

**COMUNICAREA, PROCES FUNDAMENTAL IN  
NEGOCIERILE INTERNATIONALE**

**Basarab Sorana Gabriela**

**Master anul I**

**Integrare si Afaceri Europene**

## **CUPRINS:**

- 1. Negocierea internationala**
- 2. Comunicarea**
- 3.**

## 1. NEGOCIEREA INTERNATIONALA

Pentru conceptul de negociere sunt date în literatura de specialitate multe definiții diferite ca modalitate de exprimare dar care, în fond, conțin aceleași trăsături specifice acestui proces.

Negocierea este procesul prin care reușim să obținem ce vrem de la cei care vor ceva de la noi. Este un proces de rezolvare a unui conflict apărut între două sau mai multe părți în cadrul cărui acestea își modifică pretențiile pentru a ajunge la un compromise acceptabil.

Negocierea este un proces dinamic de ajustare prin care doua părți, fiecare cu obiectivele sale proprii, discută împreună pentru a ajunge la o înțelegere satisfăcătoare pe baza interesului comun.

Prin negociere înțelegem orice formă de confruntare prin care două sau mai multe părți cu interese și poziții contradictorii, dar complementare, urmăresc să ajungă la un aranjament reciproc avantajos ai cărui termeni nu sunt cunoscuți de la început.

Ceea ce au în comun aceste trei definiții sunt elemente de bază într-un proces de negociere, și anume: existența unei situații conflictuale, necesitatea găsirii unei soluții prin compromis, obținerea unei înțelegeri satisfăcătoare pentru ambele părți angajate în negociere. Pornind de la aceste elemente, poate fi dată o nouă definiție procesului de negociere și anume: negocierea este un proces de ajustare continuă a intereselor ambelor părți prin care se urmărește ajungerea de la o soluție ideală la o soluție reală, satisfăcătoare pentru toți cei implicați în acest proces.

Fiecare parte își stabilește anumite obiective, pretenții pe care încearcă să le materializeze. Dar, în cazurile cele mai frecvente, acestea reprezintă numai soluții ideale, diferite de ale partenerului. Prin negociere se urmărește găsirea unei căi de mijloc prin care fiecare partener să obțină un compromis avantajos, un rezultat real, fezabil.

În realitate, oamenii se întâlnesc în fiecare zi cu activitatea de negociere pentru a rezolva diferențele de opinii sau pentru a obține ceea ce doresc. Pentru manageri, de exemplu, negocierea nu este doar o activitate obișnuită, ci chiar una esențială în rezolvarea problemelor cu care se confruntă organizațiile. J.F. Kennedy afirmă în 1961: “Nu negociați niciodată fără teamă. Dar să nu ne temem de negocieri”. Negocierea este în același timp o artă și o știință. Este o artă pentru că implică anumite calități din partea persoanei negociator pe care aceasta le pune în valoare în procesul de negociere. Este o știință pentru că presupune cunoașterea de strategii și tactici de negociere. Dar chiar dacă stăpânim bine

aceasta artă nu trebuie să abordăm procesul cu superficialitate. Ajungerea la o înțelegere prin intermediul negocierii nu este doar o problemă de aplicare a unui repertoriu de tactici și tehnici, indiferent de natura conflictului. De fapt, în toate negocierile, strategia și comportamentul trebuie adaptate nevoilor situației în discuție. Strategiile și tacticile trebuie pregătite înainte de a porni discuțiile, dar chiar și așa nu există garanții că totul va decurge cum s-a gândit. S-ar putea descoperii că planul abordat este plin de capcane și că este nevoie de o abordare alternativă pentru a ajunge la o înțelegere constructivă.

## 2. COMUNICAREA

În cadrul comunicării în procesul negocierii comerciale internaționale, negociatorul trebuie să adopte anumite cai de transmitere a mesajului astfel încât să sprijine și să impună într-un mod cât mai eficace strategiile și tacticile adoptate de către echipa sa de negociere.

