



Tehnici de Negociere

 **gabrielmoldovan**
sibiu 2007

© **Gabriel MOLDOVAN**

Acest material poate fi distribuit liber, cu condiția ca să se păstreze integritatea lui. În cazul în care se dorește publicarea lui pe părți sau ca întreg, se va cere consimțământul autorului la adresa gabriel@rrvbium.ro. Un răspuns va fi furnizat în maxim 2 zile lucrătoare.



În viață există două tragedii. Una este să nu obții ceea ce îți dorești. Cealaltă este să obții. (Bernard George Shaw)

Negocierea... cu toții o practicăm. O facem în viața personală, atunci când încercăm să convingem partenerul să se lase de fumat, o facem în viața profesională atunci când rugăm un coleg să facă ceva în locul nostru. O practicăm în viața publică atunci când trebuie să luăm bilet și mai avem foarte puțin până pleacă trenul, iar la coadă stă o armată de oameni.

Uneori este ușor să negociezi, alteori însă... atunci când suntem furioși sau este o miză mare în joc, sarcina poate apărea intimidantă și imposibil de finalizat.

Vom vorbi în acest număr și următorul despre negocierea eficientă. Prin strategiile care ți le voi propune, vei fi capabil să lucrezi mult mai eficient cu șeful, colegii, clienții, și de ce nu, aceste tehnici le vei putea folosi și în viața ta personală.

Cursul de față se dorește unul introductiv și nu unul aprofundat. Dacă dorești să atingi măiestria în negociere, **RRVBIUM hr** îți stă la dispoziție cu un training special proiectat pentru negocierea în afaceri. Pentru detalii, adresa office@rrvbiu.ro îți stă la dispoziție.

Acum vom vorbi despre negociere ca și proces și bariere în calea unei negocieri eficiente.

NEGOCIERE - PROCES

O definiție a negocierii ar putea fi formulată cam așa: *Negocierea reprezintă procesul în care două sau mai multe părți, care au nevoi și obiective diferite, lucrează pentru a găsi o soluție mutual acceptabilă la o problemă.* Și deoarece prin esența ei, procesualitatea negocierii este de natură inter-personală, fiecare situație de negociere este diferită, influențată de atitudinile, cunoștințele și abilitățile fiecărei părți. Până cu ceva timp în urmă, eu priveam negocierea ca pe ceva neplăcut, deoarece implică conflictul, deși negocierea nu trebuie să fie caracterizată prin sentimente negative sau mânie. Acum, după ce am înțeles ce este de fapt negocierea, o văd ca pe o provocare.

Înțelegerea barierelor către o negociere de success, ne permite să începem o negociere cu încredere. Acest lucru crește șansele ca rezultatul final să fie pozitiv pentru ambele părți.

BARIERE CĂTRE O NEGOCIERE DE SUCCES

- ❑ **Privești negocierea ca pe o confruntare.** Negocierea nu este o confruntare! Este un lucru esențial, care merită spus de două ori. Am să-l spun încă o dată: Negocierea nu este o confruntare! Negocierea eficientă este definită prin două părți care lucrează împreună în găsirea unei soluții. Reține faptul că în negociere, ca și în viața de zi cu zi, tonul cu care vorbești dictează tonul cu care ți se va răspunde.
- ❑ **Încercarea de a câștiga cu orice preț.** Dacă TU "câștigi" atunci trebuie să existe un învins, ceea ce conduce la alte aspecte mai puțin pozitive. Perspectiva ideală în negociere este să încerci să găsești o soluție unde ambele părți au de câștigat. Negocierea nu trebuie văzută ca un concurs ce trebuie câștigat.
- ❑ **Emoțiile necontrolate.** Este posibil să te pierzi cu firea în timpul unei negocieri importante. Cu cât devii însă mai implicat emoțional, cu atât îți este mai greu să canalizezi actul negocierii către lucruri constructive. Cheia este autocontrolul.
- ❑ **Nu încerci să-l înțelegi pe celălalt.** Din moment ce încercăm să găsim o soluție acceptabilă ambelor părți, trebuie să înțelegem nevoile celuilalt. Dacă nu cunoaștem ce are nevoie sau vrea celălalt nu vom fi capabili să negociem "cum se cade". Un lucru curios: în negociere atunci când se studiază mai atent ce crede unul și ce crede celălalt, se ajunge la concluzia că nu există neînțelegeri majore.
- ❑ **Concentrarea pe persoană și nu pe sarcină.** Acest lucru se întâmplă în special cu oamenii pe care nu îi placem. Avem tendința ca în negocierea cu un astfel de om să ne concentrăm nu asupra a ceea ce vrem să obținem, ci asupra cât de „bătut în cap” e celălalt. Se înțelege că este imposibilă o negociere în aceste condiții. Importantă e centrarea pe rezultatul urmărit, și să lăsăm la o parte nivelul de antipatie sau simpatie resimțit față de partener.

