

## NEGOTIATION AND BARGAINING FACE TO FACE

Ștefan Vlăduțescu

Prof., PhD, CCSCMOP, University of Craiova

*Abstract: This study is at the intersection of Communication, with Psychology and Sociology. Applying the meta-analytical method and the comparative method in triangulation, our research puts negotiation and bargaining in the process of reaching an agreement; it also seeks to clarify the status of science or art of concern and the field of knowledge that has as its object the description, explanation and functioning of the activities of reaching an agreement.*

*Keywords: negotiation, bargaining, communication, art, science, theory*

### 1. Introducere

Zilnic negociem și ne tocmim. Ca atare, este de domeniul evidenței că negocierea și târguiala (tocmeala) au o istorie îndelungată și că originea acestor activități și a conceptelor ce le desemnează se pierde în negura vremurilor ce au făcut ca omul să fie ce a ajuns să fie astăzi. Analog, pe un palier superior, încărcătura semnificațională a conceptelor rămâne în întunericul ambiguității și polisemiei. Cu alte cuvinte, în aceste concepte își dau întâlnire o negură a timpului și o întunecime a semnificației. În fond, întrebările care se ridică în legătură cu negocierea și târguiala sunt legate nu atât de istorie, cât de contemporaneitate. Prima ambiguitate există în ce privește raportul dintre târguială-tocmeală (engl. „bargaining”) și negociere (engl. „negotiation”); a doua ambiguitate vizează statutul de artă sau știință al negocierii/tocmelii.

### 2. „Bargaining” și „Negotiation”

În bibliografia de specialitate pentru domeniul negocierii se utilizează două concepte substantive ce derivă din două verbe: to bargain (a se târgui, a încheia o afacere) și to negotiate (a negocia, a trata cu).

În legătură utilizarea acestor două concepte, „bargaining” și „negotiation”, înregistrăm patru poziții:

a<sub>1</sub>) „Negotiation”. Printre cercetătorii importanți care optează pentru „negotiation” se înscrie Bill Scott (1988 – „Negotiating: constructive and competitive negotiation”), tradus și în limba română ca „Arta negocierilor” (București, 1997). Deși vorbește despre Roger Fisher și William Ury ca „negotiation gurus”, Leigh L. Thompson preferă conceptul de „negotiation” și elaborează 53 de adevăruri despre negociere (Thompson, 2008, p. 21).

a<sub>2</sub>) „Bargaining”. Mai întâi, întâlnim specialiști care se axează exclusiv pe unul dintre ele. John G. Cross (1965, p. 67), de exemplu, se atașează de „bargain” și elaborează „A theory of bargaining process” în care ia în calcul „bargaining situations in which the outcome is clearly dependent upon interactions among only a few individuals”.

În același plan se situează Roger Fisher și William Ury (1981) (în „Getting to yes” – 1981, ediția a doua, 1991) care fac din „bargain” conceptul favorit. R. N. Lebow, în cartea sa „The art of bargaining” (1996), se raliază reținerii lui „bargain” ca nuclear și arată că „the best-known book on bargaining” este „Getting to yes” (Lebow, 1996, p. x).

a<sub>3</sub>) „Bargaining” sau „negotiation”. Există și cercetători care nu au preferință pentru unul sau celălalt. G. Richard Shell (1999) preferă să recurgă la „bargaining” când este vorba de procesul general de atingere a unui acord, iar când se referă la tehnicile concrete de realizare a acordului, apelează la „negotiation”. Traducerea în limba română a cărții lui G. Richard Shell, *Bargaining for*

*advantage: negotiation strategies for reasonable people* (1999), transpune și „bargaining”, și „negotiation” prin „negociere”: „*Negocierea în avantaj: strategii de negociere pentru oamenii rezonabili*” (2005).

Gavin Kennedy vorbește atât despre „negotiation process” cât și de „bargaining process”. În mod specific, fiecare parte este „negotiator”. Ansamblul circumstanțial (timp, loc, rol, relație) în care se află negociatorii ce derulează „bargaining process” este numit „negotiating situations” (Kennedy, 2007).

R.J. Lewicki, A. Hiam și K.W. Olander (2006) sunt de părere că „bargaining” este un proces și o strategie de tip competitiv, iar „negotiation” constituie un proces și o strategie de tip colaborativ. Boris Groys găsește că „negotiation” rămâne în termenii unui „agreement”, în timp ce „bargaining is the negotiation over the terms of an agreement” (Groys, 2008, p. 61).

a<sub>4</sub>) „Bargaining” și „negotiation”. O situație specială o reprezintă aceia ce nici nu preferă pe unul sau pe altul și nici nu utilizează pe unul într-un plan, context sau situație, iar pe altul în alt plan, context sau situație. L. N. Rangarajan (1985, p.22), de exemplu, elaborează „a theory of bargaining and negotiation” în care centrală este ideea că „the process of bargaining and negotiation must have an element of give and take”.

b) Etimologie. „Negotiation” provine din latinestul „negotiationem” (nominativ „negotiatio”) care însemna „business, trafic”. Verbul „negotiar” („carry on business”) are participiul prezent „negotium”(„business”). Cuvântul este construit din „neg-,” („not”) + „otium” („ease, leisure”). Una dintre semnificațiile lui „negotiate” este „to communicate in search of mutual argument”.