### 2.1. Comunicarea în context internațional

Într-o măsură tot mai mare, companiile transnaționale caută să colaboreze și să comunice cât mai mult cu filialele lor din diferite țări. Pentru eficientizarea nevoii de comunicare în context internațional se elaborează strategii comune de producție, management și marketing. Comunicarea la nivel internațional trebuie să țină seama de diferențele culturale dintre țări, diferențe care vizează standarde comportamentale pe care partenerii străini le consideră cunoscute și, în general, aplicabile în mod natural în mediul lor de afaceri. În afacerile internaționale, cei care le desfășoară trebuie să acorde un interes deosebit particularităților comportamentale naționale cu privire la bunurile materiale, folosirea timpului disponibil, comportamentul în societate și atitudinea față de limba sau limbile care se vorbesc în țările respective.

Valorile materiale din diferite culturi pot să difere, aceasta însemnând că argumentele materiale ce motivează sau conving într-o anumită cultură pot să nu aibă efect în cazul unei negocieri cu reprezentanți ai unei alte culturi, de exemplu cea hindusă, unde oamenii nu sunt neapărat interesați de perspectiva îmbogățirii și timpul are sensuri și conotații diferite în diversele culturi ce interacționează în cadrul schimburilor economice internaționale. Dacă, de exemplu, în țările din America Latină întârzierile sunt permise, în Statele Unite ale Americii, o întârziere de numai cinci minute reprezintă o impolitete, care poate însemna un inconvenient major în calea unei cât mai bune sincronizări cu percepții diferite asupra utilizării timpului.

Comportamentul în societate vizavi de partenerii străini trebuie să aibă în vedere evitarea transmiterii de mesaje nonverbale care, înconștient, pot fi insultatoare pentru partener. O atenție deosebită trebuie acordată în mod special conversației uzuale, fără legătură cu obiectul negocierii, ca și implicațiilor pe care le au răspunsurile pozitive sau negative ale reprezentanților diferitelor culturi. În acest sens, europenii sunt impresionați de cunostințele referitoare la limba, cultura sau istoria țării lor de origine, pe când în Asia un răspuns negativ direct este considerat o impolitete: aici, de obicei, „poate” înseamnă „nu”.

Se stie ca limba engleza este considerata limba universala folosita în mediile de afaceri, dar cunoasterea unei alte limbi straine este o dovada de sofisticare, de seriozitate, de recunoastere a faptului ca vorbitorul este capabil sa învete si o alta limba straina, rezultatul fiind o crestere a respectului partenerilor de afaceri, mai ales atunci când negocierile se desfasoara în limba lor materna.

## 2.2.Comunicarea orala

În general, actiunile întreprinse în relatia cu o alta persoana se bazeaza pe un mesaj exprimat oral. Comunicarea orala difera în mod categoric fata de cea scrisa prin aceea ca ofera mult mai multe mijloace de exprimare a informatiilor fata de interlocutor. Exista domenii în care comunicarea orala este singura modalitate de a transmite informatia: simpozioane, conferinte, mese rotunde, întâlniri de afaceri, târguri etc. O asemenea forma de comunicare ofera posibilitatea de a corecta cele exprimate atunci când partenerii de negociere, de discutie, de afaceri, nu au înteles mesajul, sau de accentua unele parti ale acestuia, de a clarifica anumite idei si de a exprima atitudini.

În general, prin mesajele verbale se urmareste:

- gândirea (formularea în cuvinte a ideilor);
- vorbirea (exprimarea orala propriu-zisa);
- ascultarea si receptionarea mesajului partenerului de discutie.

Usurinta în exprimare a unui individ depinde, în primul rand, de calitatile vocale ale acestuia, respectiv enuntarea si pronuntia, precum si de cultura lui. Usurinta în exprimare este rezultatul unor trasaturi esentiale de personalitate: claritate, acuratete, empatie, sinceritate, relaxare etc. Calitatile vocale ale unui anumit individ rezida în mecanismele vorbirii, înaltimei si intensitatii vocii, volumului si timbrului acesteia, dictiei si accentului, vitezei de exprimare etc.

