

TALENT DO NEGOCJACJI

Autor: Elżbieta Gabis

Negocjacje... Termin używany do niedawna dla określenia pertraktacji między politykami wysokiego szczebla, został zapożyczony ze słownictwa handlowego (z łac. *negotio* – sklep; *negociare* czyli handluje, pertraktuję, prowadzę pertraktacje, rozmowy handlowe). Dziś coraz częściej dotyczy on także rozmów bardziej potocznych. Terminem tym określamy rozmowy między politykami, biznesmenami, a nawet sprzeczkę żony z mężem.

Dziedziny negocjacji mogą być różne, od drobiazgów dotyczących codziennych spraw, pracy, poprzez rozmowy o urlopach, podwyżkach, awansach, aż do negocjacji między firmami, przy których w grę wchodzi wielkie kontrakty. **Negocjacje to jedna z umiejętności, których warto się nauczyć**, gdyż jest niezbędna w życiu, pozwala osiągnąć to, co chcemy. Aby odnosić sukcesy osobiste i zawodowe należy dostosowywać się do nowych warunków, konkretnych sytuacji, do dokonujących się przemian. Ważne są umiejętności komunikacji interpersonalnej, budowanie właściwego kontaktu z partnerem, współpracownikami, klientami, interesantami.

Każdy z nas – czy tego chce czy nie – jest negocjatorem

Problem polega na tym, że często nie zdajemy sobie sprawy, iż właśnie toczymy negocjacje. Jeśli nawet to wiemy, a nie potrafimy umiejętnie ich poprowadzić – ta niewiedza kosztuje. **Szczególnie wysokie koszty ponoszą przedsiębiorstwa i przedsiębiorcy, którzy nie potrafią porozumieć się ze swoimi kontrahentami.** W warunkach gospodarki rynkowej wynegocjowanie korzystnych warunków sprzedaży lub zakupu jest bardzo ważne i może stanowić o późniejszej kondycji finansowej firmy, stanie zatrudnienia, rozwoju produkcji itd. Efekty zawartych umów biznesowych, uzgodnień co do kosztów zakupu i sprzedaży, ceny, zniżek i rabatów, jakości, terminów płatności, wielkości i częstotliwości dostaw, opłat związanych z wynajmem lokalu, warunków otrzymania i spłacania kredytów, sposobów zabezpieczenia płatności – decydują o rentowności i rozwoju przedsiębiorstwa.

Sukces zależy nie od tego jak wieje wiatr, ale jak ustawia się żagle.

Negocjacje są procesem złożonym, zależnym od zdolności negocjatora, jego odporności na stres i wiedzy. **Zdolności negocjacyjne** nie są wyłącznie umiejętnościami intuicyjnymi. Można opanować sztukę prowadzenia negocjacji, a wówczas nauka ta wraz z intuicją może przyczynić się do sukcesu. **Sztuki negocjacji, handlu i sprzedaży można się nauczyć**, nie jest potrzebne posiadanie wrodzonych zdolności i specjalnego talentu, którym obdarzeni są na przykład artyści i poeci. We współczesnym świecie coraz większe ma znaczenie to, co może zaoferować psychologia. Powiązanie biznesu z psychologią wykazał fakt otrzymania w 2002r. przez psychologa – Daniela Kahnemana nagrody Nobla z ekonomii.

Edward Pietkiewicz w książce o nowoczesnym menadżerze m.in. Píše:

"bez wzajemnego porozumienia i postrzegania przyjętych sposobów postępowania, bez obowiązujących reguł obyczajowych nie sposób utrzymać dobrych stosunków stąd też niektórzy ich rolę w społeczeństwie porównują do znaczenia smaru w pracującej maszynie lub do przepisów drogowych, które powinny być stosowane przez wszystkich użytkowników dróg publicznych".

