



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

Avizat,
Manager proiect,
Conf. univ. dr. Cristian MARINAȘ

CU CINE NEGOCIEM?

- **Suport de curs dezvoltat în cadrul proiectului POCU/626/6/13/133138 –**
 - **Varianta Finală -**

Elaborat de:

Cosmin DORBRIN

Expert dezvoltare materiale de învățare

Aprilie 2022,



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

CU CINE NEGOCIEM?

De-a lungul vieții, fiecare dintre noi se află în diferite ipostaze în cadrul cărora își exersează calitățile de negociator, fie că este antrenat în cadrul unor negocieri individuale, fie că este membru al unei echipe de negociere, având un rol foarte bine stabilit. De asemenea, partenerii de negociere pot fi copii, femei sau chiar persoane în vârstă.

Între cele mai importante argumente pentru care este important să parcurgeți acest modul, deoarece în conținutul acestuia veți putea găsi răspunsuri la următoarele întrebări:

- care sunt principalele particularități ale negocierilor individuale
- care sunt principalele trăsături ale negocierilor colective?
- care este rolul femeii în cadrul unei negocieri?
- cum negociem cu copiii?

*Parcurgând acest modul, **veți fi capabili să:***

- de ce este importantă puterea în cadrul negocierilor individuale;
- care sunt principalele trăsături ale negocierilor colective;
- cum negociază femeile;
- care sunt argumentele pe care le utilizăm în cadrul negocierilor cu copiii.

Mult succes!



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

INTRODUCERE

Cu cine negociem?, principala întrebare la care trebuie să răspundem pe parcursul acestui modul. Pe parcursul modulelor anterioare ne-am familiarizat cu fundamentele procesului de negociere. Astfel, cunoscând principiile și funcțiile negocierii și presupunând că întrunim calitățile unui bun negociator, vom încerca să adaptăm stilul nostru de negociere la diferite categorii de persoane. Desigur, unele dintre particularitățile procesului de negociere sunt universal valabile, însă în același timp, comunicarea cu anumite categorii de persoane prezintă anumite elemente de specificitate.

Fiecare dintre noi poate fi implicat în cadrul unor negocieri individuale sau colective, făcând parte din cadrul unei echipe de negociere. Din acest punct de vedere, pe parcursul acestui modul, vom aborda o serie de aspecte care completează volumul cunoștințelor dobândite pe parcursul modulelor anterioare. În acest sens, vom aborda o serie de aspecte care apar atât la nivelul negocierilor individuale, cât și la nivelul celor de grup și care sunt important a fi cunoscute de către fiecare dintre noi.

NEGOCIEREA INDIVIDUALĂ

Unii dintre noi consideră că este mult mai bine să negocieze individual toate detaliile unei înțelegeri contractuale, în timp ce alții doresc să beneficieze de avantajele și siguranța unei echipe de negociere. Fiecare dintre cele două forme de negociere prezintă avantaje și dezavantaje. Totuși, unul dintre principalele semne de întrebare la care trebuie să oferim un răspuns se referă la opțiunea unor dintre indivizi referitoare la preferința pentru negocierea individuală. Astfel, ne întrebăm *De ce negociere individuală și nu de grup sau colectivă?* De asemenea, trebuie menționat faptul că există o serie de situații în care negocierea individuală este preferabilă negocierilor de grup.

Mai întâi, trebuie să menționăm faptul că negocierile individuale fac parte din categoria negocierilor bilaterale. Negocierile individuale se caracterizează prin participarea și implicarea în cadrul discuțiilor pe o anumită temă a doi parteneri. Va mai amintiți de John și Paul care negociau prețul de tranzacționare a automobilului pe care John dorea să îl vândă? Ei bine aceasta reprezintă un exemplu tipic de negociere individuală.



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

Dar totuși, mai există și alte situații în care este necesar a apela la negocierea individuală în defavoarea celei colective? Răspunsul este afirmativ. De exemplu, una dintre aceste situații o reprezintă negocierea salariului în momentul în care ne angajăm. Aceasta reprezintă una dintre situațiile în care este recomandabil ca negocierea să aibă un caracter individual, deoarece în organizații, indiferent de domeniul de activitate al acestora există și se aplică politica de confidențialitate a salariilor.

O altă situație în care este necesară dezvoltarea unor negocieri individuale o reprezintă cea în care avem de a face cu persoane timide, aflate în poziția partenerului de negociere. Motivele pentru care aceste persoane preferă negocierile individuale sunt dintre cele mai diverse: temperamentul, caracterul, acțiunea unor factori inhibitori, siguranța conferită de partenerul de negociere, caracterul confidențial a discuțiilor și de ce nu, trebuie să recunoaștem, unele experiențe anterioare negative.

Dar totuși, de ce unii dintre noi ne orientăm spre negocierile individuale și nu spre cele de grup? În continuare vom încerca să oferim câteva răspunsuri la această întrebare.

Care sunt eroii dumneavoastră? Poate că unii dintre dumneavoastră veți răspundem negativ la această întrebare, spunând că nu aveți eroi. Ei bine, pentru cei din această categorie, vom reformula întrebarea anterioară, întrebându-vă: Pe cine admirați cel mai mult? Cu cine ați dori cel mai mult să vă asemănați? Ce fel de oameni vă pun sângele în mișcare?

Iată câteva variante dintre care v-o puteți alege pe cea care considerați că vă reprezintă cel mai bine: Bill Gates – cel mai bogat om din lume și un inovator în domeniul afacerilor, Michael Jordan sau Miriam Jones – cel mai bun jucător de baschet din lume, respectiv cea mai bună atletă din lumea în anii 2000, Pablo Picasso unul dintre pictorii renumiți, Madonna sau Elvis Presley – cele două simboluri ale muzicii pop.

Posibil ca în lista dumneavoastră să fie incluse numele unor personalități din domenii diferite de cele pe care noi le-am menționat. Foarte bine, fiecare dintre noi are dreptul de a-și alege un exemplu, un idol, are să-l reprezinte și pe care să îl urmeze în evoluția sa profesională și personală.



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

Indiferent dacă idolul dumneavoastră se regăsește printre numele menționate de noi sau nu, toți au ceva în comun și prin prisma faptului că îi admirăm, cu toții, indiferent de cât de diferiți am fi, avem un ceva în comun, respectiv respectul și admirația pentru aceștia.

Este normal să îi respectăm pe cei ce au realizat ceva în viață și mai ales în situația în care putem prelua unele lucruri bune din experiența acestora. Mai mult, noi oamenii, avem tendința de a-i admira pe deschizătorii de drumuri sau pe cei care au dat dovadă de curaj, pe cei care luptă singuri, în ciuda dificultăților cu care se confruntă sau a opoziției pe care o întâmpină.

Oricât de mult am admira realizările individuale și oricât de valoroase ar fi rezultatele acestora, trebuie să precizăm următorul lucru: nici unul dintre ei nu a realizat nimic de unul singur, ci împreună cu o echipă care le-a acordat sprijinul. Convingerea o singură persoană poate realiza ceva mareț este un mit. În viața de zi cu zi nu există personaje gen Rambo care să înfrunte o armată de unul singur. Chiar și Luptătorul Singuratic era însoțit în permanență de prietenul său indian Tonto.

Nimic extraordinar nu a fost vreodată realizat de un individ care să fi acționat singur. Priviți în istorie și în profunzime și veți vedea că toate faptele așa-zis individuale sunt realizate cu ajutorul unei echipe. Chiar și reușita lui Cristofor Columb, în momentul în care a descoperit America, a fost rezultatul unei munci de echipă. Nici măcar Albert Einstein, omul de știință care a revoluționat lumea cu teoria relativității, nu a lucrat izolat. Cu privire la munca sa Einstein remarcă „De multe ori pe zi îmi dau seama în ce măsură viața mea extraordinară i interioară se bazează pe efortul camarazilor mei, cei în viața și cei trecuți în eternitate și cât de asiduu trebuie să muncesc pentru a da în schimb tot atât cât am primit” (Maxwell J., 2003).

DE CE NEGOCIEM INDIVIDUAL?

Deși suntem conștienți că munca în echipă este mult mai avantajoasă decât cea individuală, ne putem întreba „De ce acționăm individual?” sau „De ce negociem individual?”. În continuare vom încerca să vă prezentăm cele mai importante argumente care, în anumite situații, justifică orientarea noastră către munca individuală.

Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138



- **individualismul** este unul dintre argumentele majore pentru care preferăm negocierea individuală în defavoarea celei colective. Dorința de a beneficia integral de rezultatele negocierii poate fi inclusă, în categoria motivelor pentru care unele persoane preferă negocierile individuale, fiind o formă de manifestare a egoismului. Realizarea intereselor personale în defavoarea celor ale comunității este principala formă de manifestare a individualismului unei persoane.

În anumite situații, individualismul are o serie de efecte pozitive asupra oamenilor, deoarece determină apariția concurenței între aceștia, ca premisă a obținerii unor rezultate din ce în ce mai bune. Promovarea inițiativelor personale reprezintă un alt efect important al individualismului;



- **dorința de independență și de a reuși prin forțele proprii**, fără a fi condiționat de rezultatele muncii altor persoane sau de modul în care acestea își îndeplinesc sarcinile ce le revin;



- **nesiguranța (neîncrederea)** este un factor extrem de important care influențează în mod decisiv opțiunea unor persoane pentru negocieri individuale. Nesiguranța este în același timp și expresie a personalității slabe a unei persoane. Unele persoane doresc să dețină controlul total asupra acțiunilor la realizarea cărora participă sau asupra lucrurilor de care sunt responsabili. Nu de puține ori se întâmplă ca nesiguranța să fie determinată de frica unor lideri ca ar putea fi înlocuiți de altcineva mai capabil și mai bine pregătit. În aceste situații, liderii aflați într-o asemenea postură își subestimează propriul

potențial și nu reușesc să valorifice cunoștințele, experiența și abilitățile oamenilor cu care lucrează. Fostul președinte al SUA spunea „Nu ar trebui să folosim doar creierele pe care le avem, ci toate creierele pe care putem să le împrumutăm”;

Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138



- **naivitatea** este o trăsătură specifică persoanelor care încearcă să facă totul singure. Unii oameni care deși, inițial se încadrează în această categorie, reușesc ca pe parcurs să își corecteze comportamentul, optând pentru negocieri colective. Își dau seama că obiectivele pe care și le-au propus sunt mult mai mari decât capacitățile de care dispun, acționând în consecință. Astfel principala metodă de realizare a obiectivelor devine constituirea unei echipe;



- **temperamentul** ca trăsătură a personalității unui individ are o importanță majoră în realizarea unor acțiuni individuale. Unii oameni nu sunt foarte sociabili și nu sunt conștienți de faptul că datorită acestei trăsături de personalitate, nu pot constitui echipe de negociere. Deși, în anumite situații sunt acaparați de complexitatea acțiunilor pe care le inițiază, nu se gândesc să își constituie o echipă de lucru sau să se

implice în cadrul uneia care funcționează deja. Ceea ce nu sesizează aceste persoane este faptul că acționând în mod solitar, creează o serie de bariere în calea dezvoltării personale. Chiar și persoanele cele mai introvertite pot învăța să se bucure de avantajele muncii în echipă.

Exercițiul 1

Care dintre argumentele enumerate anterior, au cea mai mare importanță în decizia dumneavoastră de a vă implica în negocieri individuale sau de echipă?

SUNTEM POTRIVIȚI PENTRU NEGOCIEREA INDIVIDUALĂ SAU DE GRUP?

Completând volumul cunoștințelor dobândite în modulul anterior cu privire la tipurile de negociatori, să propunem, ca în continuare, în încercăm să facem o încadrare a acestora în funcție de principalele trăsături, în două categorii: potriviți pentru negocieri individuale sau de grup. Nu ne propunem să reluăm caracteristicile fiecăruia dintre tipurile de negociatori descrise în modulul anterior, ci doar să argumentăm disponibilitatea fiecăruia dintre aceștia de a participa la negocieri individuale sau de grup.



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

Criteriul	Tipul de negociator	Negociere individuală	Negociere de grup	Observații
TEMPERAMENTUL	coleric	√√√√	√√	Implicarea sa în cadrul unei echipe de negociere implică riscuri destul de mari, datorită faptului că negociatorul coleric își poate schimba foarte repede poziția și opinia față de anumite aspecte care apar în decursul negocierilor. De asemenea, excesul de energie de care dispune și graba îl fac deseori foarte greu de suportat în cadrul unei echipe
	sanguin	√√√√√	√√√√√	Motivul îl constituie personalitatea puternică, dinamică, dar foarte echilibrată a acestuia. Negociatorul sanguin dispune de o foarte mare capacitate de adaptabilitate și flexibilitate la situațiile cu care se confruntă.
	flegmatic	√√	√√√	Indiferența față de lucruri, pe care o manifestă în anumite situații, le atrage de cele mai multe critici din parte colegilor e echipă, fiind necesare eforturi suplimentare din partea acestora pentru a susține acțiunile flegmaticului
	melancolic	√	√√	Reprezentanții acestui tip sunt predispuși la singurătate, evită contactul cu oameni noi și puțin cunoscuți, deseori se incomodează. Ceva nou, performant, cu schimbări aduce lor incomoditatea și provoacă melancolicilor să se împotrivească. În mediul deja cunoscut, ei lucrează productiv și constant. Melancolicul este foarte puțin predispus spre un lucru autonom, de conducere, unde se cere inițiativa și dominare, manifestând din acest punct de vedere preferință pentru munca de echipă.
CARACTERUL	nervos	√√	√	schimbările sale, cauzate de latura sentimentală, pot genera disfuncționalități la nivelul echipei de negociere.
	activ	√√√√	√√√√	Se adaptează foarte bine oricărui stil de lucru și condițiilor de negociere. Este orientat spre obținerea unor rezultate concrete.
	sentimental	√	√√√	Există riscul ca în cadrul unor negocieri individuale să renunțe la dialog, atunci când apar anumite disfuncționalități.
	pasionat	√√√√	√√	Preferă implicarea în cadrul unor negocieri individuale, cu toate că există riscul să își neglijeze interesele.
	apatic	√√√	√√	Sunt în general persoane secrete și inactive, motiv pentru care la nivelul echipei pot apărea disfuncționalități din acest punct de vedere.
	amorf	√√√	√√	Tendința acestuia de a ieși în evidență, bravând, poate genera anumite conflicte la nivelul echipei de negociere sau poate face



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

				ca eforturile coechipierilor în atingerea scopului propus să fie zadarnice.
--	--	--	--	---

Legendă:

- √√√√ - într-o măsură foarte mare;
- √√√ - în mare măsură;
- √√ - indiferent;
- √ - într-o măsură redusă;
- √ - într-o măsură foarte redusă

Exercițiul 2

Folosind cunoștințele de care dispuneți, referitoare la particularitățile fiecăruia dintre tipurile de negociatori, realizați portretul unei persoane (coleg, subordonat, șef, amic, prieten, frate, părinte etc.), precizând dacă este potrivit pentru implicarea în cadrul unor negocieri individuale sau să facă parte dintr-o echipă de negociere.

STABILIREA RAPORTULUI INTERPERSONAL INTR-O NEGOCIERE

Noțiunea de raport este îndelung utilizată pentru a sublinia diverse tipuri de interacțiuni ca de exemplu: negocieri, discuții între colaboratori, discuții legate de vânzări și altele. În cele mai multe definiții acordate acestea se pune accent pe “relația armonioasă” între părțile participante în cadrul raportului interpersonal. Probabil ca cea mai bună definiție derivă din programarea neurolingvistică și presupune **“încercarea de a reduce diferențele dintre noi și o altă persoană, atât la nivel nonverbal cât și verbal, într-un stadiu inferior stării conștiente a celeilalte persoane”**. Acest proces implică minimalizarea diferențelor și maximizarea similitudinilor între noi și cealaltă persoană, fapt care se aplică cu succes și în cazul negocierilor.

Am mai putea defini relația interpersonală, ca pe un **climat de deschidere, încredere și încredință între partenerii de negociere, aflați pe aceeași lungime de undă, care trăiesc aceleași sentimente și folosesc aproape același limbaj verbal și nonverbal.**

Crearea unui raport interpersonal eficace presupune din parte noastră, ca negociatori, să ne dezvoltăm abilitatea de a ne plasa “în pielea” celeilalte părți și să vedem lumea din perspectiva acestora. Depinde, de asemenea, și de dorința noastră de a accepta că, deși celălalt



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

partener poate vedea lumea dintr-un unghi diferit de al nostru și se comportă în conformitate cu acesta, perspectiva și comportamentul său nu este nici corect, dar nici greșit.

Cum putem sa stabilim un astfel de raport interpersonal? Cea mai bună modalitate de realizare este “de a fi la același nivel” cu partenerul de negociere, prin ralierea comportamentului nostru verbal și nonverbal nivelului fizic și psihologic al acestuia. Chiar dacă partenerul nostru de negociere nu este conștient de acest lucru, acesta ne va considera la nivel subconștient ca fiindu-i similar lui.

În general, relațiile interpersonale sunt definite ca fiind o conciliere a “**necesităților reciproce**”. Relația începe printr-un contact, care durează numai câteva fracțiuni de secundă și ca reacție la aceasta scurtă privire. Dacă persoana - țintă nu indică nici un fel de rezonanță, putem spune ca am avut o încercare de contact. Dacă dimpotrivă, observăm semnalul așteptat de la persoana - țintă, relația se dezvoltă pozitiv, mai departe, orice dialog și interacțiune fiind posibile.

