

SEMNE VERBALE ȘI NONVERBALE  
ÎN STRUCTURA NEGOCIERII

SEMNE VERBALE ȘI NONVERBALE  
ÎN STRUCTURA NEGOCIERII

Raluca Bonta

**Abstract:** *Negotiation is a particular type of interaction, a process of oral communication, whose traits (spontaneity, redundancy, the use of verbal and nonverbal signs) and techniques (asking questions, active listening) can be found in all the stages of negotiation, from the preparing stage up to the closing of negotiation.*

*Any type of negotiation consists of three major stages (the preparing stage, the negotiation as such and the closing stage) that can be identified with the three stages in any interaction (the initial stage, the middle stage and the closing stage). Starting from an example of negotiation, we shall try to follow the verbal and nonverbal signs that may appear in all its stages and which make of negotiation a particular type of oral discourse.*

**Key-words:** *negotiation, oral communication, verbal signs, nonverbal signs*

Comunicarea orală îmbracă diverse forme, mai mult sau mai puțin convenționale, mai mult sau mai puțin tipizate, ca dezbateră, interviul, conversația de zi cu zi sau negocierea. Dintre aceste forme de comunicare orală, cea asupra căreia ne-am oprit este negocierea, deoarece aceasta a căpătat o mare frecvență în ultimele decenii, fiind folosită nu numai pentru comerț sau activități economice și diplomatice, ci și în multe alte domenii. În viața de zi cu zi (la serviciu, acasă, la cumpărături, în afaceri) fiecare convinge sau se lasă convins, deoarece fiecare are ceva de schimbat cu altcineva și trebuie să ajungă la o înțelegere cu acea persoană. Se poate spune, pe bună dreptate, că trăim într-o epocă a negocierilor, considerate ca modalități de dialog și realizate mai ales prin discurs oral. Indiferent unde are loc și care îi sunt actorii,

negocierea apelează la retorică, la elemente de teorie a argumentării și de comunicare verbală și nonverbal.

Negocierea a devenit un fel de formulă magică folosită în toate sectoarele vieții sociale, economice sau politice. La televizor, în ziare sau pe stradă auzim frecvent de „negocieri cu sindicatele”, „negocieri de aderare”, „negocieri de ostatici”, „negocieri de prețuri” etc. Negocierea apare în mod firesc, fie între companii, grupuri sau indivizi, deoarece o parte deține un anumit lucru pe care cealaltă parte îl dorește și este dispusă să se târguiască pentru a-l obține.

Fiecare, în viața sa personală, la serviciu, la piață, în familie ajunge să negocieze în măsura în care o decizie ce trebuie luată implică acordul altor indivizi, străini sau mai apropiați, deținând sau nu putere asupra lui. La serviciu se poate negocia salariul sau un loc de muncă mai bun, în oraș / la piață se poate negocia achiziționarea unui produs, iar în viața de familie se experimentează practica negocierii ca mijloc de a conviețui, putându-se negocia cele mai diverse lucruri, de la cine duce copiii la școală până la locul de petrecere al concediului, de exemplu.

Se poate spune că negocierea este în esență un tip de interacțiune umană, un proces de comunicare între (cel puțin) doi participanți legați printr-un anumit raport de forță între care există relații de interdependență, dar care sunt, în același timp, separați prin interese divergente în anumite probleme. Prin negociere, ei “optează în mod voluntar pentru conlucrarea în vederea soluționării unei probleme comune prin ajungerea la un acord reciproc avantajos”<sup>i</sup>.

Negocierea este „o abordare comunicațională prin excelență, ale cărei consecințe sunt de natură pragmatică, ce poate rezulta o situație de conflict, de neînțelegere, de opoziție reală în care se găsesc diferiți actori sociali, prin schimbul de argumente și prin acordarea reciprocă de concesi, fiind în același timp și expresia unui interes comun cu privire la modalitățile de împlinire a intereselor manifestate în legătură cu obiectul supus negocierii”<sup>iii</sup>.

## SEMNE VERBALE ȘI NONVERBALE ÎN STRUCTURA NEGOCIERII

*Negocierea este un tip de interacțiune, un proces de comunicare orală în principal, ale cărei trăsături (spontaneitate, redundanță, folosirea structurilor eliptice, a mărcilor emoționale și a mijloacelor non și paraverbale) și tehnici (punerea întrebărilor, ascultarea activă și argumentarea) se regăsesc în toate etapele negocierii, de la pregătire până la încheierea acesteia.*

### **a. Pregătirea negocierii**

*Este esențial ca o negociere să fie bine pregătită pentru a i se asigura succesul. Un negociator bine pregătit este mai coerent și mai exigent în formularea cererilor și promovarea ideilor decât unul cu o pregătire mai puțin atentă. Întrucât scopul oricărui negociator este realizarea propriului interes (concomitent însă cu satisfacerea interesului celuilalt), un prim element în orice pregătire a negocierii este fixarea anumitor obiective specifice pe care vrea să le atingă. Mai întâi negocierea recurge la comunicarea intrapersonală (comunicarea cu sine) pentru a-și delimita propriul interes și a stabili ceea ce vrea să realizeze în negocierea respectivă. Trebuie însă să se țină seama de faptul că obiectivele trebuie stabilite de așa natură încât să stea la baza comunicării interpersonale dintre negociatori și să devină instrumente utile pentru conducerea și desfășurarea negocierii.*

