

CAPITOLUL 8

Instrumente specifice negociatorilor

Tehnicile de negociere reprezintă punctul forte al oricărui negociator sau vânzător de succes. În raport cu situația concretă pe care o veți întâlni și cu clientul cu care veți discuta bagajul dumneavoastră de cunoștințe și abilități trebuie să fie suficient de larg pentru a vă putea adapta situațiilor neprevăzute.

8.1 Tehnici și tactici de negociere

Principalele tactici și tehnici ce pot fi folosite în cadrul negocierilor sunt descrise continuare.

Tehnica politeței și a complimentării

Este mai greu să refuzi un om politicos și amabil. Puțini oameni sunt insensibili la laude.

Tactica politeței și complimentării presupune un comportament de acest tip în toate fazele procesului de negociere, respectiv din momentul în care se ia legătura cu clientul până în se semnează contractul.

Această tactică poate fi folosită în toate tipurile de negociere. Totuși, în cadrul celor de tip conflictual utilizați-o cât mai puțin. Nu va duce în mod necesar la rezultatele așteptate.

Atenție: Nu remarcați însușiri imaginare și nu exagerați cu laudele! Bate la ochi. O astfel de exagerare poate degenera în lingușiri, care în unele situații pot deranja și induce suspiciune.

Tactica confidenței

Câștigați încrederea clienților fiind sinceri, onești, deschiși, transparenți.

În viața de zi cu zi fiecare dintre noi poartă câte o “mască” ce ascunde adevărata fire. Aceasta derivă din neîncrederea în noi înșine, în partener, din gânduri ascunse, din lăcomie, teama de a nu fi trași pe sfoară sau divulgați ori teama de a fi respinși sau izolați. Depășiți aceste bariere prin faptul că sunteți primul care vă “deschideți”.

Rețineți: *Confidențele cheamă confidențe. Confidențele conduc la alte confidențe.*

Fiți primul care face confidențe (în fazele de început ale negocierii) pentru a câștiga încrederea clientului. Astfel veți câștiga un nou prieten și o nouă sursă de informații. Î

Atenție: Este o armă cu două tăișuri și implică anumite limite. Nu se vor face confidența despre cei apropiați sau despre secrete delicate. Se poate obține foarte ușor efectul contrar: “dacă mă voi confesa acestui om atunci va spune și altora secretele mele!”

De asemenea, nu se utilizează în cadrul negocierilor conflictuale. Prin aceasta se oferă partenerului de discuție posibilitatea de a exploata anumite slăbiciuni sau limite ale noastre.

Exemplu: În fazele introductive ale negocierii, atunci când scopul este acela de a câștiga încrederea clientului, discutând despre fapte cotidiene, dar cu referire la riscurile ce stau în fața noastră:

“ Trebuie să mărturisesc faptul că mie îmi este frică de cutremure. În săptămâna în care s-a anunțat de către profesorul Hâncu cutremurul nu am locuit în apartamentul meu, ci în casa unui prieten! “

“Da, dar...”

Diplomații nu spun niciodată NU! Oamenii detestă să fie contraziși sau negați!

În faza depășirii obiecțiilor clienților încercați să nu utilizați cuvântul “nu” sau expresii negative. Acest fapt poate conduce la o continuare și o exacerbare a atitudinii negative, de împotrivire, din partea clientului.

Utilizarea lui “Da, dar...” Permite formularea opiniei proprii fără a nega opinia clientului și continuând argumentația acestuia. Un “NU” închide orice porțiță de discuție ulterioară, este o variantă fără răspuns.

Formularea “Da, dar...” permite trei secvențe posibile, respectiv poate avea semnificație de “DA”, “POATE” sau “NU”. Oricând se poate continua pe nuanța dorită.

Exemplul 1:

Dacă un diplomat spune DA atunci înțelege POATE.

Dacă o femeie spune NU atunci înțelege POATE.

Dacă un diplomat spune POATE atunci înțelege NU.

Dacă o femeie spune POATE atunci înțelege DA.

Un diplomat adevărat nu spune niciodată NU în timp ce o femeie adevărată nu spune niciodată DA.

Exemplul anterior arată faptul că, în raport cu tipul de client întâlnit, reacții diferite pot însemna același lucru sau aceeași reacție înseamnă atitudini diferite. Aceasta depinde de persoana pe care o aveți în față. Fiți atenți la tipul de persoană, la caracterul său, și nu utilizați întotdeauna aceeași tactică și replici indiferent de cel din fața dumneavoastră.

Disimularea

Ascunde obiectivele tale și descoperă-le pe ale clientului.

Reprezintă un mod elegant de a ascunde obiectivele importante pentru dumneavoastră și de a le descoperi pe cele ale clientului. În acest context se va da satisfacție în unele privințe clientului, fără a negocia sau a face concesii în ceea ce privește cerințele voaste esențiale.