Pogłębianie wiedzy, doskonalenie osobistych umiejętności, nie zawsze daje gwarancje odnoszenia sukcesu. Pewne jest natomiast, że brak odpowiednich umiejętności, niewłaściwe zachowania prowadzą do porażki. Nowoczesny menadżer powinien poznać uniwersalne narzędzia psychologiczne, skuteczne techniki negocjowania, nauczyć się poprawnie argumentować, poznać psychologiczne aspekty zarządzania, typowe zachowania konsumenckie oraz tajniki reklam. Powinien umieć rozpoznawać i bronić się przed manipulowaniem, racjonalnie podejmować decyzje oraz przekonywać do nich innych.

Negocjacje są jednym ze sposobów uzyskania od innych tego, czego od nich chcemy

Celem negocjacji jest osiągnięcie porozumienia, a więc znalezienie wspólnego rozwiązania consensusu. W zależności od wzajemnego traktowania się przez występujące w negocjacjach strony wyróżnia się negocjacje [twarde](#), [miękkie](#) i [rzeczowe](#).

Negocjacje twarde

W negocjacjach twardej **uczestnicy są przeciwnikami** i dążą do pokonania drugiej strony, żądają jednostronnych korzyści nie ufają przeciwnikowi stosują groźby, są twardzi w stosunku do ludzi i do problemów, żądają ustępstw jako warunku rozmów.

Negocjacje miękkie

W negocjacjach miękkich **uczestnicy starają się być partnerami** i poszukują porozumienia, ufają sobie, starają się unikać walki, szukają takiego rozwiązania, które zostanie zaakceptowane przez obie strony, aprobują ewentualne straty w imię porozumienia.

Negocjacje rzeczowe

Negocjacje rzeczowe eliminują negatywne elementy negocjacji twardej i miękkich. Opierają się na dążeniu do wspólnego rozwiązania problemu. Celem ich jest osiągnięcie rozsądnego wyniku bez zrażania którejkolwiek ze stron.

Trzy fazy negocjacji

W procesie negocjacji można wyróżnić trzy fazy. **W fazie wstępnej** następuje poznanie się partnerów ze sobą określenie reguł postępowania oraz zdefiniowanie celów negocjacji. Głównym celem **fazy środkowej** jest zbliżenie oczekiwań partnerów negocjacyjnych, zdefiniowanych w fazie wstępnej. Jest to czas, w którym partnerzy przekonują się nawzajem do zaakceptowania własnych propozycji. **Faza końcowa** polega na zaakceptowaniu rozwiązań osiągniętych podczas negocjacji oraz zawarciu porozumienia.

Negocjacje powinny być procesem sprawnym. Sprawność ocenia się z punktu widzenia długości trwania negocjacji oraz trwałości rozwiązania konfliktu. **Podstawą negocjacji jest elastyczność** - dążąc do realizacji najważniejszych celów, należy umieć zrezygnować z mniej ważnych kwestii. Chcąc dojść do porozumienia, należy stosować odpowiednie **style i strategie negocjacji**.

Styl negocjowania

to określony sposób prowadzenie rozmów, wynikający z predyspozycji osobowościowych negocjatorów lub z przekonania, że w danej sytuacji ten sposób jest najbardziej odpowiedni.

Świadomie wybrany styl jest strategią negocjacji!

Rozróżnia się następujące style negocjowania:

- **Dążenie do dominacji** – czyli osiągnięcie korzyści za wszelką cenę. Styl ten stosowany jest w [negocjacjach twardych](#), w których jedna strona ma wyraźną przewagę nad drugą.
- **Dopasowanie** – styl wykorzystywany w [negocjacjach miękkich](#). Strony są gotowe do ustępstw.
- **Unikanie** – polega na oczekiwaniu, że konflikt sam wygaśnie.
- **Zgoda na kompromis** – obie strony godzą się na rozwiązanie, które przynosi im korzyści, lecz jednocześnie jest związane z pewnymi stratami.
- **Rozwiązania integracyjne** – polega na wyborze optymalnego rozwiązania dla obu stron. Aby to osiągnąć, strony negocjujące wspólnie wypracowują nowy, korzystny dla wszystkich wariant zakończenia sporu. Rozwiązania integracyjne są długotrwałe, budują stabilne układy, korzystne dla wszystkich negocjatorów.