*În acest scop obiectivul trebuie să fie SMART, să respecte anumite cerințe.<sup>iii</sup>*

*Un studiu atent al elementelor ce compun acest acronim ne duce cu gândul la unul din principiile pragmaticii, și anume Principiul Cooperării și cele patru maxime stabilite de Grice, astfel:*

1. obiectivul trebuie să fie <b>specific</b> – formularea trebuie să fie precisă, și nu vagă	1. <b>maxima modalității</b>
2. obiectivul trebuie să fie <b>măsurabil</b> – să se specifice exact (cantitativ sau prin valori pe o scară de evaluare aleasă arbitrar) ce se dorește	2. <b>maxima cantității</b>

3. obiectivul trebuie să fie <b>adecvat</b> – să aibă legătură cu problema în discuție și să aproximeze corect interesul negociatorului	3. <b>maxima calității</b>
4. obiectivul trebuie să fie <b>realist</b> – să fie posibil de realizat cu resursele disponibile	4. <b>maxima relevanței</b>
5. obiectivul trebuie să aibă un caracter <b>temporal</b> – să vizeze un orizont precis de timp	

Pentru a se apropia cât mai mult de realizarea obiectivului, negociatorul trebuie să fie flexibil, stabilind o gamă mai largă de variante pentru același obiectiv, ce cuprinde cel puțin trei niveluri<sup>iv</sup>:

- obiectiv maxim – cel mai bun rezultat ce poate fi obținut
- obiectiv minim – cel mai slab rezultat ce poate fi acceptat, dincolo de care negocierea nu mai prezintă interes
- obiectiv țintă – cel mai realist rezultat, situat între obiectivul maxim și obiectivul minim

După stabilirea obiectivelor, un al doilea element în pregătirea negocierii este evaluarea partenerului/partenerilor pentru a se stabili raporturile de “forță” esențiale în structurarea comunicării, în funcție de care se vor stabili strategiile, stilurile și tacticile de negociere. Între negociatori raportul poate fi *simetric*, ei percepându-se ca egali. Partenerii sunt mai mult sau mai puțin apropiați sau îndepărtați, distanța fiind în funcție de gradul de cunoaștere reciprocă (ei se cunosc puțin, mult sau deloc), de natura legăturii socio-afective ce-i unește și natura situației comunicative (informală sau formală).

Dintre marcatorii verbali ce caracterizează acest tip de raport se disting:<sup>v</sup>

- termenii de adresare: pronume de adresare (folosirea reciprocă a pronumelui de politețe *dumneavoastră* sau a pronumelui *tu*), nume de adresare (*dragă, colega*), folosirea prenumelui, folosirea unor termeni de alint
- nivelul limbii: folosirea stilului formal sau informal

Dintre marcatorii nonverbali și paraverbali se disting:

## SEMNE VERBALE ȘI NONVERBALE ÎN STRUCTURA NEGOCIERII

- distanța (de apropiere sau depărtare față de interlocutor)
- durata și intensitatea contactului ocular (ce include numeroase semnificații: respect, încredere, sinceritate)
- gesturile și întreaga mimică
- intensitatea vocală și articulatorie
- timbrul vocal
- debitul verbal (accentuat în relații de familiaritate și scăzut în situații formale)

*Un al doilea tip de raport este cel asimetric, în care negociatorii se găsesc pe poziții diferite (poziție înaltă vs. poziție joasă), dictate de diferența de vârstă, sex, statut, competență, forță fizică, prestigiu, etc.*

Acest tip de raport este caracterizat de marcatori verbali precum:

- termeni de adresare: pronume de adresare – *tu* (poziție înaltă) – *dumneavoastră, dumneata, matale* (poziție joasă); folosirea titlurilor – *domnule profesor, domnule doctor, excelență, etc.*
- organizarea rândului la cuvânt: poziția înaltă se identifică pe două aspecte: cantitativ (cel ce vorbește mai mult se situează pe o poziție mai înaltă) și calitativ (întreruperile vin din partea celui ce se situează pe poziția înaltă)

*La nivelul marcatorelor non și paraverbale se disting:*

- aspectul fizic și ținuta vestimentară;
- poziția participanților (pentru poziția înaltă – atitudine relaxată, capul drept; pentru poziția joasă – coloana vertebrală curbată, capul aplecat);
- contactul ocular și jocul privirilor (cel de pe poziția înaltă are o privire care fixează, autoritară, sigură; cel de pe poziția joasă are o privire fugară);
- intensitatea vocii.

Negocierea ca interacțiune poate fi constituită nu doar din cuplurile specifice cerere-ofertă, ci și din secvențe de conversație. De aceea, noțiuni cu care operează analiza interacțiunilor, precum *schimb* (cea mai mică unitate dialogală, formată dintr-un număr de cel puțin două acte de vorbire produse de locutori diferiți), *secvență* (unitate a interacțiunii alcătuită din mai multe schimburi), *rând la cuvânt* (contribuția unui locutor la un moment dat în cadrul interacțiunii), *pereche de adiacență* (secvență de două rânduri la cuvânt, aflate într-o strânsă relație una cu alta) pot fi aplicabile și negocierii și ne vom folosi de ele în discutarea etapelor acesteia. Astfel, prima etapă a negocierii corespunde cu ceea ce în orice tip de interacțiune socială poartă numele de *secvență inițială*.