Pentru a obține o viziune de ansamblu asupra ce este și ce nu este negocierea, vei găsi deosebit de utile resursele de la adresa de internet:

http://en.wikipedia.org/wiki/Negotiation#The_win.2Fwin_negotiator.27s_approach



■ Negociere ~ Tehnici & Principii

1. Folosește umorul ca pe o strategie de negociere pentru a media conflictul. Găsesc fascinant faptul că umorul este o cale de a uni cele mai diverse tipologii de oameni și culturi. De asemenea este impresionant felul în care el poate ajuta la verbalizarea unor adevăruri, care în alte situații ar putea jigni. Folosit cu înțelepciune, nu are egal în găsirea aceluiași punct de echilibru în comunicarea eficientă și sinceră.

Abraham Maslow spunea că *“Dacă singura unealtă pe care o ai este un ciocan, vei avea tendința să vezi orice problemă ca pe un cui.”*

2. Fii tu însuși, dar fii cel mai bun “tu însuși”. O greșeală comună pe care am observat-o în negocieri, ca și în activitățile de afaceri, este adoptarea unui stil care nu te definește așa cum ești tu în realitate. De multe ori negociatorul este văzut ca fiind o persoană care cunoaște toate șmecheriile, este uns cu toate alifiile și este mai deștept decât oponentul lui. Așadar credința comună ar fi că dacă dorești să devii un negociator de succes, trebuie să corespunzi descrierii de mai sus.

Pentru a avea succes, trebuie să dezvolti un stil care te face să te simți confortabil. Felul în care negociezi reflectă cum ești tu cu adevărat. Trebuie să fi autentic în tot ceea ce faci, altfel vei pierde din credibilitate.

E important să fii flexibil în căile alese pentru a-ți atinge obiectivele. Fiind calm dar ferm, îți asiguri un avantaj puternic.

3. Aproape totul se negociază dacă tu privești așa lucrurile. La un moment dat am fost chemat la un interviu pentru un job care îl doream foarte tare. Pot să spun că a fost un real succes. A urmat și al doilea interviu la care urma să discutăm condițiile de angajare. Bineînțeles că a venit și partea cu stabilirea remunerației. Eu am spus o sumă și celălalt a spus “Da” fără ca măcar să clipească. Simțeam că am câștigat dar în același timp simțeam că era oarecum și o victorie frântă. Aveam postul și salariul dorit, dar puteam să cer mai mult? Gândul acesta nu-mi dădea pace.

De foarte multe ori nu suntem capabili să procesăm o informație în alți termeni decât DA sau NU. Nu recunoștem oportunitățile de a negocia care derivă din orice interacțiune umană. Posibilitatea negocierii este ignorată din start. Ce s-ar fi întâmplat dacă aș fi întrebat “Cunoscând experiența și formarea mea... având imaginea de ansamblu a ceea ce aș putea face pentru compania

dumneavoastră, care ar fi salariul de care am putea vorbi?”

Aproape totul este negociabil. Dacă vei privi astfel lucrurile, pe lângă opțiunea de a accepta sau a refuza mai ai pe aceea de a negocia. În acest caz, chiar se poate vorbi de o alegere. DA sau NU nu reprezintă o alegere ci o determinare. Cunoscând acestea, tu vei decide care este cea mai înțeleaptă acțiune.

