

CZU: 005.574:159.923.4

DOI: <https://doi.org/10.53486/icspm2022.12>

**THE PERSONALITY TRAITS OF THE NEGOTIATOR IN TERMS OF  
TEMPERAMENT  
TRĂSĂTURILE DE PERSONALITATE A NEGOCIATORULUI PRIN  
PRISMA TEMPERAMENTULUI**

**JURAVELI Tatiana**

0000-0002-8715-7793

Drd., ASEM, e-mail: [director@condor.md](mailto:director@condor.md)

**Abstract**

*The quality of the negotiations, finding of compromise solutions, the good work of the tourism entity as a result of the negotiations, as well as obtaining a good performance in the future, depend decisively on the negotiators.*

*Under these conditions, the personality traits of the negotiator, but also his temperament, can have a major influence on the way he behaves and approaches the issues at the negotiating table.*

*Playing decision-making roles, negotiators use information, establish relationships, close contracts in order to capitalize on resources, solve conflictual situations and address optimal alternatives for issues needed to be solved. Thus, the negotiators can influence the course of the deals, therefore obtaining the desired result, if the negotiations did not fail due to the different temperament of the parties.*

*This article focuses on the importance of the negotiator's temperament, as a natural foundation of the personality, on the way to conduct talks at the negotiating table.*

*The author intended to carry out a scientific investigation on the subject, in order to draw certain conclusions.*

**Cuvinte cheie:** negociator, negocierea afacerilor, temperament, personalitate, turism, întreprinderi turistice.

**JEL:** M 19, L 14, Z 32.

### **Actualitatea temei propuse pentru investigare**

Managerul-negociator reprezintă un sistem dinamic care, în relațiile cu mediul, dispune de o anumită energie internă. De aceea între conduitele managerilor-negociatori există deosebiri dinamico-energetice. Conținutul caracterului dispune de o forță sau energie reprezentând diverse niveluri, de la slab la foarte puternic. De aici și rezistența diferită la negociatori de la un individ la altul: unii rezistă cu ușurință la factorii stresanți, la situații critice, în timp ce alții nu rezistă nici la cea mai mică situație de conflict.

Ca rezultat ale cercetărilor, studiul nostru a scos la iveală o serie de concluzii, cu referință la temperamentul negociatorului, care poate avea un impact major asupra rezultatelor negocierilor. Din investigația respectivă, vom deduce dacă temperamentul negociatorului poate influența la succesul sau insuccesul negocierilor afacerilor în turism.

Ca urmare a celor relatate, putem concluziona, că subiectul este actual, iar cercetarea și dezvoltarea acestei teme, va fi benefică pentru mediul de afaceri turistic.

**Scopul cercetării** constă în studierea tipologiei temperamentului oamenilor de afaceri din domeniul turismului, care participă la negocieri, precum și modul de purtare a negocierilor de către indivizii cu temperament diferit. Studiul este axat pe explicarea efectelor și consecințelor, care pot apărea, ca rezultat al incompatibilității temperamentului participanților la negocieri.

### **Metodologia de cercetare**

În scopul realizării acestui studiu, s-a recurs la diverse metode de cercetare. Ca bază teoretică a articolului, au fost studiate o serie de lucrări științifice, cercetarea fiind realizată prin examinarea literaturii din domeniul managementului și a psihologiei manageriale, care sunt dedicate negocierilor afacerilor în turism. Metoda de cercetare rezidă în analiza materialului factual și teoretic cu privire la temperamentul oamenilor de afaceri, care participă la negocieri. S-a recurs la studiul literaturii și prezentarea sintezei rezultatelor acesteia. Suportul informațional îl constituie literatura de specialitate din domeniul negocierii afacerilor.

Combinarea metodelor utilizate au permis asigurarea fiabilității și validității concluziilor, deduse de autor.

Cercetarea realizată poartă un caracter practico-aplicativ și poate servi drept suport metodicodidactic pentru reprezentanții mediului de afaceri turistic, precum și pentru comunitatea academică.

**Relevanța articolului.** Publicarea acestui studiu va permite lărgirea orizontului de cunoștințe privind tipologia temperamentului oamenilor de afaceri și modul de influențarea a acestuia, asupra procesului de demarare a negocierilor afacerilor în turism.

### **Introducere**

Temperamentul reprezintă temelia naturală a personalității și este prima dimensiune, care îl caracterizează pe individ din punct de vedere psiho-emoțional. Temperamentul și resursele energetice determină calitățile de negociator al unei personalități.

