

INTENȚIONALITATEA ÎN DINAMICA NEGOCIERII

NELA MIRCICĂ*

ABSTRACT

INTENTIONALITY IN THE DYNAMICS OF NEGOTIATION

In interpersonal relations, negotiation occupies an important place, and the motivations are fundamental for their development. In the negotiation process, verbal communication is dominant, but not sufficient for a motivational optimum. Intentionality and purpose play a key role in initiating, conducting and finalizing negotiations. Omissions lead us directly to intentionality and decision-making as essential elements of current negotiations. That is why this study aims to analyse the acts of negotiation in terms of intentionality, the relationship between purposes and means (a relationship relevant to negotiations). The logical game of questions and answers mimics spontaneity, but is guided by the needs corresponding to each stage of the negotiation: information, verification, confirmation, clarification, reconsideration etc. Argumentation is the binder of negotiations, both in attack and defence. However, we believe that it should include reciprocal and possibly repeated concessions until a mutually accepted balance is reached. Therefore, the evolution of this type of activity leads us to the principle of cooperation. The documented analysis of recent research revealed a number of aspects of the negotiation, in line with the evolution of economies. There is an increasing discussion about a philosophy of negotiations, in which psychological explanations demonstrate the transdisciplinarity of this field. Negotiation specific to the economies of the 21st century no longer involves winners and losers exclusively, but consensus, a consensus necessary for the good functioning of the economy and society. The constructive, creative and, finally yet importantly, ethical spirit is noticed by the recent researches, as a way to unblock negotiations. Therefore, the dynamics of negotiation, as a process, registers new aspects in the interactions between organizations, in the ethics of language and the observance of the truth.

Keywords: negotiation, intentionality, cooperation.

* Ph.D., Associate Professor – *Andrei Saguna* University; e-mail: nelamircica@yahoo.com.

„*Revista română de sociologie*”, serie nouă, anul XXXII, nr. 3–4, p. 203–, București, 2021



Creative Commons License
Attribution-NoDerivs CC BY-ND

INTRODUCERE

Studiul realizează o legătură firească între fenomenologie și psihosociologie, așa cum se reflectă ele în procesul de negociere. Mai exact, este vorba despre conștiință și comportament, privite din două perspective conexe. Prin urmare, nu se constituie într-o nouă abordare a negocierilor, ci într-o explicație dintr-o perspectivă nouă de cunoaștere, abordată de fenomenologie și perfectată de psihologia cognitivă. Ne propunem o abordare teoretică a negocierii care să evidențieze rolul conștiinței intenționale în cunoașterea și comunicarea proprii acesteia. Scopul studiului nu este acela de a veni cu termeni noi care să adâncească și mai mult lipsa de uniformitate a terminologiei acestui domeniu, ci să explice un aspect fenomenologic important în conexiunile necesare cunoașterii.

Înțelegerea comunicării umane constituie un obiect de studiu inepuizabil pentru cercetarea științifică. Aceasta se datorează dinamicii permanente a limbajului și comunicării, determinate de prefacerile sociale și umane continue. Comunicarea poate fi privită ca un sistem deschis aflat în interrelaționare cu numeroase alte sisteme care aparțin existenței sociale. „Există comunicare când un sistem, o sursă influențează stările sau acțiunile altui sistem, ținta și receptorul alegând dintre semnalele care se exclud pe acelea care, transmise prin canal, leagă sursa cu receptorul” (Mihai Dinu, *Comunicarea. Repere fundamentale*, 2000). „Diferențiind între elementele componente ale competenței la modul general, între componentele competenței de comunicare interpersonală în particular, dar și distingând între competență comunicațională și abilitățile de comunicare, putem însuma aceste caracteristici într-un întreg funcțional, care să confere pe de o parte perspectiva funcționalității, pe de alta, posibilitatea de a analiza elementele componente ca procese psihice, activități observabile sau valori încastate în structura constitutivă a fiecărei persoane în parte” (Adrian Lesenciuc, *Teorii ale comunicării*, 2017).

Studiul abordează negocierea, atât din perspectivă psihologică, dar mai ales din perspectiva filosofiei fenomenologice. Privim, astfel, comportamentul negociatorilor prin prisma motivațiilor, dar și prin prisma intenționalității fenomenologice. Exigențele sociale actuale impun negocierea ca obiect de studiu interdisciplinar. De aceea, raportul dintre rațiune și comportament, dintre motivații și comunicare în cadrul negocierilor necesită o analiză complexă. Omul negociază în permanență în viața de zi cu zi, cu consecințe asupra desfășurării vieții individuale, însă negocierile în domeniul economic au specificul lor, cu consecințe în viața socio-economică. Într-o economie bazată pe piața concurențială, negocierile joacă un rol esențial în toate etapele acțiunii economice, pornind de la achiziționarea mijloacelor de producție (mijloace de muncă și forță de muncă) până la comercializarea produselor și serviciilor. De aceea, în economia actuală nu mai putem vorbi exclusiv despre învingător și învins, ci despre o cooperare reciproc avantajoasă. Negocierea presupune un echilibru atins prin concesii reciproce și

apreciat de fiecare dintre părți, din perspectiva satisfacerii nevoilor lor. Redefinim negocierile, atât din perspectiva progresului economiilor, cât și din perspectiva devenirii comportamentului uman. Realitatea socio-economică reconfigurează și validează în permanență conținutul și calitatea negocierilor.