Dacă o relație este reglementată printr-un acord, contract (de vânzare, de muncă, de căsătorie etc.) putem spune ca între acele persoane există un raport. Acest raport degenerează atunci când solicitările unuia dintre parteneri devin brusc exagerate, se dezechilibrează fără o nouă înțelegere prealabilă, iar celălalt partener nu mai are libertatea de acțiune, ajungându-se astfel la o dependență.

Modul în care pot fi influențate relațiile și raporturile dintre parteneri de către gesturi a fost studiat prin diverse experimente, în urma acestora, s-a ajuns la următoarea concluzie: cu cât numărul gesturilor sincrone este mai mare, cu atât exista condiții mai bune pentru o relație pozitivă. Toate acestea dovedesc că procesele respective nu sunt controlate conștient, ele desfășurându-se în limita a 1/25 dintr-o secundă. Cu toate acestea, ele indică dispoziția internă de punere în acord cu partenerul care ne corespunde, în acest mod stabilindu-se un sentiment de încredere reciproc.

Astfel, cel care negociază cu cele mai bune intenții nu reacționează neglijent, prin comportamentul său și își alege cu mare grijă gesturile și cuvintele pentru atingerea scopului propus, fiind în același timp el însuși. Dimpotrivă, cel care se hotărăște să nu-și joace rolul în care să fie el însuși, se pune singur în situația de a-și crea situații neplăcute. Cine își reduce



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

gesturile, fiindu-i teamă că partenerul său să nu se simtă manipulat, se închide singur, făcând extrem de dificilă comunicarea și facilitând apariția conflictelor.

Un conflict fundamental apare atunci când ne confruntăm cu noul, cum ar fi de exemplu o negociere cu parteneri pe care nu îi cunoaștem. În aceste cazuri mecanismele de protecție asociază întotdeauna “noul” cu străin, iar din acest motiv se caută similaritățile cu persoanele cu care venim în contact. De aceea, atunci când nu ne cunoaștem personal cu cineva, cele mai neînsemnate puncte comune devin importante ca, de exemplu: îmbrăcămintea, dialectul, modul de comportare, devin astfel indicatori ai faptului că și celălalt aparține aceleiași categorii. Avantajul constă în faptul că partenerul care seamănă cu noi are un comportament predictibil.

Cu toate acestea, există limite în a te potrivi cu cineva, dar există diverse modalități nonverbale prin care “putem fi la același nivel” cu persoane cu care stabilim raporturi interpersonale. Comunicarea nonverbală oferă oportunitatea unui feedback rapid și un control eficient asupra similitudinilor, oferă o multitudine de modalități de codificare a mesajelor (în comunicarea față - în - față, o mare parte din informație este oferită nonverbal și este comunicată la numeroase niveluri în diferite moduri) și furnizează puterea de a contracara selectivitatea .

“Putem fi la același nivel” cu partenerul de discuție sau de negociere prin utilizarea limbajului corpului, în vederea potrivirii anumitor părți ale corpului sau ale întregului corp cu cele ale partenerului, prin adoptarea aceleiași posturi, acelorași mișcări și gesturi. De exemplu, se poate adopta aceeași poziție a capului și a unghiului umărului, astfel încât să se poate folosi aceleași expresii faciale sau să se potrivească gesturile, cum ar fi mișcările mâinilor. Vocea poate fi utilizată, de asemenea pentru a ajuta să ne situăm la același nivel cu partenerul de negociere prin folosirea aceluiași ton, tempo, volum și intensitate. Utilizarea aceluiași tip de fraze asemănătoare partenerului de negociere și repetarea acestora pe parcursul discuției, dar și comportamentul general, unde trebuie să identificăm cu mare atenție preferințele partenerului și să fim în acord cu acestea, ne obligă să atingem același nivel cu partenerul pe durata raportului interpersonal.

Exemplu:

Iată câteva recomandări pentru comportamentul nonverbal din timpul negocierilor, în special pentru construirea unui raport interpersonal eficient: gesturile se fac cu palmele orientate



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

În jos; capul se mișcă de sus în jos și este înclinat către stânga (deoarece se ascultă cu urechea stângă); se stă cu spatele la fereastra/lumina; zâmbetul este mimat; sprâncenele sunt deseori strânse; cutele frunții sunt verticale; există puține gesturi de acord; se discută sacadat, lipsit de expresivitate și distanțat. De asemenea, se recomandă, pe cât posibil, să se evite curbarea spatelui și aducerea umerilor în față, schimbarea poziției în care se stă și ridicatul în picioare, capul nu trebuie lăsat în jos, privirea nu trebuie orientată în altă direcție decât spre partenerul de negociere etc.

În general, o relație bună între partenerii de negociere nu implică aspecte afective. Nu-i obligatoriu să iubești pe cineva pentru a putea comunica și relaționa cu el. cu un efort de adaptare, se poate construi o relație bună, chiar și cu un interlocutor antipatic.

Nu de puține ori se întâmplă ca viața să ne oblige să interacționăm cu persoane antipatice sau pe care nu ne sunt simpatice. La locul de muncă, la școală, în afaceri succesul nostru depinde de astfel de oameni. Scenariul ideal ar fi acela în care am putea să evităm respectivele persoane și să nu depindem de ele. Însă nu întotdeauna avem această șansă, iar din acest motive este foarte important să îi câștigăm de partea noastră. Abilitatea de a comunica și a dezvolta relații cu aceste persoane este cheia succesului și calea cea mai sigură de a ne atinge obiectivele.

Desigur, există afinități personale și antipatii între partenerii de negociere. De exemplu, bărbații tind să fie mult mai relaxați și mai indulgenți atunci când negociază cu femeile. Încrederea în propriile forțe este mai mare în astfel de situații. De asemenea, unul dintre elementele pe care femeile, le folosesc în procesul negocierii, în reprezintă chiar farmecul personal, redat prin zâmbet, comportament, stil de comunicare. Nu trebuie omis faptul că există și femei care pot adopta stilul negocierilor dure.

De asemenea, în cadrul negocierilor colective dintre sindicate și patronate în vederea încheierii contractului colectiv de muncă, relația de comunicare dintre parteneri este una de durată, astfel încât aceștia se cunosc destul de bine și pot relaționa, chiar dacă obiectivele și opiniile lor sunt de cele mai multe ori contrare.

Indiferent dacă ne agreăm sau nu partenerii de negociere, trebuie să folosim mijloacele verbale și nonverbale de care dispunem astfel încât să stabilim o relație de comunicare corespunzătoare.



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

Exemplu:

Să ne gândim care ar trebui să ne comportăm în situația în care la locul de muncă, unul dintre colaboratori ne este antipatic pentru că nu este același tip de personalitate ca și noi. Este un tip neconvențional, care vorbește foarte mult, iar ținuta vestimentară a acestuia nu reprezintă în mod corespunzător imaginea companiei din care facem parte. Nu trebuie să evităm a spune că iminența apariției unor discuții contradictorii și persoana respectiva există în permanență Relația dintre noi și respectiva persoană este una directă. Care ar fi modalitatea cea mai eficientă de a evita astfel de confruntări? Nimic mai simplu: comunicarea prin intermediul e-mail-ului sau intranetului. Dar cum reacționăm în situațiile în care este necesară comunicarea interpersonală? Încercăm să ne respectăm colaboratorul și astfel să menținem relația de comunicare în limitele normalului. Nu trebuie să intervenim în viața personală a unei persoane sau încercăm să o convingem că atitudinea pe care noi o adoptăm este cea mai bună sau că ar trebui să urmeze în viața alte exemple, decât cele care nouă ni se par a fi negative. Recomandarea noastră este să îi respectați pe ceilalți și să încercați să îi înțelegeți așa cum sunt și nu cum v-ați dori dumneavoastră să fie. Trebuie să fim inteligenți și să transformăm locul de muncă într-un câmp personal de luptă.

Relația dintre partenerii de negociere devine mai puternică, mai ales în situația în care aceștia gândesc în același mod sau , cu alte cuvinte, sunt pe aceeași lungime de undă. Eforturile de sincronizare a partenerilor nu sunt zadarnice, deoarece atunci când cei doi merg în același pas și gândesc în același mod au șanse suplimentare a ajunge la un acord.

Care sunt principalele elemente de care trebuie să ținem cont atunci când stabilim un raport interpersonal cu partenerul de negociere?

Acestea sunt:

- distanța potrivită;
- momentul potrivit;
- plasamentul și orientarea;
- salutul;
- contactul vizual;
- postura trupului;
- expresia feței;
- gesturile;
- vestimentația.



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

În continuare vom discuta despre unele dintre aceste elemente (distanța și momentul potrivit), urmând ca în modulele următoare, pe parcursul cărora vom aborda comunicarea verbală și comunicarea nonverbală, ca teme principale, să ne familiarizăm cu o serie de aspecte referitoare la celelalte elemente.

Distanța potrivită

Pentru a înțelege mult mai bine importanța distanței dintre partenerii de negocierii, vă invităm să studiați următorul exemplu.

Exemplu:

De exemplu, la serviciu, atunci când un coleg își pune pe biroul nostru diferite obiecte: dosar, biblioraft, dosare, hârtie etc. avem tendința de a le transfera pe masa de lucru a acestuia, fiind politicoși și în același timp dându-i de înțeles că acela este spațiul nostru personal și că ni l-a invadat. În situația în care, să spunem acesta afișează o atitudine indiferentă, nepăsătoare, ca și cum nu s-ar fi întâmplat nimic, atunci devenim nervoși și îi transmitem diverse semnale, pe un ton destul de agresiv, care să îl facă să înțeleagă că gestul său nu este unul prea plăcut pentru noi. Dispunerea pe propriul birou a instrumentelor de lucru, nu trebuie interpretată doar din punctul de vedere al organizării ergonomice a locului de muncă, ci și din punctul de vedere al sentimentului de proprietate al fiecăruia dintre noi. Într-o formă sau alta vrem să le arătăm celorlalți că acela este spațiul nostru personal și încercăm să îl delimităm foarte clar.

Chiar și în cadrul unei negocieri, în situația în care partenerul de discuții, ocupă toată suprafața biroului la care se desfășoară tratativele cu diverse obiecte (dosare, mape etc.) avem senzația de sufocare și mai mult încercăm să îi sugerăm discret și politicoși că gestul său ne deranjează.

Relația de comunicare cu partenerul de negociere se stabilește încă din momentul întâlnirii cu acesta, iar primul pas în acest sens îl reprezintă alegerea unei distanțe potrivite față de acesta.

Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138



O **distanță prea mică** față de partenerul de negociere poate fi percepută de către acesta ca fiind „sufocantă”, respectiv o „agresiune” sau o „invazie” a teritoriului acestuia. În mod normal încălcarea spațiului personal al partenerului de negociere, va determina apariția din partea acestuia a unor gesturi de autopărare și respingere a celuilalt.

În caz contrar, o **distanță mult prea mare** poate fi percepută de partenerul de negociere ca fiind un semnal de răceală și aroganță din partea interlocutorului său. Un asemenea gest poate fi perceput și ca un element de slăbiciune, umilință sau intenții ascunse. Mai mult, o distanță prea mare între partenerii de negociere are efecte negative asupra relației de comunicare dintre aceștia, deoarece diminuează calitatea comunicării și îngreunează contactul vizual și auditiv dintre ei. Relația dintre partenerii de negociere poate fi pusă astfel în pericol.

Concluzia? Atunci când partenerii de negociere sunt foarte aproape unul de celălalt au tendința de a se respinge, iar dacă se află la o distanță mare interacționează prea slab sau deloc.

Exemplu:

Să ne gândim la următoarea situație, care ne este foarte familială unora dintre noi. Mihai este copilul Ioanei și al Claudiu Dragnea și în curând va împlini patru ani. Cristian este copilul Roxanei și al lui Viorel Popescu și are trei ani. Familia Popescu este invitată de către soții Dragnea la aniversarea zilei onomastice a lui Mihai, care împlinește frumoasa vârstă de patru ani. Cele două familii au dezvoltat și au menținut de-a lungul timpului o frumoasă relație de prietenie, însă locuiesc în orașe diferite. Mihai și Cristian se întâlnesc și amândoi par foarte timizi, unul față de celălalt.

Mihai a primit în dar, de ziua lui, foarte multe jucării. La puțin timp după sosire, Cristian este atras de jucăriile lui Mihai și merge cu pași foarte repezi către camera acestuia, pentru a se juca cu ele. Cum va reacționa oare Mihai? Va percepe acest gest al lui Cristian ca pe o „invadare” a teritoriului său? Oare va tolera un asemenea comportament?

Probabil Cristian nu va tolera un astfel de comportament și va fi tentat să îl „atenționeze” imediat pe Mihai, arătându-i că acelea sunt jucăriile lui și că va putea să se joace cu ele numai și numai cu acordul său. Este foarte important, de reținut că atitudinea lui Mihai față de Cristian va fi una de respingere și va încerca să își apere teritoriul și jucăriile sale.



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

Exercițiul 3

Care considerați că era comportamentul lui Mihai în situația în care Cristian dădea dovadă de multă timiditate și refuză să comunice cu Mihai? Argumentați răspunsul dumneavoastră.

În mod mai mult sau mai puțin conștient, oamenii au tendința de a-și apăra spațiul sau teritoriul de care dispun, deoarece acesta le conferă un grad sporit de siguranță.

Exemplu:

Cum ne simțim atunci când cineva ne deschide corespondența intimă? Care sunt reacțiile și sentimentele pe care le trăim? Mai mult ca sigur, predomină cele de nemulțumire, frustrare, indignare. Reacția noastră este una foarte vehementă, chiar dacă persoana care a făcut acest gest este unul dintre părinți, frați, prietena sau prietenul, ori soția sau soțul. De ce mai multe ori, în astfel de situații, ne simțim „descoperiți”, avem senzația că respectiva persoană a făcut respectivul gest în mod intenționat, fără a ține cont de circumstanțele reale în care s-a produs respectivul eveniment.

Exercițiul 4

Care este reacția pe care o afișați în momentul în care un coleg de serviciu, încearcă să caute și să găsească un act sau foaie de hârtie pe care a notat ceva foarte important, pe care a uitat-o pe biroul dumneavoastră și care s-a pierdut printre documentele pe care le aveți pe masa de lucru?

Spațiul de care o persoană dispune poate fi împărțit în patru arii sau zone:

- **Zona intimă** - între 15 și 46 cm. Dintre toate distanțele zonale aceasta este, de departe, cea mai importantă; omul își apără această zonă ca o proprietate a sa. Doar celor apropiați emoțional îi este permis să pătrundă în ea. Din această categorie fac parte îndrăgostiții, părinții, soțul sau soția, copiii, prietenii și rudele apropiate. Există și o sub-zonă care se întinde până la 15cm de trup, în care se poate intra doar în cursul contactului fizic. Aceasta este zona intimă restrânsă.
- **Zona personală** - între 46 cm și 1,22 m. Aceasta este distanța pe care o păstrăm față de alții la întâlniri oficiale, ceremonii sociale și întâlniri prietenești.

Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

- **Zona socială** - între 1,22 m și 3,60 m. Această distanță o păstrăm față de necunoscuți, față de eventuali instalatori sau tâmplari care ne repară ceva în casă, față de factorul poștal, vânzătorii din magazinele din apropiere, față de noul nostru angajat și față de toți cei pe care nu-i cunoaștem prea bine.
- **Zona publică** - peste 3,60 m. Aceasta este distanța corespunzătoare de fiecare dată când ne adresăm unui grup mare de oameni.

Fiecare dintre noi trebuie să încerce să își respecte partenerul de negociere, menținând o distanță potrivită față de acesta. Nu există un model teoretic sau o formulă magică cu ajutorul căreia să aflăm care este distanța corectă față de partener, fiecare dintre noi trebuind să cunoască astfel, la un nivel minimal, regulile de comportament în societate sau codul bunelor maniere.

Momentul potrivit



Alegerea momentului potrivit este un alt element cu ajutorul căruia se poate stabili o relație de comunicare între partenerii de negociere. Timpul are o semnificație diferită pentru fiecare dintre părțile implicate într-o negociere.

Exemplu:



Unul dintre exercițiile prin intermediul căruia este evidențiată semnificația timpului pentru fiecare persoană constă în rezolvarea sarcinii următoare. Membrilor unui grup, a cărui componență se stabilește în mod aleator, li se solicită să numere, în picioare și cu ochii închiși până ajung la 60 (semnificând 60 de secunde cât durează un minut), încercând astfel să anticipeze cât mai bine durata unui minut. În momentul în care a ajuns la 60, fiecăruia dintre membrii grupului îi este permis să revină la poziția așezat pe scaun. Rolul coordonatorului exercițiului constă în cronometrarea efectivă a duratei unui minut și notarea momentelor în care fiecare membru al



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

grupului se așează pe scaun, semn că a terminat de numărat. Care sunt rezultatele practice ale acestui exercițiu? Unii indivizi se așează pe scaun după circa 30 de secunde, considerând că pentru ei a trecut deja un minut, alții după 40, 45, 52 de secunde din momentul în care coordonatorul a dat startul și a început să cronometreze. În general, dintr-un grup de 10 persoane, circa 1-2 apreciază în mod corect durata unui minut.

Iată deci, că timpul are o semnificație distinctă pentru fiecare dintre noi. Explicația este una cât se poate de logică, unii dintre noi percepem timpul ca trecând mai repede, pentru alții timpul curge mai încet.