În funcție de tipul de relație dintre participanți, inițierea negocierii se poate face în diverse moduri. Dacă relația este simetrică, inițierea poate fi în manieră afectuoasă. Dacă relația este asimetrică, inițierea este în manieră politicoasă. Secvența inițială stabilește, pe de o parte, climatul relațiilor dintre părți, iar pe de altă parte oferă informații despre caracterul, atitudinile și intențiile fiecărei părți. Când este vorba mai ales de negocieri specializate (economice sau politice), secvența inițială poate ajuta la descifrarea experiențelor și metodelor părților (arătate de aspectele nonverbale, atitudini și expresii) precum și a stilului de negociere (ilustrat de modul în care părțile discută în perioada de deschidere). În cazul negocierilor specializate, desfășurate în situații formale, instituționalizate, inițiativa schimbului aparține celui care are dreptul, puterea sau autoritatea. În cazul negocierilor sociale (mai ales în cele din viața de zi cu zi), oricare dintre participanți (ce dorește obținerea unui acord într-o anumită problemă) poate avea inițiativa schimbului.

Ca structură, secvența inițială poate fi alcătuită din:

- schimburi de saluturi (perechi de adiacență) urmate fie de intrarea abruptă în temă, fie de întrebări și răspunsuri stereotip (alte perechi de adiacență): (*Ce faceți? / Mulțumesc, bine. Dumneavoastră?*)

## SEMNE VERBALE ȘI NONVERBALE ÎN STRUCTURA NEGOCIERII

- întrebări de diverse tipuri și de regulă neutre, fără legătură cu obiectul negocierii, despre experiențe recente (*Ați văzut controversatul film „Codul lui DaVinci?”*), subiecte exterioare (*Ce părere aveți de meciul de aseară?*), situații personale (*Cum ați călătorit?*)

- cereri de informații, de asemenea neutre, fără legătură cu obiectul negocierii.

### ***b. Negocierea efectivă***

După formularea obiectivelor și evaluarea partenerului / partenerilor, procesul de negociere poate să înceapă. Partenerii exprimă pozițiile lor și evaluează divergențele, pun întrebări, reformulează, produc corecturi, parafrazează, critică. Pentru a ajunge la o înțelegere, ei își modifică pozițiile, recurg la explicații, sugestii, scuze, promisiuni, alternează propuneri pentru a ajunge la soluții comune.

Este ceea ce în orice interacțiune poartă numele de *secvența de bază*, ce poate fi mai mult sau mai puțin elaborată, în funcție de tipul negocierii, obiectivele acesteia, identitatea protagoniștilor și relațiile existente între ei, timpul pe care aceștia îl au la dispoziție. Dialogul în această fază a negocierii este condus astfel încât să permită obținerea de la partener a cât mai multor informații despre nevoile și interesele sale deoarece, pe lângă ofertele și cererile partenerului, este important să se descopere motivul exprimării acelor dorințe. Negocierea efectivă, ca secvență de bază a unui proces de comunicare, se constituie în special din întrebări și reformulări, instrumente ale ascultării active.<sup>vi</sup> Ascultarea activă este un proces ce înseamnă mai mult decât simpla receptare și interpretare a semnalelor sonore; ea implică totodată participarea celui care ascultă la înțelegerea episodului de comunicare, participare ce se manifestă în primul rând prin ascultarea efectivă a conținutului mesajului și prin încercarea de înțelegere a semnalelor nonverbale și paraverbale. Ea face, de

asemenea, trimitere la încurajarea vorbitorului să-și dezvăluie ideile, încurajare realizată prin întrebări, semnale verbale simple (*da, continuați; aha*) sau semnale nonverbale (expresia feței, gesturi) Totodată, interlocutorul poate face dovada ascultării, participării sale active prin repetarea sau parafrizarea celor spuse de locutor.

Întrebările joacă un rol esențial în negociere și vizează obținerea informațiilor complete, scoaterea în evidență a intențiilor negociatorului/negociatorilor, stimularea spre acțiune a partenerului de negociere și influențarea gândurilor și acțiunilor sale.

Întrebările pot fi de mai multe tipuri:<sup>vii</sup>

● **întrebări cu privire la obiectul negocierii**

- *întrebări exploratoare* – urmăresc să afle ce știe partenerul de negociere despre obiectul negocierii. Ca mijloace specifice de a exprima acest tip de întrebări se remarcă folosirea pronomelor interogative-relative: *care, cine, ce, cât*; acestea poartă marca interogativă astfel încât acest tip de întrebare nu are o pronunțată intonație interogativă ci mai degrabă un contur melodic descendent. De asemenea, se remarcă folosirea unor verbe ce exprimă stări mentale (*a ști, a cunoaște*) și a verbelor zicerii (*a spune, a zice*)

Ex. „*Ce-mi puteți spune despre noul produs al firmei dumneavoastră?*”

„*Ce știți în legătură cu firma X?*”

- *întrebări edificatoare* – urmăresc să afle poziția pe care se situează partenerul de negociere în ceea ce privește obiectul negocierii prin folosirea unor substantive ca *părere, opinie, impresie*, precedate de adjectivul pronominal interogativ-relativ *ce* sau prin folosirea unor verbe ce exprimă stări mentale (*a ști, a crede, a considera*), precedate de pronumele interogative-relative *care, cine, ce, cât*. Ca și în cazul întrebărilor exploratoare, întrebările edificatoare au adesea un contur melodic descendent, marca interogativă fiind purtată de pronumele interogative-relative.



