

7 sztuczek najlepszych negocjatorów oraz 7 grzechów głównych... czyli co warto wiedzieć na temat negocjacji

Negocjowanie to czasami maska, jaką zakładamy podczas ustalania tego, co dla nas istotne. Czasami jesteśmy jak wilk w owczej skórze, a czasami stajemy się owcami, które przypominają krwiożercze wilki. Niezależnie od charakteru, osobowości, stylu, jaki przyjmujemy lub wyznaczonego celu, dobrzy negocjatorzy są osobami, z którymi warto robić interesy. Zwłaszcza, jeśli ten dobry negocjator jest po naszej stronie.



Kamil Machnik

Konsultant i trener w zakresie efektywności działów sprzedaży. Twórca Akademii Perswazji. Wieloletni sprzedawca i szef działów. Specjalista w tworzeniu skutecznych struktur sprzedażowych, nowoczesnych technik zarządzania, w coachingu indywidualnym i grupowym, a także ekspert perswazji i niezauważalnego wywierania wpływu w sprzedaży.

Jak prowadzić negocjacje:



Ustal jasne cele

dla każdego punktu i wyjaśnij kontekst, z którego te cele wynikają.
Nie spiesz się, a gdy masz wątpliwości, **naradz się**.



Bądź dobrze przygotowany,

opierając się na pewnych danych przy jasno określonych celach.



Zachowuj elastyczność stanowiska

oraz dowiedz się, jaka jest motywacja działań drugiej strony.

Nie grzeźnij... Jeśli nie ma żadnego postępu w jakimś punkcie, przejdź do innego i wróć do tego później. Staraj się utrzymać impet do porozumienia. Doceniaj znaczenie zachowania twarzy przez drugą stronę.



Nauč się oceniać, słuchać i obserwować,

ocień każde posunięcie w świetle twoich celów.

Po każdym posunięciu upewnij się, że wiesz, z czym jest powiązane. Zdobądź opinię **sprawiedliwego, ale stanowczego**.



Panuj nad emocjami...

nie tylko swoimi.

Pamiętaj też, że negocjacje są z natury procesem kompromisowym. Nauč się rozumieć innych – może ci się to opłacić w trakcie negocjacji.

Bierz pod uwagę wpływ obecnych negocjacji na przyszłe.

Negocjacje to sposób, dzięki któremu co najmniej dwie osoby uzyskują możliwe korzystne rozwiązanie. Negocjacje to każda rozmowa podjęta w celu uzgodnienia wspólnego stanowiska. Negocjacje to każde działanie mające na celu ochronę interesów. Dlatego warto wiedzieć, jakie strategie warto obrać w zależności od stanowiska, jakie chcemy przyjąć w konkretnej sytuacji. Warto także wiedzieć, jakie są zasady, czym się kierować i na co zwracać uwagę w negocjowaniu i argumentowaniu.

ŚWIADOMIE ZARZĄDZAJ KOMPROMISEM, DOSTOSUJ SIĘ I ZDOBYWAJ CEL USTĘPSTWAMI

Zanim zaczniesz negocjować, warto zastanowić się, jaką ze strategii chcesz przyjąć oraz to, czy wolisz być (lub przybrać maskę) osobą dostosowującą się do wspólnych warunków, czy być twardy pod każdym względem.

Jeżeli możesz sobie pozwolić na większe ustępstwa niż przy negocjacjach twardych, możesz przyjąć STRATEGIĘ KOMPROMISÓW. Warto tutaj nadmienić, że nie ma to nic wspólnego z naiwnością. W tym stylu świadomie rezygnujemy z zaspokojenia niektórych własnych potrzeb, aby zrealizować interesy drugiej strony i utrzymać z nią dobre stosunki. Uczestnikami tego typu negocjacji są często członkowie rodzin, przyjaciele, a celem jest porozumienie. Czasami takie negocjacje są wynikiem relacji, jakie panują między dwiema stronami, ale czasami może być formą przyjętej maski ustępstw. Jest to metoda lekka i pozostawiająca dwie strony z poczuciem dobrze wykonanego zadania,

a wystarczy trzymać się kilku przyjętych zasad:

- kieruj się znajomością z negocjującym i wzajemnymi stosunkami,
- bądź miękki w stosunku do osób i problemu,
- trzymaj się swoich argumentów, ale idź także na kompromis,
- odkryj dolną granicę porozumienia drugiej strony,
- ufaj innym, ale też dąż do porozumienia.