Într-o abordare multiculturala, o prezentare orala poate fi realizata în modalitati diverse. Americanii, de exemplu, prefera prezentarile care par naturale, în timp ce reprezentanti ai altor culturi considera lipsita de professionalism o prezentare formala. Pentru o mai buna receptare a mesajului de catre audienta, vorbitorul trebuie sa se exprime simplu si clar, concentrându-se asupra acelor idei care au o semnificatie generala, evitând sa faca referire la activitati cu aplicabilitate strict nationala sau regionala, ce pot parea insignifiante pentru partenerii de afaceri. În general este considerata ca o dovada de politete încercarea vorbitorului de a folosi în alocutiunea sa câteva cuvinte în limba ascultatorilor, ceea ce demonstreaza interesul sau pentru limba si, implicit, pentru cultura tarii din care acestia provin. Comportamentul membrilor audientei poate parea uneori nepotrivit

cu standardele obisnuite ale vorbitorului. De aceea, el trebuie sa fie pregatit sa accepte diferentele culturale si de comportament inerente desfasurarii afacerilor în mediul international.

De exemplu, lipsa aparenta de atentie a auditorilor, manifestata prin lipsa contactului vizual direct, în sensul ca ascultatorii evita sa priveasca direct spre vorbitor, poate crea disconfort pentru un orator european sau american într-o tara africana sau asiatica, neobisnuit fiind cu obiceiurile locale; aici evitarea privirii interlocutorilor (de regula superiori pe scara ierarhica) reprezintă o obisnuinta si o dovada de respect.

Vorbitorul trebuie sa dea dovada de rabdare în orice prezentare internationala. El trebuie sa-i invite pe ascultatori sa-i atraga atentie în cazul în care mesajul transmis nu este înțeles în totalitate. Din politete el trebuie sa-si ceara scuze pentru ca nu poate dialoga în limba tarii gazda, iar în cazul în care i se adreseaza întrebări într-o alta limba decât cea în care se desfasoara prezentarea, cei în cauza trebuie sa primeasca cu placere observatiile vorbitorului cu privire la priceperea lor de a vorbi limbi straine, cu atât mai mult daca întrebările sunt adresate în limba celui care prezinta; aceasta situatie este valabila mai ales în cazul delegatiilor din tari vorbitoare de limba engleza.

Toate prezentările care se desfasoara pe plan international, trebuie adaptate obiceiurilor locale, mai ales daca este vorba de negocieri cu parteneri din tari arabe. Pentru astfel de parteneri se recomanda discursuri alcatuite din segmente scurte care permit alocarea unor momente pentru recapitularea si pentru înțelegerea celor discutate, aceasta pentru ca se muleaza cel mai bine pe stilul de comunicare al arabilor, caracterizat de salturi ale discutiei, de la lucruri fara importanta, fara legatura cu subiectul negocierii, la lucruri într-adevar importante, vitale pentru scopul discutiei. Daca vorbitorul devine nerabdator si insista numai asupra subiectului propus, o audienta formata din reprezentanti ai culturii arabe va deveni iritata si refractara la propunerile vorbitorului, aceasta având un impact negativ asupra concluziilor finale ale discutiilor.

Dar arabii nu sunt singurii care se comporta diferit fata de negociatorii americani: de exemplu europenii, în special francezii si spaniolii, pot considera o impolitete aducerea în discutie a unor subiecte din domeniul afacerilor în timpul unei mese, desi aceasta intra în obiceiul negociatorilor americani.

Se poate, deci, trage concluzia ca modelele comportamentale trebuie avute în vedere în procesul pregătirii pentru o prezentare în context intercultural.