Controversele recente cu privire la fenomenul negocierilor au avantajul orientării cercetătorilor către identificarea aspectelor esențiale ale evoluției negocierilor. Așa cum comportamentul uman poate fi studiat din punct de vedere ontogenetic și ortogenetic, negocierile pot fi studiate din perspectiva evoluției istorice a negocierii, ca parte importantă a acțiunii economice, precum și din perspectiva derulării unui act de negociere. Această afirmație pleacă de la premisa că negocierea evoluează în concordanță cu modul cum evoluează comportamentul uman, deoarece este un proces realizat de oameni care se manifestă și acționează. Raționalitatea și emoționalitatea, motivate de scop și mijloace, conduc către decizii care au consecințe în zona satisfacerii obiectivelor afacerii. Atunci când aducem în discuție procese psihice implicate în comportamentul negociator ne gândim și la contribuția fenomenologiei în înțelegerea funcționalității psihicului uman. Intenționalitatea este conceptul central al fenomenologiei, dar care preocupă în prezent pe fenomenologi și pe psihologi, deopotrivă. Acest concept, elaborat de Edmund Husserl, demonstrează orientarea conștiinței (așa cum este ea explicată de psihologie) către obiectul ei. Astfel, procesele psihice cognitive, afective și volitive sunt orientate către obiectivele negocierilor, în situațiile abordate de acest studiu. De aceea, analiza creativității în negociere este un subiect care suscită progresiv interesul specialiștilor din domenii conexe. Documentarea realizată ne-a condus către relația dintre intenționalitate și vizare în negociere, deoarece acesta este un proces care poate fi înțeles numai prin intermediul unui studiu interdisciplinar. Vizarea este explicată de fenomenologi (Husserl – *Meditații carteziene*, 1994, p. 82) ca fiind orientarea concretă, propriu-zisă către un anume obiectiv, către o situație problematică concretă care necesită o rezolvare.

COMUNICAREA CA FUNDAMENT AL NEGOCIERII

Comunicarea reprezintă una dintre activitățile umane pe care fiecare dintre noi o poate recunoaște, însă puțini o pot defini satisfăcător” (John Fiske, 2003, p. 15). Cercetătorii desfășoară o muncă neobosită de explicare a termenului, procesului, fenomenului numit comunicare. De aceea studiile de specialitate consemnează existența a peste o sută de definiții ale comunicării. „Cuvântul comunicare are un sens foarte larg; el cuprinde toate procedeele prin care un spirit poate afecta alt spirit. Evident, aceasta cuprinde nu numai limbajul scris sau vorbit, ci și muzica, artele vizuale, teatrul, baletul și, în fapt, toate comportamentele umane. În anumite cazuri este poate de dorit a lărgi și mai mult definiția comunicării pentru a include toate procedeele prin care un mecanism afectează un

alt mecanism” (Claude Shannon, Warren Weaver, *Apud* Ioan Drăgan, *Paradigme ale comunicării de masă*, Casa de Editură și Presă Șansa S.R.L., București, 1996, p. 12.). Prin intermediul comunicării se transmit și se recepționează mesaje. Acest act presupune un scop dinainte vizat. Scopurile sunt generate de nevoia de satisfacere a unor trebuințe. Prin urmare, percepția noastră este influențată și de sfera noastră de interese. Odată perceput, mesajul este prelucrat și primește sensuri care depind de o serie de date psihice cognitive, afective, volitive ale receptorului, precum și de datele sale sociale care țin de nivelul de instrucție și educație, de statutul social, cultură ș.a. Cu alte cuvinte, contextul psiho-social al transmiterii și recepționării mesajelor conferă informațiilor sensuri concordante cu dinamica trebuințelor umane. Mesajul este „o structură simbolică, adesea de mare complexitate, produsă în proporții de masă și repetabilă în mod nelimitat” (D. McQuail, S. Windahl, *Modele ale comunicării*, Editura SNSPA, București, 2001, p. 13.). Interacțiunile umane în cadrul comunicării parcurg etapele conceptualizării, simbolizării, organizării și operaționalizării. O serie de variabile și factori influențează procesul comunicării. Constatăm că procesul comunicării poate fi analizat cel puțin din perspectivă psihologică, sociologică și culturală.