Innym rodzajem negocjacji miękkich, w których ważniejszą rolę odgrywa istota sprawy niż konkretny człowiek, są negocjacje interaktywne. Jeśli kierujesz taką negocjacją, stawiaj tu na szybkie rozwiązanie problemu i staraj się zadowolić dwie strony:

- oddziel ludzi od problemu,
- koncentruj się na interesach,
- opracuj możliwości korzystne dla obu stron,
- stosuj obiektywne kryteria wynikowe.

Warto ustalić tzw. BATNA (*Best Alternative to a Negotiated Agreement*), czyli najlepszą alternatywę dla negocjowanego porozumienia. Znając swoje alternatywy, możemy, w trakcie negocjacji, ocenić składowane propozycje pod kątem ich korzyści dla nas. Tym sposobem łatwo ustalimy, czy dana oferta jest interesująca. Tradycyjne negocjacje zakładają ustalenie przed rozmowami tzw. dolnej granicy, a więc satysfakcjonującego nas minimum.

BĄDŹ TWARDY I NIE IDŹ NA USTĘPSTWA

Najlepszy negocjator to taki, który jest najskuteczniejszy. Co za tym idzie, jego

metody i strategię za każdym razem zmieniają się w zależności od przebiegu rozmów, ale zawsze robi wszystko, aby osiągnąć najwięcej dla siebie. Istotą **TWARDEGO STYLU W NEGOCJACJACH** jest zaspokojenie własnych interesów kosztem interesów drugiej strony, a ponieważ celem jest zwycięstwo, każdą ze stron uznaje się za przeciwnika.

- Znajdź tylko jedno rozwiązanie, które ci się opłaci.
- Upieraj się przy swoim i nikomu nie ufaj, ponieważ każda sytuacja może być wykorzystana przeciwko tobie.
- Bądź twardy w stosunku zarówno do ludzi, jak i do problemu.
- Stosuj taktyki pokazujące twardego charakter, łap za słowa i stawiaj innych pod ścianą.
- Żądaj ustępstw na swoją korzyść i jednostronnych korzyści jako warunku zawarcia porozumienia... albo zrywaj negocjacje.

Warto pamiętać, że tego typu negocjacje powinny być poparte dobrą pozycją negocjującego, ponieważ negocjowanie tego typu przynosi nie tylko zyski, ale też straty. Dominacja umożliwia niekiedy osiągnięcie doraźnych korzyści, lecz negocjowanie oparte na niej może być stosowane jedynie w niektórych sytuacjach. Nadużywając siły, można z jednej strony sprawiać, że ludzie będą bali się negocjacji z nami (co ma konsekwencje obustronne), z drugiej zaś zyskać złą sławę lub wytworzyć niechęć do przyszłych kontaktów. Taki styl przyczynia się czasami także do całkowitego zerwania kontraktu – partner mający niechętny stosunek do nas uczyni to przy pierwszej okazji, wykorzystując każdy pretekst, jeśli otrzyma bardziej interesującą propozycję.

Aktywności w negocjacjach:

1. dostrojenie się
2. redagowanie
3. angażowanie
4. aprobata
5. echo
6. streszczenie i zagęszczenie
7. kontrpropozycja
8. kwestionowanie
9. testowanie
10. ujawnianie

ZAPOZNAJ SIĘ ZE SZTUKĄ USTĘPOWANIA

Pamiętaj, że ustępstwa powinny być za każdym razem przemyślane i adekwatne do rodzaju negocjacji. Warto znać pewne zasady, ponieważ muszą być one dobrze wyważone. Zbyt wielkie ustępstwa mogą wzbudzić podejrzenia, że coś się za tym kryje, albo powodować zachłanność. Małe ustępstwa natomiast zachęcają do wzajemności. Należy zachować właściwe proporcje, bo wstydlive małe ustępstwa przeciwnik negocjacyjny może potraktować jako ochłap.

- Ustępstwa powinny być stopniowo malejące – warto pokazać, że strona ustępująca zbliża się do limitu swoich możliwości i dalsze naleganie może doprowadzić do zerwania rozmów.
- Ustępować należy powoli i niełatwo – ludzie bardziej cenią to, o co musieli długo i wytrwale walczyć.
- Nie każde ustępstwo partnera musi być odwzajemnione. Każde ustępstwo powinno być natomiast potwierdzone wyceną jego wartości i – jeśli jest możliwość – porównania z sumą ustępstw drugiej strony. Pamiętaj w tym miejscu

o unikaniu zasady dzielenia ustępstw na pół, np. „Zrobiłem duże zamówienie, więc oczekuję 10% rabatu oraz gratisów”.

