

## PARTICULARIZATION OF NEGOTIATION STYLES IN THE TOURISM BRANCH

## PARTICULARIZAREA STILURILOR DE NEGOCIERE ÎN RAMURA TURISTICĂ

<sup>1</sup> Platon Nicolae

doctor habilitat, conferențiar universitar, e-mail: platonanat@yahoo.com

<sup>2</sup> Juraveli Tatiana

doctorand, e-mail: director@condor.md

<sup>1,2</sup> ASEM, Chișinău, str. Bănulescu-Bodoni 61, www.ase.md

**Abstract.** *Negocierea este o activitate socio-umană, care are drept scop motivația antreprenorială, care este cauza ce determină alegerea acestei soluții în defavoarea altora, ce imprimă o anumită abordare din partea negociatorilor.*

*Particularizarea abordării modului de organizare a tratativelor ține de tipologia stilurilor de negociere utilizate de negociator pentru ași realiza scopul. În aceste condiții, negociatorul ca regulă, își desfășoară activitatea de negociere în baza propriului stil dezvoltat, reieșind din practica și experiența acumulată pe parcursul activității sale profesionale.*

*Acest subiect a generat interes pentru autori în vederea studierii mai aprofundate a tematicii stilurilor de negociere utilizate în practica internațională din domeniul turismului și de a formula anumite concluzii științifice argumentate, menite să îmbunătățească mecanismul de purtare a tratativelor în mediul de afaceri turistic.*

**Cuvinte cheie:** negociere, negociator, proces de negociere, stil de negociere, turism, ramură turistică.

**JEL:** M19, Z32

### Actualitatea temei de cercetare

Locul pe care îl ocupă negociatorul în mediul de afaceri turistic ca practician al acestei industrii, valorile umane care pot să fie promovate de acesta în activitatea de negociere, dimensiunile personalității de negociator, au determinat autorii să investigheze tipologia stilurilor de negociere utilizate în practica internațională în domeniul turismului.

În prezent, stilul negociatorului este descris în literatura de specialitate cu ajutorul psihologiei comportamentale, deoarece este susținut faptul că un negociator este o persoană care se pricepe la oameni.

Practica a demonstrat că o persoană nu ar putea deveni un bun negociator în turism, fără să parcurgă un proces de studiere, formare și experimentare, de acumulare în timp a abilităților retorice, adică fără să însușească pe parcursul vieții secretele argumentării, secretele psihologiei și comunicării interumane.

În această ordine de idei, considerăm că acest articol este o investigație științifică, care abordează o temă destul de importantă, iar efectele cercetării vor fi materializate în plusvaloare tematicii respective, în ceea ce privește modul de organizare a negocierilor prin prisma tipologiei stilurilor de negociere.

Abordând un subiect atât de important cum este managementul negocierii afacerilor, autorii consacră acest studiu științific mediului de afaceri turistic, care în opinia noastră, ar permite îmbunătățirea calității tratativelor demarate, iar participanții la negocieri vor avea numai de câștigat, urmând recomandările expuse.

### Metode aplicate

Pentru cercetarea tematicii tipologiei stilurilor de negocieri utilizate în practica internațională în domeniul turismului, au fost utilizate metodele tradiționale de analiză, cum sunt: *metoda structural – funcțională*, *metoda comparativă*, *metoda behavioristă*, *metoda instituțională* și *observația*. Demersul nostru științific a fost consolidat și prin utilizarea analizei de conținut calitative, al cărei obiectiv este de a analiza textul scris sau vorbirea transcrisă. În această ordine de idei, retorica a fost canalizată spre folosirea analizei de conținut calitative, orientată spre descrierea fenomenului cercetat. *Metoda structural-funcțională* a asigurat o cercetare de ansamblu a negocierilor de afaceri, raportate la specificul businessului turistic, reliefând elementele definitorii și principiile de funcționare ale pieței turistice, examinând funcțiile diferitor modele ca parte a unui sistem integrat. *Metoda comparativă* a permis de a supune analizei subiectul abordat prin raportul general-particular, urmărindu-se determinarea trăsăturilor comune și elucidarea celor specifice, identificarea repetabilității și specificarea ineditului în evoluția stilurilor de negocieri utilizate pe plan național și internațional. *Metoda behavioristă* a oferit posibilitatea de a studia comportamentul

