenție la tehnicile de manevrare și la capacitatea de toleranță a negociatorilor. Fiecare negociator are nevoie de intuiție fină, înaltă calificare și cunoștințe profunde despre tradițiile culturale ale partenerilor de negociere.

Actualmente, există o mulțime de definiții ale negocierilor diplomatice. *C.Dupont* analizează negocierea diplomatică din punct de vedere procesual, definind-o ca o acțiune ce plasează față în față doi sau mai mulți parteneri care, fiind confrunțați atât cu divergențe, cât și cu interdependențe, consideră oportun să găsească, în mod voluntar, o soluție reciproc acceptabilă care să le permită să creeze, să mențină și să dezvolte, cel puțin temporar, o relație.¹⁶ Comparând negocierile cu

¹⁶ Dupont C. *Negotiation as Coalition Building*. In: International negotiation. Netherlands: Kluwer Academic Publishers, 1996, vol.I, nr.8, p.11.

alte practici: consultări, reuniuni, întâlniri, se poate menționa că negocierile se deosebesc de celelalte forme printr-un profund aspect procesual. Negocierile ca proces reprezintă o unitate holistică de conținut (obiectul de negociere), un proces de comunicare și anumite proceduri procesuale, în pofida diferențelor culturale dintre participanți. Aspectul procesual al negocierilor constă din regulamentul, ordinea de zi, ordinea de discuție, adică acordul părților privind regulile de organizare și desfășurare a negocierii. Această abordare elucidează situațiile de negociere în care ambii negociatori ajung la un compromis și la o bună înțelegere.

R.Fisher și *W.Ury* examinează negocierile, întâi de toate, ca tendința spre consens. Astfel, în opinia acestor autori, negocierea diplomatică reprezintă un set de practici care permit combinarea pașnică a intereselor antagonice, o metodă de a ajunge la un acord pe un fundament amical, fără lovitura părților. *M.Malița* determină negocierile diplomatice drept procese competitive, desfășurate în cadrul unor convorbiri pașnice de către două sau mai multe părți, care acceptă să urmărească împreună realizarea unor obiective fixate în cuprinsul unei soluții explicite, agreeate în comun.¹⁷ Practica negocierilor arată că principala dificultate în atingerea finalității propuse constă în faptul că, de cele mai multe ori, negociatorii pleacă de la ideea că interesele divergente trebuie transformate în scopuri comune. De aceea, este absolut necesar ca, încă de la început, negociatorii să aibă în vedere un deznodământ, găsit de comun acord, fiecare parte considerându-se coautor al acestuia. Mai mult chiar, în teoria negocierilor există o regulă, potrivit căreia nu trebuie niciodată forțată nota pentru realizarea unui progres deosebit, dar clădit pe o slăbiciune conjuncturală a partenerului.

Ș.Pruteanu consideră că prin negocieri diplomatice trebuie să înțelegem orice formă de confruntare nearmată, prin care două sau mai multe părți cu interese și poziții contradictorii, dar complementare, ur-

¹⁷ Malița M. *Teoria și practica negocierilor*. București: Politica, 1972, p.125.

măresc să ajungă la un aranjament reciproc avantajos.¹⁸ *T.Georgescu* și *G.Caraiani* definesc negocierile diplomatice drept un proces dinamic, prin care două părți, fiecare cu obiectivele sale proprii, discută, pentru a ajunge la o înțelegere satisfăcătoare pe baza interesului comun.¹⁹ Astfel, negocierile diplomatice constituie un proces organizat de interacțiune interpersonală cu partenerii străini care se orientează pe soluționarea conflictelor sau dezvoltarea cooperării, presupunând adoptarea unei anumite decizii comune de importanță internațională.

Totodată, negocierile diplomatice sunt un proces competitiv, partenerii urmărind atât satisfacerea unor interese comune, cât și a unor interese contradictorii ce reclamă o serie de eforturi, prin care se urmărește evitarea confruntării și ajungerea la soluții reciproc avantajoase. La rândul ei, competiția va permite înfruntarea competențelor individuale în realizarea scopului propus. În pofida faptului că, dincolo de caracterul competitiv al negocierilor, procesul urmărește afirmarea elementelor de interes reciproc, în practică sunt foarte puține cazurile în care negocierile se desfășoară ușor, fără probleme. În ultimă instanță, negocierea presupune concesi reciprocă și repetate, până la atingerea echilibrului, pe care părțile îl apreciază în funcție de nevoile lor și de informațiile de care dispun.

Specialistul autohton *C.Crăciun*, analizând mai multe definiții ale negocierilor, concluzionează că acestea: sunt precedate de anumite acțiuni și situații care declanșează derularea lor; constituie un proces de interacțiune comunicativă între două sau mai multe părți; reprezintă o interacțiune între participanții motivați de prezența unor divergențe și de necesitatea de a ajunge la un acord; presupun că participanții posedă neapărat un grad de formalizare.

În tabelul ce urmează prezentăm rezumativ aspectele definitorii în conceptualizarea negocierilor diplomatice.

¹⁸ Pruteanu Ș. *Comunicare și negociere în afaceri*. Iași: Polirom, 1998, p.164.

¹⁹ Georgescu T., Caraian G. *Managementul negocierii afacerilor. Uzanțe-protocol*. București: Lumina LEX, 1999, p.19.

Negocieri diplomatice	• interacțiune a părților
	• caracter voluntar al relației
	• divergențe
	• cadru formal
	• interese comune
	• căutare a soluțiilor reciproc acceptabile

Indiferent de modul în care este definită negocierea și poziția de pe care este abordată, putem evidenția *următoarele caracteristici* ale acesteia:

Negocierea este un fenomen social ce presupune existența unei comunicări între oameni, în general, și între cele două părți, în particular. Fiind un proces realizat de oameni, negocierea poartă amprenta comportamentului uman. Iată de ce modul în care comportamentul uman este perceput reprezintă elementul principal ce stă la baza teoriei negocierii.

Negocierea este un proces organizat în care se dorește, pe cât este posibil, evitarea confruntărilor. De regulă, negocierea se desfășoară într-un cadru formal, pe baza unor proceduri și tehnici specifice. Chiar și atunci când negocierea se realizează în afara unui asemenea cadru, părțile trebuie să respecte anumite cerințe de ordin procedural și deontologic.

Negocierea este un proces cu finalitate precisă ce presupune armonizarea intereselor. Ea are drept obiectiv realizarea unui acord de voință, a unui consens și nu neapărat a unei victorii, ambii parteneri (și nu adversari) trebuie să încheie procesul de negociere cu sentimentul că au realizat maximul posibil din ceea ce și-au propus.

Negocierea este un proces competitiv, partenerii urmărind satisfacerea atât a unor interese comune, cât și a unor contradictorii, ce reclamă o serie de eforturi, prin care se urmărește evitarea confruntării și ajungerea la soluții reciproc avantajoase.

Negocierea diplomatică înseamnă examinarea unei chestiuni de interes comun între două state, în vederea rezolvării ei. Din acest punct

de vedere, negocierea nu poate fi limitată doar la tratativele privind încheierea de acorduri internaționale. Actualmente, negocierea este un proces, un domeniu important în activitatea misiunilor diplomatice, la care se recurge în toate cazurile în care sunt discutate sau tratate cu organele competente ale statului acreditar probleme de interes comun, cum ar fi: ocrotirea intereselor cetățenilor statului acreditar pe teritoriul statului acreditar; soluționarea unei probleme litigioase; apropierea pozițiilor față de problemele vieții internaționale etc.

Negocierea diplomatică ține de esența activității diplomatice, întrucât constă în apărarea intereselor statului propriu, dar nu prin negarea intereselor celui alt stat, ci prin încercarea de a se pune de acord cu acesta. Astfel, această noțiune presupune căutarea și găsirea unei baze comune pentru interesele celor două state.

Ideea de negociere este asociată cu cea de diplomație, în așa mod încât diplomația a fost echivalată cu negocierea permanentă și multe definiții ale diplomației sunt bazate pe noțiunea de negociere.

Cercetătorii în domeniul negocierilor relevă ca *elemente esențiale ale artei de a negocia* următoarele: necesitatea de a face eforturi pentru a înțelege punctul de vedere advers; deosebirea esențialului de neesențial și acordarea de concesiuni care să facă posibilă realizarea obiectivului în ansamblu; reducerea cedărilor nejustificate și a accepțării cu ușurință a celorlalte puncte de vedere.

Astfel, pornind de la considerentele prezentate, negocierile diplomatice pot fi definite drept formă principală de comunicare, un complex de activități constând în contacte, întâlniri, consultări, tratative, desfășurate între doi sau mai mulți parteneri, în vederea realizării unor acorduri. Din multitudinea de definiții putem afirma că ***negocierile diplomatice*** apar ca *o formă concentrată și interactivă de comunicare interumană, în care două sau mai multe părți, aflate în dezacord, urmăresc să ajungă la o înțelegere care rezolvă o problemă comună sau atinge un scop comun, urmat de un aranjament reciproc avantajos.*

3. Metodologia cercetării negocierilor diplomatice

Din punctul de vedere al metodelor de studiere, cercetările procesului de negociere, ca și cercetările relațiilor internaționale, în general, pot fi împărțite în „tradiționale” și „moderniste”. *Direcția tradițională (istorico-descriptivă)* este reprezentată de lucrările politicianilor profesionali și ale diplomaților care, datorită activității lor, erau nevoiți să ducă negocieri sau să urmărească desfășurarea acestora, de asemenea, de cercetările istoricilor sau ale specialiștilor în relații internaționale. *Direcția modernistă (operațional-aplicativă)* a apărut la îmbinarea a astfel de științe ca sociologia, matematica, psihologia, economia. Desigur, fiecare dintre aceste științe utilizează metodele sale în studierea procesului de negociere.

Studierea negocierilor presupune, la rândul său, un șir de abordări și metode de analiză. Datorită varietății de opinii ale cercetătorilor, abordările privind relațiile internaționale, în general, și negocierile dintre state, în particular, se măresc în număr, însă cele mai importante rămân a fi: abordarea psihologică, abordarea tehnologică și abordarea metodologică. La rândul său, fiecare dintre aceste abordări include mai multe direcții, mai mult sau mai puțin independente.

Abordarea psihologică se dezvoltă în trei direcții. Prima, în sens tradițional, se bazează pe identificarea calităților personale care sunt necesare negociatorului, respectiv și diplomatului. Identificarea acestor calități are un rol primordial, deoarece anume calitățile personale ajută la formarea unui model de negociator eficient, care să aibă succes în munca sa. Cea de a doua direcție este parțial complementară cu prima, însă se concentrează pe analiza stilului național de negociere. Acest vector de asemenea joacă un rol important în realizarea unui proces de negociere veritabil și, într-un final, pentru obținerea unui consens convenabil ambelor părți.²⁰ În sfârșit, cea de a treia direcție

²⁰ Цыганков П. *Политическая социология международных отношений*. Москва: Радикс, 1994. 238 с.

se concentrează pe studiul influenței normelor morale asupra comportamentului participanților la negocieri.

Abordarea tehnologică constituie o alternativă primei, în sens că se concentrează pe studierea și analiza tehnologiei negocierilor. Aspectul psihologic este prezent mereu „în spatele scenei”, deseori fiind considerat ca unul secundar, pe când aspectul tehnologic – drept unul care are un rol primordial. Abordarea tehnologică are două direcții principale. Prima se asociază cu evoluția teoriei jocului care este în proces de universalizare. Teoria jocului este o metodă folosită pe larg în procesul de negociere, astfel încât una din părți are mereu un rol mai important, își impune punctul de vedere, iar altă parte este nevoită să cedeze, ca în teoria jocului. A doua direcție se concentrează pe crearea metodelor eficiente de găsire a compromisurilor, încercând, în acest fel, să ofere metode de rezolvare a conflictului convenabile pentru toate părțile implicate.

Ambele abordări, în esență, se bazează pe studierea aspectelor individuale ale procesului de negociere, însă o imagine mai amplă a întregului proces de negociere oferă *abordarea metodologică*. Această abordare este constituită din două direcții importante: inductivă și deductivă, care diferă în funcție de subiect și de metodele de învățare. Direcția inductivă se bazează pe așa-numitul studiu de caz, adică cercetarea negocierilor specifice. Rezultatele sunt rezumate și formulate într-un concept teoretic, ca o regulă, iar cercetătorii contribuie deductiv la rezolvarea problemei. Direcția deductivă, în schimb, se bazează pe studierea empirică și pe analiza cunoștințelor teoretice.²¹

Dezvoltarea metodelor teoretice de studiere a negocierilor este un factor pozitiv care influențează atât asupra nivelului de cunoaștere și înțelegere a obiectului de studiu, cât și nemijlocit asupra negocierilor diplomatice, pe plan internațional, în care este antrenat statul. Tradițional, putem împărți toate metodele în trei grupe principale: general-

²¹ Шеретов С. *Ведение международных переговоров*: Учебное пособие. Алматы: Данекер, 2004. 154 с. <http://window.edu.ru/resource/264/42264/files/text.pdf>

științifice, analitice și empirice. Este necesar să ținem cont de faptul că această clasificare este destul de convențională. În cadrul unei cercetări concrete, diferite metode se completează una pe alta, trec una în alta, sunt prezente în diferite proporții. Așadar, metodele științifice constituie un punct de plecare, baza disciplinei studiate. Cu toate acestea, în cadrul studierii negocierilor diplomatice pot fi omise unele metode de cercetare a relațiilor internaționale, așa ca: metoda istorică, metoda logistică, analiza și sinteza, deoarece importanța lor pentru acest domeniu nu este primordială.

Metodele principale de cercetare a negocierilor diplomatice sunt următoarele: observarea, studierea documentelor, anchetarea și interviuarea, content analiza, invent analiza etc.

Observarea, ca metodă de cercetare, presupune prezența subiectului de observare (participanții la negocieri), obiectului de observare (procesul de negociere) și a mijloacelor de observare. Observarea poate fi nemijlocită (observatorul este intermediar în cadrul negocierilor), externă (cu ajutorul televiziunii, radioului, internetului) și directă (observatorul este participant la negocieri). *Studierea documentelor* rămâne cea mai răspândită metodă de studiere a negocierilor. În primul rând, pe cercetători îi interesează stenogramele negocierilor, documentele generale ale conferințelor internaționale. *Anchetarea și interviuarea* poate fi o varietate de observație indirectă (informația se acumulează cu ajutorul interviului sau anchetării). O cantitate mare de informație poate fi acumulată din memorii, mai ales cele ale diplomaților. Importanța acestui tip de sursă constă în faptul că, uneori, în memorii se conține informații care lipsesc în alte izvoare, alteleori se conține descrierea unor sau altor tehnici și tactici de desfășurare a negocierilor.

Content analiza reprezintă prin sine studierea sistematică a textului scris sau oral cu fixarea celor mai frecvente fraze sau conținuturi. Astfel, cu ajutorul acestei metode sunt cercetate și analizate documentele, monografiile păstrate, precum și informațiile de tip verbal, identificân-

du-se cuvintele sau frazele folosite cel mai des, astfel analizându-se procesul de negociere, metodele folosite și rezultatul obținut. *Invent analiza* este metoda de prelucrare a informației care arată cine vorbește sau face, în relația cu cine vorbește sau face și când vorbește sau face. Sistematizarea și prelucrarea datelor corespunzătoare are loc după următoarele criterii:

Subiectul – inițiator	(cine)
Contextul sau sfera problemei	(ce)
Subiectul – țintă	(față de cine)
Data evenimentului	(când)

Această metodă se bazează pe cercetarea unor cazuri concrete, a relației dintre participanții la negocieri, a subiectului negocierilor, a cauzei acestora, astfel acumulându-se o bază de date completă care servește la elaborarea unor anumite concluzii vis-à-vis de cazul dat. Avantajul acestei metode constă în faptul că oferă multă informație, iar cercetătorul singur și-o alege, în dependență de importanța sau necesitatea ce apare în studierea unui proces de negociere.

Desfășurarea eficientă a negocierilor diplomatice este, de fapt, o sarcină destul de complexă, fiind importantă comunicarea, profesionalismul, percepția adecvată a situației reale. Totuși, eșecul acestui mecanism sau neglijarea lui comportă amenințări grave la adresa păcii și securității internaționale, de aceea crearea unui climat de încredere care să predisună părțile la negocierea anumitor divergențe este mai puțin costisitor decât recurgerea la forța armată.

În concluzie afirmăm că în studiul negocierilor au fost întreprinse încercări de elaborare a unei analize sistemice, de înțelegere a acestora drept un proces comun de luare a hotărârilor, de structurare a fiecărei faze, în scopul evidențierii specificului acțiunilor participanților în cadrul fiecăreia. Totuși, în opinia noastră, nu ar fi corect să susținem că astăzi există o teorie generală a negocierilor diplomatice. Argumentăm

că putem vorbi despre existența unor fundamente teoretice ale analizei și purtării negocierilor. Totodată, aceasta nu înseamnă că negocierile nu ocupă un loc prioritar în rezolvarea problemelor internaționale, ele constituie instrumentul soluționării, scopul final fiind stabilitatea și pacea internațională. Analiza teoretică a principalelor concepte și a aplicabilității lor ne permite estimarea ulterioară a rolului și locului lor pe arena internațională, ca factori susceptibili de a menține un climat favorabil, în care să predomină cooperarea și ajutorul mutual acordat în scopuri pașnice.

Sarcini de autoevaluare:

1. Relatați despre istoriografia negocierilor diplomatice.
2. Descrieți principalele surse în domeniul negocierilor diplomatice.
3. Determinați pe regiuni și pe problematici cercetarea procesului de negociere.
4. Identificați grupele principale de cercetare istoriografică a negocierilor diplomatice.
5. Stabiliți bazele teoretico-conceptuale ale negocierilor diplomatice.
6. Demonstrați similitudinile și deosebirile dintre definițiile date negocierilor diplomatice.
7. Argumentați metodologia cercetării negocierilor diplomatice.
8. Evaluați rolul, esența și importanța negocierilor diplomatice în practica internațională.

Teme pentru lucrul individual:

1. Esența și conceptualizarea negocierilor diplomatice pe parcursul istoriei.
2. Proiectarea într-un tabel a teoriilor de inspirație disciplinară a cercetărilor asupra negocierilor.

3. Evaluarea comparativă a viziunilor diferiților autori despre negocieri ca artă, tehnică sau știință.
4. Tratatativele diplomatice și actele internaționale negociate în cadrul lor.
5. Corelarea componentei obiective și a celei subiective în procesul de negocieri diplomatice.
6. Negocierea diplomatică – metodă colectivă de luare a deciziilor internaționale.
7. Perspectiva soluționării divergențelor prin intermediul negocierilor diplomatice.

Bibliografie selectivă:

1. Malița M. *Jocuri pe scena lumii: conflicte, negocieri, diplomatie*. București: C.H. Beck, 2007. 362 p.
2. Meerts P. *Diplomatic Negotiation. Essence and Evolution*. Clingendael, 2015. 403 p. https://www.clingendael.org/sites/default/files/pdfs/Diplomatic_Negotiation_Web_2015.pdf
3. Odell J., Tingley D. *Negotiating Agreements in International Relations*. In: *Negotiating Agreement in Politics*. American Political Science Association, December 2013. https://scholar.harvard.edu/files/dtingley/files/negotiating_agreement_in_politics.pdf
4. Rotaru V. *Teoria și practica negocierilor diplomatice*. În: *Relațiile internaționale în curriculumul universitar: bazele teoretico-metodologice*. / Coord. V.Teosa, Gr.Vasilescu, V.Rotaru. Chișinău: CEP USM, 2016, p.138-152.
5. Василенко И. *Международные переговоры: Учебник для магистров*. 2-е изд. Москва: Юрайт, 2015. 486 с.
6. Хрусталеv М. *Методология анализа международных переговоров*. В: *Международные процессы*, 2008, том.6, №1, с.1-4.

Tema 2: CLASIFICAREA, FUNCȚIILE, PRINCIPIILE ȘI COMPONENTELE NEGOCIERILOR DIPLOMATICE

Conținuturi:

1. Clasificarea și tipurile fundamentale de negocieri
2. Funcțiile și principiile negocierilor diplomatice
3. Componentele procesului de negocieri diplomatice

Obiective de referință:

- să identifice criteriile de clasificare și să relateze despre tipurile fundamentale de negocieri;
- să stabilească funcțiile negocierilor diplomatice și să determine principiile negocierilor diplomatice;
- să evalueze componentele procesului de negocieri diplomatice.

Termeni-cheie: clasificare, tipuri de negocieri, funcții, principii, componente, elemente

Repere de conținut:

1. Clasificarea și tipurile fundamentale de negocieri

În literatura de specialitate întâlnim diverse clasificări ale negocierilor. În raport cu *zona de interes* în care se poartă negocierile, putem face distincție între *negocierile de afaceri* și *negocierile politice*. În funcție de *amplasarea geografică* a părților ce duc tratative, deosebim *negocieri interne* și *negocieri externe*. Totodată, în această optică mai avem *negocieri locale* (cu participarea a două sau a mai multor state din regiune), *negocieri regionale* (cu participarea majorității sau tuturor statelor din regiune) și *negocieri internaționale* (cu participarea statelor din diferite regiuni ale lumii). De asemenea, *negocierile internaționale* sunt negocieri externe, purtate între guverne și/sau organizații internaționale. În cazul în care aceste negocieri au un caracter politic, ele sunt clasificate ca *negocieri diplomatice*. Dacă vom

încerca să specificăm negocierile din punctul de vedere al subiectului în discuție, la masa tratativelor, vom putea identifica, într-un mod mai general *negocierile sociale* și *negocierile comerciale*.

Negocierile diplomatice pot fi clasificate în funcție de mai multe criterii. În tabelul de mai jos vom prezenta unele dintre acestea.²²

Criterii:	<i>Clasificări ale negocierilor diplomatice</i>		
	scop	interesul părților în negocieri	nivelul negocierilor
	obiective	nivelul reprezentanței la negocieri	numărul părților implicate
	numărul de părți implicate	necesitățile părților negociatoare	mecanismul de luare a deciziilor
	gradul de deschidere	problemele discutate	
	gradul de complexitate	numărul părților implicate	
		gradul de regularitate a negocierilor	
		forma negocierilor	

Astfel, tipologia negocierilor depinde de acele criterii, conform cărora a fost efectuată clasificarea. O tipologie a negocierilor diplomatice este bazată *pe nivelul participanților reprezentați*.²³ În acest context, deosebim:

- *negocieri la cel mai înalt nivel* – între șefii de stat și de guvern;
- *negocieri la nivel înalt* – între miniștrii afacerilor externe (sau miniștrii din alte departamente).

²² Шеретов С. *Ведение международных переговоров: Учебное пособие*. Алматы: Данекер, 2004, с.18.

²³ Василенко И. *Политические переговоры*. Москва: ИНФРА-М, 2011, с.15.

Aceste tipuri de negocieri diplomatice sunt de o importanță deosebită în relațiile internaționale, deoarece permit punerea în discuție și soluționarea celor mai complexe și actuale probleme internaționale, oferind posibilitatea de a modifica radical situația politică. Aranjamentele sunt fixate de semnăturile înalților oficiali ai statelor negociatoare, oferind, astfel, garanții suplimentare pentru respectarea acordurilor. Totodată, în situații mai dificile, apare posibilitatea recurgerii la mediere la nivel înalt, ceea ce, uneori, permite să se găsească soluții la conflicte.

Negocierile diplomatice la cel mai înalt nivel și la nivel înalt se pot contura în diferite forme: întâlniri regulate; summituri bilaterale și multilaterale; negocieri în timpul festivităților sau funeraliilor. Remarcăm că desfășurarea negocierilor, în timpul festivităților internaționale sau funeraliilor, oferă adesea oportunitate pentru discuții neformale asupra problemelor cu acei lideri, întâlnirile cu care, în alte condiții, sunt dificil de organizat din motive politice complicate.

O altă tipologie a negocierilor diplomatice se constituie în funcție de *numărul părților* implicate în procesul de negociere. Astfel, deosebim²⁴:

- *negocieri bilaterale* în care sunt implicate două părți;
- *negocieri multilaterale* în care sunt antrenate mai multe părți.

Este evident că structura organizatorică a negocierilor multilaterale este mult mai dificilă decât a celor bilaterale. Aici este nevoie de mai multe întâlniri și discuții, uneori este necesară atragerea experților independenți. Totodată, în negocierile multilaterale (în special, la nivel internațional) se cere o atenție deosebită la elaborarea regulamentului și procedurilor de desfășurare a acestora: rezolvarea problemei despre limba de lucru a negocierilor; competența președintelui; ordinea de luare a cuvântului; participarea la discuții; elaborarea propunerilor; ordinea luării deciziilor; caracterul închis sau deschis al consfăturilor etc.

²⁴ Власова М. Аналитическое моделирование типов международных переговоров. http://gigabaza.ru/doc/30_562.html

În funcție de *interesul părților*, pot fi identificate trei tipuri de negocieri:

- negocieri în care participanții (sau unul dintre participanți) sunt puțin cointeresați în obținerea unor rezultate pozitive;
- negocieri în care participanții demonstrează un interes moderat în obținerea unor rezultate;
- negocieri, participanții la care sunt cu adevărat interesați în soluționarea comună a problemei.

Dacă examinăm negocierile diplomatice în dependență de *necesitățile participanților*, putem distinge următoarele tipuri:

- negocieri, participantul la care tinde să satisfacă necesitățile părții adverse;
- negocieri, participantul la care permite adversarului să încerce să-și satisfacă propriile necesități;
- negocieri, participantul la care încearcă să-și satisfacă propriile interese și cele ale adversarului;
- negocieri, participantul la care merge în întâmpinarea necesităților adversarului;
- negocieri, participantul la care merge în întâmpinarea necesităților proprii și a celor ale adversarului.

Totodată, putem clasifica negocierile diplomatice în felul următor²⁵:

- directe și indirecte;
- deschise și confidențiale;
- standarde și nestandarde.

Negocierile directe sunt realizate nemijlocit de către participanții înșiși; cele *indirecte* pot avea loc cu ajutorul intermediarilor, atunci când întâlnirile directe ale părților interesate sunt dificil de realizat dintr-un motiv anumit. Intermediarul (mediatorul) este o persoană, o organizație, un stat, cu ajutorul căreia au loc negocierile dintre părți.

²⁵ Василенко И. *Международные переговоры: Учебник для магистров*. 2-е издание, переработанное и дополненное. Москва: Юрайт-Издат, 2015, с.23.

În acest context, distingem mediere formală și neformală. În primul caz – în calitate de mediator participă un stat sau o organizație interguvernamentală, în cel de-al doilea caz – persoane fizice, organizații academice sau nonguvernamentale. Dacă e să ne referim la *negocierile confidențiale*, trebuie să menționăm că, de obicei, despre ele nimic nu este raportat în presă. *Negocieri standarde* sunt numite, de obicei, tratativele care au loc în condițiile unei situații politice cunoscute, atunci când sunt suficient de transparente principalele circumstanțe și reguli ale jocului, principiile argumentării, de asemenea, când sunt prezente textele acordurilor. Dimpotrivă, într-o nouă conjunctură politică, atunci când acțiunile și principiile nu sunt încă definite, au loc *negocieri nestandarde*.

În funcție de *caracteristicile de bază ale situațiilor conflictuale*, putem distinge:

- negocieri între părți în timpul desfășurării pașnice a conflictului;
- negocieri îndreptate spre reglementarea unui conflict politic armat.

Primul tip de negocieri are, în principal, următoarele obiective:

- realizarea unui acord de redistribuire (una dintre părți nu este mulțumită cu acordul atins și, în consecință, încearcă să-l schimbe în favoarea sa și în detrimentul altor părți);
- elaborarea unui nou acord (ambele părți nu sunt satisfăcute de situația istorică creată și tind spre stabilirea unor noi relații și obligații);
- obținerea unor rezultate indirecte care nu este reflectată în acordurile oficiale (drept rezultate indirecte pot servi stabilirea contactelor, identificarea punctelor de vedere ale partenerilor, influențarea opiniei publice).

În cadrul *conflictelor armate* evidențiem două tipuri de negocieri:

- tratative de pace urgente care au drept obiectiv eliminarea amenințărilor nemijlocite pentru securitatea umană;

- negocieri în profunzime care au drept obiectiv soluționarea contradicțiilor existente.

În continuare, menționăm că oricare ar fi domeniul negocierilor, este important să stabilim care este tipul fundamental al acestora, adică ce orientare conceptuală domină intențiile părților. Teoreticienii fac distincție între trei tipuri fundamentale de negocieri: negocierea distributivă, negocierea integrativă și negocierea rațională.²⁶

Negocierea distributivă sau câștigătoare/pierdantă constituie tratativele în care nu este posibil ca o parte să câștige fără ca cealaltă să piardă. De obicei, câștigă acea parte care este mai puternică, folosind tactici și tehnici manipulative. Fiecare concesie făcută partenerului vine în detrimentul părții care o face. În acest context, negocierea pune față în față doi adversari, cu interese opuse, manifestând un comportament dur și agresiv. Se cer concesii ca o condiție a menținerii relațiilor. Obiectivul negocierii va fi un acord care nu va ține seama de interesele partenerului. Într-o astfel de negociere rezultatul va fi determinat decisiv de raportul de forțe dintre parteneri. Asemenea negocieri *se caracterizează* prin:

- înaintarea permanentă a reclamațiilor;
- concentrarea atenției pe punctele de dezacord;
- utilizarea diverselor manevre de influențare și manipulare a adversarului.

Negocierea integrativă sau de tip câștigător/câștigător este cea în care sunt respectate dorințele partenerului, chiar dacă acestea sunt în contradicție cu cele proprii. Se bazează pe respectul reciproc și pe tolerarea diferențelor de aspirații și opinii. Negocierea integrativă creează și consolidează relațiile pe termen lung. Ea determină pe fiecare dintre părțile negociatoare să-și modifice obiectivele și să-și ajusteze pretențiile, în sensul rezolvării intereselor comune. Părțile implicate în procesul de negociere se manifestă ca prieteni, comportamentul lor

²⁶ Crăciun C. *Teoria și practica negocierilor*. Chișinău: Prut Internațional, 2001. 216 p.

fiind unul înțelegător, bazat mai mult pe cooperare. Negociatorii fac concesii în schimbul relațiilor și sunt atenți la oameni. Climatul din cadrul negocierilor este unul de încredere, evitându-se confruntările. Negocierile integrative *se caracterizează* prin:

- respectarea aspirațiilor și intereselor părților;
- evitarea confruntărilor;
- canalizarea discuțiilor asupra punctelor de acord comun;
- reciprocitatea concesiilor;
- căutarea soluțiilor reciproc avantajoase.

În tabelul de mai jos prezentăm o analiză comparativă a trăsăturilor definitorii ale tipurilor de negociere integrativă și distributivă.

Negocierea distributivă	Negocierea integrativă
• Părțile – adversari • Obiectivul – victorie • Manifestarea lipsei de încredere • Insistarea în pozițiile proprii • Se contraargumentează • Se amenință • Nu se afisează limita inferioară • Se cer profituri pentru a ajunge la un acord • Se încearcă obținerea celor mai mari beneficii	• Părțile – prieteni • Obiectivul – acord • Manifestarea încrederii • Insistarea în acord • Se informează • Se oferă • Se afisează limita inferioară • Se încearcă acoperirea necesităților celeilalte părți • Se acceptă pierderi pentru a ajunge la un acord

Negocierea rațională constituie tratativele în care părțile nu-și propun să facă sau să obțină concesii, dar încearcă să rezolve litigiile. Pentru realizarea acestui fapt, sunt definite clar interesele mutuale în cadrul unei transparențe și sincerități totale. Pe durata procesului de negociere părțile au un comportament neutru, adică este bine așa cum vor decide de comun acord, cedând la principii și nu la presiuni. În cadrul acestui tip de negociere se caută soluții teoretice și se stabilesc de comun acord măsurile prin care, cel puțin unele dintre acestea, pot fi puse în practică. Negociatorul caută să înțeleagă miza pusă în joc de partener, să cunoască sentimentele acestuia, motivațiile și preocupările lui. Divergențele care

rămân nerezolvate sunt reglate prin recursul la criterii obiective, precum referințele științifice. Pe parcursul derulării negocierilor se analizează situațiile, se identifică problemele. Deciziile se iau după o analiză amănunțită a soluțiilor, fiind de părere că relațiile dintre părți și litigiul sunt două probleme diferite. Negocierea rațională *se caracterizează* prin:

- efectuarea unor analize ale situației de conflict;
- identificarea urmărilor grave ale divergențelor apărute;
- diagnosticarea cauzelor; căutarea în comun a soluțiilor.

În concluzie, putem menționa că clasificarea și tipologia negocierilor, inclusiv a celor diplomatice, pot fi realizate după diverse fundamente. Totuși, indiferent de tipuri, principalele obiective ale negocierilor diplomatice urmăresc stabilirea și dezvoltarea relațiilor internaționale; soluționarea conflictului apărut; realizarea și semnarea acordului; schimbul de informații și clarificarea pozițiilor părților. Totodată, negocierile pot urmări și scopuri manipulative, chemate să influențeze opinia publică internațională.

2. Funcțiile și principiile negocierilor diplomatice

Caracterul reprezentativ al negocierilor ca mijloace de bună cunoaștere, apropiere și cooperare pașnică între state constituie rezultatul evoluției vieții mondiale, al creșterii rolului și importanței mijloacelor pașnice de soluționare a divergențelor și al instaurării păcii și înțelegerii internaționale. Prin intermediul negocierilor diplomatice are loc asigurarea dreptului fiecărei națiuni de a participa la soluționarea problemelor majore ale contemporaneității. Totodată, în afară de funcția de reglementare a conflictelor internaționale, negocierile servesc și ca mijloc curent de realizare a colaborării între state.

Negocierile diplomatice îndeplinesc mai multe funcții impuse pentru asigurarea succesului finalizării lor.²⁷ Funcția de bază a negocierilor diplomatice o constituie *soluționarea în comun a problemelor*. Realizarea

²⁷ Colațchi A. *Negocierea internațională – metodă pașnică de dirijare a relațiilor internaționale*. În: Studii Internaționale: Viziuni din Moldova, 2007, nr.4 (5), p.36.

acestei funcții depinde de gradul de interes al părților în găsirea unei soluții reciproc acceptabile. Aplicarea acestei funcții nu presupune că problema apărută între state se va solda imediat cu soluționarea definitivă. Totodată, părțile aflate în conflict, sesizând necesitatea parcurgerii la negociere, conștientizează real că nu sunt întru totul pregătite pentru a conlucra exhaustiv asupra mai multor aspecte ale problemei. Scopul acestor tratative constă în congelarea ulterioară a relațiilor conflictuale. Prin intermediul acestei funcții procesul de negociere poate contribui la descurajarea acțiunilor unilaterale pe calea creării interdependenței părților la conflict, prin însuși faptul organizării și desfășurării tratativelor.

O altă funcție a negocierilor diplomatice este cea *comunicativ-informațională*. Esența acesteia constă în clarificarea punctului de vedere al părții adverse, oferirea informației despre interesele, suspiciunile, așteptările proprii și abordările privind soluționarea problemei. Funcția în cauză se manifestă practic la toate etapele de negociere. Menirea principală a acesteia constă în stabilirea canalelor permanente și specifice de comunicare între subiecții negocierii. Totodată, trebuie să atenționăm asupra faptului că, uneori, părțile în conflict, utilizând posibilitățile funcției, întreprind tentative de a dezinforma oponentul.

Mai putem identifica și *funcția de reglementare*, care constă în organizarea activității subiecților negocierii, în coordonarea și controlarea derulării procesului de negociere. Cu ajutorul acesteia se realizează reglarea, controlul și coordonarea acțiunilor participanților la negocieri. Ea se manifestă mai evidențiat la una dintre etapele ulterioare ale procesului de negociere, când deja s-au atins unele rezultate și apare necesitatea de a fixa hotărârile principale. La fel, funcția are drept scop menținerea sub control a situației existente pentru a evita escaladarea conflictului.

Funcția propagandistică se realizează printr-un atac masiv asupra opiniei publice cu scopul de a aduce la cunoștință publicului propriile poziții într-un conflict, a justifica și a motiva părerile și acțiunile proprii, de asemenea, pentru a găsi aliați. În cele mai dese cazuri, funcția

în cauză se manifestă în cadrul summitelor, conferințelor, simpoziunelor internaționale.

Funcția de distragere a atenției se realizează atunci când una dintre părți caută să câștige timp pentru a acumula forțe.

Funcția de tergiversare se manifestă atunci când una dintre părți merge la negocieri pentru a insufla oponentului o anumită speranță la soluționarea problemei.

Orice negocieri sunt multifuncționale și presupun realizarea concomitentă a mai multor funcții, de obicei creând o ierarhie, în care o funcție este mai importantă pentru o parte sau alta la negocieri, altele fiind mai puțin importante. Totodată, această structură ierarhică poate suferi modificări în timpul derulării procesului de negociere. Este important, totuși, ca principala funcție să rămână cea a soluționării în comun a problemelor, deoarece numai acele tratative în care anume această funcție ocupă poziția predominantă în ierarhie pot fi numite într-adevăr negocieri.

În continuare menționăm că relațiile politice, inclusiv cele internaționale, sunt delimitate și conduse de anumite reguli obiective. Aceste reguli sunt mai presus de preferințele noastre, oamenii le pot înfrunta numai cu riscul eșecului. Părțile aflate în negociere sunt obligate să cunoască și să respecte regulile care guvernează negocierea, dacă doresc să ajungă la o soluție durabilă. Toate tipurile de negocieri se conduc, în desfășurarea procesului, de unele principii. Așadar, principiile care stau la baza oricărui proces de negociere reprezintă un set de valori generale care nu intră în sfera de negociere propriu-zisă, ele jucând rolul unor „reguli nescrise”. În baza lor se pot declanșa negocierile. Principiile nu se negociază de către părți, deoarece ele nu fundamentează procesul și nu sunt stipulate nici în strategiile de negocieri, nici în documentele care însoțesc sau finalizează procesul în cauză. Iată unele dintre aceste *principii*²⁸:

²⁸ Costică D., Petcu V. *Ghid de negociere*. Timișoara, 2013. <http://www.practica-ta.ro/wp-content/uploads/custom/probationers/ghid-de-negociere.pdf>

Principiul reciprocității. În cadrul negocierilor, fiecare dintre părți își ajustează pretențiile și își revizuieste obiectivele inițiale. Astfel, în una sau mai multe runde succesive, se construiește acordul final care reprezintă un compromis satisfăcător pentru toate părțile. Principiul în cauză nu exclude însă faptul că avantajele obținute de una dintre părți să fie mai mari sau mai mici decât avantajele obținute de cealaltă parte în negocieri. Fiecare dintre părți urmărește avantaje preponderente pentru ea însăși.

Din perspectiva *principiului schimbului*, se poate deduce că negocierea nu este un simplu joc și nici o competiție de dragul competiției. Acest principiu presupune că fiecare dintre participanți urmărește să-și atingă obiectivele și că fiecare din ei se recunosc ca fiind legitime interesele pe care le urmărește. Principiul schimbului presupune că fiecare parte își înțelege exact propriile obiective, precum și pe ale celeilalte părți, că recurge la o ierarhizare a intereselor pe care le manifestă în funcție de importanța lor. Principiul presupune ascultarea expunerii argumentelor părții adverse fără idei preconcepute, precum și o participare activă la rezolvarea punctelor aflate în divergență.

Un alt principiu important în negocieri este cel al *legalității și moralității*. Astfel, se constată că nu se poate negocia decât în limitele a ceea ce este legal și moral. Potrivit acestui principiu, în negocierile diplomatice părțile trebuie să convină din start asupra normelor scrise și nescrise pe care le vor respecta.

Principiul bunei-credințe constă în atitudinea corectă a unei părți față de interesele legitime ale celeilalte părți. Respectarea acestui principiu va contribui la găsirea unei soluții durabile și echitabile pentru părțile aflate în negociere.

Principiul cooperării este cel care contribuie la desfășurarea efectivă a negocierii. Cooperarea presupune ca toate părțile aflate în proces de negociere să-și concentreze eforturile pentru realizarea propriilor interese, dar, totuși, într-o direcție comună, soldându-se cu un acord acceptabil pentru ambele părți.

Indiferent de natura obiectului de negociat, negocierea acestuia trebuie să aibă loc și să se și finalizeze înainte de a se produce transformarea de relații și raporturi între părțile interesate și obiectul supus negocierii. *Principiul preemțiunii* se referă la momentul de oportunitate a negocierilor. Negocierile nu se mai pot purta în aceleași condiții dacă între momentul manifestării interesului față de obiectul supus negocierilor și cel al începerii negocierilor raporturile și relațiile pe care le întrețin părțile se schimbă radical. Principiul în cauză presupune ca fiecare parte să se angajeze în negocieri atunci, când mediul de negociere îl avantajează cel mai mult, când exprimarea intereselor reprezintă o oportunitate reală și sunt previzibile câștigurile și pierderile atât pentru o parte, cât și pentru cealaltă.

Negocierea este inseparabilă de comunicare și comportamentul uman, fiind bazată, inevitabil, pe dialog. Este, înainte de toate, o formă de comunicare, în speranța de a se ajunge la un acord. Astfel, comportamentul este interdependent cu principiile negocierilor diplomatice, care, nefiind scrise, sunt, totuși, un set de valori generale și reguli care stau la baza oricărui proces de negocieri, negociatorii fiind practic obligați să dea dovadă de o cunoaștere bună a acestora, să-și conformeze comportamentul în baza acestor principii care, fiind respectate, joacă un rol foarte important în procesul de negociere, având o mare importanță în realizarea și obținerea rezultatelor dorite de către ambele părți. Negocierea se consideră încheiată după ce discuțiile au adus părțile într-un punct de echilibru al dorințelor și intereselor. Acest final constă în stabilirea unui *acord de principiu*, care se concretizează într-o înțelegere, un acord comun, o convenție.

Negocierea devine posibilă atunci când sunt îndeplinite niște *condiții*:

- existența unor interese complementare între două sau mai multe părți între care au derulat negocierile;
- existența interesului părților în obținerea unui acord;
- căutarea și crearea în comun a regulilor și procedurilor prestabilite, a condițiilor de realizare a acordului.

Astfel, negocierile diplomatice, pe de o parte, constituie un mijloc pașnic de soluționare a problemelor litigioase și sunt recunoscute ca având un caracter universal, iar, pe de altă parte, acestea servesc ca instrument de dezvoltare și consolidare a relațiilor între state în afara problemelor litigioase. Din acest punct de vedere, negocierile pot fi evaluate ca adevărate punți de legătură care realizează schimburi de valori între națiuni, iar funcțiile și principiile acestora intensificând acest proces. Prevalența dialogului prin negocieri constituie o dovadă a faptului că statele au înțeles necesitatea conlucrării bilaterale și multilaterale în vederea atingerii obiectivelor de pace și securitate, o consecință a caracteristicilor vieții internaționale contemporane în care respectul necondiționat între state devine un imperativ fundamental.

3. Componentele procesului de negocieri diplomatice

Negocierea este procesul în care două părți ajung, în urma unor discuții, la un acord și participă în mod activ la luarea deciziilor stabilite. În procesul de negociere, ambele părți fac o serie de propuneri. O parte din succesul negocierii este dat de corectitudinea propriilor propuneri, dar și de capacitatea de a anticipa presupunerile partenerilor. Fiecare parte la negocieri este motivată de scopul și obiectivele pe care, evident, vrea să le realizeze. În cazurile când partenerii au interese și obiective comune, crește șansa ca negocierea să se finalizeze cu încheierea unui acord reciproc avantajos pentru ambele părți. Dacă situația este diametral opusă, adică obiectivele și dorințele unei părți sunt ignorate, posibilitatea de a ajunge la o înțelegere mutuală este foarte redusă. Negocierea trebuie să aibă drept obiectiv principal realizarea unui consens și nu a unei victorii; procesul de negociere trebuie să fie unul cooperant, iar partenerii, în final, trebuie să aibă sentimentul că au realizat la maximum obiectivele stabilite inițial. Așadar, un negociator trebuie să-și urmeze propriile obiective, dar numai dacă trebuie să țină cont și de preferințele partenerului său.