- Należy ostrożnie traktować absurdalne propozycje drugiej strony.
- Nie idź pierwszy na ustępstwa w ważnych sprawach – jest takie przekonanie, że negocjator, który jako pierwszy ustępuje w sprawach istotnych, wybitnie osłabia swoją pozycję negocjacyjną. Strona przeciwna odczyta to, że zbyt łatwo poddaje się w kwestiach zasadniczych. Warto ustępować w sprawach drobnych, nierzadko licząc, że przeciwnik negocjacyjny ustąpi w sprawach zasadniczych.
- Należy ustrzec się ustępstw pod koniec negocjacji.

Zasady, które warto przestrzegać, stosując technikę ustępowania:

1. Nie należy okazywać nadmiernego zadowolenia z pierwszego ustępstwa, jakie otrzymaliśmy.
2. Należy zawsze się upewnić, że druga strona rozumie i właściwie ocenia wartość uzyskanego od ciebie ustępstwa.
3. Należy pamiętać o udzielonych ustępstwach i od czasu do czasu o nich przypominać.
4. Wszystkie wymagania drugiej strony należy dobrze wyważyć, zanim zdecydnie się czynić jakiegokolwiek ustęp-

stwa. Nie należy zakładać, że oponent zrozumie korzyści z uzyskanych ustępstw.

SLEIGHT OF MOUTH, CZYLI MISTRZOWSKA ARGUMENTACJA

Warto znać metody szybkiego odbijania piłeczki i kontrargumentowania, bo dzięki temu właśnie uchodzimy za dobrych graczy w systemie negocjowania wyznaczonych celów.

Jak to zwykle bywa z anglojęzycznymi nazwami, ich polskie odpowiedniki nie mają tego charakteru, chociaż w tym przypadku można śmiać się z niektórych tłumaczeń: *wprawne usta...*, *zręczne usta...* etc. Najbardziej zgodna wersja to *umiejętności używania języka*, chociaż to już daleko idące tłumaczenie. Nazwa ta powstała z anglojęzycznego określenia *sleight of hands*, które oznacza tzw. złotą rączkę, potrafiącą dokonywać niemożliwych spraw. *Sleight of mouth* jest systemem perswazyjnych umiejętności językowych. Różne szkoły podają ich różną liczbę: od czternastu do ponad dwudziestu.

Zasada wykorzystywana w tej metodzie jest prosta, a jej rozwiązanie zależne jest od zakładanego efektu. Ludzie zwyczajowo wypowiadają tzw. zdania wynikowe, gdzie XXX OZNACZA/SPRAWIA YYY, co może być np. wpływem generalizacji na jakieś wydarzenie. Takie zdanie można zmieniać

Na początek wyszczególnijmy z wypowiedzi konkretny argument naszego klienta:
Przekonuje mnie pan do zakupu nowego samochodu, a ja uważam, że w dzisiejszych czasach zakup nowego samochodu jest zbyt dużym wydatkiem.

Metoda 1. Zmiana znaczenia początkowego

Częściowo się z panem zgadzam, natomiast warto zastanowić się, czy przypadkiem inwestowanie w stary i mało bezpieczny samochód nie jest zbyt dużym wydatkiem.

Metoda 3. Przypisanie nowej intencji

Czasami zakup nowego samochodu może być powodem do dumy oraz zazdrości sąsiadów.

Wbrew pozorom, zazdrość w naszej kulturze jest dobrym argumentem.

Metoda 5. Kontrargument

Pamięta pan, jaka to była frajda jeździć poprzednio kupionym nowym samochodem?

Metoda 9. Konkretyzacja

Ale co dokładnie jest zbędnym wydatkiem w zakupie lepszego auta?

Metoda 13. Pytanie o cel i odwrócenie argumentu

Czy tak naprawdę ważniejszy byłby niezły rabat i to, że coś dorzucę od siebie, czy może jednak przekonanie, że warto kupić ten samochód?

Kompletny opis metody *Sleight of Mouth* w kolejnym numerze „Szefa Sprzedaży”.

na różne sposoby. Na podstawie jednego zdania przedstawię poniżej, na czym polega ta wciąż mało znana metoda.

Skuteczna argumentacja powinna polegać przede wszystkim na przekonaniu, a nie na pokonaniu partnera. Jeśli jest ona jednostronna, to eksponuje wyłącznie zalety naszej oferty, skutecznie oddziałuje na osoby z małymi umiejętnościami negocjacyjnymi. Natomiast dwustronna, obok zalet, ukazuje również wady składanej propozycji. Jest trafniejsza dla osób znających zasady i cele negocjacyjne.