De o foarte mare importanta este si faptul ca înaintea unei negocieri trebuie sa se faca o prezentare cât mai ampla a propriei companii. Aceasta pentru ca negociatorul si compania pe care o reprezinta sa se bucure de credibilitatea celor carora se adreseaza. De asemenea, este necesar sa se ofere si informatii referitoare

la longevitatea companiei în domeniul sau de activitate, în multe culturi aceasta constituind o dovada a eficienței pe piața.

Vârsta celui ales pentru a efectua o prezentare trebuie să fie potrivită cu cea a interlocutorilor. În cazul negocierilor interculturale, dacă reprezentantul (mai ales în cazul unei prezentări orale) nu are o vârstă și un rang apropiate de cele ale partenerilor, pot apărea probleme de credibilitate și protocol. Exemplul cel mai indicat este cel al negociatorilor între reprezentanți americani (unde se poate ajunge în poziții de răspundere la o vârstă mai puțin înaintată) și reprezentanți japonezi care se pot simți insultați în cazul în care partenerul de discuție este mult mai tânăr. Multe companii evită să facă afaceri cu parteneri care în cultura lor pot fi considerați abia trecuți de copilărie.

De la o cultură la alta diferă și rolul femeii în societate și în mediul de afaceri. Se știe că în țările islamice este de neconceput ca o femeie să fie implicată în negocieri de afaceri. Se înțelege că într-o asemenea țară nu poate fi trimisă pentru negocieri o femeie, indiferent de poziția și experiența sa în cadrul firmei. Tonului vocii trebuie să i se acorde atenția necesară în cazul unor comunicări orale. Apare și aici o problemă de psihologie, de temperament. În țările asiatice este preferat tonul calm, moderat, al discursului. În țările latino-americane și în cele din Europa Centrală au loc schimburi de opinii aprinse, aparent încinse, dar care nu pot fi considerate atacuri la persoană sau atitudini agresive. Se înțelege că agresivitatea verbală nu poate aduce nimic bun, mai ales în fața reprezentanților unei culturi sensibile.

### 2.3. Comunicarea scrisă

Comunicarea scrisă oferă mai puțină libertate decât cea verbală, deoarece comportă un stil personal și solicită într-o măsură mai mare creativitatea și imaginația. Dintre mijloacele de comunicare prin mesaje, cele mai frecvent folosite sunt următoarele:

- .. cererea și oferta;
- .. scrisorile și contractele;
- .. Curriculum Vitae;
- .. scrisorile și mesajele adresate celor din afara instituției (informări, scrisori de mulțumire, telegrame, faxuri etc.);
- .. rapoarte (cu regim intern sau extern);
- .. norme de organizare și de funcționare interne sau externe (brosuri, cataloage, pliante și alte forme de mesaje promotionale ale organizației).

Comunicarea scrisă este folosită mai ales în stadiile preliminare ale negocierilor între companiile care intra pentru prima dată în contact. Treptat, după ce încrederea reciprocă s-a dobândit, importanța comunicării scrise se diminuează,



contractele care se incheie devin tot mai succinte datorita cresterii în importanta a comunicarii si negocierii orale.

Specificul cultural își pune si el amprenta asupra eficientei comunicărilor scrise. De exemplu, dacă într-o cultura este acordată o atenție specială politetii, atunci chiar și comunicările interne către niveluri ierarhice inferioare trebuie să fie politicoase și mai puțin imperative decât s-ar putea aștepta reprezentanți din alte culturi.

Iar dacă fiecare limbă are stilul ei se va ține seama și de acest aspect. Limba araba este o limbă „poetică”, impregnată de exagerări, adjective și metafore, iar oamenii de afaceri arabi nu le evita atunci când comunică în scris cu alții. La polul opus se situează germanii care evita în comunicarea scrisă exagerările și hiperbolizarile. Ei consideră că cei care apelează la superlative exagerează, dovedind egocentrism. Rezultă că în comunicarea cu germanii se recomandă stilul pasiv, impersonal.

Pentru că o comunicare scrisă să fie înțeleasă și receptată, trebuie ca autorul ei să evite argoul și jargonul, întrucât pot apărea confuzii în procesul negocierilor cu parteneri străini. Se înțelege că toți partenerii, pentru reușita discuțiilor, pretind claritate și precizie.