În negociere, tipul dominant de comunicare îl reprezintă comunicarea verbală care devine cel mai eficient instrument de atingere a obiectivelor dinainte stabilite. „Comunicarea verbală se află în centrul performanței și competenței sociale. Cea mai mare parte a semnalelor și gesturilor sunt verbale și trebuie să se încadreze într-o secvență conversațională” (Serge Moscovici, 1998, p. 80). Orientarea mentală către anumite scopuri, persuasiunea și retorica dialogului sunt elemente esențiale ale negocierii. Esențial e și faptul că acest cadru al negocierilor îl obligă pe om să prioritizeze interese, să ia decizii și să urmărească rezultate realiste.

În dialogul din timpul negocierilor, vorbirea fiecărui participant are un caracter adresativ pregnant. Alternarea rolurilor de vorbitor și de ascultător contribuie la desfășurarea discuțiilor, dar și la consistența acestora. Aceeași idee este privită și interpretată din perspective diferite, însă în negociere se poate ajunge la concluzii comune. Experiența bogată a negociatorilor le permite să comunice nu numai direct, ci și indirect, aluziv. O importanță deosebită o reprezintă alegerea cuvintelor și modul de utilizare a lor în elaborarea propozițiilor și frazelor. Având în vedere faptul că vocabularul unei limbi dispune de termeni sinonimi și omonimi, aceștia trebuie folosiți cât mai adecvat în cadrul comunicării, în general, în cadrul negocierilor, în special. Astfel, actul de comunicare capătă un caracter clar, nuanțat și bogat în informații. Un alt aspect important îl reprezintă lungimea propozițiilor și a frazelor. Astfel, propozițiile scurte și cu epitete puține, dar sugestive, conferă comunicării negociatoare un ritm benefic și o înțelegere clară a mesajului. Expresivitatea comunicării, rezultată din variațiile în intensitate și din înălțimea sunetelor pronunțate, contribuie la constituirea sensurilor și semnificațiilor mesajelor comunicate. Mai exact, din intensitatea cuvintelor pronunțate poate să transpară o situație obișnuită sau una de excepție, un echilibru sau un dezechilibru,

energie sau oboseală, încredere sau neîncredere. Totodată, intensitatea poate fi utilizată pentru a evidenția un aspect, o idee sau o soluție. Intonația este gestionată cu mare atenție în momentele sensibile ale negocierii. Ea este utilizată cu moderație astfel încât mesajul să fie perceput și înțeles corect. „Este normal ca individul care vorbește să adopte același stil verbal ca și ceilalți, modificându-și debitul, vocea, accentul, limbajul. Acest fenomen se produce atunci când indivizii vor să se facă acceptați” (Giles și Coupland, 1991, pp. 1–68). Negocierile trebuie să atingă o situație optimă de comunicare. De aceea, pentru a facilita exprimarea neîngrădită a celeilalte părți este necesară o atitudine comprehensivă, precum și controlarea reacțiilor spontane. Conform studiilor lui Porter (*On Competition*, 2008, pp. 73–97) situația optimă de comunicare presupune: non-evaluare, non-interpretare, non-chestionare sistemică, întrebări deschise, comprehensiune și reformulare. Astfel avem de-a face cu o atitudine care presupune ascultarea activă, necesară activității de negociere (Jean-Claude Abric, 2002, pp. 49–50).

Comunicarea prin intermediul limbajului scris presupune mai multă acuratețe, nepermițând discontinuități, erori de formă sau de conținut. Este un limbaj elaborat care necesită un plan prealabil. Caracteristicile esențiale ale limbajului scris sunt reprezentate de coerență, sistematizare, claritate, concizie ș.a. Avantajele documentelor scrise în cadrul negocierilor le reprezintă: posibilitatea păstrării lor timp îndelungat, posibilitatea de a reveni asupra lor ori de câte ori este nevoie, focalizarea asupra informațiilor dorite etc.

CONTINUU ȘI DISCONTINUU ÎN NEGOCIERE

Intenționalitatea reprezintă aspectul continuu în negociere, în timp ce vizarea și persuasiunea reprezintă aspectul discontinuu în negociere. Argumentăm astfel: conștiința nu poate exista altfel decât orientată în permanență către o multitudine de entități, mai exact către o multitudine de entități articulate sistemic (intenționalitatea în negociere). În momentul în care vizează o anumită entitate, determinată de nevoia rezolvării unei probleme concrete, conștiința intențională exercită un act de vizare, adică de orientare propriu-zisă, concretă, către o entitate bine determinată (persuasiunea în negociere). Disciplinele științifice denumite comunicare, fenomenologie și psihologie sunt invocate în acest studiu tocmai pentru a releva aspecte fundamentale ale comportamentului negociator.