În exercitarea prerogativelor sale, negociatorul trebuie să asigure îndeplinirea mai multor sarcini: să participe la negocieri, să respecte mandatul încredințat de întreprinderea turistică, să promoveze strict interesele firmei și să realizeze un acord cu partenerul. Ca să realizeze această multitudine de sarcini, negociatorul trebuie să dispună de: trăsături morale și intelectuale distincte, aptitudini și caracteristici proprii, individualitate și nu în ultimul rând, de temperament racordat regulilor de conduită etică și profesională.

În aceste condiții, pentru a nu periclita mersul tratatelor, este necesar ca să înțelegem caracterul psiho-emoțional al negociatorului precum și temperamentul acestuia, de asemenea este necesar să analizăm tipologia temperamentelor, pentru a identifica cele mai potrivite pentru demararea negocierilor.

### **Abordarea subiectului**

Negociatorul care abordează negocierea din perspectiva normelor deontologice, eticii profesionale și principiilor universal valabile, trebuie să trateze partenerul de tratative așa cum și el dorește să fie tratat de către acesta.

Astfel, pentru caracterizarea negociatorului „ideal” trebuie să fie evidențiate trăsăturile sale de personalitate, manifestate prin inteligență, temperament și talent, precum și calitățile sale în plan

profesional cum ar fi competența, urmată de valorile de ordin cultural, cum sunt credințele și opțiunile.

Negociatorul trebuie să-și alinieze valorile personale la principiile corecte, încât aceștia vor fi eliberați de percepții greșite și de prejudecăți eronate.

Substratul caracterului este de proveniență ereditară și nu se modifică esențial pe parcursul vieții trecând de la o tipologie la alta, intervenind doar mici modificări odată cu vârsta. Trebuie să fim conștienți și de faptul, că temperamentul nu poate suferi treceri radicale de la un tip la altul, odată cu schimbarea statutului social al individului.

Activitatea cotidiană a individului se realizează prin cele două procese:

- activismul, proces cu acțiune pozitivă declanșatoare;
- inhibiția, proces cu acțiune negativă de reținere.

Aceste două procese sunt mereu împreună și nu dispun întotdeauna de aceeași forță. Când sunt egale, omul este echilibrat, când inhibiția este mai slabă ca activismul, omul este neechilibrat.

Se cunosc **patru tipuri de temperamente**, care explică modul de comportare a unui individ: coleric, sanguinic, flegmatic, melancolic.

Înainte de a caracteriza fiecare tip de temperament, sunt necesare câteva explicații:

- **în primul rând**, în formă pură nu există nici un tip de temperament, pentru fiecare om sunt caracteristice toate tipurile de temperament, însă unul dintre acestea este dominant;
- **în al doilea rând**, temperamentul fiind înăscut, puțin se schimbă pe parcursul vieții;
- **în al treilea rând**, nu există tipuri de temperament bune sau rele. Fiecare din ele are avantaje și dezavantaje.

Trăsăturile fiziologice și psihologice, complinite cu factorii proveniți din mediul de viață, formează cele patru temperamente de bază dezvoltate și structurate de Hipocrate: coleric, sanguinic, flegmatic și melancolic. Aceste trăsături psihologice permit individualizarea unei multitudini de profiluri în vederea determinării competenței echipei și a conducătorului acesteia. În **Tabelul 1**, vom caracteriza fiecare tipologia temperamentelor.