Întreabă, nu te costă nimic. Sunt și căi de mijloc?

4. Învață să spui NU. Știu că e foarte greu să folosești cuvântul acela cu N (NU). Iar dacă ai de a face cu persoane de care îți este drag, aș spune că este imposibil de-a dreptul. Tendința normală este ca să dorim ca toată lumea să fie fericită și mulțumită, cu artificii și floricele. Ne gândim că dacă vom spune “NU”, cel din fața noastră nu ne va mai vorbi niciodată iar pe frunte ne va scrie veșnic “om rău.”

Dacă vrei să devii un bun negociator, un bun manager al timpului, un bun prieten... învață să spui NU. În numărul 8 din UPS am tratat mai pe larg acest subiect. Numărul 8 din UPS îl găsești la http://groups.google.com/group/ups-news/browse_frm/thread/41ddde06efec3a24/47ee926bbc4c94cd#47ee926bbc4c94cd

Personal consider că dificultatea aceasta de a spune “NU” vine din credința noastră că el trebuie spus cu voce tare sau pe un ton agresiv și că reprezintă ceva cât se poate de personal. “NU” este doar una din modalitățile de a face schimb de informații.

5. Fii pregătit să renunți la negociere. Indiferent cât de mult dorești să închei un târg, fii pregătit să renunți în orice moment dacă intuiția ta îți spune că e ceva “putred” la mijloc. Este poate cel mai greu lucru pe care l-ai putea face într-o negociere, dar mai bine să renunți decât să te trezești implicat într-un târg care nu te avantajează deloc.

6. Stabilește o limită superioară rezonabilă. Este normal că tu să ceri mai mult decât ești disponibil să bați palma, dar niciodată întratât de mult încât să fii din start îndepărtat de la masa negocierilor.

7. Învață să taci. Uneori, atunci când o ofertă este pusă pe masă în fața ta, este important să nu spui nimic. Păstrează tăcerea preț de cel puțin 30 de secunde. Creând un moment de liniște inconfortabilă, celălalt va încerca să o alunge oferind mai multe detalii. Rămâi tăcut, nu trebuie să pleci nicăieri. Doar gândește-te la ofertă, sau cel puțin prefă-te că te gândești la ea.

8. Să nu renunți la esența cererilor tale. În negociere se fac mereu concesii. Dar indiferent câte concesii faci tu pentru a te apropia de sfârșitul negocierii, esența a ceea ce ceri trebuie păstrată nealterată. Asta pentru ca în finalul negocierii să nu ai impresia că ai fost tras pe sfoară.

9. Etica și Bunele maniere mai presus de orice. Indiferent cât de urât se comportă celălalt cu tine (se mai întâmplă și situații din astea), rămâi calm, fără a începe să vorbești de mama lui. În momentul în care ți-ai pierdut controlul, ai pierdut și orice șansă de a mai încheia negocierea. În numărul viitor vom vorbi despre cum să neutralizezi tehnicile de negociere manipulativă pe care partenerul tău le-ar putea folosi pe pielea ta.



■ Negociere ~ Contracrarare tehnici manipulative

Se pare că după 1980, multe companii au insistat în trainiurile lor de negociere asupra metodelor practice de negociere. Așa au fost dezvoltate tot felul de tactici -unele etice, altele... să le spunem mai puțin etice. Acestea din urmă căutau câștigul imediat, cu impact maxim. Ele aveau efect doar pe termen scurt, afectând relația viitoare de afaceri. Din păcate, există posibilitatea ca și tu să ai de a face cu negociatori care aplică aceste tactici manipulative. Ce poți face în aceste situații?

Important în prima fază este să le recunoști, apoi să dobândești cunoașterea felului în care poți să elaborezi contramăsuri. E important însă să separi comportamentul de persoană. Nu trebuie să condamni persoana sau să o identifice cu aceste tactici. De multe ori este posibil ca celălalt să nici nu își dea seama că le folosește.

Sunt multe tactici manipulative de negociere. Noi ne vom concentra doar asupra celor mai des folosite.