Exemplu. Din discuția preliminară cu un client v-ați dat seama că sunt puține șanse de a-l convinge să accepte contractul propus. Atunci obiectivul principal se poate deplasa către obținerea de

informații despre alți posibili clienți prin intermediul celui cu care discutați. Prefăcându-vă că vă interesează doar obținerea semnăturii acestuia, îl veți întreba despre cunoștințe, prieteni, rude care ar putea fi interesați de un asemenea contract. Pentru a nu încheia contractul, clientul vă va oferi aceste informații în cele mai multe dintre cazuri.

Această tactică se poate utiliza în orice tip de negociere.

“De ce?”

Aflați motivul, apoi motivul motivului.

Este o tactică ce constă în aflarea motivului, apoi a motivului motivului.

Pentru a cunoaște clientul mai bine și pentru a înțelege care sunt necesitățile acestuia, ori motivul pentru care refuză încheierea contractului de asigurare se pot utiliza întrebări de tipul “De ce?”. Aceste întrebări au rolul de a clarifica situația, pentru ca, odată înțeleasă poziția clientului, fie să căutați depășirea obiecțiilor, în cazul în care este posibil, fie să încheiați discuția în caz de refuz permanent.

Intoxicarea statistică

Cifrele pot spune orice, chiar și adevărul!

De obicei scopul întâlnirii cu clientul este acela de a-l convinge să semneze contractul, să îl determinăm să recunoască faptul că avem dreptate, eventual fără a-l contrazice opinia. Convingerile sale pot fi mai ușor influențate prin intermediul datelor statistice referitoare la situația ce doriți să o implementați.

Exemplu: “Știați că 20% din locuințele bucureștenilor au fost atacate de către hoți?”

Atenție!

- Nu oferiți date care să sprijine punctul de vedere opus;
- Nu prezentați date false, nereale (este de preferat trunchierea unor informații adevărate utilizării informațiilor false);
- Nu utilizați această tactică pentru clienții care cunosc bine domeniul.

Intoxicarea se face cu informații autentice și inatacabile, chiar dacă sunt trunchiate. În fața datelor statistice se cedează mai ușor.

Tehnica bilanțului

Avantajele sunt mai puternice decât dezavantajele.

Această tehnică vă permite să puneți în evidență avantajele pe care le are clientul prin achiziționarea poliței de asigurare în raport cu dezavantajele ce ar putea surveni. Dezavantajele puse în balanță vor fi ne semnificative pentru a da mai multă greutate avantajelor.

Exemplu pentru cazul negocierii unei polițe de asigurare. “Prin încheierea acestei asigurări de viață beneficiați peste 10 ani de 30 de mii de dolari, deci vor fi bani pe care dumneavoastră îi investiți, nu îi cheltuiți. Ar fi un mic inconvenient prin faptul că prima de asigurare este de 50 dolari pe lună, dar sunt convins că situația dumneavoastră financiară vă permite să o achitați. În plus, dacă în această perioadă survine un accident, atunci prin intermediul acestei polițe beneficiați de până la 50 de mii de dolari.”

Atenție! Această tehnică nu este indicată în cazul negocierilor conflictuale. Prin intermediul ei veți oferi pe tavă clientului argumente pentru a vă respinge oferta.

Practica standard

Așa procedează toată lumea.

Practica standard este o strategie prin intermediul căreia căutați să vă convingeți clientul să accepte contractul propus ca pe un fapt uzual, curent, standard.

Partea bună asociată unui contract standard este aceea că partenerul de discuție știe că acest cadru a fost verificat și a funcționat în bune condiții în multe situații anterioare, cu beneficii pentru ambele părți.

Exemplu. “Toți clienții noștri au acceptat această formă a contractului.”

Tactica “piciorului în prag”

Deschide o cale de comunicare cu clientul.

Din punct de vedere fizic, tactica “piciorului în prag” presupune mai întâi deschiderea ușii și apoi menținerea ei deschisă cu ajutorul piciorului până se poate deschide de tot.

Exemplu: “Aveți un minut la dispoziție pentru a vă prezenta oferta noastră?”

O astfel de cerere este în general acceptată, și în continuare adoptați alte tactici utile procesului de vânzare. Se poate utiliza pentru toate tipurile de negocieri cu aceeași eficiență.

“Trântitul ușii în nas”

Cereți mult, retrageți-vă și reveniți cerând mai puțin.

Această tehnică se mai numește și “retragerea după refuz” și presupune ca la început să se facă o cerere mai mare decât cea efectiv dorită, urmată de o retragere (aparentă). După retragere, se va reveni cu cererea pe care o dorim în realitate și, în multe dintre cazuri, clientul o va accepta deoarece are dimensiuni rezonabile în raport cu prima.