GRAJ MOWĄ CIAŁA, CZYLI CO WARTO WIEDZIEĆ O DOPASOWANIU

Każda osoba zasiadająca do negocjacji powinna wiedzieć, co jest podstawą ko-

munikacji pozawerbalnej. Dobrze znać metodę dopasowania, bo czasami nie wiemy, co tak naprawdę miało wpływ na niektóre nasze decyzje. Mowa ciała odgrywa bardzo istotną rolę między innymi w tworzeniu pierwszego wrażenia o człowieku. Warto tutaj pamiętać, że pierwsze wrażenie jest momentalne, nieuniknione, podświadome, a czasami nieracjonalne. Dlatego masz tylko 3-20 sekund na uśmiech i pokazanie pewności siebie (postawa ciała), stanowczości (właściwy uścisk dłoni) oraz charyzmy. Warto tutaj nadmienić, że mowa ciała odgrywa ważną rolę w negocjacjach, ale zazwyczaj bywa generalizacją, ponieważ dopiero kilka potwierdzających się zachowań oznacza, że druga strona jest nam przychylna lub nieprzychylna albo że jego słowa odzwierciedlone są w mowie ciała, która może być wyćwiczona.

Podczas samych negocjacji stosuj zasadę odwzorowania, ponieważ zachowując się w podobny sposób, podobnie gestykulując czy podobnie siedząc, sprawiasz podświadome wrażenie bliskości i chęci współpracy. Podobnie możesz dopasować się na poziomie werbalnym, czyli upodobnij język do niektórych elementów języka, jakim posługuje się rozmówca. Używaj podobnych słów i staraj się zachować podobne tempo mówienia.

ZNAJOMOŚĆ SOCJOTECHNIK I TECHNIK NEGOCJACYJNYCH

Metod, jakie trzeba znać, zanim zaczniemy negocjować, jest tak dużo jak osobowości, które się ze sobą ścierają. Im więcej ich poznasz, tym większe będziesz mieć szanse na uchronienie się przed manipulacją lub uzyskanie więcej dla siebie. Wiele znanych metod nazywanych jest także socjo- lub psychotechnikami, stąd mawia się, że dobry negocjator to specjalista w swojej dziedzinie, psycholog, socjolog, dobry obserwator i osoba, jakiej w krótkim czasie ulegamy. Warto więc zapoznać się z wykorzystywanymi metodami.

- **Ograniczona władza**, czyli źródło wyciszenia lub niepełne pełnomocnictwo – gdy podczas negocjacji strona opozycyjna wymaga zbyt wielu ustępstw, można powołać się na zwierzchnika, który podejmuje ostateczne decyzje.
- **Dokręcanie śruby** – w ten sposób reagujemy na każdą propozycję. Tym samym za każdym razem wyciskamy coś więcej niż konkurencja chce nam dać, np. „Jeśli mamy się zrozumieć, musicie zaoferować coś lepszego”.
- **Licytacja** – dyplomatyczne umówienie się z dwoma wykonawcami lub dwoma klientami i spokojne czekanie na lepszą ofertę.
- **Odkładanie na później** – element sporny naszej negocjacji odkładamy na późniejszy etap, a zajmujemy się elementami łatwiejszymi. Jeśli wiemy, że możemy zgodzić się na ustępstwa, to zrobimy to po uzyskaniu lepszych warunków innych elementów naszych ustaleń.
- **Niska piłka**, czyli wycofanie oferty – jeżeli nie możemy uzyskać tego, co chcemy w jednym z elementów dyskusji, możemy wycofać korzystną dla drugiej strony ofertę, tłumacząc to pomyłką w kalkulacjach.
- **Drzwiami w twarz** lub szokująca oferta – polega na zaoferowaniu na samym początku absurdalnie nierealistycznej oferty, co zazwyczaj zszokuje drugą stronę i spowoduje odwrócenie uwagi od jego założeń celów negocjacji, np. „Rozumiem, że ten model za te pieniądze nie ma napędu na cztery koła... dobrze, a więc zaspokoje się kompletem czterech opon zimowych”.
- **Presja czasu** – zachęcamy do szybkich ustępstw i negocjacji ze względu na to, że nie mamy zbyt wiele czasu na rozmowy.
- **Straszenie konkurencją** – powołujemy się na faktyczną lub rzekomą konkurencję, która ma lepszą ofertę lub jeden z elementów bardziej nam odpowiada, np. „Cieszę się z podjętej decyzji, ale konkurencja ma darmowy transport”.
- **Zdechła ryba** – polega na ukazaniu jakiegoś absurdalnego zastrzeżenia pod sam koniec negocjacji, tak aby wyprowadzić z równowagi w momen-

cie finalizacji ustaleń. W ten sposób można łatwo wynegocjować coś jeszcze, np. „Właśnie sobie przypomniałem, że chyba nie będę mógł kupić tego samochodu, bo żona nie lubi czerwonego koloru”.

