

CZU: 339.56:005.574

DOI: <http://doi.org/10.5281/zenodo.5095059>

## NEGOCIERILE PRIN COMUNICARE ÎN TEORIILE ECONOMICE ȘI MANAGERIALE

*Constantin GÎDILICA**Universitatea de Stat din Moldova*

Mediul de afaceri devine tot mai flexibil, ceea ce determină companiile din Republica Moldova să analizeze din punct de vedere științific și practic procesul de negociere, care poate avea un impact direct asupra perspectivelor de dezvoltare a relațiilor comerciale. În contextul cunoașterii procesului de negociere se întrevide rolul comunicării ca factor de gestionare a procesului de negociere. Autorul a realizat un studiu de sinteză teoretică a percepțelor de comunicare în confruntare cu procesul negocierilor redade de autorii lucrărilor științifice din domeniu. Prin documentarea, analiza și prezentarea punctului de vedere personal autorul prezintă structura procesului de comunicare în negocierile de afaceri prin care identifică părțile ce formează procesul și relațiile ce se formează în rezultatul difuzării mesajului. În final sunt prezentate concluziile bazate pe analiza teoretică a conceptului de comunicare și a efectelor acestuia în procesul negocierii în afaceri.

**Cuvinte-cheie:** *negocierea afacerilor, proces de comunicare, reguli de comunicare, management, eficiență.*

**NEGOTIATIONS THROUGH COMMUNICATION IN ECONOMIC AND MANAGEMENT THEORIES**

The business environment is becoming more and more flexible, which allows companies in the Republic of Moldova to analyse the negotiation process from a scientific and practical point of view, which can have a direct impact on the prospects for developing trade relations. In the context of knowing the negotiation process, the role of communication as a management factor of the negotiation process can be seen. The author made a study of theoretical synthesis of communication perceptions in relation to the negotiation process presented by the authors of scientific papers in the field. By documenting, analysing and presenting the personal point of view, the author presents the structure of the communication process in business negotiations through which he identifies the parties that form the process and the relationships that are formed as a result of disseminating the message. Finally, the conclusions based on the theoretical analysis of the concept of communication and its effects in the business negotiation process are presented.

**Keywords:** *business negotiation, communication process, communication rules, management, efficiency.*

**Introducere**

Negocierea ca concept a fost tratată de-a lungul istoriei prin toate prisme de manifestare. Ca origine fiind identificată sub aspect economic, mai apoi tratată cu rol social, politic, psihologic, juridic, diplomatic etc. Totuși, cele mai multe implicații le prezintă aspectul economic prin activitățile de comerț cu amănuntul și ridicata, încheiere a tranzacțiilor, procesele de aprovizionare, logistica și transportul etc. Principalul element de atingere la un acord reciproc avantajos este atins prin intermediul comunicării purtate între doi sau mai mulți parteneri.

**Argumentare teoretică**

Negocierile reprezintă practic un proces de comunicare, fapt remarcat de mulți autori. În acest context aducem argumentul lui Gheorghe Pistol [1, p.1], care definește negocierea drept „o formă principală de comunicare, un complex de procese, de activități”, fapt ce denotă nu doar legătura strânsă între aceste două noțiuni, ci și argumente în privința elementelor definitorii. După P.D.V. Marsh [2, p.15], negocierea este considerată un proces dinamic de ajustare a diferitelor idei și argumente, prin care părțile cu obiective proprii, indiferent în ce domeniu, *discută* pentru a ajunge la un consens, pe baza interesului comun. În aceeași ordine de idei găsim afirmațiile lui Cristophe Dupont citat de Mihai Hachi în articolul „Negocierea – atribut indispensabil al afacerilor economice internaționale”, care consideră negocierea ca fiind „*acțiune care plasează față în față doi sau mai mulți parteneri care, confrunțați atât cu divergențe, cât și cu interdependențe, consideră oportun să găsească în mod voluntar o soluție reciproc acceptată care să le permită să creeze, să mențină și să dezvolte – cel puțin temporar – o relație*”.