Pornind de la analiza structurii psihice a individului, decidem să explicăm conștiința din perspectiva fenomenologiei, ca o etapă necesară în înțelegerea relațiilor interumane și a conceptului de intenționalitate. Astfel, tendința permanentă a omului de a descoperi cunoștințe și adevăruri care să conțină soluții pentru majoritatea problemelor cu care se confruntă a condus la apariția fenomenologiei. Cronologic, Franz Brentano este primul gânditor care a reformulat termenul *intenționalitate*, din scolastica medievală, în lucrarea sa *Psihologia din*

punct de vedere empiric (secolul al XIX-lea). A reușit să stabilească o punte solidă, dar mai ales viabilă, între filosofia scolastică și psihologie, aflată în faza sa incipientă la acea vreme. Din acest punct începe să se configureze conceptul de intenționalitate în cadrul noii filosofii cu caracter științific, denumită fenomenologie.

Studiile lui Brentano l-au ajutat pe Edmund Husserl în demersurile de a înțelege conștiința și de a releva aspectele ei intenționale. „Fenomenologia sesizează conștiința în intenționalitatea sa” (Ey, 1993 p. 72), conchide mai târziu Ey. Husserl a pornit de la un fapt concret cu care s-a confruntat: nivelul ridicat al matematicii de la sfârșitul secolului al XIX-lea nu putea fi susținut de logica formală de la acea vreme. El a fost nevoit să găsească o soluție; a reflectat profund (o perioadă de timp relativ îndelungată) și prin intermediul acesteia a ajuns la concluzia existenței independente a logicului față de empiric, precum și la concluzia că entitățile matematice sunt de natură ideală, pur logică. Astfel, a conceput o existență a ideilor pure (cum le-a numit el) cu sediul în conștiință, în conștiința pură (așa cum a denumit-o el), la care se reduce empiricul. Această formă de cunoaștere la nivelul ideilor pure, capabilă să rezolve orice problemă de cunoaștere, a numit-o cunoaștere fenomenologică. A fost convins că a rezolvat problema adevărului absolut (constituit din ideile pure) către care filosofii au tins secole de-a rândul.

Însă filosofii care i-au urmat au pus în evidență un aspect incontestabil, asupra căruia s-au pus de acord cu toții: incontestabila existență a conștiinței, orientată spre ceva, orientare (generală) denumită intenționalitate. Această orientare a conștiinței către exteriorul (sau interiorul) ei a devenit obiect de studiu pentru psihologi, în special, și pentru specialiștii în științele comunicării, în general. Aici nu este vorba despre conștiința transcendentă (ideile aflate în afara conștiinței) sau imanentă (ideile aflate în interiorul conștiinței) explicate de Kant. Argumentele în sprijinul orientării conștiinței către obiectul ei sunt impresionante, prin prisma efectelor în plan pragmatic. „Trăirile înseși sunt *intenționale*. Acest *a se referi la ceva* nu se adaugă psihicului abia ulterior, și doar ca o relație întâmplătoare, de parcă trăirile ar fi ceea ce sunt, fără relație intențională. Ba mai mult, o dată cu intenționalitatea trăirilor se manifestă structura esențială a ceea ce este pur psihic” (Alexandru Surdu, 2003, p. 307). Conștiința pură (nucleul esențial al conștiinței umane), despre care ne vorbește Husserl în fenomenologia sa, și pe care noi o considerăm ca fiind, de fapt, nucleul conștiinței psihologice, nu poate exista altfel decât orientată către obiectul ei. Aceasta este caracteristica esențială a conștiinței, descoperită și analizată de Edmund Husserl. Orientarea propriu-zisă către ceva anume, către o entitate precisă (un obiect, un fenomen, un proces, un act, o entitate, concrete) este denumită *vizare*. Conștiința privită din perspectiva fenomenologiei a constituit un subiect controversat pentru mulți gânditori, însă fiecare a descoperit și cercetat aspecte inedite, dezvoltate în cercetarea științifică a secolului al XX-lea. Fenomenologii francezi au transferat metodologia de lucru, concepută de Husserl, asupra disciplinelor științifice, în special asupra psihologiei. Afirmăm că psihologia,

prin reprezentanții săi, continuă să valorifice ideile fenomenologiei. Problemele noi pe care oamenii de știință ai secolelor al XX-lea și al XXI-lea le-au întâmpinat și-au găsit și continuă să își găsească rezolvare printr-o abordare fenomenologică.

Studiile asupra negocierilor, pornind de la negocierile interindividuale până la cele în afaceri, diplomatice ș.a., ne demonstrează faptul că, în comportamentele lor, negociatorii au o permanentă orientare către procesul negocierii, în toate etapele sale de desfășurare. Gândirea, atenția, motivația și alte procese psihice (ce aparțin conștiinței) vizează toate aspectele negocierii, cu scopul, dinainte stabilit, de a avea succes în această activitate. Conștiința negociatorului este nu numai intențională, ci și persuasivă, deoarece vizează problemele negocierii, din momentul pregătirii acesteia până la finalizarea ei.