- **Śmieszne pieniądze** – polega na podawaniu sporej kwoty negocjacji w taki sposób, jakby to była błahostka, np. w ujęciu miesiąca, dnia czy małej wartości procentowej w całych negocjacjach.
- **Liczy się tylko cena** – polega na uzależnieniu rozpoczęcia negocjacji od podania ceny lub wyniku rozmów od jak najniższej ceny oferty, co ma na zmiekczyć nasze stanowisko w tym obszarze.
- **Skubanie** – polega na dążeniu po zakończonych negocjacjach do uzyskania dodatkowych małych ustępstw lub bonusów, które jednak nie zmieniają generalnych warunków porozumienia, np. „Proszę zatem dorzucić do zakupionego przeze mnie garnituru jeszcze skarpetki”.
- **Nagroda w raj** – polega na obiecywaniu w bliżej nieokreślonej przyszłości dodatkowych zamówień czy dalszej współpracy, a także polecenia nas pewnym i zainteresowanym naszą ofertą kontrahentom.
- **Dobry i zły glina** – polega na istnieniu po jednej ze stron negocjujących osoby przychylnie patrzącej na warunki negocjowanej umowy oraz osoby absolutnie niezgadzącej się na proponowane warunki, np. „Niech pan się cieszy, że rozmawia pan ze mną, bo z prezesem nie byłoby tak łatwo”.
- **Pusty balon** – polega na podniesieniu nieważnej dla nas kwestii, wokół której w dalszej części negocjacji opie-

ramy nasze ogólne niezadowolenie z proponowanych warunków umowy, np. „Może i byłbym zainteresowany tym mieszkaniem, ale gdyby balkon był większy”.

- **Ustal wysoki pułap negocjacji**
- **Zdobądź prestiżowego sojusznika**
- **Nie zgadzaj się na pierwsze propozycje**
- **Pokerowa twarz** – staraj się zachować kamienną twarz niezależnie od uzyskanych opcji.
- **Metoda salami** – dochodzenie do sedna sprawy drobnymi kroczkami.
- **Fakty dokonane** – gdy nie możemy już nic zrobić, bo pewne decyzje już zapadły.
- **Przyjęty zwyczaj w naszej firmie**
- **Zrywanie rozmów**
- **Tworzenie emocji dodatnich lub ujemnych**
- **Pozowanie** – czyli udawanie postaw i przybieranie różnych masek.
- **Optyk z Brooklinu** – metoda wzięła się z działań optyka z Nowego Jorku, który cenę okularów ustalał indywidualnie z klientem. Podawał cenę, a gdy nie widział oporu, mówił, że to za jedno szkło, potem mówił, że doliczyć trzeba jeszcze cenę oprawek, usługi optycznej, opakowania itd. Im wcześniej klient pokazywał opór, tym mniej zapłacił.
- **Reguła wzajemności**
- **Prawo kontrastu**
- **Reguła konsekwencji i zaangażowania**
- **Skojarzenia, efekt aureoli czy efekt halo**
- **Reguła sympatii i autorytetu**
- **Zbuduj złoty most** – jeżeli dochodzimy do porozumienia, należy pozwolić, aby druga strona też znalazła swój element.

- **Stosuj siłę, aby edukować** – metoda ta działa tylko razem z budową złotego mostu. Pierwsza podkreśla koszty braku porozumienia, druga skoncentrowana jest na korzyściach z jego osiągnięcia.
- **Metoda: Cecha > Zaleta > Korzyść** „Tkanina tego płaszcza jest plamo-odporna, co sprawi, że nie będzie na nim widać żadnej plamki, co za tym idzie zaoszczędzi pani na pralni”.
- **Metoda yes-set** – metoda, w której podajemy kilka wartości, jakie są rzeczywiste, a później dodajemy kolejną, która też wydaje się rzeczywista, np. „Negocjujemy tutaj od jakiegoś czasu, udało nam się uzyskać zadowalające nas efekty, otrzymał pan moje ustępstwo w trudnej sprawie, więc powinien pan podpisać z nami umowę na wyłączność”.
- **Metoda albo-albo** – „Mogę zgodzić się na 10% upustu zamiast proponowanych przez ciebie 15% albo otrzymam od ciebie zwiększone zamówienie na następne dwa miesiące”.
- **Konkretyzacja** albo inaczej **metoda Sokratesa**
- **Ostatnie życzenie** – podobne do zdechłej ryby, ale argument nie jest już tak absurdalny.
- **Zabójcze pytanie** – „Czy to jest naprawdę wasza ostateczna oferta...?”.

