

Techniki komunikacji i negocjacji – Materiały do wykładów

1. KOMUNIKACJA W BIZNESIE

1.1. Istota komunikacji

Komunikacja jest terminem, którego łaciński pierwowzór oznacza wymianę, łączność. Oznacza ona wzajemne porozumiewanie się, przekazywanie informacji, umiejętności, pojęć, idei, uczuć. Dzieje się to za pomocą nadawania i odbioru znaczenia określonych zachowań, symboli tworzonych przez słowa, gesty, dźwięki, obrazy, dotyk.

Komunikacja odbywa się codziennie i w każdej niemalże sytuacji. Komunikowanie się z innymi ludźmi jest sposobem na uzyskanie poczucia tożsamości i stworzenie obrazu własnej osoby, który niczym w lustrze odbija się w komunikatach przesyłanych przez otaczających nas ludzi. Komunikując się, nawiązujemy więzi, zaspokajamy własne potrzeby. Izolacja społeczna (sytuacja braku bodźców, informacji) jest szkodliwa dla naszego organizmu. Wymiana myśli może odbywać się poprzez słowa (mówione lub pisane), gesty oraz obrazy.

Ludzie komunikując się, odbierają i nadają informacje przez poszczególne zmysły. Procentową proporcję odbioru i przekazu przedstawiają następujące zmysły: wzrok – 83 %, słuch – 11 %, węch – 3,5 %, dotyk – 1,5 %, smak – 1 %¹.

Tradycyjnie komunikacja rozumiana jest jako proces polegający na przekazywaniu informacji pomiędzy podmiotami. Obecnie komunikowanie to nie tylko przekazywanie informacji, to także tworzenie relacji, wspólnoty.

Najczęściej wymiana informacji zachodzi w formie:

- a) bezpośrednio, ustnej,
- b) pisemnej (za pomocą różnorodnych nośników),
- c) poprzez znaki i symbole (umowne – dym z komina, czerwona flaga),
- d) za pomocą dźwięków, muzyki,
- e) kombinacji powyższych.

Skuteczność polityki komunikacji, czyli kwestia czy przekaz zostanie właściwie zrozumiany i zapamiętany przez odbiorcę – zależy od umiejętności doboru form i środków, i najlepszego ich dopasowania do adresata przekazu. Z pewnością w zwiększeniu zrozumienia

¹ L. Giblin, Umiejętność postępowania z innymi. Kraków 1993, s. 23

przekazu przez odbiorców, pomoże zachowanie następujących reguł dobrze sformułowanej informacji²:

- a) prostota przekazu – używanie zrozumiałego języka,
- b) jasność wypowiedzi – klarowne wyłożenie, bez zawichości,
- c) zwięzłość – w miarę możliwości jak najkrócej (ale zrozumiale),
- d) precyzja – użycie właściwych merytorycznych sformułowań,
- e) sens – informacja musi mieć konkretne znaczenie, zgodne z tematem,
- f) organizacja – każdy element informacji musi znajdować się we właściwym miejscu,
- g) konsekwencja i wewnętrzna zgodność logiczna przekazu,
- h) przyjazny wydźwięk – przedstawienie faktów raczej w pozytywnym, niż negatywnym świetle,
- i) zdolność do przekazywania,
- j) różnorodność wrażeń – przedstawienie informacji z możliwie wielu punktów widzenia, co daje efekt bezstronności i obiektywności,
- k) dopasowanie do typu odbiorcy.

Pełne i skuteczne zbliżenie do klienta jest uwarunkowane przyjęciem i stosowaniem trafnej strategii komunikacji. Strategia komunikacji – to zespół zaplanowanych metod realizacji celów komunikacji³. Strategia ta musi być spójna i kompleksowa w stosunku do wszystkich działań, zbudowana na podstawie dokładnej analizy otoczenia, uwzględniać mechanizm informacji zwrotnej z rynku. W zależności od rodzaju, celów i zasobów firmy, warunków konkurencji, struktury rynku, rodzaju odbiorców oraz gotowości do podjęcia ryzyka, może ona przyjąć strategię:

- komunikacji masowej,
- komunikacji zindywidualizowanej,
- komunikacji mieszanej.

