

## NEGOCIEREA ÎN CONTEXTUL CONFLICTELOR INTERPERSONALE ȘI INTRAGRUPALE

**DRAMBĂ Simona-Mihaela**, doctorandă,

Universitatea Pedagogică de Stat „Ion Creangă”, Chișinău,  
profesor consilier școlar, CJRAE, Botoșani, România

**Rezumat.** *În contextul negocierii, urmărirea obiectivelor relevante poate predispuce la activarea gândirii contrafactice. Atunci când persoanele prezintă gânduri contrafactice, acestea sunt rezultate imagistice potențiale care diferă de rezultatul care a avut loc. Gândirea contrafactuală are avantaje și dezavantaje. Persoanele care se angajează în gândirea contrafactuală se deschid spre a privi evenimentele din diferite perspective, stimulând creativitatea, urmând o cale diferită în viitor și fiind proactivi. Fiecare dintre schimbările de mai sus este importantă, deoarece ajută indivizii să învețe, să crească și să își evalueze acțiunile. Lucrarea prezintă activarea contrafactuală în situația acceptării primei oferte, dar și impactul avut de folosirea ancorelor fantomă în negociere, plecând de la ipoteza că ofertele însoțite de ancore fantomă vor duce la contraoferte mai avantajoase și la o ofertă finală mai bună.*

**Abstract.** *In the context of negotiation, the pursuit of relevant objectives may predispose to the activation of counterfactual thinking. When people present counterfactual thoughts, these are potential imaging results that differ from the result that occurred. Counterfactual thinking has its advantages and disadvantages. People who engage in counterfactual thinking are open to looking at events from different perspectives, stimulating creativity, following a different path in the future, and being proactive. Each of the above changes is important because it helps individuals learn, grow, and evaluate their actions. The paper presents the counterfactual activation in the situation of accepting the first offer, but also the impact of using phantom anchors in negotiation, starting from the hypothesis that the offers accompanied by phantom anchors will lead to more advantageous counter-offers and a better final offer.*

**Cuvinte-cheie:** *conflict, negociere, gândire contrafactuală, ancore fantomă în negociere*

**Keywords:** *conflict, negotiation, counterfactual thinking, phantom anchors in negotiation*

### Introducere

Conflictul apare ca urmare a tendinței uneia dintre părțile implicate, persoană sau grup de persoane, de a-și impune punctul de vedere sau interesele proprii [20]. În forma sa clasică, conflictul implică atitudini și comportamente antagonice. În ceea ce privește atitudinile, părțile implicate cultivă antipatia reciprocă și dezvoltă stereotipuri negative despre oponenti. În unele grupuri, conflictul este stăpânit printr-o atitudine de colaborare care ține tensiunea la nivel minim, însă în altele, conflictul este ascuns sau reprimat, nefiind evident [19]. Gândirea contrafactuală se realizează de-a lungul liniilor „ce ar fi dacă” și „dacă ar fi doar”. Atunci când persoanele prezintă

gânduri contrafactice, acestea sunt rezultate imagistice potențiale care diferă de rezultatul care a avut loc. De exemplu, cineva care intră într-un conflict violent cu un coleg se poate gândi la ce s-ar fi întâmplat dacă nu ar fi trimis mesaje răutăcioase în ultima perioadă.

Gândirea contrafactuală poate fi atât pozitivă, cât și negativă. Alternative mai bune sunt denumite contrafactice ascendente; alternative mai proaste sunt denumite contrafactice descendente. Aceeași persoană care a rămas în conflict ar putea, de asemenea, să se plângă dacă conflictul ar degenera în amenințări și violență. Gândirea contrafactuală implică pur și simplu imagistica unor rezultate alternative, la situații care s-au petrecut deja, fie în bine, fie în rău.

La fel ca majoritatea lucrurilor din viață, gândirea contrafactuală are avantaje și dezavantaje. Potrivit Psych Central, cei care se angajează în gândirea contrafactuală se deschid spre a privi evenimentele din diferite perspective, stimulând creativitatea, urmând o cale diferită în viitor și fiind proactivi. Fiecare dintre schimbările de mai sus este importantă, deoarece ajută indivizii să învețe, să crească și să își evalueze acțiunile.