Pentru a înțelege cum se desfășoară procesul de negociere, este necesar să identificăm componentele acestuia. Pentru orice negociere sunt caracteristice *trei componente* oportune: actorii, divergențele, aranjamentele (trăsăturile definitorii ale acestora le prezentăm în tabelul de mai jos).

Componentele negocierilor diplomatice											
ACTORI				DIVERGENȚE				ARANJAMENTE			
mize	interese	puteri	relație	fapte	scopuri	metode	valori	așteptări	rezultat	acord	satisfacție

Actorii sunt persoanele, angajate benevol într-o negociere, care se implică și interacționează într-un proces comunicativ. Nicio parte nu este obligată să negocieze cu altă parte, fiecare actor fiind conștient de motivele și necesitatea antrenării sale într-un proces de negociere.

Divergențele reprezintă opiniile diferite ale actorilor asupra unui și aceluiași subiect. Ele sunt cauzele care îi aduc pe actori la masa negocierilor. Totodată, constatăm faptul că, indiferent de natura divergențelor, actorii, odată așezați la masa tratativelor, încearcă să găsească soluții pentru diminuarea efectelor acestora sau pentru neutralizarea lor.

Aranjamentele presupun totalitatea de concesi reciproc, schimburi de propuneri avantajoase pe care sunt dispuse să le facă și să le accepte fiecare dintre părți, pentru găsirea soluțiilor care să satisfacă ambele părți sau să ducă la transformarea situației. În acest context, fiecare parte înaintează propuneri care, în opinia sa, ar putea satisface dorințele și aspirațiile partenerului, totodată, reieșind și ținând cont de propriile interese.

Orice negociere include pe parcursul desfășurării sale mai multe elemente ce acționează într-o manieră interactivă. *C.Dupont* menționează existența a *cinci elemente* fundamentale, suficiente pentru a defini

existența dinamică a negocierii: obiectul negocierii, contextul obiectului, miza negocierii, raportul de forțe existente între negociatori și negociatorii.²⁹

Obiectul negocierii constituie componenta de conținut a procesului care oferă fundamentul și menirea acesteia, determinând legătura necesară dintre toate celelalte componente și motivând, în mod obiectiv, relația de negociere dintre parteneri. Obiectul negocierii, de multe ori, este greu de identificat sau precizat, acesta fiind în dependență de domeniul în care se manifestă. În jurul obiectului se fac pregătirile pentru negociere, se structurează interesele, dorințele, aspirațiile, iar pentru obținerea unei marje cât mai mari de control al acestui obiect se mobilizează resursele negociatorilor, se gândește și se acționează pentru folosirea unor tactici și strategii determinate, se caută un final al negocierii.

Contextul obiectului se determină în raport de însăși precizarea lui: decupajul lui înseamnă desprinderea dintr-un ansamblu de legături doar pentru a-i preciza identitatea și contururile. Contextul este al obiectului negocierii și nu al negocierii ca proces, pentru că aceasta amplifică determinațiile condiționale în care se realizează. Acesta se manifestă sub forma unor cercuri concentrice începând cu un context global (condiții politice, economice, sociale, culturale etc.) în care se înscrie cel particular. Ambele se supun dimensiunii istorice, incluzând antecedente pozitive sau negative ce pot structura un anumit tip de relații între parteneri. Mediul obiectului și mediul negocierii sunt lucruri distincte, chiar dacă, în anumite situații, ele se pot suprapune sau intersecta.

Miza negocierii reprezintă un element de importanță majoră, fiind determinată ca un ansamblu de interese, preocupări, cerințe, constrângeri și riscuri resimțite de negociatori într-un mod mai mult sau mai puțin explicit. Miza constituie ceea ce angajează un jucător, un

²⁹ Zăpârțan L.P. *Negocierile în viața social-politică*. Cluj-Napoca: Eikon, 2007, p.37.

subiect al unei relații în raport cu obiectul, dar și cu partenerul; ceea ce angajează un jucător mai ales sub aspectul subiectiv, într-o relație, cu speranța că va câștiga; ceea ce în legătură cu obiectul îndeamnă la participarea tuturor jucătorilor cu speranța că le va reveni sub formă de câștig. În cazul mizei ne confruntăm cu o dificultate care se exprimă prin faptul ca aceasta are un caracter evolutiv și relativ, în raport cu circumstanțele și momentul negocierii. Datorită acestei caracteristici se poate ajunge la stabilirea convergențelor necesare pentru realizarea unui acord la finalul unei negocieri.

Raportul de forțe constituie un subiect al unor preocupări diverse care se regăsesc în diferite discipline socioumanistice, fiecare dintre ele punând în relief aspecte relevante. Negocierea plasează față în față indivizi ce dispun de resurse materiale și nemateriale asimetrice. Confruntarea dintre cele două reprezintă asimetriile de putere care pot fi favorabile/defavorabile pentru unul sau altul dintre parteneri.

Negociatorii sunt ființele reale, concrete care, interacționând unii cu alții, dau viață negocierii. Acest element fundamental al oricărei negocieri este reprezentat de dinamica relațională ce se instalează și se dezvoltă între partenerii de negociere și care rezultă din confruntările comportamentale ale negocierilor. Ca urmare, este dificil a realiza o separare între procesul de negociere și negociatori. Negociatorii vor angaja anumite strategii, tehnici și tactici ale negocierii, vor mobiliza resursele de putere în numele căreia acționează, vor înțelege contextul întregii negocieri și semnificația reușitei acesteia pentru identitatea pe care o reprezintă.

H.Cohen stabilește *trei elemente* esențiale în cadrul unui proces de negocieri: informația, timpul și puterea.³⁰

Informația este o resursă importantă în negociere, mai ales atunci când nivelul de încredere reciprocă este redus. Procesul de culegere a

³⁰ Aldao-Zapiola C.M. *Concepto y clasificación de la negociación*. http://wold.fder.edu.uy/contenido/rrll/contenido/biblioteca-digital/aldao-zapiola_negociacion-colectiva-2.pdf

informațiilor trebuie început cu mult timp înainte de negocierea propriu-zisă și continuat pe tot parcursul desfășurării acesteia. În acest context, negocierile pot fi: cu *informație completă* cu privire la toate aspectele negocierii; cu *informație parțială* și *fără informație sau cu foarte puțină*.

În ceea ce privește *puterea*, H.Cohen o determină drept „abilitatea de a induce îndeplinirea unor lucruri, de a exercita control asupra oamenilor, evenimentelor, situațiilor, propriei persoane”.³¹ Puterea se clasifică în trei niveluri: *superioară*, *intermediară* și *inferioară*. Există mai multe *surse de putere* la care se poate apela în cadrul negocierii: puterea competiției; puterea reputației; puterea legitimității; puterea principiilor morale; puterea asumării riscului; puterea angajării; puterea posedării de cunoștințe profesionale; puterea perseverenței; puterea abilității de a convinge; puterea atitudinii etc.

Timpul poate fi folosit pentru a exercita presiune asupra adversarului. Cu referire la timp, pot exista negocieri: *premature*; *oportune*; *târzii*; *simultane*; *sucsesive*; *coordonate*; *în colaborare*; *în cooperare*; *periodice*; *prelungite*; *scurte*.

R.Fisher și W.Ury propun un model de negociere creat pentru a produce rezultate în formă eficientă și amicală, care conține 7 *elemente*³²:

- *Comunicarea*. În negociere, părțile beneficiază de crearea și menținerea unui climat de comunicare clar și direcționat în două sensuri.

- *Relațiile*. O bună relație este axată pe înțelegere, încredere și respect reciproc între părțile negociatoare, în pofida diferențelor. O negociere produce rezultate favorabile numai atunci când părțile își dezvoltă capacitățile de a lucra armonios și de a rezolva divergențele.

- *Interesele*. Conceptul în cauză este utilizat pentru a defini ce doresc sau pretind părțile negociatoare. O negociere trebuie întotdeauna

³¹ Cohen H. *Orice se poate negocia*. București: Colosseum, 1995, p.49.

³² Melet Padrón A., Melet Padrón A. *Derecho internacional, conflictos y negociación*. In: Revista Centro de estudios internacionales. Año 1, N° 1, Valencia, enero-diciembre, 2005. <http://servicio.bc.uc.edu.ve/derecho/revista/ceint1/1-3.pdf>

să se centreze pe interese și nu pe poziții, deoarece anume acestea intensifică șansele de a obține un rezultat mutual avantajos pentru ambii parteneri.

- *Opțiunile.* Prin intermediul acestui termen se identifică toată gama de posibilități în care părțile ar putea ajunge la un acord. Sunt toate acele soluții posibile pe care părțile le pot stabili pentru satisfacerea mutuală a intereselor lor. În negociere trebuie de explorat toate opțiunile înainte de a alege una finală.

- *Criteriile de legitimitate.* Un acord va fi considerat avantajos și va fi respectat de către părți numai dacă va fi clară justețea acestuia. Pentru aceasta se recomandă utilizarea unor standarde externe de imparțialitate care ar satisface interesele ambilor parteneri. Aplicarea legitimității contribuie la desfășurarea procesului de negociere într-o ambianță amicală și persuasivă și la faptul ca relația stabilită între părți să se îmbunătățească și mai mult.

- *Alternativele* reprezintă un set de acțiuni pe care fiecare parte poate să le urmeze separat pentru a găsi un răspuns la problemele sale. Astfel, scopul este de a ajunge la acele opțiuni care vor fi în beneficiul ambelor părți. Pentru acest lucru este necesar de a avea o serie de idei creative care vor conduce la un acord satisfăcător.

- *Angajamentele* constituie niște declarații verbale sau scrise care se vor reflecta în acordul încheiat între părți. Se recomandă să nu se facă angajamente vizavi de partea substanțială a problemei pe parcursul derulării negocierilor, până când părțile vor conștientiza că au ajuns la etapa promisiunilor.

Astfel, constatăm că negocierea este un proces extrem de dificil și absolut imprevizibil, deoarece conține diverse componente care pot influența și modifica mersul negocierii, determinând succesul sau insuccesul acesteia. Negocierea constituie o artă, o știință și un proces prin care se dorește obținerea unui avantaj reciproc pentru ambele părți. Recurgerea la capacitățile înnăscute de negociere nu sunt suficiente. Talentul de negociator trebuie să fie dublat de o bună cunoaștere

a elementelor ce stau la baza negocierilor, facilitând, în acest mod, comprehensiunea specificului și complexității și conducând spre aplicarea eficientă a mecanismelor potrivite fiecărui tip de negociere.

Sarcini de autoevaluare:

1. Identificați criteriile de clasificare și descrieți tipurile fundamentale de negocieri.
2. Comparați schematic tipologia negocierilor diplomatice.
3. Stabiliți trăsăturile caracteristice ale funcțiilor negocierilor diplomatice.
4. Demonstrați esența principiilor de negociere.
5. Analizați caracteristicile dominante ale componentelor de negociere.
6. Evaluați importanța tipurilor, funcțiilor, principiilor și componentelor procesului de negocieri diplomatice.

Teme pentru lucrul individual:

1. În baza clasificărilor prezentate, estimarea tipurilor de negocieri utilizate în cadrul conflictului transnistrean.
2. Specificul și importanța principiilor de negociere în politica externă a statului.
3. Corelația dintre componentele procesului de negocieri diplomatice.
4. Evaluarea într-un tabel comparativ a elementelor esențiale în cadrul unui proces de negocieri (în baza viziunilor lui H.Cohen, R.Fisher și W.Ury).
5. Argumentarea interdependenței dintre tipurile, funcțiile, componentele și principiile unei negocieri diplomatice concrete.
6. Formularea unor modele de negocieri bilaterale și multilaterale (în baza unor exemple concrete).

Bibliografie selectivă:

1. Colațchi A. *Negocierile internaționale – metodă pașnică de dirijare a relațiilor internaționale*. În: Studii Internaționale: Viziuni din Moldova, 2007, nr.4(5), p.36-42.
2. Crăciun C. *Teoria și practica negocierilor*. Chișinău: Prut Internațional, 2001. 216 p.
3. Melet Padrón A., Melet Padrón A. *Derecho internacional, conflictos y negociacion*. In: Revista Centro de estudios internacionales. Año 1, N°1, Valencia, enero-diciembre, 2005. <http://servicio.bc.uc.edu.ve/derecho/revista/ceint1/1-3.pdf>
4. Zăpârțan L.P. *Negocierile în viața social-politică*. Cluj-Napoca: Eikon, 2007. 379 p.
5. Власова М. *Аналитическое моделирование типов международных переговоров*. <http://gigabaza.ru/doc/30562.html>
6. Шеретов С. *Ведение международных переговоров: Учебное пособие*. Алматы: Данекер, 2004. 154 с. <http://window.edu.ru/resource/264/42264/files/text.pdf>

Tema 3: ECHIPA DE NEGOCIERE

Conținuturi:

1. Constituirea echipei de negociere
2. Managementul procesului de negociere
3. Tipurile și calitățile negociatorilor

Obiective de referință:

- să descrie modul de alegere, componența și dimensiunea echipei de negociere;
- să relateze despre mandatul de negociere;
- să stabilească rolurile negociatorilor din echipă, să determine responsabilitățile liderului și să analizeze exigențele față de un negociator;
- să evalueze tipurile de negociatori, să formuleze calitățile acestora și să proiecteze obligațiunile profesionale a căror îndeplinire reprezintă garanții pentru succesul negocierilor diplomatice.

Termeni-cheie: echipă de negociere, mod de alegere, componență, dimensiune, mandat, management al negociatorilor, lider, tipuri de negociatori

Repere de conținut:

1. Constituirea echipei de negociere

În cadrul negocierilor diplomatice, fiecare parte este reprezentată de un grup de persoane care constituie echipa de negociere. O bună echipă de negociere trebuie să aibă următoarele *caracteristici*³³:

- *Numărul de persoane care formează echipa trebuie să fie cât mai redus.* Motivele cele mai evidente, în acest context, sunt următoarele: în primul rând, costurile pentru organizarea și desfășurarea unei

³³ Llamazares Garcia-Lomas O. *Negociacion internacional*. Madrid: Global Marketing Strategies, S.L., 2015. <http://www.aglutinaeditores.com/media/resources/public/6f/6fb4/6fb463e1747841c390d3bd97a628be3c.pdf>

negocieri sunt destul de mari; în al doilea rând, din rațiuni de control al echipei, un număr mai mic de negociatori este mai convenabil și, în cele din urmă, trebuie să se țină cont de faptul că negociatorii sunt persoane cu funcții oficiale importante în țară, cu sarcini și responsabilități, care încetează să se dezvolte atunci când aceștia dedică timpul lor doar pentru a negocia. Totodată, mărimea echipei este influențată de complexitatea negocierii și, în anumite situații (de exemplu, în cazul negocierilor guvernamentale), se impune formarea unor echipe mai numeroase. În general, însă, numărul participanților trebuie dimensionat cu multă grijă, pentru a fi păstrat la un nivel cât mai mic posibil. Echipele prea numeroase provoacă atât probleme de coordonare, cât și de comunicare.

- *Echipa trebuie să realizeze trei funcții de bază: a direcționa, a sintetiza și a observa.* Cel mai eficient ar fi ca, cel puțin, pentru fiecare dintre aceste sarcini să existe câte un responsabil. Atunci când acționează un singur negociator, acesta va trebui să-și asume toate trei funcții, iar atunci când echipa este formată din două persoane, se recomandă ca negociatorul care are sarcina de a sintetiza să realizeze și funcția de a observa.

„*Liderul*” este persoana care deține frâiele negocierii, care discută față în față cu partea adversă, lansează propuneri, expune argumentele, face concesii etc. Șeful echipei de negociere are cea mai dificilă sarcină și, prin urmare, trebuie să țină cont de toate obiectivele propuse. „*Sintetizatorul*” are sarcina să rezume problemele și acordurile care sunt prezentate, să formuleze întrebările, să clarifice diferite aspecte și să preia discuția atunci când liderul se simte obosit, pierdut sau hărțuit de cealaltă parte. Sintetizatorul trebuie să fie permanent în alertă pentru a sesiza când liderul se află în dificultate și, astfel, să-i vină în ajutor, conducând, în anumite ocazii, cu procesul de negociere. De asemenea, are misiunea de a interveni pentru a comunica detalii care au fost trecute cu vederea de cealaltă echipă. O echipă bună de negociere apelează frecvent la acest tip de negociator. „*Observatorul*” are sarcina să

asculte, să înregistreze, să „vâneze” semnalele verbale și nonverbale, „citind” în ambianța negocierii indicii despre performanțele, postura și obiectivele reale ale părții adverse. Acesta poate să nu fie activ implicat în procesul de negociere propriu-zis ca să poată face o analiză mai completă și obiectivă a mersului negocierilor.

- *Complementaritatea.* Echipa de negociere trebuie să fie compusă din persoane care să se completeze în cunoștințe, experiență și abilități personale într-un așa mod, care va contribui la crearea unui grup complet și eficient. Punctul slab al unuia dintre membrii echipei trebuie să fie compensat de puterea și atuurile altui membru.

- *Fața unică.* Echipa de negociere trebuie să fie compactă, să proiecteze oponentului o imagine de coeziune. Este necesar să existe un acord prealabil și explicit între membrii echipei de negociere vizavi de stilul de negociere care se va aplica, subiectele tratate, obiectivele propuse, tacticile utilizate etc.

- *Cunoașterea echipei de negociere adverse.* Înainte de începutul negocierii, trebuie de depus un efort considerabil pentru a cunoaște abilitățile, tipurile, pozițiile și capacitatea de decizie a persoanelor din echipa adversă, deși, în unele țări, este extrem de dificil a afla cu exactitate cine dispune de putere decizională. Numărul persoanelor din echipa adversă va condiționa dimensiunea și componența propriei echipe de negociere.

- *Translatorii.* În cazul când echipa de negociere nu domină limba în care se va derula negocierea, este necesar de a fi angajat un translator. Contribuția acestuia este crucială. Trebuie să ne asigurăm că nu se realizează o traducere excesiv de literală, dar se adaptează la cultura părții adverse, că se informează corect și nu se trece cu vederea nicio problemă care se pune în discuție la masa de negocieri. În principiu, este recomandabil să se angajeze translatori de aceeași naționalitate ca partea adversă; totuși, în cazul unor negocieri lungi și complexe, trebuie de evaluat dacă această situație va provoca unele favoritisme ale translatorului față de compatrioții săi.

Nu este absolut necesar să se păstreze permanent aceeași echipă de negociatori. Pe măsură ce se dezvoltă negocierile, sunt necesare forme particulare de expertiză, în continuă schimbare. Ca urmare, membrii echipei pot să nu fie aceiași pe tot parcursul negocierii. De exemplu, persoanele care se ocupă de problemă pot fi prezente doar în primele runde de negocieri, iar în rundele finale este necesară prezența celor care au împuternicirea de a semna un acord.

Astfel, structura echipei de negociere are o influență fundamentală asupra repartizării rolurilor, bazându-se pe *patru axe*³⁴:

- resursele pe care contează fiecare membru, atât economice, de timp, cât și de orice alt mijloc;
- controlul sau influența asupra persoanelor, bazată pe relațiile interumane existente;
- importanța și prestigiul din cadrul echipei;
- identificarea cu echipa și împărtășirea ideologiei, a intereselor acesteia, printre alte caracteristici.

Această evaluare va permite, în afară de identificarea liderului și stabilirea sferei de aplicare a puterii sale, determinarea nivelului de autoritate a altor persoane asupra echipei. De asemenea, trebuie promovate rolurile pozitive și neutralizate cele negative pentru a ajunge, într-un final, la un acord cu cealaltă parte. În cele din urmă, este important de a identifica, în mod eficient, fiecare rol asumat de către membrii echipei de negociere adverse. Acest lucru va fi util în cadrul etapei de dezbateră pentru a adresa întrebări și propuneri adecvate persoanelor potrivite.

După constituire, echipei de negociere i se stabilesc atribuțiile de realizat din momentul constituirii ei și până în momentul prezentării raportului de finalizare a acțiunii încredințate. Printre aceste *atribuții* menționăm:

- culegerea informației;
- stabilirea legăturilor de comunicare;

³⁴ Dasi F. de M., Martinez-Vilanova Martinez R. *Técnicas de negociacion: un metodo practico*. Madrid: ESIC EDITORIAL, 2009. 313 p.

- descrierea planului de negociere;
- elaborarea mandatului de negociere;
- realizarea proiectului de acord;
- elaborarea și lansarea ofertei;
- participarea la dezbateri.

Pentru obținerea unor rezultate de către echipă, în cadrul negocierilor la nivel internațional, este necesar de a fi evidențiate câteva *elemente*:

Întâi de toate, trebuie să punctăm clar și explicit obiectivele de negociere, adică ce intenționăm să obținem de la tratative. Orice negociere reprezintă o acomodare de interese contradictorii în cel puțin unul dintre aspecte. Negocierea se încununează cu succes atunci când ambele părți obțin cel puțin ceea ce trebuie să obțină. Negociatorii trebuie să facă concesii, adică să cedeze în lucrurile care nu presupun niciun efort din partea lor, dar care sunt apreciate de cealaltă parte drept un avantaj. Vom fi conștienți de lucrurile care le putem ceda fără probleme, de acelea care nu trebuie, dar care putem să le cedăm și, în final, de concesiile care nu pot fi făcute sub nicio formă.

Un alt punct important care trebuie să-l luăm în considerare va fi determinarea locului de negociere, deoarece rezultatul negocierii poate fi influențat de mediul în care aceasta se desfășoară de condițiile oferite. Negocierile se pot desfășura *pe teritoriul propriului stat; pe teritoriul unui stat terț; în statul părții adverse*. Se consideră că negocierile în propriul teren constituie un avantaj. Este adevărat, reieșind din faptul că nefamiliarizarea cu locul negocierii poate produce dificultăți.

Este necesară conturarea unui plan de negociere, ținându-se cont de informațiile acumulate, prelucrate și analizate, deoarece acesta permite ca, pe parcursul derulării negocierilor, să fie urmărite posibilitatea atingerii obiectivelor propuse, strategia, tacticile și tehnicile inițial stabilite, facilitând structurarea acestora pentru următoarele runde și

punctarea direcțiilor de acțiune pentru sintetizarea problematicii și evitarea unor contradicții în procesul negocierii.³⁵ De asemenea, trebuie să acordăm atenție faptului când să negociem și cât timp trebuie de acordat fiecărui punct al negocierii. În acest context, este necesar de a elabora o ordine de zi care ar contribui la stabilirea subiectelor pentru negociere; evaluarea priorităților; aducerea la cunoștința negociatorilor a subiectelor puse în discuție; determinarea succesiunii activităților și convenirea fiecărui punct al agendei.

Oricât de minuțioasă ar fi, pregătirea negocierilor rămâne fără niciun efect dacă negociatorul nu reușește să stabilească un sistem de comunicare eficient cu partenerul, discuția directă cu acesta, respectul care trebuie acordat reciproc, în general, comportamentul echipei de negociere constituind poate cea mai importantă pârghie de atingere a obiectivului dorit în cadrul negocierii. Este esențial ca negocierii să manifeste respect unii față de alții, să se sprijine reciproc, sprijinul manifestându-se constant atât verbal, cât și nonverbal.

Negocierile implică o serie de împuterniciri speciale, acordate echipei de negociere de către statul pe care aceasta îl reprezintă. Asemenea împuterniciri presupun existența unui mandat de negociere, în care sunt incluse limitele în cadrul cărora negocierea se poate desfășura. Sunt precizate limitele maxime și minime în interiorul cărora negociatorul poate lua decizii, începând cu promisiunile și concesiile pe care le poate face și finisând cu nivelul ofertei negociate. *Mandatul de negociere* constituie un document oficial, emis și semnat de conducere care conține instrucțiuni pentru negociator, cuprinzând elemente clarificate în etapa de pregătire.

Așadar, prin *mandat se definește*: obiectul și obiectivele maxime, minime, ținta negocierilor; informațiile esențiale asupra contextului; strategia, tacticile și tehnicile de negociere; componența echipei și

³⁵ Potecea V., Surdu-Nițu G. *Pregătirea și organizarea negocierilor pe bază de mandat*. <http://cnm.rau.ro/Download/Concurs-II/Pregatirea-si-organizarea-negocierilor-pe-baza-de-mandat.pdf>

numele conducătorului; delimitarea sarcinilor membrilor; limitele de acțiune (marjele în limita cărora se poate accepta dialogul) al șefului echipei; elementele de organizare.

La elaborarea și definitivarea mandatului de negociere se va ține seama de următoarele *aspecte*:

- determinarea liderului și a membrilor echipei;
- definirea obiectului negocierii;
- informațiile culese în prealabil despre partenerul de negociere, statul pe care acesta îl reprezintă, situația politică, economico-financiară etc.;
- elementele de strategie pe care le presupun negocierile;
- tacticile și tehnicile care urmează a fi adoptate, pornind de la elementele de negociat, de la informațiile existente etc. Bineînțeles, stabilirea prin mandat a tacticilor și tehnicilor care urmează a fi adoptate are un caracter relativ; negociatorul trebuie, totuși, să aibă posibilitatea de a acționa în funcție de condițiile concrete apărute;
- bugetul total al negocierii;
- calendarul și programul orientativ al negocierii.

Mandatul de negociere va stabili *nivelul de autoritate* de care urmează să dispună negociatorul. Astfel, în practica negocierii se cunosc *trei tipuri de autoritate*: deplină, ascendentă și limitată.

Autoritatea deplină presupune că conducătorul echipei are toate împuternicirile de a lua orice fel de hotărâre pe parcursul derulării procesului de negociere. Totodată, menționăm că foarte rar negociatorii au deplină autoritate, deoarece există riscul de a nu se obține rezultatele scontate.

Autoritatea limitată este atunci când conducătorul echipei are niște marje destul de stricte în limita cărora se poartă tratativele, se iau decizii și se încheie acorduri. Atenționăm faptul că, totuși, se recomandă ca negocierile să se desfășoare la nivelul celor care dețin o autoritate limitată, deoarece aceasta constituie o sursă de putere importantă.

Un negociator cu autoritate limitată poate amâna luarea unei decizii, câștigând timp pentru soluționarea unor probleme dificile.

Autoritatea ascendentă reprezintă o escaladare a puterii, pasarea aprobării deciziilor la niveluri ierarhice superioare. Într-o asemenea situație, cel cu care negociezi este obligat să-și repete singur argumentele la fiecare nivel de autoritate în parte.

În concluzie, menționăm că echipa de negociere se stabilește în raport cu obiectivele propuse, componența acesteia fiind determinată de natura și de complexitatea tranzacției, de condițiile în care urmează să aibă loc tratativele. Eficiența activității unei echipe de negociere nu depinde de mărimea acesteia. Pentru a se obține rezultate bune, mai important este profilul și pregătirea profesională a membrilor echipei, flexibilitatea gândirii acestora și, de asemenea, buna organizare și coordonare a activității de negociere.

2. Managementul procesului de negociere

Managerul general, în cadrul negocierilor, este șeful echipei. *Liderul echipei* este negociatorul care va purta răspunderea discuției în timpul negocierilor, totodată încurajând membrii echipei să aibă contribuții majore în cadrul tratativelor. La numirea șefului echipei de negociere se iau în considerare următoarele *aspecte*: întrunirea unor calități profesionale și morale înalte; capacitatea de a organiza și conduce echipa, a stabili căi de comunicație strânsă cu membrii echipei sale; experiența bogată în purtarea negocierilor și cunoașterea elementelor constitutive ale acestora; gradul de responsabilitate și de decizie pe care și-l poate asuma în corelare cu mandatul primit.

Totodată, la alegerea unui lider de echipă sunt luate în considerare unele *trăsături de caracter*, precum:

- *inteligența pragmatică*: ca să atingă succesul scontat, șeful de echipă trebuie să lase partea adversă să observe doar ceea ce va servi scopurilor sale strategice, acest fapt necesitând o combinație de onestitate și disimulare;

- *răbdarea*: adesea, negocierile pot fi epuizante, pentru că fiecare ofertă dă naștere la o contraofertă și fiecare manevră – la o contraamanevră, iar întârzierile consumă timp și energie. Pentru a obține un randament cât mai bun în negocierile diplomatice, membrii echipei de negociere adverse trebuie manevrați cu grijă și cu foarte multă răbdare;

- *capacitatea de adaptare*: deoarece negocierea presupune efortul fiecărei părți de a o determina pe cealaltă să-și schimbe poziția, șeful echipei trebuie să dispună de o mare capacitate de adaptare. Strategiile inflexibile vor bloca procesul de negociere, de aceea, în situații dificile, liderul echipei trebuie să fie capabil să-și modifice comportamentul, să se adapteze în orice situație neprevăzută și să improvizeze.

H.Mintzberg împarte rolurile șefului echipei de negociere în *trei categorii*³⁶:

- roluri de contact în care se manifestă ca lider (reprezintă echipa și unește membrii acesteia în jurul unor obiective prioritare);
- roluri de informare care se referă la culegerea permanentă a informațiilor asupra organizării și desfășurării întregului proces de negociere;
- roluri de decizie care reprezintă, de fapt „managerul hotărăște și acționează”.

Totodată, cercetătorii *A.M. Delgado García, R.Oliver Cuello și I.Rovira Ferrer* disting *patru tipuri de activități*³⁷, realizate de către liderul echipei de negociere, pentru conducerea cu succes a acesteia:

- ✓ *comunicarea și orientarea echipei de negociere*: liderul inițiază și impulsionează procesul de comunicare, stabilește termene, oferă tuturor membrilor grupului informații relevante, justifică acțiunile sale, este la curent cu tot ce se întâmplă și menține o relație strânsă cu ceilalți membri ai echipei;

³⁶ Moraru D. *Managementul afacerilor. Tehnici de negociere*. Timișoara, 2004. http://file.ucdc.ro/cursuri/T_M_n15_Tehnici_de_negociere.pdf

³⁷ Delgado García A.M., Oliver Cuello R., Rovira Ferrer I. *Las competencias de negociación, liderazgo y trabajo en equipo en un máster virtual*. <https://web.ua.es/es/ice/jornadas-redes-2015/documentos/tema-2/408148.pdf>

- ✓ *promovarea eficienței și motivarea echipei de negociere*: liderul utilizează strategii de stimulare a echipei și a activității sale, ascultă și promovează participarea și contribuția de idei, generează și veghează menținerea unui climat favorabil de lucru și se angajează să acopere nevoile care pot surveni;
- ✓ *delegarea și dezvoltarea echipei de negociere pentru a obține performanță maximă*: liderul delegă responsabilități, realizează planuri de acțiune, determină și atribuie sarcini diverse, asigură feedback-ul muncii între membrii grupului și oferă sugestii pentru îmbunătățire;
- ✓ *poziționarea ca lider și comunicarea unei viziuni de viitor convingătoare*: liderul se asigură că ceilalți membri ai echipei de negociere participă la realizarea obiectivelor, acționează ca un model demn de urmat și proiectează o viziune de viitor promițătoare și dinamică.

De obicei, liderul echipei dispune de următoarele *competențe*: selectarea membrilor echipei și pregătirea acestora; elaborarea planului de negociere; organizarea și conducerea tratativelor; atingerea unui acord cu echipa parteneră; alcătuirea raportului asupra negocierii.

Selectarea membrilor echipei de negociere de către managerul echipei are loc în baza următoarelor *criterii*:

- *pregătire profesională*: cunoștințe teoretice, experiență practică, disciplină, calități de a se integra într-o echipă, capacități de a prezenta interesele delegate și de a încheia acordul;
- *caracteristici personale*: aspirații înalte, prezență agreabilă, creativitate, capacitate de receptie, analiză, ascultare și decizie, cultură, flexibilitate etc.;
- *motivația*: caracter solid, care să tindă spre realizări, afiliere și putere;
- *vârsta*: pentru majoritatea oamenilor vârsta optimă de a fi negociator se situează între 35 și 55 de ani.

O importanță deosebită în managementul procesului de negociere au relațiile dintre șeful echipei și membrii acesteia. Cel mai impor-

tant lucru este ca șeful echipei și membrii acesteia să aibă puncte de vedere similare în ceea ce privește obiectivele negocierii și sarcinile negociatorului. În acest context, putem evidenția *teoria rolurilor de echipă*, propusă de *M.Belbin*³⁸, în cadrul căreia a fost proiectat gradul de implicare a fiecărei persoane pentru echipă. Așadar, cercetătorul a identificat nouă roluri care reprezintă combinații de aspecte comportamentale în cadrul rundelor de negociere. Este important să menționăm că, în procesul de negociere, o persoană poate să abordeze mai multe roluri. Ca trăsături caracteristice ale acestor roluri de echipă putem determina următoarele:

1. *Creatorul* – propune strategii, formează o viziune de ansamblu asupra negocierii și formulează soluții creative.

2. *Realizatorul* – pune în practică ideile propuse, este un bun organizator și duce până la capăt planurile.

3. *Coordonatorul* – controlează modalitatea de realizare a obiectivelor de către echipa de negociere, evaluează punctele forte și deficiențele ale acesteia și se asigură de implicarea activă a fiecărui membru.

4. *Modelatorul* – găsește modurile prin care să fie canalizate eforturile echipei, atrage atenția asupra obiectivelor și priorităților de negociere și insistă asupra unei anumite imagini a echipei.

5. *Investigatorul de resurse* – explorează idei, posibilități, resurse în afara echipei pentru crearea relațiilor.

6. *Monitorul* – *evaluatorul* – analizează problemele, evaluează soluțiile în așa mod ca să fie luate cele mai bune decizii de către echipă.

7. *Lucrătorul de echipă* – contribuie la facilitarea comunicării între membrii echipei și a luării deciziilor, soluționează divergențele.

8. *Finalizatorul* – tinde ca echipa să nu comită erori, atrage atenția echipei asupra problemelor de importanță majoră și menține activismul echipei.

³⁸ Popa I. *Nouă roluri – o singură piesă: Echipa Belbin*. <https://www.cariereonline.ro/actual/noua-roluri-o-singura-piesa-echipa-belbin>

9. *Specialistul* – furnizează informații tehnice, aducând contribuție într-un anumit domeniu.

Eficacitatea unei echipe de negociere depinde nu doar de calitățile individuale ale fiecărui membru, dar și de gradul de interacțiune dintre aceștia. Modelul, propus de M.Belbin, contribuie la descoperirea corelației optime dintre membrii unei echipe de negociere.

Lucrul în echipa de negociere presupune un proces de gestionare a informațiilor care necesită o planificare, o distribuție a sarcinilor, o negociere, unele acorduri și luare a deciziilor, o argumentare a acestora. În acest context, putem evidenția câteva *niveluri de dezvoltare a competențelor* unei echipe de negociere:

- *demonstrarea interesului și predispoziției de a lucra în echipă*: se arată o atitudine pozitivă pentru a colabora cu alte persoane, se cooperează, se mențin relații bune cu ceilalți membri ai grupului și se oferă ajutor atunci când este necesar;
- *coordonarea și schimbul de informații*: se mențin informații toți membrii echipei de negociere vizavi de problemele care îi afectează, sunt coordonate cu ei subiectele în vederea atingerii obiectivului comun, sunt ascultate și puse în valoare ideile lor și există un climat general pozitiv, de respect și recunoaștere;
- *promovarea și generarea participării și colaborării*: se promovează colaborarea, se motivează membrii echipei, se încurajează participarea și contribuția cu idei și se recunosc public meritele membrilor echipei care au lucrat eficient;
- *promovarea spiritului de echipă*: se efectuează acțiuni pentru dezvoltarea unui mediu de lucru prietenos, crearea unui climat bun și a spiritului de cooperare, se rezolvă conflictele care pot apărea, se protejează identitatea și reputația echipei față de terți și se promovează cooperarea între echipele de lucru adverse.

În contextul desfășurării procesului de negociere, competența echipelor de negociere are un caracter specific și consistă în capacitatea de a stimula consens, adică de a încerca a găsi similitudini între criterii

diferite, într-o situație determinată, cu scopul de a ajunge la un acord și a căuta cel mai bun beneficiu. Ca rezultat al celor expuse, putem distinge câteva *aspecte în determinarea competențelor* membrilor echipelor negociatoare:

- *comprehensiunea propriei poziții și a intereselor*: distincția dintre esențial și neesențial în ceea ce se dorește să se obțină, de asemenea, să se cunoască la ce se poate de renunțat și ce nu se supune negocierii;
- *perceperea cu claritate a intereselor și a poziției partenerilor*: să fie receptivi și empatici cu partenerii, să se transpună în situația partenerului și să înțeleagă modul de a gândi al acestuia;
- *replica obiecțiilor*: se face schimb de oferte, se propun concesii în schimbul altor beneficii, se conving partenerii, li se prezintă avantajele și dezavantajele fiecărei opțiuni, făcându-i să treacă de partea sa pentru a se ajunge la un acord;
- *generarea negocierilor „câștig-câștig”*: se asigură că partenerii rămân satisfăcuți și convinși, se evită impunerea criteriilor și se negociază lăsând ușa deschisă pentru perspectivele de viitor.

Astfel, conducerea unui proces de negociere are un conținut foarte complex, deoarece constă din totalitatea diverselor competențe (de inițiativă, direcționare a echipei, comunicare, delegare) pe care trebuie să le posede un bun lider. Anume șeful echipei de negociere conduce și dinamizează grupul spre atingerea obiectivelor propuse, convinge și influențează partea adversă de justetea ideilor sale, organizează și controlează procesul de negociere, descoperă perspective noi asupra problemei și generează soluții optime. Datorită activității manageriale a șefului echipei, toți membrii, potrivit rolului pe care îl dețin, sunt inițiați și ajung să fie preocupați de aceleași probleme și să tindă spre aceleași rezultate. Liderul are grijă ca membrii echipei de negociere să se cunoască reciproc, să existe coeziune între ei, evitându-se astfel tentative ale partenerilor de negociere de a specula divergențele de păreri care pot apărea în echipă.

3. Tipurile și calitățile negociatorilor

Referindu-ne la clasificarea negociatorilor, trebuie să atenționăm că determinarea tipurilor acestora nu poate fi rigidă, deoarece este posibil ca aceeași persoană să prezinte, în diferite momente ale procesului de negociere, caracteristici care reprezintă mai multe stiluri. În continuare, vom analiza diverse tipuri de negociatori. Clasificarea care urmează include *cinci tipuri de negociatori*:

✓ *Facilitatorul sau combinatorul*. Este tipul de negociator timid și închis, nu cunoaște lumea negocierilor, are permanent sentimentul că va fi păcălit, nu se simte confortabil în confruntarea cu alte stiluri mai agresive. Vrea pace cu orice preț, valorează bunele relații personale și tinde să ajungă la un acord cât mai repede posibil.

✓ *Analistul sau conservatorul*. Este tipul de negociator care, în mod constant, analizează diverse propuneri făcute, le verifică, le gândește înainte de a acționa, deoarece pentru acesta cel mai important lucru este de a avea dovezi în care să se sprijine, cu scopul de a obține cel mai bun acord posibil, dar mai presus de toate – de a evita luarea unor decizii greșite.

✓ *Promotorul sau agresivul*. Este tipul de negociator agresiv, egoist și arogant; este interesat în a lupta, de îndată ce i se oferă șansa de a-și dovedi siesi însuși cât de inteligent și puternic este. Negociază, făcând presiuni și utilizând întrebări și trucuri, nu cedează niciodată dacă ceilalți nu cedează primii, provoacă incomodități părții adverse, utilizează tipul de negociere câștig-pierdere. De asemenea, este dispus să-și asume riscuri pentru realizarea acordurilor. În acest sens, putem constata că aceștia sunt, în general, de încredere și posedă o mare capacitate de a stabili idei și propuneri creative.

✓ *Realizatorul sau cooperatorul*. Este tipul de negociator ideal, deschis și sincer; știe a negocia cu cărțile pe masă, conștientizează importanța pregătirii și dedică timpul necesar pentru a clarifica interesele și obiectivele sale, totodată, încearcă să le veridice pe cele ale părții adverse. Este echilibrat și responsabil, fiind preocupat de a obține un

rezultat bun, de asemenea echitabil și sustenabil. Întotdeauna pledează pentru abordarea câștig-câștig.

✓ *Deformatorul sau manipulatorul*. Este tipul de negociator cel mai complex. Ca și promotorul, vede negocierea ca un câmp de luptă. Este excesiv de prietenos și lingușitor, în același timp fiind rece și distant. Întotdeauna va încerca să obțină informații, dar nu este predispus să le ofere.

Dacă e să ne referim la calitățile negociatorilor, trebuie să menționăm că reușita în negocieri depinde, în mare măsură, de negociator, de trăsăturile acestuia. Un bun negociator trebuie să fie posesorul unor calități atât înnăscute, cât și dobândite printr-o temeinică pregătire. De fapt, negocierea este nu altceva decât o evaluare a caracterului și a calităților celor care negociază.

Următoarea clasificare, foarte bine definită, include *două tipuri de negociatori*³⁹:

- *Negociatorul concentrat pe rezultate*: unicul lucru într-adevăr important pentru acest tip de negociator îl constituie atingerea obiectivului său cu orice preț; acesta intimidează, presează, creează un climat de tensiune. Posedă o excesivă încredere în sine, se crede posesorul adevărului. Consideră cealaltă parte negociatoare un adversar pe care trebuie să-l învingi pentru a obține beneficii maxime posibile. Relațiile personale nu constituie un subiect de preocupare pentru acesta, de asemenea, nici interesele adversarului. Negociază de pe poziții de putere, impunând părți adverse propria abordare a mersului negocierii. Utilizează orice stratagemă pentru a face presiune și a atinge obiectivele sale. Acest tip de negociator poate fi eficient în negocieri specifice, dar este total nepotrivit pentru a stabili relații de lungă durată.

În tabelul ce urmează vom prezenta *stilurile negociatorului concentrat pe rezultate* și caracteristicile acestora:

³⁹ *Estilos de negociación y tipos de negociadores*. <https://santisteban.files.wordpress.com/2009/07/estilos-de-negociacion-y-tipos-de-negociadores1.pdf>

Stilul defensiv	Stilul combativ
Se menține ferm și inflexibil	Misiunea sa este de a-și atinge obiectivele
Rezistă la schimbări și nu cedează cu ușurință	Urmează o linie logică și detaliată în timpul negocierilor pentru a analiza totul
Este dur și rezistent la presiune	Se exprimă clar și concis
Îi place să negocieze singur	Se caracterizează prin nerăbdare
Este rece și încearcă să-și ascundă emoțiile	Nu tinde să fie simpatic
La presiune, reacția sa este de a ataca și a rezista	În fața agresiunilor verbale, își exprimă nemulțumirea și disconfortul

• *Negociatorul concentrat pe oameni*: se preocupă, în special, pentru a menține o relație personală bună. Acesta evită, cu orice preț, confruntările; preferă mai bine să cedeze decât să perturbeze cealaltă parte. Este un negociator care urmărește cooperarea, oferind toate informațiile solicitate și expunând clar condițiile sale. Îi place să joace onest și, astfel, nu utilizează nicio tactică de presiune. Manifestă încredere în partener, cedează cu generozitate și nu manipulează.