„Bargaining” vine din lexemul francez „bargaine” ce avea semnificația „business transaction or argument”.

c) Oxford English Dictionary reține următoarele profiluri semantice pentru cele două noțiuni:

„Bargain: An argument between two parties settling how much each gives and takes, or what each performs and receives in a transaction between them”.

„Negotiation: To hold communication or conference (with another) for the purpose of arranging some

d) În opinia noastră, atât „bargaining” („târguială”, „tocmeală”), cât și „negotiation” („negociere”) trebuie să existe. Fiecare desemnează un proces de comunicare specific unei situații de căutare a unui acord. Ele trebuie utilizate în contexte specializate. Atunci când se discută la piață, la târg, un preț, conceptul adecvat este „bargaining” („târguială”) și se poate vorbi de „bargaining situation”. Când căutarea unui acord are loc în situații cu pronunțat caracter oficial („negotiation situations”), vom vorbi de negociere. Tratatul constituie o formă de negociere.

## 2. Negocierea – artă, tehnică, știință

Se vorbește despre negociere (și despre târguială-tocmeală) fie ca despre o tehnică, fie ca despre o „artă”, fie ca despre o știință (Onyesom & Onyesom, 2015; Simons, 2015; Frunza, 2018). Cărei discipline, cărei științe, cărui domeniu îi aparține această tehnică sau această artă?

a) Opțiunea negocierii-tehnică își găsește cei mai calificați reprezentanți români în profesorii Dan Voiculescu și Vasile Tonoiu.

În opinia lui V. Tonoiu (1997, p. p. 145) negocierea „constituie mai ales o tehnică (politică, diplomatică, sindicală etc.) de reglementare a conflictelor”. D.-J. Johnson (1994) consideră persuasiunea atât artă cât și știință; ca parte a persuasiunii, negocierea este, totodată, artă și știință. Totodată, Herb Cohen (1995, p. 9) apreciază că negocierea fiind „un domeniu de cunoaștere”.

Dacă „arta negocierii” descoperă negocierea în toate ipostazele existenței umane, negocierea-tehnică constată că „oamenii negociază tot timpul existenței lor” (Voiculescu, 1991, p. 28), „negocierile comerciale” fiind „cele care domină activitatea noastră cotidiană” (Prutianu, 1998, p. 120). În ce privește pe cei care negociază, ei sunt ținuti de o „încredere reciprocă”, de o „încredere prudentă” fără de care „nu vor ajunge niciodată la un acord” (Prutianu, 1998, p. 26). Pentru a încheia acordul-scop al negocierii, partenerii caută să orienteze și chiar să controleze impresiile, sens în care recurge la „o serie de tehnici” (Voiculescu, 1991, p. 29). Observăm că negocierea-artă ca

și negocierea-tehnică au în centru orientarea (Negrea & Voinea, 2018a; Negrea & Voinea, 2018b). Cu alte cuvinte, venind din ambele direcții, direcția artă și direcția tehnică, analiza vede negocierea ca persuasiune. În cheie tehnică, prin negociere se înțelege „o tranzacție ale cărei condiții nu au fost fixate” (Voiculescu, 1991, p. 31).

b) Deși bine fundamentată, opțiunea negocierii-artă constituie o poziție slabă. Înainte de toate pentru că arta nu are putere, iar negocierea tocmai pe domeniul unei puteri se afirmă. Printre reprezentanții poziției slabe, am zice artistice, se numără Gavin Kennedy, Jean Hiltrop și Sheila Udal, Ștefan Prutianu ș.a. Specialistul ieșean Ștefan Prutianu (1998, p. 11) vede negocierea ca „arta de a te înțelege cu partenerul de schimb, evitând conflictele și represaliile”. Binecunoscutul studiu despre negociere de Jean Hiltrop și Sheila Udal (1998) chiar „Arta negocierii” se numește. Pe aceeași idee își dezvoltă a sa teorie a negocierii drept condiționalitate elaborată și Gavin Kennedy (1998, p. 265) care arată: „Negocierea este o artă, nu o știință”.

Calea negocierii nu este deplin asigurată doar dacă unul dintre parteneri gândește și simte ca celălalt, trebuie ca fiecare dintre parteneri să gândească și să simtă la fel ca celălalt (Taylor, 2018; Florin, 2018; Nistor, 2019).