Concluzia este următoarea: în cadrul unei relații de negociere, punctualitatea este unul dintre componentele majore ale respectului față de partenerul de dialog. Tocmai de aceea, trebuie să fim punctuali și să respectăm timpul de care partenerul nostru dispune.

Exercițiul 5

Repetăți sarcina descrisă în exemplul anterior, solicitând participarea a unui grup format din cel puțin 2-3 persoane, la realizarea acesteia. Persoanele alături de care veți realiza acest exercițiu, pot fi colegi de serviciu, prieteni sau membrii ai familiei dumneavoastră.

Una dintre principalele probleme care se ridică în legătură cu alegerea momentului potrivit, o reprezintă **punctualitatea**. Într-o relație de negociere, punctualitatea este foarte importantă. Pentru fiecare dintre cei doi parteneri, timpul este important. Americanii spun că „The time is money”, adică timpul înseamnă bani.

Lipsa punctualității semnifică lipsa respectului față de ceilalți. Dacă întâlnirea este programată pentru ora 10.00 atunci, este bine să faceți tot posibilul și să evitați întârzierile. Indiferent de justificările și argumentele pe care le veți invoca, faptul este consumat, iar partenerii de negociere vă vor percepe ca fiind nepăsător față de subiectul care urmează a fi discutat. Disprețul față de parteneri și timpul acestora sunt de asemenea, atitudini nefavorabile pe care involuntar le transmiteți. Faceți tot posibilul și ajungeți la întâlnire la momentul stabilit.

Persoanele complexate și subalternii vor avea tendința de a veni mai devreme la întâlniri, în tip ce persoanele arogante și șefii, au dimpotrivă, tendința de a întârzia.

Statutul sau poziția socială a unei persoane influențează atitudinea acestora față de timp. De exemplu, atunci când șeful dorește să discute cu unul dintre subalternii săi, bătaia la ușă este foarte rapidă, neglijentă și foarte scurtă. În scurt timp șeful va intra în biroul subalternului. Dacă, dimpotrivă, unul dintre angajați dorește să îi comunice ceva șefului, acesta



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

va bate la ușă destul de apăsător astfel încât să îi anunțe prezența și va aștepta acordul verbal al șefului pentru a putea intra în biroul acestuia.

De asemenea, atunci când șeful îi adresează o întrebare unuia dintre subordonați, acesta va avea tendința de a răspunde în cel mai scurt timp, în momentul imediat următor, fără a se gândi prea mult la răspunsul pe care trebuie să îl comunice. Dacă dimpotrivă șeful trebuie să răspundă la una dintre întrebările unui subaltern, acesta are tendința de a-și lua o marjă de timp pentru a se gândi la răspunsul potrivit. În mod conștient sau nu, șeful își demonstrează astfel poziția superioară pe care o deține față de subalterni. O situație similară se manifestă și în relația profesor-elev sau profesor-student.

Poate că nu întotdeauna suntem conștienți de acest lucru, însă timpul permite și o evaluare a comportamentului partenerilor de negociere. De exemplu, angajații care vin mai devreme și pleacă mai târziu de la serviciu sunt mai bine văzuți de către șefi, în raport cu ceilalți salariați. Însă între un angajat care vine mai devreme la serviciu și unul care stă peste program, primul este văzut într-o lumină mai bună de către șef.

În situația în care partenerul de negociere este obosit, nervos sau în criză de timp, este foarte greu de stabilit și de construit o relație de comunicare cu acesta. În aceste situații trebuie este recomandată amânarea aspectelor ce trebuiau discutate.

NEGOCIEREA DE GRUP

Un vechi proverb chinezesc spune „în spatele unui m capabil se află întotdeauna alți oameni capabili”. Adevărul este că munca în echipă asigură în numeroase situații succesul. Întrebarea care se pune este următoare „Sunt echipele valoroase?” sau „Oamenii din echipă sunt valoroși?”. Valoarea unei echipe este conferită de oamenii care fac parte din ea.

Ori de câte ori avem de realizat o sarcină mai dificilă, trebuie să ne gândim mai întâi care sunt oamenii care ne pot ajuta pe a o realiza și cu alături de care putem forma și coordona o echipă. *Oare se merită să faci o călătorie singur, când te poți bucura și de prezența altora?*

Nimeni nu poate forma o echipă de unul singur. Avem nevoie unii de alții. Este evident faptul că în majoritatea cazurilor avem nevoie de ajutorul celorlalți și, de asemenea, ceilalți au nevoie de ajutorul nostru. Nu putem forma insule izolate. Tocmai de aceea este important să putem conta pe ajutor celorlalți și să putem oferi sprijin atunci când alții au nevoie. În numeroase situații, succesul în viața este asigurat de relațiile sau legăturile de care avem nevoie.



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

În general, unu este un număr mult prea mic pentru a realiza ceva. Aceasta este **legea semnificației** muncii în echipă.

Desigur, dorința de realizare și chiar lupta pentru supraviețuire, în anumite situații, ne face să ne gândim la drepturile și obiectivele noastre individuale, mult mai mult decât să ne concentrăm asupra asumării unor responsabilități la nivelul echipei din care facem parte. De multe ori suntem tentați să pierdem din vedere imaginea de ansamblu. De fapt, unora dintre noi ne place să credem că noi reprezentăm un întreg și astfel putem face totul de unii singuri. Totul depinde de cele mai multe ori de interesele, nevoile și obiectivele individuale.

Poate pentru unii dintre noi, ideea de echipă are următoarea semnificație: o mulțime de oameni care fac ceea ce le spune noi să facă. Nu, nu este adevărat, o echipă nu acționează doar pentru a realiza interesele personale ale unui individ. **Trăsătura definitorie a unei echipe o reprezintă existența unui scop comun pentru realizarea căruia aceasta acționează.** Beneficiile trebuie repartizate în mod egal tuturor membrilor echipei sau în raport cu contribuția fiecăruia la realizarea scopului pentru care au acționat. Membrii echipei trebuie să acționeze împreună, fără a fi manipulați în interes personal de către o singură persoană. Aceia care cred că folosind o mulțime de oameni în interes propriu, sunt coordonatori de echipă se înșală, fiind doar manipulatori.

Domeniul în care munca în echipă poate fi cel mai bine pusă în evidență este cel al sportului. În sport, pentru a câștiga, membrii echipei trebuie să aibă în vedere imaginea de ansamblu și se gândească faptul că scopul pentru care echipa a fost creată este mult mai important decât rolul fiecăruia sau decât interesele personale ale jucătorilor. Într-adevăr realizările individuale contribuie la dezvoltarea eu-lui sau a personalității fiecărui jucător, dar eșecul echipei va fi resimțit mult mai acut în comparație cu acestea, tocmai de aceea este foarte important ca echipa să joace bine întotdeauna. Desigur unele echipe pot adopta mentalitatea *Fiecare pentru sine*, în timp ce altele se axează pe principiul conform căruia atitudinea de subordonare și muncă în echipă să fie vizibilă în tot ceea ce fac. Diferența dintre cele două tipuri de echipe este că în cazul celei dintâi, jucătorii au de cele mai multe ori înscrise numele pe tricou, în timp ce în cel de al doilea caz este mai puțin important cine face parte din echipă și joacă și mult mai important ca echipa să joace bine.

În negocierile de grup, legea imaginii de ansamblu este cel mai important aspecte ce trebuie avut în vedere. Oamenii construiesc echipe de succes în cadrul cărora fiecare membru



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

are un rol foarte bine definit, fiecare contribuie prin munca la obținerea unor rezultate mai bune decât cele individuale. Argumentul suprem pentru care oamenii construiesc echipe este că **valoarea rezultatului obținut la nivel de ansamblu (la nivelul echipei) este mult mai mare decât suma rezultatelor individuale ale fiecăruia dintre membrii echipei**. Acesta este **efectul de sinergie**, fiind în același timp principalul motiv pentru care imaginea de ansamblu este importantă la nivelul unei echipe.

Exercițiul 6

Presupunem că vă deplasați cu automobilul proprietate personală între două localități situate la o distanță de 500 de km una față de cealaltă, pe timp de iarnă. Ninge abundent, iar stratul de zăpadă devine din ce în ce mai mare. Vă aflați pe raza unei localități situate pe traseu, iar comportamentul unui șofer indisciplinat în trafic vă forțează să faceți o manevră mai puțin favorabilă pentru dumneavoastră, deoarece sunteți nevoit să vă apropiați prea mult de marginea drumului și astfel mașina rămâne blocată în zăpadă. Imediat localnicii își manifestă disponibilitatea de a vă ajuta.

În opinia dumneavoastră, persoanele care își manifestă disponibilitatea de a vă ajuta să scoateți mașina din zăpadă, formează o echipă? Argumentați răspunsul dumneavoastră.

Dar, despre ceea ce înseamnă echipa de negociere, etapele formării unei echipe de negociere, ce înseamnă coordonarea și conducerea acesteia și care limitele mandatului de care aceasta dispune, vă propunem, ca despre toate aceste aspecte, să discutăm în modulul 10 al cursului nostru, pe parcursul căruia vom avea ocazia de a veni cu o serie de clarificații mult mai multe aspecte referitoare la munca în echipă.

PUTEREA ECHIPEI DE NEGOCIERE

Zece oameni grupați în jurul unei idei sunt mult mai puternici decât o mie de oameni care se contrazic (Copin Albancelli).

Negocierea de grup poate fi comparată cu un sport de echipă, în care obținerea unui anumit rezultat depinde de eficiența și eficacitatea fiecăruia dintre jucători și de relațiile care se stabilesc între. Am putea spune că negocierea de grup poate fi asemănată cu o cursă de ștafetă în care fiecare participant negociază pe rând astfel încât să creeze o coeziune între competențele fiecăruia. Deși, în general, efortul depus de fiecare membru al echipei este mai mic comparativ cu situația în care acesta ar acționa de unul singur, de cele mai multe ori timpul



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

necesar pentru pregătirea unor astfel de negocieri este mai mare. Practic, efortul este repartizat la nivelul tuturor membrilor echipei.

Dacă în domeniul financiar depunerea într-un singur cont a unor sume mai mici contribuie la creșterea economiilor sau a profitului, în mod similar gruparea mai multor cunoștințe, abilități și experiențe conduce la obținerea unui rezultat mai bun decât suma rezultatelor individuale.

Pentru ca echipa să aibă succes este necesar ca între membrii acesteia să se stabilească relații de colaborare și de alianță, iar nemulțumirile sau potențialele probleme dintre aceștia să fie soluționate anterior etapei de negociere propriu-zisă. Cu un mandat clar, fiecare membru al echipei poate valorifica în mod favorabil cunoștințele și potențialul creativ de care dispune, astfel încât să se creeze o sinergie.

Pentru a asigura funcționalitatea echipei este indicat ca șeful sau coordonatorul echipei să își aleagă membrii colectivului pe care îl va coordona și să stabilească la nivelul fiecăruia dintre aceștia obiective individuale și sarcini foarte clare. Fiecare membru al echipei trebuie să fie conștient de responsabilitățile atribuite și mai mult, nimeni nu trebuie să încerce să își sume rezultatele individual. Expresii de genul „Ce șansă pentru voi că m-am întors” sau „Sunt un adevărat profesionist, am avut cel mai bun mod de a gândi și de a acționa” nu ar trebuie să existe la nivelul unei echipe de negociere. Fiecare dintre membrii echipei trebuie să recunoască meritele colegilor săi.

Puterea echipei de negociere este condiționată de rolul pe care fiecare membru îl deține în cadrul acesteia. De asemenea, coordonatorul echipei trebuie să îi comunice fiecăruia dintre membrii care sunt așteptările din punctul de vedere al rezultatelor ce trebuie obținute.

Exemplu:

De curând am participat la negocierea unui contract pentru furnizarea către o firmă din domeniul telecomunicațiilor a unor servicii de training, pe domeniul resurselor umane. Primul pas întreprins în această direcție a fost să demarez procesul de prenegociere cu unul dintre reprezentanții firmei respective, să îi spunem Eric și pe care îl cunoșteam într-o anumită măsură. Ne întâlniserăm în cadrul unui program de formare profesională. Am discutat cu Eric principalele coordonate ale negocierii, care sunt așteptările fiecăreia dintre părțile implicate, astfel încât în momentul în care vom începe efectiv procesul de negociere să știm fiecare dintre noi cum trebuie să abordăm subiectul principal. De asemenea, ne-am pus de acord, am stabilit locul și data la care urma să aibă loc întâlnirea. Cu o săptămână înainte de a ne întâlni și a negocia detaliile contractului, Eric m-a anunțat că la negociere vor participa și vicepreședintele și managerul



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

general al companiei. Eu eram singur. I-am pus lui Eric o serie de întrebări referitoare la ceilalți doi parteneri, încercând să aflu cât mai multe despre aceștia (Amintiți-vă cât de importantă este cunoașterea partenerilor de negociere!). Era extrem de important pentru mine să obțin informații referitoare nu numai la funcțiile pe care cei doi le ocupau în cadrul companiei, ci mai ales care era nivelul de pregătire profesională și puterea decizională de care aceștia dispuneau.

În aceste condiții, dispunând de noi informații, care totuși, trebuie să recunosc nu erau suficiente, am solicitat o amânare cu o două săptămâni a datei la care trebuia să ne întâlnim, considerând că este necesar să îmi construiesc și eu o echipă de negociere, pentru a putea echilibra puterea cunoștințelor de care dispuneau adversarii. În aceste condiții, am cooptat foarte bun prieten, coleg de serviciu, un bun profesionist care a mai participat la astfel de acțiuni. Însă parcă totuși, ceva ne lipsea, respectiv cineva care să dispună de informații mai complete despre firma respectivă și are să cunoască, mai mult și o serie de aspecte privind managementul resurselor umane în companie. Mi-a fost recomandat Richard angajat al unei companii multinaționale de consultanță, care lucrare pe domeniul resurselor umane la compania cu care trebuia să încheiem contractul.

Odată constituită echipa, am încercat să discut cu fiecare dintre cei doi membri ai acesteia, pentru a pune la cale o strategie foarte clară de negociere. Totul părea a fi în regulă și chiar mă simțeam pregătit să fac față situației cu care urma să mă confrunt.

Ajunși la masa negocierilor, m-am așezat în capul mesei, înconjurat de cei doi coechipieri, Richard în dreapta, iar colegul de serviciu în stânga. Reprezentanții companiei de telecomunicații s-au așezat la cealaltă extremitate a mesei, cu spatele la perete, ca niște prizonieri în fața plutonului d execuție. Deși, de la început am simțit că atmosfera era destul de încărcată, am deschis negocierile, încercând să diminuez importanța acestui aspect. În timpul negocierilor am constatat că nu obțineam nici o aprobare, dar nici refuz pentru nici unul dintre aspectele pe marginea cărora discutam. Era ceva bizar în toată discuția și nu înțelegeam ce.

După 30 de minute de discuții, l-am întrebat pe Eric dacă este de acord să luăm o mică pauză de 15 minute, în care să servim împreună o cafea. A fost de acord și imediat și în timpul pauzei l-am întrebat ce se întâmplă de fapt, de ce nu obținem nici un răspuns, afirmativ sau negativ pe marginea aspectelor discutate. Reacția sa a fost una extrem de calmă și deschisă. Mi-a spus foarte clar că Richard lucrase în compania lor cu ceva timp în urmă, însă fusese concediat de către managerul general, care acum participa la discuții. Mi-a explicat că atitudinea ostilă a managerului general și al vicepreședintelui sunt generate de prezența lui Richard în cadrul echipei mele de negociere.

Imediat, l-am rugat pe Richard să se retragă de la masa negocierilor, fără a-i da foarte multe explicații. Când ne-am întors în sală, partenerii noștri de dialog și-au părăsit pozițiile



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

ocupate la începutul discuțiilor și s-au așezat mai aproape de noi pentru a comunica mult mai bine. Atmosfera devenise dintr-o dată foarte prietenoasă și destinsă, încât aveam impresia că discutăm între vechi prieteni.

Această experiență a fost una dintre cele mai dificile, dar și mai instructive situații cu care m-am confruntat în cariera mea în domeniul negocierilor. Concluzia pe care am desprins-o este aceea că atunci când faci parte sau conduci o echipă de negociere este necesar să cunoști fiecare membru al acesteia.



Care este în opinia dumneavoastră principală greșală pe care am făcut-o în derularea acestei negocieri la care am participat?

Analizând exemplul anterior, putem desprinde ideea conform căreia pentru a valorifica puterea echipei în cadrul negocierilor de grup, este necesară îndeplinirea următoarelor condiții:

- stabilirea unor roluri foarte bine definite pentru fiecare dintre membrii echipei de negociere;
- o foarte bună cunoașterea a fiecăruia dintre membrii echipei;
- asigurarea unei bune comunicări la nivelul echipei;
- dezvoltarea și promovarea loialității între coechipieri;
- stabilirea unui set de obiective precise ce trebuie atinse;
- stabilirea limitelor în care fiecare dintre membrii echipei poate acționa și în ce condiții.

Exercițiul 7

Ce faceți dacă unul dintre membrii echipei de negociere din care faceți parte își depășește limitele?

De exemplu, în calitate de coordonator al echipei de negociere, le-ați comunicat membrilor echipei că nu trebuie să accepte o ofertă mai mică de 500 RON, pentru produsul pe care îl comercializați. Însă la masa negocierilor unul dintre membrii echipei dumneavoastră, le spune partenerilor de dialog: „Dorim să obținem 500 RON, dar ne mulțumim și cu o ofertă de 400 RON”.



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

Care sunt soluții care puteți apela pentru a rezolva situația descrisă anterior?