Strategia komunikacji masowej wykorzystuje przede wszystkim nośniki masowe, o szerokim zasięgu, do których należą: telewizja, prasa, radio, plakaty i tablice typu billboardy. Formy masowe są drogie a przez to dostępne coraz mniejszej liczbie najbogatszych firm.

Strategia komunikacji zindywidualizowanej jest formą indywidualnego, często bezpośredniego kontaktu z konkretnym nabywcą. Jej treść jest kierowana do małych, dobrze rozpoznanych segmentów rynku, w stosunku do których projektowane są programy

²P. Lesly: *Lesly's Handbook of Public Relations and Communications*, Amacom, New York, 1991, za Ł. Piast: *Public Relations. Istota, techniki*, Centrum Informacji Menadżera, Warszawa 1997, s. 12.

³ *Komunikacja...*, s.28

lojalnościowe, strategie pozycjonowania produktów i firmy. Podstawą tej strategii jest kontakt osobisty, a w nim szczególnie umiejętności pracowników firmy.

Strategia komunikacji mieszanej jest kombinacją komunikacji masowej i zindywidualizowanej, z przewagą często tej drugiej. Formy, techniki i style komunikowania są uwarunkowane tym, do kogo jest kierowany przekaz komunikacyjny, czyli , kto jest odbiorcą komunikatu..

Do odbiorców komunikacji marketingowej mogą należeć: potencjalni nabywcy (zarówno indywidualni jak i instytucjonalni), pośrednicy, dostawcy, środowisko branżowe, eksperci, liderzy opinii, grupy odniesienia, dziennikarze, pracownicy firmy, władze, całe społeczeństwo.

Komunikację można również podzielić ze względu na rozległość odbioru na⁴:

1. Komunikację masową:
 - ✓ Reklama ATL, BTL
 - ✓ Internet, serwis WWW, banner,
 - ✓ Wizualizacja,
 - ✓ Media,
 - ✓ Lobbing,
 - ✓ Sponsoring,
2. Komunikację grupową:
 - ✓ Wystąpienia publiczne,
 - ✓ Prezentacje,
 - ✓ Targi,
 - ✓ Wydarzenia marketingowe,
3. Komunikację indywidualną:
 - ✓ Werbalną,
 - ✓ Słuchanie,
 - ✓ Czytanie,
 - ✓ Pisanie,
 - ✓ Mowa ciała,
 - ✓ Zarządzanie przestrzenią,
 - ✓ Wizerunek – tożsamość,
 - ✓ Retoryka,

⁴ H. Mruk: Komunikowanie się w marketingu,

- ✓ Negocjacje,
- ✓ Mediacje.

1.2. Proces komunikacji

W każdym procesie komunikacji wyróżnić można przynajmniej trzy następujące elementy: nadawcę, wiadomość i odbiorcę. **Nadawcą** nazywamy tego, kto przekazuje wiadomość. **Wiadomością** jest to, co chcemy przekazać. Może być to pomysł, myśl czy odczucie. **Odbiorca** to jedna lub więcej osób, do których skierowany jest przekaz.

W procesie komunikowania wyróżnić można siedem kroków:

1. **Formułowanie wiadomości.** Wiadomość to każda, nawet drobna informacja na przykład powitanie. Jest nią także obszerna analiza naukowa.
 2. **Słowa, gesty i obrazy** czyli forma jaką nadamy wiadomości.
 3. **Przekazanie wiadomości.** Może odbyć się na różne sposoby, inaczej mówiąc można wybrać różne drogi przekazu. Wiadomość można podać podczas osobistego kontaktu, zostawić zapisaną na kartce na biurku odbiorcy, przekazać przez inną osobę, nagrać na automatycznej sekretarce czy wykorzystać takie środki przekazu jak e-mail, fax, sms.
 4. **Odbiór wiadomości** czyli przejęcie funkcji przez odbiorcę.
 5. **Znaczenie wiadomości.** Nadawca zakomunikował – odbiorca odebrał. Problemem jest to czy przekaz został właściwie zrozumiany.
 6. **Reakcja na wiadomość.**
 7. **Sprzężenie zwrotne** inaczej meldunek powrotny, informuje nadawcę czy komunikacja zakończyła się sukcesem.
- a) Na proces ten składają się następujące elementy, uczestniczące w nim na poszczególnych etapach: nadawca komunikatu, kodowanie, komunikat, zakłócenia (szum informacyjny), dekodowanie, odbiorca komunikatu, sprzężenie zwrotne (reakcja na komunikat)⁵.