Comunicarea reprezintă un proces de transmitere a informației prin intermediul unui ansamblu de acțiuni legate strict de factorul uman la care există punctul de pornire și punctul de recepție. În susținerea acestui gând aducem afirmația lui Warren Weaver [3, p.261], care susține că „comunicarea este totalitatea proceselor prin care o minte poate să o influențeze pe alta”, deci totul se reduce la persoană și la personalitate. În acest punct suntem de acord cu Ștefan Pruteanu, care afirmă că „comunicarea implică raporturi de putere între parteneri”. În afară de faptul că în procesul de comunicare indivizii folosesc emoțiile, puterea de convingere, sentimentele, competențele, aptitudinile etc., ei pun în joc și un așa-numit „limbaj de comunicare”

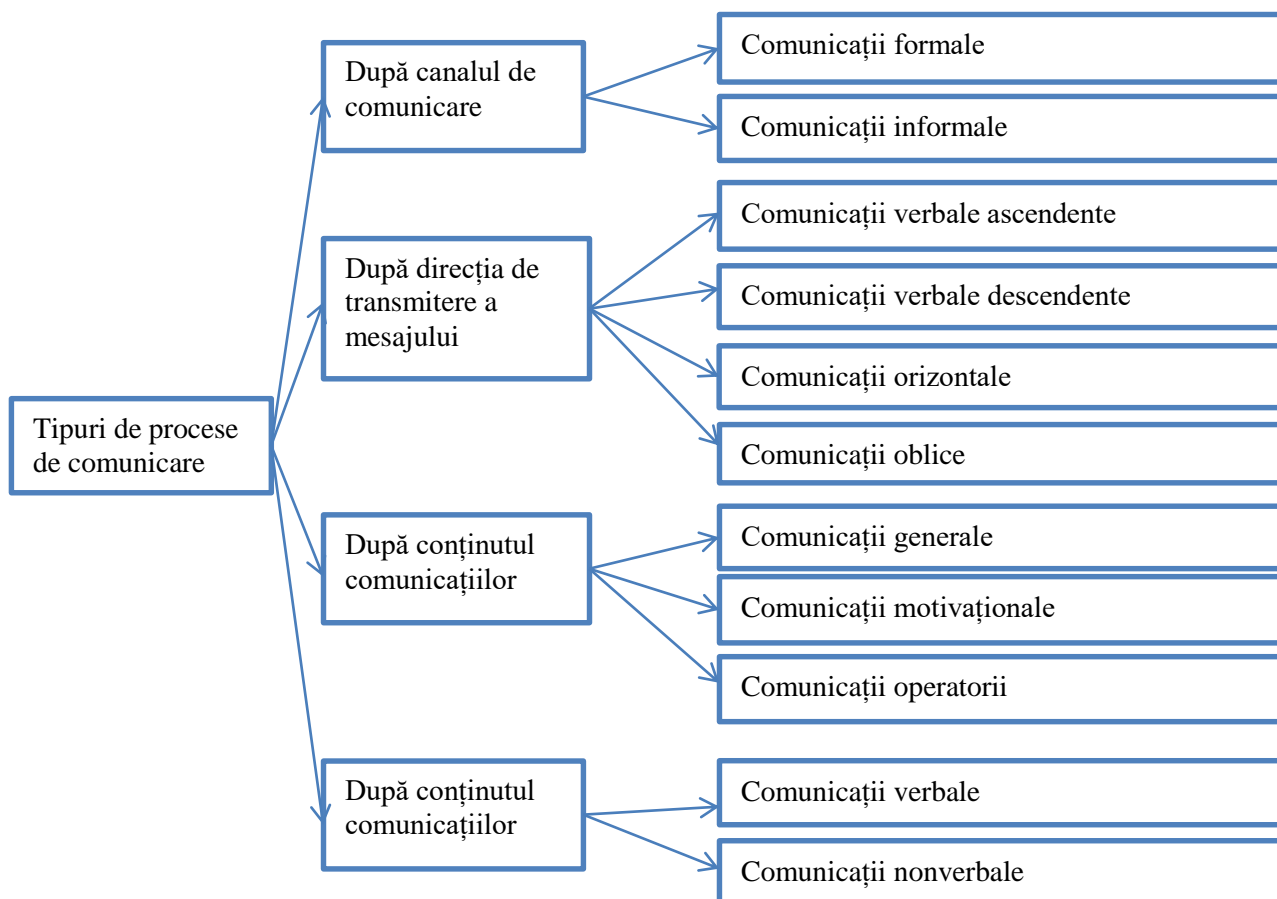
În opinia autorului Sorina-Raula Gîrboveanu [4, p.9], prezentat în lucrarea „Comunicare și negociere în afaceri”, caracteristicile fundamentale ale comunicării sunt:

- schimb de simboluri cărora le este atribuit un sens;
- reprezintă un proces;
- necesită un canal;
- poate fi tranzacțională;
- se utilizează în satisfacerea unei nevoi personale.

Aceste caracteristici nu fac altceva decât să fundamenteze ideea despre caracterul complex al comunicării în contextul procesului de negociere în sine și în general ca proces separat. Abordări ale procesului de comunicare cu tentă complexă întâlnim și la alți autori români. Astfel, Popescu Manoela Mioara [5, p.10] interpretează procesul de comunicare ca o dezvoltare atât personală, cât și a firmei în următoarea formulă: „Legătura dintre comunicare și dezvoltare analizată de diferite teorii ale comunicării scoate în evidență reconstituirea ansamblului de reguli, rituri, norme socioculturale care alcătuiesc comunicarea văzută ca un proces dinamic, dar și din perspectivă sistemică”.

### Rezultate și discuții

În literatura de specialitate sunt întâlnite diverse categorii și tipuri de procese de comunicare. Astfel, în schima din Figura 1 sunt prezentate cele mai des întâlnite tipuri de comunicații.



**Fig.1.** Clasificarea proceselor de comunicare.

*Sursa:* elaborată de autor în baza surselor bibliografice.

Diversitatea proceselor de comunicare și caracterul dinamic al acestora implică și unele deficiențe. Printre deficiențele de comunicare se întâlnesc:

- refuzul de a accepta informațiile ce nu sunt cu tentă de interes;
- să auzim doar ceea ce cu ce suntem obișnuiți fără să acceptăm schimbările și noutatea;
- să ne bazăm pe surse subiective în acceptarea sau propunerea ofertelor;
- perceperea diferită a sensului și conținutului mesajului;

- utilizarea ineficientă a elementelor procesului de comunicare;
- cuvintele cu mai multe sensuri;
- prevalarea emoțiilor;
- etc.

Nu există reguli prescrise pentru eficiența în comunicare, dar există recomandări care ar contribui la îmbunătățirea procesului de comunicare [6, p.80]. Printre acestea se pot regăsi: stabilirea scopului comunicației, cunoașterea simbolurilor utilizate în mesajele transmise și recepționate, luarea în considerare a tuturor elementelor ce determină o anumită informație sau acțiune, asigurarea unei continuități logice, capacitatea de emițător și receptor în același timp, adaptarea stilului de comunicare pentru fiecare mesaj separat etc.

Comunicarea în negocieri reprezintă principala sursă de informații în afară de documentarea în procesul pregătirii negocierilor. Surse de informații în procesul negocierii pot servi *comunicarea orală, scrisă și nonverbală*.