De exemplu, cineva care poate privi un dezacord din perspectiva părții opuse ar putea vedea ce ar fi putut face diferit. O persoană care poate gândi mai creativ și, prin urmare, poate face pași suplimentari, mai proactivi în viitor, este mai probabil să meargă mai departe în viață decât cineva care rămâne blocat.

Activarea contrafactuală în situația acceptării primei oferte. De regulă, negocierea este un proces de durată, iar în cazul în care miza este ridicată se poate transforma într-un veritabil război de atriție. Un negociator se așteaptă ca prima lui ofertă să fie respinsă, ce se întâmplă însă dacă este acceptată?

Galinsky și colaboratorii [8] și-au propus să investigheze activarea contrafactuală previzibilă într-un astfel de scenariu, tendința celor care își văd prima ofertă acceptată să genereze contrafactice ascendente. Amatorii de chilipiruri adoră să obțină obiectul dorit, însă apreciază la fel de mult negocierea în sine, faptul că trebuie să târguiască pentru un preț cât mai bun.

Oricine a sunat pentru un produs în urma unui anunț cu preț 'ușor negociabil' și a obținut un 'da' sec în urma primei oferte făcute are o satisfacție diminuată, se gândește că ar fi putut obține o înțelegere mai bună.

Este vorba despre "blestemul câștigătorului" [2, 14, 15, 17], explicat de informația asimetrică: vânzătorul știe ce preț urmărește să obțină, însă cumpărătorul riscă să fie chinat de remușcări, să se gândească că ar fi putut obține mai mult. Chiar dacă prețul în sine este rezonabil, gândurile contrafactice pot face o persoană care se descurcă în mod obiectiv mai bine decât alții să fie mai puțin satisfăcută decât cei care au avut rezultate mai proaste. Iar, într-o situație de negociere în care prima ofertă îți este acceptată, în mod teoretic ai câștigat negocierea. Acest fenomen a fost observat și la medaliații cu argint de la olimpiadă, care raportați o satisfacție mai proastă în comparație cu medaliații cu bronz [13].

În mod evident, saliența contrafactuală a unei medalieri cu aur îi făcea să se simtă mai nefericiți, față de medaliații cu bronz care se gândeau că ar fi putut la fel de bine să nu obțină vreo medalie. În context școlar, în cazul unui conflict izbucnit pe fondul acordării unei note la o anumită disciplină, dacă elevul solicită un punct bonus și îi este acceptat, va fi cuprins de sentimentul de regret că ar fi putut solicita chiar mai mult.

În negociere, a face prima ofertă este un pas important pentru că acționează ca o ancoră în jurul unei sume care este mai convenabilă pentru cine ia inițiativa. Efectul de ancorare este o euristică folosită în luarea deciziilor, un bias cognitiv în urma căruia indivizii iau decizii marcate de incertitudine, prin ajustare la alte sume, ancore [11].

Galinsky & Mussweiler [7, 9] au folosit ca variabilă independentă în cercetarea lor persoana care face prima ofertă (cumpărător sau vânzător) și au descoperit că, atunci când cumpărătorul face prima ofertă, achiziționează produsul dorit la un preț semnificativ mai mic față de cumpărătorii care așteaptă mai întâi să audă prețul dorit de vânzător. Rezultatele sunt aceleași și pentru vânzători.

*Ancorele fantomă.* Negociatorii cu experiență cunosc intuitiv efectul de ancoră pe care îl are prima ofertă. De aceea, unii dintre ei folosesc ceea ce este cunoscut în literatură ca ancoră "fantomă". Nazli Bhatia și colaboratorii (2018) și-au propus să verifice impactul avut de folosirea ancorelor fantomă în negociere, plecând de la ipoteza că ofertele însoțite de ancore fantomă vor duce la contraoferte mai avantajoase și la o ofertă finală mai bună, din perspectiva vânzătorului. Autorii au în vedere percepția interpersonală în negociere, faptul că un negociator binevoitor transmite încredere și i se răspunde în același mod [10, 12].