Podczas procesu komunikacji dojść może do różnego rodzaju zakłóceń, które spowodować mogą niewłaściwą interpretację wiadomości lub w ogóle uniemożliwić dotarcie komunikatu do odbiorcy. Wyróżnić można **kilka rodzajów zakłóceń w komunikacji:**

1. **Niewystarczająca wiadomość** czyli niepełna lub niejasna, przez co jest ona niezrozumiała dla odbiorcy i uniemożliwia skuteczną komunikację.

⁵ Komunikacja...,s.33, na podstawie: W. Schramm, How Communication Works, „ The Process and Effects of Mass Communications, Urbana III, 1995

2. **Dobór nieodpowiednich środków** - słów, gestów, obrazów czy sposobu wyrażania się. Na przykład posługiwanie się językiem branżowym czy dialektem regionalnym niezrozumiałym dla odbiorcy.
3. **Zakłócenia w procesie komunikacji.** Na przykład brak papieru w faksie, położenie notatki w niewidocznym miejscu, zapomnienie o planowanej rozmowie telefonicznej, zawieszenie systemu komputerowego, wyłączenie automatycznej sekretarki czy nadmierny hałas. Wszystkie te czynniki mogą spowodować brak możliwości dotarcia wiadomości do odbiorcy.
4. **Niepoprawna interpretacja wiadomości** wynikająca na przykład z posługiwania się przez nadawcę językiem fachowym (marketingowym, technicznym, ekonomicznym). Odbiorca może całkiem inaczej rozumieć pewne pojęcia lub ich nie znać, co powoduje niezrozumienie przekazywanego komunikatu.
5. **Relacje międzyludzkie.** Osobiste uprzedzenie odbiorcy do nadawcy, może wywołać celowe wypaczenie wiadomości by zakłócić proces komunikacji.

Najczęstszymi przyczynami niepowodzenia komunikacji marketingowej mogą być: subiektywne wnioski, zniekształcenie sensu, przerwanie komunikacji, dezorientacja odbiorcy, konflikt, niezrozumienie, mała elastyczność zachowania odbiorcy komunikatu.

1.3 Bariery skutecznej komunikacji

Skutkiem złej komunikacji może być utrata czasu, prestiżu, pieniędzy, wiarygodności czy zaufania. W rozmowach biznesowych zła komunikacja często prowadzi do przerwania negocjacji i sytuacji konfliktowych.

Można wyróżnić **trzy grupy barier skutecznego komunikowania się**:

1. semantyczne – nadmiar informacji, za szybkie tempo przekazywania, zniekształcenie, niezrozumiała tematyka, terminologia lub język.
2. psychologiczne – negatywne nastawienie, różnice pokoleń, brak tolerancji, nieśmiałość, brak zainteresowania lub przeciwnie zbyt duże zaangażowanie emocjonalne, zmęczenie, brak przygotowania merytorycznego, monotoność przekazu.
3. fizyczne i środowiskowe – hałas, temperatura, miejsce, pora dnia, awaria sieci, zbyt duża liczba uczestników, presja czasu, zła aranżacja pomieszczeń.