**SEMNE VERBALE ȘI NONVERBALE  
ÎN STRUCTURA NEGOCIERII**

Ex. *„Ce părere aveți despre o mărire cu 5% a salariilor?”*

*„Ce credeți despre o mărire cu 5% a salariilor?”*

• **întrebări ce vizează opiniile partenerului**

- *întrebări deschise* – urmăresc să afle cât mai multe informații de la partenerul de negociere cu privire la obiectul negocierii. Mijloacele specifice de exprimare sunt pronumele interogativ-relativ *ce* precedat de prepozițiile *de, la, pentru* având sensul *din ce cauză, în ce scop* precum și adverbele interogativ-relative *când, cum, unde*. Pronumele interogativ-relative poartă marca interogativă, întrebarea având un contur melodic descendent.

Ex. *„De ce credeți că ar trebui să mărim salariile profesorilor?”*

*„Cum ar trebui să procedăm ca să acordăm o majorare de salariu fără prea multe implicații în alte domenii?”*

- *întrebări închise* – urmăresc un răspuns mai scurt decât întrebările deschise, de regulă de tipul *da* sau *nu*. Se construiesc fără pronume, adjective sau adverbe interogativ-relative și au un contur melodic ascendent.

Ex. *„Doriți acest lucru imediat?”*

*„Găsiți interesantă această propunere?”*

- *întrebări directe* – vizează un aspect specific și un răspuns limitat din partea partenerului de negociere. Se construiesc cu ajutorul pronumelor și adjectivelor pronominale interogativ-relative *cine, ce, care, cât* și au un contur melodic descendent.

Ex. *„Cu câte camere doriți să fie apartamentul pe care vreți să-l închiriați?”*

*„Ce accesorii doriți să aibă mașina dumneavoastră?”*

- *întrebări indirecte* – vizează și ele un aspect specific, dar maniera prin care se urmărește obținerea răspunsului este mai puțin directă. Folosesc de regulă verbe ce exprimă dorința, necesitatea, preferința (*a dori, a voi, a prefera*) la negativ (adverbul *nu* apărând în poziție inițială în întrebare) și la modul condițional-optativ, pentru a atenua o propunere și pentru a aduce comunicării o notă de politețe sau uneori de ezitare. Conturul melodic al acestui tip de întrebare este ascendent.

Ex. „*Nu considerați satisfăcător un apartament cu două camere?*”

„*Nu v-ar mulțumi o mașină cu două uși?*”

- *întrebări în dezacord* – subliniază opoziția punctelor de vedere ale partenerilor. Apar frecvent verbe ce exprimă stări mentale (*a crede, a considera*). Acest tip de întrebare conține și o nuanță exclamativă, conturul melodic fiind ascendent, pentru a sugera mirare, reproș sau neîncredere.

- Ex. „*Vi se pare că propunerea dumneavoastră este atât de bună încât să încetăm greva?*”

„*Chiar crezi că am timp pentru toate astea?*”

- *întrebări de dirijare* – obligă răspunsul partenerului să se apropie de alternativa propusă de locutor. Folosesc, în construcția lor, verbul *a fi* la negativ (adverbul *nu* apărând în poziție inițială în întrebare) și la modul condițional-optativ (pentru a exprima o acțiune dorită), urmat de adverbe ca *bine, extraordinar, minunat*. Conturul melodic este ascendent.

Ex. „*N-ar fi minunată o ieșire în natură la sfârșitul săptămânii?*”

„*N-ar fi mai bine să ...?*”

- *întrebări ipotetice* – subliniază aspecte cărora partenerul de negociere nu le-a acordat suficientă atenție. Mijloacele specifice de exprimare sunt verbe la condițional

**SEMNE VERBALE ȘI NONVERBALE  
ÎN STRUCTURA NEGOCIERII**

optativ pentru a exprima o comparație ireală și un contur melodic descendent.

Ex. „Vă gândiți ce-ar însemna pentru mine să muncesc într-un loc unde nu sunt stimulat material?”

„Ce s-ar întâmpla dacă am mări costul de producție?”

• **întrebări ce vizează încheierea negocierii**

- *întrebări reflexive* – rezumă cele spuse, prin urmare apelează, de regulă, la conjuncția *deci* (în poziție inițială sau finală) și locuțiunile conjuncționale *după cum, după cât, întrucât, prin urmare, așadar*, iar conturul melodic este ascendent.

Ex. „*Deci, în concluzie, credeți că cererea mea de mărire de salariu este nejustificată în condițiile date?*”

„*Să înțeleg din toate acestea că sunteți de acord, deci?*”

- *întrebări cu ofertă condiționată* – sunt de fapt enunțuri condiționale, introduse prin conjuncțiile *dacă, de, să*, prin adverbul cu valoare de conjuncție *când* și prin locuțiunea conjuncțională *în caz că* și au un contur melodic ascendent.