O ofertă însoțită de o ancoră fantomă apare ca o concesie, un semn de bunăvoință, ceea ce ar putea determina contraoferte mai favorabile. De asemenea se pare că negociatorii care folosesc ancorele fantomă și subliniază cât de mult îi costă pe ei concesia făcută sunt percepuți ca fiind mai manipulatori și primesc contraoferte mai agresive, comparativ cu negociatorii care cadrează concesia din ancora fantomă ca fiind benefică pentru celălalt [3].

În modelul folosit de Bhatia și colaboratorii, efectul prezumat al ancorelor fantomă este media de percepția interpersonală (negociator manipulator vs binevoitor), iar percepția interpersonală depinde de context, în ce măsură concesia este văzută ca fiind adevărată sau falsă (ceea ce presupune existența unui standard obiectiv pentru comparație, o negociere axată pe cooperare).

În cadrul conflictelor interpersonale și intragrupale din mediul școlar, ofertele însoțite de ancore fantome duc la contraoferte mai puțin agresive, însă cu un cost în planul percepției interpersonale: cel care folosește oferta fantomă este văzut ca fiind mai manipulator. O explicație ar putea fi legată de setul mental cognitiv specific celor care aud oferta fantomă. Aceștia devin mai binevoitori într-adevăr datorită concesiei făcute, însă în același timp există o altă variabilă mediatore a efectului.

Gândirea contrafactuală care apare în această situație, faptul că din startul negocierii cealaltă parte simulează o realitate mentală, se gândește că lucrurile s-ar fi putut termina mai rău. Efectul de

contrast implicat de setul mental contrafactual (o negociere care s-ar fi putut termina mai prost vs o negociere în care rezultatul este mai bun) contribuie la oglindirea bunăvoinței negociatorului care face oferta însoțită de ancora fantomă. Contrafactivele pentru negociatorii lipsiți de putere. Atuurile pe care le are un negociator înainte de începerea negocierii reprezintă sursa sa de putere, modalități de presiune pe care le poate folosi pentru a influența discuțiile în direcția dorită.

Literatura de specialitate, dar și practica, arată că un negociator care are alternative puternice anterioare procesului de negociere are șanse mai mari să își atingă scopurile, deoarece acestea funcționează ca pârgii care permit negociatorului să ceară mai mult [6]. În viața reală, existența altor opțiuni în afară de cele care fac obiectul negocierii reprezintă, de multe ori, o excepție. Absența alternativelor, anterioară negocierii, duce la aspirații mai scăzute (Wong, 2014), afectează încrederea (Schaerer et al, 2015) și dorința de a negocia (Magee, Galinsky & Gruenfeld, 2007). Puterea unui negociator este conceptualizată prin BATNA: Best Alternative to a Negotiated Agreement (Cea mai bună Alternativă la o Înțelegere Negociată). Un negociator cu o BATNA mai bună are din start o serie de avantaje: are un stil de negociere mai agresiv, mai competitiv [16], își asumă mai multe riscuri [1], cer mai multe de la oponentul lor [4] și evident sunt mai ambițioși.

Negociatorii lipsiți de putere eșuează din cauza faptului că își propun să obțină puțin și fac oferte lipsite de ambiție [9]. Ce s-ar întâmpla dacă cineva care intră într-o negociere fără să aibă vreun as în mânecă ar fi făcut să se gândească la faptul că ar putea obține mai mult, la fel ca negociatorii care au puterea? Este întrebarea pe care și-au pus-o Scherer și colaboratorii (2018), plecând de la constatarea empirică conform căreia identificarea unor alternative exterioare situației de negociere reprezintă cea mai bună modalitate prin care un negociator își consolidează puterea într-o situație de negociere distributivă [18]. Cercetătorii în cauză se bazează și pe importanța funcțională a simulării mentale, respectiv a gândirii contrafactice, așa cum a fost evidențiată de Epstein & Roese [5].