În asemenea situații este, uneori, nevoie și de un translator autorizat care să supervizeze comunicările scrise dintre parteneri. Corespondența în limba partenerului nu trebuie considerată o insultă, ci o dovadă de bunăvoință, de real interes pentru chestiunea în discuție și de pricepere în domeniul afacerilor.

Desigur, angajarea translatorului necesită unele cheltuieli, însă rezultatele pozitive vor fi semnificative: o corespondență exactă, precisă, cu un grad de acuratețe lingvistică ridicat și bine receptată de partenerii de afaceri.

## 2.4. Comunicarea extraverbala

Comunicarea, înțeleasă ca mod de interacțiune, de schimb de informații între persoane, se desfășoară nu numai prin schimburi de cuvinte ci și prin schimburi de priviri, gesturi, mimica, poziții ale corpului etc. În cursul dialogului, cuvântul și gestul -inclusiv mimica- formează un corp comun. Calea de comunicare este multimodală: optico-vizuală, acustico-auditivă, cinetico-tactilă etc. Comunicarea non-verbală poate susține, completa, infirma sau substitui un mesaj exprimat în cuvinte.

### Formele comunicării extraverbale

Se referă la:

- accent - acesta înseamnă enunțarea cu intensitate sporită a unor mesaje;

- intonatia se concretizeaza prin variatia înaltimii vocii, realizându-se astfel transformarea unor afirmatii în întrebări sau invers;
- pauzele sunt acele modalități de separare a vorbirii în grupuri de cuvinte și care pot da indicații în funcție de lungimea lor și de starea afectivă a vorbitorului;
- ritmul constă în alternarea silabelor accentuate și neaccentuate;
- mimica este modalitatea prin care se modifică expresia feței umane pentru a indica modul de participare al vorbitorului la comunicarea pe care o face;
- fizionomia prin care se transmit stările afective ale persoanei. Simplificând modelul feței umane și reducând-o la trei componente (sprâncene, ochi, gura) se poate ilustra felul în care se transmit aceste informații;
- gestică este complexul realizat din mișcările mâinilor, brațelor și corpului.

## Limbajul trupului

Mesajele trupului transmit informația mai ușor și mai rapid decât cele verbale, prin schimburi de priviri, prin gesturi, mimica, postura etc.

În totalul informației transmise în comunicarea interumană, mesajele verbale reprezintă până la cel mult, 35%, iar cele non-verbale cel puțin 65%. După unele opinii (în special, după școala americană de comunicare), ponderea mesajului non-verbal este mai mare de 65%, mergând până la 95%. Puterea și eficacitatea mesajului non-verbal vin și din faptul că acesta rămâne independent de auditoriu și permite transmiterea unor mesaje importante, în timp ce partenerii vorbesc, scriu sau afișează un comportament neutru. De pildă, fără a întrerupe vorbitorul, putem manifesta o nemulțumire politicoasă, prin expresia feței și clatinarea orizontală a capului, sau, din contra, îl încurajăm să continue printr-un zâmbet sau un alt semn aprobator acut prin clatinarea verticală a capului.

Comunicarea non-verbala comportă caracteristici comportamentale de genul celor care urmează:

- a) comportamentul non-verbal are întotdeauna valoarea comunicativă;
- b) comportamentul non-verbal este ambiguu. Mesajele există permanent, dar nu pot fi citite întotdeauna cu precizie sau la timp. Adesea, în graba noastră de a le descifra, comitem erori grave de interpretare;
- c) comunicarea non-verbala exprimă atitudini și sentimente mai ușor decât concepte și idei;

d) comportamentele non-verbale leaga limbi si culturi diferite, în sensul ca au, adesea, aceleasi semnificatii aproape oriunde în lume. Expresia fericirii, a tristetii, a satisfactiei, a mâniei, a acordului, a dezacordului etc., strabate culturile si limbile pamântului.

e) Comportamentul non-verbal poarta o puternica amprenta culturala si sociala. Multe gesturi si posturi ale corpului tradeaza aria socio-culturala în care individul a trait sau traieste în prezent.