ROLURILE ÎN CADRUL UNEI ECHIPE DE NEGOCIERE

Participarea în cadrul unei echipe de negociere presupune asumarea unui anumit rol, care implică realizarea anumitor sarcini și asumarea unui ansamblu de responsabilități.

La nivelul unei echipe de negociere, rolurile pot fi atribuite în mod aleator, fie la inițiativa coordonatorului echipei și fie prin asumarea individuală de către fiecare dintre membrii echipei a unui anumit rol. Distribuția aleatoare a rolurilor la nivelul fiecăruia dintre membrii echipei de negociere poate fi realizată și prin tragere la sorți. Trebuie menționat că deși acestea sunt cele mai simple instrumente pe care le avem la îndemână în acest sens, ele nu își dovedesc întotdeauna eficiența și eficacitatea. Aplicarea acestor instrumente este însoțită de asumarea unui nivel ridicat de risc, în ceea ce privește îndeplinirea cu succes de către fiecare membru al echipei a rolului asumat. Mai mult, este posibil ca unele persoane să nu fie potrivite din punctul de vedere al cunoștințelor, al profilului psihologic și mai ales al experienței pentru îndeplinirea rolului repartizat.

Testele cu ajutorul cărora sunt evaluate și măsurate abilitățile de muncă ale unei persoane pot constitui un instrument extrem de important utilizat în această direcție. Un exemplu în acest sens îl constituie testul Belbin, al cărui conținut vă propunem să îl studiați în continuare.

Vă propunem, ca în continuare să ne concentrăm atenția în direcția cunoașterii principalelor **roluri** pe care le putem avea la nivelul unei echipe. Iată câteva dintre acestea.

Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138



Administratorul sau Coordonatorul (liderul echipei):

- transmite în timp adecvat informații utile tuturor membrilor echipei;
- interpretează și analizează planurile de lucru propuse la nivelul echipei;
- evaluează contribuția fiecărei persoane la succesul echipei;
- încurajează echipa în a descoperi ceea ce poate fi făcut în mod diferit și mai bine;
- impune autodisciplina;
- sprijină obiectivele, acțiuni și comportamentul echipei în fața raportorilor;
- mediază conflictele care apar între membrii echipei;
- identifică potențialele probleme ce au apărut la nivelul echipei;



Consilierul echipei

- asigură asistență pentru fiecare membru al echipei în vederea soluționării anumitor probleme cu care aceștia de confruntă;
- furnizează informații suplimentare referitoare la scopul echipei astfel încât să fie înțeles de către toți membrii acesteia;
- ajută la soluționarea conflictelor dintre membrii echipei;
- asigură orientarea în cadrul echipei a noilor membri;
- urmărește și analizează progresul echipei

Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138



Facilitatorul

- programează, organizează și coordonează ședințele
- pregătește și comunică tuturor membrilor echipei ordinea de zi;
- îi încurajează pe toți să participe la ședințe;
- identifică subiectele comune de discuție;
- testează pentru a găsi consensul prin formularea poziției are exprimă opinia întregii echipe
- încurajează atragerea și integrarea noilor membri în cadrul echipei;
- este neutru în rezolvarea unor probleme care apar la nivelul echipei



Observatorul de proces

- evidența acțiunilor echipei;
- reține comportamentele individuale ale membrilor echipei;
- notează eventualele refuzuri ale membrilor echipei față de anumite sarcini sau acțiuni;
- reliefează disfuncționalitățile care apar la nivelul echipei;
- evaluează acțiunile echipei;
- identifică căi de îmbunătățire a activităților echipei



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138



Grefierul

- întocmește procesele verbale ale ședințelor echipei;
- pregătește procese verbale care se referă la subiecte de discuție și puncte de vedere generale exprimate, termene limită și persoanele responsabile și alte documente cu caracter oficial necesare pentru implementarea unor decizii și unele acțiuni echipei;
- realizează copii ale unor documente originale pentru a le distribui membrilor echipei

REPARTIZAREA ROLURILOR ÎN CADRUL ECHIEI DE NEGOCIERE UTILIZÂND TESTUL BELBIN

În general, atribuirea rolurilor la nivelul unei echipe trebuie să pornească de la o evaluare prealabilă a aptitudinilor fiecăruia dintre membri. Capacitatea unei persoane de a lucra în cadrul unei echipe poate fi testată cu ajutorul metodologiei dezvoltate de către profesorul M. R. Belbin, pe care o vom prezenta în continuare.

Testul Belbin are la bază un chestionar care conține 7 secțiuni, iar fiecare secțiune conține un număr de 8 întrebări (itemi). Fiecare item descrie atitudini sau reacții ale respondenților față de situația descrisă în respectiva secțiune. Parcurgând testul veți observa că unele afirmații se aproprie de mai mult de atitudinea sau reacția unorA dintre noi. De asemenea, este posibil ca mai multe afirmații să fie valabile pentru aceiași persoană. Fiecare dintre cele șapte secțiuni ale chestionarului este evaluată cu 10 puncte care trebuie distribuite la nivelul celor 8 afirmații care formează o secțiune. Modul în care un respondent va repartiza cele 10 puncte la nivelul fiecărei secțiuni va indica probabilitatea cu care acesta va acționa mai mult sau mai puțin frecvent în modul descris în afirmațiile respective. Foarte important de reținut este faptul pe parcursul acestui test nu există un răspuns corect, pe care dumneavoastră să îl alegeți. Fiecare profil este unic. Fiecare respondent reprezintă o entitate distinctă de toți ceilalți respondenți.

În urma aplicării chestionarului, o persoană poate îndeplini la nivelul unei echipe unul dintre următoarele **roluri**:



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

- **INT** – integratorul
- **CO** – coordonatorul
- **MO** – modelatorul
- **IN** – inovatorul
- **RR** – responsabilul cu resursele;
- **EV** – evaluatorul
- **CE** – coechipierul
- **FI** – finalizatorul

Rețineți: fiecare dintre afirmațiile care formează o secțiune poate fi evaluată cu un punctaj de la 0-10, punctajul total la nivelul întregii secțiuni trebuind să fie de 10 puncte. Pentru a înțelege mai bine metodologia de completare a testului Belbin, puteți studia următorul exemplu:

Exemplu:

Vă prezentăm cu titlu de exemplu modul în care poate fi completată prima secțiunea a testului Belbin:

SECȚIUNEA 1

	<i>Cred că pot contribui într-o echipă astfel:</i>	<i>Punctaj</i>
A	<i>Pot observa și valorifica noi oportunități</i>	<i>1</i>
B	<i>Pot lucra bine cu diverși oameni</i>	<i>1</i>
C	<i>Ideile sunt unul dintre avantajele mele înnăscute</i>	<i>3</i>
D	<i>Am capacitatea de a-i face pe oameni să iasă din carapacea lor oricând simt că au ceva de valoare care poate contribui la atingerea obiectivelor echipei</i>	<i>2</i>
E	<i>Capacitatea mea de a merge până la capăt este strâns legată de eficiența mea personală</i>	<i>-</i>
F	<i>Sunt gata să fac față o vreme dezaprobării celorlalți dacă rezultatele finale merită</i>	<i>2</i>
G	<i>În general, simt ce este realist și ar putea da roade</i>	<i>-</i>
H	<i>Pot prezenta obiectiv diferitele alternative care ni se oferă, fără prejudecăți</i>	<i>1</i>
TOTAL		10

În mod similar veți proceda cu fiecare dintre celelalte secțiuni ale testului. Modul de repartizare a punctajului la nivelul celor 8 afirmații care formează o secțiune are o importanță



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

redușă, deoarece la finalul chestionarului veți regăsi o un tabel cu variantele de răspuns care corespund fiecăruia dintre cele 8 roluri pe care le îndeplinim și care combină răspunsurile obținute pentru fiecare dintre cele 7 secțiuni.

În final dumneavoastră veți suprapune răspunsurile pe care le-ați ales cu cele corespunzătoare fiecărui rol și astfel veți avea posibilitatea de a vedea care dintre cele 8 roluri vă corespunde la nivelul unei echipe. Însuși apoi punctajele obținute pentru fiecare dintre cele opt roluri și rolul cu punctajul cel mai mare este cel pe care ar trebui să îl îndepliniți în cadrul echipei de negociere din care faceți parte.

În continuare vă vom prezenta chestionarul integral, chiar dacă prima secțiune vă este cunoscută din punctul de vedere al conținutului din exemplul anterior.

SECȚIUNEA

1.		Cred că pot contribui într-o echipă astfel:	Punctaj
	A	pot observa și valorifica noi oportunități	
	B	pot lucra bine cu diverși oameni	
	C	ideile sunt unul dintre avantajele mele înnăscute	
	D	am capacitatea de a-i face pe oameni să iasă din carapacea lor oricând simt că au ceva de valoare care poate contribui la atingerea obiectivelor echipei	
	E	capacitatea mea de a merge până la capăt este strâns legată de eficiența mea personală	
	F	sunt gata să fac față o vreme dezaprobării celorlalți dacă rezultatele finale merită	
	G	în general, simt ce este realist și ar putea da roade	
	H	pot prezenta obiectiv diferitele alternative care ni se oferă, fără prejudecăți	
TOTAL			10
2.		Dacă am vreun defect în ceea ce privește munca în echipă, acesta ar putea fi faptul că:	Punctaj
	A	nu mă simt în largul meu decât dacă reuniunile sunt bine structurate, ținute sub control și bine conduse per ansamblu	
	B	înclin să fiu generos față de cei care au un punct de vedere valabil, dar insuficient discutat	
	C	am tendința de a vorbi prea mult după ce grupul începe să discute idei noi	
	D	perspectiva mea obiectivă face să-mi fie greu să mă alătur fără rezerve și din plin entuziasm colegilor mei	
	E	uneori, sunt considerat dur și autoritar dacă e ceva de făcut	



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

	F	îmi este greu să conduc stând în fața celorlalți, poate pentru că nu mă simt excesiv de responsabil de atmosfera grupului	
	G	mi se poate întâmpla să mă las furat de gânduri și să pierd șirul a ceea ce se petrece în jur	
	H	în general, colegii mei consideră că mă îngrijorează prea tare amănunțele și posibilitatea ca lucrurile să meargă prost	
TOTAL			10
		Când sunt implicat într-un proiect alături de alte persoane:	Punctaj
3.	A	am capacitatea de a influența oamenii fără a-i presa	
	B	vigilența mea permanentă mă împiedică să fac greșeli din neatenție sau omisiuni	
	C	sunt gata să îndemn la acțiune pentru a mă asigura că la reuniuni nu se pierde timpul și nu scapă din vedere obiectivul principal	
	D	se poate conta pe mine pentru o contribuție originală	
	E	sunt întotdeauna gata să susțin o sugestie bună în interesul tuturor	
	F	sunt foarte preocupat de ultimele noutăți în materie de idei și evoluții în domeniu	
	G	cred că judecata mea poate ajuta la luarea deciziilor corecte	
	H	se poate conta pe mine pentru a verifica dacă au fost organizate aspectele importante ale activității	
TOTAL			10
		Atitudinea mea față de munca în echipă se caracterizează prin faptul că:	Punctaj
4.	A	mă interesează discret că îmi cunosc mai bine colegii	
	B	nu mă interesează să mă opun părerilor altora sau să am un punct de vedere susținut doar de o minoritate	
	C	de obicei, găsesc argumente pentru a respinge propunerile nepotrivite	
	D	cred că am talentul de a face lucrurile să meargă odată ce planul a fost pus în mișcare	
	E	am tendința de a evita evidentul pentru a mă concentra asupra neașteptatului	
	F	aduc o notă de perfecțiune oricărei sarcini de care mă ocup	
	G	sunt gata să folosesc relațiile pe care le am în afara grupului	
	H	deși mă interesează toate părerile, nu ezit să mă hotărâsc atunci când trebuie luată o decizie	
TOTAL			10
		O activitate îmi dă satisfacții deoarece:	Punctaj
5.	A	îmi place să analizez situațiile și să cântăresc toate variantele	
	B	mă preocupă găsirea unor soluții practice la probleme	
	C	îmi place să simt că stabilesc relații de lucru bune	
	D	pot avea mare influență asupra deciziilor care se iau	
	E	am ocazia de întâlni oameni ce au ceva nou de oferit	



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

	F	îi pot face pe oameni să cadă de acord asupra unei anumite acțiuni ce trebuie întreprinse	
	G	mă simt în elementul meu atunci când pot să acord unei sarcini toată atenția	
	H	îmi place să descopăr oamenii care îmi stimulează imaginația	
	TOTAL		10
		Dacă mi se încredințează o sarcină dificilă, cu un termen limită și de efectuat alături de alte persoane necunoscute:	Punctaj
	A	îmi vine să mă retrag într-un colț pentru a găsi o cale de ieșire din dificultate înainte de a găsi o soluție	
	B	aș fi gata să lucrez cu persoana care a abordat lucrurile în modul cel mai optimist	
	C	aș găsi un mijloc de a diminua amplexarea stabilind cine ar putea contribui cel mai bine la realizarea ei	
6.	D	simțul urgenței de care dau dovadă m-ar ajuta să mă asigur că nu depășim termenul	
	E	cred că aș rămâne calm și mi-aș păstra capacitatea de a gândi limpede	
	F	tind să îmi mențin aceleași obiective în ciuda presiunilor	
	G	aș fi pregătit să preiau conducerea dacă aș simți că echipa nu progresează	
	H	aș deschide discuțiile pentru a stimula gândirea și a face lucrurile să se miște într-o câțva	
	TOTAL		10
		În ceea ce privește problemele cu care mă confrunt când lucrez în echipă:	Punctaj
	A	sunt în stare să îmi manifest nerăbdarea față de cei care îmi stau în cale	
	B	aș putea fi criticat că sunt prea analitic și puțin intuitiv	
	C	dorința mea de a mă asigura că munca este bine făcută poate încetini ritmul lucrărilor	
7.	D	am tendința de a mă plictisi destul de repede și de a mă baza pe una sau două persoane care mă stimulează	
	E	mi se pare greu să mă pornesc atunci când scopul nu este bine definit	
	F	uneori nu reușesc să explic și să clarific unele probleme complexe cu care mă confrunt	
	G	sunt conștient că le cer altora să facă lucruri pe care eu nu le pot face	
	H	ezit să transmit mesajul când mă confrunt cu o opoziție reală	
	TOTAL		10

În tabelul 1 va trebui să notați punctajul corespunzător fiecăreia dintre afirmațiile pe care le-ați ales ca fiind cele ce vă caracterizează cel mai bine atitudinea față de munca în echipă, la nivelul fiecăreia dintre cele 7 secțiuni ale chestionarului.



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

Tabelul 1

Secțiunea	Rezultat								Total
	a	b	c	d	e	f	g	h	
1									10
2									10
3									10
4									10
5									10
6									10
7									10

Tabelul 2

Secțiunea	Rezultat							
	INT	CO	MO	IN	RR	EV	CE	FI
1	g	d	f	c	a	b	h	e
2	a	b	e	g	c	d	f	h
3	h	a	c	d	f	g	e	b
4	d	h	b	e	g	c	a	f
5	b	f	d	h	e	a	c	g
6	f	c	g	a	h	e	b	d
7	e	g	a	f	d	b	h	c
TOTAL								

După ce v-ați calculat punctajul corespunzător pentru fiecare dintre cele opt roluri și ați văzut ce rol puteți îndeplini la nivelul unei echipe de negociere, vă propunem să ne familiarizăm cu conținutul fiecăruia dintre cele opt roluri.

1. INTEGRATORUL (INT)

Obiectiv: să realizeze o agendă de lucru practică pe baza conceptelor generale, ducând-o la îndeplinire în mod sistematic

Atitudini specifice:

- Dacă se poate face, atunci o vom face!
- Practica adevărată începe ci o bună teorie.
- Teoria și practica se condiționează reciproc. Ele stau la baza reușitei.
- Un dram de acțiune face cât un car de teorie.



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

- Dacă un lucru este dificil, atunci îl vom face imediat. Dacă este imposibil de realizat, ne va lua puțin mai mult timp.
- A greși este omenesc, a ierta nu intră în politica firmei.

Caracteristici: transformă concepte și idei în metode de lucru practice; asigură desfășurarea sistematică și eficientă a planurilor

Slăbiciuni tolerabile: relativ inflexibil. reacționează lent la noi posibilități.

Recomandări: ar trebui să fie un bun organizator, responsabil pentru procedurile și pașii practici care trebuie parcurși înainte ca echipa să ia decizii importante.

2. COORDONATORUL (CO)

Obiectiv: să supravegheze și să organizeze activitățile echipei, folosind cât mai bine resursele disponibile

Atitudini specifice:

- Să nu uităm care este obiectivul nostru!
- Doresc să ajungem la un consens, înainte de a merge mai departe.
- Sunt de părere că ar trebui să dăm o șansă și altcuiva.
- Tăcerea nu înseamnă întotdeauna aprobare
- Managementul este arta de a-i determina pe alții să facă toată treaba. Managerul eficient știe să aleagă pe acei „alții”.

Caracteristici: matur, încrezător, bun conducător; clarifică obiectivele; promovează luarea deciziilor; delegă bine; știe care sunt punctele tari și punctele slabe ale echipei și se asigură că potențialul fiecărui membru este folosit la maxim.

Slăbiciuni tolerabile: poate fi văzut ca manipulativ; fuge de munca personală.

Recomandări: ar trebuie să fie cea mai bună persoană pentru a coordona eforturile echipei; să se asigure că fiecare are un rol folositor și că echipa avansează către un scop comun.