## **Concluzie**

Gândirea contrafactuală, dar și ancorele fantomă pot influența succesul unei negocieri, ceea ce poate fi extrapolat și în practica educațională.

## **Bibliografie**

1. Anderson & Galinsky. Power, optimism, and risk-taking. *European Journal of Social Psychology*, 36(4), 511–536. 2006. <https://doi.org/10.1002/ejsp.324>.
2. Bazerman M. H. , & Samuelson W. F. I won the auction but don't want the prize. *Journal of Conflict Resolution*, 27, 1983. 618-634.
3. Bhatia N., Chow R.M. & Weingart, L.R. Your Cost or My Benefit? The Effects of Concession Frames in Negotiation, 2018 <https://jscholarship.library.jhu.edu/bitstream/handle/1774/59085/data/paper20180705.pdfsequence1>

4. De Dreu. Coercive power and concession making in bilateral negotiation. *Journal of Conflict Resolution*, 39(4), 646–670. 1995. <https://doi.org/10.1177/0022002795039004003>.
5. Epstude & Roese. The functional theory of counterfactual thinking. *Personality and Social Psychology Review*, 12(2), 168–192. 2008 <https://doi.org/10.1177/1088868308316091>.
6. Fisher Ury & Patton. *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*, 3rd ed. New York, NY: Penguin Books, 2011.
7. Galinsky, A. D., & Mussweiler T. First offers as anchors: The role of perspective taking and negotiator focus. *Journal of Personality & Social Psychology*, 2001.
8. Galinsky, A.D., Seiden, V.L., Kim, P.H. The Dissatisfaction of Having Your First Offer Accepted: The Role of Counterfactual Thinking in Negotiations, 2002. <https://doi.org/10.1177/0146167202282012>.
9. Galinsky, Ku & Mussweiler. To Start Low or To Start High?: The Case of Auctions Versus Negotiations, 2009. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8721.2009.01667.x>.
10. Gunia, B., Brett, J. M., Nandkeolyar, A., Kamdar, D. Paying a Price: Culture, Trust, and Negotiation Consequences (July 11, 2011). *Journal of Applied Psychology*, Forthcoming, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1883450>.
11. Klein, R. A., Ratliff, K. A., Vianello, M., Adams, Jr R. B., Bahník, Š., Bernstein, M. J., Cemalcilar, Z. Investigating variation in replicability: A „many labs” replication project. *Social psychology*, 45(3), 142. 2014.
12. Mayer, D, Shoorman. An Integrative Model of Organizational Trust, *The Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 3 (Jul., 1995), pp. 709-734.
13. Medvec, V. H., Madey, S., Gilovich, T. D. When less is more: Counterfactual thinking among Olympic medallists. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69, 1995. 603-610.
14. Neale, M. A., Bazerman, M. H. *Cognition and rationality in negotiation*. New York: Free Press. 1991.
15. Samuelson, W. F., Bazerman, M. H. Negotiation under the winner’s curse. In: V. Smith (Ed.), *Research in experimental economics*. Vol. 3. Greenwich, CT: JAI. 1985.
16. Sassenberg. Social power makes the heart work more efficiently: Evidence from cardiovascular markers of challenge and threat. *Journal of Experimental Social Psychology*, 48(1), 371–374, 2012. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2011.06.014>.
17. Thaler, R. H. *The winner’s curse: Paradoxes and anomalies of economic life*. N. York: Free Press. 1992
18. Thompson și colaboratorii. Negotiation. *Annual Review of Psychology*, Vol. 61:491-515, 2010. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.093008.100458>.
19. Tiuzbbaian, R.D., Tiuzbaian, I.N. Conflictul în organizațiile școlare. *Analele Universității Constantin Brâncuși*, 2010. Disponibil la: [http://www.utgjiu.ro/revista/dppd/pdf/2010-01/6\\_RAMONA\\_DANIELA\\_TIUZBAIAN.pdf](http://www.utgjiu.ro/revista/dppd/pdf/2010-01/6_RAMONA_DANIELA_TIUZBAIAN.pdf).