negociatorilor, aceștia fiind influențați de diverși factori externi. *Metoda instituțională* a fost folosită pentru a elucida modul de stabilire a relațiilor personale în procesul organizării și desfășurării tratativelor, fiind totodată respectat conținutul deontologiei ce a însoțit acest fenomen. *Observația* a fost utilizată pentru a analiza comportamentul negociatorilor, inclusiv în momentele de criză, informație necesară din raționamente gnoseologice și teoretico-metodologice.

**Scopul cercetării** constă în dezvoltarea fundamentelor teoretice, metodologice și aplicative a tipologiei stilurilor de negocieri aferente afacerilor în turism, prin identificarea și evaluarea problemelor, care generează un management defectuos al procesului de organizare a negocierilor.

#### **Supportul informațional al cercetării.**

Drept suport bibliografic pentru cercetarea tematicii respective a servit: publicațiile științifice la tema investigată, materialele analitice și instituționale, materialele articolelor științifice, monografiile și edițiile periodice.

#### **Valoarea aplicativă a temei cercetate**

Constatările teoretice și concluziile formulate în baza investigației respective, vor constitui o bază consistentă pentru elaborarea unui studiu complex în domeniul tipologiei stilurilor de negociere utilizate în practica internațională în domeniul turismului

#### **Introducere**

Negocierea afacerilor în ramura turistică este o activitate de mare complexitate, iar această complexitate derivă din schimbările care au loc în mediul de afaceri turistic. Unele dintre aceste schimbări au o serie de efecte benefice pentru actorii pieței turistice, dar altele comportă numeroase riscuri care pot avea efecte dezastruoase pentru cei care nu țin pasul cu ritmul schimbărilor care se produc în industria turistică.

Menționăm că negociere prezintă o serie de caracteristici comune indiferent de domeniile de aplicare. Fiecăreia dintre negocierile respective îi corespund modalități specifice de abordare a tratativelor iar finalizarea se concentrează în instrumente diferite. Astfel în cazul negocierilor internaționale în domeniul turismului se pot încheia tratate și acorduri, care la rândul lor pot fi diferite, având un caracter general în cazul organizațiilor nonguvernamentale de profil sau având un caracter specializat în cazul agenților pieței turistice.

Negocierea este un proces irepetabil, nu doar prin modificarea circumstanțială a condițiilor în care se poartă tratativele, dar și prin stilurile utilizate de negociatori, care derivă din diferențele de natură socială și culturală a participanților la negociere. Particularitățile naționale și culturale dețin de asemenea o importanță specială în managementul negocierilor, abordarea corectă impunând luarea în considerare a acelor trăsături specifice și studierea modelului de gândire promovat de acestea.

#### **Descrierea subiectului**

Stilul negociatorului a fost descris în literatura de specialitate de mulți experți familiarizați cu arta tratativelor. Majoritatea experților sunt de părerea că stilul este condiționat în mare măsură de psihologia comportamentală a individului.

Este pe deplin îndreptățită aprecierea lui Georges Louis Leclerc de Buffon, căruia îi sunt atribuite cuvintele: „stilul este omul însuși”<sup>4</sup>. Experiența a demonstrat că nu există doi negociatori identici în ceea ce privește stilul de negociere. Fiecare negociator are un mod specific de a acționa, este unic în felul său, atât prin stilul de abordare al procesului de negociere, cât și prin dispoziția de moment.

În plus, pe lângă toate acestea, apare și influența mediului din care face parte negociatorul, educația sa, experiența pe care a acumulat-o în timp, formarea sa ca individ, cultura sa.