Fiți atenți la tipul de client și la dimensiunea ofertei. Este posibil să nu vi se mai ofere posibilitatea de a mai discuta cu acesta dacă prima cerere este exagerată sau dacă este un client cu caracter dificil, închis .

Retragerea aparentă

Această tactică se aplică prin sugerarea, la un moment dat al negocierii, a faptului că v-ați putea retrage de la negocieri. O astfel de tactică are rolul de a grăbi decizia clientului. Nu se va utiliza în fazele de început, ci doar atunci când acordul a început să se contureze. O astfel de atitudine va determina - de obicei - reducerea duratei în care se ia decizia.

Atenție. Utilizarea acestei tactici se va face cu mult tact și diplomatie altfel se poate compromite întreaga afacere.

Tactica falsei concurențe

Lăsați impresia că nu depindeți doar de clientul din față.

Această tactică presupune să arătați clientului faptul că nu este el unica alternativă pe care o avem prin invocarea unei vânzări către un alt client. Pentru aceasta se exagerează ușor puterea și numărul clienților cu care urmează a se negocia.

Nu se va utiliza în fazele de început ale negocierii. Reacția clientului ar putea fi “Atunci puteți pleca la ceilalți!” . Este bine să fie utilizată cu tact deoarece fiecărui client îi place să se simtă unic, cel mai important, decisiv pentru dumneavoastră.

Tehnica parafrizei

Uneori nu strică să fiți papagali!

Parafraza înseamnă a reda în rezumat ceea ce am înțeles că a spus clientul. Parafrazând veți da clientului mulțumirea că s-a făcut înțeles în timp ce pentru dumneavoastră înseamnă un timp suplimentar de gândire pentru a pregăti următorul pas. Odată cu parafraza se cer eventual noi lămuriri.

Parafraza este introdusă prin expresii de genul:

“ Dacă am înțeles bine....”

“Hai să vedem dacă am înțeles ce vreți să spuneți....”

“Vrei să spui că...”

Schimbarea obiecțiilor în afirmații

Tratați mai ușor cu un client care spune DA decât cu unul care spune NU.

Poate vă mai amintiți acel joc din copilărie în care o persoană spune mereu NU iar alta spune mereu DA. În momentul în care cel care spunea DA a trecut la a spune NU, se poate înregistra o modificare de comportament și din partea celui care spunea NU. Spiritul de contradicție și competiție funcționează în cele mai multe cazuri. Utilizați-l.

În condițiile în care întâlniți un client care are o atitudine negativă față de propunerile pe care le faceți atunci primul pas este acela de a încerca să îl determinați să schimbe natura propozițiilor, respectiv să treacă de la propoziții negative la cele pozitive.

Un astfel de client va da răspunsuri de tipul “Nu mă interesează”, etc. Căutați să îl determinați să dea răspunsuri pozitive, iar de aici este posibilă o schimbare de atitudine.

Exemplu “Dacă am înțeles eu bine, nu sunteți interesat de oferta noastră.”

“Deci nu vă mulțumesc condițiile?”

“Da, așa este.”

Tehnica salamului

Se mănâncă mai ușor bucată cu bucată decât totul dintr-o singură înghițitură.

Tehnica salamului presupune utilizarea pașilor mărunți pentru atingerea obiectivului stabilit. Este mai ușor să se obțină salamul feliuță cu feliuță decât tot odată. Dacă veți cere cliintelui direct să semneze polița de asigurare atunci veți fi probabil refuzați. Dacă veți cauta să duceți o politică a pașilor mărunți, respectiv să vă consolidăm poziția pas cu pas, începând prin a convinge clientul să vă asculte, apoi câștigându-l prin calitatea și atractivitatea ofertelor prezentate, atunci veți obține în final tot salamul, respectiv clientul va semna polița oferită.

Tehnica apelării la un terț

Părerea a doi oameni este mai bună decât a a unui singur.

În condițiile în care clientul este neîncrezător în privința ofertei pe care o faceți atunci se poate apela la o treia persoană, un specialist sau un cunoscut de-al clientului, care îi poate confirma valabilitatea și avantajele ofertei propuse. Este de preferat ca această persoană să fi încheiat deja un contract și să fie mulțumit de aceasta, pentru a putea oferi informațiile solicitate în cunoștință de cauză. Opinia acelei persoane poate fi determinantă pentru a convinge clientul să semneze contractul propus.

Exemplu: “Vecinul dumneavoastră, domnul Ionescu, este clientul nostru de trei ani. Îl puteți întreba și pe el de avantajele pe care i le aduce acest contract.”

Tehnica lărgirii câmpului

Nu oferiți totul dintr-o dată. Nu cereți totul dintr-o dată.