Ex. „*Dacă accept să mergem la concert diseară, mă ajuți mâine să termin de bătut lucrarea la calculator?*”

„*Dacă vom face livrarea la timp, vom putea primi și noi banii toți o dată?*”

*Reformulările* presupun reluarea, cu utilizarea altor termeni, a ceea ce partenerii de negociere au afirmat, servind la ameliorarea ascultării. Reformularea poate declanșa o nouă precizare sau informație, poate duce la consolidarea mesajelor transmise sau la nuanțarea, reprecizarea unui mesaj în contextul său.

Pe lângă întrebări și reformulări, ascultarea activă, ca proces ce presupune participarea celui care ascultă la înțelegerea procesului de comunicare, se bazează și pe alte tehnici:<sup>viii</sup>

- folosirea propozițiilor de încurajare: „*Mai spune ...*”; „*Așa, te ascult ...*”

- ...”
- folosirea de adverbe ca răspuns: „Sigur ...”; „Bineînțeles ...”
- folosirea de construcții anticipatoare: „Presupun că vei spune că ...”; „Sunt sigur că știi ce va urma”
- folosirea de interjecții pentru a arăta aprobare sau interes: „Aha!”; „O”
- folosirea de elemente nonverbale pentru a arăta interes, curiozitate, înțelegere
- folosirea unui bun contact ocular
- folosirea unor elemente de legătură ce oferă o tranziție ușoară de la un subiect la altul: „*eu cred că asta este tot ce se putea spune în legătură cu acest subiect, acum haideți să trecem la ...*”
- realizarea unui rezumat: „*Haideți să vedem ce am discutat până acum*”.
- folosirea parafrazelor: „*Ce mi se pare că încercați să demonstrați este că ...*”

Buna desfășurare a negocierii depinde și de realizarea *coeziunii și coerenței*. Coeziunea dialogului ce stă la baza negocierii se referă la fapte ce privesc legăturile interne ale acestuia (între enunțuri și părți ale enunțurilor), capabile a realiza unitatea sintactico-semantică: ordinea discursivă, acordul. Coerența se bazează pe alte tipuri de legături ce se stabilesc între enunțuri, și anume legături tematice, referențiale și argumentative. După Levinson<sup>x</sup>, coerența trebuie identificată la nivelul actelor de vorbire și al mișcărilor interacționale executate prin rostirea acestor expresii, ea bazându-se pe forța ilocuționară a părților componente și efectul lor perlocuționar asupra auditoriului.

Nu în ultimul rând, buna desfășurare a negocierii ține de respectarea rândului la cuvânt. „Fiecare rând la cuvânt este produs de locutor și înțeles de partenerul său în cadrul unei ierarhii de acțiuni prin care el se străduiește să le îndeplinească și care constituie interacțiunea”<sup>x</sup>. Întrebările, reformulările și toate celelalte tehnici de ascultare activă menționate anterior ajută locutorul în selecționarea locutorului următor, evitând totodată tăcerile și

## SEMNE VERBALE ȘI NONVERBALE ÎN STRUCTURA NEGOCIERII

vorbirea simultană. Atunci când apar, tăcerile pot sugera uimire, nervozitate, sfidare, rândul la cuvânt fiind reluat, de cele mai multe ori, de locutorul ce vorbea inițial, ce aduce justificări, completări, scuze. Vorbirea simultană sugerează graba în exprimarea ideilor, dorința de dominare a interlocutorului, rândul la cuvânt revenindu-i fie primului locutor care s-a autoselecționat, fie celui ce dă dovadă de o putere mai mare (manifestată printr-un tempo rapid al vorbirii și o intensitate forte). Un alt element ce poate perturba alternarea rândului la cuvânt îl constituie întreruperile, ce pot să apară datorită anticipării eronate a unui sfârșit de rând sau pot fi efectuate în absența oricărui indiciu de abandon al rândului de către locutor, din dorința de intimidare și dominare.

### ***c. Încheierea negocierii***

*Această fază a negocierii nu este o fază distinctă, ci continuă schimbul de concesi din negocierea efectivă pentru a se ajunge la un acord. Părțile implicate în negociere trag concluzii după un rezumat al soluțiilor deja prezentate; pentru a grăbi obținerea unui acord partenerii de negociere pot recurge la diverse tactici.<sup>xi</sup>*

- sfaturi – pentru a sugera direcția de acțiune dorită: „Am putea soluționa această problemă prin ...”

- promisiuni: „Dacă accepți propunerea mea, eu te-aș putea ajuta cu ...”

- amenințări: „Dacă nu mă ajuți, mă văd forțat să ...”

- rugăminți: „Ți-aș fi îndatorat dacă m-ai putea ajuta cu ...”

- critici: „Soluția propusă de tine nu e nici pe departe cea mai bună pentru că ...”

- oferirea unei ultime concesi: „Dacă acordăm o dobândă de 5% în loc de 4% sunteți de acord să semnăm contractul?”

- alternative: „Ori ne măriți salariul, ori continuăm greva.”