Jeżeli zależy nam na skutecznej komunikacji ważne jest pamiętanie o tych ograniczeniach. Bardzo ważny jest odpowiedni dobór otoczenia, tak aby żadne czynniki zewnętrzne (jak hałas, nadmierny ruch, ostre oświetlenie) nie rozpraszały uczestników rozmów. Zadbaj też o staranne przygotowanie komunikatu by był on zbudowany z wyrażen ogólnie zrozumiałych, unikać należy terminów skomplikowanych, szczególnie gdy odbiorcy nie są z „naszej branży”. Jednak większość sukcesu komunikacyjnego zależy od umiejętności nadawcy. Nie może on mówić monotonią ani za szybko, powinien używać umiarkowanej gestykulacji by podkreślić pewne frazy i przede wszystkim zainteresować odbiorcę. W czasie negocjacji bardzo ważne jest obserwowanie na bieżąco reakcji rozmówców, tak by szybko zażegnać ewentualne nieporozumienia. Jeżeli słuchacze ziewają, niespokojnie zerkają na zegarki, to warto zdecydować albo o małej przerwie lub jak najszybciej przejść do sedna sprawy. Nadmierne ożywienie może świadczyć o dużym zainteresowaniu słuchaczy lub niezrozumieniu pewnych zagadnień, dlatego należy przeznaczyć czas na zadawanie pytań (w czasie lub po wystąpieniu). Przełamanie pewnych barier może być trudne, jak na przykład uprzedzeń czy to pokoleniowych czy światopoglądowych, ale warto je sobie uświadamiać i pomijać drażliwe tematy.

1.4. Kanały komunikacji

Informacje przekazywane są za pomocą różnych kanałów komunikacyjnych. Istnieją kanały komunikacji osobowej i nieosobowej⁶. Kanał komunikacji osobowej to dwie osoby lub więcej komunikujące się ze sobą bezpośrednio. Może to być komunikacja twarzą w twarz, przez telefon, drogą pocztową, przez Internet. Szczególne znaczenie przypada tego typu kanałom w przypadku produktów droższych, związanych z dużym ryzykiem w procesie zakupu. Do sposobów stosowania kanałów komunikacji osobowej należą np.: znane osoby lub firmy w roli nabywców, liderzy opinii, wpływowi ludzie, przypadkowi konsumenci.

Kanały komunikacji nieosobowej to sposoby przekazywania komunikatów bez kontaktu osobistego lub informacji zwrotnej. Należą do nich media, atmosfera i wydarzenia. Główne media to media drukowane (prasa, reklama pocztowa, małe plakaty, ulotki, kalendarze itp.), elektroniczne (radio, telewizja, Internet) oraz zewnętrzne (billboardy, tablice reklamowe). Atmosfera to zaprojektowane otoczenie, które wpływa na decyzje nabywcy. Może ono

⁶ Ph. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong: Marketing. Podręcznik europejski, PWE, Warszawa 2002, s.836

tworzyć lub wzmacniać skłonność nabywcy do zakupienia produktu, wywoływać poczucie zaufania, wiarygodności, profesjonalizmu itp. Wydarzenia to organizowane imprezy, za pomocą których można zakomunikować odbiorcom docelowym określone przesłanie. Mogą to być: konferencje prasowe, inauguracje, dni otwarte, pokazy, wystawy, zwiedzanie itp. Komunikacja nieosobowa ma na nabywców zarówno bezpośrednio jak i pośrednio (prowadząc w efekcie do kontaktów osobowych).

Człowiek może posługiwać się wszystkimi pięcioma zmysłami w procesie komunikowania się z innymi. Są to **kanały komunikowania** się w zakresie zmysłów czyli kanał wizualny (wzrok), werbalny (mowa), kinestetyczny (dotyk), węchowy (węch) i słuchowy (słuch). Tworzą one sferę percepcyjną człowieka, która w kontaktach międzyludzkich przejawia się poprzez komunikację werbalną i niewerbalną oraz sposób wypowiedzi.