În tabelul ce urmează vom prezenta *stilurile negociatorului concentrat pe oameni* și caracteristicile acestora:

Stilul diplomatic	Stilul strategic
Este un mare orator și este capabil să-și apere pozițiile	Are caracter flexibil și cooperativ
În unele ocazii, poate să piardă firul discursului și nu știe ce să spună	Se pune în situația părții partenere și îi acceptă punctul de vedere, chiar dacă nu este de acord
Îi place să-și susțină argumentele atât cu date reale, cât și cu date inventate	Are capacitatea de a asculta, este abil pentru a strânge informații ca ulterior să le folosească pentru a convinge cealaltă parte
Este interesat în a stabili relații personale cu partenerii	Se pregătește pentru a cunoaște bine atât propria poziție, cât și pe cea a părții adverse, pregătind o strategie adecvată

În viața reală, negociatorii se poziționează într-un punct intermediar între aceste două extreme. Niciuna dintre aceste două extreme nu este recomandabilă: prima pentru că poate genera un climat de tensiune și a doua – pentru o bunătate excesivă de care se poate folosi adversarul.

Următoarea clasificare pe care o prezentăm este cea a lui *C.A. Razafimbahiny*.⁴⁰ Autorul analizează *patru tipuri de negociatori*:

- *tipul lucid* (care înțelege și exprimă clar lucrurile);
- *tipul manipulator* (care folosește violența și înșelătoria într-un scop permis);
- *tipul naiv* (care crede în parteneri și în pozițiile lor);
- *tipul onest* (care respectă regulile și morala).

Din combinarea acestor tipuri rezultă *patru feluri de negociatori* și *patru clase stilistice de negociatori*, caracteristicile cărora le vom prezenta în tabelul de mai jos:

<i>Felurile de negociatori</i>	<i>Tipurile combinate</i>	<i>Stilul</i>	<i>Caracteristicile</i>
machiavelic	lucid	activ	satisfacerea obiectivelor în sine
	manipulator		
jucătorul	manipulator	receptiv	realizarea obiectivelor tuturor părților
	naiv		
omul de inimă	naiv	pozitiv	preocuparea de a găsi soluțiile cele mai bune
	onest		
realistul	onest	ofensiv	opunerea celorlalți și intereselor lor
	lucid		

O diferențiere clasică este realizată între *două tipuri de negociatori*⁴¹:

⁴⁰ Zăpârțan L.P. *Negocierea în viața social-politică*. Cluj-Napoca: Eikon, 2007, p.159.

⁴¹ Costică D., Petcu V. *Ghid de negociere*. Timișoara, 2013. <http://www.practica-ta.ro/wp-content/uploads/custom/probationers/ghid-de-negociere.pdf>

• *Negociatorii roșii (agresivi)* sunt cei care vor să obțină, fără a oferi ceva în schimb. Aceștia privesc negocierile ca activități unidirecționale, câștigând prin dominare și constrângere.

• *Negociatorii albaștri (afirmativi)* sunt cei care oferă pentru a obține ceva în schimb. Deoarece aceștia privesc negocierile ca activități de lungă durată, tind să creeze o atmosferă de cooperare, tratând interesele partenerului ca pe cele proprii. În tabelul de mai jos prezentăm trăsăturile definitorii ale acestora.

Negociatorii roșii					Negociatorii albaștri				
agresiv	disimulat	obține gratuit	tentat să forțeze limita	nu e dispus la concesi	docil	dogmatic	cedează gratuit	nu dorește să atingă limita	dispus la concesi

Printre principalele *calități* care trebuie să le posede negociatorii⁴² putem menționa:

- să știe să asculte;
- să-și poată exprima ideile într-o manieră organizată și fundamentată;
- să fie dispuși să ia decizii într-un mod responsabil;
- să se bucure de o mare încredere;
- să aibă relații amicale cu partenerii;
- să poată să lucreze în echipă și să le placă ceea ce fac;
- să știe a stabili careva tactici și tehnici de negociere, dar, în același timp, să știe să improvizeze;
- să fie flexibili și capabili să propună soluții alternative;

⁴² *Preparacion de la negociacion colectiva.* file:///C:/Users/user/Desktop/pentru%20suport%20de%20curs%20surse/Parte_2_Preparaci%D1%83n_de_la_negociaci%D1%83n_colectiva.pdf

- să inspire încredere, credibilitate și să fie onești.

Cele expuse mai sus pot fi însumate în tabelul de mai jos.

Exigențele față de negociator	Să cunoască	Să fie	Să poată
	• trăsăturile personalității • tehnologia negocierilor • problema, legitățile argumentării și organizării negocierilor • exigențele perfectării documentelor • uzanțele protocolului	• controlat • comunicativ • persuasiv • comprehensiv • operativ • răbdător • ingenios	• lua decizii • aplica tehnici, tactici, strategii • repartiza atenția • evita situații conflictuale • formula propuneri • intuiti intențiile partenerului • asuma riscuri

Totodată, există unele obiceiuri importante⁴³, independente de stilul negociatorului, care se pot adopta pentru îmbunătățirea rezultatelor negocierilor. Primul pas îl constituie *pregătirea*. Aceasta presupune definitivarea clară a obiectivelor, într-o ordine graduală. Pentru aceasta, negociatorul trebuie să creeze o zonă pozitivă în care va defini obiective maxime și minime, având o formă măsurabilă, realistă. Între acestea se vor situa obiectivele-țintă care vor fi negociate. Totodată, pregătirea semnifică *răbdarea* de a ajunge la capăt. Disponibilitatea la un efort de durată rămâne una dintre garanțiile succesului unui negociator.

O altă calitate, necesară negociatorului, este *persuasiunea*, darul de a convinge, arta de a argumenta lucrurile și *optimismul*. De asemenea, un negociator trebuie să posede *capacitatea de a asculta*, de a se controla și de a intra într-o *competiție* care să impresioneze adversa-

⁴³ Viana L.S., Borges S.R. *Las características y el perfil de um negociador eficaz*. In: C@LEA – Cadernos de Aulas do LEA, n. 4, p. 130-139, Ilhéus – BA, nov. 2015. http://www.uesc.br/revistas/calea/edicoes/rev4_artigo10.pdf

rul. Încă un factor important este cel *etic*. Negocierea nu este o luptă. Postura etică și capacitatea de a lua în considerare interesele celeilalte părți va favoriza ajungerea la un acord just, de lungă durată și negocieri pe viitor cu acești sau alți parteneri. Negocierea diplomatică se fundamentează pe comprehensiunea proceselor legale naționale și internaționale care trebuie luate în considerare în orice negociere. Aplicarea celor mai eficiente strategii de negociere presupune o cunoaștere temeinică a legilor, obiceiurilor și a cutumelor părții adverse.

În concluzie, menționăm că o negociere se va încheia cu succes doar în cazul în care persoanele implicate în acest proces vor putea să combine perfect elementele, calitățile și obligațiunile profesionale asumate. Doar negociatorul care va ști le să stăpânească va reuși să obțină maximul posibil de avantaje și beneficii. Negocierile diplomatice trebuie să fie organizate și dezvoltate de către o persoană care va ține cont de cele mai nesemnificative detalii în procesul de negociere, va recunoaște nevoile partenerilor, va accepta diferențele culturale, va recunoaște valoarea istoriei și a poporului, va fi sensibil la realitatea înconjurătoare, va demonstra capacitatea de a lucra în grup și va poseda inteligență emoțională în relațiile cu partenerii săi.

Sarcini de autoevaluare:

1. Relatați despre constituirea echipei de negociere, descrieți modul de alegere, componența și dimensiunea acesteia.
2. Identificați caracteristicile unei echipe de negociere.
3. Descrieți rolurile din echipa de negociere.
4. Determinați noțiunea și trăsăturile esențiale ale mandatului de negociere.
5. Analizați nivelurile de autoritate de care urmează să dispună negociatorul.
6. Demonstrați esența managementului procesului de negociere.
7. Generalizați calitățile necesare membrilor echipei de negociere.

8. Proiectați ordinea de zi și timpul disponibil al unei negocieri.
9. Evaluați comparativ tipologiile de negociatori.
10. Decideți asupra importanței și necesității calităților morale și profesionale ale negociatorilor.

Teme pentru lucrul individual:

1. Proiectarea unui raport de activitate al echipei de negociere.
2. Evaluarea obligațiunilor profesionale și a elementelor ce stau la baza succesului negocierii diplomatice.
3. Argumentarea modalităților de abordare a negocierilor internaționale în funcție de partener.
4. Determinarea esenței și rolului negociatorului în cadrul tratativelor internaționale (în baza unor exemple concrete).
5. Demonstrarea importanței rolurilor din echipă în cadrul tratativelor diplomatice și analiza exigențelor față de un negociator.
6. În baza clasificărilor prezentate, evaluarea comparativă a tipurilor de negociatori și a modalităților de abordare a acestora.

Bibliografie selectivă:

1. Costică D., Petcu V. *Ghid de negociere*. Timișoara, 2013. <http://www.practica-ta.ro/wp-content/uploads/custom/probationers/ghid-de-negociere.pdf>
2. Llamazares Garcia-Lomas O. *Negociacion internacional*. Madrid: Global Marketing Strategies, S.L., 2015. <http://www.aglutinaeditores.com/media/resources/public/6f/6fb4/6fb463e1747841c390d3bd97a628be3c.pdf>
3. Prutianu S. *Antrenamentul calităților de negociere*. Iași: Polirom, 2007. 405 p.
4. Șargu L. *Specificul negocierii afacerilor internaționale – deficiențe și oportunități*. În: *Analele științifice ale Universității*

- Cooperatist-Comerciale din Moldova. Chișinău: UCCM, 2012, vol.X, p.145-156.
5. Viana L.S., Borges S.R. *Las características y el perfil de um negociador eficaz*. In: C@LEA – Cadernos de Aulas do LEA, no. 4, p.130-139, Ilhéus–BA, nov. 2015. http://www.uesc.br/http://www.uesc.br/revistas/calea/edicoes/rev4_artigo10.pdf
 6. Zăpârțan L.P. *Negocierile în viața social-politică*. Cluj-Napoca: Eikon, 2007. 379 p.

Tema 4: PREGĂTIREA ȘI ORGANIZAREA NEGOCIERILOR DIPLOMATICE

Conținuturi:

1. Plasamentul la masa negocierilor diplomatice
2. Particularitățile și esența stilurilor de negociere
3. Etapele și rundele negocierii

Obiective de referință:

- să relateze despre variantele tipice de plasament la masa negocierilor diplomatice;
- să stabilească particularitățile stilurilor de negociere și să demonstreze esența lor;
- să proiecteze etapele procesului de negocieri diplomatice și să evalueze rundele negocierilor diplomatice;
- să estimeze importanța pregătirii și organizării negocierilor diplomatice.

Termeni-cheie: plasament, masă a negocierilor, stil de negociere, etape, runde, pregătire, organizare

Repere de conținut:

1. Plasamentul la masa negocierilor diplomatice

Plasarea eficientă a partenerilor la masa negocierilor, mai ales a celor diplomatice, constituie un mijloc reușit de a stabili relații de colaborare de lungă durată. Poziționarea la masa de negocieri poate influența semnificativ ambianța, raporturile de putere dintre părți și, desigur, rezultatul tratativelor. Totodată, configurația meselor poate oferi careva indicii despre stilul de lucru al echipei de negociere, deoarece atitudinea partenerului, la nivelul inconștientului, poate să se manifeste prin locul pe care acesta și-l va alege la masa tratativelor în raport cu locul celeilalte părți. În negocierile diplomatice avem tipuri de plasamente cu doi negociatori, cu trei negociatori și în echipă.

În continuare, vom examina *plasamente cu doi negociatori la masă*. În acest context, părțile implicate în procesul de negociere pot ocupa patru poziții⁴⁴: colț pe bază de egalitate; colț pe bază de inegalitate; de parteneriat; de competiție.

- *Poziția colț pe bază de egalitate* este ocupată de negociatori la o masă pătrată. Acest tip de plasament predispune partenerii la o conversație amicală și relaxată (*Fig. 1*). Oferă cele mai bune opțiuni strategice pentru a susține cu privirea și pentru a urmări gesturile și mimica interlocutorului. Stimulează deschiderea și instaurează o atmosferă favorabilă înțelegerii și colaborării. Totodată, colțul mesei creează un sentiment de securitate psihologică. Într-un astfel de aranjament lipsește împărțirea teritorială a suprafeței mesei.

- *Poziția colț pe bază de inegalitate* este ocupată de negociatori la o masă dreptunghiulară. Este tipică pentru discuții oficiale (*Fig. 2*). În acest tip de plasament, partenerul nr.1 este situat în capul mesei, astfel având avantaje psihologice față de partenerul nr.2. În rest, această poziție păstrează caracteristicile poziției colț.

- *Poziția de parteneriat*. Este o poziție de cooperare care, de obicei se utilizează la soluționarea în comun a unei probleme (*Fig. 3*). Plasamentul alături, pe aceeași latură a mesei, este recomandat când se urmărește eliminarea suspiciunilor sau atenuarea caracterului conflictual al unei dispute. Într-un astfel de aranjament, partenerii se află pe poziții egale unul față de altul, aceasta fiind una dintre pozițiile strategice de succes pentru a discuta și a elabora soluții comune. În plus, poziția de parteneriat ascunde unele mesaje nonverbale ale negociatorilor.

- *Poziția de competiție*. Este varianta clasică de plasament în negocieri, în care interlocutorii sunt așezați frontal, pe o parte și alta a mesei (*Fig. 4*). Plasamentul prezintă avantajul libertății de mișcare și al observării directe și continue a adversarului. Stimulează agresivi-

⁴⁴ Евтихов О. Пространственная организация общения: как расположение влияет на результаты общения. <http://www.elitarium.ru/raspolozhenie-verbalnoe-obshchenie-organizaciya-proksemika-poziciya-sobesednik-partner-rech-soobshchenie-kongruentnost-informaciya/>

tatea și este mai conflictuală, prin faptul că persoanele, plasate față în față, pot intra spontan în competiție. Această poziție este protocolară, practică și ușor abordabilă. Ea provoacă negociatorii să rămână fermi și aprigi pe poziții, oferind deopotrivă atât protecție, cât și câmp de luptă.

Numeroase negocieri diplomatice sunt purtate cu trei negociatori.

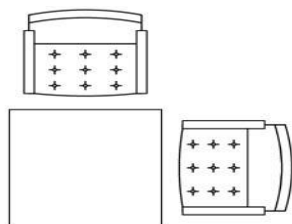


Fig.1

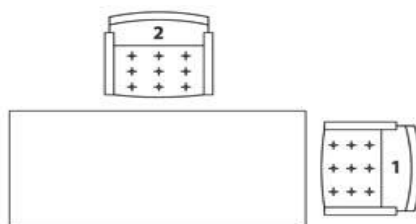


Fig. 2

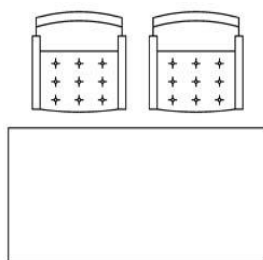


Fig.3

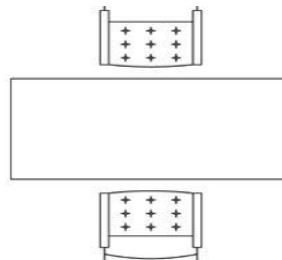


Fig.4

Cel de-al treilea poate să facă parte din echipă cu unul dintre negociatori, în calitate de consilier sau poate juca un rol special de arbitru, expert sau observator. Avem următoarele tipuri de **plasamente cu trei negociatori la masă**⁴⁵: „ține partea” adversarului, „luat la mijloc”, clasic, în trei.

• „*Ține partea*” adversarului (Fig.5) constituie o poziție pentru situațiile în care negociatorul (N), aflat în negocieri cu adversarul său (A), implică în negocieri un expert (E). Negociatorul își pune adversa-

⁴⁵ Pușcaș V. *Managementul procesului negocierii*. <http://vasilepuscas.ro/wp-content/MANAGEMENTUL-PROCESULUI-NEGOCIERII2.pdf>

rul în competiție cu expertul, sugerând, însă, faptul că el însuși rămâne mai curând de partea adversarului. În acest context, expertul este plasat în poziția de competiție cu adversarul.

- „*Luat la mijloc*” (Fig.6) constituie poziția în care negociatorul (N) este însoțit de consilier (C), aflat de la început în echipa sa, indiferent de plasament. Negociatorul și consilierul său se vor așeza față în față, la capetele mesei. Adversarul (A) va fi plasat la mijloc, pe latura mare a mesei, având o poziție de colț dublu. Astfel, adversarul este poziționat cel mai dezavantajos, fiind încolțit din două părți.

- *Clasic, în trei* (Fig.7) constituie un plasament în care negociatorul (N), fiind însoțit de consilier (C), ocupă la masă locuri pe aceeași latură mare a mesei dreptunghiulare. Oponentul (P) poate să se plaseze într-o poziție convenabilă pentru el din care să-i poată urmări simultan pe cei doi, fără a intra în competiție cu aceștia.

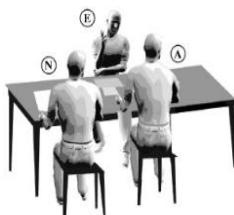


Fig.5



Fig.6

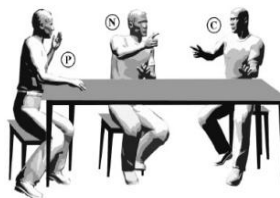


Fig.7

Dacă e să ne referim la *negocierile în echipă*⁴⁶, putem, întâi de toate, să examinăm varianta europeană și cea asiatică.

În *varianta europeană* (Fig.8), negociatorii șefi sunt plasați la mijlocul mesei, pe o parte și de cealaltă a mesei, aflându-se, astfel, în poziția de competiție, iar membrii, atât ai unei echipe, cât și ai celeilalte, se așază în stânga și în dreapta liderului său, la o distanță invers proporțională cu rangul și importanța lor în echipă.

⁴⁶ *Plasamente la masa negocierilor*. <http://www.scrigroup.com/management/PLASAMENTE-LA-MASA-NEGOCIERILO51536.php>

În *varianta asiatică* (Fig. 9), negociatorii șefi sunt plasați la începutul mesei, pe o parte și de cealaltă a mesei, de asemenea aflându-se într-o poziționare frontală, iar membrii ambelor echipe se plasează în poziția alături față de liderul lor, pe o parte mesei. În aceste plasamente, discuțiile se poartă față în față, fiind recomandabilă pentru negocierile cu delegațiile străine.

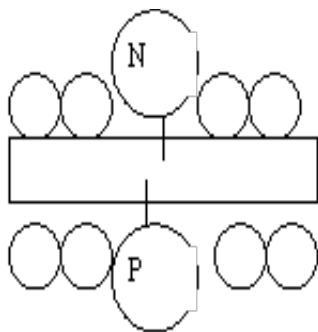


Fig.8

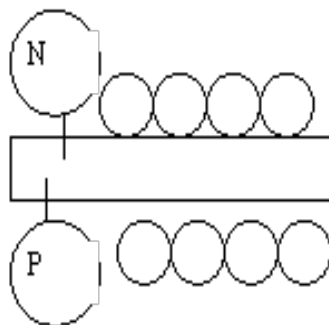


Fig.9

Într-o negociere diplomatică dificilă putem utiliza *variantele cu implicarea mediatorului*, acceptat de ambele părți: în primul caz (Fig.10), este același plasament de competiție dur, dar mediatorul, aflându-se în capul mesei, reduce puțin din agresivitate și conduce cu negocierea.

În al doilea caz, mediatorul fărâmițează echipa (Fig.11). Plasamentul privează pe membrii fiecăreia dintre echipe de avantajul consultării discrete între ei. Toate acestea conduc la o negociere poate mai puțin comodă, dar controlabilă. Această variantă de plasament poate fi folosită premeditat, atunci când în rundele anterioare de negocieri nu s-a ajuns la un acord deplin.

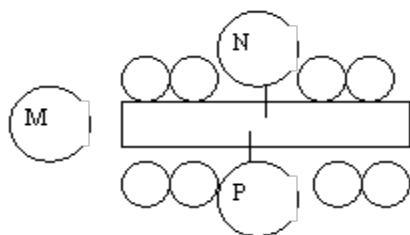


Fig.10

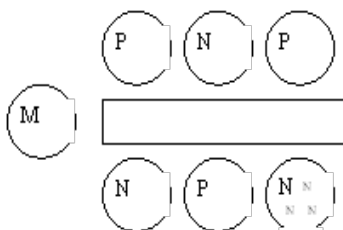


Fig.11

Mai există plasamentul *dubla competiție la masa dreptunghiulară* (Fig.12). Este cea mai conflictuală schemă de plasament a două echipe, în care șefii stau față în față în cele două capete ale mesei, iar membrii sunt poziționați față în față pe cele două laturi ale mesei. Această poziție provoacă o dublă competiție: pe de o parte, între lideri, plasați la o distanță mare, în cele două capete și, pe de altă parte, între membrii celor două echipe, poziționați frontal, pe de o parte și de cealaltă a mesei. Plasamentul creează ambianța potrivită pentru negocieri extrem de dure și tensionate, eventual, pentru o declarație de război sau pentru anunțarea unui alt gen de represalii, denunțări de tratate sau rezilieri de acorduri.

În extrema opusă se află plasamentul *la masa rotundă* (Fig.13).⁴⁷ Acest tip oferă negociatorilor aproximativ același statut spațial, indiferent de poziția ierarhică și socială, stabilește linii de comunicare directe, vizibilitate uniformă, zone intime și spații de manevră egale. Masa rotundă diminuează procesul de competitivitate dintre oponenții direcți și facilitează persuasiunea asupra interlocutorilor.

⁴⁷ *Позиции собеседников за столом переговоров.* В: Литвинцев Н. Психологические аспекты подбора и проверки персонала. http://www.bikr.ru/delovoj_etiket/pozitsii_sobesednikov_za_stolom_peregovorov_

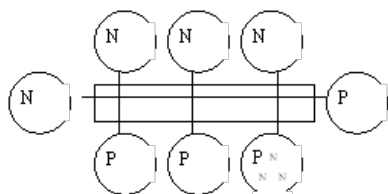


Fig.12

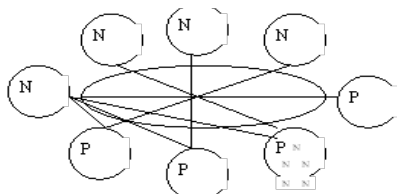


Fig.13

În concluzie, plasamentul la masa negocierilor poate duce la avantaje psihologice considerabile, dar nu substituie calitatea argumentării și persuasiunii negociatorilor. Pozițiile, ocupate de parteneri, pot contribui sau împiedica comunicarea discretă între membrii celor două echipe. Totodată, strategia, tacticile și tehnicile de negociere impun un anumit tip de plasament la masa negocierilor. Așadar, negociatorul, care are drept scop cooperarea și stabilirea unor relații de lungă durată cu partenerul său, va crea o ambianță confortabilă și pozitivă, iar negociatorul, care nu este cointerestat în colaborarea cu partenerul său, urmărește iritarea și plictisirea acestuia, va utiliza plasamentul corespunzător la masă.

2. Particularitățile și esența stilurilor de negociere

Fiecare negociator trebuie să-și aleagă stilul care îi va servi cel mai bine în realizarea scopului propus. Un anumit stil nu poate fi aplicat în toate situațiile de negociere și nicio situație de negociere nu permite utilizarea oricărui stil. Negociatorul trebuie să manifeste flexibilitate și capacitate de adaptare a diferitelor stiluri la o situație de negociere concretă. Astfel, stilul de negociere constituie o formă de procedură sau acțiune în cadrul unei negocieri. Stilul de negociere va depinde, în special, de obiectivele părților, adică, dacă acestea doresc să colaboreze și să câștige ambele sau dacă preferă să lupte și să concureze, cu scopul de a câștiga cu orice preț. Din cele expuse mai sus rezultă că stilurile de negociere pot acoperi o gamă largă,

variind de la cele competitive (câștig-pierdere) la cele colaborative (câștig-câștig).⁴⁸

În continuare, ne vom referi la tipologia stilurilor și, pentru început, vom examina *două stiluri fundamentale de negociere*: negociere imediată și negociere progresivă.

Negocierea imediată urmărește ajungerea rapidă la un acord, fără a se preocupa de încercarea de a stabili o relație personală cu cealaltă parte.

Negocierea progresivă, în schimb, urmărește o proximitate gradua-lă și, pentru aceasta, un rol foarte important îl joacă relația personală cu partenerul. Prin intermediul acestui stil se încearcă crearea unei atmosfere de încredere înainte de a intra nemijlocit în negocieri.

În același context se înscriu alte *două stiluri de negociere*: *negocierea pentru poziții*, care reprezintă o competiție în care se câștigă totul sau nimic și *negocierea pentru interese*, a cărei funcție constă în căutarea unor acorduri satisfăcătoare pentru ambele părți. În tabelul de mai jos prezentăm caracteristicile acestora.

<i>Negocierea pentru poziții</i>	<i>Negocierea pentru interese</i>
Puțină flexibilitate în decizii	Maximă flexibilitate în decizii
Puțin coerentă	Mai mult coerentă
Capacitate minimă de a crea soluții	Mai mult creativă
Posibilitatea stagnării negocierilor	Mai multă ușurință de a depăși obstacolele
Negocierea este o competiție: totul sau nimic	Se ajunge la un acord satisfăcător pentru ambele părți
Uzează relațiile cu adversarii	Consolidează relațiile cu adversarii

L.S. Viana și *S.R. Borges* consideră că primul pas în realizarea unei negocieri eficiente îl constituie cunoașterea pe tine însuși. În acest context, *A.Humphrey* a creat o tehnică de autocunoaștere, nu-

⁴⁸ Coburn C. *Negotiation Conflict Styles*. <https://hms.harvard.edu/sites/default/files/assets/Sites/Ombuds/files/NegotiationConflictStyles.pdf>

mită SWOT, în care fiecare literă reprezintă o definiție sau un factor notabil:

- *S (strength) – puterea*: negociatorul trebuie să-și cunoască punctele forte, abilitățile sale și aspectele în care va putea obține un careva avantaj în negociere;

- *W (weakness) – debilitățile*: negociatorul trebuie nu doar să-și cunoască punctele forte, dar și cele slabe;

- *O (opportunity) – oportunitățile*: constituie factorii legați de conjunctură pentru a ajunge la o negociere favorabilă pentru negociator. Una dintre oportunități o constituie aplicarea celor două definiții anterioare părții adverse;

- *T (threats) – amenințările*: sunt situațiile sau consecințele de idei și atitudini care poate aduce prejudicii uneia dintre părți.

Un factor la fel de important ca și primul este cunoașterea oponentului. *H. Soletto Muñoz* consideră că șansele de a învinge atunci când te cunoști pe tine însuși sunt mari, iar atunci când îți cunoști oponentul, șansele sunt aproape absolute⁴⁹. Cum am menționat, nu există doar un singur stil de negociere: reieșind din faptul că fiecare individ posedă un stil distinctiv de negociere, fiecare negociere este diferită și fiecare situație este unică.

În cele ce urmează vom prezenta câteva dintre aceste *stiluri de negociere*, propuse de către *G. Richard Shell*⁵⁰:

- *Stilul evitant*. Acest stil este caracterizat prin capacitatea redusă de a-și impune interesele în timpul negocierii. Negociatorului care preferă acest stil nu-i plac conflictele interpersonale, jocurile de-a învingătorii și învinșii și încearcă să evite situațiile care pot favoriza câștiguri. Persoanele care evită conflictul preferă pacea și liniștea atât

⁴⁹ Soletto Muñoz H. *Conocer y dominar los estilos de negociación*. In: Revista Iuris, editorial La Ley, abril 2009, no.137, p.28-31. https://e-archivo.uc3m.es/bitstream/handle/10016/10298/conocer_soletto_RI_2009.pdf?jsessionid=678A85610865FC12060A61C2AC90886E?sequence=1

⁵⁰ Шелл Р. *Удачные переговоры. Уортонский метод*. Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2012. 288 с.

în viața profesională, cât și în cea personală, făcând tot posibilul de a organiza negocierea în așa mod ca să fie exclus orice conflict. Deși evitarea oferă o oarecare reducere a stresului creat de rigorile conflictului, în realitate nu schimbă situația, așa că eficiența sa este limitată. Acest tip de reacție este recomandabilă atunci când oponentul este foarte puternic și ostil.

- *Stilul transigent.* Negociatorul cu acest stil este o persoană nepărtinitoare, interesată în menținerea relațiilor productive cu partenerii, preferând acordurile reciproc avantajoase. Așadar, constituie un stil de colaborare „câștig-câștig”, prin intermediul căreia se încearcă a se ajunge la un rezultat care să asigure un câștig acceptabil pentru toate părțile. În această situație, conflictul este văzut ca parte firească a condiției umane și, dacă este conceput ca o problemă de rezolvat, se pot găsi soluții creatoare pentru a consolida pozițiile ambelor părți.

- *Stilul concesiv.* În anumite situații urgente, negociatorul cu acest stil este dispus mai degrabă să opteze pentru o soluție care va duce la conservarea relațiilor, decât pentru cea care îi va acorda un rezultat avantajos. Nu este ambițios, nici timid și caută soluții rapide, evidente și echitabile pentru problemele de negociere. Acest stil combină doze intermediare de impunere a interesului propriu și de cooperare. El nu este utilizat în soluționarea conflictelor care izvorăsc din asimetria puterii, partea cea mai slabă având puține de oferit părții mai puternice. Totodată, poate fi o reacție înțeleaptă la conflictele rezultate din insuficiența resurselor și o bună poziție de retragere, când alte strategii nu funcționează.

- *Stilul prietenos.* Negociatorului cu acest stil îi place să soluționeze conflictele interpersonale, rezolvând problemele altor persoane. Atunci când va negocia cu alt negociator care posedă același stil, probabil vor împărtăși beneficiile, dar atunci când va negocia cu un partener care preferă numai să câștige, egoist, va asculta cuvintele de mulțumire și va termina negocierile, obținând puțin sau nimic.

- *Stilul competitiv*. Este negociatorul căruia îi place să câștige cu orice preț. Își asumă riscuri, minte dacă este necesar și îi place să controleze mersul negocierilor. În procesul desfășurării negocierilor are exigențe ambițioase, amenință și înaintează ultimatumuri. Dacă este necesar, părăsește masa negocierilor pentru a demonstra angajamentul său cu obiectivele pe care le urmărește.

- *Stilul colaborativ*. Negociatorul, în acest context, încearcă să caute alternative de soluționare a problemei, creând posibilități de câștig pentru ambele părți implicate în negocieri. Este stilul cel mai dificil de a fi implementat în practică. Încearcă să rezolve problema de bază prin expunerea onestă a intereselor.

Reieșind din clasificarea de mai sus, putem prezenta tipologia în care se înscriu trei tipuri de stiluri de negociere: stilul pasiv, stilul agresiv și stilul asertiv, trăsăturile caracteristice ale cărora le prezentăm mai jos.

Stilul pasiv	Stilul agresiv	Stilul asertiv
Atitudine de indiferență față de propunerile și argumentele partenerului Evitare a conflictului Manifestare a sentimentului de neajutorare Tendință de a se sacrifica pentru binele celorlalți Evitare a asumării responsabilității	Tendință de a impune punctul de vedere propriu Atitudine de forță Gândire în termeni de pierdere – câștig Exprimare a propriilor nevoi în moduri neadecvate	Exprimare deschisă și onestă a sentimentelor și opiniilor Luare a inițiativei Manifestare a încrederii în sine Asumare a responsabilității Susținere a drepturilor sale cu luarea în calcul și a drepturilor partenerului Conlucrare cu partenerii, atitudine pașnică

Mai prezentăm o tipologie a stilurilor de negociere care include patru areale de comportament, identificate de către cercetătorul *J.M. Moreno González* cu metafore simple. Aceste *patru stiluri de negociere* sunt⁵¹:

⁵¹ Moreno González J.M. *Estilos negociadores*. http://qinnova.uned.es/archivos_publicos/qweb_paginas/3439/estilosdenegociador.pdf

piatră; foarfece; creion; hârtie. Caracteristicile generale corespund proprietăților acestor obiecte. Astfel, *stilul piatră* corespunde negociatorului dur, puternic. *Stilul foarfece* aparține analiticului, celui care separă lucrurile. *Stilul creion* se atribuie unei persoane căreia îi place să se exprime, fie oral, fie în scris. *Stilul hârtie* se asociază cu persoana care se adaptează la situație și convinge cealaltă parte să caute alternative. În tabel, vom prezenta trăsăturile fiecăruia dintre aceste stiluri și comportamentul adoptat de negociator în acest context.

<i>Stilul piatră</i>	<i>Stilul foarfece</i>	<i>Stilul creion</i>	<i>Stilul hârtie</i>
Insistent în propunerile sale. Dur, combativ, rezistent la presiuni. Nu renunță ușor. Dacă nu cunoaște mediul, trece în defensivă.	Acțiunile sale sunt proiectate să oprească orice deviere de la obiective. Separă lucrurile, caută să le clarifice, nerăbdător, neliniștit.	Trasează limitele fiecărei propuneri. Tinde să fie bun gânditor și materializează acest lucru prin cuvinte și grafice. Înregistrează și notează totul.	Urmărește atingerea unui scop comun. Îl interesează totul, niciodată nu pierde speranța, oricând se poate întoarce pentru a recupera.
Nu-i place să se simtă înșelat. Rezistă schimbărilor sau le provoacă.	Îi place acțiunea, precizia, claritatea și ordinea, oprește cu ușurință orice agresiune din partea adversă, suspendând negocierea.	Îi place să construiască lucrurile pe ceva solid, necesită timp pentru a gândi.	Împarte temele de discuție, definește și stabilește limitele, plasează lucrurile la locul lor. Prezintă partea pozitivă a lucrurilor. Face tot ce este necesar pentru a atinge obiectivele fixate.

Poate fi ofensiv în cuvinte sau acțiuni. Prezintă subiectele cum îi convine, este capabil de a mări tensiunea unei situații, atacă.	Separă ceea ce la început se crede că trebuie să fie unit, dă o formă superficială problemelor dificile.	Comunică eficient, dacă este presat, poate manipula cu situația astfel încât aceasta să pară altceva, capabil să caute alternative, facilitează liniile directoare ale negocierii.	Prezintă lucrurile astfel încât ambele părți să rămână satisfăcute, permite participarea celorlalți la schimbul de propuneri. Implică toți participanții ca să-și expună propriile puncte de vedere. Într-o discuție convinge cu argumente.
Nu renunță ușor, poate bloca negocierile, manifestă neîncredere și amenință. Nu-și exteriorizează emoțiile.	Ascutit în răspunsuri, acționează repede, folosește neatentia adversarului pentru a presa. Îl deranjează ambiguitatea, atunci când nu mai simte presiune cedează, îi place să ironizeze și râde la amenințări.	Operează cu date, își structurează gândurile, reflectând acest lucru în discursurile sale. Se mișcă bine în ambiguitate și încearcă să-și controleze emoțiile. În fața presiunii, operează cu argumente.	Profită de ambiguitate pentru a concretiza propunerile și caută conexiunea cu celălalt. Utilizează propriile emoții pentru a îmbunătăți procesul de negociere, oferă alternative și se adaptează situației. În fața presiunii, caută soluții.

În concluzie, cunoașterea stilurilor de negocieri diplomatice este esențială în cadrul unor negocieri. În situația în care suntem confrunțați

cu parteneri, trebuie să ne dezvoltăm un stil de negociere care să contribuie la atingerea obiectivelor propuse. Totodată, stilurile de negociere trebuie interpretate ca reprezentând doar ceva potențial, o înclinație personală de a adopta anumite comportamente. Aceasta, însă, nu înseamnă că preferința pentru un anumit stil va fi transpusă în orice proces de negociere. Astfel, un negociator care prin natura sa este cooperant poate să adopte un stil conflictual într-o negociere, deoarece consideră că doar în așa mod va obține rezultatele scontate. Totuși, considerăm că cele mai bune stiluri de negociere sunt cele care duc la beneficii pentru ambele părți și la stabilirea unor relații de cooperare de lungă durată.

3. Etapele și rundele negocierii

Orice negociere constituie un proces de comunicare între două sau mai multe părți, al cărei obiectiv constă în atingerea unui acord, pornind de la nevoi și abordări diferite. Este vorba de apropierea pozițiilor până la ajungerea la o situație acceptabilă pentru ambele părți într-un mod care ar permite crearea, menținerea sau dezvoltarea unei relații. Așadar, negocierile reprezintă un proces complex, având propria structură și dinamică de dezvoltare. Practic toți cercetătorii evidențiază *trei etape principale* în cadrul procesului de negociere: prenegocierea; negocierea propriu-zisă; postnegocierea.⁵²

Analizând aceste etape în cadrul negocierilor diplomatice, *M.Fernández Castaner* propune divizarea procesului de negociere în șase etape, esența cărora o prezentăm succint în cele ce urmează.

⁵² Шеретов С. *Ведение переговоров*: Учебное пособие. Алматы: Юрист, 2008, с.19. http://zodorov.ru/pars_docs/refs/43/42147/42147.pdf

					
Stabilirea contactului: identificarea partenerului	Pregătirea: stabilirea obiectivelor-cheie	Întâlnirea: descoperirea necesităților partenerului	Propunerea: prezentarea clară și realistă	Dezbaterea: realizarea schimbului de propuneri	Încheierea: încheierea acordului

Prenegocierea cuprinde activitatea de pregătire și organizare a procesului de negociere prin acumularea și prelucrarea informațiilor, alegerea locului, momentului și contextului negocierii, elaborarea și aprobarea mandatului de negociere, organizarea rundelor de negocieri etc. Se sfârșește atunci, când se consemnează oficial interesul părților în discutarea problemei. Scopul primei etape de negociere este cercetarea mutuală, clarificarea pozițiilor, punctelor de vedere, intereselor părților. În cadrul prenegocierii părțile își expun propriile poziții, fac sugestii, explicându-le, și se informează cu privire la pozițiile celeilalte părți. Părțile negociatoare „diagnostichează” problema și încearcă să găsească o „limbă comună”, adică se străduiesc să obțină cât mai multe informații despre interesele reciproce și să găsească puncte de tangență în poziții.

Pregătirea negocierii constituie o fază prenegociatoare care cuprinde: diagnosticarea situației de negociere; stabilirea obiectivelor și pozițiilor de negociere; pregătirea strategică și organizarea negocierii.

Diagnosticarea se bazează pe analiza unor elemente fundamentale, precum:

- identificarea și definirea problemei de negociere;
- determinarea priorităților;
- stabilirea pozițiilor de negociere;

- evaluarea contextului;
- proiectarea zonelor de acord și dezacord, formate din interesele comune și cele divergente ale părților;
- comprehensiunea partenerului prin intermediul surselor informaționale.

Stabilirea obiectivelor și pozițiilor de negociere. Obiectivele reprezintă rezultatele pe care negociatorul are drept scop să le obțină. Obiectivele pot fi de trei feluri:

- *obiectivul maxim* – cel mai bun rezultat;
- *obiectivul minim* – cel mai slab rezultat acceptabil;
- *obiectivul-țintă* – cel mai realist rezultat.

În negociere, părțile poartă discuții, pornind de la pozițiile de negociere. Iată unele dintre acestea:

- *poziția declarată inițial* – nivelul primei oferte sau cereri formulate de negociatori;
- *poziția de ruptură* – limita până la care negociatorul acceptă să facă concesii;
- *poziția obiectivă* – nivelul aspirației negociatorului;
- *poziția de acord* – punctul în care părțile încheie acordul.

Pregătirea strategică presupune elaborarea unei strategii, tactici și tehnici privind mersul negocierilor. De asemenea, este necesar de a identifica niște soluții de rezervă, de a pregăti argumente și contraargumente și de a elabora o listă de concesii posibile. *Organizarea negocierii* se referă la formarea echipei negociatoare, pregătirea locului negocierii și la primirea echipei partener.

Negocierea propriu-zisă demarează odată cu declararea oficială a interesului părților negociatoare de a soluționa în comun problema pusă în discuție. Constituie etapa dialogului între părți la masa negocierilor. În această fază se prezintă cereri, se fac oferte, se aduc argumente și contraargumente, se fac concesii, se convine asupra unor soluții de compromis. Scopul celei de-a doua etape este discuția și argumentarea variantelor de soluții ale problemelor discutate. Părțile

încearcă să se convingă reciproc în oportunitatea adoptării propunerilor sale, utilizând o varietate de trucuri tactice.

Totodată, este de menționat că etapa desfășurării negocierii propriu-zise are loc prin intermediul unor *runde*: uvertura sau deschiderea, dezbaterile sau explorarea, consolidarea sau schimbul, finalizarea sau încheierea⁵³. În tabelul de mai jos prezentăm caracteristicile esențiale ale acestora.

<i>Uvertura</i>	<i>Dezbaterile</i>	<i>Consolidarea</i>	<i>Finalizarea</i>
prezentări	propuneri	concesii	acorduri
agendă	oferte/ contra-oferte	decizii	tipuri de finalizare
obiective	pretenții	obiecții	semnare
limite ale negocierii	nevoi/interese	compromis	monitorizare

Uvertura presupune prezentarea echipelor de negociatori, confruntarea agendelor părților, definirea obiectivelor negocierii, stabilirea subiectelor și timpului derulării negocierilor. În cazul în care tratativele sunt precedate de o colaborare prealabilă și unele dintre aceste aspecte sunt stabilite, se prezintă echipele de negociatori și se aprobă agenda negocierilor. În această rundă se urmăresc următoarele *sarcini*:

- stabilirea unui climat de încredere și cooperare;
- cunoașterea poziției partenerului;
- identificarea punctelor de acord și dezacord etc.

Dezbaterile au drept scop examinarea și discutarea subiectelor conform agendei negocierilor, cunoașterea concesiilor posibile pentru ajungerea la o înțelegere mutual acceptată. Această rundă ocupă o parte foarte extinsă a desfășurării negocierii și se referă la identificarea problemei de către părțile negociatoare, la stabilirea perspectivei de

⁵³ Кибанов А. *Правила проведения переговоров: поэтапное руководство*. <http://www.elitarium.ru/jetapy-peregovorov-pravilo-dostizhenie-soglashenie-informaciya-doverie/>

soluționare a acestora, la determinarea cererilor, ofertelor, pretențiilor, și, totodată, la cunoașterea nevoilor și intereselor părților.

Consolidarea constituie faza eliminării divergențelor și schimbului de concesi. În această rundă se recomandă de urmat câțiva pași importanți:

- separarea persoanelor de probleme;
- concentrarea pe obiective, nu pe poziții;
- stabilirea opțiunilor pentru beneficiul mutual;
- insistarea asupra utilizării criteriilor obiective.

Acolo unde nu se fac concesi, trebuie formulate obiecții. Acestea pot fi formale, adică făcute din rațiuni tactice, dar pot fi și reale, bazate pe interese și poziții durabile. Întregul proces al negocierilor reprezintă concesi și compromisuri, pe care părțile le oferă sau le acceptă. Compromisul constituie acordarea concesiilor reciproce pentru deblocarea negocierilor și atingerea unui acord între părți.

Finalizarea constituie faza ofertelor finale care conduc la eliminarea ultimelor diferențe dintre părți și în care se încheie acordul. În cadrul acestei runde are loc:

- examinarea detaliată a intereselor ambelor părți;
- stabilirea legăturii între interesele și opțiunile existente de soluționare a problemei;
- evaluarea eficacității opțiunilor selectate;
- selectarea unei dintre opțiunile existente;
- formularea celei mai bune opțiuni, pe baza selecției;
- realizarea procesului de formulare a deciziei finale;
- elaborarea de către părți a procedurii de atingere a acordului;
- ajungerea la un acord care poate fi prezentat sub formă de document juridic;
- discutarea procesului de intrare în vigoare a acordului;
- elaborarea căilor posibile de depășire a obstacolelor probabile în timpul punerii în aplicare a prevederilor acordului;
- stabilirea procedurii de control al aplicării acordului;
- formalizarea acordului.