**Tabelul 1**

**Tipologia temperamentelor**

N/o	Tipurile de temperament	Caracteristica temperamentului
1.	Colericul	<p>Este un om cu manifestări emotive imprevizibile, expansiv, care intră cu ușurință în conflict. Discutând pe un ton ridicat, colericul este capabil ca peste jumătate de oră să discute ca și cum nu s-ar fi întâmplat nimic. Totodată, colericul poate respinge pe cei care îl înconjoară prin impulsivitate, agresivitate, nerăbdare, nereținere. Fiind conflictual, lui nu i se poate încredința procesul de negociere, pentru care este nevoie de cumpătare. El nu dispune niciodată de timp pentru a medita asupra deciziilor. <b>Avantaje</b> temperamentului <b>coleric</b>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ se orientează mai repede decât alții în schimbările de situație;</li> <li>▪ este inventiv în discuții și controverse;</li> <li>▪ se adaptează repede la situații noi.</li> </ul> <p><b>Dezavantajele</b> temperamentului <b>coleric</b>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ îl irită munca monotona;</li> <li>▪ obosește fizic și psihologic destul de repede;</li> <li>▪ nu-i place să-și controleze munca îndeplinită.</li> </ul>
2.	Sanguinicul	<p>Este un om lipsit de emotivitate, activ primar, de o natură optimistă, sociabil, care se adaptează rapid la schimbările circumstanțiale. Despre el se spune că răzbate și prin urechile acului. Sanguinicul este plin de inițiativă, cu o capacitate de muncă permanentă, este energetic. <b>Avantaje</b> temperamentului <b>sanguinic</b>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ își controlează emoțiile;</li> <li>▪ este analitic și rece;</li> <li>▪ însușește rapid cerințele noi;</li> <li>▪ ușor se adaptează într-un colectiv nou;</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ acumulează și schimbă cu ușurință experiența personală.</li> </ul> <p><b>Dezavantajele</b> temperamentului <i>sanguinic</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ inconsecvență în activitate;</li> <li>▪ este lipsit de profunzime, intuiție și tenacitate;</li> <li>▪ se cere în permanență verificarea lucrului prestat de ei;</li> <li>▪ rezultatul muncii depinde de dispoziție.</li> </ul>
3.	Flegmaticul	<p>Este un om serios, întotdeauna calm și dispus spre liniște. Este caracterizat de emotivitate slabă, activ secundar, stăpân pe sine și plin de respect pentru regulile de joc în afaceri. Într-o atmosferă stabilă este foarte productiv și se simte ca peștele în apă. Indiferent de situație, își păstrează liniștea, de aceea este bine de folosit acolo unde există dispute, neînțelegeri, conflicte și unde sunt necesare eforturi de lungă durată. Flegmaticul poate suporta incomoditatea deplasărilor și a tratativelor de durată. <b>Avantajele</b> temperamentului <i>flegmatic</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ este rezistent și răbdător;</li> <li>▪ este calm și lipsit de emoții;</li> <li>▪ este extrem de insistent.</li> </ul> <p><b>Dezavantajele</b> temperamentului <i>flegmatic</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ lucrurile urgente nu sunt peotriva lui;</li> <li>▪ își concentrează și își abate anevoios atenția;</li> <li>▪ este lipsit de elasticitate;</li> <li>▪ își schimbă cu greu deprinderile și obiceiurile.</li> </ul>
4.	Melancolicul	<p>Este un om foarte sensibil și timid care se poate ofensa de la o nimica toată. Se străduiește să evite colectivul, este nevorbăreț. Are nevoie de o muncă cu preferință individuală.</p> <p><b>Avantajele</b> temperamentului <i>melancolic</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ este o fire modestă;</li> <li>▪ este un bun birocrat;</li> <li>▪ are capacitatea de a face lucrul migălos.</li> </ul> <p><b>Dezavantajele</b> temperamentului <i>melancolic</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ are caracter închis și nu comunică cu lumea;</li> <li>▪ este foarte emotiv și ușor afectabil;</li> <li>▪ își pierde dispoziția neadecvat împrejurarilor.</li> </ul>

**Sursa:** *Elaborat de autor după Țurcan Tosia.*

În stare pură, cum am menționat anterior, temperamentele se întâlnesc foarte rar, mai frecvent ele sunt combinate, dar manifestă o anumită tendință, fapt care permite, în cele din urmă, să raportăm temperamentul negociatorului la un tip sau altul de tratative. Succese în negocieri poate să aibă persoane cu diferite temperamente, dar cunoașterea particularităților caracterului le permite top-managerilor din turism să-i selecteze pe cei mai buni.

Tipul de temperament se exprimă în activitatea psihică, în atenție, în vorbire, în sfera vieții emoționale. În cazul negociatorilor, elementele ce țin de această caracteristică sunt: vigoarea, îndemnarea, energia și echilibrul, stăpânirea de sine, toate aceste calități fiind solicitate potențialului negociator. Ele expres derivă din necesitatea de a imprima tonusul favorabil activității de negociator, de a menține un climat favorabil tratativelor, de a înfrunța și soluționa eficient problemele ce apar inevitabil în procesul demarării negocierilor.