3. MODELATORUL (MO)

Obiectiv: să definească realist, corect și pertinent activitățile echipei

Atitudini specifice:

- Nu sunt mulțumit dacă realizăm doar cât putem.
- Am să pun lucrurile în mișcare.
- Poate sunt nepoliticos, dar măcar sunt la obiect. Același lucru îl poți face și politicos



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

- Când lucrările se împotmolesc, cei puternici înaintează

Caracteristici: provocator, dinamic, lucrează bine sub presiune; efort și curaj pentru a depăși obstacolele ; formează modul în care efortul de echipă este realizat, îndrumând atenția către realizarea obiectivelor și a priorităților; caută să impună o formă discuțiilor grupului și să stabilească rezultatul ce trebuie obținut.

Slăbiciuni tolerabile: poate provoca, poate răni sentimentele

Recomandări: ar trebui să fie persoana cea mai bună pentru a depăși obstacolele, creează un sens al urgenței și se asigură că discuțiile sunt transformate în acțiune

4. INOVATORUL (IN)

Obiectiv: să-și aducă contribuția în momente cheie sau pentru rezolvarea unor probleme majore, el fiind cea mai importantă sursă de idei a echipei

Atitudini specifice:

- Există o soluție pentru fiecare problemă.
- Când o problemă te încurcă, abordează-o cu răbdare.
- O problemă mare e o provocare mare.
- Ideile bune sună întotdeauna bizar la început.
- Fără inovație continuă, nu poți supraviețui.

Caracteristici: creativ, imaginativ; rezolvă probleme dificile; redefineste probleme; înaintea noi idei și strategii cu o atenție specială către problemele majore și posibilele reușite ale problemei abordate de grup.

Slăbiciuni tolerabile: ignoră detalii, fiind prea preocupat pentru a comunica eficient

Recomandări: responsabilitatea rezolvării unor probleme cu care echipa se confruntă și elaborării unor strategii noi.

5. RESPONSABILUL CU RESURSELE (RR)

Obiectiv: să identifice resursele interne și externe și să stabilească o serie de contacte care pot fi valorificate în folosul echipei

Atitudini specifice:

- Ocaziile apar atunci când greșesc alții.
- Nu are rost să reinventezi ceva deja existent. Mai interesant este să perfecționezi.
- Ideile ar trebui furate cu „capul sus”!



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

- Timpul petrecut în recunoașterea unei situații este rareori timp pierdut.

Caracteristici: extrovertit, entuziast, comunicativ; explorează oportunități, dezvoltă legături; explorează idei noi, evenimente și resurse din afara grupului; creează contacte externe care pot fi folositoare echipei; conduce negocieri.

Slăbiciuni tolerabile: prea optimist, dar își pierde din entuziasm imediat după ce echipa începe să funcționeze

Recomandări: responsabil pentru dezvoltarea contactelor externe ce pot fi utilizate în beneficiul echipei și explorarea ocaziilor noi.

6. EVALUATORUL (EV)

Obiectiv: să analizeze ideile și sugestiile venit atât din interiorul echipei, cât și din exteriorul acesteia și să evalueze obiectivele grupului, din punctul de vedere al fezabilității și al practicabilității lor

Atitudini specifice:

- Mă voi gândi la asta, iar mâine veți avea o decizie fermă din partea mea.
- Dacă nu are nici o logică, nu are rost să o facem
- Decât să luăm rapid o decizie proastă, mai bine încet una bună.
- Să cântărim toate posibilitățile.
- O decizie nu trebuie luată doar din entuziasm.

Caracteristici: sobru, strategic, analitic; vede toate opțiunile; judecă precis; analizează problemele cu care echipa se confruntă; evaluează idei și sugestii pentru ca echipa să poată lua decizii mai bune.

Slăbiciuni tolerabile: nu are entuziasm și capacitatea de a motiva

Recomandări: trebuie să se asigure că toate opțiunile și variantele de acțiune ce trebuie luate în considerare au fost luate în considerare; îndeplinește un rol cheie în acțiunile de planificare și rol de arbitru în cazul unor controverse.

7. COECHIPIERUL (CE)

Obiectiv: să îi ajute pe ceilalți membri ai echipei să dobândească și să mențină eficiența echipei

Atitudini specifice:

- Nu te costă nimic să fii politicos.
- Mi s-a părut foarte interesant punctul tău de vedere.
- Fiecare membru al echipei are ceva bun pe care îl poate utiliza în folosul echipei.



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

- Dacă oamenii s-ar asculta mai mult. ar vorbi mai puțin.
- O atmosferă plăcută în echipă se simte imediat și este motivatoare.

Caracteristici: susține membrii echipei în cazul unor reușite și îi încurajează în cazul eșecurilor, îmbunătățind comunicarea și spiritul de echipă.

Slăbiciuni tolerabile: indecis în situațiile în care trebuie să ia decizii rapide.

Recomandări: ar trebuie să fie foarte flexibil și adaptabil la situații dintre cele mai diverse, pentru a-i ajuta pe ceilalți membrii ai echipei în situațiile dificile. Ar trebuie să își folosească abilitățile interpersonale pentru a evita conflictele la nivelul echipei.

8. FINALIZATORUL (FI)

Obiectiv: să se asigure că rezultatele echipei sunt aproape de perfecțiune, respectiv cât mai aproape de nivelul estimat.

Atitudini specifice:

- Trebuie să ne îndreptăm toată atenția supra acestui lucru.
- Perfect înseamnă doar „destul de bine”.
- Într-o echipă, nu știi niciodată tot, ci înveți tot timpul.
- O echipă înseamnă un număr „n” de oameni, care lucrează ca unul.

Caracteristici: atenție deosebită acordată detaliilor, îi atenționează pe membrii echipei cu privire la riscul apariției unor greșeli; manifestă o dorință puternică pentru a finaliza o acțiune în cel mai bun mod posibil.

Slăbiciuni tolerabile: are tendința de a lucra prea mult; reacționează lent la noile oportunități.

Recomandări: ar trebui să se asigure că termenele și standardele de calitate sunt respectate și să corecteze erorile apărute.



Care dintre rolurile descrise anterior credeți că vi se potrivește cel mai bine? Pentru a afla răspunsul la această întrebare, completați testul Belbin.



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

NEGOCIEREA GRUP-GRUP

Negocierile de tip grup-grup sunt un caz particular al negocierii de grup, dar care au o frecvență din ce în ce mai mare de apariție. Negocierile de tip grup-grup presupun participarea a două sau mai multe echipe la discuții. Sunt foarte frecvent întâlnite în situații dintre cele mai diverse: negocierea contractului colectiv de muncă la nivel de sector al economiei naționale sau de companie; negocierile cu grupuri de teroriști în cazul încheierii unor acorduri de încetare a luptei sau eliberare a unor ostatici; în situația negocierii unor contracte de vânzare-cumpărare sau chiar în situația încheierii unor acorduri între două sau mai multe state. De asemenea, negocierile de tip grup-grup se pot manifesta și în situații cu un caracter mai puțin oficial, uzuale din viața de zi cu zi: de exemplu negocierea dintre cele două grupuri de copii care joacă fotbal în curtea școlii și care au opinii contrare asupra fazei de joc din care una dintre echipe a înscris un gol. O altă situație de negociere de tip grup-grup poate fi aceea în care două familii își dispută un anumit teritoriu. Ceea ce este important de reținut este faptul că ele pot apărea în situații dintre cele mai diverse.

Pentru a înțelege mai bine ce înseamnă negocierea de tip grup-grup, vă propunem familiarizarea, ca exemplu, cu o serie de aspecte privind negocierea colectivă.

NEGOCIEREA COLECTIVĂ

Principală formă de manifestare a dialogului social o reprezintă negocierile colective dintre conducerea unei organizații și salariații săi. De asemenea, negocierile colective reprezintă principală modalitate de comunicare între sindicate sau reprezentanții salariaților și patronate.

Dar, înainte de a aborda și alte aspecte ale negocierii colective, trebuie să clarificăm ce înseamnă negocierea colectivă.

Negocierea colectivă reprezintă procesul prin care conducerea unei organizații sau patronii și reprezentanții salariaților sau sindicatele încearcă să ajungă la o înțelegere asupra problemelor referitoare la condițiile de muncă.

Încă de la început, ne putem da seama că principalii parteneri implicați în procesul de negociere colectivă sunt: sindicatele sau uniunile sindicale și patronii sau patronatele din diverse domenii de activitate. Fiind principală formă de manifestare a dialogului social și în



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

cazul negocierilor colective, în anumite situații, statul poate interveni în vederea reglementării anumitor aspecte.

Negocierile colective se pot desfășura pe mai multe **nivele**:

- **la nivelul unei companii**, discuțiile desfășurându-se între sindicat sau delegații ale salariaților și conducerea companiei respective;
- **la nivel de ramură**, în procesul de negociere fiind implicate syndicatele dintr-un anumit sector al economiei naționale (transport, învățământ, sănătate etc.) și patronatele din sectorul respectiv;
- **la nivelul economiei naționale**, în procesul de negociere putând interveni și statul sau diversele asociații profesionale reprezentând societatea civilă.

Prin natura sa, procesul negocierilor colective scoate în evidență următoarele **caracteristici**:

- accentul este pus pe acțiunea colectivă și nu individuală;
- interesele părților implicate în procesul de negociere nu sunt identice, ci de cele mai multe opute;
- natura voluntară a acestei activități, deoarece nu este impusă de lege, în special pentru companiile la nivelul cărora nu există sindicat;
- preocuparea excesivă pentru reglementarea raporturilor și condițiilor de muncă.

Orice proces de negociere colectivă are la bază două tipuri de **acorduri**:

1. Acordurile de procedură

Sunt acorduri oficiale, formulate în scris, care funcționează sub forma unu ghid și sunt liber acceptate de către cele două părți ale procesului de negociere: syndicate și conducerea organizației. În principiu acordurile de procedură reglementează următoarele aspecte:

- recunoașterea sindicatului, ca participant la procesul negocierilor colective;
- reglementarea calității de membru de sindicat;
- condițiile de reprezentare (câți reprezentanți sindicali vor participa la negociere);
- definirea aspectelor ce urmează a fi negociate;
- stabilirea procedurilor de soluționare a diferendelor dintre părți;
- stabilirea procedurilor de soluționare a reclamațiilor din partea angajaților;
- sistemul de colectare a cotizațiilor membrilor de sindicat.



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

2. Acordurile de fond

Sunt acorduri oficiale, redactate în scris, care conțin termenii în care urmează să fie încadrați, la momentul respectiv angajații în cauză, și se încheie pe o perioadă lungă de timp. Aceste acorduri conțin o serie de prevederi referitoare la:

- Revizuirea sistemului de salarizare;
- Sistemul de acordare a premiilor;
- Dreptul la concediu și plata concediilor;
- Planurile de pensii;
- Timpul de muncă;
- Normativele de personal;
- Îmbunătățirea condițiilor de muncă.

În situația în care negocierile colective dintre sindicate și conducerea companiei nu se finalizează prin ajungerea celor părți la un acord comun, **sindicatele** pot recurge la următoarele **forme de sancționare**:

- greva sau refuzul de a munci (ca principală formă de protest);
- non-cooperarea;
- refuzul membrilor de sindicat de a lucra suplimentar, după terminarea orelor de program;
- „lucrul ca la carte”, adică respectarea în cel mai mic detaliu a procedurilor privind executarea unor sarcini și a protecției muncii, astfel încât să fie încetinit ritmul de muncă.

De asemenea **conducerea companiei** dispune de o serie de **mijloace de sancționare**:

- concedierea salariaților prin disponibilizare;
- nerecunoașterea acțiunilor de protest;
- concedierea salariaților participanți la acțiunile de protest organizate de sindicate;
- refuzul de dialoga cu sindicatele;
- introducerea unor schimbări indiferent de opiniile angajaților;
- ignorarea acțiunilor sindicatului.

Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

Negocierea colectivă presupune stabilirea unor relații între conducere și angajați, relații bazate pe respect reciproc, iar beneficiile obținute de către fiecare dintre cele două părți să exprime acordul comun sau cel puțin acceptul formal al celuilalt partener de dialog.

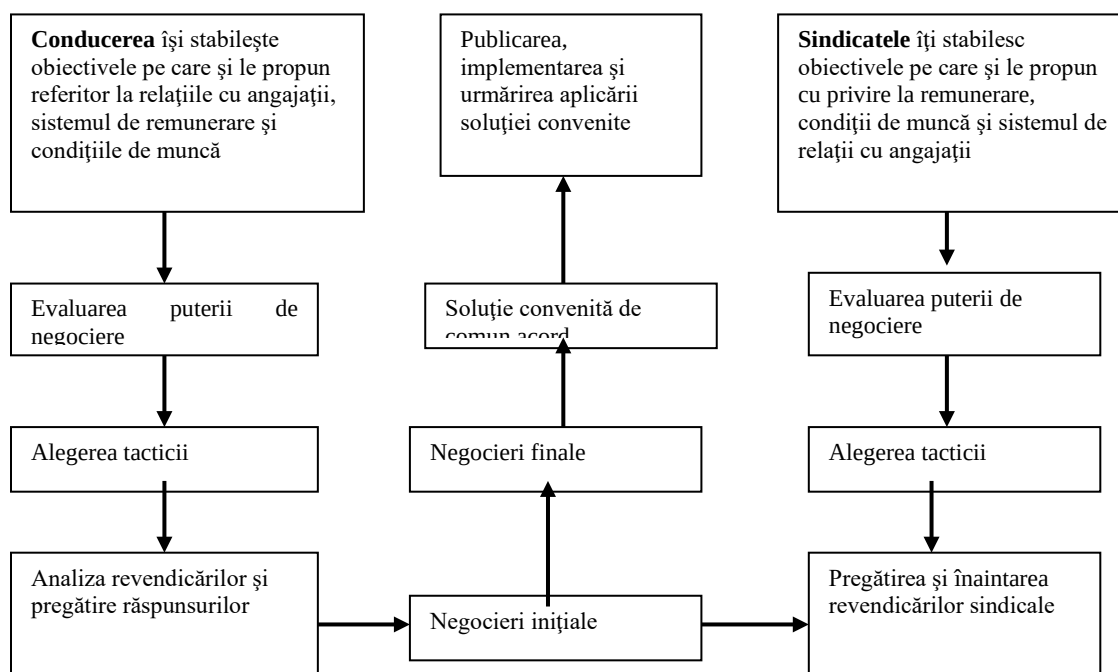


Fig. 1 Modelul de desfășurare a unui proces de negociere colectivă

Modelul de desfășurare a unei negocieri colective (fig. 1) prezintă cei doi parteneri de dialog, pe poziții opuse unul față de celălalt, fiecare dintre ei stabilindu-și cu foarte multă atenție strategia și tacticile de negociere astfel încât să realizeze cât mai multe dintre obiectivele pe care și le-a propus. Sindicatele prezintă conducerii organizației sau patronatului lista revendicărilor salariaților, patronatul analizează respectivele solicitări și formulează un răspuns în cuprinsul căruia menționează nivelul și posibilitățile pe care le oferă pentru fiecare solicitare a salariaților. Din punct de vedere practic, acesta reprezintă momentul de debut al negocierilor, care nu de multe ori devin chiar foarte dure, cei doi parteneri de dialog ajungând, de comun acord, la o soluție finală după mai multe runde de negociere. De asemenea, pentru



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

fiecare solicitare, fiecare dintre părți are stabilite limite minime și maxime în cadrul cărora se vor desfășura negocierile, astfel încât să fie posibilă obținerea acordului comun.

Exemplu:



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

Să presupunem că în luna ianuarie a anului curent, la o companie din domeniul

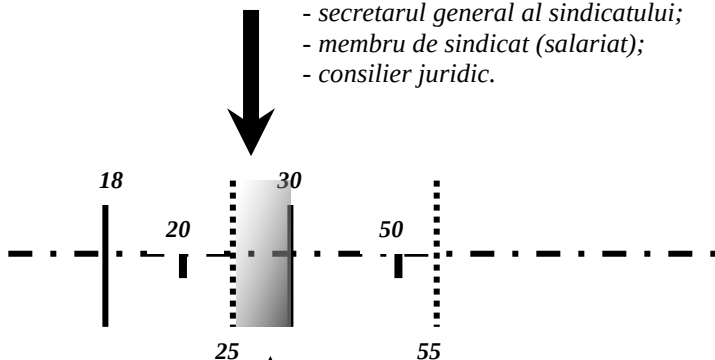
Revendicările salariaților:

- creșterea salariilor cu cel puțin 50%, procent negociabil;
- sporuri lunare suplimentare;
- îmbunătățirea condițiilor de muncă;
- ore suplimentare plătite cu 150%;
- asigurări medicale;
- acordarea unor prime trimestriale;
- acordarea echipamentelor de protecție și a uniformelor de serviciu;
- aprovizionarea cu scule și piese de schimb;
- asigurarea necesarului de personal.

Echipa de negociere

(reprezentanții salariaților)

- președintele sindicatului
- vicepreședintele sindicatului;
- secretarul general al sindicatului;
- membru de sindicat (salariat);
- consilier juridic.



Echipa de negociere

(reprezentanții companiei)

- managerul general al companiei;
- consilier manager general;
- managerul de resurse umane;
- responsabil protecția muncii
- consilierul juridic.