- ultimatum: „*Dacă mâine la ora zece nu veniți cu o propunere viabilă, greva continuă până la înghețarea anului școlar.*”

*Finalul negocierii poate fi asociat cu secvența de încheiere dintr-o interacțiune, maniera de realizare a acesteia fiind diferită în funcție de tipul de relație dintre participanți și de rezultatele obținute. Astfel, se poate vorbi de încheiere:*

- în manieră afectuoasă – în special în cazul relației simetrice, când există un grad de intimitate între parteneri
- în manieră politicoasă – în special în cazul relației asimetrice
- în manieră neutră – în special în situații instituționalizate

Ca și în cazul primei etape, cea de pregătire a negocierii, inițiativa încheierii poate să aparțină celui care are dreptul, puterea sau autoritatea (în negocierile specializate) sau oricăruia dintre participanți (în negocierile de zi cu zi), în momentul în care obiectivele au fost atinse.

Atunci când negocierea se încheie printr-un acord, acesta poate fi scris (în negocierile specializate) sau verbal (în negocierile de zi cu zi).

*Propunem un model de analiză ce are ca scop demonstrarea faptului că negocierea este un tip de oral apt a servi ca bază de studii și susceptibil de a furniza un câmp de investigații bogat. Corpusul îl constituie o înregistrare într-o agenție de voiaj.*

Data înregistrării: 15 februarie 2005

Durata totală a înregistrării: 10'20"

Locul înregistrării: o agenție de voiaj

Participanții:

X = client, jurist

Y = agent

Durata totală a pasajului transcris și analizat: 2'10"

SEMNE VERBALE ȘI NONVERBALE  
ÎN STRUCTURA NEGOCIERII

X: bună ziua ↑

Y: bună ziua ↑ ++ luați loc ↓ spuneți ↓

X: mă interesează < L ofertele de călătorii pentru luna MARTIE > vreau să-i ofer cadou soției mele ↑ ++ o excursie ↑ în [ străinătate ↓

Y: martie ] ++ < L să vedem > ++ v-ați gândit unde\_ați vrea să mergeți?

X: nu chiar ↓ de\_aceea\_am venit ↑ să văd ce-mi puteți oferi DUMNEAVOASTRĂ. oricum ↑ aș vrea undeva unde\_i mai cald decât în România în această perioadă ↑ și mai e și problema prețului ↓ n-aș vrea undeva unde-i foarte scump +

Y: + am înțeles ↓ < R ce ziceți de dubai? > vă putem oferi un < L sejur cu cazare în hotel de TREI STELE > ↑ la un tarif de cinci sute de euro. dubaiul e la modă\_acum =

X: = da ↑ ar fi o idee ↑ da' dubai înseamnă mai mult plajă ↓ nu? or' noi preferăm să ne MIȘCĂM mai mult ↓ am vrea un loc cu mai multe < J obiective turistice > ++

Y: a:: ↓ atunci ++ italia?

X: nu-i rău ↑ ce propuneți?

Y: un circuit FOARTE frumos ↑ roma-milano-veneția ↑ la patru sute șapte-ș-cinci de euro ↑ sau un sejur cu cazare într-un hotel de trei stele la ROMA ↑ patru sute de euro.

X: și\_altceva? ceva să\_mbinăm TOTUȘI < Î plaja cu vizitele > ↑

Y: aha ↓ dacă\_nțeleg bine ↑ DUMNEAVOASTRĂ doriți să găsiți o călătorie într-un < L loc apropiat > ↑ < L cu soare > ↑ < R mă rog > ↓ cu plajă ↑ dar și cu mai multe obiective turistice ↓ așa-i?

X: da ↓ cam așa ↓ ce mă sfătuieți?

Y: ce-ați zice\_atunci de grecia? găsiți și plajă ↑ și\_obiective turistice ↓ avem CHIAR o\_ofertă specială.

X: < Î o:: i\_o idee grozavă > ↓

Y: < R da:: > ↓ prețurile sunt promoționale ++ stați așa ++ < J am pus pe\_aici pe undeva > (caută printre pliantele de pe birou) ++ < Î a:: am găsit > uitați ↑ un sejur de\_o săptămână la salonic ↑ la un hotel de trei stele ↑ trei\_sute\_cin\_zeci de euro ↑ în perioada opt\_cinșpe martie.

X: *perioada\_i bună. putem face rezervări?*  
 Y: *< Î sigur > pe ce nume?*

*a) Trăsături ale comunicării orale*

Negocierea, ca proces de comunicare orală în principal, prezintă elemente caracteristice acesteia. După cum se observă și în fragmentul propus spre analiză, o primă caracteristică ar fi reversibilitatea rolurilor de emițător și receptor, ce se realizează prin marcatori ai rîndului la cuvânt (în special întrebări ce solicită o înlănțuire imediată). Totodată, se observă o mai mare deschidere față de variantele sociale ale limbii decât în scris. Chiar dacă se desfășoară într-un cadru formal, negocierea oferită ca exemplu prezintă unele mărci lingvistice caracteristice comunicării orale informale: *a, nu-i rău, aha, cam așa, stați așa.*

Referirea la datele contextului se face prin mijloace verbale, dar și nonverbale, ca dovadă că aceste date sunt implicite în comunicarea orală: *stați așa ++ < J am pus pe\_aici pe undeva > ++ < Î a:: am găsit > uitați ↑ un sejur [...]*