Această tehnică presupune prezentarea gradată a avantajelor ce rezultă din contractul de asigurare. Discutați fiecare clauză prezentându-i avantajele în special. Dacă ajungeți într-un impas atunci prezentați o altă clauză, mai atractivă. Aceasta poate determina clientul să treacă mai ușor peste clauza cu probleme.

Vânzarea în trei pași

Această schemă de vânzare se bazează pe saltul dintr-o extremă în cealaltă și acțiunea legii contrastului.

Se compune din trei secvențe succesive:

Etapa 1. Propuneți mai întâi un contract foarte bun dar la un preț ridicat. Reacția probabilă va fi "Prea scump."

Etapa 2. Reveniți cu o ofertă ieftină, dar cu mai puține facilități. Reacția probabilă a clientului va fi "Preferam avantajele oferite de cealaltă." . De regulă nu se achiziționează nici una dintre cele prezentate până acum. Vânzarea nu este încă ratată.

Etapa 3. În ultima etapă propuneți un contract cu facilități apropiate de primul dar la un preț intermediar. O posibilă reacție este: "Exact ce îmi trebuia!"

Această tactică folosește efectul de contrast între extremele prețului și facilitățile oferite de contracte

Oferirea unui stimulent sau a unui serviciu

Orice este gratis este binevenit.

Această tehnică se bazează pe faptul că un stimulent utilizat cu rol promoțional provoacă o decizie pozitivă din partea clientului. De asemenea , se pot propune servicii suplimentare, care să nu fie incluse contract și să fie utile clientului.

"Dacă veți semna acest contract atunci beneficiați de consiliere financiară gratuită din partea societății noastre."

Replica dură

Unii oameni cedează în fața ofensivei.

Este una dintre tacticile ofensive și destul de riscante. Printr-o replică dură se atacă obiecția clientului cu duritate sau cu ironie. Folosirea acestei tactici presupune mult tact, o prezență agreabilă, și un mesaj nonverbal care să nu afecteze climatul discuției, determinând clientul să renunțe la tranzacție.

Exemplu. "Refuzați un contract semnat de însuși șeful dumneavoastră?" (sau de un VIP, ori de o cunoștință pe care o admiră).

Oferirea unei alternative

Păstrați în buzunar o variantă de rezervă.

Există situații în care au fost refuzate toate ofertele noastre – din diverse motive. Atunci, în prima fază se va căuta o ofertă care să îndeplinească. Pe cât posibil, toate obiecțiile clientului. Dacă nici acest fapt nu este posibil atunci schimbați obiectivul: căutați, de exemplu, să obțineți informații despre alți posibili clienți.

Întrebările

Utilizarea întrebărilor afectează direct procesul de negociere. Scopul fundamental al acestora este obținerea de informații despre client, despre motivația sa respectiv despre cauzele obiecțiilor.

În faza de început a discuției utilizați întrebările libere. Acestea nu au legătură cu procesul de negocieri și au rolul de a destinde atmosfera.

În continuare utilizați întrebări dirijate, care vor fi legate direct de procesul de negociere și de client. Prin intermediul acestor întrebări se vor identifica obiecțiile, necesitățile fundamentale și structura psihologică a clientului.

În raport cu răspunsurile ce pot fi date de clienți putem clasifica întrebările în trei mari categorii, și anume:

- întrebări deschise: aceste întrebări permit clientului exprimarea liberă a opiniilor și detalierea acestora. Aceste întrebări încep de obicei cu: “Ce credeți despre...?, De ce...?, Vorbiți-mi despre...?, Cum...?”
- întrebări închise: sunt acele întrebări care permit doar un răspuns scurt din partea clientului. (de tipul Da, Nu, Nu știu, etc.) Sunt utilizate pentru a sintetiza răspunsurile, părerile sau convingerile clientului, pentru a obține informații capitale sau pentru formarea unor impresii sau convingeri despre client.
- Întrebări semi- închise: sunt cele care sugerează răspunsul, dar permit și detalierea acestora în sensul dorit de dumneavoastră.

Întrebările sunt utilizate în fiecare fază a procesului de vânzare-negociere, și pentru orice tip de negociere.

Dați exemple de întrebări închise, deschise sau semi-închise împreună cu fazele în care le utilizați.

Tactici războinice

Un negociator războinic cunoaște o mulțime de tactici și manevre pe care le utilizează regulat. Își are propriul repertoriu și va admira (căutând să folosească) tacticile care au fost utilizate împotriva sa de alți negociatori.

Câteva dintre acestea sunt:

Întrebările introductive

Războinicul va intra în încăperea destinată negocierii, va strânge mâna oponentilor urându-le “Bună dimineața!” și apoi va trece imediat la abordarea problemelor. Se va interesa de situația afacerilor noastre, de producția și serviciile de care este interesat, sau chiar de situația afacerilor personale.