PANUJ NAD PRZESTRZENIĄ NEGOCJACJI

Według niektórych specjalistów powyższe metody są przydatne, ale niektóre ustępstwa można uzyskać także dzięki odpowiednio dobranej sali negocjacyjnej. W takich sytuacjach także stosuje

się różnego rodzaju techniki, aby negocjująca z nami strona czuła się dobrze... lub wręcz przeciwnie – źle. Wystarczy usadzić naszego oponenta naprzeciw okna, aby widok rozpraszał jego uwagę. Jeżeli do całości dodamy harmider, ruch lub drzwi wejściowe za jego plecami, to nie będzie mógł się skupić na konkretach. Niektórzy skupiają uwagę negocjatora na ubraniu lub dekolcie asystentki, która wcale nie musi brać czynnego udziału w dyskusji. Czasami natomiast stosuje się przerywanie rozmów w kluczowych dla oponenta chwilach. Może to być zarówno telefon, jak i przerwa na kawę.

Przygotowując salę konferencyjną na negocjacje, na których nam zależy, pamiętajmy, że to nasza strona ma być zabezpieczona komfortem i przestrzenią, jakiej oczekujemy. Przestrzeń za naszymi krzesłami ma być wygodniejsza niż u oponenta. Jeśli chcemy stworzyć tzw. efekt Boga, to wystarczy zadbać o dobre oświetlenie nad nami czy o to, aby nasze krzesła były przynajmniej o kilka centymetrów wyższe niż z drugiej strony stołu. Zadbajmy o wsparcie ze strony naszego otoczenia, weźmy na ważne negocjacje asystentów i plik dokumentów lub kalkulacji. Korzystajmy z dobrego sprzętu i otaczajmy się modną technologią oraz pokażmy, że to my jesteśmy numerem jeden i trudno będzie nas złać. Dajmy też jedno ustępstwo w zamian za 2-3 ustępstwa drugiej strony.

Wszystkie taktyki są dobre i opisanie ich zajęłoby wiele stron, ale warto uczyć się od najlepszych bądź poznawać umiejętności negocjacyjne chociażby poprzez obserwację i analizę zachowań, jakie ukazywane są w niektórych filmach.

7 GRZECHÓW GŁÓWNYCH W NEGOCJACJACH

NIEZNAJOMOŚĆ ZASAD NEGOCJACJI

Jeśli nie znasz zasad, jakie stosuje się w trakcie negocjacji, to nie ma sensu zasiadać do rozmów, ponieważ odejdiesz stamtąd z większymi ustępstwami niż chciałeś na początku. Także stosowanie wszelkich technik wobec ciebie będzie łatwiejsze niż ci się wydaje.

NIEZNAJOMOŚĆ PUNKTÓW KRYTYCZNYCH

Na początku poznaj górne i dolne granice ustępstw i pamiętaj, że od tego zależy twój biznes, a każdy biznes to liczby i pieniądze.

BRAK PRZYGOTOWANIA

Przygotuj się do rozmowy – zarówno do tego, czego będą dotyczyły negocjacje, jak i tego, z kim rozmawiasz. Większe szanse będziesz mieć, jeśli dowiesz się, jak wygląda osoba, z którą będziesz rozmawiać, czym się zajmuje, jaką ma osobowość, zasady, pasje. Nie zawsze jest to możliwe, ale jeśli tak – dowiedz się jak najwięcej.

NIEUMIEJĘTNOŚĆ OBSERWACJI

Dobry negocjator jest tzw. dobrym psychologiem, czyli ma wrodzone umiejętno-

ności obserwacji każdego sygnału osoby, z którą rozmawia. Obserwować można zachowania, gesty, mimikę, ruchy gałek ocznych, mikroekspresje czy inne werbalne i pozawerbalne zachowania, które często mówią więcej niż słowa.

ODKRYWANIE KART LUB ŁAPANIE BOGA ZA NOGI

Negocjując, zawsze staraj się myśleć o sobie i interesach, jakie reprezentujesz. Dzięki temu twoje ustępstwa nie będą wielkie i nie dopuścisz do sytuacji nadmiernego odkrywania kart. Staraj się także nie pokazywać emocji, kiedy dostaniesz to, co cię zadowala, bo może jest szansa na otrzymanie czegoś więcej.