Trebuie să fim conștienți de faptul că oamenii sunt diferiți în dependență de temperamentul său. Așa cum unii oameni sunt prietenoși și vorbăreți, alții din contra sunt retrași și liniștiți. Temperamentul personal al unui negociator poate fi caracterizat prin: stăpânire de sine, atitudine pozitivă, încredere, sociabilitate, optimism, dinamism, etc., sau din contra prin manifestări emotive, expansivitate, imprevizibilitate, atitudine negativă, apatie, etc. Unii manageri intră într-o negociere cu încredere și cu o atitudine pozitivă, în timp ce alții văd înfrângerea de la început, crezând că nu au nici o șansă. Înainte ca managerii, în calitatea lor de negociatori, să aibă succes, trebuie să creadă

în ei însuși. Un manager poate câștiga încredere prin conștientizarea procesului de negociere. În plus, practica în negociere, dacă este făcută în mod corespunzător, duce la o mai mare încredere datorită rezultatelor pozitive.

Un manager, indiferent de temperament creează putere în cadrul negocierilor atunci când este încrezător. Fiind încrezător, nu este de ajuns. În timpul negocierilor trebuie să acționeze cu încredere.

Pentru a începe, nu trebuie să dea impresia că este gata pentru o luptă lungă. Una dintre cele mai nepotrivite practici este să ne dăm jos haina, să ne ridicăm mânecile și să ne deschidem gulerul de la cămașă. În plus, vom avea grijă să nu transmitem o imagine obosită și apatică. Speranța și încrederea adversarului sporesc în mod dramatic atunci când un adversar pare obosit,

În negociere, temperamentul poate crea premise importante de comunicare. Pe parcursul discuțiilor, negociatorii se privesc unul pe altul în de aproape. În consecință, avem posibilitatea să promovăm succesul cu aspect bazat pe încredere, care să sugereze că suntem bine organizat și că suntem o persoană care nu poate fi ușor de manevrat.

Un alt aspect important dedus din studiu respectiv, denotă în faptul, că evaluarea profilului psihologic a negociatorului poate reprezenta un punct important de sprijin pentru alegerea echipei de negociere, dar mai ales a conducătorului acesteia, în funcție de tipologia temperamentului și de obiectivele negocierii.

John Mattock și Jonas Ehrenbourg consideră că „*evaluarea profilului psihologic prezintă importanță și din perspectiva negociatorului oponent, evaluarea având drept scop plasarea pe o axă comportamentală în vederea abordării corespunzătoare tipului comportamental și psihologic*”<sup>8</sup>. Este clar că acest demers presupune culegerea de informații și eventual contacte prealabile, ceea ce nu sunt întotdeauna la îndemâna negociatorului ce face această verificare. Dar totul este posibil prin dezvoltare de competențe și abilități, care vor ajuta negociatorul să depășească toate obstacolele vizibile și invizibile.

Dezvoltarea competențelor de negociere se poate realiza prin expunerea treptată a managerilor la situații de negociere<sup>9</sup>. Participanții își vor dezvolta aptitudinile de diagnosticare prin identificarea obiectivelor și a tacticilor într-o serie graduală de exerciții. Negociatorii abili preferă să pregătească ceea ce doresc să obțină de la negociere chiar înainte de a avea prima întâlnire<sup>10</sup>.

Tot cursul negocierilor va trebui să fie ghidate de șeful de echipă. Orice proces de negociere trebuie să aibă un scop. Clarificarea scopului favorizează creșterea eficienței comunicării și elaborarea unor mesaje clare, decise și utile<sup>11</sup>. În acest context, se poate vorbi chiar de-o tipologie a șefului de echipă<sup>12</sup>, definit prin modul în care se manifestă în raport cu ceilalți membri ai echipei ca un tip:

➤ **autoritar** – acest lider de echipă are un caracter pasionat și nervos, el fiind un bun organizator și extrem de migălos în urmărirea obiectivelor pe care și le-a propus, dar acceptă foarte greu alte păreri, lucru care poate produce uneori chiar conflicte;

➤ **cooperant** – datorită caracterului său realist și uneori chiar sentimental, el este un bun conducător, dispune de spirit de echipă, cu rezultate excelente în negocieri, însă uneori ia decizii prea lent;

➤ **permisiv** – situat între sanguinic și flegmatic, acest tip de șef este slab organizat și nu face, atunci când este nevoie, uz de autoritate, are deschidere, acceptă scuze și motivații, este iubit de angajații pe care-i înțelege, dar prea slab, din păcate, pentru a rezista la negocieri, mai ales în cazul în care se prelungesc;

➤ **creativ** – are un caracter sentimental, dar în același timp nervos, fiind extrem de preocupat de rezolvarea problemelor acute, fără a fi însă un bun organizator, lucru care impune ajutorul unui coleg din echipă.