*Comunicarea verbală.* Comunicarea orală este o acțiune întreprinsă în relația cu o altă persoană și se bazează pe un mesaj exprimat oral. În procesul negocierilor comunicarea orală oferă posibilitatea de a corecta cele exprimate atunci când partenerii de negociere nu au înțeles mesajul, de a concretiza unele părți ale acestuia sau de a clarifica anumite idei. Mesajele verbale depind de formularea în cuvinte și exprimarea ideii, de exprimarea propriu-zisă cu utilizarea unui limbaj și ascultarea sau recepționarea mesajului. Ușurința de exprimare a unui individ depinde, în primul rând, de calitățile sale vocale, respectiv de enunțare și pronunție, precum și de cultura sa. Calitatea procesului de comunicare depinde și de anumite mecanisme ale vorbirii întreprinse de individ pentru obținerea unor avantaje sau beneficii în procesul negocierilor. Comportamentul individului în comunicarea orală mai depinde și de cultura și zona geografică de origine, de temperament și educație, de apartenența politică sau religioasă, dar și de alți factori mai puțin semnificativi. Pentru o eficiență în procesul de comunicare este nevoie de răbdare, capacitate de ascultare a părerii partenerului și de verificarea înțelegerii mesajului transmis periodic pentru a nu pierde firul conversației.

*Comunicarea scrisă.* Reprezintă una dintre posibilitățile limitate în comparație cu cea verbală. Pentru convingerea partenerului prin mesaje scrise trebuie de atras atenție la întocmirea și corectitudinea informațiilor prezentate, la ordonarea informațiilor, la structura logică a acestora, în care scop se cere creativitate, imaginație etc. Nu toți negociatorii dispun de competențe ce le-ar permite să îmbine excelent comunicarea orală cu cea scrisă, iar în aceste situații sunt necesari asistenții. Utilizarea comunicării scrise în condițiile negocierilor economice este importantă pentru prezentarea ofertelor, caracteristicilor, documentelor ce atestă calitatea etc. Acest gen de comunicare se stabilea mai mult la etapa de inițiere a negocierilor, fapt redus și consumat după obținerea încrederii partenerilor.

*Comunicarea nonverbală.* Comunicare bazată pe schimbul de informații între oameni care combină schimburi de cuvinte cu schimburi de priviri, gesturi, expresii faciale, poziții ale corpului etc. În timpul dialogului, cuvântul și gestul, inclusiv mimica, formează un corp comun. Elemente de comunicare devin vederea, auzul, tactilul etc. Comunicarea nonverbală poate susține, completa, infirma sau substitui un mesaj exprimat în cuvinte. Cele mai cunoscute forme ale comunicării nonverbale sunt: gesticularea, mimica, ritmul, pauzele, intonația și accentul.

Procesul de comunicare în negociere reprezintă un schimb de replici și informații, iar după procesarea acestora – luarea deciziilor. Comunicarea este un element dinamic al proceselor de management și, în același timp, o condiție pentru climatul procesului de negociere necesar pentru atingerea scopului.

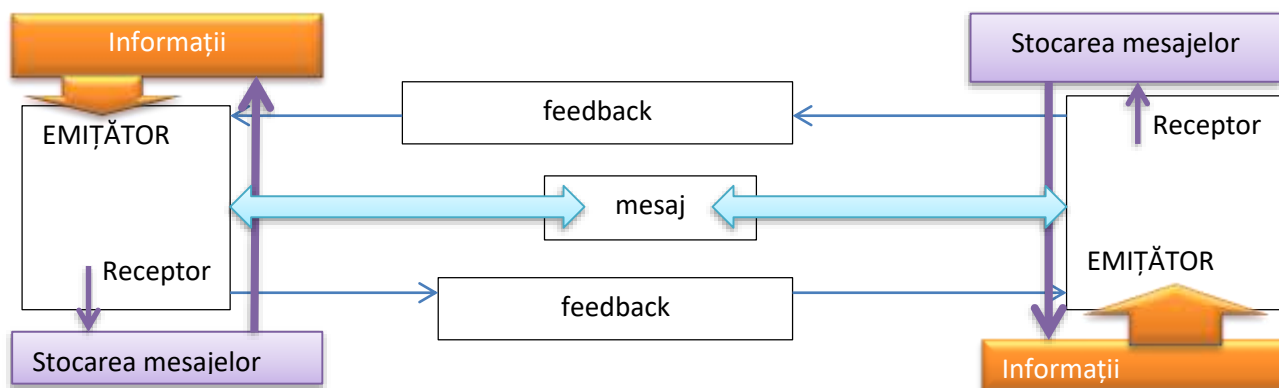


Fig.2. Aspectul comunicării în procesul negocierilor.