El va căuta să obțină avantaje suplimentare prin culegerea de informații despre Ceilalți și le va construi o imagine în care să poată găsi punctele mai slabe, vulnerabile. În plus, se va situa pe o poziție de forță - cu un mod de comportament agresiv și dominator.

Primește/dă

Este interesat să primească mai întâi și apoi să dea ceva. Va face o concesie mică după ce oponentii au făcut o concesie mică. Va face o concesie mare după ce a primit una mare și va căuta să obțină informații înainte de a le da. Va căuta să primească oferta Celorlalți înainte de a o face pe a sa și va folosi întotdeauna puterea de a face prima mutare. Tactica “primește și dă” utilizată de

negociatori experimentați poate avea avantaje comerciale pozitive pe termen scurt, și se va putea câștiga teren în timpul negocierii.

Pe termen lung însă, dezavantajul este că se introduce riscul întârzierilor și al atingerii unor puncte moarte (în care nici una dintre părți nu dorește să dea înainte de a primi).

Arătarea emoției și a supărării

Negociatorii războinici vor face mișcări bruște, puternice și emoționale, vor lovi masa, vor folosi privirea, ținuta, gesturile, vocea și se vor arăta foarte supărați.

Băiat bun / Băiat rău

Aceasta este o tactică ce poate fi utilizată de o echipă de doi negociatori. Unul dintre ei va prelua rolul “băiatului rău”: va fi agresiv, va face cereri exagerate și va fi necooperativ. El va acționa la început pentru o bună perioadă, timp în care partenerul său va sta liniștit. După ce a “înmuat” destul poziția Celorlalți prin această tactică, “băiatul bun” va prelua rolul conducător, fiind constructiv, oferind soluții și încercând să ajungă la o înțelegere reală.

Acestea sunt tacticile paralele ale arhetipurilor utilizate în interogarea prizonierilor de război: mai întâi prizonierul este interogat de un anchetator dur, iar apoi i se oferă un altul mai binevoitor, care poate obține ceea ce dorește.

Ținuta gen poker

Războinicul va avea o figură impenetrabilă, nu va arăta nimic prin expresie, ton, ținută sau gesturi, această tactică fiind o parte importantă a arsenalului propriu.

Organizarea timpului

La sfârșitul fiecărei runde de negocieri își va asuma responsabilitatea realizării unui record. Realizările obținute până în acel moment le va interpreta doar în avantaj propriu. Va include adesea fraza “Ceea ce tocmai am stabilit”, chiar dacă nu a fost suficient timp pentru a analiza problema în discuție, aceasta evident numai în cazul în care îi este favorabilă.

“Aceasta a fost o subliniere, nu o înțelegere”

După ce negocierile au ajuns la punctul în care Ceilalți sunt dispuși să încheie contractul, acesta nu este propus, în scopul cererii și a obținerii de viitoare concesi.

De exemplu, după ce s-a negociat o perioadă iar Ceilalți au redus prețul de la 1.800 USD la 1.200 USD, războinicul se va întoarce a doua zi pentru a continua negocierile. El va menționa un preț de 1.000 USD și la răspunsul nostru uimit “Dar am stabilit odată prețul la 1.200 USD.”, el va replica “Aceasta a fost o subliniere, nu o înțelegere”.

Privind în sus

În momentul în care nu se poate ajunge la o înțelegere cu cel cu care negociază, el îi va cere să-și consulte șeful sau șeful șefului etc.

Mutări în forță

Mai există, desigur, și alte mișcări pe care negociatorii le pot utiliza, cum ar fi mita, sexul, șantajul. Nu toți negociatorii vor folosi instrumente mai puțin etice, dar în cazul afacerilor foarte importante există riscul de a fi folosite și tocmai de aceea trebuie să fim în gardă în privința unor asemenea mijloace.

Contra-măsuri la tacticile războinice

Măsurile ce pot fi luate pentru a contracara o asemenea tactică pot fi clasificate în patru categorii:

1. Evitarea bătăliei;
2. Controlul câmpului de bătălie;
3. Utilizarea tacticilor adversarului;
4. Dezvoltarea atitudinilor proprii.

Cea mai bună cale de a-l învinge este, evident, de a se împiedica bătălia înainte de a începe. Aceasta se poate realiza doar în minutele sau chiar secunde critice ale deschiderii:

- se vor evita întrebările sale introductive;
- se va păstra o perioadă de topire a gheții neutre;
- nu ne vom lăsa antrenaji în întrebările sale provocatoare;
- nu îl vom lăsa să conducă negocierile;
- nu îi vom permite să domine primele momente - despre ce se vorbește, când și unde se stă, aranjarea negociatorilor la masa tratativelor.