Conceptul de intenționalitate fenomenologică se află într-o legătură indestructibilă cu conceptul de vizare fenomenologică. Cele două concepte demonstrează o dualitate a conștiinței. Vizarea este de fapt activarea conștiinței și orientarea ei în direcția de rezolvare a unor probleme concrete care aparțin omului ca ființă socială ce există, se manifestă și acționează, determinată fiind de numeroși factori psihosociali. Intenționalitatea negociatorului este circumscrisă intenționalității fenomenologice, vizarea fiind aceea care particularizează negocierea respectivă. Menționăm faptul că vizarea nu este posibilă în absența intenționalității. Numai după ce intenționalitatea se va consolida, vizarea urmează – ca o configurare precisă a elementelor concrete ale negocierii.

Considerăm persuasiunea ca fiind un element discontinuu, deoarece ea este prezentă doar în anumite momente (cheie) ale confruntării dintre cele două părți aflate în negociere. Persuasiunea constă în capacitatea individului de a induce propria voință unei alte persoane, în cadrul comunicării verbale sau scrise. Persuasiunea este influențarea, cu efecte așteptate, a interlocutorului. În persuasiune, forța cuvântului este uriașă, deoarece îl poate determina pe interlocutor să săvârșească în mod deliberat anumite acțiuni. Pentru aceasta oratorul, respectiv negociatorul, trebuie să stăpânească foarte bine știința comunicării. Specificul persuasiunii constă în faptul că mesajul nu se rezumă numai la aspectul de ordin informațional, ci și la aspecte de ordin afectiv și motivațional. Mijloacele persuasiv-informaționale se află în legătură directă cu scopul urmărit. Astfel, se poate recurge la stimularea interlocutorului sau la frânarea acestuia, în funcție de interese. Considerăm că se poate acționa asupra voinței altora pe calea convingerii, cu condiția utilizării unei argumentări solide, argumentare realizată cu știința convingerii. În opinia lui Septimiu Chelcea, persuasiunea se bazează pe argumente și informații, mai mult sau mai puțin credibile pentru receptor, transmise de comunicator în vederea stimulării receptorului să adopte o nouă atitudine, un nou rol etc. (S. Chelcea, 2006, p. 181). Gustave Le Bon a relevat importanța și influența *persuasiunii* asupra spiritului uman, astfel: „Se va naște, poate, într-o zi o carte miraculoasă asupra artei persuasiunii. Dacă presupunem că psihologia va ajunge o știință la fel de avansată

ca geometria și mecanica, va fi posibil să se prevadă efectele unui argument asupra spiritului omului, la fel de sigur cum putem prevedea astăzi o eclipsă de lună. O psihologie dezvoltată până la acest punct va avea o serie de reguli permițând convertirea unui individ la o opinie anume. Mecanismul unui spirit va fi atunci comparabil cu cel al unei mașini de scris, fiind suficient să se apese pe o clapă pentru a vedea apărând imediat litera cerută. O știință atât de puternică și, în consecință, atât de periculoasă va deveni în mod necesar un monopol al guvernului” (Le Bon, 1995, pp. 129–130). Studiind foarte atent fenomenele comunicării orale și scrise, acest gânditor a afirmat cu convingere: „Modurile de sugestie sunt foarte variate: mediu, cărți, ziare, discursuri, acțiune individuală etc. Cuvântul este unul dintre cele mai active. *A vorbi* înseamnă deja *a sugera*, a afirma înseamnă a sugera și mai mult, a repeta afirmația cu pasiune înseamnă a duce la maximum acțiunea sugestivă” (Le Bon, 1995, pp. 129–130). Importanța persuasiunii în negociere este incontestabilă. Considerăm că problema persuasiunii necesită în permanență o cercetare atentă, datorată dinamicii socio-economice, fenomenului globalizării și, nu în ultimul rând, dinamicii limbii și limbajului negocierilor.

NEGOCIEREA – FORMĂ SPECIFICĂ DE INTERRELAȚIE COMUNICAȚIONALĂ

În actul negocierii, fiecare parte implicată are nevoi, directe sau indirecte, pe care intenționează să și le satisfacă. Negocierea este o tranzacție ale cărei condiții nu au fost încă fixate. Comportamentele negociatorilor pot să determine evoluția negocierii prin consolidarea relațiilor de cooperare sau printr-un conflict produs pe parcursul procesului. Cooperarea sau conflictul vor evolua în funcție de comportamentele negociatorilor, dictate de pozițiile acestora. Comportamentul negociatorului poate fi influențat de relația sa cu obiectul și obiectivul negocierii. Punem în evidență relația indestructibilă care se stabilește între obiectivul vizat de negociator și construcția unei strategii de acțiune și interacțiune cu partea opusă. Această relație poate fi temeinic înțeleasă din perspectiva fenomenologiei care explică orientarea cognitivă și comportamentală a negociatorului către atingerea scopului dinainte stabilit. Această stare orientată a conștiinței, descoperită și analizată de fenomenologul Husserl, explică permanenta creativitate a negociatorului, ca o condiție fundamentală de reușită pe tot parcursul procesului negocierilor. Din această perspectivă, avem în vedere negocierile personale și cele colective; adică negocierea vizează produsele muncii personale sau produsele muncii colective. Tratatul de specialitate relevă diferențe de comportament cu implicații directe asupra rezultatelor negocierilor. Iar explicația cuprinde aspecte emoționale evidente în cazul în care obiectul negocierii îl reprezintă produsele muncii personale. Negocierile dintre sindicate și patronat pot fi privite din perspectiva negociatorului, ca membru al unor grupuri cu interese comune.