NIEUMIEJĘTNOŚĆ PANOWANIA NAD EMOCJAMI

Tego błędu nie trzeba zbytnio opisywać. Wystarczy przypomnieć sobie dowolną sytuację, w której brak opanowania zepsuł dalsze negocjacje. Pamiętaj, że w negocjacjach (zwłaszcza tych na najwyższym poziomie) każde twoje zachowanie werbalne i pozawerbalne jest wyłapywane i oceniane. Wystarczy lekko uśmiechnąć się na myśl o udanej transakcji, a kolejny krok nie będzie już taki łatwy.

PUŁAPKA ZYSKU

Zanim przystąpisz do negocjacji, przemyśl swoje cele kilkakrotnie. Pamiętaj, że chcąc indyka, powinieneś żądać byka... ale pamiętaj także, że czasami to druga myszka zjada serek.

Negocjacje na szczeblu międzynarodowym, czyli na co zwracać uwagę w rozmowach z przedstawicielami innych kultur

Amerykanie:



- dla Amerykanina najważniejsze jest podpisanie kontraktu,
- są postrzegani jako negocjatorzy szybcy i konsekwentni,
- dlatego skłonni są popełniać błędy,
- często przyjeżdżają z prawnikami i asystentami,
- są konkretni i nie lubią renegocjować,
- silnie werbalizują swoje cele i interesy,
- w negocjacjach są pewni siebie i swoich interesów,
- ich oferty np. cenowe są niedalekie od propozycji, na którą przystają,
- nie tolerują braku odpowiedzi, zwlekania,
- bardzo cenią perswazję, sztuczki werbalne i pozawerbalne,
- cenią merytoryczne przygotowanie i wysłuchują argumentów.

Niemcy:



- są rzeczowi i mają bardzo dobrze zorganizowane negocjacje,
- mają dobre przygotowanie dokumentacyjne,
- nie tolerują nieterminowości (mogą nakładać duże kary),
- prezentują słynny sztywny styl negocjacji,
- nie dążą do maksymalizacji zysku za wszelką cenę,
- prezentują pewność w negocjacjach (wiąże się to z poczuciem dobrej jakości ich towarów i ofert),
- są powściągliwi w ekspresji, ale są dobrymi obserwatorami,
- akceptują stronę nieformalną negocjacji (przyjęcia, spotkania towarzyskie).

Japończycy:

- bywają bardzo ostrożni w podpisywaniu pierwszych umów,
- ponieważ kontrakt z nimi jest często początkiem długotrwałej i dobrej współpracy, w zachowaniu przejawiają wiele grzeczności,
- bardzo poważnie postrzegają partnera,

- chętnie wymieniają gadżety i prezenty,
- wyjątkowo celebrować część kurtuazyjną,
- nigdy się nie śpieszą (ze względu na chęć długotrwałej współpracy i wcześniejsze poznanie partnera),
- Japończyk może cię dowartościowywać,
- uwaga – sprawdzaj pełnomocnictwa japońskich negocjatorów,
- zanim nawiążą współpracę – sprawdzają partnera,
- jeżeli Japończyk mówi, że sprawa jest trudna, to oznacza, że jest niemożliwa do zrealizowania
- nie ma jednoznacznej odmowy,
- nie lubią sformalizowanych kontraktów – co rodzi niebezpieczeństwo renegecji,
- UWAGA dotycząca większości „tygrysów wschodu” – w przypadku zmiany technologii przedstawiciele tych krajów potrafią wypowiadać umowy nawet ogromnym firmom, które większość produkcji opierają na kontraktach z nimi.



Szwedzi:

- są sztywni w sytuacjach negocjacyjnych,
- oczekują dobrego przygotowania merytorycznego,
- bardzo często przyjeżdżają w grupach,
- są bardzo rzeczowi i dokładni,
- natychmiast zmierzają do meritum i skupiają się na nim,
- nie znoszą konfliktów i robią wszystko, żeby do nich nie dopuścić,
- mają duże poczucie wartości każdego słowa,
- „NIE” nie jest ostateczne – można dalej negocjować,
- wstępna umowa jest akceptowana, a później następuje spisanie kontraktu.