Vom fi capabili să controlăm bătălia dacă vom putea controla câmpul de bătălie. În termenii unei negocieri, acest “control al câmpului de bătălie” reprezintă controlul procedurilor de negociere. Punctele de bază vor fi:

1. Vom căuta o formă și un plan al procedurilor.
2. Vom căuta să oferim în deschidere scopul, planul și durata întâlnirii.
3. Vom aduce permanent oponentul la planul stabilit.
4. Vom păstra o evoluție fluidă a negocierii, utilizând o abordare pe front larg.
5. Vom utiliza compromisurile.

În plus față de aceasta vom păstra controlul procesului, adică a ceea ce se negociază și în ce ordine. Adoptând acest plan, în mod sigur îl vom irita. El ar dori să avanseze liber și fără să se gândească, dar un războinic prins la înghesuială nu poate face atâta rău cât unul liber.

Pentru a-l învinge cu propriile sale arme va trebui să procedăm astfel:

Atunci când utilizează tactica “primește/dă” nu trebuie să îi dăm satisfacție. Dacă vom da înainte de a primi, atunci va privi aceasta ca pe un semn de slăbiciune și va cere mai mult. Va dori să primească mai mult și va schimba tactica în “primește/primește/dă” și curând va aspira doar la “primește/primește/primește”. Nu trebuie să intrăm într-un asemenea joc. Vom negocia informație pentru informație, entuziasm pentru entuziasm, concesie pentru concesie.

Singurul mod de a îndepărta supărarea este suspendarea negocierilor, fie temporar, fie permanent. Creierul uman este construit astfel încât emoțiile (iar între ele și supărarea) sunt plasate într-o parte a sa, în timp ce gândirea rațională în altă parte. Odată ce creierul s-a fixat pe modul de gândire emotiv, partea rațională este scoasă din uz. Partea supărată nu va putea recepționa rațional mesajele care se transmit și este inutil să încercăm să o facem. Soluția este deci suspendarea operațiunilor. În aceste momente nu suntem siguri de nimic, deoarece Ceilalți gândesc într-un mod care nu este acceptabil într-o negociere.

Tactica “băiat bun / băiat rău” este dificil de recunoscut și ca atare și de contracarat. Desigur, în cazul în care a fost recunoscută, poate fi contracarată, astfel încât în următoarea (sau în următoarele) rundă fie se va ignora “băiatul rău”, fie se va încerca separarea celor doi.

Pentru a contracara tactica “de a privi în sus” va trebui să aducem obiecții puternice pentru început, pentru ca apoi să se aranjeze ca propriul șef să intre și să îi confirme că a fost o tactică defectuoasă.

Separat de aceste tactici specifice de contracarare trebuie să dezvoltăm și atitudinile noastre în cazul tratării cu negociatori războinici.

În primul rând nu trebuie să fim sensibili la dorințele și la reacțiile lor. Ei ar dori ca noi să fim astfel, dar nu ne putem permite.

În al doilea rând, trebuie să ne păstrăm calmul. Nu trebuie să intrăm într-un comportament emoțional sau să reacționăm emotiv la comportamentul lor, oricât de ofensiv ar fi acesta.

Comportamentul său accentuează aspecte ale personalității care de obicei cer răspuns imediat din partea noastră. Totuși, dacă el strigă, atunci nu este bine să răspundem și noi la fel. În plus, trebuie să ne păstrăm calmul și rațiunea.

Dacă se depășește ceea ce înțelegem printr-un comportament rezonabil, atunci nu suntem obligați să continuăm negocierea cu persoane nerezonabile. Ne vom ridica și vom pleca, și numai dacă dorește în mod serios încheierea unui acord ne putem întoarce mai târziu; iar dacă nu este așa, atunci nu avem nimic de pierdut.

8.2 Comunicarea

Cheia oricărei negocieri eficiente este comunicarea.

Pentru a putea obține rezultatele dorite în procesul negocierii, un element de care trebuie să ținem seama în mod deosebit este comunicarea cu clienții.

Pentru a obține o comunicare eficientă este necesar să îndepărtați barierele ce pot apărea în calea comunicării. Aceste bariere sunt:

- A. Ceea ce se spune nu poate fi auzit;
 - B. Ceea ce se aude nu poate fi înțeles;
 - C. Ceea ce este înțeles nu poate fi acceptat;
 - D. Vorbitorul nu poate descoperi dacă ascultătorul a auzit/înțeles/acceptat.
-
- A. Prima barieră este aceea dintre ceea ce se spune și ceea ce se aude. Aceasta se datorează în special unor bariere fizice ca: zgomotul, lipsa concentrării, distorsiuni în timpul transmiterii (dacă se vorbește la telefon sau prin fax), sau surzenia.
 - B. A doua barieră intervine în momentul în care ascultătorul a auzit ceea ce i s-a comunicat dar nu a și înțeles. Aceasta barieră derivă din folosirea limbajului tehnic (care nu este întotdeauna înțeles de client), din distorsiunile de vorbire (se vorbește prea repede sau cu defecte de vorbire), din vocabular, educație sau din necunoașterea limbii (dacă tratați cu clienți din alte țări).
 - C. A treia barieră apare în momentul în care ascultătorul a înțeles ceea ce i s-a comunicat dar nu este de acord, nu poate accepta ceea ce i se spune. Aceasta poate proveni din factori psihologici cum ar fi: aversiunea față de persoana care prezintă sau față de organizația din care provine, prejudecăți (de exemplu aversiunea de a discuta cu persoane cu barbă), o experiență anterioară sau clauzele contractului.
 - D. A patra barieră constă în faptul că cel care vorbește nu își dă seama dacă ascultătorul l-a auzit/înțeles sau acceptat. Aceasta rezultă dintr-o deficiență de comunicare, cum ar fi