Văzută ca artă, negocierea prinde universalitate existențială și temporală: „Poți negocia oricând, orice, aproape cu oricine. Negocierea este prezentă în toate ipostazele existenței umane” (Prutianu, 1998, p. 11). Două sunt problemele artei negocierii: „ce și cu cine?” și „la ce bun?”. Răspunsul la prima întrebare ne lămurește că se poate negocia cu nevasta, cu amicii, cu șeful, cu teroriștii, cu clientul, cu sindicatele, cu puterea politică, cu opoziția sau cu delegația altui stat. Obiecte ale discuției pot fi: lista invitațiilor, plata notei la restaurant, o majorare de salariu, condițiile eliberării unor ostatici, condițiile unui acord comercial etc. În ce privește scopul, negocierea se îndreaptă spre „soluții negociate”, „căutate în comun”.

Arta negocierii, oricât de autonomă ar părea, are presupuziții care o fac mai practică decât se profila inițial. Stăpânirea artei negocierii semnifică să știi (s.n.) „să orientezi, să influențezi și să manipulezi comportamentul” partenerului (Prutianu, 1998, p. 11) „pentru a-l face să spună «DA»”. A influența, a orienta, a manipula, înseamnă a persuadea. Prin urmare, „arta negocierii” prin faptul că impune să știi să persuadezi nu este chiar și numai o artă, ea este o știință: o știință persuasivă care ajunsă la perfecțiune apare metaforic ca o artă.

„Arta negocierii” despre care vorbește Ștefan Prutianu se supune unei exigențe de a ști, adică nu mai este o artă ingenuă. Negocierea fiind o întreprindere comunicațională, în studiul ei nu putem să nu valorificăm o idee importantă a lui Robert Escarpit. Trebuie să ne debarasăm de ideea unei comunicări inocente: comunicăm, arată mai departe Escarpit, pentru a acționa asupra relației sociale, pentru a sluji un proiect mai mult sau mai puțin conștient. Modelată sub această clarificare, „arta negocierii” nu rezistă inocenței (Teodorescu, Calin & Busu, 2016; Boldea, 2017; Loacă, 2018).

c) O opinie interesantă expune Tom J. Waters care aduce negocierea într-un sistem de trei coordonate, arătând că „there are three principal aspects to consider when negotiating: the art, the science, and the spreadsheet”; ascendentul acestei opțiuni provine din gândirea „spreadsheet”-ului ca „series of grids for displaying information” (Waters, 2010, pp. 132-137).

d) În opinia profesorului Claudiu Coman negocierea „este în același timp o artă și o știință”. Ca artă, „permite celui care știe să pună în practică strategii, tehnici și tactici, să reușească mai bine”. Ca știință, ea „se bazează pe alte științe, cum ar fi psihologia, filosofia, matematica”; „majoritatea oamenilor o practică inconștient în fiecare zi fără să o fi studiat neapărat” (Coman, 2007, p. 11). Pe aceeași direcție, Howard Raiffa (2002, p. 8) vorbește despre „art side” și de „science side” a negocierii și arată că arta și știința „can interact synergistically”. Pe aceeași poziție se așează și Arthur A. Slatkin (2010, p. 3) care subliniază: „negotiation is both science and art”. O subtilă diferență constă în aceea că față de negocierea „artă și știință”, Slatkin vede negocierea ca „știință și artă”.

e) Există și poziția, exprimată printre alții, de Stephen Guth (2008, p. 1) care susține că „negotiation is definitely not an art and it is not much of a science”.

### 3. Concluzie

În opinia noastră, negocierea și târguiala (tocmeala) constituie un domeniu de preocupări ce se axează pe realizarea de acorduri. Obiectul negocierii și târguielii îl reprezintă stabilirea unui acord. Acordul este o înțelegere referitoare la prestații, drepturi și obligații ale părților. Înțelegerea poate fi sau poate să nu fie formalizată într-un contract, acord, protocol etc.

Negocierea și târguiala au un fundament științific, constând în concepte, teorii, metode și tehnici (strategii, tactici, stratageme și manevre). Pe această dimensiune, negocierea și târguiala constituie o știință. Pe o altă dimensiune a lor, în raport cu competența și performanța participanților, cu eleganța și finețea demersurilor, cu altitudinea know-how-ului emergent, negocierea și târguiala pot fi văzute ca o artă. Negocierea nu este o comunicare inocentă (Bentchev, 2017). Mai mult, comunicarea negociațională se prezintă drept una dintre cele mai puțin inocente specii de comunicare. Ea slujește un proiect persuasiv. Întreprinderea negociațională reprezintă în mare parte o intervenție persuasivă. În plus, persuasiunea negociațională se recomandă pe ea însăși drept o intervenție convictivă. Apreciem că poziția teoretică cea mai judicioasă este de a vedea negocierea (comunicarea negociațională) drept o parte a comunicologiei, în aceeași măsură știință, artă și tehnică-know how.