Părțile componente ale procesului de comunicare în negociere, conform celor prezentate în Figura 2, sunt partenerii și mesajul. Partenerii – negociatorii în procesul comunicării fac schimb de mesaje prin limbaje cunoscute ambilor atât sub formă verbală, fizică, cât și nonverbală. Fiecare partener în rezultatul decodificării mesajului are posibilitatea stocării unor informații, ulterior acestea fiind utilizate în calitate de bază pentru mesajele transmise de emițător sau pentru luarea deciziilor finale.

**Mesajul.** În toate procesele de comunicare important este mesajul. În această ordine de idei autorul Ion Chiciudean, referindu-se la calitățile mesajului, susține: „Fiecărei informații i se atașează un mesaj, iar acestui mesaj trebuie să i se asigure condiții astfel încât să fie auzit, să fie înțeles, să fie puternic” [7, p.91].

Principalele tehnici de comunicare utile în negocieri sunt adresarea de întrebări, ascultarea activă și urmărirea unor indicii nonverbale, ceea ce vă permite să primiți informații valoroase de la parteneri. Menținerea unui dialog în procesul negocierilor poate fi foarte avantajos, mai ales în cazul în care nu ați reușit să procesați sau să decodificați mesajul, iar în perioada de timp în care partenerul va căuta un răspuns, vă veți pregăti pentru replică. Acest gen de conversație pentru menținerea în discuție a partenerului în timp ce pregătiți mesajul poate avea mai multe abordări, ca:

- puteți verifica intențiile partenerului pe alte subiecte;
- puteți concretiza scopul adevărat al negocierilor;
- puteți verifica limitele orizonturilor de cunoaștere a subiectului negociat;
- puteți atrage atenția asupra unor elemente ce nu au fost stabilite anterior ca subiect al discuțiilor;
- puteți folosi tehnici pentru ulterioare argumente;
- etc.

Deoarece negocierea nu este axată pentru a spune „nu” fără echivoc, exprimarea deschisă în procesul comunicării poate provoca diverse reacții din partea partenerului, și atunci în loc să respingă oferta el va încerca să folosească diverse întrebări. Prea lungi discuții asupra unui subiect pot provoca confuzii asupra scopului negocierilor, dar utilizarea întrebărilor cu sens pentru stocarea mai multor informații reprezintă unul dintre avantajele proceselor de negociere. Unicul avantaj în procesul comunicării îndelungate poate fi identificarea punctelor slabe ale partenerului sau punctele slabe ale propriei argumentări.

În negocieri, procesul de comunicare este adesea folosit pentru a manipula receptorul, evident pentru atingerea anumitor obiective. Negocierea ideală ar fi dacă nu ar trebui să renunți la nimic pentru a-ți satisface nevoile, dar acest lucru practic este imposibil, indiferent de capacitatea ta de negociere, puterea de convingere sau experiența profesională. Comunicând cu partenerul, aflând ce poate fi cedat, la fel se poate de renunțat la ceva pentru a obține altceva în schimb. Această metodă întotdeauna a fost eficientă, îndeosebi pentru partenerii cărora nu le place să piardă, astfel vor constata un câștig evident din partea lor. Succesul negocierilor depinde în mare măsură de modul în care sunteți documentat și informat despre problema care se va pune în discuție cu mult timp înaintea procesului de negociere, deoarece comunicarea propriu-zisă cu partenerul nu poate fi nici de durată și nici nu poate oferi informații suficiente. Deținerea informațiilor prealabile procesului de comunicare va permite procesului de negociere să fie mult mai eficient și să excludă factorii negativi și riscurile unei comunicări ineficiente.