Rezultate negocierilor dintre sindicat și conducerea companiei

- creștere salarială a cu 10 % începând cu luna următoare a anului curent;
- creștere salarială cu 15% începând cu prima lună a trimestrului 3al anului curent;
- creștere salarială cu 5 % începând cu prima lună a ultimului trimestru al anului curent;
- echipamente de lucru și protecție moderne;
- ore suplimentare compensate prin acordarea unor zile libere;
- reducerea numărului de personal cu 3% începând cu prima lună a anului următor;
- servicii medicale gratuite;
- introducerea unor tehnologii de lucru moderne.

Oferta companiei

- creșterea salariilor cu cel mult 20%, procent negociabil ;
- reducerea numărului de personal în următorul an cu 10%;
- reducerea numărului accidentelor de muncă;
- compensarea orelor suplimentare prin acordarea unor zile libere conform legislației în vigoare.



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

serviciilor de transport urban subteran a apărut o grevă pe termen nelimitat a salariaților, care sunt nemulțumiți de condițiile în care își desfășoară activitatea și de salariile pe care aceștia le primesc pentru munca depusă. La solicitarea sindicatelor, conducerea companiei a acceptat începerea negocierilor.

Analizând revendicările salariaților și oferta companiei, am putea spune, la prima vedere, că negocierile respective nu au nici o șansă de a fi finalizate, deoarece oferta companiei este mult prea redusă, comparativ cu revendicările salariaților. Cu toate acestea cele două părți au ajuns la un acord comun, fapt evidențiat de rezultatele cu care s-au încheiat negocierile.

Totuși am putea să ne întrebăm cum a fost posibilă obținerea respectivelor rezultate. În primul rând creșterea salarială solicitată de către angajați era de cel puțin 50%, în timp ce conducerea companiei nu a oferea decât maximum 20%, procent negociabil. Tocmai acest caracter negociabil al creșterii salariale a făcut ca sindicatele și conducerea companiei să ajungă la înțelegere. Aceasta înseamnă că marja comună intervalul comun de creștere salarială pe care îl vor lua în calcul cele două părți, va fi 25%-30%, corespunzând intereselor comune ale acestora.

Creșterea salarială oferită de companie era de maximum 20% în situația în care aceasta se acorda o singură dată, dar fiind vorba de faptul că aceasta are loc în trei tranșe, pentru a acoperi evoluția prețurilor și a inflației pe întreaga perioadă în care se va realiza majorarea salariilor, compania a acceptat un spor total al salariilor de 30%.

De ce sindicatele au renunțat la acel procent de 20% și la acordarea unor sporuri pentru orele suplimentare, a unor asigurări de sănătate și prime trimestriale? Deoarece acestea au fost compensate de introducerea unor tehnologii moderne de lucru, asigurarea unor servicii medicale gratuite și de o reducere a numărului de salariați în anul următor de numai 3%, față de ceea ce își propusese inițial compania. Acceptarea de către sindicate a unei creșteri salariale de numai 30%, față de solicitările inițiale a fost compensată de reducerea numărului de salariați cu numai 3%, începând cu anul următor.

În ceea ce privește negocierile de tip grup-grup, trebuie reținute următoarele aspecte esențiale:

- este necesară o foarte bună cunoaștere a partenerilor de negociere și a fiecărui membru din propria echipă;
- numărul membrilor fiecărei echipe să fie identic, pentru a nu favoriza apariția sentimentului de dominare din partea echipei mai numeroase sau de supunere a celei cu un număr mai mic de membri;

Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

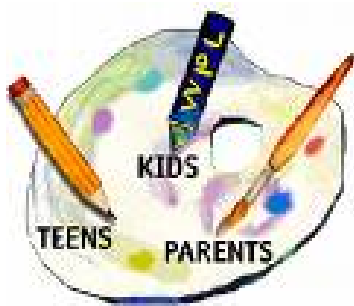
Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

- rolurile fiecăruia dintre membrii unei echipe de negociere trebuie să fie asemănătoare cu cele ale membrilor echipei adverse. De exemplu, dacă într-o echipă există un consilier financiar, e indicat ca și în echipa adversă să existe un astfel de rol;
- orice mutare sau propunere a unei echipe trebuie imediat sesizată și analizată de către acel membru al echipei care îndeplinește rolul similar celui din echipa adversă care a avansat propunerea respectivă;
- orice propunere care se situează sub nivelul așteptărilor partenerilor trebuie compensată de alte facilități astfel încât să fie posibilă încheierea unui acord.

NEGOCIEREA CU COPIII



Începând chiar de la vârsta de 2 ani, copiii negociază orice de la ce să mănânce până la cu ce să se îmbrace. Pe măsură ce cresc, negociază când și unde să-și facă temele și în ce activități se implică. În decursul adolescenței, negocierile se poartă în jurul orelor târzii de întoarcere acasă și a privilegiului de a conduce mașina. Aceste negocieri pot fi folositoare atât părinților cât și copiilor pentru o serie de motive:

Părinții ar trebui să fie mult mai în măsură să își atingă scopurile. Negocierile simple încep cu cei mici, chiar înainte de 2 ani. De exemplu, încercarea de a-l convinge pe cel mic să se așeze pe oliță pentru a practica acest lucru mai târziu. În loc să se supună imediat dorinței părintelui, cel mic începe negocierile: “pot să stau pe *olița* mare?”. Nu e chiar cum a dorit părintele să facă cel mic, dar trebuie să recunoaște că solicitarea copilului reprezintă e o cerere rezonabilă. Permițându-i să stea pe toaletă precum cei mari, copilul va practica statul la toaletă. De ce e dispus să facă asta? Pentru că îi sunt acceptate și cerințele lui în situația dată.

Negociind, părinții le oferă copiilor un anumit control într-o situație fără alternativă. Să ne imaginăm o situație de negociere în care cel mic e la vârsta grădiniței și trebuie să-și ia medicamentul. Părintele știe va trebui să ducă o adevărată bătălie în luarea medicamentului. Nu încapă discuție că medicamentul trebuie luat, așa că încep negocierile: “Vrei să-l iei cu suc sau cu apă, înainte de masă sau după masă, stând în brațele mele sau pe scaun?”. Negociind unde, când și cu ce să ia medicamentul, copilul se va simți mai puțin forțat că “trebuie să ia medicamentul”, atenția sa se va muta de la faptul că trebuie luat medicamentul, la cum, unde și când să-l ia. În acest fel părintele va evita o scenă urâtă în care copilul va plânge,



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

accese de furie și împotrivire din partea acestuia. Într-o astfel de situație, părintele îi creează celui mic sentimentul că deține controlul asupra situației, când de fapt controlul este în mâinile părintelui.

Prin negociere, copiii își dezvoltă nevoia de a prelua controlul în anumite situații.

Să zicem ca Andrei are 10 ani și vrea mai mulți bani de buzunar și să-și pună postere cu idoli preferați pe pereții din dormitorul său. În principiu, părintele îi refuză ambele cereri. În ceea ce privește prima solicitare, părintele poate considera că e nevoie de mai mulți bani pentru a crește suma de la 300.000 lei la 500.000 lei pe săptămână. Și în plus urăște posterele pentru că distrug zugrăveala de pe pereți. Pentru a nu fi refuzat, Andrei începe să negocieze. Vrea mai mult control asupra propriei vieți. Propunerea lui este că dacă părintele îi va mări suma de bani de buzunar, este dispus să ducă el gunoiul și să dea mâncare câțelului. În același timp a descoperit la magazin o soluție specială de lipit postere, spunând că nu afectează varul de pe pereți. După ce analizează argumentele lui Mihai, părintele cu care acesta negociază, constată că imboldurile lui pre-adolescentine de a avea mai mult control sunt rezonabile și-i acceptă propunerile.

Negocierile îi ajută pe copiii să își dezvolte și sporească încrederea. Când părinții negociază lucruri legate de îmbrăcăminte, mâncare, diverse activități, copiii simt că au un anumit control asupra unor aspecte ale vieții lor. Negociind cu ei dac să gătească pentru cină macaroane cu brânză sau spaghetti, mama le demonstrează că opinia lor e importantă. Cu timpul aceste negocieri îi ajută pe copii să își dezvolte încrederea de sine și astfel nu vor simți nevoia să preseze, să meargă peste regulile importante pe care părinții le stabilesc în privința siguranței și valorilor familiale. Iar atunci când părinții îi vor interzice să se ducă în parc neînsoțit, în general va accepta pentru că realizează că-i o problema de siguranță și nu un incident în care el trebuie să se impună de dragul încrederii în sine sau ca să-și dovedească importanța ca membru al familiei.



Negocierea îi pregătește pe copii pentru viața de adult.

Atunci când copiii iau parte la soluționarea unei probleme, în general sunt mult mai dispuși să respecte soluția găsită. Nu pare ca le-a fost impusa soluția, ci că a participat activ la obținerea soluției respective. În plus, copiii vor dobândi abilități de negociator pe care le pot aplica la școală cu colegii, în locurile de joacă, în cluburile din care fac parte.

Este foarte important ca părinții să știe când nu trebuie să negocieze cu copiii. Negocierile pot deveni obositoare și



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

iritante atunci când părinții se văd în situația de a negocia zilnic pentru orice.

“Dacă mănânc 2 înghițituri de carne, pot să mănânc desert?”

În astfel de situații arta negocierii devine mai degrabă o povară decât un mijloc efectiv de a-i implica pe cei mici în gestionarea propriei lor vieți. Deci, fiți atenți: negocierile pot deveni un obicei permanent în relația părinte-copil.

Nu vă fie teamă să spuneți “Nu”, urmat apoi de completarea “Acest lucru nu-i negociabil”.

Copii se pot împotrivi/supăra pentru moment, dar dacă încrederea lor în sine nu este o problemă importantă în situația respectivă, atunci în general ei se vor supune, vor accepta după un pic de strâmbături, argumente sau după ce se plâng un pic.

Tocmeala pentru fiecare situație poate însemna împotmolire mai degrabă decât soluționare. Dacă urmează să cumpărați o canapea nouă și copilul caută să negocieze cu dumneavoastră privind culoarea și modelul, ascultați-i părerile, ideile, dar decideți singuri ce veți cumpăra.

Părinții trebuie să îi învețe pe copiii cum să negocieze. Copilul dumneavoastră insistă să ia cu el la școală noua păpușă sau mașinuță pentru a o arăta colegelor. În general, în astfel de situații, părinții se rezumă la a spune copiilor ce să facă: s-o ia sau sa n-o ia. Unii părinți sunt tentați să adopte următoarea atitudine: *“Pune păpușa (mașinuță) într-o pungă, dă-o învățătoarei când ajungi la școală și nu lăsa alți copii să se joace cu ea”*.

În loc să faceți acest lucru, mai bine inițiați procesul de negociere:

“Bine, o să iei noua păpușă (mașinuță) la școală, o să o pui într-o plasă sau într-o cutie?”

“După ce-ai ajuns la școală, unde-o s-o pui?”

“I-o dai învățătoarei să ți-o țină sau o pui în dulăpiorul tău?”

“Când o vei arăta colegilor, o vei ține tu în mână sau o vei trece din mână în mână pe la toți colegii?”

Pus în fața unei situații dilematice, copilul se va gândi și va decide pentru fiecare din întrebările pe care le-a primit din partea părintelui. În acest fel, vă ajutați copilul să-și dezvolte un plan de succes. Conducându-l prin procesul negocierii, în final toate deciziile sunt ale copilului, putând astfel să ducă păpușa sau mașinuța la școală și s-o aducă acasă intactă – lucru pe care nu ar fi putut să-l facă până atunci.

Pentru a avea succes, părinții trebuie să inițieze negocieri formale. Maria are 10 ani și are o prietenă, Loredana, invitată la ea să doarmă vineri noaptea. Mama anticipează că o să fie o seară de coșmar pentru că Ileana, cealaltă fiică de 8 ani va vrea și ea să fie inclusă în distracția surorii ei și a prietenei ei. Ca de obicei, Maria și Loredana nu o vor pe Ileana în mijlocul lor și de regulă astfel de scene sfârșesc prin ceartă, lacrimi și sentimente rănite.



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

Ce-i de făcut? Înainte de seara cu pricina, mama trebuie să inițieze o discuție cu ambele fiice și să înceapă o negociere formală cu ele.

În primul rând este necesară descrierea situației curente.

Mama: „Fetelor, sunt îngrijorată pentru vineri seara când o să vină Loredana să doarmă la noi. Ce putem face ca toată lumea să fie împăcată și să se simtă bine?”

În al doilea rând, mama trebuie să îi permită fiecăreia dintre cele două fiice să își exprime opinia.

Maria: “Ileana nu o să se joace cu noi. Ne încurcă tot timpul.”

Ileana: “Și atunci eu ce trebuie să fac? Să mă duc în cameră la mine și să mă joc singură? Vreau și eu să mă joc cu voi.”

Mama: “Vinerea sunt obosită de regulă, nu am chef de ceartă și discuții.”

Următorul pas în rezolvarea situației îl reprezintă ședința de idei.

Fiecare vine cu soluții pentru a face seara cât mai plăcută tuturor. Toate ideile trebuie notate, chiar dacă unele dintre ele sunt extreme.

a) Ileana să meargă să doarmă la bunica.

b) Să fie invitată o prietenă de-a Ileanei să doarmă peste noapte, vineri.

c) Maria și Loredana să îi permită Ileanei să se joace cu ele măcar pentru o oră sau două.

d) În situația în care Maria și Loredana nu vor fi de acord ca Ileana să se joace cu ele, chiar și pentru un timp redus, Ileana trebuie recompensată, permițându-i să își invite și ea vinerea viitoare o prietenă care să doarmă la ea.

Urmează, în mod logic recapitularea alternativelor de rezolvare a situației sau a ideilor exprimate. În această etapă trebuie aleasă una sau cel mult două dintre ideile exprimate de către fiecare dintre partenerii de negociere și care sunt agreeate de către toate părțile implicate în respectiva situație. Una dintre soluțiile de compromis ar putea fi ca toate fetele să se uite vineri seara împreună la un film, după care Maria și Loredana să îi permită Ileanei să se joace cu ele cel mult o oră.

Deși a fost aleasă soluția finală, prin acordul părților, părintele are rolul de a monitoriza în continuare situația.

Exercițiul 8

În opinia dumneavoastră, care ar trebui să fie conținutul negocierilor dintre un părinte și copilul său care vrea să se joace cu jucăriile unui prieten, fără a-i da acestuia din urmă nimic în schimb.



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

FEMEIA vs. BĂRBATUL ÎN NEGOCIERE

Fiecare dintre noi, indiferent că mergem la cumpărături în piață sau la un magazin de firmă, că este șomer, simplu angajat, manager sau patron întâlnim oameni cu mentalități învechite și care au o serie de idei preconcepuate despre sexul opus. Trebuie să recunoaștem că unii bărbați sunt foarte reticenți în a încheia o afacere atunci când întâlnesc o femeie, iar unele femei consideră că bărbații sunt toți la fel, între ei neexistând nici o deosebire. Toate aceste aspecte, concepții defectuoase generează o serie de dificultăți sau disfuncționalități în procesul de comunicare dintre persoanele de sex opus. Aceasta deoarece, atunci când îi pui cuiva o etichetă este foarte greu să vezi dincolo de ea, cu toate că unele calități sau defecte ale persoanei respective, poate mult mai importante și mai nuanțate nu sunt luate în considerare. De exemplu, catalogăm un bărbat după marca pantofilor pe care îi poartă, însă fără a ne gândi că totuși acesta poate fi un foarte bun negociator sau dimpotrivă un foarte bun profesionist în munca pe care o face. Se întâmplă ca de multe ori, deși nu este în totalitate corect, să judecăm oamenii după aparențe. Analizăm un bărbat din punctul de vedere al faptului că și-a asortat cămașa cu cravata sau pantofii cu curea de la pantaloni sau dimpotrivă o femeie că nu și-a asortat paltonul cu eșarfa, dar foarte puțini dintre noi luăm în considerare că poate respectiva persoană a avut o zi mai puțin inspirată din acest punct de vedere sau dimpotrivă cauzele care stau la baza unei astfel de situații pot fi mult mai complexe ca de exemplu: lipsa resurselor financiare, sosirea dintr-o delegația de lungă durată etc. Însă, dincolo de toate acestea, imaginea contează.

În ceea ce privește comportamentul femeii, respectiv bărbatului în procesul de negociere, nu ne propunem să punem într-o lumină mai puțin favorabilă nici una dintre cele două părți, încercând să furnizăm o opinie cât mai obiectivă. Ne propunem în schimb să ne familiarizăm cu o serie de aspecte privind comportamentul femeii, bărbatului în procesul de negociere.

A ține cont în procesul de sexul partenerului de dialog este la fel de greșit ca și atunci când la o întâlnire de afaceri cu cineva de același sex, vei încheia sau nu afacerea în funcție de orientarea religioasă respectivei persoane sau de preferința pentru o anumită echipă de fotbal.

Totuși, de ce apar astfel de idei preconcepuate în procesul de comunicare (negociere). Am putea spune că unul dintre argumentele ce pot fi aduse în discuție în acest sens îl reprezintă istoria **evoluției umane**. În urmă cu numai câteva zeci de ani era de neconceput ca o femeie să lucreze sau să desfășoare activități tipic „bărbătești” și să contribuie astfel la veniturile familiei. Lucrurile s-au mai schimbat în preajma celui de-al doilea Război Mondial, atunci când forța de muncă masculină era mobilizată pe front. Însă, nici atunci munca femeii nu a fost acceptată ca fiind ceva firesc. Era doar o soluție temporară. Tinerelor care proveneau din familii



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

tradiționaliste - și nu erau puține ca număr - li se spunea că rolul lor este acela de mamă și soție, de veniturile familiei ocupându-se exclusiv soțul.