Negocjacje ułatwia stosownie następujących zasad:

- ✓ oddzielenie problemu od ludzi stojących za nim;
- ✓ skoncentrowanie się na zadaniach, a nie na prezentowanych poglądach;
- ✓ szukanie korzyści dla wszystkich stron;
- ✓ stosowanie obiektywnych kryteriów.

Niezależnie od stylu i zasad negocjacji, stosuje się ich określone techniki.

Do najważniejszych technik negocjacji należą:

- ✓ rozpoczynanie z wysokiego pułapu;
- ✓ nie przyjmowanie pierwszej propozycji;
- ✓ umiejętne ustępowanie;
- ✓ wysuwanie hipotez;
- ✓ ograniczenie kompetencji negocjatora;
- ✓ manipulowanie czasem;
- ✓ wskazywanie na konsekwencje i przeciwne przykłady.

Proces negocjacji

Proces negocjacji to proces dochodzenia do możliwego najkorzystniejszego rozwiązania dla obu stron. Nie powinno się traktować go jako walki, w której kontrahenci spotykają się po to, aby jeden mógł pogłębić drugiego i przez to osiągnąć sukces. Rozmowy powinny być prowadzone z myślą o osiągnięciu korzystnego kompromisu. **Porozumienie się bez poczucia strat, przegranej i ofiar jest sztuką.** Ale tak jak wszystkiego, przy pewnym wysiłku można jej się nauczyć.

Czy można mieć talent do negocjacji? Jakie umiejętności i cechy osobowości decydują o tym, że jest się skutecznym negocjatorem? Co to znaczy być dobrym negocjatorem?

Powstały pewne mity, które nakazują wierzyć, że ktoś jest dobrym negocjatorem, choć w rzeczywistości nie koniecznie tak musi być. Do nich należy przypisywanie takich cech jak: nieustępliwość, twardość, nie okazywanie emocji, kamienna twarz, traktowanie negocjacji jako pola bitwy, spryt prowadzący niekoniecznie do uczciwego porozumienia. **W praktyce zbytnia twardość jest równie niebezpieczna, co zbytnia uległość.** Ludzie stosujący [styl miękki](#) poddają się presji i ponoszą straty w celu zawarcia porozumienia dla podtrzymania dobrych relacji interpersonalnych. W [stylu twardym](#) uczestnicy są wrogami, przeciwnikami, cel to zwycięstwo. Są twardzi zarówno wobec ludzi jak i problemu nie darzą siebie zaufaniem, stosują nawet groźby, ukrywają dolną granicę ustępstw, dążą do jednego rozwiązania korzystnego dla siebie, wywierają presje.

Niesie to za sobą pewne konsekwencje, przeciwnik jest bowiem osobą, o której interes czy komfort psychiczny nie musimy dbać, osobą której nie ufamy, którą możemy oszukać lub która może oszukać nas. I tak można wpaść w wir zachowań, których efekt nie może być satysfakcjonujący dla żadnej ze stron.

Uwaga! *Jeśli nawet twarde negocjowanie przyniesie skutek – w postaci bardzo korzystnego dla strony porozumienia - może mieć niekorzystne skutki w przyszłości.*