Oferte extreme. Sunt sigur că și tu cunoști foarte bine această tehnică. Dacă vrei să cumperi ceva, vânzătorul îți va face o ofertă mult mai mare decât valorează de fapt produsul; dacă tu ești vânzătorul, clientul îți va face o ofertă de cumpărare, cu mult sub valoarea produsului. Intenția este ca tu să îți reduci nivelul așteptărilor și a face o concesie celeilalte părți, fără a îți se face și ție una.

În situația asta, în cazul în care ești surprins, arată-ți surpriza și permite-ți să râzi. Acest lucru poate detensiona situația și favoriza târgul. Nu recomand contracrararea cu aceeași metoda. Folosește experiența altor înțelegeri pentru a-l ajuta pe celălalt să-și dea seama că așteptările lui trebuie ajustate.

„Nu-i așa că...” Exact în momentul când tu crezi că ai ajuns la o înțelegere și sunteți în punctul semnării contractului, partenerul întreabă: „Transportul și asigurarea sunt incluse în preț, nu-i așa?” În acest moment se manifestă o dorință foarte mare de a face și această concesie finală pentru a semna odată contractul. Trebuie însă să rezisti și să aplici principiul DACĂ – ATUNCI: „În acele contracte în care noi acoperim și transportul și asigurarea, adăugăm o extravaloare de 4% la preț. Așa că DA, în cazul în care sunteți de acord să plățiți în plus cu 4%, suntem de acord să plătim și acești doi itemi.”

E posibil ca această cerere să fi fost omisă din greșeală. De asemenea poate fi văzută și ca o oportunitate de a cere altceva în schimb. În felul acesta ambele părți își satisfac nevoile.

O cale excelentă de a evita această tactică este precizarea din start a ceea ce este inclus și a ceea ce nu este inclus în înțelegere.

Polițistul bun... Polițistul rău. Indiferent de câte ori au văzut această tehnică în filme, mulți negociatori nu recunosc acest scenariu atunci când este jucat chiar în fața lor. În ce constă această tehnică? Vei avea de a face cu doi sau mai mulți negociatori, unul face niște cereri exagerate, în timp ce altul (prin contrast) este mai rezonabil. De multe ori, polițistul rău nici nu trebuie deloc să fie prezent. Cealaltă parte va invoca cererile șefului sau altui membru din echipă.

Contracarea poate fi realizată prin observarea atentă a ceea ce se întâmplă, și să-ți amintești că în ciuda aparențelor, „polițistul bun” nu este de partea ta. De multe ori această dinamică a negocierii poate fi schimbată în momentul în care tu spui ceva de genul: „Știi de ce îmi amintește asta? De o scenă cu o interogare a poliției dintr-un film vechi. Foloseau procedura aia cu polițist bun/polițist rău. Acum eu știu că voi nu ați folosi intenționat această metodă pe mine, așa că haide să revenim la motivul pentru care ne-am întâlnit azi aici”.

Ca și alternativă, poți să îți concentrezi toate eforturile asupra „polițistului rău”, și să îl ignori pe cel „bun”. Din moment ce tu trebuie să satisfaci cererile „polițistului rău”, e nevoie ca interesul lui/ei să fie descoperit.

Competiția. Legea cererii și a ofertei cunoaște multe deghizări. Ai putea să auzi că este oferit același târg (ca și al tău) de către competiție dar la un preț mai mic. Ți s-ar putea de asemenea spune că dacă nu lași la prețul oferit, vor merge cu contractul în altă parte. O cale și mai subtilă ar fi aluzia, în timpul negocierii, la alte produse ale competiției. Sau poate vei remarca un catalog al competiției pe biroul celuilalt plin cu însemnări sau post-it-uri.

Vei avea des de a face cu generalizarea: „Oricine oferă acest serviciu la un preț și mai mic”. Este necesar să clarifici această generalizare imediat, înainte ca celălalt să ajungă să și creadă în această afirmație. Întreabă exact cu cine au vorbit, apoi compară oferta ta cu cu a celeilalte părți în detaliu. Nu te baza numai pe cuvântul lor; fă tu cercetări în cazul că nu știi exact ce oferă competiția.