Mowa czyli komunikacja werbalna jedynie w **20%** decyduje o wartości wymiany informacji. Oceniamy ją w aspekcie asocjacyjnym czyli kojarzeniowym, pod względem doboru odpowiednich słów, budowy zdań czy używanego rodzaju języka. Skojarzenia mogą być pozytywne, neutralne lub negatywne. Jaki odbiór będzie w danym przypadku zależy od przyjętych norm i wartości, przynależności rozmówców do określonych grup społecznych czy osobistych nastawień słuchacza. Ważny jest dobór słów, czyli posługiwanie się językiem znanym lub nieznanym audytorium, słowami prostymi lub skomplikowanymi. Również budowa zdań ma duży wpływ na odbiór komunikatu. Powinny być przejrzyste, logiczne i proste. Skojarzenia mogą być wywołane poprzez brzmienie (melodię), znaczenie (przeznaczenie przedmiotu) i oddziaływanie (pozytywne bądź negatywne).

Pamiętać trzeba że około **70%** przekazywanych nam informacji jest pomijanych lub przyswajanych jedynie fragmentarycznie. Można zwiększyć ilość zapamiętywanych wiadomości poprzez **efektywne słuchanie**. Składają się na nie trzy elementy:

- ✓ zrozumienie celu czyli zamiaru mówiącego (po co do nas mówi)
- ✓ zachowanie podczas komunikacji czyli odpowiednia mimika, gesty, zadawanie pytań i notowanie.
- ✓ zrozumienie pobudek działania, czyli po co słuchamy (do czego są nam przekazywane informacje potrzebne).

Komunikacja niewerbalna inaczej nazywana mową ciała, decyduje w około 50% o wartości wymiany informacji. Elementami mowy ciała jest mimika, gestykulacja, postawa ciała,

spojrzenie, ubiór, wygląd i utrzymywany dystans od rozmówcy. Warto omówić pokrótce wszystkie składowe komunikacji niewerbalnej.

Mimika czyli gra mięśni twarzy, wrażeń może większość emocji jak złość, radość, zadowolenie, gniew. Warto zdawać sobie sprawę, że część mimiki można kontrolować i w negocjacjach nie okazywać skrajnych uczuć. Szczególnie unikać gwałtownych emocji jak złość czy rozżalenie, a już na pewno nie okazywać niechęci czy lekceważenia rozmówcom. Pamiętać trzeba, że takie uczucia są zazwyczaj doskonale widoczne na twarzy i odczytywane przez otoczenie.

Gestykulacja wyrażana za pomocą palców, dłoni, ramion i tułowia. Może być otwarta i zamknięta, pozytywna lub negatywna. Nad gestykulacją warto popracować, szczególnie osoby występujące publicznie zachęca się do wykorzystywania możliwości jakie stwarza. Dzięki niej można wywierać wrażenie osoby wykształconej, pewnej siebie, obytej w świecie, otwartej i mądrej. Oczywiście używana w nadmiarze i nieumiejętnie może wyglądać teatralnie i wręcz groteskowo.

Postawa ciała może być skrzywiona lub wyprostowana, otwarta lub zamknięta. Informuje o osobowości i stanie emocjonalnym, może wskazywać rozluźnienie lub napięcie, obronę lub atak. Nad postawą też warto popracować przed ważnymi negocjacjami. Unikać należy zamykania się (zakładania nogi na nogę, splatania rąk na piersiach), bo stwarza się wrażenie izolacji, strachu lub niechęci. Warto pamiętać, że rozmówcy mimowolnie „kopiuja” naszą postawę i mogą zacząć czuć się w naszym „zamkniętym” towarzystwie niezręcznie, nieprzyjemnie lub nieswojo, co może utrudnić prowadzenie rozmów.

Spojrzenie może rozmówcom bardzo dużo powiedzieć. Oczy przekazują emocje i zainteresowanie. Kontakt wzrokowy należy do najsilniejszych stymulatorów stosunków interpersonalnych. W czasie rozmów warto podtrzymywać kontakt wzrokowy, jednakże i w tym wypadku nie można przesadzać. Patrzenie w oczy rozmówcy, szczególnie płci przeciwnej, ponad 70% czasu rozmowy, może być odbierane jako zainteresowanie natury osobistej (zmysłowej). Błędem jest także unikanie kontaktu wzrokowego, bo odczytywane jest jako brak zainteresowania, lekceważenie lub nieśmiałość.