### Privirea

Mesajele semnificative ale ochilor si privirii sunt legate de dilatarea si contractia pupilei, de intensitatea si durata contactului vizual cu interlocutorul, de schimbarile de directie ale privirii. Interesul fata de partener este intim legat de modul de a privi. Când persoana sau ceea ce spune ea nu ne intereseaza, mutam privirea în alta parte. Ochii nu comunica izolat de restul corpului. În diverse combinatii cu miscarea pleoapelor, a sprâncenelor, a mâinilor etc , ei pot spune o multime de lucruri. „Ochii sunt oglinda sufletului” si, daca vorbim cu cineva care ne place, îl privim în ochi, pâna la 70% din timpul discutiei. Daca-i suntem ostili, îi evitam privirea. Fata si ochii partenerului de negocieri contin o buna parte din mesajul non-verbal.

### Fizionomia si expresia fetei

Arta de a citi caracterul omului dupa aspectul sau fizic se numeste fiziognomonie. O minima diagnosticare a caracterului unui partener ca si nivelului sau mental este posibila pe aceasta cale, cu o anumita marja de risc.

Dispozitia sufleteasca de moment si gradul de aprobare sau dezacord sunt mult mai usor de evaluat pe seama expresiei fetei, a culorii si a gradului de congestiune a tenului, a tensiunii musculare, a zâmbetului sau a încruntarii. Expresia fetei poate fi tinuta usor sub control si furnizeaza în mod continuu informatii asupra reactiei partenerului: surprindere, satisfactie, neîncredere, furie, dezaprobare etc.

Miscarile muschilor fetei produc modificari ale fizionomiei care exprima sentimente, idei si framântari interioare de mare profunzime. Exista cel putin 7000 de expresii faciale distincte. Cele mai importante dintre functiile fizionomiei – în cadrul comunicarii orale – sunt:

- a) regleaza comunicatia verbala;
- b) divulga, uneori, mesaje cu semnificatie contrara afirmatiilor facute;
- c) prin fizionomie se pot masca sau simula emotii sau atitudini;

d) ofera certitudine, încredere în informațiile pe care le conține mesajul exprimat de vorbitor.

### Postura

Linia trupului, a coloanei sau a umerilor, transmite mesaje de supunere, umilinta, mândrie sau dominanta. Capul plecat, umerii lasati, sira spinarii încovoaiata tradeaza obedienta si slabiciune. Capul sus, lasat puțin pe spate, indica deschiderea, libertatea, dezinvoltura si o buna imagine de sine.

Alte indicii non-verbale sunt:

- .. pozitia la care ne plasam fata de interlocutor;
- .. contactul fizic;
- .. miscarile capului;
- .. manifestarile ostile ( mâinile înclestate, întoarcerea capului, fata congestionata, încordarea muschilor gâtului, scânteierea metalica a privirii, privirea peste partener);
- .. acoperirea gurii;
- .. sustinerea gestuala a discursului verbal;
- .. mâinile si degetele;
- .. puterea palmei (palma deschisa este simbolul adevarului si onestitatii);
- .. strângerea de mâna;
- .. bariera picioarelor.

Registrul comunicarii non-verbale cuprinde numeroase alte indicii si tipuri de mesaje care nu sunt specifice uneia sau alteia din aceste categorii.

### Limbajul timpului

Timpul este un indicator important al sentimentelor, atitudinilor si opiniilor partenerilor de comunicare si viata. Un minut, o ora sau o zi nu au exact aceeasi semnificatie pentru toata lumea. O prima problema se ridica în legatura cu precizia si punctualitatea plasarii în timp. Daca stabilesti o întâlnire la ora 8 si, apoi, revii pentru a comuta la ora 9, comunicii deja atitudinea ta de nepasare, chiar dispret fata de întâlnire, partener si timp. Daca întârzii, cu atât mai mult. Unele tendinte manifestate în raport cu timpul tradeaza aria socio-culturala de origine. Toti privim insistent ceasul sau usa, atunci când suntem în criza de timp sau când vrem sa scapam de cineva.