Postnegocierea începe în momentul adoptării înțelegerii, incluzând obiectivele ce vizează punerea în aplicare a prevederilor acesteia. În această fază se analizează problemele și dificultățile apărute în procesul derulării negocierilor și încheierii acordului.

Nu orice negociere conduce la rezultate fericite pentru ambele părți negociatoare, chiar dacă așa rezultate constituie scopul inițial al acestora. Rezultatele pot fi exprimate prin: ruperea relațiilor (are loc prin pierderea încrederii între părți), amânarea (presupune întreruperea discuțiilor, fără ruperea relațiilor, de asemenea, se studiază posibilitatea unei reinițieri ulterioare a negocierilor) sau angajament (constituie interesul de a lucra împreună). După încheierea negocierilor, indiferent de rezultatele înregistrate, negociatorul sau echipa de negociere care a beneficiat de un mandat trebuie să facă un raport. Raportul va cuprinde o analiză succintă a mersului negocierilor, specificarea rezultatelor obținute, iar în caz de insucces se indică cauzele care l-au provocat.

În concluzie, negocierea constituie un proces prin intermediul căruia părțile încearcă să ajungă la un acord satisfăcător, pentru soluționarea unui anumit litigiu sau conflict de interese. Unul dintre principiile fundamentale care trebuie luate în considerare, în cadrul derulării unui proces de negociere, este că acesta nu poate fi dominat de improvizație, dar trebuie pregătit și organizat cu minuțiozitate. Procesul de negociere va fi dezvoltat prin intermediul a două faze majore: prima fază, cea de pregătire și planificare, unde are loc definirea strategiei, precum și identificarea intereselor aflate în joc; a doua fază, de interacțiune sau executare, unde are loc dezvoltarea negocierii propriu-zise, conform planului.

Sarcini de autoevaluare:

1. Relatați despre variantele tipice de plasament la masa negocierilor diplomatice.
2. Descrieți stilurile de negociere și identificați caracteristicile acestora în contextul diplomatic.

3. Argumentați comparativ esența etapelor negocierii.
4. Stabiliți mecanismele negocierilor diplomatice.
5. Evaluați importanța rundelor negocierii.
6. Construiți etapele unui proces de negociere concret și propuneți soluții de optimizare a acestora.

Teme pentru lucrul individual:

1. Prezentarea analitico-informațională a etapelor și mecanismelor procesului de negociere, în baza unui exemplu concret.
2. Proiectarea variantelor tipice de plasament la masa negocierilor diplomatice și estimarea importanței acestora.
3. Rolul pregătirii în reușita negocierilor diplomatice.
4. Esența și importanța rundelor în contextul unui proces de negocieri concret.

Bibliografie selectivă:

1. Constantinescu-Stefanel R. *Techniques de communication dans la negotiation*. București: ASE, 2009. 234 p.
2. Crăciun C. *Teoria și practica negocierilor*. Chișinău: Prut Internațional, 2001. 216 p.
3. Евтихов О. *Пространственная организация общения: как расположение влияет на результаты общения*. <http://www.elitarium.ru/raspolozhenie-neverbalnoe-obshchenie-organizatsiya-proksemika-pozitsiya-sobesednik-partner-rech-soobshchenie-informatsiya/>
4. Fisas V. *Preparando la negociación: la prenegociación*. <http://www.semana.com/opinion/articulo/preparando-negociacion-prenegociacion/238450-3>
5. Moreno González J.M. *Estilos negociadores*. http://qinnova.uned.es/archivos_publicos/qweb_paginas/3439/estilosdenegociador.pdf

6. Rotaru V. *Eficiența negocierilor diplomatice în soluționarea conflictelor internaționale*. În: Studii de pace și soluționarea conflictelor în curriculum-ul universitar. Ghid teoretico-metodologic. Coord. V.Teosa, B.Venturi. Chișinău: CEP USM, 2013, p.80-90.
7. Soleto Muñoz H. *Conocer y dominar los estilos de negociación*. In: Revista Iuris, editorial La Ley, abril 2009, no.137, p.28-31. https://archivo.uc3m.es/bitstream/handle/10016/10298/conocer_soleto_RI_2009.pdf;jsessionid=678A85610865FC12060A61C2AC90886E?sequence=1
8. Кибанов А. *Правила проведения переговоров: поэтапное руководство*. <http://www.elitarium.ru/jetapy-peregovorov-pravilo-dostizhenie-soglashenie-informacija-doverie/>

Tema 5: ARGUMENTAREA ÎN PROCESUL NEGOCIERILOR DIPLOMATICE

Conținuturi:

1. Aspectele teoretico-funcționale ale argumentului
2. Elementele conceptuale, structurale și tipologice ale argumentării
3. Metodele și prescripțiile unei argumentări eficiente în contextul negocierilor diplomatice

Obiective de referință:

- să identifice noțiunea și să descrie trăsăturile caracteristice ale argumentului;
- să determine elementele conceptuale, structurale și tipologice ale argumentării;
- să proiecteze metodele de argumentare și să dezvolte prescripțiile unei argumentări eficiente în contextul negocierilor diplomatice;
- să evalueze rolul argumentării în negocierile diplomatice.

Termeni-cheie: argument, argumentare, metode de argumentare, afirmație, raționament, dovadă, contraargument, contraargumentare

Repere de conținut:

1. Aspectele teoretico-funcționale ale argumentului

În negocierile diplomatice, argumentarea, cu dovezi demne de încredere, este elementul activității comunicative a subiecților implicați în procesul de negociere, scopul cărora constă în convingerea părții adverse prin justificarea corectitudinii poziției lor. În acest context, în procesul activității de negociere se urmărește respectarea unor norme de adresare în cadrul discuției organizate, de aceea este necesară pătrunderea în sensul noțiunilor și regulilor aplicate la construcția argumentului, acesta fiind principalul element din sistemul teoriei de argumentare.

Argumentul exprimă temeiul existenței unui lucru, unui fenomen, unei afirmații etc. Fiind un obiect de studiu al retoricii, logicii și filosofiei, răspunde la întrebarea „de ce...exprimăm anumite cuvinte...într-o anumită formă...într-un anumit moment...cu anumite persoane?”⁵⁴

În calitate de argumente pot fi folosite axiome, postulate, fapte, concluzii etc.

Cerințele care se înaintează față de argumente sunt următoarele⁵⁵: justetea afirmațiilor; neadmiterea nonargumentării; acceptabilitate; relevanță; suficiență.

Cerința de justete a afirmațiilor este determinată de faptul că ele îndeplinesc rolul de fundament, pe care se bazează întregul sistem de argumentare. Argumentele trebuie să fie de așa natură, încât să nu poată trezi îndoieli.

Cerința de neadmitere a nonargumentării se explică prin faptul că pentru argumentarea tezei se aduc temeiuri logic nelegate de problema în discuție. Astfel, nonargumentul este afirmația sau ansamblul de afirmații care nu reușește să întemeieze un mesaj sau elemente ale mesajului pentru că nu este bine structurat, pornește de la premise și presupuneri false sau exagerează. Se mai numește sofism, atunci când utilizează un raționament doar aparent logic și corect cu scopul de a induce în eroare interlocutorul.

Cerința de acceptabilitate a argumentelor decurge din faptul că acestea s-ar putea să nu fie acceptate în contextul discuției, deoarece s-ar putea să nu se potrivească cu așteptările interlocutorilor.

Cerința de relevanță a argumentelor se explică prin faptul că acestea trebuie să formuleze idei care au importanță pentru interlocutori.

⁵⁴ Vancea L. *Comunicare, argumentare, dezbatere*. [http://socasis.ubbcluj.ro/seminarii/urbana/Upload/Dezbateri/Vancea%20\(2008\)%20-%20Argumentare.pdf](http://socasis.ubbcluj.ro/seminarii/urbana/Upload/Dezbateri/Vancea%20(2008)%20-%20Argumentare.pdf)

⁵⁵ Martínez Zorrilla D., Calvo Soler R. *Introducción a la argumentación y a la negociación*. <https://guao.org/sites/default/files/biblioteca/T%C3%A9cnicas%20de%20expresión%C3%B3n%20C%20argumentación%C3%B3n%20y%20negociación%C3%B3n%20.pdf>

Cerința de suficiență a argumentelor se explică prin faptul că argumentele, în totalitatea lor, trebuie să decurgă din teza în discuție. Încălcarea acestei cerințe rezidă în faptul că în procesul dovedirii se folosesc argumente care nu sunt legate logic de teză și de aceea nu pot demonstra adevărul. Suficiența argumentelor trebuie înțeleasă nu prin numărul lor, ci prin ponderea și puterea lor de convingere; ele trebuie să explice toate datele pentru ca să nu apară neînțelegeri.

Elementele esențiale ale argumentului sunt: afirmația; raționamentul; dovezile.⁵⁶

Afirmația constituie o concluzie prezentată în avans, care nu poate exista independent și cu care ascultătorul poate să fie sau nu de acord.

Raționamentul este partea argumentului care susține afirmația, oferind informații despre modul în care gândește vorbitorul. Cele mai răspândite tipuri de raționament le vom prezenta în tabelul de mai jos.

Tipuri de raționament:	Esența:
<i>deductiv</i>	de la general la particular
<i>inductiv</i>	de la particular la general
<i>descriptiv</i>	prezintă realitatea așa cum este
<i>normativ</i>	prezintă realitatea cum ar trebui să fie

Dovezile sunt datele și exemplele reale cu care se operează pentru a demonstra cele expuse de vorbitor. În tabelul ce urmează prezentăm câteva tipuri de dovezi.

Tipuri de dovezi:	Esența:
statistici	utilizarea unui eșantion reprezentativ
dovezi științifice	formularea rezultatelor experimentelor controlate
studii empirice	prezentarea datelor statistice, completată cu explicații teoretice
teorii	prezentarea unor idei, ipoteze, legi și concepte
exemple și ilustrări	prezentarea informațiilor factuale

⁵⁶ *Argumentarea în viața de zi cu zi*. https://educativpgm.files.wordpress.com/2012/11/kit_argumentare1-c2o.pdf

În continuare, ne vom referi la clasificarea argumentelor în negociere. Astfel, avem următoarele *tipuri de argumente*:

- *argumente de tipul pro*, ce dovedesc teza proprie;
- *argumente de tipul contra*, ce contestă teza oponentului;
- *argumente ce exprima îndoieli* în ce privește temeinicia unei sau altei teze sau argumente.

În funcție de impactul lor, avem *argumente bune* sau *slabe*. În dependență de complexitatea lor, *argumentele* sunt *majore* și *minore*.

De rând cu tipurile descrise mai sus, avem *argumente – capcane logice*⁵⁷:

- *argumentul pentru ignoranță* – se folosește lipsa de informare, nepregătirea sau experiența insuficientă a interlocutorului, pentru a se impune propriile idei;
- *argumentul pentru avantaj* – se face agitație pentru adoptarea deciziei, reieșind doar din avantajul de moment, fără a se ține cont de consecințe;
- *argumentul pentru rațiune* – se apelează la conștiință și nu la o argumentare reală;
- *argumentul pentru autoritate* – se face referință la o personalitate, în locul prezentării unui argument concret.

În concluzie, în procesul de negociere, pentru a obține careva rezultate favorabile, pentru a se ajunge la un acord reciproc avantajos sau pentru a soluționa conflictele antagonice, se apelează la argumentare, care reprezintă un areal de principii și rațiuni prin intermediul cărora se susțin interesele și obiectivele părților negociatoare. Așadar, argumentarea în cadrul negocierilor constituie un proces de comunicare, prin intermediul căruia părțile aflate în discuție, având opinii și poziții diferite, încearcă să se convingă reciproc de raționalitatea ideilor sale. Orice sistem de argumentare este constituit pe baza argumentelor care

⁵⁷ Lionetti de Zorzi J.P. *Negociación y retórica: por qué argumentar y cómo hacerlo*. In: Revista Telemática de Filosofía del Derecho, n° 15, 2012, p.133-176. <http://www.rtfed.es/numero15/05-15.pdf>

reprezintă un șir de afirmații, raționamente și dovezi, prin intermediul căruia se demonstrează careva teze. Esența argumentului constă în capacitatea de prezentare a unor avantaje reale sau imaginare partenerului în așa mod, încât acesta să înțeleagă punctul de vedere advers sau să-și schimbe propria opinie referitoare la problema pusă în discuție.

2. Elementele conceptuale, structurale și tipologice ale argumentării

Argumentarea este un proces prin care vorbitorul încearcă să reducă rezistența părții adverse față de propunerile sau ideile sale. Argumentarea constituie mijlocul de a-l convinge pe cineva, prin intermediul unor dovezi logice importante. Aceasta presupune cunoștințe vaste, perseverență și exprimare corectă, totodată, rezultatele depinzând, în mare măsură, de interlocutor. Cercetătorii determină *argumentarea* drept un fenomen complex ce conține o unificare dialectică a proceselor – *intern*, care constă din obținerea argumentelor, formarea convingerii interne despre subiectul argumentării, luarea deciziei despre necesitatea argumentării și *extern*, care constă din interacțiunea subiectului argumentării cu alți participanți la procesul de argumentare pentru convingerea în corectitudinea poziției lor.⁵⁸ Reieșind din cele expuse, sarcina argumentării este de a crea o influență convingătoare pe baza credibilității argumentelor, coerenței, suficienței și consecutivității expunerii. Argumentarea, în cadrul negocierilor, poate fi percepută ca un proces comunicativ în care se exercită o influență asupra partenerului, cu scopul de a înlătura discrepanțele dintre opiniile și convingerile părților negociatoare în legătură cu subiectul în discuție.

Pentru a putea susține o poziție, fie în favoarea, fie în defavoarea unei afirmații, este necesară utilizarea unui număr suficient de argumente. Argumentele trebuie să se lege între ele, să se completeze reciproc și să urmărească același obiectiv. Corelarea argumentelor și

⁵⁸ Моисеева Ф. Аргументация как средство достижения соглашения в межкультурной коммуникации. <http://sdo.rea.ru/cde/conference/20/file.php?fileId=18>

expunerea lor într-o consecutivitate logică duce la crearea unui *sistem de argumentare*. Argumentarea reprezintă un proces multilateral. Ea se explică prin cuvinte și raționamente, prin operații de gândire și acțiuni, idei și subiecte, joc și tactică, manifestări psihologice și vorbire. Nu întâmplător există o mulțime de sinonime ale argumentării. Din acestea fac parte: discuția, polemica, dovada, conversația, dezbaterile, luările de cuvânt, disputa, dialogul, contestarea, retorică, euristica, demagogia etc.

Noțiunile centrale în teoria argumentării sunt *teza* și *obiectul discuției*. În contextul negocierilor, *teza* reprezintă expresia poziției. Teza constituie elementul final din lanțul de dovezi. Teza trebuie să fie după conținut și conceptual un raționament identic în sine.

În argumentare, de regulă, se disting două construcții principale: *argumentarea cu dovezi*, cu ajutorul căreia se argumentează ceva; *contraargumentarea*, cu ajutorul căreia se combat tezele și afirmațiile interlocutorului.

Contraargumentarea presupune depunerea unui efort rezonabil pentru analiza și înțelegerea argumentelor adversarilor. Pentru aceasta trebuie să încercăm să găsim răspuns la următoarele întrebări:

- Care este strategia argumentării adversarilor?
- Care este legătura dintre argumente, sunt ele independente sau dependente unele de altele?
- Este necesară atacarea fiecărei dintre ele în parte sau este de ajuns atacarea unui singur argument din această verigă ca să fie distrus întreg sistemul de argumentare?
- Care sunt raționamentele folosite de adversari?
- Cât este de legitimă utilizarea acestor raționamente în contextul negocierii date?

O negociere nu doar prevede crearea unui sistem de argumentare de către fiecare echipă, ci și pregătirea și lansarea contraargumentelor pentru evitarea riscului de a ajunge la un simplu schimb de idei. Astfel, elementul care trebuie să fie prezent în runda de dezbateri pe tot

parcursul unui proces de negociere poartă denumirea de conflict de interese.

Pașii urmați într-o contraargumentare sunt:

- „*Se spune ...*” – indicarea argumentului pe care dorim să îl respingem.
- „*Dar eu mă opun...*” – precizarea directă a atitudinii/poziției pe care argumentul oferit se sprijină.
- „*Deoarece...*” – formularea unui raționament pentru completarea argumentului.
- „*Prin urmare...*” – formularea unei concluzii prin compararea argumentului propus cu cel al interlocutorilor.

Există următoarele *tipuri de argumentare*⁵⁹:

- *argumentarea deductivă* – formează concluzii din premise testabile și verificabile; astfel, dacă sunt prezentate premise valide, concluzia nu poate fi decât validă;
- *argumentarea inductivă* – constă în presupunerea premiselor pentru a genera argumente care vor servi pentru a susține concluzia, rezultatele oferite fiind totuși plauzibile, acceptabile, dar nu concludente;
- *argumentarea abductivă* – extrage concluzii bazate pe o premisă, fiind cea mai bună explicație pentru concluzia prezentată; cu toate acestea, nu putem spune că este de succes, asemănându-se cu argumentarea inductivă;
- *argumentarea prin analogie* – se utilizează atunci când subiectul în discuție nu este foarte bine cunoscut, dar, reieșind din alte dovezi, se pot produce concluzii mai mult sau mai puțin logice;
- *argumentarea afectivă* – discursul se construiește nu pe informația rațională și pe logica discursului, dar se fundamentează pe folosirea frecventă a emoțiilor;

⁵⁹ Martínez C. *Tipos de argumentación principales y ejemplos*. Agosto, 2017. <https://www.lifeder.com/tipos-de-argumentacion/>

- *argumentarea logică* – discursul se centrează pe raționalitate și cauzalitate;
- *argumentarea eficientă* – discursul îmbină atât argumente afective, cât și argumente logice.

Totodată, menționăm și *erorile de argumentare*⁶⁰:

- *premise inconsistente* – se construiește un raționament pornind de la premise false;
- *argumentare circulară* – se face o concluzie bazată pe reformularea unei premise a discuției;
- *atac ad hominem* – se emite o contraargumentare prin îndreptarea atenției asupra caracteristicilor persoanei care emite argumentul;
- *apel ad misericordiam* – se lansează un argument, pentru a-și susține poziția, prin invocarea compasiunii în locul rațiunii;
- *apel ad populum* – se solicită acceptarea unei oferte prin invocarea apartenenței la același grup;
- *pantă alunecoasă* – se invocă că neacceptarea unei propuneri va produce consecințe neplăcute;
- *atenție abătută* – se schimbă tema discuției după care se afirmă că a fost deja stabilită o concluzie a discuției inițiale;
- *adversar fictiv* – se preia argumentul partenerului de negociere și este transformat astfel, încât să nu mai corespundă afirmației inițiale;
- *generalizare pripită* – se trece de la un caz particular la generalizarea asupra mai multor persoane/lucruri/fenomene;
- *cauza falsă – post hoc, ergo propter hoc* – se invocă un raționament în care un anumit fenomen este determinat drept cauză a altui fenomen;

⁶⁰ Muñoz N., Musci M. *Tipos de argumentos. Técnicas de refutación. Falacias*. In: Manual de lectura y escritura argumentativas. http://www.unpa.edu.ar/sites/default/files/publicaciones_adjuntos/3_MANUAL%20DE%20ARGUMENTACI%C3%93N%20para%20web%20CAPITULO%203.pdf

- *compoziție și diviziune* – se construiește argumentul alături de un întreg și o parte a sa;
- *om de paie* – se caricaturizează și se atacă un element al argumentului;
- *apel la natură* – se arată că un fenomen care se întâmplă este prevăzut de lege și, în așa mod, poate fi justificat;
- *echivocație* – se utilizează într-un mod ambiguu unii termeni care au o funcție importantă într-un argument;
- *mutare a accentului* – se subliniază anumite cuvinte din propoziție;
- *apel ad verecundiam* – se lansează o afirmație, subliniindu-se modestia interlocutorului;
- *apel ad baculum* – se impune cu forța o idee sau un lucru;
- *prejudecată* – se respinge sau se acceptă un lucru pe baza prejudecăților și nu pe baza unui raționament obiectiv și logic;
- *evitare a răspunsului* – se refuză oferirea unui răspuns clar și corect.

În continuare, ne vom referi la **strategiile de argumentare**. Reieșind din diversitatea formelor de argumentare, pot fi conturate *patru strategii de argumentare* care parțial se intersectează cu stilurile naționale de negociere⁶¹:

Strategia de argumentare tradițională. A fost elaborată în cadrul școlilor antice de retorică. Pentru utilizarea acestei strategii, este suficient de a obține răspunsuri la următoarele *întrebări*:

- Ce propuneți?
- Cum poate fi înțeleasă această propunere?
- Propunerea este simplă sau complexă?
- Care sunt părțile ei componente?
- Care sunt motivele lansării unei astfel de propuneri și care sunt consecințele?

⁶¹ Добротворский И. *Теория аргументации: стратегии, методы и приемы*. В: Переговоры на 100%. Технологии эффективных переговоров. Москва, 2006. http://www.treko.ru/show_article_1141

- Cum poate fi comparată această propunere cu altele?

Este evident că această strategie presupune existența unui timp suficient pentru pregătire și este îndreptată spre creșterea gradului de informare.

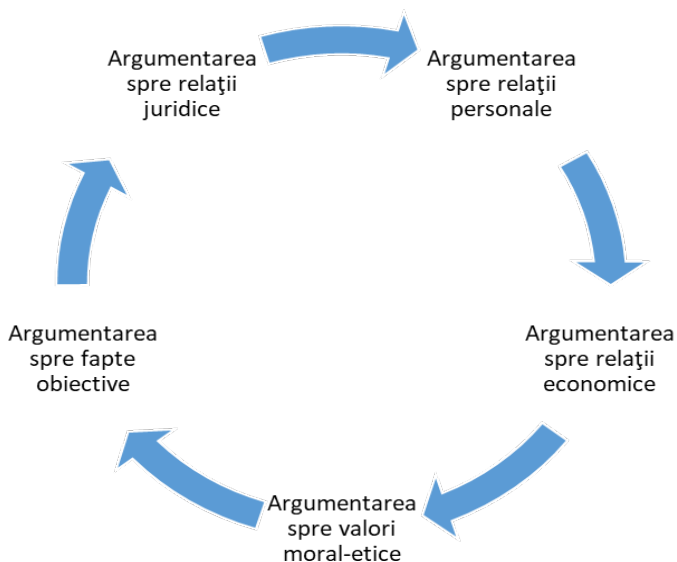
Strategia de argumentare orientală sau intuitivă. Se bazează pe utilizarea tehnicilor psihologice care atrag așa particularități ale gândirii ca asociativitatea, comprehensiunea importanței indirecte, exprimărilor abstracte sau metaforei. Această strategie conține în sine poli-semantism, îndreptat atât în direcția obiectivului direct al negocierilor, cât și în direcția reținerilor personale profunde.

Strategia de argumentare europeană. Este un sistem de argumentare analitic, care se fundamentează pe filosofia raționalistă. Se caracterizează prin divizarea conținutului principal în părți în conformitate cu bunul simț, codul, regulamentele sau normele. O astfel de argumentare este îndreptată, în mare măsură, spre excluderea oricăror posibile controverse în ceea ce privește raportul dintre beneficiile practice.

Strategia de argumentare pragmatică. Este caracteristică stilului american de negociere și trasează o graniță clară între discurs și comportamentul practic. Prețul cuvintelor, mai ales expuse de către o persoană cointerensată în anumite rezultate ale negocierii, de obicei nu este mare. Totuși, acest lucru nu împiedică construirea unui discurs retoric luxuriant. O astfel de strategie este prezentă deosebit de frecvent în negocierile dintre partenerii cu putere asimetrică. Această argumentare este utilizată exclusiv în scopuri rituale și pentru menținerea regulii de joc.

Pentru pregătirea argumentelor și crearea unui sistem de argumentare eficient, cercetătorul *A. Volobuev* a elaborat „Cercul argumentării”⁶² care permite crearea argumentelor la diferite niveluri. Prezentăm „Cercul argumentării” compus din cinci niveluri și care constituie un fundament esențial în crearea unui sistem de argumentare:

⁶² Волобуев А. *Круг аргументации*. <http://www.espadas.ru/articles/peregovory/335-urovni-argumentatsii-v-peregovorakh>



Totodată, la alegerea strategiei de argumentare în cadrul negocierilor trebuie evitate următoarele lucruri:

- a întrerupe, a ataca, a acuza;
- a calcula victoriile – pierderile;
- a trata cu sarcasm și a amenința.

Principalul lucru îl reprezintă tactul, înțelepciunea și neagresiunea.

Dacă propunerile părții adverse sunt inacceptabile, se va răspunde evaziv:

- Noi ne vom gândi.
- Este necesar de a discuta într-un cerc restrâns.
- Poate că aveți în rezervă și alte propuneri?
- Evident că aveți nevoie de timp să le formulați.
- Pentru noi este important să ne gândim asupra pachetului propunerilor dumneavoastră.

• *Argumentarea spre relații personale* – constituie nivelul care presupune că o persoană trebuie să fie de acord cu noi, deoarece între noi există relații personale.

- *Argumentarea spre relații economice* – este ceea ce se poate de măsurat în cifre, bani, timp și alte resurse cantitative.
- *Argumentarea spre valori moral-etice* – la acest nivel, vom încerca să aflăm ce reprezintă importanță pentru adversarul nostru și cu ajutorul acestor cunoștințe vom încerca să-l influențăm.
- *Argumentarea spre fapte obiective* – reprezintă ceea ce s-a întâmplat în realitate și nu poate fi contestat.
- *Argumentarea spre relații juridice* – manipularea cu ajutorul legilor.

În opinia lui *A. Volobuev*, argumentarea reprezintă o abilitate care trebuie permanent antrenată și dezvoltată. Dezvoltarea aptitudinii de argumentare constituie una dintre etapele esențiale în pregătirea unui negociator profesional. Noțiunile centrale ale cercului argumentării sunt teza și argumentul. Teza este acea idee pe care dorim s-o demonstrăm adversarului. Argumentul constituie ceea ce și cu ajutorul căruia vom demonstra teza. În cadrul pregătirii pentru negocieri, este important să se înțeleagă la ce nivel vom pregăti argumentele.

Astfel, cel mai mare impact asupra partenerilor, în orice proces de negociere, îl are argumentarea. Argumentarea constituie o modalitate de a convinge pe cineva prin argumente logice semnificative. Pentru aceasta este nevoie de numeroase cunoștințe, concentrare a atenției, prezența spiritului, asertivitate și corectitudine în exprimare, totodată, rezultatul depinzând, în mare măsură, de interlocutor. Argumentarea în cadrul negocierilor constituie un procedeu tactic, prin care partenerii își susțin obiectivele proprii, punând totodată accentul pe avantajele partenerului.

3. Metodele și prescripțiile unei argumentări eficiente în contextul negocierilor diplomatice

Pentru a avea succes într-o argumentare, trebuie clarificată poziția partenerului de negociere. De regulă, într-o argumentare se disting *două construcții fundamentale*:

- *argumentarea bazată pe dovezi*, cu ajutorul căreia negociatorul încearcă să demonstreze ceva partenerului;
- *contraargumentarea*, cu ajutorul căreia negociatorul respinge tezele și afirmațiile părții adverse.

Pentru construirea unui sistem de argumentare a ambelor construcții, sunt utilizate următoarele *metode de argumentare*⁶³:

- *Metoda fundamentală* reprezintă familiarizarea interlocutorului cu faptele, datele și exemplele cifrice care constituie principalul raționament al său în sistemul de argumentare.

- *Metoda contradicției* este bazată pe evidențierea contradicțiilor din argumentarea partenerului.

- *Metoda concluziilor* se bazează pe argumentarea precisă, care treptat, pas cu pas, aduce dovezile respective.

- *Metoda comparației* constă în prezentarea argumentelor prin comparații, ceea ce dă expunerii sclipire și o mare forță de convingere.

- *Metoda „da ...însă”*. Adesea, se întâmplă că interlocutorul operează cu argumente bine construite, dar ele cuprind fie numai avantajele, fie numai dezavantajele alternativei propuse. Însă, deoarece, într-adevăr, rar se întâmplă ca toți să fie pentru sau contra, se poate ușor aplica metoda „da...însă”, ceea ce permite să fie explicate și alte aspecte ale problemei aflate în discuție. În acest caz, putem fi de acord cu partenerul, iar apoi să intervenim cu așa-numitul „însă”.

- *Metoda bumerangului* permite folosirea argumentelor interlocutorului contra acestuia. Această metodă nu are forță de argumentare, dar exercită o acțiune extrem de puternică, dacă e folosită cu o suficientă doză de ingeniozitate.

- *Metoda ignorării*. Foarte adesea se întâmplă că faptele expuse de interlocutor nu pot fi combătute, dar, în schimb, valoarea și importanța lor pot fi cu succes ignorate.

⁶³ *Техника и тактика аргументирования*. <http://www.ethique.ru/argument-technique.html>

- *Metoda susținerii aparente.* Sensul acestei metode rezidă în faptul că, după argumentarea din partea interlocutorului, noi nu obiectăm în genere, nu-l contrazicem, ci, invers, îi venim în ajutor, aducând noi dovezi la argumentele lui. Mai târziu, însă, urmează contralovitura. Astfel, se creează impresia că am studiat punctul de vedere al interlocutorului mai bine decât el însuși și după aceasta ne-am convins de ineficiența tezei sale.

- *Metoda argumentării bilaterale* permite indicarea atât a avantajelor, cât și a dezavantajelor deciziei preconizate. Astfel, sunt relatate neajunsurile, despre care partenerul ar fi putut afla din alte surse de informare.

- *Metoda argumentării unilaterale* poate fi aplicată în cazurile în care partenerul este mai puțin pregătit sau și-a format deja o opinie, fie își exprimă deschis atitudinea sa pozitivă față de punctul de vedere al partenerului.

- *Metoda ordinii de enumerare a ajunsurilor și neajunsurilor.* În timpul argumentării, mai întâi se enumeră prioritățile, iar mai apoi neajunsurile. Ordinea inversă nu este convenabilă, deoarece partenerul poate să vă întrerupă înainte de a ajunge la avantaje și atunci, într-adevăr, va fi greu de a-l convinge să-și schimbe părerea.

- *Metoda personificării argumentării.* Această metodă presupune clarificarea, întâi de toate, a poziției partenerului și apoi includerea acesteia în propria argumentare. Recunoscând dreptatea sau susținând partenerul, îl impuneți să se simtă îndatorat. Drept rezultat el va accepta argumentarea părții adverse cu mai puțină împotrivire.

Totodată, putem menționa *unele metode speculative de argumentare*:

- *Metoda exagerării* constă în generalizarea și aplicarea oricărui tip de exagerare, precum și formularea prematură a concluziilor.

- *Metoda discreditării partenerului* presupune punerea la îndoială a integrității personalității interlocutorului, atunci când nu e posibilă combaterea esenței problemei.

- *Metoda izolării* se bazează pe smulgerea unor fraze din context, izolarea și redarea lor în formă prescurtată, cu un sens diametral opus celui inițial.

- *Metoda schimbării direcției* rezidă în faptul că interlocutorul nu atacă argumentele partenerului, ci trece la o altă chestiune, care de fapt nu are legătură cu obiectul discuției.

- *Metoda inducerii în eroare* se bazează pe comunicarea unei informații încâlcite. Interlocutorul, în mod conștient sau inconștient, trece la o discuție pe o anumită temă, care poate ușor să se transforme în conflict.

- *Metoda amânării*. Interlocutorul întrebuințează cuvinte care nu înseamnă nimic, pune întrebări și cere explicații la lucruri minore ca să câștige timp pentru meditație.

- *Metoda denaturării* reprezintă denaturarea mesajului sau mutarea accentelor.

Drept *prescripții ale unei argumentări eficiente în contextul negocierilor diplomatice*⁶⁴ putem evidenția:

- *Identificarea și formularea coerentă a nevoilor vitale ale partenerului*. Argumentarea trebuie să înceapă cu enunțarea celei mai importante nevoi a partenerului de negociere. Partenerul nu va urmări niciodată să-și expună nevoile reale, pentru a nu-și dezvălui punctele slabe. Una dintre sarcinile importante ale echipei de negociere constă în identificarea și formularea coerentă a necesităților vitale ale partenerului. Aceste nevoi vor constitui motivația de negociere a partenerului. Astfel, pentru ca un argument să fie convingător, va trebui constituit pe interesele și necesitățile partenerului.

- *Focalizarea pe avantajele partenerului*. Rezultatul unei negocieri se fundamentează pe avantaje reciproce. În acest sens, este necesar de a identifica și expune avantajele pe care partenerul le va avea în urma acestei negocieri.

⁶⁴ Морозов А. *Аргументация в переговорах*. <http://bizkiev.com/content/view/877/205/>

▪ *Identificarea punctelor slabe ale argumentelor partenerului:*

Acest lucru se face prin contraargumentare, care permite dezvăluirea inconsistenței argumentului partenerului. Totodată, această acțiune nu trebuie să-l pună pe partener într-o poziție dezavantajată. În acest sens, contraargumentarea se va realiza sub următoarea formă: se va manifesta înțelegere pentru nevoile partenerului, dar se va releva punctul slab al argumentului care susține aceste nevoi; se va transforma argumentul în favoarea noastră și se va repeta oferta inițială, ca soluție la nevoile partenerului.

• *Limitarea ofertelor:* Negocierea reprezintă schimbul de oferte. Succedarea îndelungată a ofertelor este contraproductivă, deoarece nu indică partenerului limitele între care se situează poziția sa de negociere. Experiența de negociere indică lansarea unui număr optim de oferte. Dacă situația o va cere, se va introduce o altă ofertă, dar se va retrage una dintre cele inițiale.

• *Adaptarea tipului de argumentare.* Argumentarea eficientă se constituie la confluența dintre argumentarea de tip afectiv cu cea de tip logic. Argumentarea eficientă presupune îmbinarea celor două tipuri, în funcție de personalitatea interlocutorului:

• *Lansarea argumentelor forte.* Argumentele trebuie ierarhizate, în funcție de nevoile și personalitatea partenerului.

• *Alternativa optimă de negociere.* Procesul de negociere are drept finalitate încheierea unui acord care ar exprima nevoile reciproce ale partenerilor. Înainte de a începe o negociere, se recomandă inventarierea alternativelor existente în situația în care conflictul nu poate fi rezolvat. Se va alege cea mai bună dintre alternative, care va fi și alternativa optimă. Cu cât alternativa pe care o avem este mai consistentă, cu atât vom avea fundamentul unei poziții mai ferme de negociere.

Habermas susține că întreg procesul de argumentare se fundamentează pe trei caracteristici esențiale care îi justifică validitatea: adevă-

rul său propozițional, corectitudinea normativă și sinceritatea subiectivă.⁶⁵

Astfel, de aici rezultă că un negociator care vrea să posede arta de argumentare trebuie să se supună acestor cerințe. Argumentarea constituie principalul aspect ce se referă la conținutul negocierii, justificarea intereselor, combaterea punctelor de vedere, determinarea poziției partenerilor de negociere și atingerea acordului. O argumentare care urmează anumite prescripții, construite pe legile logicii, ajută la fixarea corectă a obiectivelor apropiate și îndepărtate, contribuind la îmbinarea concluziilor curente cu avantajele de viitor.

Sarcini de autoevaluare:

1. Identificați noțiunea și elementele argumentului.
2. Descrieți esența și particularitățile argumentării în contextul negocierilor diplomatice.
3. Explicați metodele argumentării în negocieri.
4. Stabiliți prescripțiile unei argumentări eficiente în contextul negocierilor diplomatice.
5. Evaluați rolul sistemului de argumentare în negocierile diplomatice.

Lucrul individual:

1. Varietățile argumentului în negocierile diplomatice.
2. Importanța argumentării în realizarea obiectivelor de politică externă prin negocieri diplomatice.
3. Tipurile și strategiile de argumentare în negocierile diplomatice.

⁶⁵ Argüelles De Páramo J.R. *Convenciones y convicciones*. https://www.boe.es/publicaciones/anuarios_derecho/abrir_pdf.php?id=ANU-F-2007-10022900261_ANUARIO_DE_FILOSOF%26%203833%3B_DEL_DERECHO_Convenciones_y_convicciones

4. Impactul erorilor de argumentare asupra procesului de desfășurare a negocierilor.
5. Regulile polemicii în contextul negocierilor diplomatice.

Bibliografie selectivă:

1. Lionetti de Zorzi J.P. *Negociación y retórica: por qué argumentar y cómo hacerlo*. In: Revista Telemática de Filosofía del Derecho, nº 15, 2012, p.133-176. <http://www.rtfed.es/numero15/05-15.pdf>
2. Rybacki K.C., Rybacki D.J. *O introducere în arta argumentării*. Iași: Polirom, 2004. 484 p.
3. Spence G. *Cum să argumentezi ca să câștigi*. București: Vremea, 2006. 376 p.
4. Волобуев А. *Круг аргументации*. <http://www.espadas.ru/articles/peregovory/335-urovni-argumentatsii-v-peregovorakh>
5. Добротворский И. *Теория аргументации: стратегии, методы и приемы*. В: Переговоры на 100%. Технологии эффективных переговоров. Москва, 2006. http://www.treko.ru/show_article_1141
6. Морозов А. *Аргументация в переговорах*. <http://bizkiev.com/content/view/877/205/>

Tema 6: STRATEGIILE, TACTICILE ȘI TEHNICILE DE NEGOCIERI DIPLOMATICE

Conținuturi:

1. Aspectele teoretice și de conținut ale strategiei, tacticii și tehnicii în negociere
2. Criteriile de clasificare a strategiilor în negocierile diplomatice
3. Tipurile fundamentale ale tacticilor și tehnicilor de negocieri diplomatice

Obiective de referință:

- să identifice aspectele teoretice și de conținut ale strategiei, tacticii și tehnicii în negociere și să descrie particularitățile acestora;
- să determine criteriile de clasificare și tipurile fundamentale de strategii, tactici și tehnici de negociere;
- să stabilească raportul dintre strategii, tactici și tehnici în negocierile diplomatice;
- să formuleze proiecte de negocieri diplomatice și să evalueze importanța strategiilor, tacticilor și tehnicilor.

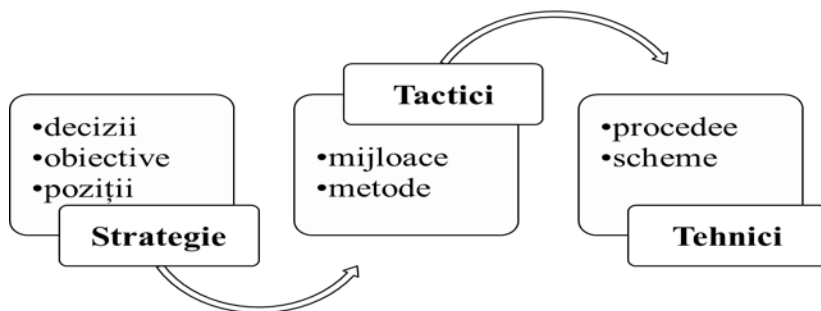
Termeni-cheie: strategie, strategie de negociere, tactică, tehnică, strategemă

Repere de conținut:

1. Aspectele teoretice și de conținut ale strategiei, tacticii și tehnicii în negociere

Pentru a planifica și a realiza un proces de negociere, este necesar de a cunoaște și a aplica instrumentarul negocierilor, în contextul căruia un loc esențial îl ocupă strategiile, tacticile și tehnicile de negociere. Strategia constituie punctul major de la care pleacă toate concesiile făcute dintre părți. De asemenea, tehnicile sau tacticile participă destul de activ în realizarea procesului de dialog și servesc integrității acestuia.

tui proces. Corelația dintre strategie, tactică și tehnică este expusă în schema de mai jos.



Strategia reprezintă ansamblul de decizii care urmează să fie luate pentru realizarea obiectivelor urmărite. *Strategia negocierii* cuprinde ansamblul obiectivelor urmărite în procesul negocierii, căile posibile de atingere a acestor obiective și mijloacele disponibile pentru realizarea lor.

În opinia lui *C.Dupont*, *strategia* reprezintă „maniera în care negociatorul privește negocierea în ansamblul său”.⁶⁶ Elaborarea strategiei de negociere depinde de diagnosticul situației, de opțiunile posibile, de riscurile și constrângerile pe care le implică negocierea.

Strategiile, adoptate în negocieri, reflectă, pe de o parte, opțiunile fundamentale ale părților implicate, iar, pe de altă parte, condițiile în care au loc negocierile. Principiul fundamental al strategiei este acela de a stăpâni, orienta și controla interacțiunea voințelor care se confruntă la masa negocierilor. Partea care are o viziune mai clară asupra acestei confruntări de voințe are mai multe șanse să controleze interacțiunea acestora și, deci, să obțină victoria.⁶⁷

⁶⁶ Zăpârțan L.P. *Negocierile în viața social-politică*. Cluj-Napoca: Eikon, 2007, p.192.

⁶⁷ Rotaru V. *Strategii de negociere în contextul reglementării conflictelor internaționale: repere pentru Republica Moldova*. În: Studii internaționale. Dialogurile de pace în Moldova: integrarea socială, politici și strategii de acomodare din perspectivă academică. Chișinău: CEP USM, 2015, p.78.

Conținutul strategiei se conturează în dependență de *patru probleme principale*:

- *Fixarea priorităților și a obiectivelor*. De regulă, prioritățile se abordează într-o anumită consecutivitate care va permite stabilirea obiectivelor maxime și minime. După aceasta, se trece la determinarea tacticilor și tehnicilor și la adaptarea acestora la negocierea propriu-zisă.

- *Stabilirea viziunii de ansamblu a negocierii*. Acest lucru are în vedere fixarea modului de lucru al echipei de negociere, pornindu-se de la informațiile dispuse, determinarea opțiunilor posibile de desfășurare a negocierilor, a eventualelor riscuri și constrângeri ce pot apărea pe parcursul desfășurării procesului de negociere.

- *Alegerea mijloacelor concrete de acțiune și a cadrului negocierii*. În acest context, are loc stabilirea componenței echipei și numirea șefului acesteia, determinarea planului, scenariului negocierii, alegerea locului, momentului și a procedurii de negociere, stabilirea modalităților de argumentare și, totodată, stabilirea limitelor mandatului de negociere.

- *Identificarea soluțiilor de repliere pe parcursul negocierii*. În funcție de modul de desfășurare a negocierilor, se va decide orientarea acesteia, în dependență de circumstanțe și strategia adversarului.

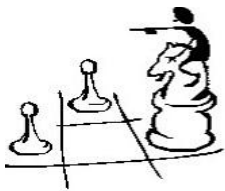
În acest sens, strategia se autorealizează ca plan prin care se tracează un curs prestabilit de acțiuni pentru soluționarea unei situații tensionate.

Strategia prezintă două *caracteristici generale*:

- este premergătoare situației de negociere căreia i se aplică;
- se dezvoltă conștient și cu un anumit scop bine determinat de către părțile implicate.

Totodată, strategia stabilește o mulțime de acțiuni în plan comportamental, deoarece rezultă din acțiunile oamenilor și nu din intențiile acestora. În acest context, strategia specifică modalitățile de identificare a locului pe care îl ocupă părțile în mediul negocierilor.

La elaborarea strategiilor se va ține cont de câteva abordări. În tabelul de mai jos propunem tipurile de abordări și caracteristicile acestora.