Dar odată acceptate în diverse instituții și firme, femeile și-au dat seama că se descurcă foarte bine și că nu sunt cu nimic mai prejos față de bărbați. Unora chiar le-a fost recunoscută priceperea. Dar nu numai că familiile lor nu erau pregătite să accepte schimbarea, nici societatea nu era. După un început promițător, femeile au început să-și pună tot felul de întrebări și să dorească să fie acceptate. Unele au reușit, altele nu.

În al doilea rând **rolul matern al femeii** poate fi invocat ca element justificativ în acest sens. mult) în momentul în care vine pe lume primul copil. Sigur, un copil înseamnă ceva extraordinar, dar chiar să însemne asta că mama nu mai poate avea o activitate socială? Unii sunt de părere că un copil are mare nevoie de mama lui, mai ales la o vârstă fragedă. Multe femei își doresc să nu-și lipsească copii de afecțiunea de care aceștia au nevoie și atunci renunță la a avea un serviciu. Altele aleg la o anumită vârstă să se ocupe de cariera lor și după o vreme ajung să-și dorească să aibă un copil.

În al treilea rând **competiția socială** este cea care generează apariția unor idei preconceptuate despre femei și bărbați. Odată cu obținerea drepturilor sociale, femeile au început să amenințe pozițiile masculine deținute de secole. Unor bărbați le-a fost și le este în continuare greu să accepte o astfel de situație. În general, aceștia au tendința de a decasa femeile folosind etichete de genul „femeile nu pot”. Reacția din partea femeilor nu a întârziat să apară, ele răspunzându-le unor astfel de persoane folosind replici de genul „Da? Nu putem? Fiți pregătiți pentru că vă vom arăta noi vouă!”. În felul acesta a luat naștere competiția dintre cele două sexe, care în anumite situații dobândește valențe uneori exagerate. Nu numai educația socială a contribuit la apariția unor astfel de atitudini și cea familială. Ori de câte ori aceste atitudini sunt evidențiate, ele nu reprezintă nimic altceva decât provocări care contribuie la amplificarea competiției dintre femei și bărbați.

Rămân însă de rezolvat problemele legate de prejudecățile cu care acestea trebuie să lupte și mai ales problemele legate de propria persoană. Cu toate acestea, multe dintre femei nu văd nici un impediment în a îmbina o afacere de succes cu viața de familie. Tinerele sunt cele mai hotărâte; ele nu doresc să lase greul afacerilor exclusiv pe umerii bărbaților și reușesc să îmbine în mod plăcut viața familială și cariera.

În numeroase situații rezultatele nu sunt în favoare bărbaților deoarece, în prezent, putem întâlni numeroase femei de succes, care lucrează în diverse domenii de activitate și care reușesc să se achite și de îndatoririle profesionale cât și de cele familiale. Unele dintre ele sunt foarte buni manageri, care obțin rezultate excelente în ceea ce fac.



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

Prezența femeilor în poziții de conducere este un subiect care a stârnit un interes considerabil în ultimii ani. Multe articole discută idei populare despre stilurile de conducere care se potrivesc cel mai bine în noile tipuri de organizații mai puțin birocratice și fac comparații frecvente între calitățile femeilor și bărbaților prezente în stilul de conducere. Există un număr mare de argumente care justifică interesul crescut pentru acest subiect, primul fiind numărul tot mai mare de femei situate în poziții manageriale înalte. Un al argument, strâns legat de cel anterior pare să fie disconfortul simțit de numeroase femei care, pe de o parte doresc să aibă succes ca lideri, iar pe de altă parte văd acest rol ca fiind o amenințare la adresa feminității lor. Există tendința de a evalua calitățile masculine ca fiind mai potrivite pentru activitățile de conducere decât cele feminine. În plus, femeile resimt o oarecare anxietate în privința schimbărilor prin care trec în drumul spre adoptarea rolurilor de conducere. Și bărbații se simt inconfortabili cu schimbările organizaționale care le afectează modul lor obișnuit de lucru sau în anumite cazuri autoritatea și puterea pe care o au.

În negociere există influențe reale ale diferențelor de sex. Practic fiecare dintre cele două sexe poate fi caracterizat prin prisma unor avantaje și dezavantaje.

De exemplu, femeile sunt mult mai intuitive, iar în practica negocierilor apar o serie de situații, în care nu partenerii de dialog nu dispun de suficiente argumente și criterii care să permită adoptarea unei decizii pe deplin fundamentate. Iar în astfel de situații, instinctul este elementul determinant. Din acest punct de vedere femeile, sunt pe deplin avantajate, deoarece ele au o foarte mare încredere în propriile instincte. În schimb, bărbații sunt mult mai analitici, mult mai riguroși, iar încrederea în propriile instincte este mai redusă.

În comparație cu bărbații, femeile sunt mult mai tolerante în ceea ce privește în ceea ce privește diferențierile dintre oameni.

Este foarte adevărat că psihologic vorbind, femeile resimt o mare nevoie de sprijin și protecție. De asemenea, nu este mai puțin adevărat faptul că, dacă încrederea în sine nu este întotdeauna punctul forte al persoanelor de sex feminin, capacitatea de a-i credita pe ceilalți cu încredere este net superioară celei a bărbaților.

Un alt avantaj al femeilor este relaționarea. Unii specialiști au demonstrat faptul că femeile manifestă un interes mult mai puternic decât bărbații în privința relațiilor interpersonale și realizând faptul că implicarea subordonaților în procesul de realizare a anumitor activități reprezintă cheia menținerii unor relații bune cu aceștia. Femeile dispun abilități mai bune în relațiile interpersonale. O asemenea superioritate le permite adoptarea unei abordări în procesul de negociere care are la bază principiul “a ceda ceva pentru a câștiga altceva”. Femeile sunt mult mai dispuse să cultive și să mențină o relație, comparativ cu



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

bărbații, ceea ce pe termen lung, are efecte benefice asupra procesului de realizare a obiectivelor. Femeile dispun de o capacitate empatică mult mai mare decât a bărbaților.

Datorită abilităților de relaționare de care dispun, femeile sunt considerate ca fiind coordonatori mai buni ai unor echipe de negociere, comparativ cu bărbații. Aceasta deoarece femeile sunt centrate pe nevoile umane, își exprimă mult mai ușor și mult mai des aprecierea față de munca membrilor echipei pe care o coordonează. Astfel oamenii se simt mult mai bine apreciați și răsplătiți, devenind mult mai loiali și mai implicați în activitatea echipei din care fac parte. Bărbații au în schimb de a da răspunsuri. De asemenea, dacă o femeie nu mai dispune de argumente în fața partenerului de negociere sau nu este sigură pe un anumit lucru, va cere negreșit ajutorul colegilor săi de echipă. În schimb bărbații, sunt mult mai orgolioși, unii preferând chiar să renunțe la interesele pentru care au fost mandatați decât să solicite sprijinul coechipierilor.

Dar și bărbații prezintă dispun de anumite puncte forte în procesul de negociere. În primul rând ei sunt mult mai detașați în, privesc și analizează lucrurile și situațiile cu care se confruntă mult mai detașați și mult mai realiști. În cazul bărbaților, tendința de a conferi anumitor evenimente un caracter exagerat este mult mai redusă decât în cazul femeilor. De asemenea, bărbații se atașează mult mai greu de anumite lucruri, aceasta însemnând că în cazul unor eșecuri sentimentul de dezamăgire este mult mai redus ca intensitate, decât în cazul femeilor.

Abordarea orientată pe rezultate a procesului de negociere, respectiv analiza din punct de vedere practic a anumitor situații, le conferă bărbaților avantajul că pot identifica mult mai repede și mai ușor eventualele alternative sau direcții de reorientare a acțiunilor în care sunt implicați. Aceasta înseamnă de fapt identificarea unor noi soluții la problemele care apar în timpul procesului de negociere.

Bărbații, sunt în schimb mult mai lăudăroși decât femeile, iar pentru mulți aceasta nu este tocmai o calitate. Din punct de vedere comercial însă, aceasta atitudine îi ajută să își vândă mult mai bine „marfa”.

Bărbații se întrerup în timp ce vorbesc, doar dacă între ei există rivalitate sau relații agresive. *“Nu mă mai întrerupe” țipa bărbații la femei, în toată lumea și în toate limbile.*

Declarațiile bărbaților includ de cele mai multe ori soluții la problemele despre care ei discută, așa că simt nevoia să vorbească fără să fie întrerupți. Pentru o femeie, această situație e cât se poate de stranie, deoarece intenția ei principală atunci când vorbește este să construiască relații și mai puțin să rezolve probleme.



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

Femeile pot vorbi despre mai multe lucruri deodată; bărbaților le place să se concentreze doar pe un singur subiect, unul după altul.

Atunci când vorbiți cu un bărbat, vorbiți simplu și doar despre un singur subiect. Spre deosebire de un bărbat, o femeie poate să facă mai multe lucruri deodată, cum ar fi să asculte, să vorbească despre mai multe subiecte și să observe în același timp diverse lucruri.

Un bărbat vorbește în medie 2000 până la 4000 de cuvinte pe zi, ceea ce reprezintă o treime din cantitatea vorbită de o femeie. Această diferență devine vizibilă atunci când bărbatul și femeia mănâncă împreună la masă, după o zi de muncă. El și-a terminat rezerva de cuvinte, în timp ce ea mai are multe de spus. Ascultați-i. Vă sună familiar?

Elena: Buna, iubitele. Cât de fericită sunt să te văd! Cum ți-a fost ziua?

Mihai: OK.

Elena: George mi-a spus că azi ai finalizat contractul cel mare cu Petru. Cum a mers negocierea?

Mihai: Excelent.

Elena: E absolut fantastic! Tipul părea destul de dificil. Crezi că poți să îl convingi?

Mihai: Mda

Și așa mai departe.....

Deși, bărbații gândesc mult mai pragmatic, mult mai obiectiv și mai realist situațiile cu care le confruntă, se întâmplă destul de des ca spiritul lor analitic să nu le permită adoptarea unor deciziilor la momentul oportun. În schimb femeile sunt mult mai implicate din punct de vedere sentimental în procesul de negociere, deoarece au tendința de a lua în considerare și nevoile umane ale partenerului de dialog. În același timp femeile au tendința de a amâna sarcinile neplăcute încercând să evite potențialele conflicte.

Nu trebuie omis faptul că în numeroase situații, bărbații au tendința de a lua deciziile într-un timp foarte scurt, fiind totodată adepții dezvoltării unor echipe temporare, în vederea realizării unor obiective pe termen scurt.

Mai există totuși un element care influențează negocierile în unele cazuri în care față în față sunt doi parteneri de sexe diferite. Și anume hormonii. Ceea ce se întâmplă în astfel de cazuri este un fenomen deosebit de interesant. Atunci când negociem, o facem pentru a ne satisface anumite interese. Ele nu au nici o legătură cu viitorul partener de negociere. Și brusc, în fața noastră, ca partener de negociere, apare un reprezentant al sexului opus, deosebit de atractiv. Interesele avute până în acel moment trec pe planul doi. În prim plan se mută un nou interes, personal, fără nici o legătură cu interesele anterioare și anume: stabilirea unei relații cât mai apropiate cu partenerul de negociere. Și în schimbul acestei relații suntem dispuși să plătim oricât. Mergem până la sacrificarea intereselor inițiale. Ei bine, ceilalți știu acest lucru. Este cea mai banală și veche tactică de manipulare din Asia până în America. Și deși este atât de



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

veche și arhicunoscută, frumusețea ei funcționează și în prezent cu maximă eficiență. Se bazează pe diferența dintre sexe. Care, interesant, este percepută de unii istorici drept motorul evoluției omenirii.

Exemplu:

*Pentru a evidenția diferențele de atitudine și comportament dintre femei și bărbați, vă prezentăm un joc cunoscut în domeniul negocierilor sub denumirea de „**Bătălia sexelor**”. Acesta este un joc de coordonare cu anumite elemente conflictuale. Să ne imaginăm două persoane de sex opus, denumite M și F, adică el și ea și fiecare persoană dorește să iasă seara cu cealaltă, însă au preferințe diferite în ceea ce privește locul unde vor să meargă. Ea vrea să meargă într-un club, iar el la un meci.*

Modul în care funcționează bătălia sexelor în acest tip de negociere, constă în faptul că cei doi parteneri de viață doresc să își petreacă seara împreună, dar au preferințe diferite din acest punct de vedere. Nici unul nu vrea să compromită un aspect important al vieții sale: cariera, prietenii, hobby-urile etc. Trebuie reținut faptul că ambii parteneri sunt interesați de coordonare, adică fiecare va încerca să negocieze astfel încât să își impună punctul de vedere, preferința pentru club în cazul ei și dorința de a merge la meci în cazul lui.

	Club (M)	Meci (M)
Club (F)	3,4	2,2
Meci (F)	1,1	4,3

În tabel sunt prezentate pe orizontală alegerile ei, iar pe coloană, sunt redate alegerile lui. În fiecare celulă a tabelului, sunt evidențiate mai întâi utilitatea pe care el obținută de el în situația respectivă, iar după virgulă, utilitatea resimțită de ea în aceeași situație. Se presupune prin valorile asociate că fiecare își dorește la fel de mult să petreacă timpul cu celălalt și că preferă la fel de mult să meargă la disco, respectiv la meci.

Dar negocierile care apar în astfel de situații, în vederea alegerii uneia dintre cele două variante presupune renunțarea de către unul dintre parteneri la propriile plăceri în favoarea celuilalt și automat, realizarea unor compromisuri. Și atunci ne întrebăm, care sunt opțiunile sau alternativele ne negocierii în situația respectivă?

O primă alternativă ar fi aceea în care cei doi parteneri sunt de acord să își îndeplinească alternativ preferințele sau natura compromisurilor să fie orientată, la momente diferite, în



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

favoarea lui sau în favoarea ei. Aceasta ar fi una dintre soluțiile cele mai bune dintre cele pe care cei doi parteneri le au la dispoziție.

Însă, unul dintre cei doi parteneri ar putea să fie o personalitate mult mai puternică decât celălalt și să încerce să își impună punctul de vedere. De exemplu, el vrea cu orice preț să meargă la meci. Atunci, în această situație am putea asista la o modificare a opțiunilor celor doi parteneri, față de situația în care cei doi parteneri începeau negocierea de pe poziții egale. Iată cum ar putea arata opțiunile într-o astfel de situație.

	Club (M)	Meci (M)
Club (F)	3,4	4,2
Meci (F)	1,1	4,3

Practic, el este de acord ca ea să meargă să se distreze în club, iar el la meci sau să meargă amândoi la meci. Într-un astfel de proces de negociere, foarte importantă este reputația pe care fiecare dintre cei doi parteneri și-o construiește, deoarece aceasta are influență importantă asupra poziției pe care fiecare o deține în procesul de negociere. De exemplu, dacă el nu acceptă niciodată să meargă în locurile ei preferate, își va construi imaginea unui persoane intransigente, care nu acceptă compromisuri, nu a unei persoane iubitoare. În situația în care ea acceptă să facă foarte des compromisuri pentru el, atunci el va beneficia de un avantaj psihologic asupra ei, reușind să își impună, de cele mai multe ori punctul de vedere. Reputația se poate dezvolta și modifica de-a lungul timpului. Totuși trebuie menționat faptul că, în anumite situații, reputațiile pot avea un caracter fals. De exemplu, el încearcă să se comporte intransigent, în realitate fiind îngrozit de perspectiva de a nu ieși împreună cu ea.

Prin intermediul acestui exemplu am încercat să evidențiem faptul că negocierea dintre doi parteneri de sex opus este influențată într-o proporție importantă de relația existentă între aceștia. Aceasta are implicații majore asupra atitudinilor, comportamentului și pozițiilor adoptate în procesul de negociere. În încercarea de simula acest joc în situația în care cei doi parteneri nu sunt compatibili sau nu se înțeleg deloc, vom constata să fiecare va acționa în mod diferit unul față de celălalt, în funcție de utilitatea pe care o resimt pentru fiecare dintre opțiunile de care dispun.



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

CÂTEVA SFATURI PENTRU REUȘITA ÎN NEGOCIERI

În ultima parte a acestui modul, vom încerca să vă furnizăm câteva sfaturi pentru asigurarea succesului în negociere în general, dar mai ales în cazul negocierilor cu diferite categorii de persoane.

În primul rând pentru a vă asigura reușita în procesul de negociere, aplicați principiul **Fii tu însăși, dar ceea ce poți reprezenta cel mai bine**. Trebuie să adoptați acel stil de negociere care vă asigură starea de confort psihic și fizic, care vă face să vă simțiți bine. Dacă sunteți implicat într-un proces de negociere, nu încercați să fiți scorțos, vorbiți calm și liniștit și încercați să vă susțineți poziția cu foarte multă fermitate. Puteți să vă păstrați în același timp amabilitatea, subliniind numeroasele argumente pentru care susțineți un punct de vedere diferit de cel al partenerului de negociere. Flexibilitatea este elementele care vă poate asigura succesul în satisfacerea intereselor. Dacă veți discuta pe un ton ridicat, puteți crea sentimentul de inhibare a partenerului sau dimpotrivă să generați o reacție similară din partea acestuia, procesul de negociere transformându-se într-o veritabilă ceartă.