Întâi stabilește cu exactitate cât de asemănătoare este oferta ta cu a competiției. Calitate, Volum, Servicii, Livrare, Timp, Plată... toate trebuie analizate pentru a face o comparație reală. Lucrează pentru a-ți diferenția oferta.

Termenul limită. Acesta pot forța părțile să acționeze în realizarea unor alegeri. Termenele limită pot fi determinate de circumstanțe (expirarea vizei de ședere în țară, apropierea unui eveniment care ar duce la stoparea negocierii, etc.), sau de o consecință reală (un proiect care depinde de un produs sau persoană), sau poate fi o tactică pentru a-ți forța mâna și a te depriva de o pregătire adecvată în lipsa timpului necesar.

În momentul când întâlnești această situație, întreabă de consecințe – „Ce se întâmplă dacă nu respectăm termenul limită trasat?” Poate că dacă lucrați împreună poți să deschizi ochii celuilalt la opțiunea de a mai elibera din presiunea termenului limită „fatidic”.

la-l sau Lasă-l! Această tactică este una agresivă și în unele cazuri chiar ostilă. Axează-te asupra interesului din spatele cererii, apoi lucrează cu cealaltă parte pentru a crea opțiuni care să permită atingerea intereselor pe altă cale. „Șoferii nu acceptă să facă transportul fără o creștere cu 3% la comision / transport. Poți să accepți sau să refuzi!” poate fi contracarată prin „Înțeleg că șoferii cer 3% în plus, așa că ajută-mă să înțeleg de ce au nevoie de acest procent, ce vor face cu el?”. E esențial să înțelegi intențiile celuilalt.

Cunoști jocul de poker? Sunt situații când deși ai cărți proaste te porți ca și cum realitatea ar fi alta. Asta înseamnă că mergi la „cacealma”. Dacă suspectezi o „cacealma” la partea cealaltă, o cale bună de a o demasca acest lucru este să pui întrebarea „Dacă suntem de acord cu cererea voastră, atunci sunteți pregătiți să semnăm contractul aici și acum?”. Ce se întâmplă dacă nu pui această întrebare? Poți cădea în capcana de a face o concesie doar pentru a face față altei cereri. Folosind această contramăsură nu-ți iei nici un angajament, dar reușești să vezi care sunt intențiile reale ale celeilalte părți. Un alt răspuns posibil poate folosi principiul schimbului: „Dacă reducem prețul, va trebui să faceți o comandă mai mare.”

Politica de prețuri. Tindem să dăm mai multă crezare unor vorbe scrise și politici de prețuri sau politici corporative decât unor cuvinte vorbite. Din acest motiv recomand scrierea prețurilor și a ofertelor mai degrabă decât menționarea lor verbală. Cuvintele scrise au o aură de legitimitate, motiv pentru care sunt mai rar atacate.

În situația în care ți se prezintă o politică de prețuri care te dezavantajează, întreabă cine a formulat această politică, și căror interese e menită să servească. S-ar putea ca să nu se fi revizuit această politică, și să se realizeze că este depășită sau că nu se aplică.

CONCLUZII

Negocierea este un proces complex, dar unul în care merita să obții maiestria. Dacă nu uiti că tu ești responsabil pentru succesul sau eșecul unei negocieri, și dacă înlături barierele către o negociere eficientă, vei găsi acest proces ca fiind mult mai ușor de realizat.

În cazul în care dorești să știi mai multe despre negociere, în special despre negocierea aplicată în afaceri, trimite un e-mail la office@rrvbium.ro pentru mai multe detalii. Nu uita să specifice numele tau, orașul din care ești și motivul pentru care dorești să participi la unul din programele noastre de training. Un răspuns îți va fi furnizat în maximum 48 de ore.

Pentru alte resurse utile dezvoltării tale personale, te invităm să vizitezi adresa de internet www.unelte.rrvbium.ro. Prin proiectul „Unelte Pentru Schimbare” îți punem GRATUIT la dispoziție e-cursuri de management al timpului, comunicare, negociere, stabilire a obiectivelor și multe alte teme de interes pentru tine.



tel: 0744991400
fax: 0369814071

web: www.rrvbium.ro
e-mail: office@rrvbium.ro