Na wypracowanie najlepszych efektów negocjacji oraz utrzymanie dobrych kontaktów ze stroną przeciwną pozwala styl rzeczowy, w którym uczestnicy negocjacji rozwiązują wspólny problem i mają do niego twórcze podejście. Negocjatorzy nie przenoszą swojej opinii o ludziach, z którymi prowadzą rozmowy, na stosunek do przedmiotu negocjacji, są delikatni wobec ludzi i twardzi wobec problemu. Ustalają obiektywne kryteria. **Sztuki negocjacji można i trzeba się uczyć.** Jednak są osoby, które nie mając żadnego przygotowania, radzą sobie w negocjacjach bardzo dobrze. Można być doskonałym negocjatorem, nie mając ku temu wrodzonych zdolności, lecz polegając tylko na nabytych umiejętnościach, ale nie można też zaprzeczyć, że istnieje coś takiego jak talent do negocjowania, podobnie jak talent do gry na instrumentach, czy gry w piłkę. Nikt nie rodzi się sprzedawcą i handlowcem, podobnie jak nikt nie rodzi się nauczycielem, hydraulikiem, policjantem czy ślusarzem. Mimo to wiele osób pracujących w handlu sądzi, że bywają urodzeni sprzedawcy-szczęściarze, którym wszystko przychodzi łatwo.

Jak rozpoznać urodzonych negocjatorów?

Wielu autorów podjęło się próby opisanego, jak rozpoznać urodzonych negocjatorów. Mark McCormack wymienia m.in. takie postawy jak: **nie przejmowanie się brakiem sympatii, radzenie sobie z problemami, zamiłowanie do negocjacji.** Elwood N. Chapman w podręczniku dla osób pragnących rozwinąć umiejętność sprzedawania, wśród osób, które osiągają sukcesy, wymienia osoby, które **uczą się, a następnie doskonałą techniki sprzedawania, zachowują przyjacielską postawę wobec kupujących, słuchają swoich klientów, uczą się gospodarowania swoim czasem oraz ustalania swoich priorytetów, uważają siebie za osoby umiejące rozwiązywać problemy.** Wśród osób, które odnoszą porażki, podaje osoby, które w stu procentach polegają na własnej osobowości, mają negatywny stosunek otoczenia, mówią bez przerwy, nie próbując zrozumieć potrzeb klienta.

Kontynuując próbę nakreślenia sylwetki skutecznego negocjatora, można wymienić **najważniejsze atuty dobrego negocjatora jak:**

- ✓ wiedza z dziedziny, która jest przedmiotem negocjacji,
- ✓ właściwie dobrane do okoliczności style i techniki negocjacji,
- ✓ wiedza z zakresu komunikacji interpersonalnej,
- ✓ kultura i urok osobisty,
- ✓ wiedza o przeciwniku.

Negocjacje są procesem długotrwałym i wcale nie rozpoczynają się w momencie zasiadania do rozmów. O sukcesie negocjacji decyduje również ogrom pracy włożonej wcześniej w odpowiednie przygotowanie się do nich. O przedmiocie pertraktacji, własnej firmie, o konkurencji i partnerze należy wiedzieć jak najwięcej już przed negocjacjami. Warto jest opracować plan, ustalić cele i ich hierarchię. Zastanowić się nad problemami do omówienia, dokonać analizy mocnych i słabych stron oraz opracować strategię postępowania. Pomaga to uniknąć chaosu w czasie negocjacji. Pewności w negocjacjach dodaje przygotowanie kilku wersji rozwiązań w zależności od posunięć rozmówcy.

Negocjator musi być dobrze przygotowany do rozmów, gdyż odpowiednie przygotowanie jest ma równie ważne znaczenie jak sposób ich prowadzenia. Dobre przygotowanie to połowa sukcesu. Negocjacje są przede wszystkim procesem decyzyjnym i powinni w nich brać udział ludzie niemiejący problemów z podejmowaniem decyzji. Z punktu widzenia interesów przedsiębiorstwa, muszą to być osoby efektywne w swoim działaniach, a więc skuteczne w osiągnięciu zakładanych celów.

Niesprawne negocjacje

Główną przyczyną niesprawnych negocjacji najczęściej jest nieprawidłowy sposób zachowania się negocjatorów - brak umiejętności: komunikowania się stron w trakcie negocjacji, argumentacji, ustępowania i dostosowania strategii negocjacyjnej do sytuacji. Negocjacje byłyby znacznie łatwiejsze, gdyby negocjatorzy umieli rzeczowo i obiektywnie ocenić argumenty drugiej strony.