O reconfigurare a fundamentului negocierilor se impune. De aceea, în negocierile actuale, pozitiv înseamnă ca partenerii să realizeze schimburi de idei. Negocierile în care una dintre părți obține tot ceea ce își propune, în timp ce partenerul înregistrează un eșec umilitor nu mai sunt posibile, datorită faptului că fiecare dintre părți funcționează ca elemente ale unui sistem integrator, sistem a cărui funcționalitate ar avea de suferit. Nu trebuie să înțelegem intenționalitatea conștiinței (descoperită de Husserl) în mod simplist; orientarea către un anumit obiectiv este influențată de o seamă de factori psihosociali, factori culturali și chiar de natură religioasă. Prin urmare, orientarea nu este una instinctuală, ci este una structurată, cizelată, elevată. Cu toate acestea, negocierile nu sunt lipsite de convulsii și de ceea ce numim „punct critic”. Însă, arta negociatorului (experimentat) constă în a ști să evite atingerea acestuia. Literatura de specialitate ne vorbește despre „punctul critic teatral”. Aici intervine etica negocierilor menită să restabilească pozițiile reale ale partenerilor. Vorbim astăzi despre legal și moral în negociere (Friedman, H. and Fischer, 2021, pp. 7–30).

De aceea, în raportul dintre instinctiv și rațional, balanța înclină în favoarea raționalității care ia deciziile. Motivațiile raționale asigură omului interpretarea unei situații astfel încât aceasta să îi fie favorabilă. Decizia este justificată rațional, dar și emoțional, fiindcă cele două procese psihice funcționează ca mecanisme reglatoare ale psihicului și comportamentului uman. Psihologii explică faptul că rațiunea poate fi o serioasă frână în activitatea creatoare. De aceea, ea trebuie gestionată atent în procesul de negociere (Sheares, Gavin, *Smart Logistics and Data-driven Decision-Making Processes in Cyber-Physical Manufacturing Systems*, 2020).

Un echilibru între rațional, motivațional și emoțional conduce către un comportament cooperant cu rezultate așteptate. Suntem de părere că elementul cognitiv joacă un rol esențial în negocieri. Referindu-se la spectrul negocierii, John Fitzgerald Kennedy afirma că „oamenii nu trebuie niciodată să negocieze sub imperiul fricii și în același timp oamenilor nu trebuie să le fie frică să negocieze”. Folosirea propriilor resurse psihice și gestionarea fenomenului de inhibare conduc la un comportament menit să gestioneze eficient avantajele și dezavantajele proprii într-o negociere. Poziția constructivă și inițiativa eficientizează dialogul, transmiterea informațiilor necesare unei clarificări a pozițiilor, a scopurilor și a rezultatelor așteptate. Astfel avem de-a face cu o consonanță cognitivă. Dorința ca rezultatele negocierilor să fie favorabile ambelor părți este proprie stilului conciliant, dar opusă stilului agresiv.

Performanța negociatorului depinde de atenția pe care o acordă perfecționării stilului său, printr-o punere permanentă la punct cu nivelul actual al cunoașterii, mai ales prin faptul că își asumă riscuri pentru rezultate superioare. „Pregătește-te și ieși din zona de confort! Negociază ca un maestru, indiferent de stilurile de negociere cu care te confrunți!” (Nicole Soames, *Ghid pentru negociere*, 2021).

Această atitudine depinde în mare măsură de personalitatea negociatorului și de motivația sa, dublate de necesitatea socio-economică a aceluia act.

Corupția în negocieri (încercările de a cumpăra partenerii de afaceri) este aspru sancționată de lege, dar mai aspru sancționată și resimțită la nivel moral, respectiv, la nivelul relațiilor interumane, deoarece tentativa atrage după sine pierderea demnității și lipsa de respect în comunitatea restrânsă a negociatorilor. De aceea se discută din ce în ce mai mult despre o etică aplicabilă în domeniul negocierilor. Și ne referim aici la pierderea dreptului de a mai negocia pentru instituții. Negociatorii, cu foarte mici excepții, își doresc relații profesionale de lungă durată, nu evită confruntările, au încredere în forțele proprii și în parteneri. Creșterea responsabilităților aduce cu sine și creșterea autorității exercitată cu demnitate în diversele momente ale negocierii.