Abordarea adaptivă	Abordarea intuitivă	Abordarea formalizată
		
elaborarea strategiei ca o reacție la impulsurile din mediul exterior	elaborarea strategiei pe baza inspirației și presentimentelor	elaborarea strategiei ca un proces științific argumentat profund

Cei mai importanți factori în alegerea unei strategii eficiente de negociere sunt⁶⁸:

- conjunctura în care se desfășoară negocierea;
- resursele proprii;
- acțiunile posibile ale partenerului;
- situația de dominare sau dependență față de partener.

Din perspectiva teoriei strategiei militare, elaborate de *A. Beaufre*⁶⁹, ecuația globală a unui plan strategic are următoarea formulare:

$S = u^* \times M^* \times p^* \times T$			
u	M	p	T
influența de conjunctură	forțele materiale și financiare implicate	forțele psihologice disponibile	factorul timp

⁶⁸ Georgescu T. *Managementul negocierii afacerilor: uzanțe de protocol*. București: Lumina Lex, 1999, p.178.

⁶⁹ Beaufre A. *Introduction à la stratégie*. Paris: Pluriel, 2012. 192 p.

Cercetătorul *L.Bellenger*⁷⁰ propune un model strategic de negociere, compus din următoarele etape:

- *Crearea contactului între protagoniști.* Mai întâi, se stabilește obiectul și locul negocierii, după care urmează determinarea metodei de derulare a negocierii și durata acesteia.

- *Punerea corectă a întrebărilor.* Întrebările pot fi pregătite din timp și trebuie să demonstreze înțelegerea punctului de vedere al partenerului.

- *Faza „propunerii”.* Marchează începutul angajării în negociere și presupune înaintarea propunerilor.

- *Faza „discuției”.* Pentru ca discuția să fie eficientă, este necesar ca părțile negociatoare să caute ajungerea la căi comune de reglare a problemei aflate în discuție.

- *Faza angajamentului.* Marchează voința și posibilitatea apropierii punctelor de vedere și concretizării acordului. La această etapă are loc reducerea „distanțelor” și consolidarea punctelor de acord între cei doi parteneri.

- *Destinderea în relația cu partenerul.* Tensiunea, provocată de orice negociere, poate fi dezamorsată cu câteva cuvinte sincere care confirmă respectul față de partener.

Din cele expuse mai sus rezultă că orice negociator trebuie nu doar să determine o strategie proprie, dar și să prevadă alegerile strategice ale părții adverse. Este necesară o racordare între voința proprie și cea a partenerului de negociere.

Atunci când analizăm elementele structurale ale unei strategii, ne referim la: scopuri și mijloace.

Scopurile strategiei sunt determinate de natura obiectului supus negocierii. În acest sens, menționăm că obiectul negocierii cuprinde un orizont foarte larg de modelare a intereselor părților negociatoare.

⁷⁰ Zăpârțan L.P. *Negocierile în viața social-politică*. Cluj-Napoca: Eikon, 2007, p.198.

Mijloacele reprezintă acele căi și modalități de manifestare și acțiune ale partenerilor de negociere care scot în evidență stilul de negociere și comportamentul.

Dacă strategia cuprinde obiectivele urmărite, *tactica* de negociere este acea parte a strategiei, care fixează mijloacele și formele de acțiune ce urmează să fie folosite în vederea realizării obiectivelor în cauză. Tactica constituie un element flexibil al procesului de negociere, care se dezvoltă în dependență de situațiile apărute în diverse etape ale acesteia. De fapt, tacticile sunt diferite forme de punere în aplicare a strategiei. Acestea definesc acțiunile care trebuie să fie realizate înainte, în timpul și după negociere.

La stabilirea unei tactici, se au în vedere o serie de factori, precum:

- împrejurările în care are loc negocierea;
- scopul urmărit și mijloacele dispuse;
- acțiunile partenerului de negociere;
- strategia de negociere.

Tehnica constituie totalitatea procedeelelor ce urmează să fie folosite în desfășurarea discuțiilor dintre parteneri, cu scopul de a obține încheierea acordului. De fapt, tehnicile de negociere constituie instrumentul practic al negociatorului, reprezentând forme și scheme de acțiune ce se utilizează în vederea realizării diverselor tactici.

Tehnicile, în procesul de negociere, se elaborează în dependență de următoarele aspecte:

- crearea unei baze comune de discuții;
- prezentarea avantajelor și propunerilor pentru partener;
- ascultarea propunerilor și acceptarea concesiilor făcute de partener;
- consolidarea rezultatelor obținute;
- reorientarea la momentul oportun;
- luarea deciziei de către părți.

Rolul și locul strategiilor, tacticilor și tehnicilor în cadrul unei ne-

scontate. Totodată, un plan strategic trebuie să țină cont de resursele proprii care pot fi utilizate pentru promovarea obiectivelor și atingerea intereselor. De asemenea, la elaborarea strategiei, tacticilor și tehnicilor, negociatorii trebuie să cunoască și gradul de implicare a părții adverse în raport cu obiectul supus negocierii.

2. Criteriile de clasificare a strategiilor în negocierile diplomatice

Prin strategie se subînțelege scopul final al unei acțiuni. Scopul constituie rezultatul presupus al acțiunii. Așadar, înainte de a începe procesul de negocieri, participanții trebuie să-și formeze o imagine clară despre scopul inițierii și desfășurării acestuia. Strategiile în negocieri depind de strategia politicii externe a statului, cultura, cunoștințele și experiența participanților la negocieri. Toți cercetătorii procesului de negocieri invocă același motiv drept fundament pentru adoptarea unei sau altei strategii, și anume: problema dacă părțile examinează negocierile ca o continuare a luptei sau ca un proces de soluționare a divergențelor care implică eforturi comune.⁷² În funcție de aceasta, în contextul negocierilor diplomatice, putem utiliza *două tipuri de strategii*:

1. strategia târgului (*bargaining*);
2. strategia căutării în comun a soluției problemei (*joint problem-solving*).

H.Nicolson le determină metaforic:

- Prima – *negocierile „militarilor”*, asociate cu acțiunile militare, victoria constituind scopul primordial, iar refuzul de la aceasta însemnând pierdere.
- Cea de a doua – *negocierile „negustorilor”*, constituie obținerea unui acord reciproc avantajos între părți, acesta reprezentând esența, semnificația și scopul negocierilor.

⁷² Шеретов С. *Ведение международных переговоров: Учебное пособие*. Алматы: Данекер, 2004. 154 с. <http://window.edu.ru/resource/264/42264/files/text.pdf>



Totodată, cercetătorii au divizat *strategia târgului* în felul următor:

- *Strategia „târgului dur”* (promotori – *S.Siegel, L.Fureker*). Esența acesteia constă în faptul că participanții la negocieri, care abordează acest tip de strategie, utilizează constrângerea pentru a obține concesiuni de la partea adversă și pentru a atinge acordul. De obicei, rezultatele reprezintă, mai degrabă, compromisuri, decât acorduri reciproc acceptabile de către părțile negociatoare.

- *Strategia „târgului soft”*, propusă de *C.Osgood*. În cadrul negocierii în care se pledează pentru acest tip de strategie drept scop prioritar se formulează atingerea acordului fără a aduce situația la conflict.

La sfârșitul anilor 70 ai sec. XX, ca alternativă a strategiei târgului, cercetătorii au început să dezvolte ideea abordării parteneriale. *G.Rayffa, R.Axelrod, R.Fisher* și *Y.Ury* au elaborat noțiunea de *strategie a „negocierilor principiale”*.

R.Fisher și *Y.Ury* au evidențiat trăsăturile caracteristice ale strategiei „târgului hard”, „târgului soft” și a „negocierilor principiale”, pe care le prezentăm în tabelul de mai jos.

<i>Caracteristici</i>	Strategia târgului soft	Strategia târgului hard	Strategia negocierilor principiale
<i>Participanți</i>	prieteni	adversari	soluționează de comun acord problema
<i>Scop</i>	acord	victorie	rezultat rațional, bazat pe criterii obiective

<i>Atitudine față de concesi</i>	a face concesi pentru cultivarea relațiilor	a cere concesi ca condiție de menținere și continuare a relațiilor	separarea oamenilor de probleme
<i>Atitudine față de oameni și problemă</i>	a menține cursul moale în relație cu oamenii și la soluționarea problemei	menținerea cursului drastic în relație cu oamenii și la soluționarea problemei	menținerea cursului soft în relație cu oamenii și a platformei hard la soluționarea problemei
<i>Grad de încredere</i>	a manifesta încredere în ceilalți	manifestarea neîncrederii în ceilalți	continuarea negocierilor independent de gradul de încredere
<i>Poziție de negociere</i>	a schimba poziția pe parcursul negocierii	menținerea poziției inițiale pe parcursul negocierii	concentrarea pe interese și nu pe poziții
<i>Atitudine față de propuneri</i>	a face propuneri	amenință	analizează interesele
<i>Pierderi/beneficii</i>	a admite pierderi unilaterale pentru atingerea acordului	a cere beneficii unilaterale ca preț pentru încheierea acordului	a examina variante reciproc avantajoase
<i>Atitudine față de soluții</i>	a căuta soluții pe care le vor accepta partenerii	a căuta soluții care vor fi acceptate de parteneri	a elabora variante multilaterale; a soluționa mai târziu
<i>Atitudine față de acord</i>	a insista pe acord	a insista pe poziție proprie	a insista pe implementarea criteriilor obiective
<i>Presiune/argumente</i>	a se lăsa presat	a utiliza presiunea	a chibzui și a fi deschis pentru argumentele celorlalți, a accepta argumente, nu presiuni

O altă clasificare de strategii, folosite în procesul de negocieri diplomatice, conține câteva *categorii*, diferențiate în funcție de modul de abordare și purtare a acțiunilor, precum și de caracterul acestora:

- strategii directe sau indirecte;
- strategii conflictuale sau cooperative;
- strategii ofensive sau defensive.

Strategiile directe se caracterizează printr-o abordare promptă și fără ocoliș a părții adverse, impunerea voinței printr-o bătălie scurtă și decisivă pe teatrul principal de operațiuni. În contextul acestor strategii, are loc expunerea clară și frontală a problemelor, în cadrul unei unice și scurte runde de negociere.

Strategiile indirecte se bazează pe decupaje în timp. Se aleg soluții de uzură, se încearcă supunerea adversarului prin lovituri laterale și surprinzătoare, în punctele vulnerabile, pe teatre de operațiuni secundare. Totodată, are loc supravegherea continuă a manevrelor adverse, printr-o continuă monitorizare a tuturor acțiunilor.

Strategiile conflictuale sunt acelea în care se caută să se obțină avantaje, fără a face concesii în schimbul lor. Sunt dure și tensionate și, aproape întotdeauna, se bazează pe o disproporție de putere de negociere între părți. Prin intermediul acestei categorii de strategii se manifestă atitudine fermă care nu caută să se orienteze spre compromis, punctul de vedere și interesele partenerului fiind ignorate.

Strategiile cooperative urmăresc un echilibru între avantaje și concesii, evită conflictul deschis, refuzând folosirea mijloacelor agresive de presiune. Se caracterizează prin discutarea obiectivelor majore, conduite de deschidere față de punctele de vedere ale partenerului și accentuarea și susținerea intereselor comune.⁷³

Strategiile ofensive au la bază intervenția activă a negociatorului în procesul negocierii, încercându-se impunerea propriului scenariu.

⁷³ Teodorescu B. *Strategies and stratagems of negotiation*. In: International Letters of Social and Humanistic Sciences, vol. 26, 2014, p.157-163. <https://www.scipress.com/ILSHS.26.157.pdf>

Strategiile defensive se caracterizează printr-un demers al negociatorului de așteptare a mișcărilor partenerului, în funcție de care se va formula răspunsul, pentru a contraataca.

În funcție de obiectivul propus, evidențiem *patru tipuri de strategii*⁷⁴: strategia integrativă (câștig – câștig); strategia competitivă (câștig – pierdere); strategia de flexibilitate (pierdere – câștig); strategia de pasivitate (pierdere – pierdere).

Strategia integrativă (câștig – câștig) este fundamentată pe ideea promovării de către părțile negociatoare a unor preocupări comune, de căutare și identificare a unor soluții, menite să asigure realizarea unui acord cooperant.

Strategia competitivă (câștig – pierdere) se bazează pe o abordare în forță, în care o parte are drept scop să câștige cu orice preț, participării la negocieri fiind adversari cu interese opuse.

Strategia de flexibilitate (pierdere – câștig) constă atât în reducerea intereselor, cât și a cerințelor explicite, ajungând la mari concesii. Este utilizată, de obicei, în situații de prietenie între părți, constituind o strategie pe termen lung. Prin intermediul acesteia se renunță în principiu la câștig, pentru a obține avantaje mai mari din partea partenerului de negociere.

Strategia de pasivitate (pierdere – pierdere) este aceea în care pierd ambele părți negociatoare. Uneori se aplică pentru a bloca sau a finaliza o negociere. Se bazează pe ideea că pierderile vor fi mai mici sau egale cu cele ale părții adverse.

În concluzie: orice proces de negociere urmărește obținerea unui acord reciproc avantajos pentru ambele părți negociatoare, de aceea pentru a crea o atmosferă de încredere, onestitate și integritate între parteneri trebuie de aplicat cele mai eficiente strategii de negociere. Totuși, oricare ar fi strategia aleasă, aceasta trebuie pregătită foarte riguros. Este extrem de important ca în momentul alegerii tipului de

⁷⁴ *Estrategias y técnicas de negociación*. Escuela “Julián Besteiro”. Formación de cuadros, octubre, 2001. <http://white.lim.ilo.org/spanish/260ameri/oitreg/activid/proyectos/actrav/edob/expeduca/pdf/0620504.pdf>

strategie negociatorii să țină cont de scopul urmărit, evoluția procesului de negociere și, desigur, de aspirațiile partenerilor. Dar, oricât de perfectă ar părea strategia aleasă pentru o negociere anumită, este necesar de a mai avea câteva de rezervă, deoarece negocierea este un proces în continuă dezvoltare și apare necesitatea reorientării la momentul oportun.

3. Tipurile fundamentale ale tacticilor și tehnicilor de negocieri diplomatice

Sintetizând diversele opinii ale cercetătorilor în domeniu, în cele ce urmează propunem spre examinare o serie de tipuri de tactici și tehnici de negociere, utilizate și în cadrul negocierilor diplomatice.

Prima clasificare pe care o propunem include următoarele tipuri de *tactici*: tactici ofensive și tactici defensive.

În cadrul *tacticilor ofensive*⁷⁵ se urmărește descoperirea punctelor slabe de apărare ale partenerului, înainte ca acesta să se lanseze în atac. În acest fel, partenerul va fi obligat să ofere explicații suplimentare și să dezvăluie intențiile ascunse.

Tacticile defensive urmăresc ca partenerul să fie determinat să repute expunerea deja făcută. De asemenea, aceste tactici sunt utilizate pentru a spune numai atât cât este necesar, pentru a convinge cealaltă parte să vorbească.

O altă clasificare a *tacticilor* este cea propusă de *P.Goguelin*⁷⁶:

- care urmăresc să-l pună pe negociator în situație reală și să-l facă să resimtă o stare de intensitate (dominație, presiune, exploatare a slăbiciunilor celorlalți);
- care doresc destabilizarea adversarului (schimbări rapide, exigențe înalte);

⁷⁵ Suarez A. *Estrategias y tacticas de negociación*. <http://antoniosuarezmarketing.blogspot.md/2012/02/estrategias-y-tacticas-de-negociacion.html>

⁷⁶ Zăpârțan L.P. *Negocierile în viața social-politică*. Cluj-Napoca: Eikon, 2007, p.208.

- care vizează stabilirea coeziunii și a coerenței propriului grup (consolidare și întărire a pozițiilor);
- „de manipulare.

Dacă e să ne referim la clasificarea *tehnicilor*, o primă tipologie le divizează în: tehnici integrative (cooperative) și tehnici competitive (manipulatoare).

*P.Audebert-Lasrochas*⁷⁷ clasifică *tehnicele de negociere* în: majore; minore; specifice.

În continuare, vom încerca să caracterizăm unele tactici de negocieri diplomatice.

Tactica de bazar se bazează pe lansarea de pretenții exagerate chiar de la începutul negocierii. Pretențiile exagerate sunt lansate deliberat și artificial. Se fac false concesii ca adversarul să se simtă obligat să răspundă cu alte concesii.

Tactica descalificării.⁷⁸ În loc de o fundamentare a veridicității sau falsului argumentării părții adverse, se dă o apreciere a calităților sau neajunsurilor partenerului. Se manifestă prin următoarele forme: atacuri la persoană; defăimare; înșelare deliberată; șantaj; zvonuri; scandal.

Tactica plasării falselor accente în propria poziție. Esența acesteia constă în a demonstra partenerului un interes deosebit față de soluționarea subiectelor care, pentru cealaltă parte, sunt secundare. Pe parcursul derulării negocierii, pretențiile față de acest subiect dispar, dar acest fapt se oferă ca concesie, în schimbul căreia se cere o concesie la alt subiect.

Tactica înaintării cerințelor în ultima clipă. În momentul când negocierile sunt aproape de final și rămâne numai de semnat acordul, se înaintează noi revendicări.

Tactica „pachetului”. Mai multe subiecte din ordinea zilei sunt propuse spre examinare sub formă de „pachet”. Drept rezultat, acestea

⁷⁷ Audebert-Lasrochas P. *La negociation, applications professionnelles*. Paris: Editions de l'Organisation, 2000, p.209.

⁷⁸ Шеретов С. *Ведение международных переговоров: Учебное пособие*. Алматы: Данекер, 2004. 154 с. <http://window.edu.ru/resource/264/42264/files/text.pdf>

sunt discutate în complexitatea lor. Partea care propune pachetul speră că cealaltă parte, fiind cointerесată în câteva propuneri din pachet, le va accepta și pe celelalte.

Tactica ambiguității constă în faptul că acordului, ca rezultat al negocierilor, i se oferă un dublu sens, neobservabil de către partener. În acest fel, înțelegerea nu este încălcată, dar, totuși, ea este convenabilă numai uneia dintre părți.

Tactica lui Talleyrand. Se concretizează prin găsirea armei negocierilor (argumente, principii), divizarea aliaților, exploatând neînțelegerile și temerile lor și înfrângerea acestora, subliniind interesele comune.

Tactica vinei. Se atacă adversarul în permanență, se cer explicații de la prima greșeală. Se demonstrează adevărul, dramatizând toată am ploarea daunei aduse și, în același timp, se amintește despre importanța misiunii în cauză.

Tactica majorării treptate a complexității problemelor abordate. Presupune înaintarea pozițiilor de la simplu la complicat, de la subiecte cu mai puține contradicții la cele contradictorii.

Tactica punerii între paranteze. Negocierile se duc și acordul se încheie numai pe problemele la care nu există dezacord, întrebările problematice nu se discută.

Tactica prăjiturii. O parte propune principiul divizării și efectuează divizarea, iar cealaltă alege (o parte împarte prăjitura, cealaltă își alege o bucată). Tactica presupune că o parte, având temeri să nu rămână cu cea mai mică bucată, va tinde să împartă cât mai exact.

Tactica blocului. Partenerii de negociere, având interese comune, participă ca o singură unitate. Mai întâi, sunt coordonate acțiunile în cadrul blocului, apoi între blocuri.

Tactica da...dar permite formularea opiniei proprii ca pe o continuare a ceea ce a spus partenerul și nu ca pe o contrazicere directă a opiniei acestuia.

Intoxicarea statistică a adversarului. Sensul acestei tactici constă în a convinge adversarul că nu are dreptate. Se apelează metodic la surse de informații secundare care nu au legătură directă cu obiectul negocierilor. Partenerul poate fi bombardat cu date statistice, studii, extrase din presă etc., care servesc exclusiv propriului punct de vedere. Totodată, datele trebuie să fie reale și să provină din surse demne de încredere. Adversarul va avea sentimentul că nu s-a pregătit suficient pentru runda de negociere.

*Tactica „feliei de salam”*⁷⁹ se bazează pe ideea că fiecare obiect este descompus în unități care se negociază. Astfel, prin obținerea de avantaje parțiale se poate ajunge mai ușor în final la o victorie totală. Această tactică permite să se facă o ierarhie a punctelor de negociat, o tratare a lor atât pe ofensivă, cât și pe defensivă.

Tactica plecării. Scopul acestei tactici constă în a-l face pe partener să ofere primul informația, în a nu accepta nici argumente, nici alternative din partea părții adverse, în amânarea propriilor argumente și hotărâri pe mai târziu.

Piciorul – în – prag. Pentru a determina pe cineva să facă o concesie majoră, mai întâi se pune piciorul în prag, ușa rămânând întredeschisă. Se cere ceva nesemnificativ, dar de aceeași natură. Apoi se formulează cererea reală.

*Trântitul ușii în nas.*⁸⁰ Se cere mai întâi o favoare foarte importantă, știind aproape la sigur că partenerul nu va accepta să o facă. Abia după refuz se revine cu solicitarea planificată de la bun început, astfel crescând considerabil șansele de a obține cele propuse.

Tactica surprizei. În negociere, această tactică se bazează pe schimbări imprevizibile ale argumentației sau ale comportamentului părților negociatoare. Deturnarea bruscă și neașteptată a sensului discuției, tăcerile și întreruperile surprinzătoare, lansarea unor argumente și atuuri

⁷⁹ Valbuena de la Fuente F., García de Torres E. *Estrategias y Tácticas de Negociación*. <http://www.infonegociacion.net/pdf/5.pdf>

⁸⁰ Carrion J.A. *Técnicas de negociación*. <http://www.dbbe.fcen.uba.ar/contenido/objetos/Carrin2007.pdf>

neașteptate etc. pot avea drept efect intimidarea continuă a adversarului, slăbindu-i capacitatea de reacție.

Tactica toleranței are la bază capacitatea individului de a nu reacționa la provocările adversarului, de a nu le lua în seamă și de a ignora atacurile, violența limbajului.

Tactici de folosire a timpului. Timpul are un rol important în negociere, în scopul uzării și destabilizării partenerului prin: întreruperi frecvente ale negocierii cu diferite motive; revenirea asupra problemelor deja clarificate; retragerea temporară de la tratative; folosirea obiecțiilor false.

În continuare ne vom referi la unele dintre tehnicile de negociere.

Tehnica întrebărilor. Se pornește de la premisa că cel care întreabă conduce. Întrebarea este o cerere, iar răspunsul este o concesiune. Avem următoarele tipuri de întrebări:

- *de capcană* care pot stabili dacă partenerul spune adevărul;
- *simulatoare* care pot simula gândirea adversarului;
- *de protocol și etichetă* care pot anihila tensiunile din timpul negocierilor;
- *ironice sau agresive*, de atac la adresa adversarului;
- *tactice* care pot amâna negocierea;
- *directoare* care pot orienta discuția în sensul dorit;
- *încuietore* care pot forța decizia sau sista negocierea;
- *retorice* care sunt puse pentru a obține răspunsuri, dar și ca efect de încărcătură emoțională;
- *insinuante* care sunt întrebări voalate, cu rol de a face ipoteze neplăcute sau periculoase pentru adversar;
- *de tatonare* care pot depista motivațiile partenerului.

Tehnica „time out” constă în solicitarea unui respiro pentru o pauză de cafea, ceai, atunci când negociatorul lansează un atac sau forțează obținerea unor concesiuni inacceptabile.

Tehnica parafrazei. Cu ajutorul acestei tehnici este efectuat un rezumat cu propriile cuvinte din ceea ce s-a înțeles din explicațiile

partenerului. În acest fel, se acordă un oarecare timp pentru gândirea răspunsului.

Tehnica falsei concesi. Se inventează obiecții și obstacole mari, care apoi sunt prezentate partenerului drept concesi.

Tehnica mituirii se aplică prin oferirea de cadouri de valoare, în vederea obținerii unor concesi maxime.

Tehnica actorului constă în exprimarea deliberată a unor trăiri afective, de mare intensitate, urmărind obținerea inițiativei, impresionarea partenerului, exprimarea disperării.

Tehnica ultimatumului se bazează pe avansarea unor propuneri a căror acceptare este condiționată de continuarea negocierii în prezentarea de oferte ultime și finale.

În concluzie: în procesul de negocieri un moment esențial îl constituie alegerea modalității de purtare a tratativelor și, în acest context, o importanță deosebită trebuie acordată stabilirii unor tactici și tehnici adecvate. Totodată, atenționăm asupra faptului că toate categoriile de tactici și tehnici sunt utilizate în procesul negocierii de către ambele echipe, de aceea cea care le stăpânește cel mai bine, cea mai abilă și cu mai multă experiență urmează să aibă câștig la încheierea negocierii. Se va recurge la o combinație a tacticilor și tehnicilor de negociere, în funcție de împrejurările concrete și, mai ales, de poziția în negociere a partenerului.

Sarcini de autoevaluare:

1. Definiți noțiunile de strategie, tactică și tehnică și identificați elementele componente ale acestora.
2. Determinați esența strategiei, tacticilor și tehnicilor de negocieri diplomatice.
3. Stabiliți criteriile de clasificare și tipurile fundamentale de strategii, tactici și tehnici de negocieri.
4. Evaluați necesitatea și importanța strategiilor, tacticilor și tehnicilor în cadrul negocierilor diplomatice.

5. Formulați locul strategiilor, tacticilor și tehnicilor prin modelul conceptual al procesului de negocieri, elaborat de M.Hrustalev.

Lucrul individual:

1. Rolul și necesitatea aplicabilității strategiilor în cadrul negocierilor diplomatice: avantaje și deficiențe.
2. Tipologia strategiilor, tacticilor și tehnicilor în contextul negocierilor diplomatice.
3. Esența stratagemelor în contextul negocierilor diplomatice.
4. Tipurile de tactici și tehnici în contextul strategiei „târgului hard”, strategiei „târgului soft” și al strategiei „negocierilor principiale”: similitudini și deosebiri.
5. Raportul dintre strategii, tactici și tehnici în cadrul unor exemple de negocieri diplomatice concrete.
6. Formularea unor exemple de proiecte de negocieri diplomatice și determinarea strategiilor de negociere în cadrul acestora.

Bibliografie selectivă:

1. Beaufre A. *Introduction à la stratégie*. Paris: Pluriel, 2012. 192 p.
2. Caraiani G., Potecea V. *Negocierea în afacerile internaționale*. Strategii, tactici, uzanțe diplomatice și de protocol. București: Wolterskluwer, 2010. 328 p.
3. Heeper A., Schmidt M. *Tehnici de negociere. Pregătirea, strategiile folosite și încheierea cu succes a unei negocieri*. București: ALL, 2011. 128 p.
4. Levinson J., Smith M. *Negocierea de gherilă: arme și tactici neconvenționale pentru a obține ce îți dorești indiferent cine îți sunt partenerii de negociere*. București: Business Tech, 2004. 381 p.

5. Rotaru V. *Strategii de negociere în contextul reglementării conflictelor internaționale: repere pentru Republica Moldova*. În: Studii internaționale. Dialogurile de pace în Moldova: integrarea socială, politici și strategii de acomodare din perspective academice. Chișinău: CEP USM, 2015, p.76-83.
6. Zăpârțan L.P. *Negocierile în viața social-politică*. București: Eicon, 2007. 379 p.
7. Кэмп Д. *Лучшая стратегия ведения переговоров*. Москва: Добрая книга, 2011. 296 с.
8. Шеретов С. *Ведение международных переговоров: Учебное пособие*. Алматы: Данекер, 2004. 154 с. <http://window.edu.ru/resource/264/42264/files/text.pdf>

Tema 7: IMPACTUL COMUNICĂRII ÎN DESFĂȘURAREA NEGOCIERILOR DIPLOMATICE

Conținuturi:

1. Definirea și structura procesului de comunicare
2. Formele de comunicare în negocierile diplomatice

Obiective de referință:

- să relateze despre determinarea conceptuală a comunicării;
- să explice elementele și să stabilească esența procesului de comunicare;
- să evalueze formele de comunicare în negocierile diplomatice.

Termeni-cheie: comunicare, elemente ale comunicării, proces de comunicare, forme de comunicare, comunicare verbală, comunicare nonverbală

Repere de conținut:

1. Definirea și structura procesului de comunicare

Practica vieții internaționale pune în lumină importanța comunicării în procesul negocierilor, deoarece este cunoscut faptul că negocierea constituie cel mai puternic instrument inventat de omenire pentru aplanarea conflictelor și soluționarea divergențelor, organizarea activității în comun, orientate spre dezvoltarea colaborării. Toate acestea sunt realizate doar prin intermediul comunicării, având ca scop final de a elabora o decizie comună. Comunicarea în domeniul negocierilor diplomatice presupune obiective pragmatice și decizii constructive, precum și pregătirea psihologică a fiecăruia dintre parteneri pentru un comportament și autorealizare adecvată.

Comunicarea este schimbul permanent de informații, mesaje și semnificații între grupuri și indivizi. Termenul „comunicare” provine din latinescul *communicato* – legătură, ceea ce ar putea semnifica:

transmiterea informației de la punctul de emisie la punctul de recepție; mijloc de dialog, schimb de informație.⁸¹

În vorbirea curentă, folosirea cuvântului „comunicare” nu ridică probleme speciale. Pentru majoritatea utilizatorilor, „a comunica” înseamnă „a aduce la cunoștință” sau „a informa”. Cercetătorii *T.Niculae, I.Gherghiță și D.Gherghiță* menționează că acest lucru este evidențiat de orice dicționar explicativ în care, de obicei, pot fi întâlnite trei semnificații, parțial suprapuse, ale comunicării⁸²: înștiințare, aducere la cunoștință; contacte verbale în interiorul unui grup sau colectiv; prezentare sau ocazie care favorizează schimbul de idei ori relațiile spirituale.

Totodată, atenționăm că a comunica nu înseamnă însă doar a emite sunete și cuvinte, da și a gândi, a cunoaște. Oamenii se confruntă cu diferite situații care cer comportamente specifice și modele de comunicare adecvate. Astfel, ei trebuie să dispună de o adevărată cultură a comunicării: cum să vorbească, unde, când, cât și în ce situație. Raportată la acțiuni și situații, la multitudinea formelor și nivelurilor de relații umane pe care le mijlocește, comunicarea poate căpăta o mulțime de sensuri, cu o infinitate de nuanțe.

Negocierea este realizată prin intermediul unui proces de comunicare, constituind un model particular de interacțiune între părți ce include trăsăturile caracteristice ale comunicării interpersonale, dar circumscrise unui context special – acela al negocierii, cu propriile sale trăsături specifice. Astfel, negocierile reprezintă un proces în care are loc confruntarea opiniilor dintre părțile negociatoare, care urmăresc scopul de a ajunge la un consens, iar eficiența comunicării contează foarte mult. Este imposibil a organiza o negociere în afara procesului

⁸¹ Подгорная А., Грудина С. *Менеджмент делового общения и эффективные коммуникации*: Учебное пособие. Казань: Казанский (приволжский) федеральный университет, 2012, с.7. http://kpfu.ru/docs/F612452197/Podg.Grud_pos_2.pdf

⁸² Niculae T., Gherghiță I., Gherghiță D. *Comunicarea organizațională și managementul situațiilor de criză*. București: Editura Ministerului Administrației și Internelor, 2006, p.9.

de comunicare⁸³ și, datorită abilităților negociatorilor de a comunica, această procedură poate atinge rezultatele scontate.

Analizând esența și importanța comunicării în procesul de negociere, cercetătorii din domeniu au formulat următoarele *principii ale comunicării*⁸⁴:

- *Comunicarea este inevitabilă*: partenerii sunt antrenați într-un proces de comunicare, iar comportamentul acestora dispune de o valoare comunicațională.

- *Comunicarea se dezvoltă pe două planuri*: cel al conținutului, care oferă informații și cel al relației, care oferă informații despre informații.

- *Comunicarea este un proces continuu*: pe tot parcursul negocierii, precum și cu mult înainte de inițierea acestuia, părțile comunică permanent, antrenând în acest proces experiențele acumulate.

- *Comunicarea implică raporturi de putere între parteneri* care reiese din simetria sau asimetria pozițiilor: partenerii adoptă comportamente compatibile sau incompatibile cu procesul de negociere, reieșind din factorul puterii și scopul urmărit.

- *Comunicarea implică procese de acomodare și ajustare a comportamentelor*: partenerii de negociere percep diferit realitatea și au obiective distincte.

Comunicarea este un proces constituit din *șase elemente*⁸⁵:

1. *Emițătorul* este cel care inițiază procesul de comunicare și decide ce informație va transmite, expedind un mesaj prin intermediul procesului de codificare. De fapt, putem distinge între *emițător real (sursa)* care stabilește originea mesajului, codificându-l, și *emițător virtual (transmițător)* care nu codifică mesajul, numai îl transmite.

⁸³ Crăciun C. *Teoria și practica negocierilor*. Chișinău: Prut International, 2002, p.143.

⁸⁴ *Curs de comunicare*. http://www.univath.ro/pdf/tematica_licenta/Curs_Comunicare_in_AP.pdf

⁸⁵ Cardona I. M. *Comunicación y lenguaje*. https://licenciadovidriera.wikispaces.com/file/view/1B_0101_Comunicaci%C3%B3n+y+lenguaje.pdf

2. *Receptorul* este persoana care primește informația. Acesta trebuie să analizeze mesajul primit, să-i interpreteze sensurile, adică să-l decodifice.

3. *Mesajul* este compus dintr-un set de semne (lingvistice), alese dintr-un cod care se referă la ceva din realitate. Acesta constituie informația pe care expeditorul are intenția s-o comunice.

4. *Canalul* constituie calea prin care este expedit mesajul.

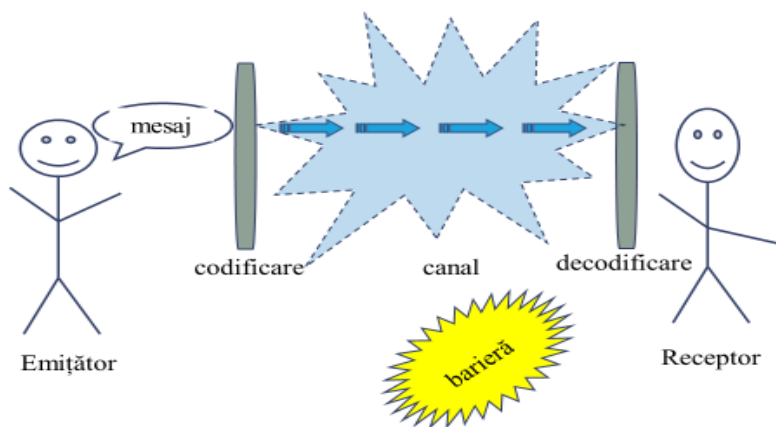
5. *Bariera de comunicare* reprezintă orice obstacol care poate apărea în calea mesajului.

6. *Feedback-ul* constă din reacțiile sau răspunsurile receptorului după interpretarea mesajului.

Elementele de comunicare nu apar de sine stătător, ci se combină într-un *proces de comunicare*, esența căruia poate fi explicată în felul următor:

- Emițătorul codifică informația pe care o transmite sub forma unui mesaj spre receptor.
- Comunicarea dintre cele două părți presupune existența unui anumit sistem de coduri.
- Printr-un canal de comunicare, mesajul circulă de la emițător la receptor; totuși, acesta poate fi distorsionat din cauza barierelor externe și interne.
- Receptorul preia mesajul și îl decodifică, utilizând același sistem de coduri ca și emițătorul.
- Receptorul emite semnale de confirmare a mesajului care, la rândul lor, pot fi afectate de zgomote și de subiectivitatea emițătorului.
- În funcție de feedback, emițătorul își formulează următoarele mesaje, pentru a se face înțeles.
- Rolurile de emițător și de receptor se schimbă pe parcurs.

În schema următoare prezentăm desfășurarea acestui proces.



În continuare, ne vom referi la *barierele de comunicare* care constituie orice piedică ce distorsionează înțelesul sensului mesajului de către participanții la discuție. După cum am menționat mai sus, avem bariere interne și externe⁸⁶.

La *barierele interne* se referă:

- diferențele de cultură și limbă între părțile implicate în procesul de comunicare;
- neinteresul receptorului în ceea ce i se comunică;
- stereotipurile sau ideile preconceptuate despre emițător;
- supozițiile că alte persoane cred exact același lucru despre conținutul informației;
- decodificarea mesajului, reieșind din relațiile anterioare dintre părți.

La *barierele externe* se atribuie:

- zgomotul exterior;
- semnele nonverbale;
- informațiile excesive sau irelevante;
- căile nepotrivite de transmitere a mesajului;
- presiunea timpului.

⁸⁶ *Ruidos y barreras en la comunicacion*. <http://ruidoenlacomunicacion-yessi.blogspot.md/2009/11/ruidos-y-barreras-en-la-comunicacion.html>

Pentru depășirea barierelor în comunicare, putem recomanda următoarele:

- expedierea unor mesaje clare, comprehensive, adaptându-le la posibilitățile receptorului;
- utilizarea expresiilor care facilitează comunicarea și evitarea celor care blochează;
- menținerea congruenței între limbajul verbal și nonverbal;
- demonstrarea unei atitudini empatice față de interlocutor;
- ascultarea activă;
- clarificarea diferențelor de percepții;
- evitarea prejudecăților;
- ținerea sub control a emoțiilor care pot prejudicia comunicarea.

Elementul comunicării care constată măsura de comprehensiune, credibilitate și acceptare a mesajului de către receptor este *feedback-ul*. În tabelul de mai jos prezentăm unele tipuri ale acestuia:

Tipuri de feedback:	Esența:
<i>Evaluativ</i>	se judecă valoarea afirmațiilor interlocutorului
<i>Interpretativ</i>	se parafrazează, pentru a verifica corectitudinea mesajului
<i>Suportiv</i>	se sprijină interlocutorul ca să se facă mai bine înțeles
<i>Explorator</i>	se cere expunerea detaliilor
<i>Conștientizant</i>	se încearcă să se clarifice ce a înțeles interlocutorul

Astfel, sub forma cea mai generală, comunicarea reprezintă schimbul de informații între indivizi prin intermediul unui sistem comun

de simboluri. Există diverse determinări ale comunicării care pot fi convențional împărțite în *două categorii*: modele de comunicare *lineare* și *nelineare*. Prima categorie acordă o atenție deosebită transferului mecanic de mesaje de la emițător la receptor. Cea de a doua ia în considerare interdependența dintre participanții la dialog și acordă o mare atenție feedback-ului.

Pentru cercetarea procesului de comunicare sunt tradiționale întrebările, cunoscute sub formula 5C, elaborată de H. Lasswell (1948)⁸⁷:

- **Cine?** (sursa de informații)
- **Ce spune?** (conținutul comunicării)
- **Cum are loc comunicarea?** (canale, limbă, coduri)
- **Cui se transmite informația?** (consumator sau beneficiar)
- **Cu ce efect?** (planificat sau neplanificat).

Analizând modelul linear al lui H. Lasswell, putem depista atât avantaje, cât și deficiențe, pe care le vom scoate în evidență în tabelul ce urmează:

Avantaje:	Dezavantaje:
Investigare a efectelor în cadrul comunicării	Dependență de propaganda politică
Persuasiune prin intermediul mass-media	Lipsă a feedback-ului
Aplicabilitate și capacitate de a sintetiza	Behaviorism
Delimitare a obiectului de studiu de comunicare	Neintervenție a factorilor precum contextul, codul

Alte *modele comunicative* le prezentăm în tabelul ce urmează⁸⁸:

⁸⁷ Gilli G. Harold D. Lasswell: *Estructura y función de la comunicación en la sociedad*. <http://www.periodismo.uchile.cl/talleres/teoriacomunicacion/archivos/lasswell.pdf>

⁸⁸ Сосновская А. *Деловая коммуникация и переговоры*. Санкт-Петербург: ЦЗАГС, 2011, с.17. <http://ecsocman.hse.ru/data/2011/07/25/1267425136/4%20-%20sosnovsk.pdf>

<i>Modele de comunicare</i>	Emitere unidirecțională lineară (transmiterea de către expeditor a mesajului către destinatar)
	Comunicarea expresivă, rituală (reproducerea schemelor interpretative primite, ideologia dominantă, valorile, cultura)
	Modelul de publicitate (atragera și reținerea atenției)
	Modelul de percepție (interpretarea mesajului în funcție de context și nivelul cultural al receptorului)
	Modelul dialogului (proiectarea sensului doar pe dialog și context)
	Modelul tranzacțional (interdependența dintre procesele de comunicare)
	Modelul de teren (identificarea mesajului despre situația actuală din cuvintele interlocutorului)

În concluzie, comunicarea în negocierile diplomatice reflectă procesul, în rezultatul căruia partenerii cu interese, poziții strategice și așteptări diferite găsesc mijloace de colaborare reciproc avantajoase. Comunicarea constituie un proces complex multinivelar de interacțiune între parteneri. La stabilirea unor strategii de comunicare în cadrul negocierilor diplomatice trebuie să fie luat în considerare specificul tradițiilor naționale și culturale, profesionale și etice ale părților negociatoare. Comunicarea se realizează prin canale de informație. Dacă relația cu partenerul este stabilă, ambele părți negociatoare percep mesajele în conformitate cu așteptările lor, fără distorsiuni și, în consecință, comunicarea rezultă a fie eficientă.

2. Formele de comunicare în negocierile diplomatice

Negocierile sunt contactele reciproce cu scopul de a elabora o decizie comună. Comunicarea în domeniul negocierilor diplomatice presupune obiective pragmatice și decizii constructive, precum și pregătirea psihologică a fiecăruia dintre parteneri pentru un comportament și autorealizare adecvată. Succesul negocierilor diplomatice se asigură printr-o pregătire conceptuală și organizatorică detaliată.

Negocierea presupune un proces comunicativ, dinamic, de ajustare, de stabilire a acordului în cazul apariției unor conflicte de interese, prin care două sau mai multe părți, având obiective proprii, își mediază pozițiile pentru a ajunge la o înțelegere mutual satisfăcătoare. În acest mod, dintre toate formele de comunicare, negocierea este unica formă care recunoaște urmărirea unui interes.

Metodele, tehnicile, procedeele și formele de comunicare, într-o negociere diplomatică, conferă negocierii individualitate în anumite contexte interculturale, în funcție de mentalitățile părților negociatoare. Indiferent unde și între cine sunt purtate, negocierile apelează la retorică, la logică și la elemente din teoria argumentării.

Literatura de specialitate distinge o mare varietate de forme ale comunicării, oferită de diversitatea criteriilor de clasificare a acestora. Ele se regăsesc, într-o formă sau alta, în următoarele tipuri⁸⁹:

- *Comunicarea intrapersonală* presupune că o persoană gândește pentru ea însăși sau chiar gândește cu voce tare, verbalizându-și gândurile și ideile și, în acest proces, își poate pune întrebări și tot persoana în cauză să fie cea care răspunde. Acest tip de comunicare ajută la fixarea unor noțiuni sau la clarificarea anumitor probleme.

- *Comunicarea interpersonală* se referă la comunicarea cu cei din jurul nostru, în care se adresează fiecăruia, într-o formă formală și structurată sau într-o formă informală și nestructurată. Acestui tip de comunicare îi sunt caracteristice următoarele trăsături: întâlnirea față în față; particularizarea rolurilor participanților; comunicarea în ambele sensuri.

- *Comunicarea de grup*: se referă la comunicarea cu trei sau mai multe persoane. În acest caz, comunicarea are drept scop atingerea unui consens, totodată se stabilește o anumită convingere de grup și se lucrează împreună pentru a rezolva probleme.

În cadrul acestor tipuri de comunicare, dar, mai ales, în cea interpersonală, regăsim comunicarea verbală, comunicarea nonverbală și comunicarea scrisă.

⁸⁹ Crăciun C. *Tehnici de comunicare și negociere*. Chișinău: S.N., 1998, p.12.