***Uwaga!** Konflikt często tkwi nie w samej obiektywnej rzeczywistości, ale w sposobie postrzegania jej przez ludzi.*

Ważne jest, jeśli chce się wpłynąć na rozmówcę, aby myśleć jego kategoriami, wczuć się w jego postawę i emocje. Jest to jedna z ważniejszych umiejętności, które powinien posiadać skuteczny negocjator w czasie negocjacji. Niezależnie od stopnia zaufania do partnera, należy sprawdzać informacje przekazane przez niego, aby uniknąć oszustwa. Choć zakładamy, że podczas negocjacji obie strony będą postępować uczciwie, gdyż z nieuczciwą osobą lub firmą nikt nie chce negocjować.

Skuteczny negocjator musi być kompetentny w zakresie meritum sprawy.

Od niego zależy, czy będzie pogłębiał swoją wiedzę, aktualizował ją, zapewni sobie dopływ informacji, wykorzysta do tego wiedzę współpracowników. Negocjator podobnie jak menadżer, sam troszczy się o użyteczność swego produktu, jakim jest wiedza. Zwraca się przy tym uwagę, iż efektywność negocjatora zależy w dużym stopniu od tego, czy mogą go zrozumieć inni.

Nie wszyscy pamiętają, że **największą sztuką jest mówić prosto o rzeczach skomplikowanych**. W czasie wypowiedzi należy dbać przede wszystkim o wiarygodność wypowiedzi i atrakcyjność przekazu. Handlowiec kojarzy się z gadatliwym i głośnym jegomościem, który bez większego wysiłku namówi Eskimosa, by kupić u niego lodówkę, zamrażarkę i - okazji nie - maszynkę do wytwarzania kostek lodów. Natomiast **w praktyce dobrzy negocjatorzy to przede wszystkim doskonali słuchacze**. Cechami dobrego słuchacza są przede wszystkim: obiektywizm, cierpliwość i wnikliwość słuchania.

Negocjacje to także komunikowanie się bez słów, dlatego rozumienie "mowy ciała" pomaga nie tylko odczytywać stan emocjonalny partnera, ale też nie zdradzać własnego. Sprzedając swoje pomysły, idee, życzenie, potrzeby, dążenia, doświadczenie czy wreszcie produkty lub usługi sprzedawca musi być pewien, że sam chciałby je kupić. Jeśli sam nie jest przekonany, nie uda mu się namówić innych. Panuje powszechny pogląd, że dobry negocjator powinien wyróżniać się: siłą oddziaływania, zdolnościami przekonywania i motywacjami wynikającymi z aspiracji.

Skuteczna perswazja

Sztuka perswazji - przekonywanie - to wszystko, co robimy, aby wywrzeć wpływ na stanowisko drugiej strony, jej opinie i postawy. To, czy się uda przekonać, zależy od trzech elementów: nadawcy czyli tego który przekonuje, komunikatu, czyli tego co się i jak mówi oraz odbiorcy, czyli negocjatora drugiej strony, na którego próbujemy oddziaływać.

Skuteczność nadawcy zależy od: wiarygodności, fachowości i atrakcyjności osobistej.

Uwaga! Dobry negocjator powinien odznaczać się siłą, polegającą na umiejętności oddziaływania na partnera negocjacyjnego tak, aby uzyskać jak najlepszy wynik.

Skuteczna argumentacja

Podstawową umiejętnością, która daje tę siłę, jest skuteczne argumentowanie. Argumentacje należy dostosowywać do osobowości partnera i sytuacji, w której znajdują się rozmówcy. Dla jednych liczą się fakty, a wtedy argumentacja powinna być rzeczowa, zgodna z rzeczywistością oraz posiadaną wiedzą, dla innych ważne są dogmaty, ideologie czy emocje. Sposób budowania skutecznej argumentacji zależy od poziomu intelektualnego oraz od tego, na ile partner zna poruszane zagadnienie. Przy doborze argumentacji należy uwzględniać nastawienie partnera do przedmiotu rozmowy. Argumenty powinny być stopniowane od prostych do złożonych od znanych do nieznanych. Korzystnie jest podać mocne argumenty na końcu. Jeśli chcemy osiągnąć dobre porozumienie, powinniśmy rozmawiać o interesach, mówić na czym nam zależy i jak chcemy to osiągnąć, ale zbyt duża szczerość grozi tym, że druga osoba pozna nasze słabości i może je wykorzystać. W rozmowach handlowych należy zwracać uwagę na korzyści, jakie osiągnie klient z nabycia oferowanych towarów lub usług.