Zapach szczególnie w kontaktach partnerskich wpływa istotnie na skuteczność akceptacji człowieka. Przed ważnymi rozmowami pamiętać trzeba by nie przesadzać z używaniem perfum czy intensywnych wód po goleniu, bo rozmówca może nie lubić danego zapachu. Zjadliwy aromat może nawet odstręczać i uniemożliwić komunikację, bo interlokutor może nagle zakończyć prowadzenie rozmów pod jakimś pretekstem (byle się tylko uwolnić od natarczywej woni).

Ubiór, wygląd dobór kolorystyki, rodzaju garderoby określa człowieka – jego zawód, osobowość. Poprzez nieodpowiednich strojów może powodować odbiór jako osoby niedbałej, prowokującej lub bez wyczucia.

Dystans jaki zachowujemy między rozmówcą a nami ma wpływ na to jak czuje się druga strona i jaki jest charakter łączących nas stosunków. Nadmierny dystans może wprowadzić klimat oschłości, zbyt bliski spowodować skrepowanie rozmówcy. Przyjęło się, że odległość:

80 cm +/- 30 cm jest zarezerwowany dla rozmów intymnych

120 cm +/- 30 cm to dystans rozmowy partnerskiej

220 +/- 30 cm to oficjalny dystans obrony

Dystans z boku i z tyłu, czyli gdy stoimy obok lub za kimś, w sytuacji formalnej (w kolejce) może być mniejszy i wynosi około 10 –15 centymetrów.

Dystans od rozmówcy zależy również od kultury w jakiej się wychował, wpływ ma na niego gęstość zaludnienia kraju zamieszkania. Im kraj gęściej zaludniony, tym dystans mniejszy. Przyczyna jest prozaiczna - trzeba żyć bliżej innych ludzi, bo jest mniej miejsca. Ma to znaczenie podczas rozmów międzynarodowych, bo rozmówcy mogą czuć się nieswojo gdy jeden „ucieka” przed drugim. Na przykład Japończycy utrzymują dużo mniejszy dystans niż Amerykanie.

Odbiór mowy ciała zależy od dwóch grup przesłanek:

1. **obiektywnych:** specyfiki danej sytuacji, zachowania innych osób, uwarunkowań obyczajowych i kulturowych, przyjętych norm zawodowych.
2. **subiektywnych:** nastawienia, wartości, emocji, celów, oczekiwań, życzeń, potrzeb i odczuć rozmówców.

Najczęściej popełniane błędy w mowie ciała:

- ✓ niedostosowanie dystansu do sytuacji,
- ✓ zła pozycja w stosunku do rozmówcy (źle dobrany kąt – niewygodne patrzenie),
- ✓ chowanie się za przedmiotami (stołem) może powodować niepotrzebne stwarzanie dystansu i wrażenia oficjalności,
- ✓ napięcie ciała lub nerwowe ruchy– udzielają się i wywołują u rozmówcy uczucie niepokoju, stresu,
- ✓ zamknięta postawa ciała – wywołuje dystans, niechęć,
- ✓ nie utrzymywanie kontaktu wzrokowego,
- ✓ intonacja – nerwowa, zbyt schematyczna lub nieadekwatna do sytuacji.

2 KOMUNIKACJA MARKETINGOWA

2.1. Elementy komunikacji marketingowej

Komunikacja marketingowa może spełniać następujące funkcje:

- informacyjną, która polega na wysyłaniu informacji o producencie, cechach i parametrach produktu, cenie, warunkach sprzedaży, płatności, lokalizacji punktów sprzedaży, gwarancji. W tym znaczeniu każda komunikacja jest informacją,
- nakłaniającą (zachęcającą), za pomocą której ma za zadanie przekonać do oferty nadawcy i nakłonić klienta do określonego postępowania, zmiany zachowań, niekiedy stylu życia oraz do zakupu produktu w ilościach i na warunkach dogodnych dla sprzedającego,
- promocyjną, która polega na pozycjonowaniu danego produktu w świadomości poszczególnych grup nabywców i skłanianiu do zakupu za pomocą określonych bodźców marketingowych,
- edukacyjną – powiązaną z poprzednimi funkcjami, wyodrębniającą jednakże uczenie się przez konsumenta dobrych nawyków, postępowania w określonych sytuacjach i radzenia sobie w różnych sytuacjach,
- utrwalającą, wynikającą z celu samej komunikacji, np. utrwalenie pamiętania marki, logo i wyrobienie nawyku sięgania po nie w procesach zakupu.