Comunicarea verbală reprezintă modalitatea cea mai întâlnită ca formă de comunicare. Se deosebește de celelalte forme de comunicare prin câteva caracteristici⁹⁰:

- existența unui mesaj ce trebuie să conțină elementele structurale, de actualitate, interes și motivație pentru ascultător, claritate și coerență internă etc.;
- oferirea unor suporturi multiple de înțelegere a mesajului și, totodată, presupune concordanța dintre mesajul verbal și cel non-verbal, în care cel din urmă are un rol de întărire;
- este circulară și permissivă, în sensul că permite reveniri asupra unor informații, detalieri care nu au fost prevăzute atunci când a fost conceput mesajul;
- este puternic influențată de situație și ocazie: același mesaj poate fi receptat diferit de același receptor în funcție de dispoziția motivațională, factorii de oboseală și stres, condiții favorizante sau nu ale contextului comunicării;
- este puternic influențată de caracteristicile individuale ale emițătorului și receptorului;
- posedă și atributele necesității umane.

Comunicarea verbală în negocierile diplomatice oferă un șir de avantaje prin faptul că stabilește relații directe personalizate între parteneri, permite flexibilitatea comunicării, oferind posibilitatea adaptării mesajului la gradul de recepție prin urmărirea reacțiilor participanților la discuție și are o viteză ridicată de emisie și recepție, permite valorificarea rapidă a unor situații și acțiunea imediată în cazul unor urgențe.

Comunicarea nonverbală înseamnă cu totul altceva decât cuvintele prin care transmitem un mesaj⁹¹. Abordarea comunicării nonverbale pornește de la câteva principii cu caracter general și, anume:

- este determinată cultural;

⁹⁰ Панфилова А. *Психология общения*. Москва: Издательский центр «Академия», 2013. 368 с. http://elibrary.bsu.az/books_200/N_197.pdf

⁹¹ Гарькавец С. *Психология невербального общения*. Северодонецк: Петит, 2015. 214 с.

- poate să se afle în conflict cu mesajele verbale;
- mesajele sunt, în mare măsură, inconștiente;
- canalele sunt importante în comunicarea sentimentelor și atitudinilor.

Se referă la: expresia feței, contactul ochilor, gestică și pozițiile capului, modul de folosire a spațiului (distanța intimă, distanța personală, distanța socială, distanța publică). Problemele care pot să apară în înțelegerea mesajelor nonverbale țin de posibilitatea interpretării greșite a indicatorilor amintiți anterior.

Comunicarea nonverbală, de regulă, se efectuează împreună cu cea verbală și, totdeauna, ca parte a situației care transmite contextul. Ascultătorii trebuie să fie foarte prudenți și să nu acorde prea mare atenție unui anumit semnal nonverbal izolat până când nu-l vor putea compara cu alte semnale nonverbale, cu textul verbal, cu situația la momentul dat, precum și cu mediul înconjurător și cultura în sens mai larg.

Comunicarea nonverbală are drept *obiective*:

- a accentua și a completa comunicarea verbală;
- a contrazice anumite aspecte ale comunicării verbale;
- a regulariza fluxul comunicațional și a pondera dinamica proprie comunicării verbale;
- a repeta sau a reactualiza înțelesul comunicării verbale.

Comunicarea umană nu trebuie privită numai prin prisma celei verbale și nonverbale, ci și prin cea scrisă. Scrisul a îmbrăcat la început forma pictografică. Cu timpul s-a perfecționat și s-a transformat ulterior în scrieri cu litere de alfabet. Scrisul și comunicarea formează unul și același proces istoric-dialectic, determinat de schimbarea și dezvoltarea condițiilor vieții materiale și sociale. Limbajul scris constituie una dintre cele mai importante și mai revoluționare cuceriri, dobândite de oameni, în procesul muncii și în condițiile conviețuirii în societate. El joacă un rol deosebit în păstrarea și răspândirea științei și a culturii, în precizarea și realizarea diferitelor raporturi sociale.

Procesul de comunicare poate îmbrăca următoarele forme:

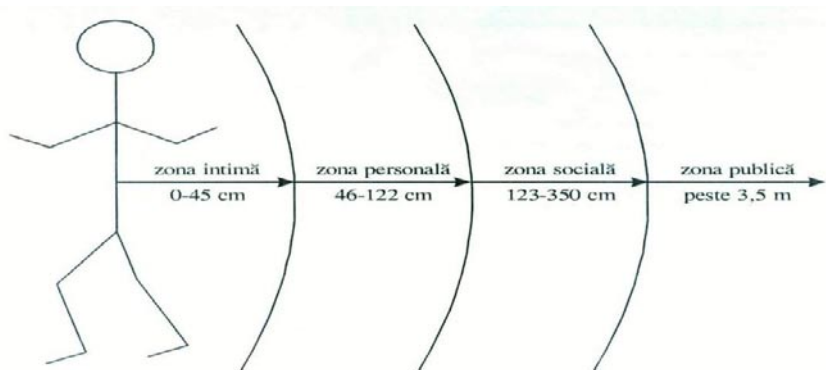
- *Comunicarea unilaterală* se desfășoară într-un singur sens, de la emitent la receptor. Această formă este lipsită de ultima etapă a procesului, feedback-ul, deoarece emitentul nu consideră necesară verificarea răspunsului.

- *Comunicarea bilaterală* se desfășoară în două sensuri: emitent-receptor și receptor-emitent. Această formă a comunicării iese de sub controlul exclusiv al emitentului prin intervenția receptorului; în comparație cu comunicarea unilaterală, pare mai dezorganizată, deoarece receptorii au posibilitatea de a interveni prin întrebări, sugestii, comentarii, necesită mai mult timp, întrucât transmiterea și recepția se pot transforma în discuții și semnificația mesajului poate fi verificată iar, la nevoie, clarificată și redefinită.

Așadar, comunicarea semnifică un fapt simplu: practicând-o, omul încearcă să stabilească cu alte persoane o relație prin care pot fi difuzate informații, idei, atitudini.

Unul dintre principalele elemente ale comunicării în negocierile diplomatice este *limbajul spațiului*. Fiecare tip de relație presupune o distanță caracteristică între indivizi, orice încălcare generând stres și blocaje de comunicare. Spațiul constituie un factor de mare importanță în comunicare. Regula sa generală este: cu cât mai mult se interesează partenerii unul de altul, cu atât mai aproape se pot afla ei unul de altul. Însă, există anumite norme și reguli care trebuie luate în considerare în cazul interacțiunii cu interlocutorul. Fiecare om își are câmpul său, aura sa, care, dacă o deranjezi, riști să dăunezi cauzei. *E.T. Hall* propune câteva tipuri de zone sau distanțe dintre emițător și receptor în cadrul diverselor interacțiuni sociale⁹², pe care le prezentăm în schema ce urmează:

⁹² Hernández Rios A. *Comunicación verbal y no verbal*. <https://licangelahdez.files.wordpress.com/2014/01/unidad-i-com-verbal-y-no-verbal-ecoeii.pdf>



Distanța intimă (0-45 cm) reprezintă spațiul când două persoane pot să vorbească pe un ton confidențial, schimburile de mesaje sunt bogate în emoții și poartă amprenta unei încrederi reciproce, contactul psihologic este posibil. Negociatorul recurge la această distanță când vrea să favorizeze o discuție sinceră, ca să-i creeze partenerului confort psihologic.

Distanța personală (46-122 cm) reprezintă o distanță determinată de necesitatea de a ține în atenție comportamentul partenerului, care permite salutul prin strângerea de mână și schimbul de mesaje fără a forța vocea. Distanța personală este utilizată frecvent de negociatori pentru convorbirile efectuate în timpul pauzelor, în momentul întâmpinării celor intrați în birou sau petrecerii lor.

Distanța socială (123-350 cm) permite comunicarea verbală fără contactul fizic. Este utilizată de toate persoanele, când comunică cu altele în situații sociale, unde schimbul de mesaje poartă un caracter formalizat și partenerii sunt stabiliți conform rolurilor sociale. Este distanța optimă pentru organizarea rundelor de negocieri.

Distanța publică (peste 3,5 m) se caracterizează prin transmiterea unui mesaj destinat unui număr limitat de receptori. Aceasta este distanța acceptată pentru reuniuni. În acest caz, comunicarea este

influențată de atmosfera oficială, deoarece participanții joacă un rol stabilit și trebuie să-și asume anumite măști sociale, astfel comportamentul partenerilor fiind, în mare măsură, stereotipizat și supus unui control permanent. Este practică de unii negociatori, dar nu credem că poate fi acceptată, deoarece este prea oficială, lipsită de căldură și sinceritate.

Conștientizarea acestor distanțe duce la o mai ușoară comunicare, deoarece astfel sunt stabilite coordonatele între care are loc și contextele care o definesc. Alegerea distanței depinde de relațiile reciproce dintre oameni (de regulă, oamenii stau mai aproape de cei pe care îi simpatizează) și de particularitățile individuale ale omului. Distanța prea mare sau prea mică poate acționa negativ asupra comunicării, asupra tratativelor. Cu cât mai aproape se află interlocutorii unul de altul, cu atât mai dificil e să se mențină contactul vizual.

Negocierea pune pe primul plan capacitatea de comunicare a negociatorului, *sub două aspecte*:

1. Obținerea și transmiterea de informații

Principalele tehnici de comunicare, prin care se obțin și se transmit informații utilizate în procesul de negociere, sunt:

- **punerea întrebărilor**: este esențial să punem întrebări, deoarece, în acest fel, putem obține informațiile de care avem nevoie, pentru a putea iniția negocierea;
- **ascultarea activă**, prin intermediul căreia înțelegem extragerea maximumului de informație de la interlocutor;
- **urmărirea semnalelor nonverbale**, fiind reprezentate de: mișcări ale corpului, gesturi, mimică etc.

2. Influențarea interlocutorului

Se poate face prin argumentarea propriei opinii. Eficacitatea argumentării este determinată de mai mulți factori, precum credibi-

litatea persoanei care argumentează și forța argumentării (dovezi, fapte), contextul și orientarea negocierii. Ceea ce spunem este mult mai puțin important decât felul cum spunem, pentru că oamenii tind să creadă mai degrabă mesajele nonverbale decât pe cele verbale.

În cadrul negocierii, comunicarea, ca instrument, își manifestă toate avantajele sale. În acest cadru, negocierea ca formă instrumentală de comunicare, îl așează pe om într-o balanță a unui echilibru în care se vrea optim, îl obligă să ia decizii, să acorde prioritate intereselor lui, conștiinței sale sau ambelor. Procesul de negociere este opus utilizării forței, violenței sau constrângerii pentru impunerea de norme, soluții sau puncte de vedere prestabilite. De fapt, acestea – puterea, violența, poziția ierarhică, amenințarea, șantajul, minciuna, manipularea, seducția, arbitrajul, renunțarea, cedarea și multe alte forme de dominare pentru a decide cine și cât ia sau cine și cât primește, se constituie în alternative la negociere. Negocierea pornește de la faptul că fiecare parte are nevoi directe și indirecte pe care vrea să și le satisfacă. Atunci când partenerii au avut în vedere, în mod tacit, dorințele reciproce, negocierea s-a încheiat cu succes și contactele au putut continua; atunci când nevoile unei părți au fost ignorate și negocierea a reprezentat un simplu joc cu învingători și învinși, rezultatele acesteia, în special cele de perspectivă, au fost dezastruoase.

Totodată, putem menționa și câteva *stiluri de comunicare*, trăsăturile caracteristice ale cărora le prezentăm în tabelul ce urmează.

Stilul pasiv	Stilul agresiv	Stilul asertiv
		
• evită confruntările, conflictele; • își dorește ca toată lumea să fie mulțumită, fără a ține însă cont de drepturile sau dorințele sale personale; • nu face cereri, nu solicită ceva anume; • nu se implică în câștigarea unor drepturi personale sau în apărarea unor opinii; • lasă întreaga libertate de decizie și acțiune pe seama altora; • lasă pe ceilalți să aleagă în locul său; • vede drepturile celorlalți ca fiind mai importante.	• este insensibil la sentimentele celorlalți; • nu-și respectă colegii, consideră că are întotdeauna dreptate; • rezolvă problemele prin violență; • este sarcastic și utilizează adesea critica în comunicare; • este ostil și furios; • se menține la o anumită distanță de grup; • generează tensiuni, agresivitate, stres; • atacă problema; • consideră că drepturile sale sunt mai importante decât ale celorlalți.	• exprimă emoțiile și convingerile fără a afecta și ataca drepturile celorlalți; • comunică direct, deschis și onest; • are capacitatea de a iniția, menține și încheia o conversație în mod plăcut; • își recunoaște responsabilitățile față de ceilalți; • prezintă criteriile de apreciere, criticare pe care le respectă în comun cu colegii; • recunoaște și drepturile sale și ale celorlalți.

Pentru ca negocierea să se poată desfășura, trebuie satisfăcute o serie de *condiții*:

- interacțiunea dintre două entități sociale (persoane, grupuri, organizații, instituții);

- interese neomogene ca intensitate și orientare ale părților în procesul de negociere;
- negocierea să ia forma unei tranzacții ale cărei condiții și reguli n-au fost fixate dinainte;
- toți cei implicați să fie câștigători reali;
- asigurarea corectitudinii propunerilor proprii și capacitatea de a anticipa cât mai corect propunerile partenerilor;
- informații anterioare despre scopul și obiectivele cu care partenerii vin la negocieri;
- informații despre profilul psihosocial al celor participanți la negocieri etc.

În cadrul acestor condiții, cunoașterea comportamentului uman devine esențială. Comportamentul uman, mai ales perceperea acestuia, poate determina evoluția negocierii prin alterarea relației de cooperare sau prin conflictul produs pe parcursul acestui proces. Negocierea presupune concesi reciprocă repetată până la atingerea echilibrului, pe care fiecare îl apreciază în funcție de informațiile de care dispune și de nevoile sale. Negocierea are drept obiectiv principal realizarea unui acord de voință, a unui consens și nu a unei victorii. Realizarea obiectivului principal impune respectarea următoarelor cerințe:

- Ambii parteneri trebuie să încheie procesul de negociere cu sentimentul că au realizat maximum posibil din ce și-au propus.

- Negociatorii trebuie să încerce permanent să transforme interesele divergente în scopuri comune; realizarea, chiar în condiții de dificultate, a consensului. În acest caz, se naște ideea că deznodământul a fost gândit de comun acord, fiecare considerându-se autorul acestuia.

- Niciodată, în procesul negocierii, nu trebuie forțată nota pentru realizarea unui succes deosebit, beneficiindu-se de o slăbiciune de conjunctură a partenerilor.

- În procesul de negociere omul este totul; reușita unei negocieri constă în cunoașterea omului – partenerului – pentru a putea negocia cu el. Nu o cunoaștere fizică sau birocratică, ci o cunoaștere dinamică

a omului, în acțiune, în ipostaze diferite; este necesară cunoașterea naturii reacțiilor sale – cele instinctive și cele raționale, în special a celor instinctive, pentru că cele raționale sunt în general previzibile.

Întrucât negocierile diplomatice se desfășoară între parteneri aparținând unor națiuni diferite, este interesant de a descoperi principalele diferențe existente ce vor afecta comunicarea dintre parteneri prin contextul diferit pe care îl oferă și pe care îl au în vedere, în special transculturalitatea. Literatura de specialitate admite șase diferențe:

- rolul distanței, cu toate repercusiunile exercitate asupra aspectelor logistice;
- complexitatea (între mai mulți parteneri grupați în echipe ce lucrează simultan și cu mai multe obiective);
- durata (eșalonarea discuțiilor pe perioade variabile);
- diferențele culturale cu privire la aspecte diverse, precum limbă, norme de comportament, convingeri și valori, practică socială etc.;
- diferențe între sistemele politico-administrative care trebuie luate în considerare deoarece pot influența comunicarea până la blocarea acesteia;
- diferențe între sistemele juridice care trebuie cunoscute, întrucât se referă la fundamente în materie de drept, de reglementări.

Astfel, în negocierile diplomatice, în special în cele de mare anvergură, intervine din ambele părți un număr considerabil de parteneri corespunzând atât specificului tratativelor, cât și diferitelor niveluri ierarhice la care se desfășoară acestea; uneori aceste tratative se desfășoară paralel sau în contrapondere, dobândind un caracter extrem de complex. Există, desigur, o interacțiune între aceste niveluri, iar negociatorul principal trebuie să supravegheze evoluția negocierii globale.

Negocierea diplomatică se confruntă cu costuri și riscuri importante; investiția în competență, energia și timpul cheltuit sunt importante. Interpretările greșite riscă să fie numeroase; procesele de intenție sunt ceva obișnuit în aceste circumstanțe; neînțelegerile sunt mai mult ca

posibile; incidentele intervin, deseori, într-o manieră neașteptată și pot compromite brusc o activitate de mare întindere; penalizările și întâmplările neplăcute pot surveni oricând. Datorită acestor caracteristici, negocierile diplomatice sunt, prin excelență, delicate și necesită multă răbdare, tact, pricepere și experiență.

Sarcini de autoevaluare:

1. Identificați noțiunile și specificul procesului de comunicare.
2. Caracterizați funcțiile comunicării în procesul negocierilor diplomatice.
3. Stabiliți formele de comunicare în negocierile diplomatice.
4. Argumentați semnificația comunicării verbale și nonverbale în contextul negocierilor diplomatice.
5. Explicați semnalele nonverbale în negocierile diplomatice.
6. Estimați importanța comunicării la soluționarea divergențelor în contextul negocierilor diplomatice.
7. Dezvoltați importanța metalimbajului politico-diplomatic.

Lucrul individual:

1. Prezentarea analitico-informațională a formelor de comunicare în negocierile diplomatice.
2. Interpretarea comportamentului nonverbal prin desene sau filmulețe (ținuta, mimica, gestică, distanța, intonația).
3. Elaborarea unei comunicări comparative privind stilurile de comunicare în negocierile diplomatice.
4. Mimica și gestică: analiza unui mesaj, prezentarea unei secvențe dintr-o activitate de specialitate.
5. Analiza și autoanaliza unei ținute (în diverse ocazii).
6. Elaborarea unui discurs și susținerea lui (susținerea unei secvențe dintr-o lecție de specialitate, utilizând în comunicare non-verbalul).

Bibliografie selectivă:

1. Constantinescu-Stefanel R. *Techniques de communication dans la negociation*: ASE, 2009. 165 p.
2. Crăciun C. *Comunicarea persuasivă*. Chişinău: Elan Inc, 2009. 159 p.
3. Popescu D. *Comunicare şi negocieri în afaceri*. Bucureşti: Bibliotheca, 2010. 198 p.
4. Василенко И. *Международные переговоры в бизнесе и политике. Стратегия, тактика, технологии*. Москва: Восток-Запад, 2011. 424 с.
5. Гарькавец С. *Психология невербального общения*. Северодонецк: Петит, 2015. 214 с.
6. Панфилова А. *Психология общения*. Москва: Издательский центр «Академия», 2013. 368 с. http://elibrary.bsu.az/books_200/N_197.pdf
7. Подгорная А., Грудина С. *Менеджмент делового общения и эффективные коммуникации: Учебное пособие*. Казань: Казанский (приволжский) федеральный университет, 2012. http://kpfu.ru/docs/F612452197/Podg.Grud_pos_2.pdf
8. Сосновская А. *Деловая коммуникация и переговоры*. Санкт-Петербург: СЗАГС, 2011. <http://ecsocman.hse.ru/data/2011/07/25/1267425136/4%20-%20sosnovsk.pdf>

Tema 8: MEDIEREA ÎN SOLUȚIONAREA ALTERNATIVĂ A CONFLICTELOR INTERNAȚIONALE

Conținuturi:

1. Determinările teoretice ale medierii
2. Fazele, formele și stilurile procesului de mediere în contextul soluționării conflictelor internaționale

Obiective de referință:

- să descrie determinările teoretice ale medierii;
- să stabilească fazele, formele și stilurile procesului de mediere în contextul soluționării conflictelor internaționale;
- să formuleze proiecte de mediere în cadrul negocierilor diplomatice;
- să proiecteze particularitățile și importanța medierii în soluționarea alternativă a conflictelor internaționale.

Termeni-cheie: mediere, tehnici de mediere, mediere internațională, faze de mediere, stiluri de mediere, forme de mediere

Repere de conținut:

1. Determinările teoretice ale medierii

Nivelul de diversificare a relațiilor sociale și politice dintr-o societate care devine tot mai complicată și dezvoltarea economică, alături de apariția unor noi industrii, precum și complexitatea în creștere a tuturor aspectelor vieții cotidiene, adaugă în permanență noi tipuri de conflicte. Tentativele de rezolvare tradițională a acestora în temeiul rezultatelor de „câștig-pierdere”, „învingător-învingut” și-au demonstrat ineficiența în ultimele decenii, acutizând tot mai mult rivalitățile și stările de tensiune din mediul internațional.

Medierea, ca modalitate alternativă de soluționare a disputelor, își regăsește locul său tot mai des în numeroase tipuri de litigii. Aria de

conflicte pentru care poate fi aplicată medierea este vastă și își are sursele în relațiile familiale, civile, comerciale, penale, în relațiile publice și, implicit, în relațiile internaționale. *Medierea* reprezintă un act de participare a terțului la soluționarea diferendului, fără un rol hotărâtor. Esența medierii constă în organizarea de către partea neangajată în conflict, conform dreptului internațional, a tratativelor cu scopul soluționării pașnice a diferendului, adesea luând parte nemijlocită la negocieri. Serviciile de mediere nu pot fi calificate ca un amestec în conflict. Realizarea practică a medierii este posibilă doar cu acordul părților aflate în conflict, ea fiind recunoscută ca o instituție a dreptului internațional. Condițiile cu privire la mediere sunt reflectate în Convenția de la Haga din 1907, în statutul ONU (art.33), cu privire la soluționarea pașnică a conflictelor internaționale, în Declarația de la Manila adoptată de Adunarea Generală a ONU în 1982.

Confucius considera că cea mai bună metodă de rezolvare a unui conflict este prin înțelegere și convingere morală, față de cea mai ineficientă, care ar fi prin constrângere. Marele filosof vorbea despre o anumită armonie ca stare naturală în relațiile umane, care nu trebuie întreruptă. Pacea și înțelegerea simbolizau conceptele centrale ale filosofiei sale, ele fiind preluate de către Centrul de Mediere din Beijing înființat în 1987, care este extrem de activ și implicat în promovarea medierii, la nivel internațional. Astfel, confucianismul a influențat puternic stilul de mediere asiatic, acesta astăzi evidențiindu-se prin proverbul „armonia înseamnă sănătate”⁹³.

J.Bercovitch constată că medierea poate să fie cel mai apropiat lucru de tehnica eficientă pentru a face față conflictului din secolul XXI⁹⁴. *R.Jackson* analizează diferențele și similitudinile dintre procedura de mediere și alte proceduri, cum ar fi negocierea, ajungând la concluzia că chiar și în cazul în care natura litigiului este relativ

⁹³ Sustac Z., Ignat C. *Modalități alternative de soluționare a conflictelor (ADR)*. București: Editura Universitară, 2008, p.103.

⁹⁴ Bercovitch J. *Medierea în conflictele internaționale*. București: All. 2002, p.131.

simplă, negocierea poate fi împiedicată de către părțile însele. În cazul în care acestea sunt foarte diferite, în ceea ce privește capacitățile lor, în cazul în care una dintre părți sau ambele sunt fragmentate, sau în cazul în care lipsește voința politică de a iniția discuții, poate fi instituită, de exemplu, medierea⁹⁵. Vorbind despre gradul de practicare a acestei proceduri, *B.Beber* susține că medierea este, de cele mai multe ori, cea mai comună formă de intervenție pașnică a unei terțe părți în conflictele internaționale. În opinia autorului, aceasta este tehnica de intervenție în litigiile interstatale cel mai frecvent utilizată, reprezentând mai mult de o cincime din totalul acțiunilor cu implicarea unei terțe părți între sfârșitul celui de al Doilea Război Mondial și începutul secolului XXI.⁹⁶

Referindu-se la mediere, *D.Krasovskaya* menționează că aceasta reprezintă implementarea unui mecanism de acțiune, și anume: implicarea unei părți terțe în rezolvarea unui conflict care ar fi abilitată să contribuie la dezvoltarea unei relații constructive dintre părți prin ieșirea în afara conflictului. Cel mai important lucru în această acțiune este că părțile însele decid, fără intervenția forțată a unei terțe părți neutre, soluțiile conflictului dintre ele.⁹⁷ *A.Șmelev* consideră că reglementarea conflictelor interstatale prin crearea și intensificarea negocierilor între părțile aflate în conflict cu ajutorul unui mediator și pe baza principiilor medierii reprezintă un nou mod de a realiza pacea și de a depăși consecințele catastrofale ale unor astfel de conflicte.⁹⁸

⁹⁵ Bercovitch J., Jackson R. *Negotiation or Mediation? An Exploration of Factors Affecting the Choice of Conflict Management in International Conflict*. In: *Negotiation Journal*, 2001, vol.17, no.1, p.74.

⁹⁶ Beber B. *International Mediation, Selection Effects, and the Question of Bias*. In: *Conflict Management and Peace Science*, 2012, vol.29(4), p.397.

⁹⁷ Красовская Д. *Институт посредничества в урегулировании международных конфликтов*. Кубань: Кубанский Государственный Университет, 2013, p.10. <http://diplomba.ru/work/37679>

⁹⁸ Шмелев А. *Политическая медиация как способ разрешения международных и внутригосударственных конфликтов*. В: *Вестник восстановительной юстиции*, 2013, №10, с.25.

La rândul lor, *D. Tițian și L. Grigoriu* consideră medierea drept o metodă de soluționare a diferendelor pe cale pașnică care vine cu o serie de avantaje ce facilitează reglementarea multor litigii⁹⁹. Autorii fac referire la faptul că mediatorii trebuie să fie independenți, neutri față de dispute și părți și să conducă procesul de mediere într-un mod imparțial. În exercitarea atribuțiilor lor profesionale ei trebuie să se bucure de deplină independență față de entitățile care ar putea avea interese în cauzele în care are loc medierea. Această independență trebuie să fie de natură a le garanta imparțialitatea, neutralitatea și echidistanța față de cauză, rezultatele acesteia și părțile implicate în dispută.

Medierea este o formă de acomodare menită să rezolve conflictele și să găsească eventual soluții. Medierea presupune un mediator care poate contribui eficient la atingerea unei înțelegeri între părțile negociatoare. Pentru mediator drept criterii de bază în contextul unei medieri sunt imparțialitatea și neutralitatea. Practica a demonstrat că orice conflict, ajuns într-un anumit punct în dinamica escaladării, nu mai poate fi soluționat de către părțile implicate. În acest context, apare necesitatea de intervenție a unei părți terțe, acceptată de toți cei implicați. Mediatorul, bucurându-se de încredere din partea părților, gestionează procesul de comunicare și ajută la găsirea unor soluții care să conducă la rezolvarea problemei.

Medierea se bazează pe cooperarea părților și neutilizarea de către mediator a unor metode și tehnici specifice care să servească exclusiv intereselor legitime și obiectivelor urmărite de părțile aflate în conflict. Rolul mediatorului este să asiste părțile și să le sprijine în demersul lor comun de soluționare a conflictului, în vederea obținerii unei soluții care să satisfacă pretențiile tuturor celor implicați în mediere. Mediatorul nu poate impune părților implicate o soluție cu privire la conflictul supus medierii.

⁹⁹ Tițian D., Grigoriu L. *Medierea: Tendințe, metode și caracteristici*. Craiova: Universitaria, 2013, p. 11.

M.Mitroi atenționează asupra rolului mediatorului, înaintând propuneri de explorare a zonelor obscure din spatele declarațiilor părților. El consideră că o funcție de bază a persoanei mediatore este să faciliteze dialogul pe problemele de fond și nu pe chestiunile de aparență sau pe care părțile le pun în discuție, asta deoarece uneori părțile mută centrul de greutate de pe central pe marginal, iar mediatorul are rolul de a echilibra zona de discuții.¹⁰⁰

Medierea se poate încheia, după caz, prin parafarea unei înțelegeri între părți în urma soluționării conflictului, prin constatarea de către mediator a eșuării medierii sau prin denunțarea contractului de mediere de către una dintre părți. Prevederile înțelegerii încheiate între părți nu trebuie să aducă atingere legii și ordinii publice. Avantajele pe care le oferă medierea, în cadrul procedurii de mediere, ar fi că părțile beneficiază de confidențialitate, precum și de posibilitatea unei soluționări rapide, eficiente și cu costuri mai reduse. Soluționarea conflictului depinde exclusiv de acordul părților, iar soluțiile nu sunt elaborate de mediator, ci de către cei aflați în conflict, care astfel nu pierd controlul situației conflictuale.

Drept *caracteristici ale medierii* putem stabili următoarele:

- *Medierea este voluntară*: părțile aflate în conflict nu pot fi constrânse să accepte procedura medierii. Acestea participă la mediere doar dacă doresc și, totodată, au dreptul de a denunța contractul de mediere în orice fază a procedurii.

- *Medierea este confidențială*: mediatorul este obligat să păstreze confidențialitatea informațiilor de care ia cunoștință în cursul activității sale de mediere, precum și cu privire la documentele întocmite sau care i-au fost predate de către părți pe parcursul medierii, chiar și după încetarea funcției sale.

- *Medierea constituie o rezolvare mai rapidă a conflictelor*: prin mediere se ajunge, de regulă, la o soluție în doar câteva ore și, pe de altă parte, părțile evită astfel să-și facă publice problemele.

¹⁰⁰ Mitroi M. *Ghidul mediatorului profesionist. Mediere și conflict*. București: FMMM.RO, 2013, p.15.

În acest context, *R.A. Petraru* se expune asupra mijloacelor pașnice de soluționare a conflictelor, inclusiv pe baza medierii, ajungând la concluzia că având în vedere caracterul voluntar al soluționării pe cale pașnică a diferendelor internaționale, trebuie de subliniat că obligațiile pozitive care incumbă statelor sunt de două categorii: obligația de a îndeplini acțiuni privind alegerea și folosirea mijloacelor convenite și obligația de a găsi o soluție reciproc acceptabilă. Soluția trebuie să fie una în măsură de a rezolva deplin și rapid conflictul existent, părțile fiind libere să aleagă mijloacele pe care le consideră a fi cele mai potrivite.

Astfel, mediațiunea, care este definită ca acțiunea unui stat, a unei organizații internaționale sau a unei persoane oficiale, care se bucură de reputație și de prestigiul imparțialității, de a participa, în mod direct, la tratativele dintre părți și de a le conduce spre un acord pe baza soluțiilor pe care le propune acestora”¹⁰¹.

Medierea este, pe lângă un proces confidențial, și un promotor al unui control efectiv mai mare asupra rezultatelor dezbatelor, delegând părților responsabilitatea de a fi creativi în identificarea și explorarea opțiunilor pentru o înțelegere cât mai rapidă și optimă. În acest sens, medierea este un proces bine organizat și centrat pe cei care își doresc să joace un rol continuu activ în decizia asupra finalității soluționării, pentru că medierea oferă oportunitate pentru ambele părți sau reprezentanții acestora să discute în modul cel mai direct asupra subiectelor și soluțiilor alternative posibile.

O procedură de mediere, pentru o bună funcționare, ar trebui să se bazeze pe anumite *principii*, și anume:

- caracterul voluntar al procedurii (nicio parte nu poate fi obligată, de vreo altă persoană sau autoritate, să participe la o procedură de mediere);

¹⁰¹ Petraru. R.A. *Soluționarea pe cale pașnică a diferendelor internaționale – principiu fundamental al dreptului internațional public*. În: *Analele Universității „Constantin Brâncuși” din Târgu-Jiu, Seria Științe Juridice*, 2013, nr.3, p.100.

- *imparțialitatea și independența mediatorului* (mediatorul are o poziție neutră față de părți, nu tinde ca o parte sau alta să câștige sau să fie favorizată în timpul procedurii de mediere);
- *cooperarea și egalitatea părților* (înțelegerea aparține părților, orice termen prevăzut de acest acord trebuie să fie propus și acceptat de părți);
- *confidențialitatea* (atât mediatorul, cât și toate celelalte părți prezente se obligă să păstreze caracterul confidențial al tuturor aspectelor discutate în mediere).

Conflictele internaționale nu pot fi percepute ca fenomene omogene, întrucât acestea au diferite dimensiuni și prezintă grade diverse de predisponere la rezolvare. Astfel, strategiile sau abordările obișnuite care ar putea fi aplicate cu succes anumitor conflicte, se dovedesc a fi ineficiente pentru altele, iar una dintre caracteristicile definitorii ale acestor conflicte o reprezintă dificultatea rezolvării pașnice a acestora și rezistența opusă oricăror tehnici tradiționale de rezolvare.

În acest mod intervine definiția medierii, care prezintă situația oportună de rezolvare a unui sau altui litigiu nesoluționat încă. Prin prisma esenței sale de metodă de soluționare pașnică a diferendelor care presupune abilități speciale și necesită coduri de practică și pregătire acreditată, luând în considerare contribuția potențial substanțială a organizațiilor nonguvernamentale și a comunității internaționale, medierea se prezintă drept o metodă eficientă de reglementare a litigiilor.

2. Fazele, formele și stilurile procesului de mediere în contextul soluționării conflictelor internaționale

Orice acțiune constă din anumiți factori generatori care îi determină începutul, din premise care îi permit desfășurarea, cu posibilitatea de a întâmpina unele dificultăți pe parcurs și din rezultate și efecte finale ale acțiunii respective.

Procesul de mediere de asemenea are oarecare cauze de la care pornește, prin urmare având și diverse caracteristici. Prin intermediul

caracteristicilor date putem percepe mai ușor esența acestei proceduri legale, pentru a conștientiza care sunt avantajele ei și măsura în care aceasta ne-ar putea folosi.

Inițial este necesar de a specifica faptul că procesul de mediere are ca structură centrală ședințele mediatorului cu părțile. În cadrul acestor ședințe, respectând principiile medierii, mediatorul, folosind tehnici și strategii de mediere, va îndemna părțile să abordeze constructiv și integrativ conflictul și împreună vor încerca să găsească soluții, să adere la sfere de resurse, pentru soluționarea amiabilă și cu succes a conflictului.

*Fazele procesului de mediere sunt*¹⁰²:

1. *Faza procesuală de premediere*, care este etapă ce pregătește procesul propriu-zis de mediere. Începe prin declanșarea procesului de mediere prin contactarea mediatorului de către o parte sau de către ambele părți.

a) Dacă ambele părți reușesc și sunt dispuse să vină în biroul mediatorului, acesta începe subetapa de informare privind medierea, după o primă relaționare cu părțile, aflând de la acestea date preliminare despre conflict.

Aceasta este practic prima ședință a părților și a mediatorului, așezați la aceeași masă de discuții. Etapa respectivă constă într-un dialog al mediatorului cu cele două părți, în care mediatorul explică acestora, cu referință la conflictul lor, avantajele și scopul medierii, principiile medierii, regulile procesului de mediere. Prin tehnicile sale, persoana mediatorului determină părțile să accepte medierea, ca astfel să-și rezolve divergențele și să ajungă la o soluție convenabilă, pe care în instanță nu o vor găsi.

Scopul mediatorului atât în această fază de premediere, cât și în următoarele este să convingă părțile să ajungă la o soluție, să își rezolve disputa prin mediere, în mod amiabil. Acest scop ghidează orice

¹⁰² Ilie D. *Procesul de mediere*, 2013. <http://www.blog.mediatoru.ro/procesul-de-mediere/>

etapă a procesului de mediere și orice tehnică și procedură folosită de mediator.

b) Dacă la mediator se prezintă doar o singură parte, mediatorul îi explică acesteia că în cadrul procesului de mediere trebuie să fie prezente ambele părți.

Astfel, partea care este la mediator poate decide ca ea să invite cealaltă parte la acesta și apoi, fiind amândouă părțile în biroul mediatorului, se reia procedura menționată anterior.

Partea care a venit la mediator poate decide, totodată, ca mediatorul să facă demersurile necesare pentru a o invita pe cealaltă parte la mediere. În acest sens, îl mandatează pe mediator printr-un contract de pregătire a medierii, sau de pre-mediere, să facă toate demersurile necesare ca cealaltă parte să ajungă la mediere și astfel, împreună, să încerce să rezolve conflictul dintre ele în prezența și sub asistență specializată a persoanei competente.

Tot în această etapă mediatorul obține datele de contact de la partea respectivă, atât cât îi sunt cunoscute părții prezente la mediator. Acest contract este de fapt un mandat împovăraător, iar partea care va mandata pe mediator va trebui să plătească o anumită sumă de bani mediatorului pentru eforturile și costurile ocazionate de invitarea celeilalte părți.

Odată semnat contractul de pregătire a medierii, mediatorul trimite o invitație prin curier sau poștă părții respective, în care îi explică pe scurt procedura medierii și stabilește o dată, o oră și o locație, unde partea este invitată să participe la o procedură de premediere, gratuită și fără nicio altă obligație financiară din partea ei.

Este recomandabil ca mediatorul să poată lua legătură cu partea prin email, telefon sau poate chiar să stabilească o scurtă întâlnire cu aceasta. De asemenea, el face toate demersurile necesare pentru a o îndruma să se alăture celeilalte părți în procedura de mediere, pentru o soluționare rapidă și mult mai puțin costisitoare a conflictului/litigiului.

Odată ce partea respectivă acceptă să vină la biroul de mediator, mediatorul contactează și partea care l-a mandatat, și la ora stabilită, la locul stabilit, care, de regulă, este sediul mediatorului, începe etapa de informare privind medierea, așa cum este descrisă la punctul a).

După etapa de informare prealabilă privind medierea, părțile, în virtutea principiului autodeterminării, care, de fapt, guvernează toate fazele și etapele procedurale, în sensul că în orice moment părțile pot lua decizia de a rămâne sau nu la masa de mediere, pot fie să accepte să medieze cazul, fie să nu accepte medierea, chiar și nemotivat.

Dacă acestea acceptă medierea, atunci se trece la faza procedurală de mediere propriu-zisă, care începe cu semnarea contractului de mediere. Dacă părțile nu acceptă medierea, li se va înmâna de către mediator, la cerere, un certificat de informare, care va confirma că părțile au parcurs ședința de pregătire a medierii, în care li s-a explicat avantajele, scopul, principiile și regulile medierii.

2. *Faza procesuală de mediere propriu-zisă.* Dacă părțile, în urma parcurgerii primei faze a procesului de mediere, acceptă să-și rezolve conflictul/ litigiul prin mediere, semnează contractul de mediere pus la dispoziția lor de către mediator și medierea propriu-zisă poate începe.

În cadrul medierii propriu-zise, părțile, sub asistența directă a mediatorului, prezintă, fiecare, conflictul așa cum este văzut de ele. Ulterior prezentării detaliate a conflictului, mediatorul și părțile, printr-un dialog elegant, lămuresc împreună aspecte ale conflictului care sunt privite într-un mod diferit de către părți.

Mediatorul caută punctele-cheie ale conflictului, ca rezultat al diagnosticării conflictului, al factorilor lui structurali, sursei și proporției acestuia, posibilitățile și alternativele de soluționare. Părțile, împreună și cu ajutorul mediatorului, vor alege, într-un cadru confidențial, soluțiile potrivite pentru a pune capăt situației și stărilor conflictuale, pentru a găsi o soluție reciproc avantajoasă și convenabilă, de tip win – win (câștig – câștig), o soluție pe care niciodată nu o vor vedea la o instanța unde soluția este de tip win – lost (câștig – pierdere).

Această fază procesuală are ca structură de bază ședințele de dialog comune, mai exact – timpul în care ambele părți discută și își exprimă punctele de vedere de față cu mediatorul.

În timpul ședințelor, este posibil ca mediatorul să observe necesitatea unei sesiuni private, în care va discuta exclusiv cu o parte. Sesiunea privată este necesară atunci când:

- o parte refuză să dialogheze în prezența celeilalte părți care este în conflict;
- o parte are anumite informații confidențiale pe care cealaltă parte nu trebuie să le cunoască;
- o parte se simte stânjenită să vorbească cu cealaltă parte etc. Mediatorul decide când intră în sesiuni private și cu ce parte intră mai întâi.

3. Faza procesuală de postmediere sau de închidere a medierii.

Această fază pune capăt fazei de mediere propriu-zisă. Ea se încheie în toate cazurile cu un proces-verbal de închidere a medierii, în care mediatorul constată închiderea procedurii.

Încheierea medierii poate avea loc în 4 moduri:

- a) părțile au ajuns la un acord, la o soluție care privește toate aspectele conflictului;
- b) părțile au ajuns la un acord parțial în ceea ce privește conflictul;
- c) părțile nu au ajuns la un acord, la o soluție și mediatorul constată eșuarea procesului de mediere;
- d) părțile sau una din părți renunță la mediere.

a) Dacă părțile au ajuns la un acord, la o soluție care privește toate aspectele conflictului, mediatorul redactează înțelegerea părților, care va avea titlul de acord de mediere și va conține datele părților, obiectul medierii și înțelegerea, acordul părților conținând toate detaliile necesare punerii lui în aplicare.

Acordul reprezintă înțelegerea părților și are putere de lege între ele, este valid și valabil încă de la semnarea lui. Pentru a căpăta putere

de titlu executoriu, acordul se va prezenta la un notar sau la o instanță pentru validare.

b) Dacă părțile au găsit o soluție parțială pentru conflictul lor, se va proceda ca la punctul a), mediatorul va întocmi un acord de mediere parțial, menționând exact aspectele care au fost soluționate și aspectele care au rămas de soluționat între părți.

c) Dacă în urma ședințelor de mediere părțile nu au ajuns la un acord, mediatorul va constata eșuarea medierii, va declara medierea închisă, și va consemna aceasta într-un proces-verbal, menționând părțile, obiectul conflictului și motivele neajungerii la o soluție reciproc agreeată.

d) Dacă în timpul medierii părțile doresc, motivat sau nemotivat, întreruperea acesteia, mediatorul este obligat să pună capăt procesului de mediere, în baza principiului autodeterminării părților. În acest sens, va lua act de dorința părților sau a unei singure părți de a renunța la mediere și va încheia un proces-verbal, în care se va specifica motivul închiderii procedurii, și anume: renunțarea unei părți la continuarea procesului de mediere.

Medierea a cunoscut în ultima perioadă o dinamică în dezvoltare și, prin urmare, datorită profesionalizării mediatorilor, s-a acordat o importanță sporită anumitor tehnici în procedură, astfel deducându-se că în funcție de tehnicile pe care specialistul le folosește procesul de mediere poate lua diverse forme.

De asemenea, *C.W. Moore* stabilește o serie de etape prin care trebuie să treacă procesul de mediere, astfel încât acesta să ducă la rezultatele dorite¹⁰³:

- Stabilirea unei legături relaționale cu părțile în dispută
- Selectarea unei strategii privind desfășurarea medierii
- Colectarea informațiilor și analiza acestora
- Crearea unui plan detaliat pentru mediere

¹⁰³ Moore C.W. *The mediation process: practical strategies for resolving conflict*. San Francisco: Jossey Bass, 2003. 599 p.

- Construirea încrederii și cooperării
- Începerea sesiunii de mediere
- Identificarea aspectelor conflictuale și stabilirea unui mod de lucru
- Descoperirea intereselor ascunse ale părților
- Generarea opțiunilor pentru a ajunge la o înțelegere
- Evaluarea opțiunilor pentru ajungerea la o înțelegere
- Negocierea finală
- Obținerea și încheierea acordului privind înțelegerea părților.

În continuare, vom caracteriza procesul de mediere conform acestor etape.