Negocierile presupun o pregătire temeinică, deși procesul de negociere este previzibil. Se stabilesc dinainte obiectul și scopul negocierii, precum și propria poziție în raporturile de negociere. O autoanaliză, deși este greu de realizat, se impune pentru montajul psihic necesar intrării în situația de negociere. Toate acestea sunt explicate, din perspectiva intenționalității fenomenologice, ca o orientare esențială, permanentă și constructivă către identificarea soluțiilor favorabile și mai ales viabile pentru interesele negociatorilor. Considerăm că poziția obiectivă este extrem de importantă, deoarece profesionalismul nu admite poziții subiective sau personale față de parteneri. Cu alte cuvinte, reacțiile afective, prejudecățile alterează comportamentul negociator. Acestea sunt factori care trebuie cunoscuți din perspectivă profesională, din perspectiva succeselor și a insucceselor negocierilor. Comportamentul negociator se pregătește în funcție de toți acești factori. Cunoașterea intențiilor „adversarului” pregătește terenul persuasiunii, după părerea noastră. Conferințele și mesele rotunde care preced negocierile propriu-zise (specifice ultimilor ani) contribuie la obținerea de informații despre viitorii parteneri de discuții negociatoare. Opiniile exprimate sunt culese, analizate și interpretate, urmărindu-se în special gândirea vizionară care are în vedere prefacerile așteptate în viitor. Pregătirile planurilor de negociere cresc șansele de succes, deoarece permit sintetizarea ideilor și evitarea confuziilor între părți. Considerăm că trebuie pregătită temeinic posibilitatea unor afaceri care să acorde satisfacție ambelor părți.

Deși lucrările de specialitate amintesc situațiile de conflict și de cooperare din procesul de negociere, credem că astăzi conflictele iau, de fapt, forma cooperării din raționamentul simplu al avantajelor de ambele părți. Într-o economie atât de diversificată cu greu mai putem discuta despre poziții monopoliste. Așa-zisa situație conflictuală o reprezintă stabilirea părții care obține avantajul mai substanțial, lucru care demonstrează climatul de încredere și existența unor interese comune. Constatăm că negocierile depind de capacitatea negociatorilor de a se înțelege unii pe alții și de capacitatea de a alterna efectele imediate cu efectele de perspectivă. Modele noi (și mai ales viabile în condițiile societății globale și ale

Uniunii Europene) ale comunicării în actele negocierii își fac loc în gestionarea acțiunilor individuale; astfel, adoptarea negocierii de tip win-win conduce către integrarea profesională așteptată, în condițiile existenței unei mari diversități de organizații pe piața muncii (Claudiu Coman, *Tehnici de negociere*, 2019). Nu putem să nu evidențiem caracterul concret orientat al negocierilor către noile condiții economice și sociale care se configurează și reconfigurează în Uniunea Europeană. Dacă Husserl a pus în evidență caracterul orientat al conștiinței individului, fenomenologiile (în special cea franceză) ce i-au urmat au evidențiat caracterul orientat al întregii ființe omenești către noile condiții concrete de acțiune și interacțiune socială. Mai exact, au evidențiat capacitatea sporită a individului de a-și folosi capacitățile (abilitățile dobândite în permanență) în rezolvarea de probleme.

O problemă importantă o reprezintă deosebirile care există între prevederile legale din diferite zone ale globului, precum și moduri diferite de interpretare și de aplicare a legislației. O altă problemă o reprezintă cunoașterea cutumelor naționale sau regionale și modul de adaptare la acestea. Negociatorii din culturi și civilizații diferite trebuie să demonstreze o amplă capacitate de înțelegere și adaptare la culturile respective, evitând ceea ce specialiștii numesc „șoc cultural”. Credem că se pot depăși barierele de cultură și de limbă printr-o pregătire temeinică a procesului de negociere. Astfel, se au în vedere resursele umane performante, mai exact, calitățile cele mai potrivite ale negociatorului pentru un proces concret: cunoașterea unei limbi de circulație internațională cunoscută și de partener, cunoașterea valorii locale a unor expresii cum ar fi „imediat”, „mai vedem”, clarificarea sensurilor, verificarea informațiilor și a consensurilor.

CONCLUZII

Documentarea acestui studiu a condus la conexiuni necesare și la concluzii evidente. În societatea contemporană, negocierea nu mai înseamnă adversitate dusă la extrem, ci parteneriat; un parteneriat în urma căruia părțile obțin maximum posibil din ceea ce și-au propus. De aceea, negocierea îmbracă forma cooperării pentru atingerea obiectivelor propuse. Cu toate acestea, obținerea consensului reprezintă o esențială dificultate. Considerăm că este extrem de important ca negociatorii să conștientizeze necesitatea, permanentă, de transformare a intereselor divergente în interese comune. Scopurile comune conduc către un alt tip de negociere, acela în care deznodământul este gândit în comun de ambele părți. Considerăm că negociatorul secolului al XXI-lea nu mai gândește în termenii „totul sau nimic”, nu consideră concesiile un semn de slăbiciune, evită compromisurile și păstrează un echilibru necesar activității de lungă durată în instituția pe care o reprezintă.