lipsa de atenție, sau faptul că ne se verifică permanent dacă mesajul trimis a fost și recepționat, respectiv acceptat.

Depășirea barierelor

- crearea unor condiții optime de desfășurare a discuției: loc, amenajare, ambianță;
- folosirea unui limbaj adecvat clientului: vorbiți pe înțelesul clientului asigurându-vă că înțelege cele expuse;
- folosiți un ton, o dicție și un vocabular adecvat;
- obțineți feed-backul adecvat de la client;
- ascultați activ părerile clientului.

Abilități comunicaționale

A. **Mesajul verbal** – este acela prin intermediul căruia vă faceți înțeleși de client. Elementele de bază ce trebuie avute în vedere sunt:

- utilizați corect sensul cuvintelor; altfel s-ar putea să nu fiți înțeleși;
- evitați ambiguitatea (sau provocați-o decă este necesar) nu veți risca obiecții și întrebări ulterioare;
- evitați jargonul profesional sau cel uzual, zilnic: clientul nu este obligat să știe termenii profesionali și încărcarea prezentării cu acești termeni o va face greu de urmărit și acceptat.

B. **Mesajul paraverbal** este acela care însoțește mesajul verbal și îl completează. Elementele mesajului paraverbal sunt date de:

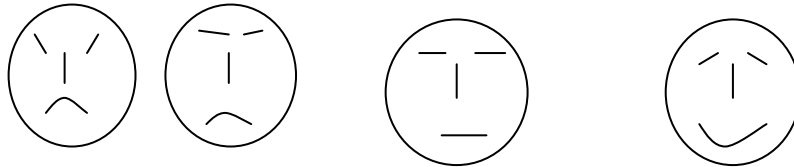
- calități vocale: nu trebuie neapărat să fiți oratori, însă cel din fața dumneavoastră trebuie să vă înțeleagă, deci este necesară o vorbire coerentă și fluentă;
- înălțimea vocii este descrisă de frecvența sunetelor emise de vorbitor. Folosiți un ton adecvat, calm, sigur, jos, astfel încât să nu fie “zgâriată” urechea partenerului de discuție. Altfel, se poate induce o stare de iritare și adversitate încă de la începutul întâlnirii.
- volumul vocii arată intensitatea sunetului emis de vorbitor. Acesta depinde de zgomotul de fond. Rețineți: trebuia să vă faceți auziți, fără însă să deranjați.
- dicția este abilitatea de a articula și pronunța corect cuvintele. Înțelesul cuvintelor și mai ales modul în care acestea sunt receptate de către partener depinde de dicție. Perfecționați dicția, astfel riscați să fiți refuzați de clienți pentru faptul că nu vă înțeleg.
- accentul este acela care dă înțelesul unui cuvânt sau îl modifică. De asemenea accentul particular, dar de o anumită zonă de proveniență a dumneavoastră, poate deranja clientul și induce o stare de adversitate și respingere.
- pauzele sunt utilizate pentru individualizarea și accentuarea elementelor importante.
- intonația indică de obicei starea de spirit și face prezentarea mai atractivă și mai interesantă.
- ritmul vorbirii este un element care influențează capacitatea de înțelegere a clientului precum și atitudinea clientului. Puteți întâlni ritmuri calme sau repezite, teatrale sau monotone. Evitați monotonia în prezentare și folosiți ritmul potrivit clientului pentru a-l menține atent, dar și firii dumneavoastră.

C. Mesajele nonverbale

Comunicarea se face nu doar prin intermediul cuvintelor și exprimării acestora ci și prin alte forme ale mesajului, din care cel mai important este mesajul trupului. Cercetătorii afirmă că în comunicare doar 35% reprezintă mesajele verbale și 65% reprezintă mesajele nonverbale.

- Fizionomia și expresia feței. Fizionomia este de obicei oglinda sentimentelor.

Exemple:



Comentați expresiile de mai sus.