Chińczycy:

- mają ogromny szacunek i kult statusu i hierarchii (muszą wiedzieć kim, jesteś i na jakim jesteś stanowisku),
- cenią rozmowy z osobami o najwyższej pozycji w firmie,
- lubią mieć do czynienia ze snobami i z najlepszymi firmami,
- zależy im na dobrej współpracy, ale ulegają magii tytułów (i im bardziej znana firma, tym lepszy partner dla nich),
- mają centralistyczny system zarządzania,
- zawsze obowiązuje forma „pan” i tytuł,
- mówią cicho, nie patrzą w oczy i nie oczekują tego,
- UWAGA – najwięksi manipulatorzy, wykorzystujący sytuacje,
- czepiają się szczegółów (gra na zwłokę – muszą powiadomić o wszystkim centralę),
- grają na zmęczenie partnera (bankiety do późna),



- nie lubią tylko sformalizowanych kontraktów,
- lepiej sprawdzić pełnomocnictwa,
- działają w klimacie wspólnego interesu i dają czasami do zrozumienia, że burzymy tę atmosferę,
- WAŻNE – akcentuj, że negocjujemy z zyskiem dla strony chińskiej,
- wyolbrzymiają partnera: „tu wy macie doświadczenie”,
- skłonności do „dożywotnich” renegocjacji – nawet w błahych sprawach,
- UWAGA – nie do przyjęcia jest pokazywanie podeszew butów i nieznanostwo ich kultury,
- ale jeśli podpiszą kontrakt, to ma on wiążącą moc.

Francuzi:



- u Francuzów negocjacje to spektakl (nie jest to rozmowa tylko o interesach),
- cenią znajomość swojej kultury, np. kuchni (UWAGA na rozmowy na ten temat. Trzeba wiedzieć, że czasami ważniejsze jest samo przygotowanie czy nazwa dania niż konkretny smak, ale tylko czasami),
- nie ma rozdzielania między sytuacjami negocjacyjnymi a nienegocjacyjnymi,
- jeśli z tobą rozmawiają – są nastawieni, żeby robić biznes właśnie z tobą,
- mocno rozwinięta mowa ciała – stawiają na dużą ekspresję,
- bogata etykieta (kryje dobre przygotowanie do negocjacji),
- często targują się o cenę, ponieważ sprawia im to przyjemność.

Anglicy:



- bardzo dokładnie sprawdzają kontrahenta i wiedzą o twoim biznesie więcej niż myślisz,
- rygor dotyczący etykiet i organizacja czasu (tzw. czas na herbatkę),
- kompetentni negocjatorzy,
- część negocjacyjna i część towarzyska to dwie oddzielne części,
- cenią sobie grę fair-play, uczciwość,
- powściągliwa mowa ciała,
- cenią rozmowy na ich kulturowe tematy, np. kochają sport (piłka nożna, rugby, krykiet),
- nie tolerują agresywnego zachowania partnera i oznak nieuczciwości (za takie zachowania możesz stracić kontrahenta oraz innych, których znają).

Kraje arabskie i Bliskiego Wschodu:

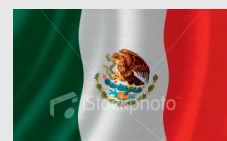
- znają wiele języków i są bardzo dobrze wykształceni (często uczelnie europejskie),
- szanują politykę otwartych drzwi, cenią sobie gościnność,
- gościnność musi być zawsze oparta na znajomości ich kultury,
- są ostrożni w wydawaniu pieniędzy, ale gdy podpiszą kontrakt, bywają bardzo hojni,

- możesz liczyć na ich pomoc w rozwoju swoich pomysłów,
- jeśli będą zadowoleni ze współpracy, mogą zapewnić ci nowych kontrahentów,
- żaden gest Araba nie jest dziełem przypadku,
- WAŻNE – pamiętaj o poszanowaniu ich religii i kultury.



Latynosi:

- mają długi czas rozmów wstępnych,
- czas jest pojęciem płynnym (rygor czasu jest źle widziany),
- sprawy biznesowe mieszają się z pozabiznesowymi,
- przewodniczący negocjacji to u nich osoba, która ma wysoki status,
- budują wolę do współpracy,
- kontrakt nie jest do końca zobowiązujący – jest wyrazem dobrej woli,
- ogromne poczucie honoru – wymagają słowności, polegają na partnerze, ale honor bywa tzw. na gębę,
- nie chcą być postrzegani źle w sprawach pozabiznesowych,
- nie rozmawiają o biznesie w czasie lunchu,
- bardzo szybko informują i odpowiadają,
- WAŻNE – należy schlebiać im w temacie ich etyki.



Włosi:

- ich dystans interpersonalny (odległość od rozmówcy) jest bardzo mały,
- pracują w dużych zespołach,
- niesłowni – w sensie wywiązywania się z obietnic,
- jeśli ich zrygoryzujesz, to mogą być dobre efekty współpracy,
- duża ekspresja i sympatyczne stosunki,
- są pomysłowi (często szaleni), ale za to są kreatywni,
- nie obrażają się za rygoryzowanie zasad,
- czasami bywają seksistami w stosunku do kobiet. ■