Mesajul este retușat de către parteneri, nefiind vorba, ca în cazul scrisului, de formulări definitive: *[...] o călătorie într-un < L loc apropiat > ↑ < L cu soare > ↑ < R mă rog > ↓ < cu plajă ↑ dar și cu mai multe obiective turistice ↓*

Prezența structurilor eliptice (*a: ↓ atunci ++ italia?*) sau a structurilor juxtapuse fără cuvinte de legătură (*și\_altceva? ceva să\_mbinăm TOTUȘI < Î plaja cu vizitele > ↑*), precum și reactualizarea prin repetiție a unor secvențe deja verbalizate (*dacă\_șteleg bine ↑ DUMNEAVOASTRĂ doriți să găsiți o călătorie într-un < L loc apropiat > ↑ < L cu soare > ↑ < R mă rog > ↓ < cu plajă ↑ dar și cu mai multe obiective turistice ↓ așa-i? >*) subliniază ideea că acest discurs oral se construiește spontan, simultan cu gândirea.

*Ca tip de comunicare orală, această negociere se încadrează în tiparele comunicării interpersonale diadice, prin*



**SEMNE VERBALE ȘI NONVERBALE  
ÎN STRUCTURA NEGOCIERII**

*prezența a doi participanți (agentul și clientul), dintre care primul caută să-l influențeze pe cel de-al doilea în alegerea unei variante de concediu.*

*b) Etapele negocierii*

○ *pregătirea negocierii*

*Înainte de a intra în agenția de voiaj, clientul își fixează în minte obiectivul negocierii ce va avea loc, obiectiv pe care-l va verbaliza mai târziu, în discuția cu agentul: el dorește să-și aleagă un loc pentru petrecerea concediului împreună cu soția într-o țară cu o climă mai blândă și cu prețuri nu foarte ridicate. La rândul său, agentul are ca obiectiv alegerea pentru client (indiferent care este acesta) a unui loc care să-i satisfacă dorințele, aducând astfel profit agenției.*

Tot de la bun început partenerii de negociere știu că raportul dintre ei va fi unul simetric, cei doi percepându-se ca egali, un raport marcat totuși de o oarecare distanță stabilită de gradul scăzut de cunoaștere reciprocă și de natura formală a situației de comunicare. La nivel verbal acest tip de raport se distinge prin folosirea reciprocă a pronumelui de politețe *dumneavoastră*

(*X: de\_aceea\_am venit ↑ să văd ce-mi puteți oferi DUMNEAVOASTRĂ; Y: DUMNEAVOASTRĂ doriți să găsiți [...] și a persoanei a doua plural evidentă la pronume și în desinențele verbale (Y: v-ați gândit unde\_ați vrea să mergeți? ; X: [...] ce-mi puteți oferi).*

Prima etapă a negocierii, ca secvență inițială a unei interacțiuni, debutează printr-un schimb de saluturi, urmat de intrarea abruptă în temă:

*X: bună ziua ↑*

*Y1: bună ziua ↑ ++ luați loc ↓ spuneți ↓*

*X: mă interesează < L ofertele de călătorii pentru luna MARTIE >*

O dată cu prima intervenție a clientului, după salut se verbalizează obiectivul negocierii, care nu este în totalitate SMART și încalcă totodată cel puțin una din maximele lui Grice:

*X: mă interesează < L ofertele de călătorii pentru luna MARTIE > vreau să-i ofer cadou soției mele ↑ ++ o excursIE ↑ în [ străinătate ↓*

Judecând după primul enunț, se poate spune că obiectivul nu este specific, întrucât formularea este vagă (călătorii în țară? în străinătate?). În același timp, se poate spune că se încalcă maxima modalității. Se încearcă o reparare a acestei situații prin al doilea enunț, însă se încalcă de data aceasta maxima cantității (se spune mai mult decât este necesar) și tot nu se specifică exact ce dorește clientul (obiectivul nu este măsurabil). Obiectivul este însă adecvat, realist și cu un caracter temporal, maxima calității și cea a relevanței nefiind încălcate.

Se revine însă asupra obiectivului în negocierea efectivă, când agentul încearcă, prin întrebări, să afle mai multe de la client pentru a veni cu oferte satisfăcătoare.

○ *negocierea efectivă*

*Aceasta, ca secvență de bază a procesului de comunicare, este alcătuită în principal din întrebări formulate mai ales de agent, care dorește să afle cât mai mult despre dorințele clientului pentru a-l mulțumi.*

El apelează la întrebări exploratoare (*v-ați gândit unde\_ați vrea să mergeți?*) pentru a se informa asupra obiectivului negocierii, despre care clientul nu dă prea multe detalii la început.

Continuă apoi cu întrebări deschise ( *< R ce ziceți de dubai? >* ) și întrebări închise (*atunci ++ italia? >* ) pentru a testa

**SEMNE VERBALE ȘI NONVERBALE  
ÎN STRUCTURA NEGOCIERII**

opiniile partenerului de negociere. Totodată, acesta din urmă apelează și el la întrebări deschise (*ce propuneți?; ce mă sfătuiți?*) pentru a se informa asupra opiniilor agentului.