- Privirea: priviți partenerii în ochi, nu insistați cu privirea asupra unui singur punct, fiți atenți la semnale cum ar fi clipirea.
- Ținuta corpului: este legată de linia corpului, ținuta corpului, poziția umerilor, șira spinării.

Exemplu. O atitudine de supunere, umilință: caracterizată prin capul plecat, umeri lăsați, șira spinării încovoiată;

O atitudine de mândrie, dominanță: capul sus, umeri înalți, drept.

- Poziționare și orientare: este de preferat să fie față în față, de obicei fără menținerea unui obiect (cum ar fi masa) între dumneavoastră și client. Orientarea corpului trebuie să fie către client și nu în direcția opusă.
- Proximitate: nu încălcați spațiul vital personal al clientului (aproximativ 0,5 m).
- Contactul fizic: în afara momentului în care se strâng mâinile nu este indicat (se va încălca spațiul vital personal). Fiți atent la cel inițiat de client, cu ar fi bătăile pe umăr, strângerea mâinii, etc.
- Mișcările capului dau indicii despre atitudinea clientului față de cele prezentate. Exemplu: înclinarea sus-jos indică mișcări de aprobare, rotirea stânga – dreapta indică dezaprobare.
- Manifestările ostile se pot observa din mici amănunte cum ar fi: privirea peste dumneavoastră, arătarea cu degetul, privirea tăioasă, încordarea mușchilor gâtului, fața congestionată, strângerea pumnului, rânetul, mâinile încleștate etc.
- Palma arată un anumit tip de caracte: de exemplu mișcări ample ale mâinilor și palmelor indică un om sincer. Motivația clientului poate fi interpretată astfel: motivele întemeiate se susțin cu palmele deschise, în timp ce motivele neîntemeiate sunt indicate prin strângerea palmei. De asemenea palma mai transmite mesaje de dominare, supunere, agresivitate sau calm.
- Acoperirea gurii arată de obicei o minciună. La adulți mesajul este mai rafinat și se transformă în frecări ale bărbiei sau a nasului.
- Susținerea discursului cu gesturi se face de către vorbitorii experimentați prin gesturi ample și expresive. Atenție: nu se exagerează cu gesturi deplasate.
- Mâinile și degetele dau alte semnale cum ar fi:
 - Împreunarea sub formă de boltă: o persoană sigură de ea (care nu este neapărat sociabilă);

- Împreunarea la nivelul ochilor: transmite aroganță și neîncredere în partenerul de discuție;
 - Așezarea coatelor pe masă sau împreunarea în dreptul gurii arată slăbiciunea sau faptul că se află în dificultate;
 - Așezarea mâinilor pe masă arată calm și lămurire;
 - Încordarea mâinilor este un semn de tensiune;
 - Etalarea degetului mare în sus indică o atitudine superioară, uneori arogantă, pozitivă. Atenție la disjuncția vorbe/semne.
- Picioarele indică de asemenea o anumită atitudine a clientului.
- Încrucișarea picioarelor arată o atitudine negativă, defensivă. (pentru femei acest gest nu este neapărat concludent deoarece poate fi o poziție specifică unei doamne).
 - Piciorul așezat peste genunchi și ținut cu o mână indică o atitudine rigidă, puternic individualistă, încăpățănare, rezistență la argumente.
 - Încrucișarea gleznelor împreună cu srângerea brațelor scaunului este un semn de nervozitate, frică sau disconfort.

D. Alte indicii nonverbale

- limbajul timpului este dat de:
- punctualitate;
 - viteză de reacție la întrebări;
 - gestiunea timpului;
 - privirea ceasului.
- scrisul (grafologia) indică anumite trăsături ale clientului. De exemplu un scris rotunțit arată o predispoziție către visare, în timp ce un scris ascuțit arată o gândire rațională.
- Emoția este uneori determinantă în semnarea poliței. Clienții se comportă diferit în raport cu sarea de spirit din momentul întâlnirii, respectiv după cum sunt bucuroși sau triști, mândri sau cu teamă.
- Empatia este un mecanism de apropiere emoțională între persoane și uneori ajută în mod decisiv comunicarea verbală și nonverbală.
- Sinceritatea ajută în multe situații procesul de comunicare și de negociere prin crearea unei atmosfere de încredere și colaborare. Fiți naturali și nu vă complicați. În plus, adevărul este mai ușor de ținut minte decât minciuna.
- Puterea de negociere depinde de capacitatea dumneavoastră de a controla următoarele elemente:
- Recompensa;
 - Constrângerea;
 - Legitimitatea;
 - Referința;
 - Expertiza.

E. Ascultarea

În procesul de vânzare – negociere a poliței de asigurare este determinantă capacitatea dumneavoastră de ascultare activă. Nu întrerupeți clientul în argumentația acestuia chiar dacă nu sunteți de acord cu ea. Căutați să înțelegeți motivația ei pentru a o putea contracara mai ușor.