Personalitatea negociatorului prezintă importanță atât din perspectiva evaluării și ameliorării propriei conduite, cât și din punct de vedere al evaluării partenerului de negociere și al identificării metodologiei adecvate de răspuns la profilul acestuia. Tipurile de reacție și

<sup>4</sup> Laissus Y. Buffon, la nature en majesté. Paris, éditer Gallimard, 2007, pag. 64, 128 pages.

comportament ale oamenilor, psihologia negociatorului permit o evaluare a capacității de convingere a partenerilor și chiar de influențare și determinare a comportamentului.

Astfel, în opinia noastră, *negociatorul este o persoană cu abilități retorice, care desfășoară activitatea de negociere în baza propriului stil dezvoltat, reieșind din experiența și viziunile sale profesionale*. Continuând logica expunerii la definiția prezentată, considerăm că negociatorul trebuie să întrunească talent, intuiție, empatie, răbdare, putere, farmec personal, adică ceva ce ține de individualitatea naturală a fiecăruia, de trăsăturile sale, de temperamentul și caracterul acestuia. Toate acestea dacă sunt bine dezvoltate, pot forma o nouă personalitate, un nou caracter și un nou stil.

Ioan Deac în lucrarea sa „Introducere în teoria negocierii”, consideră că, de regulă, în negociere pot fi identificate **cinci stiluri**, în funcție de personalitatea negociatorului<sup>5</sup>:

- **colaborativ**: negociatorul recunoaște existența divergenței de interese și urmărește rezolvarea problemelor în așa fel încât, la încheierea acordului, ambele părți să-și atingă scopurile;
- **compromisoriu**: negociatorul nu recunoaște deschis existența unui conflict de interese, sperând ca, prin eludare, soluții de compromis sau recurgerea la un terț, să ajungă la o soluție acceptabilă;
- **conciliant**: negociatorul consideră că relațiile dintre părți sunt mai importante decât interesele în joc și recurge la concesii pentru a menține raporturi amiabile cu partenerul;
- **autoritar**: negociatorul urmărește cu orice preț realizarea propriului interes, vizează câștigul fără să cedeze nimic celeilalte părți;
- **evitant**: negociatorul consideră că un conflict trebuie evitat cu orice preț și nu ia o atitudine fermă când se opun interesele, preferând formule evazive și ezitante.

Jeffery Edmund Curry argumentează necesitatea alegerii stilului potrivit în negociere, identifică nu mai puțin de douăzeci și trei de stiluri personale de negociere, „diferite mult unul de altul”<sup>6</sup>. O reflectare simplificată a acestor stiluri este realizată de Ioan Popa în lucrarea sa „Negocierea comercială internațională”<sup>7</sup>, prezentată în **Tabelul 1**.

**Tabelul 3. Stiluri personalizate de negociere**

N/o	Stilul	Caracteristici
1.	Agresiv	Duritate prin ignorarea părții adverse
2.	Tolerant	Concesii prin amânarea problemelor litigioase
3.	Pasiv	Așteptare și discreție prin analizarea părții adverse
4.	Impasibil	Aparentă de indiferență prin așteptarea reacției din partea adversă
5.	Intimidant	Timorare a celuilalt prin stăpânirea situației
6.	Tehnocrat	Exactitate de date și siguranță profesională
7.	Finanțist	Competență financiară și accent deosebit pe cifre
8.	Avocățesc	Apelează la legislație hărțuind oponentul prin norme juridice
9.	Conspirativ	Confidențialitate sporită și limitare în informații
10.	Disimulativ	Ascunderea intențiilor proprii prin inducerea în eroare a adversarului
11.	Speculant	Exploatarea punctelor slabe ale celuilalt
12.	Încăpățânat	Pronunțat pe poziții, nu cedează în fața oponentului
13.	Ambivalent	Nehotărât, incapabil de a lua decizii
14.	Pragmatic	Urmărește eficiența, planificarea detaliată, discuție la obiect
15.	Ultimativ	Amenințarea cu ruperea negocierilor
16.	Arogant	Tratează cu superioritate pe partener, afișează siguranță de sine
17.	Filistin	Face dovadă de bune intenții, considerente altruiste, morale
18.	Irezistibil	Copleșirea partenerului cu argumente și atenții
19.	Expeditiv	Negociere în viteză, mod impetuos
20.	Riguros	Rece, metodic, fără umor
21.	Sociabil	Accent exagerat pe comunicare și familiarism
22.	Brigandaj	Furtul de informații, documente, spionajul