Pe lângă acestea, la alegerea șefului de echipă trebuie să se țină cont de competențele pe care acesta le are în cadrul întreprinderii turistice, de poziția sa, de funcția pe care o ocupă, de relațiile

<sup>8</sup> Mattock J., Ehrenbourg J. How to be a better negotiator, London, editor Kogan Page, 1997, p.34-35.

<sup>9</sup> Rees W.D, Porter Ch. Arta managementului. Ediția a V-a. București, editura Tehnica, 2005, p. 372.

<sup>10</sup> Mancaș M. Vicol L. Tehnici de negociere în afaceri. Curs universitar. Chișinău, editura ASEM, 2015, p.77.

<sup>11</sup> Constantinescu D., Gîrboveanu S. Comunicare organizațională. București, editura Pro Universitaria, 2021, p.295.

<sup>12</sup> Brad Ștefan. Tehnici de negociere și comunicare. București, editura ASE, 1997, pag. 67.

sale cu ceilalți membri ai colectivului, de respectul și aprecierea de care se bucură, atât în cadrul întreprinderii, cât și pe piața turistică, de continuitatea pe care a demonstrat-o în ultimii ani și mai ales de cunoștințele sale de specialitate, etică și profesionalism.

Colectarea acestor informații presupune o activitate complexă de investigații privind procesul de pregătire al negocierii, motiv pentru care vom acumula material necesar pentru studiul următor.

### **Concluzie**

Managerii își petrec o mare parte din timp în negocieri pe o gamă largă de subiecte. Ritmul schimbării este atât de mare încât negocierea și renegocierea devin tot mai importante. O distincție esențială ține de temperamentul negociatorului. Fiecare dintre negociatori au un temperament, un mod caracteristic de a reacționa la mediul înconjurător. Acest temperament ne spune pe ce oameni să-i percepem și pe care să-i ignorăm, care să ne placă și care să ne displice. El ne creează motivațiile interioare: suntem competitivi, altruști sau egocentri. El determină modul în care gândim, suntem disciplinați sau comozi, pragmatici sau chibzuiți. Ne influențează atitudinile predominante, suntem optimiști sau pesimiști, calmi sau agresivi, înțelegători sau reci. El creează în noi toate tiparele specifice de gândire, simțire și comportament.

Pentru ca orice negociator este călăuzit de propriul său temperament, aceeași situație poate produce reacții foarte diferite. Ceea ce este extrem de ușor pentru un negociator, pentru altul poate fi foarte dificil, ce e stimulat pentru acesta, poate fi plictisitor pentru celălalt.

Trebuie, totuși, să fim conștienți de faptul, că odată ce am purces la negocieri, odată ce suntem conștienți de necesitatea acestora, că de rezultatul acestora depinde viitorul businessului nostru, trebuie să parcurgem acest exercițiu, indiferent de ambiții și temperament, iar nevoia de colaborare între actorii pieții turistice fiind una stringentă.

### **Bibliografie**

1. Brad Ștefan. Tehnici de negociere și comunicare. București, editura ASE, 1997, pag. 67, pp. 136.
2. Constantinescu D., Gîrboveanu S. Comunicare organizațională. Ediția a II-a. București, editura Pro Universitaria, 2021, pp.420, p.295, ISBN 978-606-26-1376-1
3. Mancaș M. Vicol L. Tehnici de negociere în afaceri. Curs universitar. Chișinău, editura ASEM, 2015, pp. 383, p.77, ISBN: 978-9975-75-784-3
4. Mattock J., Ehrenbourg J. How to be a better negotiator, London, editor Kogan Page, 1997, p.34-35, pages 128, ISBN 978-074-942-093-2
5. Rees W.D, Porter Ch. Arta managementului. Ediția a V-a. București, editura Tehnica, 2005, pp. 397, p. 372, ISBN: 973-31-2220-3
6. Țurcan Tosia. Psihologie managerială. Chișinău, editura Epigraf, 2004, pag. 82-85, pp. 208, ISBN 9975-924-39-5.