Atunci când comunicăm în cadrul negocierilor comerciale, negociatorul trebuie să utilizeze metode de comunicare specifice pentru a menține și a aplica cât mai eficient strategiile și tacticile adoptate de echipa sa în cadrul negocierilor. Deoarece procesul de comunicare este indispensabil de utilizarea unui limbaj de regulă verbal, este recomandat ca partenerii să se înțeleagă direct fără intermediere, respectiv să cunoască mai multe limbi de circulație internațională. Evident că cunoașterea unei limbi de circulație universală utilizată într-un mediu de afaceri permite desfășurarea unui proces de comunicare eficient, dar cunoașterea unei alte limbi străine este dovada sofisticării, seriozității, recunoașterii faptului că vorbitorul este capabil să învețe o altă limbă străină. Rezultatul este o creștere a respectului din partea partenerului. Împărtășim ideea lui Ira William Zartman, unul dintre cei mai de seamă manageri și cercetători contemporani, care consideră că „asimetria de putere este evidentă într-un proces de negociere” [8, p.4].

### Concluzii

Indiferent de acțiunile întreprinse atât în procesul negocierilor, cât și în viața cotidiană, comunicarea este parte indispensabilă a comportamentului uman și exprimă existența acestuia. Studiind sursele bibliografice în domeniu, competențele profesionale deținute în calitate de negociator a mai multor procese pe piața internă și externă, am ajuns la următoarele concluzii:

În condițiile actuale, când negocierea a devenit parte componentă și indispensabilă a mediului de afaceri, aceasta contribuie la interacțiunea agenților economici prin procesul propriu-zis. Complexitatea procesului este influențată de mai mulți factori, unul dintre care îl constituie comunicarea.

Comunicarea în sine reprezintă o acțiune dictată de o necesitate umană fizică reprezentată de schimbul de simboluri pe înțelesul participanților la acest proces. Negocierile ca proces de comunicare necesită inițiativă din partea partenerilor, surse de informare pentru documentarea și pregătirea procesului, canal structurat pentru difuzare, feedback și alte elemente particulare în dependență de tipul și domeniul negocierilor.

Cercetătorii domeniului negocierilor confirmă compatibilitatea procesului de negociere cu cel de comunicare.

#### Referințe:

1. PISTOL, Gh. *Negociere și uzanțe de protocol*. Disponibil online Scribd <https://it.scribd.com/doc/96271843/Negocieri-Si-Uzante-de-Protocol> [Accesat: 02.04.2021]
2. MARSH, P.D.V. *Contract Negotiation Handbook*. Gower House, Croft Road, Aldershot Hampshire GU11 3HR, England. 218 p.
3. WARREN, W. *Recent contributions to the mathematical theory of communication*, vol.10, No.4, Special Issue On Information Theory (SUMMER 1953), p.261-281, <https://www.jstor.org/stable/42581364?seq=11>
4. GÎRBOVEANU, S.R. *Comunicare și negociere în afaceri*. Craiova: Universitaria, 2009.
5. POPESCU, M.M. *Comunicarea și negocierea în afaceri: esența succesului antreprenorial*. București: Pro Universitaria, 2013.
6. ȘARGU, L. Comunicarea – instrument de negociere. În: *Fin Consultant* (Chișinău), 2012, nr.4, p.79-82.
7. CHICIUDEAN, I., DAVID, Gh. *Managementul comunicării în situații de criză*. Suport de curs. București, 2011. 164 p.
8. ZARTMAN, Rubin J.Z. *Power and negotiation*. University of Michigan Press, 2000, 296 p.

#### Date despre autor:

**Constantin GÎDILICA**, doctorand, Școala doctorală Științe Economice, Consorțiu: Universitatea de Stat din Moldova, Universitatea de Stat „Bogdan Petriceicu Hașdeu” din Cahul.

**E-mail:** cgidilica@yahoo.com

**ORCID:** 0000-0001-8805-254X

*Prezentat la 26.04.2021*