Prima etapă este pregătirea ședinței de mediere sau aranjamentele preliminare. Mediatorul este cel care se ocupă întotdeauna de aspectele preliminare ale medierii, mai ales că de acestea depinde într-o oarecare măsură și succesul procesului. Acesta ia primul contact cu părțile, culege informații, verifică autoritatea acestora, le informează în termeni clari asupra drepturilor pe care le au, le explică rolul mediatorului, modalitatea de desfășurare a procedurii, avantajele medierii în raport cu alte metode de soluționare a conflictelor, încheie contractul de mediere, stabilește data, locul și cadrul desfășurării medierii.

A doua etapă este întâlnirea în sesiune comună cu părțile, când mediatorul face cunoștință cu disputații și susținătorii prezenți, purtându-se discuții oarecum pregătitoare, care conduc la nivelarea și deschiderea canalelor de comunicare. Mediatorul realizează o declarație de început, concepută într-un mod cât mai original, agreabil și cuprinzător, care să cuprindă atât definiția, cât și scopul și avantajele medierii, principiile acesteia, etapele, rolul mediatorului și regulile de conduită. Stabilește cadrul de timp, solicită și răspunde la întrebările părților. El ascultă părțile cu cea mai mare atenție, menținând contactul vizual și urmărind comportamentul nonverbal și reacțiile acestora. Construiește și menține o atmosferă de încredere, pozitivă, clarificând mereu temerile și suspiciunile. Identifică nevoile și așteptările celor implicați prin utilizarea

unor tehnici specifice ca rezumarea, reformularea, utilizarea întrebărilor deschise, favorizând comunicarea și ascultarea activă, deosebit de importantă în cadrul medierii. Aceasta are rol de informare, dar și de liniștire, presupunând extragerea unui maxim de informații de la părți.

La momentul oportun va trece la următoarea etapă, și anume – la sesiunile separate. Având în vedere că, în conflict, mesajul transmis de către una dintre părți este modificat, amplificat, interpretat greșit sau chiar ignorat de cealaltă parte, un mod eficient de soluționare a conflictelor este acela de a facilita cercetarea intereselor fundamentale ale părților. Putem spune că rolul acestor sesiuni separate este de a clarifica interesele și nevoile unei părți în opoziție cu dorințele și pozițiile celeilalte părți, de a identifica termenii care diminuează conflictul și sporesc comunicarea, de a contura propuneri de opțiuni care să fie bazate, pe cât posibil, pe necesitățile părții și nu pe dorințele acesteia.

Mediatorul va recurge la atâtea sesiuni separate câte vor fi necesare, înainte de a trece la cea de-a patra etapă a sesiunii comune, finală, unde mediatorul consideră că e momentul ca părțile să negocieze personal. Această etapă finală comună poate coincide cu încheierea medierii, ca etapă finală a procesului, în care se pot întâlni patru situații posibile: părțile ajung să încheie o înțelegere; ajung la o înțelegere parțială; una dintre părți denunță contractul de mediere; sau părțile nu ajung la niciun fel de acord. Cea mai fericită situație este ajungerea la un acord, însă chiar dacă părțile nu ajung la o astfel de finalitate, simplul fapt că au încercat să o facă este un câștig pentru ele și un pas înainte pe drumul spre cunoașterea și înțelegerea reciprocă, spre soluționarea amiabilă a conflictului.

Există *patru forme de mediere*¹⁰⁴:

- *Medierea facilitativă*. În acest caz, mediatorul conduce o procedură la care acesta asistă și ajută părțile să ajungă la o înțelegere

¹⁰⁴ Hilliard S. *Medierea facilitativă vs. evaluativă vs. transformativă*. În: *Medierea, tehnică și artă*, septembrie 2014. http://www.mediereatehnicasiarta.ro/reviste/revista_nr48.pdf

mutual acceptată de către părțile însele. Medierea se desfășoară atât în sesiuni comune, cât și în sesiuni separate, în care se discută interesele și necesitățile, atitudinile și dorințele, conjuncturile și alternativele pe care le propun părțile pentru reglementarea conflictului. Mediatorul nu face recomandări, nu dă sfaturi, nu-și expune opinia asupra soluțiilor discutate și nu exprimă ce hotărâre s-ar lua în instanță. Astfel, se poate spune că mediatorul controlează procedura, în timp ce disputații controlează posibilele soluții ce se pot transforma într-o înțelegere.

- *Medierea evaluativă.* Mediatorul, pe lângă controlul procedurii pe care îl manevrează, se implică mult mai mult în dezvoltarea soluțiilor pentru ajungerea la o înțelegere. Mediatorul oferă opinii și recomandări din punctul de vedere al naturii conflictului și poate sugera soluții de rezolvare a disputei. Sesiunile separate sunt o regulă în această procedură. Mediatorul arată părților punctele slabe și cele puternice ale cazului lor și, pe baza experienței sale, își exprimă opinia asupra rezultatului unui proces într-o instanță de judecată. În medierea evaluativă primează drepturile legale ale părților și ideea de soluție echitabilă.

- *Medierea transformativă* se bazează în principal pe interacțiunea și comunicarea dintre părți. Realizarea comunicării dintre părți se realizează, de regulă, în sesiuni comune, unde mediatorul încurajează părțile să schimbe opinii, intervenind doar pentru a puncta momentele-cheie. Nu există reguli de bază de comportare în mediere, mediatorul nu conduce discuțiile, părțile având libertate totală în alegerea subiectelor de conversație privind conflictul. Mediatorul urmează părțile în discuții și intervine doar pentru a puncta momentele în care se recunoaște opinia celuilalt, momente care duc la o transformare și la soluționarea conflictului. Putem stabili foarte multe asemănări între acest tip și medierea facilitativă, iar principiul de bază este încurajarea fiecărei părți în conflict să recunoască și să înțeleagă nevoile, interesele și punctele de vedere ale părții opuse.

- *Medierea narativă* pornește de la premisa că fiecare parte implicată vede conflictul în mod diferit. Fiecare punct de vedere asupra disputei este imparțial și personal, fiecare parte având propria atitudine referitoare la cazul mediat, care arată percepția fiecăruia asupra conflictului, sentimentele implicate, nevoile și dorințele diferite ale părților.

Pornind de la o bază comună formată din aceste relatări, mediatorul creează, cu ajutorul părților, un rezumat al cazului lor, care înlătură punctele de divergență, astfel implicând toate aspectele care ar soluționa diferendul. De cele mai multe ori acest rezumat stă la baza ajungerii la o înțelegere care să satisfacă interesele litiganților și oferă posibilitatea continuării relațiilor personale dintre părți, după încetarea medierii.

Putem identifica *două grupuri de factori* care au impact asupra succesului medierii internaționale:

- *factorii de context*: natura conflictului, relațiile dintre părțile implicate în conflict, caracteristicile părții terțe și relațiile dintre terț cu fiecare dintre părțile implicate în conflict;
- *factorii de procedură*: strategiile de mediere utilizate.

În cazul medierii internaționale, putem evidenția *trei grupuri de strategii*:

- *strategii de comunicare*, în care mediatorul are un rol mai mult pasiv (mărește doar cadrul de comunicare, exercitând prea puțin control asupra modului de desfășurare a medierii);
- *strategii procedurale*, în care mediatorul are un rol mai activ (determină mediul unde se va desfășura medierea, numărul și tipul de întâlniri, precum și distribuirea informațiilor și a resurselor către părți);
- *strategiile directe*, în care mediatorul are cel mai activ rol.

Pentru a face față cu succes unui proces de mediere, terții implicați au nevoie de *patru tipuri de abilități*:

- abilități de a stabili o relație de lucru eficientă cu fiecare parte aflată în conflict, pentru a face participanții să aibă încredere în ei, să comunice liber și să primească cu simpatie sugestiile;

- abilități de a crea la părțile aflate în conflict o atitudine de cooperare;
- abilități de dezvoltare a unui proces creativ de grup și de adoptare a deciziilor în grup;
- abilități de a identifica multe informații independente despre chestiunile în jurul cărora gravitează conflictul.

Însumând cele expuse, constatăm că medierea se constituie ca un instrument recent, modern și eficient de soluționare pașnică a conflictelor, astfel încât recurgerea la ea este dezirabilă și poate deveni imperioasă. Medierea se poate realiza între state, în cadrul statelor sau între grupuri de state, organizații sau indivizi. Regulile și strategiile specifice fiecărui context, credințele, atitudinile, comportamentele și simbolurile care formează un conflict internațional influențează modul de comportament adoptat de către mediator, iar într-un context lărgit explică succesul sau eșecul medierii. Putem spune că există o relație reciprocă între natura conflictului, performanța mediatorului și rezultatul conflictului.

Astfel, procedura de mediere are înțelesul de a intermedia o înțelegere între două sau mai multe părți adverse, pentru a preveni escaladarea conflictelor sau pentru a pune capăt ostilităților. Totodată, medierea reprezintă o modalitate de soluționare a conflictelor pe cale amiabilă, cu ajutorul unei terțe persoane specializate în calitate de mediator, în condiții de neutralitate, imparțialitate, confidențialitate și având liberul consimțământ al părților. Medierea poate avea diferite faze, forme sau stiluri, însă succesul ei depinde de alegerea corectă a fiecăreia dintre aceste caracteristici.

Sarcini de autoevaluare:

1. Interpretați definiția medierii și descrieți particularitățile ei.
2. Stabiliți fazele medierii internaționale.
3. Evaluați formele și stilurile procesului de mediere în contextul soluționării conflictelor internaționale.
4. Proiectați particularitățile profesionale în medierea internațională.

Lucrul individual:

1. Prezentarea unei informații analitice privind determinările teoretico-funcționale ale medierii.
2. Formularea unor exemple de proiecte de mediere în rezolvarea conflictelor internaționale.
3. Particularitățile și importanța medierii în soluționarea alternativă a conflictelor internaționale.
4. Rolul și necesitatea apelării la mediere în cadrul negocierilor diplomatice: avantaje și deficiențe.
5. Gestionarea situațiilor de criză prin intermediul medierii internaționale.

Bibliografie selectivă:

1. Beber B. *International Mediation, Selection Effects, and the Question of Bias*. In: Conflict Management and Peace Science, 2012, vol.29(4), p.397-424. https://www.nyu.edu/projects/beber/files/Beber_InternationalMediationBias.pdf
2. Cojocari E. *Medierea – modalitate alternativă de soluționare a conflictelor*. În: Revista Națională de Drept, 2011, nr.10 – 11, p.12-18.
3. Mitroi M. *Ghidul mediatorului profesionist*. București: FMMM. RO, 2013. 133 p.
4. Petraru R.A. *Soluționarea pe cale pașnică a diferendelor internaționale – principiu fundamental al dreptului internațional public*. În: Analele Universității „Constantin Brâncuși”. Târgu-Jiu: Științe Juridice, 2013, nr.3, p.95-104.
5. Красовская Д. *Институт посредничества в урегулировании международных конфликтов*. Кубань: Кубанский государственный университет, 2013. <http://diplomba.ru/work/37679>
6. Шмелев А. *Политическая медиация как способ разрешения международных и внутригосударственных конфликтов*. В: Вестник восстановительной юстиции, 2013, №10, с.24-30.

Tema 9: STILURILE NAȚIONALE ȘI DIFERENȚELE DE CULTURĂ ÎN NEGOCIERILE DIPLOMATICE

Conținuturi:

1. Aspecte conceptuale ale stilului național
2. Particularitățile naționale în cadrul negocierilor diplomatice

Obiective de referință:

- să identifice noțiunea de stil național;
- să descrie diferențele interculturale în negocierile diplomatice;
- să stabilească rolul factorului național în negocierile diplomatice;
- să proiecteze diferența dintre stilurile naționale de negocieri diplomatice;
- să propună forme noi în stilul național de negociere din Republica Moldova.

Termeni-cheie: stil național, diferențe interculturale, factor național în negocieri

Repere de conținut:

1. Aspecte conceptuale ale stilului național

Negociatorii se deosebesc unii de alții după modul cum abordează negocierile, poartă tratativele și urmăresc obținerea rezultatului, adică după stilul care îi caracterizează. Stilul reflectă, înainte de toate, personalitatea negociatorului care reprezintă cadrul relativ stabil al gândurilor, sentimentelor și comportamentelor, făcându-l diferit de alți oameni. Anume stilul de negociere este caracterizat în funcție de anumite particularități care și identifică conceptul de stil național. *Stil național de negociere* reprezintă modul în care negociatorul duce tratative în dependență de valoarea interculturală a acestuia. Conceptul de stil național este văzut mai mult din perspectivă culturală, adică a apartenenței unui negociator la o anumită cultură.

Astfel, antrenarea într-un proces de negocieri, între parteneri din culturi diferite, trebuie să aibă ca punct de plecare recunoașterea specificului cultural, găsirea punctelor comune, dar și contradictorii, pentru construirea unui dialog. Punctele comune pot constitui un avantaj important în negociere care trebuie exploatat. Totodată, trebuie respectate limitele până la care acestea pot fi explorate pentru a evita încălcarea principiului diversității culturale. O greșeală pe care o fac adesea negociatorii neexperimentați este considerarea partenerului ca fiind „egal” în ceea ce privește valorile culturale. Diferențele privesc, adesea, comportamentul partenerilor, dar există și diferențe legate de valori, atitudini și credințe care nu pot fi percepute decât prin contact direct cu o altă cultură. În contextul negocierilor diplomatice, influența factorului cultural se manifestă asupra tuturor etapelor unei negocieri, precum și asupra comportamentului și atitudinilor negociatorului. De aceea, este esențial să se conștientizeze nu doar existența diferențelor culturale, ci și influența pe care acestea o exercită asupra practicilor internaționale.

Fiecare popor își are obiceiurile și tradițiile sale, cultura sa, organizarea sa politică și statală și, toate acestea, influențează asupra modului de organizare a negocierilor. Așadar, în fața unui partener provenind dintr-o altă cultură negociatorul trebuie să-și manifeste propria sa personalitate și, în același timp, să accepte și să respecte modul de comportament al părții adverse. În acest context, o cunoaștere a caracteristicilor privind stilul de negociere specific unei anumite culturi este strict necesară înaintea începerii procesului de negocieri, pentru a se evita o blocare a acestora ca urmare a șocului produs de surpriza unei atitudini neașteptate.

Cultura negociatorului, reflectând cultura națională care și-a pus amprenta asupra formării sale, este determinată de un complex de factori a căror cunoaștere este o condiție a unei comunicări eficiente în negocieri. *Factorii determinanți ai culturii* sunt următorii:

- tradițiile, credințele, valorile etnice transmise din generație în generație și reprezentând repere de bază ale conștiinței naționale;

- religia dominantă;
- nivelul de dezvoltare a statului;
- regimul social-politic (democrație *versus* dictatură);
- cadrul juridic și instituțional etc.

Diferențele culturale exprimă abordări diferite ale unor comunități umane determinate, în legătură cu soluționarea problemelor de bază ale existenței și dezvoltării acelei comunități¹⁰⁵:

- modul de comunicare;
- concepția despre timp și spațiu;
- viziunea asupra omului;
- atitudinea față de acțiune și risc;
- valorile și normele morale;
- atitudinile, experiența.

În constituirea specificului cultural, un loc de seamă îl ocupă conștiința originii etnice comune pe care o are, în primul rând, poporul însuși.¹⁰⁶ Comunicarea constituie dimensiunea fundamentală a interculturalității, manifestându-se prin contactul dintre persoane, grupuri, instituții aparținând diferitelor culturi. Cunoașterea diferitelor stiluri este utilă pentru negociator, în măsura în care acestea dau o imagine a diferențelor culturale, pe plan mondial, și prezintă repere generale pentru înțelegerea unei anumite culturi.

Stilurile naționale de negocieri sunt în dependență de țara din care fac parte negociatorii.¹⁰⁷ De exemplu, stilul american este determinat de specificul culturii de afaceri americane, o cultură monocronică, individualistă, slab contextuală, orientată spre acțiune și asumarea riscului care acordă importanță competenței profesionale și respon-

¹⁰⁵ *Stiluri de negociere pe plan mondial*. <http://www.scribub.com/management/STILURI-DE-NEGOCIERE-PE-PLAN-M35148.php>

¹⁰⁶ Băcanu M. *Specificul național în cultură*. În: Națiunea, 2012, 30 ianuarie. <http://www.ziarulnatiunea.ro/2012/01/30/specificul-national-in-cultura/>

¹⁰⁷ Danciu V. *Negocierile internaționale de afaceri sub impactul culturii: o analiză bazată pe comparații contextuale*. În: Economie teoretică și aplicată, 2010, vol. XVII, nr.8(549), p.86-104. http://store.ectap.ro/articole/493_ro.pdf

sabilității în relațiile contractuale. Negocierea e văzută ca un proces competitiv sănătos și constructiv.

Mediul căruia fiecare partener la negocieri îi aparține își poate pune amprenta asupra fiecărui aspect și asupra fiecărei etape a procesului de negociere. Cultura devine astfel o dimensiune care influențează fiecare etapă a negocierii, având implicații directe asupra rezultatelor negocierii. Ea joacă un rol în modul în care este pregătită negocierea, dar și în ceea ce privește viziunea și abordarea situației, chiar înainte de a începe tratativele și abordarea strategică și întregul proces al negocierii, inclusiv sub aspectul rivalității și cooperării.

Numeroși factori culturali influențează așteptările, orientările, acțiunile și reacțiile celor care aparțin unei culturi. Pentru negociere, sunt importante ținuta și comportamentul, respectiv stilul de negociere. Punctualitatea, îmbrăcămintea, ținuta corporală, expresia, gesturile și multe altele transmit semnale privind ținuta și comportamentul. Modul în care este condusă conversația depinde de atenția acordată problemei și partenerului, stilul de argumentare, ușurința în exprimare etc.

Toți acești factori se reflectă în detaliile negocierii, sub influența modelului cultural căruia aparțin partenerii. Modelul cultural își pune amprenta asupra importanței acordate diverselor elemente verbale și nonverbale ale comportamentului individual și de grup, dar și asupra modului de manifestare a persoanelor și grupurilor. Diferențele dintre culturile naționale condiționează, totodată, valorile fundamentale deținute de negociatori. Fiecare persoană aduce la masa de negocieri anumite presupuneri de care, deși adânc înrădăcinate, e posibil să nu fie conștient. Cultura reprezintă obiectul principal în negocieri care sau ajută negociatorul în procesul de negociere sau poate fi un factor negativ, în dependență de naționalitatea negociatorului și stilul național de negociere al acestuia.

În funcție de stilul național de negociere și de cultura din care provin negociatorii, determinăm anumite moduri de negociere. Aspectele

comportamentale care poartă amprenta stilului național sunt următoarele:

- limbajul corpului;
- modul de gândire;
- percepția proprie în cadrul procesului de comunicare și negociere;
- opinia și comportamentul în relația cu reprezentanții altor culturi.

În lume există două tipuri *de orientare temporală*: monocronică și policronică.¹⁰⁸

Cea *monocronică* se referă la o atitudine liniară, continuă, care implică focusarea pe un singur lucru într-o anumită perioadă de timp. Această abordare sau atitudine poate fi atribuită culturilor europene cu influență occidentală, cum ar fi: Germania, Elveția, Țările Scandinave, la fel și japonezilor. Orientarea *policronică* implică concentrarea pe mai multe lucruri în același timp, care, la rândul lor, necesită participarea mai multor persoane. Timpul necesar pentru a completa o interacțiune este elastic și e mult mai important ca orarul sau planurile făcute. Această orientare e specifică pentru culturile mediteraneene și latine, precum: Franța, Italia, Grecia și Mexic, dar o putem atribui și culturilor estice și africane.

În tabelul de mai jos prezentăm trăsăturile caracteristice ale fiecăreia din ele.

Cultura monocronică	Cultura policronică
Realizarea unui singur lucru în același timp	Realizarea a mai multor lucruri în același timp
Concentrarea în sarcina de moment	Deplasarea de la o sarcină la alta
Angajamentul față de date și termene este prioritar	Datele și termenele sunt un obiectiv care poate fi revizuit
Angajamentul față de sarcină	Angajamentul față de oameni

¹⁰⁸ Giraldo López J.A. *Negociación. Cultura al negociar en diferentes países*. <https://www.gestiopolis.com/negociacion-cultura-al-negociar-en-diferentes-paises/#autores>

Solicită și simt nevoia să dispună de multă informație	Sunt interesați să dispună de informație până într-un anumit punct
Se lucrează metodic și cu ritm regulat	Se lucrează într-o manieră intensă, fără ritm susținut
Argumente bazate pe cifre, cauze și consecințe	Argumente bazate pe raționamente
Respectarea punctualității	Flexibilitate în punctualitate

Orientarea și atitudinea față de spațiu diferă de la o cultură la alta. Aceasta se atribuie teritoriului, diviziunilor privată și publică, distanței personale confortabile sau lipsei confortului în concordanță cu contactul vizual și fizic. În Europa de Nord, spațiul personal e mult mai mare ca în Europa de Sud. Pentru un neamț sau un suedez, italienii și grecii se apropie prea mult. Unele culturi specifice, în special cele mediteraneene, arabe și cele din America Latină, sunt mult mai deschise față de contactul fizic. Persoanele din Asia, Canada și SUA tind să fie mai reci și distanțe la acest subiect. Orientarea spațială se referă și la contactul vizual. Pentru americani, canadieni și arabi, contactul vizual este un semn ce inspiră încredere și un oarecare sprijin. În Asia, a privi în pământ este un semn ce indică respectul.

Plasamentul la masa de negocieri este la fel un factor important. Americanii preferă să fie așezați de partea opusă sau sub un unghi față de partenerul de negocieri. Pentru chinezi, un astfel de aranjament îi poate face să se simtă discriminați și incomod. Ei preferă să se așeze lângă celălalt negociator.

Pentru evitarea unor dificultăți în relațiile cu partenerii străini, este recomandabil să se respecte câteva *reguli de bază*:

- *A studia despre cultura celuilalt.* Gradul până la care se produce această cunoaștere depinde de mai mulți factori, printre care natura și importanța tranzacției, experiența negociatorilor, timpul disponibil pentru un astfel de proces și similitudinile sau diferențele dintre culturile din procesul de negociere.

- *A nu generaliza și a nu stereotipiza.* Negociatorul care pătrunde într-o cultură străină trebuie să aibă grijă să nu lase stereotipurile culturale să-i determine relațiile. De exemplu, nu toți japonezii evită să dea răspunsuri negative directe. La fel cum nu toți germanii îi vor spune interlocutorului lor exact ceea ce gândesc ei despre propunerea prezentată.

- *A crea legături conexe între diferențele culturale.* Diferențele culturale sunt un obstacol în calea unor acțiuni comune eficiente. Astfel, se caută modalități de a trece peste acest obstacol. Practic, sunt patru moduri de construire a legăturilor culturale:

1. *Folosirea culturii partenerului.* În afacerile internaționale, negociatorii încearcă adesea să folosească cultura celeilalte părți pentru a putea construi o relație. De exemplu, când președintele Egiptului, A.Sadat, a negociat cu oficiali sudanezi, acesta a avut grijă să menționeze mereu că mama lui s-a născut în Sudan. Astfel, el a folosit un element cultural comun pentru a construi o relație cu partenerii săi.

2. *Folosirea propriei culturi.* O altă abordare, în acest context, constă în a convinge partea parteneră să adopte elemente ale culturii celeilalte părți. De exemplu, un businessman american a suportat costuri semnificative pentru a trimite colaboratorii partenerului său străin la școli și programe de training specializate în SUA, ca apoi să le ofere stagii în cadrul operațiunilor sale de acolo. Aici este de menționat că Republica Moldova prin specialiștii săi care au făcut studii peste hotarele țării și au luat parte în diferite programe străine reușește să creeze cu mare ușurință aceste punți de legătură.

3. *Folosirea unei combinații de culturi.* Provocarea apărută în această abordare este de a identifica cele mai importante elemente ale fiecărei culturi și de a găsi modalități de a le combina într-un tot armonios și consistent, care să ofere un climat în care negocierile să se realizeze într-un mod eficient.

4. *Folosirea unei a treia culturi.* De exemplu, într-o negociere dificilă dintre un negociator american și unul arab, ambii au descoperit ca

apreciază mult cultura franceză, ambii studiind în tinerețe în Franța. Astfel, dragostea lor comună pentru Franța i-a ajutat să construiască o relație personală puternică. Ei au folosit o a treia cultură pentru a crea o punte de legătură între diferențele culturale existente.

Astfel, stilul național reprezintă cel mai puternic și influent factor care poate stimula sau vicia procesul și rezultatele negocierii. Caracterul distinct al influențelor culturale constă în specificul lor în funcție de diferențele existente între modelele culturale, ceea ce le asigură o gamă variată de forme de manifestare. Întregul tablou al manifestărilor influențelor culturale, al strategiilor de negociere se regăsește în stilurile de negociere.

Comportamentul și stilurile de negociere diferențiate, sub acțiunea influențelor multiple și variate ale factorilor culturali, au efecte asupra întregului proces de negociere. Părțile abordează rar în aceeași manieră problemele care fac obiectul tratativelor și folosesc strategii și tactici diferite pentru a-și atinge obiectivele. De aceea, pentru a asigura și a îmbunătăți rezultatele vizate prin negocierile diplomatice, este necesar de a cunoaște din timp specificul național și cultura poporului cu care urmează să întreprindem legături.

2. Particularitățile naționale în cadrul negocierilor diplomatice

Există o multitudine de stiluri naționale de negocieri în dependență de naționalitatea negociatorului.

*Stilul de negociere american*¹⁰⁹ acordă o mare importanță tehnicilor de construire și transmitere a mesajelor verbale și nonverbale. Mesajele transmise în timpul negocierilor sunt explicite, clare și directe. Americanii sunt mai îndrăzneți și mai liberi în relațiile cu partenerii. Punctele tari ale acestora se manifestă, în special, în faza negocie-

¹⁰⁹ Rascanu R. *Negociere și diferențe culturale*. În: Psihologie și comunicare. 2003. <http://ebooks.unibuc.ro/psihologie/rascanu/6-2.htm>

rii ofertelor. Vom putea identifica următoarele trăsături caracteristice unui negociator american:

- exuberanță;
- profesionalism, bună pregătire, spirit de competiție;
- abilitate deosebită în negocierea ofertelor;
- pragmatism, urmărirea de rezultate concrete;
- operativitate;
- abordare directă, sinceritate, limbaj explicit;
- importanță acordată valorii comerciale, modului de prezentare.

Valori importante americane care intervin în procesul de negociere sunt: individualismul; materialismul; atitudinea favorabilă față de schimbare; conceptul de timp ca resursă limitată ce trebuie cât mai bine gestionată.

Americanii se concentrează mai mult pe procesul de negociere, decât pe stabilirea de relații cu partenerii, fiind de părere că după încheierea negocierii vor găsi ceva timp pentru a-i cunoaște mai bine pe cei cu care au purtat discuții. SUA reprezintă țara conștientizării timpului, acesta fiind considerat un bun de mare valoare și o unitate de măsură importantă pentru activitățile umane. Lipsa de punctualitate este un semn al proastei organizări și a lipsei de politețe. În ceea ce privește expresia feței, pentru negociatorii din SUA lipsa reacției feței înseamnă absență de atenție, interes, lipsa prezenței de spirit. Privirea evazivă sau evitarea privirii partenerului este un semn al lipsei de respect.

Stilul brazilian de negociere. Studiile efectuate asupra comportamentului negociatorilor brazilieni au stabilit că aceștia îmbină tacticile persuasive cu un stil bazat pe receptivitate și seducție¹¹⁰. Receptivitatea se referă la dorința de a înțelege cealaltă parte, la capacitatea de a asculta, de a căuta puncte comune. Seducția se fundamentează pe tendința de a cuceri partea adversă și de a o determina să adopte o anumită poziție.

¹¹⁰ *Stiluri de negociere.* <http://ro.scribd.com/doc/11553942/Stiluri-de-Negociere>

Brazilienii vorbesc mai mult, ating mai mult și se uită direct în ochii celeilalte părți de la masa negocieri. Acest comportament reflectă încercarea de a stabili unele legături cu cei cu care negociază. Întrucât latino-americanii pun mare valoare pe abilitatea verbală, ei au tendința de a răspunde repede. Ei pot să răspundă la o problemă imediat ce au înțeles mesajul, chiar dacă cealaltă parte nu a terminat de vorbit. În timpul negocierilor, brazilienii încearcă să evite confruntarea directă.

Stilul de negociere brazilian are drept obiective:

- evitarea conflictelor;
- sensibilitatea față de dimensiunea umană;
- evitarea dificultăților.

Astfel, negociatorii brazilieni pot fi caracterizați drept deschiși, cooperanți și receptivi, evitând exercitarea directă a presiunii. În negocierea cu brazilienii se recomandă sociabilitate, stabilirea unor relații prietenești, pricepere în utilizarea puterii de convingere și acționarea într-un mod care să inspire încredere.

*Negociatorii francezi*¹¹¹ manifestă trei caracteristici de bază în negocierile diplomatice: sunt fermi; insistă să utilizeze limba franceză în timpul negocierilor; folosesc un stil orizontal.

Ajuns în faza finală, negociatorul francez devine ferm și puțin arogant. De la bun început, preferă franceza ca limbă de negociere. Francezii apreciază mult dacă oponenții lor cunosc câteva expresii franceze de bază. Când oponenții lor vorbesc franceza, aceștia le pot corecta frecvent greșelile în gramatică și pronunție. Acest lucru nu trebuie luat personal, deoarece scopul lor este doar de a ajuta interlocutorul să vorbească mai bine și mai corect. Chiar dacă interlocutorul nu vorbește deloc franceza, acesta va fi privit favorabil dacă și-a exprimat regretul pentru acest fapt.

Francezii preferă să discute temeinic fiecare punct și să adopte o poziție clară în legătură cu fiecare subiect. Francezilor le plac dez-

¹¹¹ Мельникова В. Национальные особенности делового общения. <https://www.scienceforum.ru/2015/pdf/9038.pdf>

baterile, dar nu și criticile care vor fi interpretate ca atac la persoană. Francezii sunt notorii pentru obiceiul lor de a se așeza la masa tratativelor cu o singură strategie și cu tactici aferente. Dacă opțiunea lor se dovedește total nepotrivită, este posibil ca partenerul de negociere să se confrunte cu amânări substanțiale, până în momentul în care ei reușesc să-și reformuleze poziția, situație potențial exploatabilă.

Negociatorii francezi pun accent pe prima etapă a negocierii – de construire a relației cu cei cu care vor purta tratative. Pentru ei, relațiile pe care le stabilesc cu negociatorii străini constituie un prilej de a-i cunoaște și de a căpăta încredere în ei. De asemenea, ei doresc să pună, în acest fel, bazele unei relații pe termen lung. Stilul orizontal al francezilor constă în stabilirea unui acord preliminar, apoi a unui acord de principiu și, în cele din urmă, încheierea unui acord final. Relațiile promovate de francezi în timpul negocierilor sunt formale. Francezii se pot simți jigniți dacă sunt apelați cu prenumele și nu cu numele de familie. În timpul negocierilor, francezii își spun punctul de vedere cu fermitate.

În ultimele decenii, *stilul de negociere rus* a fost caracterizat de occidentali drept unul bazat pe confruntare. Schimbările politice din ultimul deceniu din Europa au creat unele dificultăți cercetătorilor în a stabili unele tendințe în stilul de negociere rus. De-a lungul timpului, negociatorii ruși au avut un comportament „ascuns”, nelăsându-și dezvăluite motivele și scopurile negocierilor. Cauzele se pare că sunt izolarea de cadrul internațional și poziția politică sau pur și simplu neîncrederea în străini.

Comportamentul rușilor a fost caracterizat de occidentali drept rigid, încăpățânat și inflexibil. Negociatorii ruși nu se bazează, de obicei, pe soluțiile cooperante și creative care ar conduce la profitul ambelor părți negociatoare. Rușii văd negocierea ca o încercare de a ajunge pe o poziție mai avantajoasă sau mai puternică decât partea adversă. Poziția inițială în cadrul negocierilor nu este moderată, ci una extremă, iar de-a lungul negocierilor fac puține concesii. Concesiile

părții adverse, considerate slăbiciuni, sunt urmate foarte rar de concesiile ale părții ruse. S-a mai observat că rușii știu să utilizeze foarte bine factorul timp în favoarea lor. Totodată, trebuie de menționat faptul că negociatorii ruși își respectă angajamentele contractuale. Deși negociază dur contractele, prevederile acestora sunt respectate și doresc ca și cealaltă parte să procedeze la fel. De obicei, își onorează la timp angajamentele financiare.¹¹²

Dacă e să vorbim despre *stilul de negociere chinez*, putem remarca că, în faza de început a negocierilor, chinezii preferă să cadă de acord asupra aspectelor generale și tind să evite tratarea detaliată a diverselor aspecte specifice. Ei preferă să amâne discutarea detaliilor pentru o întâlnire ulterioară, pentru că consideră că orice conflict trebuie evitat.¹¹³

Spre deosebire de americani sau europeni, care tind să trateze separat fiecare problemă și să le rezolve pe rând (conform stilului lor de negociere, angajamentul final este o sumă de concesiile asupra unor aspecte individuale), chinezii nu fac concesiile, decât la sfârșitul negocierilor. Aceștia tind să trateze lucrurile, situațiile, problemele în ansamblul lor și nu secvențial. Ei percep elementele constitutive ale unei situații prin prisma întregului.

Drept rezultat, negociatorii chinezi nu vor face concesiile cu privire la aspectele pe care nu le-au integrat încă în viziunea lor finală asupra aranjamentului ce urmează a fi încheiat. De aceea, numai după ce își fac o imagine generală asupra aranjamentului final negociatorii chinezi vor face concesiile asupra aspectelor secundare. Această abordare holistică a negocierii pornește de la principiul armoniei, una dintre importanțele valori tradiționale chineze, dar și de la toleranța relativ ridicată față de incertitudine pe care o manifestă China.

¹¹² Василенко И. *Русский стиль переговоров: мифы и реальность*. В: Международные переговоры в бизнесе и политике. https://studme.org/101804065959/politologiya/russkiy Stil_vedeniya_peregovorov_mify_realnost#784

¹¹³ Погодаев В. *Особенности китайского стиля ведения деловых переговоров*. <http://ekonomika.snauka.ru/2014/02/4103>

Chinezii acordă o mare importanță relațiilor interpersonale armonioase. Ei evită, de obicei, confruntarea directă de teama să nu fie afectate negativ relațiile cu cei din jur. Confucianismul îi îndeamnă pe chinezi să se adapteze la colectivitate, să-și controleze emoțiile și să evite conflictul și competiția. Drept rezultat, chinezii tind să evite în timpul negocierilor confruntarea deschisă și dezbaterile. De aceea, o negociere considerată normală de un american sau european poate fi caracterizată drept agresivă de un chinez, care se poate simți dezonorat de felul cum este tratat. Comunicarea chinezilor este mai mult implicită, decât explicită, dând altor culturi impresia de ambiguitate și inexactitate. Acest stil indirect al chinezilor poate afecta negativ negocierile.

Absența expresiilor categorice (cum ar fi „imposibil”, „în niciun caz” sau „cu siguranță”) ne poate induce în eroare într-o negociere, lăsându-ne să credem că discuțiile rămân deschise, în timp ce chinezii doresc să evite confruntarea directă și conflictul. Una dintre caracteristicile culturii chineze este colectivismul, care se regăsește în colaborarea și cooperarea în cadrul echipei de negociatori și în preferința pentru o decizie de grup și nu pentru una individuală. Negocierile cu chinezii se caracterizează și prin birocrăție, fiind necesară o coordonare cu reprezentanții nivelurilor înalte ale ierarhiei.

Alte caracteristici importante ale stilului de negociere chinez sunt:

- preferința de a negocia cu reprezentanți-cheie;
- importanța acordată simbolurilor statului;
- rezultatul final al negocierii nu trebuie să afecteze reputația negociatorilor chinezi;
- suspiciunea față de occidentali.

Negocierea în China necesită cunoașterea atât a regulilor negocierii, cât și a protocolului, dictat de cultura chineză.

Negociatorii japonezi sunt, în general, pragmatici și pun accent pe dezvoltare și competitivitate. Etapa cea mai importantă pentru negocierii japonezi este etapa stabilirii relației cu partea oponentă. La japo-

nezi, această etapă se desfășoară pe o perioadă mai mare și constituie baza acordului ce urmează a fi încheiat. Tot în faza inițială a negocierilor, japonezii vor să se asigure de seriozitatea părții adverse.

S-a mai remarcat că, deși au acces la cele mai recente descoperiri ale tehnologiei din domeniul telecomunicațiilor, japonezii preferă comunicarea „față în față”, deoarece negocierea cere multă experiență și răbdare. Japonezii nu negociază niciodată cu cărțile pe față, fiind ermetici, vagi și neclari în declarații și nu spun adevăruri directe, care, după părerea lor, ar ofensa.

Japonia are un indice relativ ridicat al distanței ierarhice și de aceea vor dori să negocieze cu reprezentanți ai nivelurilor ierarhice superioare. Statutul are pentru ei o importanță deosebită. În timpul negocierilor, japonezii folosesc comunicarea indirectă și încearcă să evite confruntarea excesivă, iar în luarea deciziei se bazează, mai ales, pe intuiție. Această abordare a negocierilor derivă din accentul pus de cultura japoneză pe nevoia de a menține armonia grupului. De asemenea, sunt înclinați să adopte decizii, prin consultarea grupului din care fac parte (orientare colectivistă). Japonezii, ca și chinezii, abordează negocierile în mod holistic. Dacă anglo-saxonii abordează problemele ce se discută la negocieri plecând de la specific la general, japonezii tind să ajungă la aspectele specifice ale obiectului negocierii plecând de la viziunea lor de ansamblu. Spre deosebire de americani, care nu se abat de la subiect și sunt foarte specifici, japonezii pot să vorbească pe lângă subiect minute sau chiar ore în șir, pentru ca abia în final să ajungă la aspectul specific pe care urmăreau să-l ilustreze de fapt.

Caracterul indirect al stilului de negociere japonez se manifestă prin evitarea unui refuz categoric și direct. Japonezii ezită să spună direct „nu”. Când un japonez spune „este dificil”, el vrea, cel mai adesea, să spună că propunerea este inacceptabilă. În această situație insistența celelaltei părți negociatoare va fi văzută ca un comportament extrem de agresiv și chiar ostil. Ei adoptă uneori o poziție

pasivă în mod deliberat, urmărind ca partenerul să-și epuizeze toate argumentele.¹¹⁴

Japonezii sunt renumiți prin analiza comportamentului concurenților lor. S-a observat că, în cadrul unei echipe de negociatori tipice japoneze, unii membri ai echipei au rolul de observatori ai procesului de negocieri. Ei nu au altceva de făcut decât să observe interacțiunea dintre negociatori și comportamentul lor verbal și nonverbal pentru a înțelege mai bine negocierea. Ca observatori, ei încearcă să descopere semnificațiile ascunse ale negocierii. Aceștia analizează dacă mesajele verbale transmise sunt în concordanță cu comportamentul nonverbal al negociatorilor și observă care dintre negociatori se simt stăpâni pe sine, care sunt nesiguri, care inspiră încredere. Japonezii știu să utilizeze timpul în favoarea lor.

Stilul de negociere al țărilor islamice este un stil cu adânci rădăcini în tradițiile culturii islamice. Arabii îi vor respecta pe ceilalți în momentul în care aceștia respectă tradițiile arabe, dar păstrându-și propriile obiceiuri. Negociatorii islamici se caracterizează printr-o ospitalitate deosebită și o preocupare pentru relațiile sociale. Stabilirea relației dintre negociatori ocupă o perioadă importantă în timpul negocierilor. Partenerul trebuie să reușească să le câștige încrederea. Încă de la început se va negocia la un nivel foarte înalt. De asemenea, s-a mai observat că negociatorii islamici sunt mai puțin înclinați spre compromis.¹¹⁵

Caracteristici importante ale discursurilor negociatorilor arabi sunt exagerarea, repetiția și insistarea asupra unor aspecte pentru accentuarea lor. În limba arabă se întâlnesc deseori exagerări, de exemplu: anumite cuvinte se accentuează la sfârșitul propoziției; în mod frecvent, pronumele se repetă pentru a dramatiza mesajul; se utilizează în mod obișnuit metafore și comparații; poți auzi un arab înșirând o listă de

¹¹⁴ Василенко И. *Международные переговоры*. Учебник для магистров. 2-е издание, переработанное и дополненное. Москва: Юрайт-Издат, 2015, с.383.

¹¹⁵ *Арабский стиль ведения переговоров*. <http://www.profil.ru/info/article.php?archive=528>

adjective pentru a accentua un punct de vedere. De asemenea, în limba arabă sunt obișnuite amenințările verbale, dar ele funcționează mai mult ca o eliberare psihologică și, în general, nu reflectă adevăratele intenții ale vorbitorului.

O variabilă importantă pentru negocieri este atitudinea față de timp. Culturile arabe sunt policronice, considerând timpul o resursă nelimitată. Datorită acestei indiferențe față de timp, negociatorii care vin în contact cu oameni de afaceri arabi se pot simți frustrați sau insultați. Atunci când negociem cu un arab, ne putem aștepta la dese întârzieri și întreruperi.

Alegerea timpului pentru negocieri se face, de obicei, în funcție de orele pentru rugăciune care afectează programul de muncă. În timpul negocierilor, oamenii de afaceri arabi caută să stabilească afaceri corecte, cu niveluri rezonabile ale profitului. Ei urmăresc obținerea unui nivel satisfăcător al profitului și nu maximizarea acestuia. Pentru depășirea acestei bariere culturale va fi nevoie să înlocuim taxele financiare cu taxe administrative pentru a putea fi acceptate la masa negocierilor sau să acceptăm acțiuni ca remunerare pentru un credit acordat. În unele țări islamice, băncile primesc acțiuni de la companiile pe care le finanțează, deci vor beneficia de o parte din profitul obținut de acestea sau vor suporta o parte din pierderi. O altă problemă care se pune este aceea a meselor de afaceri date pentru managerii arabi, la care se recomandă să se țină seama de tradițiile islamice care interzic consumul de alcool sau de carne de porc. Tot tradiția impune abstenența de Ramadan, când musulmanilor li se interzice mâncarea și băutura de la răsăritul soarelui până la apus. Toate aceste tradiții trebuie respectate. Însă, acest stil tradițional a început deja să fie depășit datorită petrolului și numeroșilor arabi care au început să-și facă studiile în SUA, aceștia adoptând stilul american.

Stilul de negociere din Republica Moldova se caracterizează prin emotivitate, deseori sentimentalism, uneori empatie, dinamism în comunicarea verbală și utilizarea mijloacelor neverbale. În cultura tradițională a moldovenilor, ospitalitatea reflectă nu doar nivelul tradițiilor

populare, dar și bunele intenții de a crea și păstra relații apropiate. Primirea oaspeților, după toate regulile ospitalității, este un ritual important îndeplinit cu ocazia tuturor ceremoniilor. Ospitalitatea permite să fie întemeiate și consolidate relațiile cu reprezentanții diferitelor etnii.¹¹⁶ Ospitalitatea este caracteristică și pentru negociatorii moldoveni care depun eforturi majore să creeze un confort plauzibil unui partener, fiind, însă, prea puțin preocupați de ceea ce-și dorește însuși oaspetele.

Moldoveanul este credul și, la prima vedere, poate părea direct în abordarea problemelor. Preocupat de grijile cotidiene, poate să pară pragmatic, dar la o analiză mai riguroasă ne convingem că nu este tocmai așa. Este isteț în alegerea unor căi de a convinge un partener să accepte opinia pe care o împărtășește el, dar, deseori, nu este capabil să stabilească hotarul dintre decență și indecență. Se pregătește în grabă de activități ce necesită o muncă prealabilă minuțioasă, iar dacă nu reușește să realizeze ușor și repede ce și-a propus, renunță sau amână realizarea celor preconizate pentru o perioadă nedefinită. Putem constata că comportamentul negociatorului din Republica Moldova este încă în proces de formare.