Uwaga! Większość klientów przywiązuje większą wagę do możliwości uzyskania korzyści z posiadania wyrobu lub usługi niż do nieprzemawiających do wyobraźni faktów.

Metoda pytania bezpośredniego

Stara zasada dobrych sprzedawców przestrzega, aby nigdy nie zadawać pytań, na które klient może odpowiedzieć "nie", natomiast stosuje się metodę "pytania bezpośredniego", które powinno zaczynać się od: kto, dlaczego, co i kiedy? Zbyt wielu niedoświadczonych sprzedawców obawia się podejmować próby wyjaśniania i poznawania obiekcji, gdyż nie wiedzą, jak sobie z nimi poradzić. Dla doświadczonego sprzedawcy wątpliwość jest często sygnałem, że klient chce wiedzieć więcej o sprzedawanych produktach czy usługach. Umiejętnie "załatwione" obiekcje mogą stać się atutem przy sprzedaży. Jest pewna ilość zasad używana przy usuwaniu obiekcji. Jedną z nich nazywana jest **metodą "tak, ale"**.

Metoda "tak, ale"

W tej metodzie sprzedawca zgadza się z klientem, ale wskazuje zalety równe, albo przewyższające swą wagą obiekcje. Kiedy używana jest **metoda "bumerangu"** – sprzedawca próbuje odwrócić wątpliwość klienta i skierować ją z powrotem do niego w formie powodu, argumentu kupna.

Inne techniki przewycięzania obiekcji to:

- powoływanie się na podobne zakupy w przeszłości;
- demonstracja;
- wykazanie, że późniejszy zakup będzie nieopłacalny;
- wyrozumiale wysłuchanie;
- porównanie.

Techniki usuwania obiekcji mogą być używane osobno bądź łącznie. Doświadczenie wielu handlowców wykazuje, że konsekwentne unikanie niektórych słów ułatwia rozmowę z klientem i powoduje, że szybciej decyduje się na złożenie zamówienia. Zamiast – sprzedawać – klientowi można: dostarczać towar, działać jako doradca, expert, pośrednik, doprowadzać do tego, że został właścicielem itd. Cenę i koszt można zastąpić wyrażeniami: wartość, dostępne za, oferowane za, warte itd. Zamiast podpisywać kontrakt można: zaakceptować uzgodnienia, potwierdzić dokumenty. Początkowa inwestycja brzmi lepiej niż przedpłata. Termin "kontrakt" można zastąpić określeniami: uzgodnienie, dokumenty, umowa, formularze.

Zastosowanie

Techniki negocjacyjne i sprzedaży mogą być wykorzystywane w różnych obszarach życia. Większość zatrudnionych, niezależnie od tego, czy zdają sobie z tego sprawę czy nie – w pewnym stopniu uczestniczy w różnych formach sprzedaży. Każda osoba mająca kontakt z osobami z zewnątrz organizacji jest zaangażowana w rodzaj relacji z klientami. Umiejętność negocjacji przydaje się nie tylko w pracy. **Każdy z nas codziennie negocjuje, czy tego chce, czy nie, gdyż negocjacje są sposobem uzyskania od innych tego, na czym nam zależy.**

Autor: Elżbieta Gabis (Metodyk.pl)

Aktualizacja: 31.03.2006r.

Najnowsza wersja artykułu znajduje się pod adresem:

<http://reklamastron.pl/zarabianie/negocjacje.php>