Tot agentul este cel ce conduce negocierea spre o încheiere, rezumând cele spuse printr-o întrebare reflexivă, ce constituie în același timp o reformulare: *dacă\_înteleg bine* ↑ *DUMNEAVOASTRĂ doriți să găsiți o călătorie într-un* < *L loc apropiat* > ↑ < *L cu soare* > ↑ < *R mă rog* > ↓ *cu plajă* ↑ *dar și cu mai multe obiective turistice* ↓ *așa-i?*

Întrebările deja menționate și reformulările sunt elemente esențiale ale ascultării active, tehnică importantă în orice negociere eficientă, ce se mai manifestă și prin propoziții de încurajare (*am înțeles*), utilizarea de interjecții pentru a indica înțelegere (*a::; aha*) sau interes (*o::*), folosirea de adverbe ca răspuns (*sigur*).

○ *încheierea negocierii*

*După reformularea dorințelor clientului, pentru a-și face o idee cât mai clară despre locul potrivit în care acesta să-și petreacă vacanța, agentul îi propune o soluție convingătoare:*

*Y: ce-ați zice\_atunci de grecia? găsiți și plajă* ↑ *și\_obiective turistice* ↓ *avem CHIAR o\_ofertă specială. [...]* *prețurile sunt promoționale*

Aceasta conduce la obținerea unui acord reciproc avantajos pentru ambele părți (clientul găsește locul potrivit, cu plajă și obiective turistice, la un preț avantajos, iar agentul a câștigat un client), ceea ce duce la încheierea negocierii:

*X: perioada\_i bună. putem face rezervări?*  
*Y: < Î sigur > pe ce nume?*

## ANEXA

### Convenții de transcriere<sup>xii</sup>

#### *Accent*

TEXT accent emfatic (al cuvântului sau al unei silabe)

*Alocarea rolului de emițător (schimbul de replici)* [ text  
 întrerupere și suprapunere; începutul suprapunerii unor intervenții  
 succesive; se marchează atât în intervenția în curs, cât și în  
 intervenția suprapusă

text = intervenție începută de un vorbitor și continuată,  
 prin întrerupere, de altul = text

text ⊥ construcție abandonată

#### *Pauze și tăceri*

+ pauză scurtă  
 ++ pauză mai lungă  
 +++ pauză și mai lungă

#### *Intonație*

. contur melodic descendent terminal  
 ↑ contur melodic ascendent  
 ↓ contur melodic descendent  
 ? contur melodic ascendent terminal

#### *Ritm*

' apocopa unor sunete  
 – (linie jos, între cuvinte) rostire legată

#### *Tempo*

<L> tempo lent al vorbirii  
 <R> tempo rapid al vorbirii

**SEMNE VERBALE ȘI NONVERBALE  
ÎN STRUCTURA NEGOCIERII**

*Înălțime*

<Î>	înălțime ridicată a vocii
<J>	înălțime joasă a vocii

*Intensitate*

<F>	intensitate forte a vocii
<S>	intensitate slabă a vocii

**BIBLIOGRAFIE**

Bange, P. & al (1981): *Logique, argumentation, conversation*, Berne, Peter Lang

Bonta, Elena (2004): *Conversația – ipostază a interacțiunii verbale*, Bacău, Ed. Alma Mater

Chiru, Irena ( 2003): *Comunicarea interpersonală*, București, Ed. Tritonic

Deac, Ioan (2002): *Introducere în teoria negocierii*, București, Paideia

Hiltrop, Jean-Marie & Udall, Sheila (1999): *Arta negocierii* (trad. Cristina Muntoiu), București, Teora

Kerbrat-Orecchioni, Catherine (1992): *Les interactions verbales*, vol.II, Paris, Armand Colin

Levinson, Stephen C. (1983): *Pragmatics*, Cambridge, CUP

Vasile, Dragoș (2000): *Tehnici de negociere și comunicare*, București, Ed. Expert

## NOTE

---

<sup>i</sup> Vasile, D. (2000): *Tehnici de negociere și comunicare*, București, Ed. Expert, p.138

<sup>ii</sup> Deac, I. (2002): *Introducere în teoria negocierii*, București, Paideia, p.14

<sup>iii</sup> Vasile, D. (2000): op.cit., pp.218-219

<sup>iv</sup> Hiltrop, J-M. & Udall, S. (1999): *Arta negocierii*, București, Teora, p.33

<sup>v</sup> vezi și Kerbrat-Orecchioni, C. (1992): *Les interactions verbales*, vol. II, Paris, Armand Colin

<sup>vi</sup> Chiru, I. (2003): *Comunicarea interpersonală*, București, Editura Tritonic, p.53

<sup>vii</sup> vezi și Vasile, D.

<sup>viii</sup> Bonta, E. (2004): *Interpersonal communication*, Bacău, Editura Alma Mater, p.151

<sup>ix</sup> Levinson, S. (1983): *Pragmatics*, Cambridge, CUP, p.288

<sup>x</sup> Bange, P. (1992): *Analyse conversatinnelle et théorie de l'action*, Paris, Les Éditions Didier, p.90

<sup>xi</sup> Hiltrop, J; Udall, S. (1999): op.cit., p.34

<sup>xii</sup> Vom folosi convențiile de transcriere propuse de Hoarță-Cărăușu, L. (coord.)(2005): *Corpus de limbă română vorbită actuală*, Iași, Ed. Tehnică, Științifică și Didactică CERMI