Concluzionând cele expuse mai sus, constatăm că stilurile naționale de negociere reprezintă forme contemporane prin care fiecare negociator se regăsește în dependență de cultura acestuia. Cunoașterea unui anumit stil național de negociere permite negociatorului nu doar să dezvolte relații amicale cu negociatorii din celelalte țări, ci și să-și îmbogățească universul său intelectual.

Sarcini de autoevaluare:

1. Relatați despre noțiunea de stil național de negociere.
2. Descrieți particularitățile naționale în negocierea diplomatică.
3. Comparați stilurile naționale de negociere în diferite state.

¹¹⁶ *Ospitalitatea – tradiție importantă la moldoveni.* <http://www.moldovenii.md/md/section/547>

4. Proiectați particularitățile stilului național de negociere în Republica Moldova și propuneți soluții de îmbunătățire a acestuia.

Lucrul individual:

1. Caracterizarea și propunerea formelor noi în stilul național de negociere din Republica Moldova.
2. Estimarea procesului de negocieri diplomatice sub influența contextelor culturale diferite (în baza unui studiu comparat).
3. Identificarea și analiza greșelilor tipice de imagine a negociatorilor din Republica Moldova.
4. Standarde de etică ale negociatorului diplomatic în procesul de luare a deciziilor.

Bibliografie selectivă:

1. Danciu V. *Negocierile internaționale de afaceri sub impactul culturii: o analiză bazată pe comparații contextuale*. În: Economie teoretică și aplicată, 2010, vol.XVII, nr.8(549), p.86-104. http://store.ectap.ro/articole/493_ro.pdf
2. Georgiu G. *Comunicarea interculturală. Probleme, abordări, teorii*. București: Comunicare.ro, 2010. 239 p.
3. Giraldo López J. A. *Negociación. Cultura al negociar en diferentes países*. <https://www.gestiopolis.com/negociacion-cultura-al-negociar-en-diferentes-paises/#autores>
4. Lazăr L. *Comunicarea interculturală în Republica Moldova: aspecte contextuale*, p.237-244. În: Moraru V. *Societatea și comunicarea în tranziție*. Chișinău: ULIM, 2008. 392 p.
5. Scott B. *Arta negocierilor*. București: Editura Tehnică, 1997. 152 p.
6. Василенко И. *Русский стиль переговоров: мифы и реальность*. В: Международные переговоры в бизнесе и политике. https://studme.org/101804065959/politologiya/russkiy_stil_vedeniya_peregovorov_mify_realnost#784

BIBLIOGRAFIE

1. Audebert-Lasrochas P. *La negociation, applications professionnelles*. Paris: Editions de l'Organisation, 2000. 431 p.
2. Bercovitch J. *Medierea în conflictele internaționale*. București: All. 2002. 350 p.
3. Bercovitch J., Jackson R. *Negotiation or Mediation? An Exploration of Factors Affecting the Choice of Conflict Management in International Conflict*. In: *Negotiation Journal*, 2001, vol.17, no.1, p.59-77.
4. Boncu Ș. *Negocierea și medierea: perspective psihologice*. Iași: Institutul European, 2006. 247 p.
5. Caraiani G., Potecea V. *Negocierea în afacerile internaționale. Strategii, tactici, uzanțe diplomatice și de protocol*. București: Wolters Kluwer, 2010. 328 p.
6. Cohen R.H. *Orice se poate negocia*. București: Colosseum, 1995. 275 p.
7. Cojocari E. *Medierea – modalitate alternativă de soluționare a conflictelor*. În: *Revista Națională de Drept*, 2011, nr.10 – 11, p.12-18.
8. Colațchi A. *Negocierile internaționale – metodă pașnică de dirijare a relațiilor internaționale*. În: *Studii Internaționale: Viziuni din Moldova*, 2007, nr.4(5), p.36-42.
9. Constantinescu-Ștefănel R. *Techniques de communication dans la négociation*. București: ASE, 2009. 236 p.
10. Costică D., Petcu V. *Ghid de negociere*. Timișoara, 2013. <http://www.practica-ta.ro/wp-content/uploads/custom/probationers/ghid-de-negociere.pdf>
11. Crăciun C. *Comunicarea persuasivă*. Chișinău: Elan Inc, 2009. 159 p.
12. Crăciun C. *Teoria și practica negocierilor*. Chișinău: Prut Internațional, 2001. 216 p.

13. Dasi F. de M., Martinez-Vilanova Martinez R. *Tecnicas de negociacion: un metodo practico*. Madrid: ESIC EDITORIAL, 2009. 313 p.
14. Dawson R. *Secretele negocierii: Artă de a câștiga în orice situație*. Iași: Polirom, 2007. 351 p.
15. Dupont C. *Negotiation as Coalition Building*. In: International negotiation. Netherlands: Kluwer Academic Publishers, 1996, vol.I, nr.8, p.9-20.
16. Florescu D. *Medierea*. București: Universul Juridic, 2010. 228 p.
17. Georgescu T., Caraiani G. *Managementul negocierii afacerilor. Uzanțe-protocol*. București: Lumina LEX, 1999. 455 p.
18. Georgescu T. *Managementul negocierii afacerilor: uzanțe de protocol*. București: Lumina LEX, 1999. 456 p.
19. Georgiu G. *Comunicarea interculturală. Probleme, abordări, teorii*. București: Comunicare.ro, 2010. 239 p.
20. Gladchi Gh. *Medierea: concept și particularități de realizare*. În: Anale științifice ale Academiei „Ștefan cel Mare” a MAI al Republicii Moldova, 2003, ed. a IV-a, p.47-57.
21. Heeper A., Schmidt M. *Tehnici de negociere. Pregătirea, strategiile folosite și încheierea cu succes a unei negocieri*. București: ALL, 2011. 128 p.
22. Hiltrop J., Udall S. *Artă negocierii: Procesul de negociere. Negocierea interpersonală. Cultura negociatorului. Greșeli comune*. București: Teora, 2000. 176 p.
23. Lazăr I. *Medierea – studiu asupra unei metode alternative de soluționare a conflictelor*. În: Revista de drept comercial, 2006, nr.3, p.49-56.
24. Lazăr L. *Comunicarea interculturală în Republica Moldova: aspecte contextuale*. În: Moraru V. Societatea și comunicarea în tranziție. Chișinău: ULIM, 2008, p.237-244.
25. Levinson J., Smith M. *Negocierea de gherilă: arme și tactici neconvenționale pentru a obține ce îți dorești indiferent cine îți*

- sunt partenerii de negociere*. București: Business Tech, 2004. 381 p.
26. Lionetti de Zorzi J.P. *Negociación y retórica: por qué argumentar y cómo hacerlo*. In: Revista Telemática de Filosofía del Derecho, 2012, no.15, p.133-176. <http://www.rtfed.es/numero15/05-15.pdf>
 27. Llamazares Garcia-Lomas O. *Negociacion international*. Madrid: Global Marketing Strategies, S.L., 2015. <http://www.aglutinaeditores.com/media/resources/public/6f/6fb4/6fb463e17478/41c390d3bd97a628be3c.pdf>
 28. Mahmoodi K. *Negotiation Strategies and Skills In International Business*. 2012. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/42807/Mahmoodi_Kosar.pdf?sequence=1
 29. Malița M. *Jocuri pe scena lumii: conflicte, negocieri, diplomatie*. București: C.H. Beck, 2007. 362 p.
 30. Malița M. *Teoria și practica negocierilor*. București: Politica, 1972. 299 p.
 31. Mamontov S. *Strategii de negociere*. București: EuroPress Group, 2006. 195 p.
 32. Meerts P. *Diplomatic Negotiation. Essence and Evolution*. Clingendael, 2015. 403 p. https://www.clingendael.org/sites/default/files/pdfs/Diplomatic_Negotiation_Web_2015.pdf
 33. Mitroi M. *Ghidul mediatorului profesionist*. București: FMMM. RO, 2013. 133 p.
 34. Moore C.W. *The mediation process: practical strategies for resolving conflict*. San Francisco: Jossey Bass, 2003. 599 p.
 35. Niculae T., Gherghiță I., Gherghiță D. *Comunicarea organizațională și managementul situațiilor de criză*. București: Editura Ministerului Administrației și Internelor, 2006. 200 p.
 36. Odell J., Tingley D. *Negotiating Agreements in International Relations*. In: Negotiating Agreement in Politics. American Political Science Association, December, 2013. <https://scholar>.

harvard.edu/files/dtingley/files/negotiating_agreement_in_politics.pdf

37. Peeling N. *Cum să obții maximum în orice negociere. Ce știi, fac și spun cei mai buni negociatori*. Iași: Polirom, 2012. 216 p.
38. Petraru R.A. *Soluționarea pe cale pașnică a diferendelor internaționale–principiu fundamental al dreptului internațional public*. În: Analele Universității „Constantin Brâncuși”. Târgu Jiu: Științe Juridice, 2013, nr.3, p.95-104.
39. Popescu D. *Comunicare și negocieri în afaceri*. București: Bibliotheca, 2010. 198 p.
40. Pruteanu Ș. *Comunicare și negociere în afaceri*. Iași: Polirom, 1998. 254 p.
41. Prutianu S. *Antrenamentul calităților de negociere*. Iași: Polirom, 2007. 405 p.
42. Prutianu S. *Manual de comunicare și negociere în afaceri*. Vol.2. Negocierea. Iași: Polirom, 2000. 280 p.
43. Rotaru V. *Eficiența negocierilor diplomatice în soluționarea conflictelor internaționale*. În: Studii de pace și soluționarea conflictelor în curriculumul universitar. Ghid teoretico-metodologic. / Coord. V.Teosa, B.Venturi. Chișinău: CEP USM, 2013, p.80-90.
44. Rotaru V. *Strategii de negociere în contextul reglementării conflictelor internaționale: repere pentru Republica Moldova*. În: Studii internaționale. Dialogurile de pace în Moldova: integrarea socială, politici și strategii de acomodare din perspectivă academică. Chișinău: CEP USM, 2015, p.76-83.
45. Rotaru V. *Teoria și practica negocierilor diplomatice*. În: Relațiile internaționale în curriculumul universitar: bazele teoretico-metodologice. / Coord. V. Teosa, Gr.Vasilescu, V.Rotaru. Chișinău: CEP USM, 2016, p.138-152.
46. Rybacki K.C., Rybacki D.J. *O introducere în arta argumentării*. Iași: Polirom, 2004. 484 p.

47. Scott B. *Arta negocierilor*. București: Editura Tehnică, 1996. 152 p.
48. Soletto Muñoz H. *Conocer y dominar los estilos de negociación*. In: Revista Iuris, editorial La Ley, abril 2009, no.137, p.28-31. [https://e-archivo.uc3m.es/bitstream/handle/10016/10298 /co-nocer_soletto_RI_2009.pdf;jsessionid=678A85610865FC12060A61C2AC90886E??seq2AC90886E??sequence=1](https://e-archivo.uc3m.es/bitstream/handle/10016/10298/co-nocer_soletto_RI_2009.pdf;jsessionid=678A85610865FC12060A61C2AC90886E??seq2AC90886E??sequence=1)
49. Souni H. *Manipularea în negocieri*. București: Antet, 1998. 151 p.
50. Spence G. *Cum să argumentezi ca să câștigi*. București: Vremea, 2006. 376 p.
51. Sustac Z., Ignat C. *Modalități alternative de soluționare a conflictelor (ADR)*. București: Editura Universtară, 2008. 242 p.
52. Șargu L. *Specificul negocierii afacerilor internaționale – deficiențe și oportunități*. În: Analele științifice ale Universității Cooperatist-Comerciale din Moldova. Chișinău: UCCM, 2012, vol.X, p.145-156.
53. Teodorescu B. *Strategies and stratagems of negotiation*. In: International Letters of Social and Humanistic Sciences, 2014, vol.26, p.157-163. <https://www.scipress.com/ILSHS.26.157.pdf>
54. Terentii L. *Tratatativele diplomatice și particularitățile lor psihologice*. Chișinău: ASEM, 2001. 204 p.
55. Thompson L. *Mintea și inima negociatorului: manual complet de negociere*. București: Meteor Press, 2007. 432 p.
56. Tițian D., Grigorie L. *Medierea: Tendințe, metode și caracteristici*. Craiova: Universitaria, 2013. 126 p.
57. Ury W. *Getting Past No: Negotiating Your Way from Confrontation to Cooperation*. New York: Bantam, 1993. 208 p.
58. Viana L.S., Borges S.R. *Las características y el perfil de um negociador eficaz*. In: C@LEA – Cadernos de Aulas do LEA, n.4, p.130-139, Ilhéus – BA, nov. 2015. http://www.uesc.br/revistas/calea/edicoes/rev4_artigo10.pdf

59. Zăpârțan L.P. *Negocierile în viața social-politică*. București: Eicon, 2007. 379 p.
60. Аллахвердова О.В., Карпенко А.Д. *Медиация. Переговоры с участием посредника*. Москва: Роза мира, 2007. 144 с.
61. Большедворова Л. *Современные международные переговоры: особенности, стратегия, тактика*. Учебное пособие. Минск, 2012. <http://elib.bsu.by/bitstream/123456789/19623/1/%D0%A1%D0%BE%D0%B2%D1%80%D0%B5%D0%BC.%D0%D0%B5%D0%B6%D0%B4%D1%83%D0%BD%D0%B0%D1%80.%D0%BF%D0%0%B5%D0%B6%D0%B4%D1%83%D0%BD%D0%B0%D1%80.%D0%BF%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B3%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D1%80%D1%8B-%D0%B4%D0%B5%D0%BF.pdf>
62. Бродовская Е. *Переговоры: стратегии, тактики, техники*: Учебное пособие. Тула: ТулГУ, 2008. 150 с.
63. Василенко И. *Искусство международных переговоров*. Москва: Экономика, 2011. 351 с.
64. Василенко И. *Международные переговоры в бизнесе и политике. Стратегия, тактика, технологии*. Москва: Восток-Запад, 2011. 424 с.
65. Василенко И. *Политические переговоры*. Москва: ИНФРА-М, 2011. 395 с.
66. Василенко И. *Международные переговоры*. Москва: Юрайт-Издат, 2013. 486 с.
67. Василенко И. *Международные переговоры*. Учебник для магистров. 2-е издание, переработанное и дополненное. Москва: Юрайт-Издат, 2015. 486 с.
68. Гарькавец С. *Психология невербального общения*. Северодонецк: Петит, 2015. 214 с.
69. Кэмп Д. *Лучшая стратегия ведения переговоров*. Москва: Добрая книга, 2011. 296 с.

70. Лукашук И. *Дипломатические переговоры и принимаемые на них акты*. Москва: Nota Bene, 2004. 144 с.
71. Носырева Е.И. *Специальное правовое регулирование посредничества*. Москва: Третейский суд, 2010, №2, с.39-44.
72. Прокофьева Н. *Психологические аспекты ведения переговоров*. Москва: ГроссМедиа, 2007. 125 с.
73. Хрусталеv М. *Методология анализа международных переговоров*. В: Международные процессы, 2008, Т.6, №1, с.1-4.
74. Шелл Р. *Удачные переговоры. Уортонский метод*. Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2012. 288 с.
75. Шеретов С. *Ведение международных переговоров: Учебное пособие*. Алматы: Данекер, 2004. 154 с. <http://window.edu.ru/resource/264/42264/files/text.pdf>

RECOMANDĂRI METODICE PENTRU LUCRUL INDIVIDUAL AL STUDENTULUI

<i>Produsul preconizat</i>	<i>Strategii de realizare</i>	<i>Cerințe pentru elaborare</i>
Referat	Introducere: • <i>Actualitatea și importanța problemei abordate</i> • <i>Scopul și obiectivele</i> • <i>Cuvintele-cheie</i> Conținut: prezentarea și argumentarea Concluzii generale	• Foaie de titlu (după standarde) • Cuprins: structurat în 2-4 paragrafe • Număr de pagini: minimum 10 – maximum 15: excedentul se depunctează • Text cules cu Times New roman, font 14, 1,5 între rânduri, spațiul – 3 cm, 2,5 cm, 2,5 cm, 1,5 cm • Diacriticele sunt obligatorii • Introducere cu părțile componente propuse: o foaie • Studiu de caz: 2-4 foi • Concluzii și recomandări: 1-2 foi • Bibliografie: 5-10, după standarde • Referințe: minimum 5-10 din surse bibliografice, la subsol, după standarde • Anexe – nelimitat • Format electronic
Lucrul în grup	• Identificarea grupelor și a sarcinilor acestora • Realizarea studiului bibliografic • Elaborarea cercetării de grup • Prezentarea comunicării • Analiză, reflecții critice	Față de raport: • Elaborarea conform criteriilor ppt sau comunicării individuale • Format electronic Față de prezentarea orală: • Structurarea comunicării • Profunzimea studiului • Diversitatea surselor • Analiza/prelucrarea datelor și prezentarea critică a rezultatelor • Corectitudinea utilizării termenilor • Relevanța concluziilor • Originalitatea formei de prezentare • Răspunsul la întrebări

Studiu de caz / comparat	Introducere: • <i>Actualitatea și importanța problemei abordate</i> • <i>Cuvintele-cheie</i> Conținut: • Prezentarea • Analiza • Argumentarea • Demonstrarea Concluzii generale	• Foaie de titlu (după standarde) • Număr de pagini: minimum 5 – maximum 10 • Text cules cu Times New roman, font 14, 1,5 între rânduri, spațiul – 3 cm, 2,5 cm, 2,5 cm, 1,5 cm • Diacriticele sunt obligatorii • Introducere cu părțile componente propuse: 0,5 foaie • Concluzie: o foaie • Bibliografie: 3-10, după standarde • Referințe: minimum 5-10 din surse bibliografice, la subsol, după standard • Format electronic
Recenzie a unui studiu / monografii	• Prezentarea completă a articolului / cărții (<i>autor, titlu, gen, editură, număr de pagini</i>) • Structurarea lucrării • Gradul de actualitate a articolului / cărții prezentate • Importanța și necesitatea problemelor prezentate în articol / carte • Determinarea relevanței pentru disciplină • Formularea tezelor și aspectelor principale dezvăluite de autor • Prezentarea conținutului sumativ al lucrării • Evidențierea punctelor forte și a celor deficitare ale lucrării • Concluzie: despre originalitatea ideilor prezentate	• Foaie de titlu (după standarde) • Număr de pagini: minimum 3 – maximum 10 • Text cules cu Times New roman, font 14, 1,5 între rânduri, spațiul – 3 cm, 2,5 cm, 2,5 cm, 1,5 cm • Diacriticele sunt obligatorii • Referințe la citate semnificative din sursa analizată, la subsol, după standarde • Format electronic

Cercetare și comunicare individuală	Introducere: • <i>Actualitatea și importanța problemei abordate</i> • <i>Scopul și obiectivele</i> • <i>Cuvintele-cheie</i> Conținut: prezentarea și argumentarea Concluzii generale	• Foaie de titlu (după standarde) • Număr de pagini: minimum 3-5 – maximum 8-10: excedentul se depunctează • Text cules cu Times New roman, font 14, 1,5 între rânduri, spațiul – 3 cm, 2,5 cm, 2,5 cm, 1,5 cm • Diacriticele sunt obligatorii • Introducere cu părțile componente propuse: 0,5 foaie • Concluzii și recomandări: o foaie • Bibliografie: 3-5-8, după standarde • Referințe: minimum 3-5-8 din surse bibliografice, la subsol, după standarde • Format electronic
Masă rotundă	• Alegerea temei generale • Determinarea sarcinilor moderatorului • Identificarea participanților și a sarcinilor acestora • Proiectarea etapelor și stabilirea agen-dei de lucru • Realizarea studiului bibliografic • Elaborarea cercetării individuale sau de grup • Prezentarea comunicării • Analiză, reflecții critice	Față de raport: • Elaborarea conform criteriilor ppt • Format electronic Față de participare: • Profunzimea studiului individual sau de grup • Prezentarea critică a rezultatelor prezentate • Corectitudinea utilizării termenilor • Relevanța concluziilor • Participarea la dezbateri

PPT	• Coperta • Foaia de titlu • Cuprinsul • Termenii-cheie • Introducere: actualitatea și importanța problemei abordate • Conținutul structurat (text, scheme, grafice, tabele, ilustrații) • Recapitularea principalelor idei • Concluzii • Recomandări • Bibliografie	• Reducerea la minimum a numărului de diapozitive (5-10) • Concizia expunerii, prezentarea informativă a textului • Analiza/prelucrarea datelor • Originalitatea formei de prezentare (scheme, grafice, tabele, ilustrații) • Alegerea unui stil de font care să-i permită publicului să citească de la distanță • Utilizarea unui contrast puternic între culoarea fundalului și culoarea textului • Verificarea ortografiei și corectitudinii gramaticale • Diacriticele sunt obligatorii • Foaie de titlu (după standarde) • Bibliografie: 3-5-8, după standarde • Text de comunicare (3-5-8 pagini), conform cerințelor unei cercetări individuale • Format electronic
Eseu	Introducere: • Prezentarea a câteva repere referitoare la subiect • Focalizarea asupra subiectului ce urmează a fi abordat • Formularea tezei (ipotezei) Conținut: • Susținerea tezei/ ipotezei prin prezentarea argumentelor de convingere Concluzie: • Sinteză argumentului • Reformularea tezei • Propozițiile de final	• Foaie de titlu (după standarde) • Număr de pagini: minimum 2 – maximum 4: excidentul se depunctează • Text cules cu Times New roman, font 14, 1,5 între rânduri, spațiul – 3 cm, 2,5 cm, 2,5 cm, 1,5 cm • Diacriticele sunt obligatorii • Bibliografie: minimum 3-5, după standarde • Referințe din surse bibliografice, la subsol, după standarde • Format electronic

GRILE DE EVALUARE PENTRU LUCRUL INDIVIDUAL AL STUDENTULUI

Cercetare și comunicare individuală, Referat, Studiu de caz / comparat

<i>Criterii de evaluare</i>	<i>Foarte bine (10-9)</i>	<i>Bine (8-7)</i>	<i>Satisfăcător (6-5)</i>	<i>Nesatisfăcător (4-1)</i>
Gradul corespunderii temei cu esența materialului cercetării	Corespunde-re completă	Corespundere în mare parte	Corespundere parțială	Necores-pundere totală
Identificarea și justificarea relevanței și profunzimii studiului	Raportul con-ține o analiză profundă și logică a ma-terialului	Expunerea materialului conține unele inconveniențe logice și pe alocuri este superficială	Expunerea materialului conține în mare parte inconvenien-țe logice, lip- sa analizei	Expunerea nu prezintă o succesi-une logică, fiind pre- zentate doar informațiile brute fără sistematiz-are
Parcur- gerea și interacțiunea cu o bib- liografie, prezența referințelor de subsol	Comple- titudinea surselor și a referințelor bibliografice este destul de consistentă	Completitudi- nea surselor și a referințelor bibliografice este suficientă	Comple- titudinea surselor și a referințelor bibliografice este parțială, lipsesc une- le surse / referințe	Comple- titudinea surselor și a referințelor bibliogra- fice este insufici- entă, lipsa surselor / referințelor

Structurarea materialului, analiza / prelucrarea datelor: elaborarea / definirea termenilor; furnizarea de explicații; indicarea relevanței explicațiilor	Cercetarea este bine structurată, există o consecutivitate logică, formularea explicită și științifică a conținutului	Cercetarea respectă cerințele descriptive, cu unele abateri la nivelul structurii	Cercetarea conține erori de structură și respectă parțial cerințele de conținut	Cercetarea nu respectă nicio cerință de conținut
Identificarea posibilităților de aplicare a rezultatelor	Procesarea și analiza teoretică, implicarea critică, interpretativă a autorului este foarte bună, sunt identificate posibilități de aplicare a rezultatelor	Procesarea și analiza teoretică, implicarea critică, interpretativă a autorului este suficient de bună, sunt identificate unele posibilități de aplicare a rezultatelor	Procesarea și analiza teoretică, implicarea critică, interpretativă a autorului este superficială, fără aspecte concrete, sunt identificate puține posibilități de aplicare a rezultatelor	Procesarea și analiza teoretică, implicarea critică, interpretativă a autorului este insuficientă, nu sunt identificate posibilități de aplicare a rezultatelor
Respectarea calităților fundamentale ale stilului: concizie, claritate, proprietate; coerență; coeziune	Calitățile fundamentale ale stilului sunt respectate	Calitățile fundamentale ale stilului sunt respectate în mare parte	Calitățile fundamentale ale stilului sunt respectate parțial	Calitățile fundamentale ale stilului nu sunt respectate

Corespun- derea con- ținutului rigorilor, respectarea cerințelor tehnice	Conținutul corespunde rigorilor, sunt respec- tate toate cerințele înaintate	Cerințele înaintate sunt respec- tate în mare parte, cu unele abateri nesemnifica- tive	Cerințele înaintate sunt parțial respectate	Cerințele înaintate nu sunt respectate
Relevanța concluziilor	Conclu- ziile sunt relevante la subiectul cercetării și răspund obiectivelor	Lipsa com- plexității în formularea concluziilor	Concluziile sunt super- ficiale și irrelevante	Concluzi- ile nu sunt elaborate

Masă rotundă, Lucrul în grup

<i>Criterii de evaluare</i>	<i>Foarte bine (10-9)</i>	<i>Bine (8-7)</i>	<i>Satisfăcător (6-5)</i>	<i>Nesatisfăcător (4-1)</i>
Capacitățile organizato- rice	Au fost de- monstrate capacități organizatori- ce neordina- re, inovative, creative	Au fost de- monstrate capacități organizatori- ce bune	Au fost de- monstrate capacități minimale de organizare	Nu au fost demonstrate capacități minimale de organizare
Participarea la discuții	Participarea activă, propunerea soluțiilor, utilizarea excelentă a aparaturii categorial	Implicarea în mare parte în discuții	Implicarea parțială în discuții	Prezența la eveniment

Expunerea logică și profunzimea analizei materialului	Raportul conține o analiză profundă și logică a materialului	Expunerea materialului conține unele inconveniențe logice și pe alocuri este superficială	Expunerea nu prezintă o succesiune logică, iar analiza lipsește, fiind prezentate doar informațiile brute fără sistematizare	Lipsa prezentării
Gradul de argumentare	Prezentarea argumentată a datelor, materialelor audiovizuale și de suport	Prezentarea în mare parte argumentată a datelor, materialelor audiovizuale și de suport	Prezentarea argumentată parțială a datelor, materialelor audiovizuale și de suport	Lipsa argumentării și a materialelor audiovizuale, a datelor și de suport

PPT

<i>Criterii de evaluare</i>	<i>Foarte bine (10-9)</i>	<i>Bine (8-7)</i>	<i>Satisfăcător (6-5)</i>	<i>Nesatisfăcător (4-1)</i>
Abordarea tridimensională: narativă, descriptivă și argumentativă	Narativitate, descriptivitate, argumentare foarte bună	Narativitate, descriptivitate, argumentare bună	Narativitate, descriptivitate, argumentare parțială	Narativitate, descriptivitate, argumentare insuficientă
Claritatea: o structură bine conturată	Cercetarea este bine structurată, există o consecutivitate logică, formularea explicită și științifică a conținutului	Cercetarea respectă cerințele descriptive, cu unele abateri la nivelul structurii	Cercetarea conține erori de structură și respectă parțial cerințele de conținut	Cercetarea nu respectă nicio cerință de conținut

Interacțiunea cu materialul bibliografic	Comple-titudinea surselor și a referințelor bibliografice este destul de consis-tentă	Comple-titudinea surselor și a referințelor bibliografice este sufici-entă	Comple-titudinea surselor și a referințelor bibliografice este parțială, lipsesc une-le surse / referințe	Comple-titudi-ne a surselor și a referințelor bibliografice este insufi-cientă, lipsa surselor / referințelor
Originalitate, creativitate, inovație, coe-rență logică	Sunt respec-tate calitățile funda-mentale ale stilu-lui, analiza teoretică, implicarea critică, in-terpretativă a autorului este foarte bună	Sunt res-pectate în mare parte calitățile funda-mentale ale stilu-lui, analiza teoretică, implicarea critică, in-terpretativă a autorului este suficient de bună	Sunt respec-tate parțial calitățile funda-mentale ale stilu-lui, analiza teoretică, implicarea critică, in-terpretativă a autorului este super-ficială, fără aspecte con-crete	Nu sunt respectate calitățile fun-damentale ale stilului, ana-liza teoretică, implicarea critică, inter-pretativă a autorului este insuficientă
Corespunde-rea rigorilor: gramatica, ortografia, aspectul estetic	Conținutul corespunde rigorilor, sunt respec-tate toate cerințele înaintate	Cerințele înaintate sunt respec-tate în mare parte, cu unele abateri ne semnifica-tive	Cerințele înaintate sunt parțial respectate	Cerințele înai-ntate nu sunt respectate
Relevanța concluziilor	Concluziile sunt relevan-te la subiec-tul cercetării și răspund obiectivelor	Lipsa com-plexității în formularea concluziilor	Concluziile sunt super-ficiale și irelevante	Concluziile nu sunt elaborate

Eseu

<i>Criterii de evaluare</i>	<i>Foarte bine (10-9)</i>	<i>Bine (8-7)</i>	<i>Satisfăcător (6-5)</i>	<i>Nesatisfăcător (4-1)</i>
Claritate, argumentare, coerență logică	Cercetarea este bine structurată, există o consecutivitate logică, formularea explicită și științifică a conținutului, argumentare foarte bună	Cercetarea respectă cerințele descriptive, cu unele abateri la nivelul structurii, argumentare bună	Cercetarea conține erori de structură și respectă parțial cerințele de conținut, argumentare parțială	Cercetarea nu respectă nicio cerință de conținut, argumentare insuficientă
Interacțiunea cu materialul bibliografic	Completitudinea surselor și a referințelor bibliografice este destul de consistentă	Completitudinea surselor și a referințelor bibliografice este suficientă	Completitudinea surselor și a referințelor bibliografice este parțială, lipsesc unele surse / referințe	Completitudinea surselor și a referințelor bibliografice este insuficientă, lipsesc sursele / referințele
Originalitate, creativitate, inovație	Sunt respectate calitățile fundamentale ale stilului, analiza teoretică, implicarea critică, interpretativă a autorului este foarte bună	Sunt respectate în mare parte calitățile fundamentale ale stilului, analiza teoretică, implicarea critică, interpretativă a autorului este suficient de bună	Sunt respectate parțial calitățile fundamentale ale stilului, analiza teoretică, implicarea critică, interpretativă a autorului este superficială, fără aspecte concrete	Nu sunt respectate calitățile fundamentale ale stilului, analiza teoretică, implicarea critică, interpretativă a autorului este insuficientă

Corespunderea rigorilor: gramatica, ortografia, aspectul estetic	Conținutul corespunde rigorilor, sunt respectate toate cerințele înaintate	Cerințele înaintate sunt respectate în mare parte, cu unele abateri ne semnificative	Cerințele înaintate sunt parțial respectate	Cerințele înaintate nu sunt respectate
---	--	--	---	--

TEMATICA TEZELOR DE AN

1. Influența stilurilor naționale asupra strategiilor de negociere
2. Impactul specificului național asupra politicii externe a statelor
3. Negocierile internaționale – mijloc de asigurare a intereselor naționale
4. Locul și rolul negocierilor diplomatice în stabilirea structuri politice mondiale noi
5. Reglementarea prin negocieri a diferendelor dintre state
6. Negocierea – tendință de dezvoltare a relațiilor interstatale
7. Diversitatea strategiilor, tacticilor și tehnicilor în negocieri
8. Resursele interne ale statului – factor în negocierile internaționale
9. Impactul comunicării nonverbale în negocieri
10. Rolul forței în negocierile internaționale

TEMATICA TEZELOR DE LICENȚĂ

1. Impactul factorului uman și al tradițiilor naționale în procesul organizării negocierilor internaționale: implicații pentru Republica Moldova
2. Rolul negocierilor diplomatice ca mijloc de asigurare a intereselor naționale (cazul Republicii Moldova)
3. Mijloace politico-diplomatice de reglementare a diferendelor internaționale (cazul conflictului transnistrean)
4. Impactul comunicării asupra desfășurării negocierilor internaționale (studiu comparat SUA – Republica Moldova)
5. Influența stilurilor naționale ale UE asupra strategiilor de negociere (repere pentru Republica Moldova)
6. Rolul argumentării ca mijloc de asigurare a intereselor naționale prin negocieri diplomatice (cazul Republicii Moldova)
7. Impactul negocierilor diplomatice în procesele de integrare europeană: implicații pentru Republica Moldova

TEMATICA TEZELOR DE MASTERAT

1. Negocierea, concilierea și medierea – metode alternative de rezolvare a disputelor (cazul conflictului transnistrean)
2. Impactul diversității culturale asupra mecanismelor strategice de negociere (studiu comparativ SUA, UE, Republica Moldova)
3. Modele și tehnologii de asigurare a intereselor naționale ale unui stat prin negocieri internaționale: implicații pentru Republica Moldova
4. Rolul negocierilor diplomatice în constituirea securității internaționale: implicații pentru Republica Moldova
5. Impactul specificului național asupra politicii externe a statelor în contextul desfășurării negocierilor diplomatice (cazul Republicii Moldova)

TEMATICI PENTRU LUCRUL INDIVIDUAL

❖ Eseu (activitate individuală)

1. În baza indicatorilor propuși, completarea unui tabel comparativ, stabilirea și argumentarea trăsăturilor distinctive ale tipurilor de negocieri:

		Tipul de negociere		
		Integrativă	Distributivă	Rațională
<i>Indicatori</i>	Obiectivul			
	Participanți			
	Comportament			
	Relația presiune/ cedare			
	Exigență			
	Atitudinea față de acord			
	Atitudinea față de soluții			
	Atitudinea față de oameni			
	Atitudinea față de diferend			

2. Evaluarea stilului personal de negociere în baza clasificărilor stilurilor de negociere.

❖ Cercetare și comunicare individuală (activitate de grup)

1. Constituirea echipei de negociere și realizarea unui raport de activitate al acesteia în baza unei negocieri concrete.

2. În baza „cercului argumentării”, crearea unui sistem de argumentare ale unei negocieri concrete.

3. Evaluarea aspectelor pozitive și negative ale stilurilor personale de negociere ale liderilor mondiali: experiență pentru Republica Moldova.

4. Proiectarea raportului dintre strategii, tactici și tehnici în contextul negocierilor diplomatice, în baza unor exemple concrete.

❖ PPT (activitate individuală/ de grup)

1. Estimarea procesului de negocieri diplomatice sub influența contextelor culturale diferite (în baza unui studiu comparat).
2. Analiza tipurilor de negocieri și a procesului de mediere în contextul conflictului transnistrean.
3. Elaborarea și argumentarea modalităților de abordare a negocierilor internaționale în funcție de model: studiu comparat.
4. Caracterizarea și propunerea formelor noi în stilul național de negociere din Republica Moldova.

❖ Masă rotundă (activitate de grup)

Tema: MODELAREA UNEI SITUAȚII DE NEGOCIERE (PE BAZA UNEI PROBLEME CONCRETE)

Planul de desfășurare:

1. Determinarea problemei de negociere.
 2. Alegerea moderatorului.
- ✓ **Sarcinile moderatorului:**
- pregătirea locului pentru negociere: alegerea locului, stabilirea plasamentului la masa tratativelor, fixarea duratei negocierii, amenajarea spațiului pentru desfășurarea tratativelor;
 - prezentarea generală a problemei de negociere;
 - fixarea legăturilor de comunicație între echipe;
 - elaborarea agendei de lucru;
 - elaborarea proiectului de acord;
 - invitarea presei și asigurarea comunicării neformale.
3. Fixarea mărimii și structurii echipei (4-8 persoane).
 4. Fixarea rolurilor în echipă: numirea conducătorului și a membrilor echipei.
 5. Fixarea atribuțiilor șefului și ale membrilor.
 6. Fixarea unei părți terțe pentru apelarea la aceasta în caz de necesitate.

7. Numirea unor observatori.

8. Elaborarea mandatului de negociere.

✓ **Elementele mandatului:**

- definirea obiectului;
- informații esențiale asupra contextului;
- obiectivele maxime, minime;
- componența echipei, numele conducătorului;
- delimitarea sarcinilor membrilor;
- elementele de organizare: locul, durata.

9. Negocierea se va desfășura conform etapelor:

✓ **Pregătirea negocierii va cuprinde:**

- colectarea informației;
- diagnosticarea situației în domeniu;
- stabilirea obiectivelor;
- elaborarea unui plan realist de desfășurare a negocierii;
- stabilirea strategiilor, tacticilor și tehnicilor de negociere;
- pregătirea strategică: schițarea unor scenarii și soluții de rezervă, pregătirea concesiilor, pregătirea argumentelor proprii, contraargumentelor posibile.

✓ **Negocierea propriu-zisă va cuprinde:**

- Deschiderea – prezentarea echipelor, confruntarea agendelor părților, definirea obiectivelor, stabilirea regulamentului, stabilirea subiectelor și timpul derulării negocierilor;

- Dezbaterile – examinarea fiecărui subiect conform agendei de negociere;

- Consolidarea – elaborarea unor decizii;

- Finalizarea – acceptarea acordurilor, semnarea documentelor.

✓ **Postnegocierea** – evitarea erorilor spre finalul negocierilor.

SUBIECTE PENTRU EVALUARE FINALĂ

1. Obiectul de studiu, istoriografia și bazele teoretico-conceptuale ale negocierilor diplomatice
2. Trăsăturile caracteristice ale negocierilor diplomatice
3. Metodologia cercetării negocierilor diplomatice
4. Criteriile de clasificare a negocierilor
5. Funcțiile negocierilor diplomatice
6. Componentele procesului de negociere diplomatică
7. Principiile de negociere
8. Aspectele-cheie ale managementului negociatorilor
9. Rolurile din echipă și exigențele față de negociatori
10. Formarea și organizarea echipei în procesul negocierilor diplomatice
11. Elementele constitutive ale mandatului de negociere
12. Obligațiunile profesionale ale liderului și ale negociatorilor
13. Etapele și mecanismele procesului de negociere
14. Runderle procesului de negocieri diplomatice
15. Stilurile de negociere
16. Variantele de plasament la masa negocierilor diplomatice
17. Noțiunile de argument și argumentare, capcanele logice în procesul argumentării
18. Structura și criteriile argumentului, tipurile și principiile argumentării, pașii urmați într-o contraargumentare
19. Metodele și prescripțiile unei argumentări eficiente în contextul negocierilor diplomatice
20. Noțiunea și esența strategiei, tacticii și tehnicii și particularitățile aplicării lor în negocierile diplomatice
21. Criteriile de clasificare și tipurile fundamentale de strategii, tactici și tehnici de negociere
22. Esența dosarelor de negociere și importanța informației în organizarea negocierilor diplomatice

23. Noțiunea, funcțiile și elementele comunicării
24. Specificul stilurilor de comunicare și influența acestora asupra negocierilor diplomatice
25. Formele comunicării, particularitățile lor în contextul negocierilor diplomatice
26. Imaginea negociatorului ideal (în baza a 2-3 exemple concrete de personalități cu renume în domeniu)
27. Nivelurile de definire a stilurilor de negociere, modurile de negociere în funcție de cultură
28. Noțiunea și caracteristicile stilului național de negociere
29. Particularitățile interculturale în comunicarea verbală și non-verbală
30. Stilurile naționale în diferite state
31. Noțiunea și particularitățile medierii, medierii internaționale și ale mediatorului
32. Etapele și tehnicile de mediere și particularitățile profesionale în contextul medierii internaționale
33. Asemănările și deosebirile dintre etapele și tehnicile de negociere și mediere a conflictelor internaționale

EXEMPLE DE TESTE SUMATIVE DE EVALUARE

UNIVERSITATEA DE STAT DIN MOLDOVA
FACULTATEA DE RELAȚII INTERNAȚIONALE, ȘTIINȚE
POLITICE ȘI ADMINISTRATIVE
DEPARTAMENTUL RELAȚII INTERNAȚIONALE

„APROB” _____

TEST nr.

Pentru examen în scris la disciplina **Teoria negocierilor diplomatice**

Specialitatea Relații Internaționale, Anul ____, Grupa ____

Subiectul I. Introducere în obiectul de studiu și caracteristica generală a negocierilor diplomatice

1.1. Definiți obiectul de studiu și relații despre trăsăturile caracteristice ale negocierilor diplomatice. (3 pct.)

1.2. Stabiliți (într-un tabel comparativ) criteriile de clasificare și analizați tipurile fundamentale de negocieri. (5 pct.)

1.3. Proiectați componentele procesului de negociere diplomatică (în baza unui exemplu concret) și evaluați importanța acestora. (7 pct.)

Subiectul II. Stilurile naționale și diferențele de cultură în negocierile diplomatice

2.1. Identificați caracteristicile stilului național de negociere. Descrieți particularitățile interculturale în comunicarea verbală și non-verbală. (3 pct.)

2.2. Comparați schematic și analizați stilurile naționale de negociere american, rus și japonez. (5 pct.)

2.3. Proiectați particularitățile stilului național european de negociere și evaluați impactul acestuia asupra comunicării diplomatice a statelor. (7 pct.)

Barem de evaluare

10	9	8	7	6	5	4	3	2
30-29	28-26	25-19	18-12	11-9	8-6	5-4	3-2	1-0

„____” _____ Examinator: _____

UNIVERSITATEA DE STAT DIN MOLDOVA
FACULTATEA DE RELAȚII INTERNAȚIONALE, ȘTIINȚE
POLITICE ȘI ADMINISTRATIVE
DEPARTAMENTUL RELAȚII INTERNAȚIONALE

„APROB” _____

TEST nr.

Pentru examen în scris la disciplina **Teoria negocierilor diplomatice**

Specialitatea Relații Internaționale, Anul __, Grupa __

Subiectul I. Organizarea și pregătirea negocierilor diplomatice

1.1. Reproduceți tipologia stilurilor de negociere și identificați principiile de negociere. (3 pct.)

1.2. Stabiliți schematic tipurile de plasament la masa negocierilor diplomatice și demonstrați comparativ caracteristicile și esența acestora. (5 pct.)

1.3. Proiectați liniile directoare ale alegerii deciziilor strategice și formulați acțiunile pregătitoare în conducerea negocierilor diplomatice. (7 pct.)

Subiectul II. Medierea în soluționarea alternativă a conflictelor internaționale

2.1. Formulați definiția și descrieți particularitățile medierii, medierii internaționale și ale mediatorului. (3 pct.)

2.2. Stabiliți (într-un tabel) asemănările și deosebirile dintre etapele și tehnicile de negociere și mediere a conflictelor internaționale. (5 pct.)

2.3. Formulați un proiect de mediere (în baza unui exemplu concret) ca mijloc de soluționare alternativă a conflictelor internaționale. (7 pct.)

Barem de evaluare

10	9	8	7	6	5	4	3	2
30-29	28-26	25-19	18-12	11-9	8-6	5-4	3-2	1-0

”_____”

Examinator: _____

Veronica ROTARU

TEORIA NEGOCIERILOR DIPLOMATICE

Suport de curs

Redactare – *Ariadna Strungaru*
Asistență computerizată – *Maria Bondari*

Bun de tipar 10.07.2018. Formatul 60 x 84 ¹/₁₆
Coli de tipar 13,5. Coli editoriale 9,2.
Comanda 12. Tirajul 50 ex.

Centrul Editorial-Poligrafic al USM
str. Al. Mateevici, 60, Chișinău, MD 2009