Aproape totul este negociabil. Este o recomandare de care ar trebui să țineți cont pentru a depăși nu numai anumite situații dificile, dar mai ales pentru a vă atinge obiectivele. În general, numeroase situații nu par a fi la prima vedere negociabile, însă o bună evaluare a condițiilor reale vă poate arăta cum trebuie să acționați pentru a achiziționa ceea ce vă doriți. Femeile de succes recunosc că aproape totul se negociază, chiar dacă nu își dorești să negociezi nimic. De exemplu, abilitatea femeilor de a dezvolta relații interpersonale reprezintă un atu din acest punct de vedere, deoarece în general, unei persoane care vă cunoaște îi va fi destul de greu să spună nu. În același timp, femeile au tendința de a nu cere anumite lucruri, din teama de a nu pierde relațiile pe care le au. De multe ori, se întâmplă ca femeile să nu ceară nimic, dar să obțină o parte importantă din ceea ce și-au dorit.

Nu vă fie teamă să spuneți nu. De multe ori, întâmpinăm dificultăți în a spune nu, mai ales în relația cu persoane de care ne pasă, din teama ca respectivul răspuns să nu afecteze relația cu persoana refuzată. Nu trebuie să spuneți nu, pe un ton agresiv. De exemplu, dacă o ofertă vi se pare mult prea mică în comparație cu ceea ce v-ați propus inițial, puteți accentua acest lucru pe un ton politicos, evidențiind faptul că prețul oferit se situează cu mult sub așteptările dumneavoastră. Puteți aplica acest principiu mai ales în situațiile în care negociați cu persoane în vârstă, apropiate sau cu managerii dumneavoastră. Este posibil ca aceștia să interpreteze lucrurile ca pe ceva personal. Tocmai de aceea este mult mai indicat să fiți politicos și să prezentați argumentele prin intermediul cărora vă puteți justifica opinia, încercând astfel să îl faceți pe partenerul de dialog că acesta este modul dumneavoastră de a gândi.



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

Negociați pentru dumneavoastră ca și cum ați negocia pentru altcineva. Vă va fi mult mai ușor să obțineți ceea ce vreți. Studiile de specialitate au demonstrat că atât bărbații, cât și femeile întâmpină anumite dificultăți când trebuie să negocieze personal, însă femeilor le este mult mai greu decât bărbaților. În general femeile sunt foarte buni negociatori în special în situațiile în care reprezintă interesele unor companii la care lucrează, decât atunci când urmăresc realizarea unor interese personale. Înainte de a începe negocierea, gândiți-vă mai întâi la motivele pentru care vă aflați în respectiva situație și pentru care doriți să obțineți anumite rezultate.

În negocierile cu copiii sau adolescenții evitați amenințările, restricțiile, anularea anumitor libertăți sau măsurile extreme, deoarece vor avea un impact negativ asupra acestora. Mai mult copiii vor avea tendința de a se îndepărta de dumneavoastră sau de a vă evita. Nu este exclus să apară reacțiile de autoapărare. Recomandarea noastră și a specialiștilor în domeniu este să dați dovadă de încredere, să încercați să identificați cauzele care au respectivul comportament, să îi înțelegeți modul de a gândi. Dați dovadă de încredere și încercați să găsiți o soluție comună. În loc să îi spuneți unui copil, „Dacă nu îți faci ordine în cameră, nu te vei mai juca cu trenulețul” sau „Dacă nu îți faci temele, vine tata și te va controla”, mai bine îi spuneți „Dacă îți faci acum ordine în cameră, vei avea mai mult timp pentru a te juca” sau „Dacă îți faci temele acum, probabil vei merge cu tata la tenis”. Important este să nu încercați să îi impuneți copilului propriul dumneavoastră mod de a acționa, ci mai degrabă să îl învățați să preia anumite lucruri din acest punct de vedere, făcându-l să înțeleagă că este mult mai bine dacă vă va urma sfaturile. În cazul negocierilor cu adolescenții, încercați să înlocuiți sfaturile cu informațiile care îi sunt necesare și stimulați-l să se gândească la consecințe. Trebuie să îi arătați că aveți încredere în alegerea pe care o va face.

Negocierile cu managerii sunt un caz aparte de cele mai multe ori, din punctul de vedere al relației ierarhice pe care o avem cu respectivele persoane. În astfel de situații, trebuie să fiți cât mai bine pregătit pe marginea subiectului abordat și să încercați să îl convingeți de importanța argumentelor dumneavoastră. Evitați refuzurile sau contradicțiile! Încercați să fiți politicoși, să îi arătați că îi respectați poziția, dar că inițiativa pe care acesta o propune nu este cea mai potrivită. Încercați să îi prezentați consecințele propunerilor acestuia. Pe parcursul negocierilor fiți cât mai orientat asupra rezultatelor concrete, asupra unor acțiuni practice care generează efecte pozitive și nu vă abateți de la subiectul principal. Nu folosiți timpul managerului pentru a-i prezenta analize descriptive! Prezentați lucrurile într-o variantă simplificată! Evitați tonul agresiv.

Dacă negociați cu persoane în vârstă evitați în primul rând conflictul dintre generații. Înainte de a începe discuția încercați să vă informați cât mai bine cu privire la realizările



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

anterioare ale interlocutorului dumneavoastră. Insistați asupra acestora în timpul negocierii. Evitați tonul agresiv și fiți politicos. Încercați să înțelegeți modul de gândire al acestora, pentru a ști cum să acționați în scopul de a-l convinge pe partenerul de negociere de valabilitatea argumentelor dumneavoastră. Dați dovadă de tact, înțelegere și calm. În astfel de situații trebuie să le dovediți partenerilor de negociere că sunteți matur și responsabil, iar pentru aceasta aveți nevoie de fapte sau dovezi.

RECAPITULAREA MODULULUI 3

3.1. Negocierile individuale se caracterizează prin participarea și implicarea în cadrul discuțiilor pe o anumită temă a doi parteneri.

3.2. Principalele cauze care determină orientarea către negocierile individuale, putem menționa:

- individualismul;
- dorința de independență și de a reuși prin forțele proprii;
- nesiguranța (neîncrederea);
- naivitatea;
- temperamentul

3.3. Relația interpersonală, ca pe un climat de deschidere, încredere și confidență între partenerii de negociere, aflați pe aceeași lungime de undă, care trăiesc aceleași sentimente și folosesc aproape același limbaj verbal și nonverbal.

3.4. Relațiile interpersonale sunt definite ca fiind o conciliere a “**necesităților reciproce**”

3.5. Principalele elemente de care trebuie să ținem cont atunci când stabilim un raport interpersonal cu partenerul de negociere sunt:

- | | |
|-----------------------|-------------------|
| • distanța potrivită; | • expresia feței; |
| • momentul potrivit; | • plasamentul și |
| • salutul; | orientarea; |
| • contactul vizual; | • gesturile; |
| • postura trupului; | • vestimentația. |



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

3.6. Spațiul de care o persoană dispune poate fi împărțit în patru arii sau zone:

- zona intimă
- zona personală
- zona socială
- zona publică

3.7. În ceea ce privește alegerea momentului potrivit pentru stabilirea unei relații interpersonale cu partenerul de negociere trebuie să ținem cont de punctualitate, statut și disponibilitatea acestuia.

3.8. Argumentul suprem pentru care oamenii construiesc echipe este că **valoarea rezultatului obținut la nivel de ansamblu (la nivelul echipei) este mult mai mare decât suma rezultatelor individuale ale fiecăruia dintre membrii echipei.**

3.9. Între principalele **roluri** pe care o persoană le poate îndeplini la nivelul unei echipe, putem menționa:

- administratorul sau coordonatorul (liderul echipei);
- consilierul echipei
- facilitatorul
- observatorul de proces
- grefierul

3.10. Conform testului dezvoltat de către M.R. Belbin, principalele roluri pe care o persoană le poate îndeplini în cadrul unei echipe de negociere, sunt:

- **INT** – integratorul
- **CO** – coordonatorul
- **MO** – modelatorul
- **IN** – inovatorul
- **RR** – responsabilul cu resursele;
- **EV** – evaluatorul
- **CE** – coechipierul
- **FI** – finalizatorul

3.11. Negocierile de tip grup-grup sunt un caz particular al negocierii de grup, dar care au o frecvență din ce în ce mai mare de apariție, presupunând participarea a două sau mai multe echipe la discuții.



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

3.12. Negocierea colectivă reprezintă procesul prin care conducerea unei organizații sau patronii și reprezentanții salariaților sau sindicatele încearcă să ajungă la o înțelegere asupra problemelor referitoare la condițiile de muncă.

3.13. Acordurile de procedură - acorduri oficiale, formulate în scris, care funcționează sub forma unui ghid și sunt liber acceptate de către cele două părți ale procesului de negociere: sindicate și conducerea organizației.

3.14. Acordurile de fond - acorduri oficiale, redactate în scris, care conțin termenii în care urmează să fie încadrați, la momentul respectiv angajații în cauză, și se încheie pe o perioadă lungă de timp.

3.15. Principalele aspecte ce trebuie reținute în ceea ce privește negocierile dintre părinți și copii trebuie reținute următoarele aspecte:

- părinții ar trebui să fie mult mai în măsură să își atingă scopurile;
- negociind, părinții le oferă copiilor un anumit control într-o situație fără alternative;
- prin negociere, copiii își dezvoltă nevoia de a prelua controlul în anumite situații;
- negocierile îi ajută pe copiii să își dezvolte și sporească încrederea;
- negocierea îi pregătește pe copii pentru viața de adult;
- este foarte important ca părinții să știe când nu trebuie să negocieze cu copiii;
- părinții trebuie să îi învețe pe copiii cum să negocieze;
- pentru a avea succes, părinții trebuie să inițieze negocieri formale.

3.16. În negociere există influențe reale ale diferențelor de sex, fiecare dintre cele două sexe poate fi caracterizat prin prisma unor avantaje și dezavantaje.

3.17. Capacitatea empatică a femeilor este văzută ca fiind mai dezvoltată decât cea a bărbaților.

3.18. Din punct de vedere psihologic, femeile resimt o mare nevoie de sprijin și protecție și dispun de foarte mare capacitate de a dezvolta relații interpersonale.



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

3.19. În procesul negocierii, bărbații au, în general, un spirit practic mult mai evident, în comparație cu femeile, fiind axați pe obținerea unor rezultate imediate.

RĂSPUNSURI LA EXERCIȚIILE DIN MODULUL 3

Exercițiul 3

În situația în care Cristian ar fi avut un comportament reținut și inconștient, ar fi menținut o distanță mare față de Mihai, comportamentul acestuia din urmă ar fi evidențiat intențiile sale de a dezvolta cu Cristian un raport interpersonal. Într-o astfel de situație mai mult ca sigur, Mihai ar fi încercat să se împrietenească cu Mihai și mai mult i-ar fi arătat el singur jucăriile pe care le are. Un aspect trebuie reținut, totuși Mihai i-ar fi arătat jucăriile și modul de funcționare a acestora, dar ar fi fost foarte riguros în procesul de selecție a jucăriilor cu care Mihai avea voie să se joace.

Exercițiul 6

Da, sătenii care vă ajută efectiv, depunând un efort real pentru scoate mașina din zăpadă și pentru vă putea continua astfel călătoria, formează o echipă. Ei acționează în baza unui scop comun, acela de a vă ajuta într-o situație dificilă. Fiecare dispune de anumite abilități și aptitudini pe care le folosesc în scopul de realiza obiectivul echipei. Privitorii, respectiv cei care au stat și și-au exprimat situația față de situația în care vă aflați nu formează o echipă, ci un grup. Ei nu au un scop comun în baza căruia să manifeste un comportament adecvat.

Exercițiul 7

Într-o astfel de situație aveți la dispoziție următoarele alternative de a acționa:

- să destituiți respectiva persoană, membru al echipei dumneavoastră de negociere, în prezența tuturor;
- să îl sancționați din punct de vedere disciplinar după finalizarea negocierilor;
- să îl eliminați din echipă după negociere;
- să îi atribuiți un rol mult mai puțin important în cadrul echipei;
- să le spuneți adversarilor că oferta de 400 RON despre care vorbea colegul dumneavoastră nu include toate taxele.



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

Exercițiul 8

În primul rând părintele trebuie să îi precizeze propriului copil că o jucărie împrumutată trebuie înapoiată, nu rămâne definitiv a lui. Mai mult copilul trebuie să înțeleagă că dându-i prietenului său o jucărie în schimbul celei împrumutate, vor fi create condițiile propice pentru a se juca împreună. Mai mult, în acest fel va demonstra că prietenul său poate avea încredere în el și pe viitor este posibil să îi împrumute unele dintre cele mai bune jucării ale sale. De asemenea, el trebuie convins că schimbul este cea mai avantajoasă variantă. Părintele trebuie să monitorizeze comportamentul propriului copil, iar dacă nu acceptă schimbul, este preferabil să nu îi permită să împrumute jucăria prietenului său, pentru a se convinge singur de avantajele schimbului propus.

VOCABULAR

- echipă
- grup
- sinergie
- grefier
- item
- facilitator
- intuitiv
- senzitiv



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

TEMA PENTRU ACASĂ 3

1. Zona intimă, ca arie a spațiului de care dispune o persoană, poate fi folosit pentru dezvoltare unei bune relații de comunicare dintre parteneri în următoarea situație:

- a) ceremonii sociale;
- b) întâlniri între prieteni;
- c) cumpărarea produselor din magazin;
- d) atunci când ne adresăm unui grup foarte restrâns de persoane, ca de exemplu familia.

Răspuns: d

2. Care dintre următoarele atitudini este specifică unei persoane, care în cadrul echipei de negociere îndeplinește rolul de coechipier:

- a) Să nu uităm care este scopul pentru care ne-am întâlnit.
- b) Nu trebuie să ne mulțumim numai cu atât.
- c) Dacă nu are nici o logică, nu are rost să o facem.
- d) Nu ne costă nimic să fim respectuoși și politicoși față cu partenerii de dialog.
- e) Trebuie să valorificăm orice ocazie care apare atunci când greșesc alții.

Răspuns: c

3. Definirea realistă, corectă și pertinentă a activităților echipei reprezintă obiectivul:

- a) inovatorului;
- b) integratorului;
- c) coordonatorului;
- d) modelatorului;
- e) inovatorului.

Răspuns: d



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

4. Aplicați testul Belbin în cazul unui coleg de serviciu care face parte dintr-o echipă. Identificați rolul care îi corespunde cel mai bine acestuia conform metodologiei de implementare a chestionarului. Realizați o comparație între rolul pe care colegul dumneavoastră îl îndeplinește în cadrul echipei din care face parte și cel pe care ar trebuie să îl îndeplinească conform rezultatelor obținute în urma aplicării testului. Identificați principalele diferențe care apar între cele două roluri și analizați cauzele apariției respectivelor diferențe.

În cazul în care nu sunteți angajat al unei companii, aplicați testul în cazul unui prieten.

Atenție formularul de test trebuie transmis în vederea corectării, completat integral, împreună cu rezolvarea celorlalte aplicații din temă.

RECOMANDĂRI BIBLIOGRAFICE

1. Cabana G., Massariol S. – *Cele 10 secrete ale negociatorului eficient*, Editura Niculescu, București, 2001;
 2. Ceciul G. - *De ce femeile sunt manageri mai buni*, www.eva.ro;
 3. Ceciul G. – *Patru greșeli de negociere pe care le fac femeile*, www.eva.ro;
 4. Chiriacescu A. – *Comunicare interumană. Comunicare în afaceri. Negociere*, Editura ASE, București, 2005;
 5. Chișu V.A. – *Manualul specialistului de resurse umane*, Casa de Editură Irecson, București, 2001;
 6. Cohen H. – *Arta de a negocia. Cum să obții ceea ce vrei. Nimic nu se pierde, totul se negociază*, Editura Humanitas, București, 2006;
 7. Deaconu A., Podgoreanu A., Rască L. – *Factorul uman și performanțele organizației*, Editura ASE, București, 2004;
 8. Ionescu R. – *Diferențieri sexuale în negociere*, www.markmedia.ro & www.hr-romania.ro;
 9. Manolescu A. – *Managementul resurselor umane, ediția a IV-a*, Editura Economică, București, 2004;î
 10. Maxwell J. – *Cele 17 legi ale muncii în echipă*, Editura Amaltea, București, 2003;
 11. Pistol Gh., Pistol L. – *Negocieri comerciale, uzanțe și protocol*, Tribuna Economică, București, 2000;
 12. Popandron A. – *Războiul sexelor*, www.ele.ro;
 13. Prutianu S. – *Manual de comunicare și negociere în afaceri*, Editura Polirom, București, 2000;
-



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

14. Radu I., Ursăcescu M., Cioc M., Burlacu S. – *Informatică managerială*, Editura ASE, București, 2005;
15. Rascanu O. – *Psihologie și comunicare*, www.unibuc.ro;
16. Vasile C. – *Tehnici de negocieri în afaceri*, Editura ASE, București, 2005;
17. Vasile M.A. – *Negocierea cu valoare adăugată – alternativă sau soluție a negocierii cu succes?*, Revista de Psihologie Organizațională , vol. I, nr. 2/2001, Centrul de Psihologie Aplicată, Universitatea București;
18. *** *Tehnici de negociere*, Unitatea Centrală pentru Reforma Administrație Publice, București, 2004;
19. www.desprecopii.com;
20. www.eva.ro;
21. www.aiesec.ro;
22. www.asecib.ro;
23. www.nonverbal.ro;
24. www.trendconsult.ro.
25. www.wikipedia.org.