### BIBLIOGRAPHY

- Arici, A., Program, P., Kilinç, Ö., Bilimler, Agaüs., & Enstitüsü, H. İ "Knesics" Competition On Presidential Race: Clinton Vs. Trump.
- Bentchev, K. (2017). On objects of time-consciousness. *Filosofiya-Philosophy*, 26(4), 383-414.
- Boldea, I. (2017). Politics and religion. Challenges and ideological openings. *Journal for the Study of Religions and Ideologies* 16 (47), 104-109.
- Cohen, H. (1995). Orice se poate negocia. București: Editura Colosseum.
- Cross, J.G. (1965). A theory of bargaining process. *The American Economic Review*, vol. 55, 67-94.
- Fisher, R., & Ury, W. (1981). *Getting to yes*. Boston: Houghton-Mifflin.
- Florin, A. (2018). Contribution of early warning in isr process. In International Scientific Conference "Strategies XXI" (Vol. 3, pp. 105-109). "Carol I" National Defence University.
- Frunza, S. (2018). Our Daily Body and Its Instrumental Role in Communication. Aurel Codoban's Reading „Body as Language”. *Journal for the Study of Religions and Ideologies* 17 (50), 140-156.
- Groys, B. (2008). *Art Power*. Cambridge: MIT Press.
- Guth, S. (2008). *The Contract Negotiation Handbook*. Morrisville: Lulu Press Inc.
- Hiltrop, J., & Udal, S. (1998). *Arta negocierii*. București: Editura Teora.
- Johnson, D.-J. (1994). *The art and science of persuasion*. Dudaque: IA, William C. Brown-Benchmark.
- Kennedy, G. (2007). *Strategic negotiation*. Hampshire-England: Gower Publishing Ltd.
- Lewicki, R. J., Hiam, A., & Olander, K.W. (2006). *Implementing a Collaborative Strategy in Lewicki R.J., Saunders D.M., Berry B., Negotiation*, 5<sup>th</sup> ed., Boston: McGraw-Hill-Irwin.
- Loacă, A. M. (2018). Communication contract in Patrick Charaudeau's vision. *Annals of the University of Craiova for Journalism, Communication and Management*, 4.
- Negrea, X., & Voinea, D. V. (2018a). Narcissism and the new free market Segment. About the new narrative identities. *Annals of the University of Craiova for Journalism, Communication and Management*, 4.
- Negrea, X., & Voinea, D. V. (2018b). Procedures, rituals and creativity in the mediatic text. *Social Sciences and Education Research Review*, 5(2).
- Nistor, P. (2019). The Charitable Foundations of Social Assistance. *Eastern-European Journal of Medical Humanities and Bioethics*, 2(2), 15-30.

- Onyesom, M., & Onyesom, A. E. (2015). Dimensions of Communication in the 21st Century Organizations: A Conceptual Review. *Journal of Language and Communication*, 2(1), 7-20.
- Prutianu, Ș. (1998). *Comunicare și negociere în afaceri*. Iași: Editura Polirom.
- Raiffa, H. (2002). *The art and science of negotiation*. 7<sup>th</sup> ed., Harvard University Press.
- Rangarajan, L.N. (1985). *The limitation of conflict: a theory of bargaining and negotiation*. Croom Helm.
- Richard Shell, G. (1999). *Bargaining for advantage: negotiation strategies for reasonable people*. New York: Penguin Books.
- Richard Shell, G. (2005). *Negocierea în avantaj: strategii de negociere pentru oamenii rezonabili*. București: Editura Codecs.
- Scott, B. (1988). *Negotiating: constructive and competitive negotiation*. London: Paradigm.
- Scott, B. (1997). *Arta negocierilor*. București: Editura Tehnică.
- Simons, G. (2015). Материальные угрозы нематериальными средствами: аспекты информационной и коммуникационной безопасности брикс. *Редакционный совет*, 2, 576.
- Slatkin, A.A. (2010). *Communication in crisis and hostage negotiation*. Springfield: Charles Thomas Publisher Ltd.
- Taylor, C. (2018). *Project Manager Strategies for Strengthening Communications within Project Teams* (Doctoral dissertation, Walden University).
- Teodorescu, B., Calin, R. A., & Busu, O. V. (2016). *Communication Gift Code. New Approaches in Social and Humanistic Sciences* 1, 503-506
- Thompson, L.L. (2008). *The truth about negotiations*. Upper Saddle River: FT Press.
- Tonoiu, V. (1997). *Dialog filosofic și filosofie a dialogului*. București: Editura Științifică.
- Waters, T.J. (2010). *Hyperformance: Using Competitive Intelligence for Better Strategy and Execution*, San Francisco: Jossey-Bass.