<sup>5</sup> Deac Ioan. Introducere în teoria negocierii. București, editura Paidera, 2002, pag. 49-51, pp. 108, ISBN 973-596-118-0

<sup>6</sup> Curry Jeffery Edmund. International Negotiating. Planning and Conducting International Commercial Negotiations. Published by World Trade Press, 1998, p.67, 184 pages, ISBN: 978-1-885073-51-8.

<sup>7</sup> Popa Ioan. Negocierea comercială internațională. București, editura Economică, 2006, pag.173, pp. 429, ISBN 978-973-709-260-1

23.	Conciliant	Atitudine indulgentă, urmărirea de rezultate mici, progresiv
-----	------------	--

Sursa: Adaptată de autor după Ioan Popa

În opina expertului în negocieri Toma Georgescu, „negociatorul experimentat este cel înnăscut cu aptitudinea de a comunica, este cel care are capacitatea de a cunoaște profilul psihologic al celor cu care negociază”<sup>8</sup>. Caracteristicile specifice fiecărui tip de personalitate psihologică au în vedere trei mari factori, numiți în literatura de specialitate factori bio-fiziologici înnăscuți<sup>9</sup>:

✓ *emotivitatea* – care reprezintă reacția vie a unui individ la anumite evenimente: entuziasm, indignare, plâns, râs, etc.

✓ *durata răspunsului la evenimente* – care reprezintă fie o reacție primară, scurtă, fie o reacție secundară, îndelungată;

✓ *caracterul activ sau inactiv al individului* – care conturează un rezultat tipologic în corespundere cu anumit tip de personalitate.

Stilul personalizat de purtare a negocierilor apare pentru mulți oameni ca un reflex pentru persoanele care poartă trataive, în unele situații aceștia trebuind să își modeleze personalitatea înspre modele care să permită succesul efectiv.

Școala de Negocieri de la Harvard Law School a clasificat stilurile de purtare a negocierilor în *patru categorii*, prezentat în **Tabelul 2**.

**Tabelul 2. Stiluri de purtare a negocierilor**

N/o	Stiluri de purtare negocierilor	Caracteristici
1.	Individualist	Se concentrează în principal pe maximizarea rezultatelor proprii, arătând prea puțin interes pentru urmărirea obiectivelor celeilalte părți
2.	Cooperativ	Are ca scop maximizarea rezultatelor, atât proprii, cât și a interlocutorului. Acesta este stilul generator de plusvaloare și corespunde negocierii principale;
3.	Competitiv	Urmărește maximizarea diferenței dintre câștigul propriu și cel al partenerului de discuție, care a fost calificat drept distructiv, întrucât nu permite identificarea unor soluții cooperative
4.	Altruist	Are ca prioritate maximizarea rezultatului pentru partenerul de discuție

Sursa: Adaptată de autor după Adriana Almășan<sup>10</sup>

**Stilul individualist** fracționează concesiile, tocmai pentru a nu se desprinde prea mult de terenul pe care se simte confortabil, diminuând atât informația prezentată de partenerul de afaceri, cât și eventuala cedare a poziției inițiale. Negocierea purtată de o persoană individualistă poate să se transforme într-o negociere pozițională prin simplul fapt, că acesta, transformă tratativele într-un ritual autoritar de supremație în fața partenerului. Dacă negociatorul individualist forțează dur prea mult, partenerul poate să se simtă neprotejat, având o reacție de frustrare, această situație ducând chiar la ruperea negocierii.