Performanța în negocierile dintre organizații nu mai presupune un rezultat imediat și definitiv; de aceea, un factor important în negociere îl reprezintă orientarea părților. Astfel, conștiința intențională contribuie la potențarea creativității precum și la voința de cooperare pentru găsirea unor soluții reciproc avantajoase, folosind tehnica transformării în negocierea de tip integrativ. Negocierile generează o cunoaștere și o

comunicare intenționale. Cunoașterea orientată, care vizează anumite scopuri (generate de o anumită situație care impune negocieri), va crea strategii de acțiune și de comunicare corespunzătoare. Incontestabil, comunicarea intențională, adică orientată către găsirea de soluții, joacă un rol esențial în acest tip de activitate umană. Întreg procesul de negociere presupune implicarea acestui tip de conștiință descoperită de filosofii fenomenologi și analizată de către psihologie (care își reconfigurează imaginea asupra conștiinței). Considerăm conștiința intențională izvorul comportamentelor adoptate pe tot parcursul procesului de negociere. Ea se obiectivează, în situația negocierii, în soluții dictate de structura personalității negociatorilor, de interese, scopuri, cultură, motivație și de nevoia de rezolvare de probleme. Or, în negociere, cercetătorii psihologi au pus în evidență cooperarea ca fiind constructivă în comunicare și în identificarea soluțiilor viabile și reciproc avantajoase. Abordarea fenomenologică a negocierilor specifice societății primelor decenii ale secolului al XXI-lea se constituie într-o evoluție firească a cunoașterii omului.

BIBLIOGRAFIE

1. Abric, Jean-Claude (2002). *Psychologie de la communication* (translation by Luminița și Florin Botoșineanu). Iași: Editura Polirom.
2. Chelcea, Septimiu (2006). *Opinia publică. Strategii de persuasiune și manipulare*. Bucharest: Editura Economică.
3. Coman, Claudiu (2019). *Tehnici de negociere* (Editia: a II-a, revizuita și adăugită). Bucharest: Editura C.H. Beck.
4. Dinu, Mihai (2000). *Comunicarea. Repere fundamentale*. București: Editura Algos.
5. Drăgan, Ioan (1996). *Paradigme ale comunicării de masă*, Bucharest: Casa de Editură și Presă Șansa S.R.L.
6. Ey, Henri (1993). *Conștiința*. Bucharest: Editura Științifică și Enciclopedică.
7. Fiske, John (2003). *Introducere în științele comunicării*, translation by Monica Mitarcă, Iași: Editura Polirom.
8. Friedman, H., and Fischer (2021). What Biblical Leaders Teach Us about Leadership in a Global Society. „*Analysis and Metaphysics*” 20: 7–30, New York, Editura Addleton Academic Publishers.
9. Giles, H., Coupland, N. & Coupland, J. (1991). *Accommodation theory: Communication, context, and consequence*. In H. Giles, J. Coupland, & N. Coupland (Eds.), *Studies in emotion and social interaction. Contexts of accommodation: Developments in applied sociolinguistics*, Cambridge University Press; Editions de la Maison des Sciences de l'Homme.
10. Husserl, Edmund (1994). *Meditații carteziene*, Bucharest: Editura Humanitas.
11. Le Bon, Gustave (1995). *Opiniile și credințele*, Bucharest: Editura Științifică.
12. Lesenciuc, Adrian (2017). *Teorii ale comunicării* (Ed. a 2-a, reviz.). Brașov: Editura Academiei Forțelor Aeriene „Henri Coandă”.
13. McQuail, D., Windahl, S. (2001). *Modele ale comunicării*. Bucharest: Editura SNSPA.
14. Moscovici, Serge (1998). *Psychologie sociale des relations à autrui*, (translation by Cristina Moșu) Iași: Editura Polirom.
15. Porter, Michael (2008). *On Competition*, Harvard Business Press.
16. Sheares, Gavin (2020). Smart Logistics and Data-driven Decision-Making Processes in Cyber-Physical Manufacturing Systems, „*Economics, Management, and Financial Markets*” 15(1): p. 33–39, New York, Editura Addleton Academic Publishers.
17. Soames, Nicole (2021). *Ghid pentru negociere. Cum să devii un maestru al negocierii*, București: Editura Prior & Books Educational.
18. Surdu, Alexandru (2003). *Filosofia contemporană*, Bucharest: Editura Paideia.