### Caracteristicile fizice

Constituie, la rândul lor, surse convingatoare de informatii referitoare la personalitatea unei persoane. Sunt sugestive caracteristici precum înaltimea, greutatea, lungimea parului si pieptanatura etc. Se stie ca anumite curente din

domeniul modei (parul lung la barbati, moda mini, punk, rock) au avut si înainte si au si în prezent efecte considerabile în relatiile umane din institutii, organizatii etc.

### Ambientul

Creat în jurul organizatiei, are menirea sa contribuie la realizarea si completarea comunicarii în procesul negocierilor, discutiilor, afacerilor.

### Ticurile verbale

Sunt si ele gesturi care însotesc mesajele verbale. La acestea se adauga intonatia care are un important rol în realizarea comunicarii. În relatii de afaceri, este de mare importanta sa se vorbeasca suficient de tare pentru a fi auzit si într-o exprimare clara care sa faca inteligibila de catre parteneri ideea, informatia, pe care dorim sa o comunicam. Exprimarea trebuie sa fie cât mai naturala, în concordanta cu nivelul si tipul de relatii dintre partenerii de discutie.

### Accesoriile tinutei vestimentare

Modul în care ne completam tinuta vestimentara este tot o forma de comunicare cu cei din jur. Hainele, bijuteriile, parfumurile si produsele cosmetice, parul ca si obiectele cu care ne decoram hainele formeaza accesoriile. Ele ofera anumite informatii despre personalitatea noastra si sunt în relatie directa cu educatia estetica a fiecaruia dintre noi. Absenta totala a accesoriilor sau abundenta lor, sunt de natura sa creeze impresiile cele mai defavorabile. Din acest motiv, este recomandabil sa fie considerate cu multa grija când vin sa ne completeze tinuta vestimentara si deci sa ne întregeasca personalitatea.

### Atitudinea distanta sau familiara

Este o modalitate de comunicare prin care orice persoana dovedeste modul în care stie sa se raporteze la anumite situatii de comunicare; impunerea unei anumite „raceli” sau „distante” fata de persoanele din jur, este un mijloc de comunicare a atitudinii fata de acestea. Strângerea de mâna este modalitatea de eliminare a barierelor impuse de ineditul unei situatii, de necesitatea cunoasterii si prezentarii ei si fata de anumite persoane.

Toate acestea constituie sursa de informatie care trebuie avute în vedere, pentru ca dau viata, în mod sugestiv, mesajului dorit.

În concluzie, negocierea poate fi privita ca fiind forma principala de comunicare, un complex de procese, de activitati, constând în contacte, întâlniri,

consultari, tratative desfasurate între doi sau mai multi parteneri, în vederea realizarii unei înțelegeri.

#### BIBLIOGRAFIE:

Georgescu, Toma, Caraiani, Gheorghe, Managementul negocierii afacerilor. Uzante. Protocol, Editura Lumina Lex, Bucuresti, 2003

Bill Scott „Arta negocierii” , Editura Tehnica.

<http://www.referatele.com/referate/noi/2/2stratageme-negociere6.php>

<http://idd.euro.ubbcluj.ro/interactiv/cursuri/ElenaPorumb/comunicare-negociere/cap8.pdf>

[http://www.contabilizat.ro/file/cursuri\\_de\\_perfectionare/management\\_si\\_marketing/comunicare\\_interumana\\_comunicare\\_in\\_afaceri\\_negociere/cap2\\_2.pdf](http://www.contabilizat.ro/file/cursuri_de_perfectionare/management_si_marketing/comunicare_interumana_comunicare_in_afaceri_negociere/cap2_2.pdf)