**Stilul cooperativ** poate avea particularități care presupun diferențe mari de stil de negociere, mai ales în domeniul turismului. În opinia expertului în negocieri de afaceri internaționale G. Goodpaster, „unii negociatori cooperativi sunt sofisticăți, alții sunt expuși exploatării, iar o a treia categorie expune la conlucrare patologică, care are caracter invariabil și neadaptiv, trădând practic finalitatea colaborării”<sup>11</sup>. O provocare a negocierii rezultă din confruntarea unor stiluri de negociere diferite. Atunci când ambii negociatori sunt cooperanți și provin din același segment a businessului turistic, nu apar nici un fel de probleme. Dar posibilitatea de a întâlni parteneri de discuție cu același stil în industria turistică este destul de redusă. În aceste condiții, în opinia noastră, când negociatorii au stiluri diferite, ei trebuie, în primul rând, să identifice stilul celuilalt, iar apoi să stabilească reacția cea mai potrivită la respectivul stil, încercând nu neapărat să adapteze stilul său, cât să contrapună acțiuni specifice și să adapteze

<sup>8</sup> Georgescu Toma. Negocierea afacerilor: ghid practic. Galați, editura Porto-Franco, 1992, p.16, pp.140, ISBN 973-557-179-X.

<sup>9</sup> Idem, p.16.

<sup>10</sup> Almășan Adriana. Negocierea și încheierea contractelor. București, editura C.H. Beck, 2013, pag.64, pp. 277.

<sup>11</sup> Goodpaster G. Competitive Bargaining Primer. În: Journal of dispute resolution, editor HeiOnLine, 1996, pad.371.

strategia. Considerăm că elementele care trebuie să fie prezente la stilul cooperativ de negociere sunt: compromisul, colaborarea în rezolvarea problemei, alegerea unei strategii adecvate stilului respectiv.

**Stilul competitiv** apare pentru mulți oameni ca un reflex pentru negociatori, în unele situații aceștia trebuind să își modeleze personalitatea înspre modele care să permită succesul efectiv. Maximizarea diferenței poate genera un rezultat mai palpabil în situațiile valorificării unei bune puteri de negociere, însă în cele mai multe cazuri această abordare este pur și simplu neacceptată de partenerii de afaceri din turism. În literatura de specialitate s-a arătat că atitudinea competitivă este reacția firească atunci când părțile se află în mod natural în condiții conflictuale. În aceste condiții, puterea de negociere este semnificativ superioară, iar situația poate fi în mod natural dominantă. Negociatorul cu experiență percepe activ o oportunitate de a obține un câștig fără efort, iar cealaltă parte se apără împotriva mișcărilor agresive.

**Stilul altruist**, este un stil foarte rar întâlnit în mediul de afaceri turistic. Negociatorul altruist s-ar putea să piardă prea mult timp și concentrare asupra păstrării bunelor relații, ignorând în acest fel obiectivele proprii și poate chiar și procesul negocierii. criteriile „ce este rezonabil” sau „ce este corect” pot fi utile principial, însă, transformate în condiționări permanente aplicate tratatelor purtate, ele pot să îndepărteze negocierea de efectul scontat. Negociatorul altruist nu este prototipul negativ de negociere, anumite valori promovate de acest stil de negociere conducând la efecte favorabile succesului.

### **Concluzie**

Negocierea este un proces ce presupune comunicare și se fundamentează pe interacțiune umană. Participanții la acest proces sunt persoane educate și formate diferit, în medii diferite cu anumite tradiții și rigori comportamentale. Toate acestea înseamnă o amprentă specifică, care determină semnificativ comportamentul, stilul de comunicare și negociere, modul de a crea și întreține relații umane, dar și o integrare într-un mediul social și apartenență la un anumit grup.

Negociatorilor le este de mare ajutor să cunoască în ce lumină sunt văzuți de către partenerii lor din turism și ce idei au despre ei. Această cunoaștere îi ajută să înțeleagă mai bine modul în care partenerii acționează și recepționează în procesul negocierii afacerilor în turism. Autocunoașterea este deci un proces esențial formării unui bun negociator. Indiferent de stilul de negociere și de profilul socio-cultural al acestuia, simplul fapt că acesta este controlat, conduce la un câștig. Ameliorarea acelor aspecte de stil ce nu se potrivesc cu profilul unui negociator de succes, dar și studiul particularităților ce ar putea să caracterizeze partenerii de negocieri sunt demersuri obligatorii.

La etapa actuală se depun eforturi de adaptarea a managementului negocierilor afacerilor la particularitățile existente pe piața turistică națională și internațională. În cadrul acestui proces sunt implicate persoane cu experiență bogată în purtarea tratatelor, în selecția și adaptarea strategiilor, a tacticilor și tehnicilor de negociere în domeniul turismului. Comunitatea respectivă face parte din cadrul Școlii Superioare de Turism și Servicii Hoteliere din ASEM.

În opinia noastră, personalizarea stilului constituie pasul cel mai important al procesului de negociere. Stilul de negociere în industria turismului este determinat de factorii de personalitate și de comunicare, dar și de motivații. Spre deosebire de abilitate, care se apreciază a fi însăcuită, stilul de negociere se dobândește prin activitate cotidiană din exercițiu funcției, negociatorul fiind cel în măsură să-și selecteze și să-și adopte un stil adecvat.

De asemenea, identificarea stilului de negociere atât propriu cât și al partenerului de discuție din turism reprezintă o importanță specială. Pe de o parte, identificarea propriului stil îți creează un anumit grad de siguranță în purtarea tratatelor, iar pe de altă parte, identificarea stilului de negociere al partenerului își generează cu siguranță de cele mai multe ori un avantaj asupra lui, fie datorită unor calități personale, fie datorită condițiilor de negociere, fie pur și simplu circumstanțelor.

În concluzie, observăm că în practică se înregistrează o serie de stiluri de negociere, reflectare a faptului că motivații deosebite duc la abordări diferențiate. De asemenea, clasificările

reflectă înțelegeri diferite asupra criteriilor care conduc la formarea tipologiilor stilurilor de negociere.

Cercetarea fenomenului negocierii trebuie să aibă în vedere cu prioritate conceptul de motivație a tot ceea ce intră în tezaurul științei respective, de adaptare la specificul negociatorilor moldoveni, la cerințele ameliorării poziției acestora pe piața turistică internațională, precum și prin abilitatea deosebită pe care trebuie să o manifeste în domeniul tratativelor.

#### **BIBLIOGRAFIE**

1. Almășan Adriana. Negocierea și încheierea contractelor. București, editura C.H. Beck, 2013, pag.64, pp. 277.
2. Curry Jeffery Edmund. International Negotiating. Planning and Conducting International Commercial Negotiations. Published by World Trade Press, 1998, p.67, 184 pages, ISBN: 978-1-885073-51-8.
3. Deac Ioan. Introducere în teoria negocierii. București, editura Paidera, 2002, pag. 49-51, pp. 108, ISBN 973-596-118-0
4. Georgescu Toma. Negocierea afacerilor: ghid practic. Galați, editura Porto-Franco, 1992, p.16, pp.140, ISBN 973-557-179-X.
5. Goodpaster G. Competitive Bargaining Primer. În: Journal of dispute resolution, editor HeiOnLine, 1996, pad.371.
6. Laissus Y. Buffon, la nature en majesté. Paris, éditer Gallimard, 2007, pag. 64, 128 pages.
7. Popa Ioan. Negocierea comercială internațională. București, editura Economică, 2006, pag.173, pp. 429, ISBN 978-973-709-260-1