Do podstawowych elementów komunikacji marketingowej należą: komunikacja formalna i komunikacja nieformalna.

Komunikacja formalna to typowe działania promocyjne, zaplanowane i zamierzone, dotyczące wybranych przez firmę obszarów. Komunikacja nieformalna to natomiast działania, które w sposób pośredni przekazują informacje do otoczenia i wpływają na wizerunek firmy. Te informacje są również wykorzystywane w promowaniu firmy.

2.2. Komunikacja formalna

Pojęcie „promocja” pochodzi od łacińskich wyrazów promotio, promovere, które oznaczają poparcie, szerzenie, posuwanie naprzód.

Promocja jest to kompozycja form i sposobów komunikacji przedsiębiorstwa ze swoimi nabywcami w celu zaspokojenia ich potrzeb. Dzięki promocji przedsiębiorstwa informują konsumentów o swym istnieniu i właściwościach swoich produktów.

Promocja ma na celu takie oddziaływanie na klientów, by za pomocą dostarczenia informacji, argumentacji, obietnic i zachęt skłonić ich do kupowania oferowanych produktów, jak również wytwarzać przychylną opinię o przedsiębiorstwie.

To właśnie za pomocą promocji przedsiębiorstwo w odpowiednim stopniu zwiększa wiedzę odbiorców na temat swoich towarów i samej firmy, by doprowadzić do 'zwiększenia popytu na własne produkty'⁷.

Promocja to sposób komunikowania się przedsiębiorstwa z rynkiem, informowanie o przedsiębiorstwie i zachęcanie do nabywania jego produktów. Jej skuteczność i możliwości wpływania na osiągnięcie celu założonego przez firmę, zależy od osób mających bezpośredni wpływ na jej kształtowanie. Do instrumentów promocji można zaliczyć:

- reklamę,
- akwizycję,
- promocję uzupełniającą,
- public relations i publicity
- sponsoring,.

Reklama jest najbardziej znaną i najczęściej stosowaną formą promocji. Do cech charakterystycznych, wyróżniających reklamę spośród innych form promocji, można zaliczyć:

- pośredni, bezosobowy charakter;
- ukierunkowanie na konkretny produkt, najczęściej masowej konsumpcji;
- publiczny charakter;
- skuteczność oparta jest na wielokrotnym powtarzaniu;
- możliwość oddziaływania na różne zmysły człowieka.

Akwizycja, czyli sprzedaż osobista, polega na pozyskiwaniu nabywców za pomocą bezpośrednich kontaktów przedstawiciela przedsiębiorstwa z potencjalnymi nabywcami.

Zalety tej formy promocji wynikają z bezpośrednich, osobistych kontaktów. Należą do nich:

- możliwość elastycznego reagowania na zachowanie klientów;
- możliwość nawiązywania długookresowej współpracy, na zasadzie przyzwyczajania nabywców do konkretnych akwizytorów, lub związków nieformalnych (w pozytywnym sensie).

Promocja uzupełniająca - działania wspomagające sprzedaż, kierowane w stosunku do końcowych odbiorców indywidualnych lub ogniw pośrednich w kanałach dystrybucji. Istotą tej formy promocji jest podniesienie atrakcyjności produktu w krótkim zazwyczaj okresie czasu poprzez specjalną zachętę, zaproszenie, bezpośredni kontakt z nabywcami.

Sponsoring - jest to promowanie i kształtowanie wizerunku firmy za pomocą

⁷ Por. T. Sztucki: *Promocja*. Agencja Wydawniczo - Poligraficzna Placet, Warszawa 1995, s. 5 - 20.

finansowania lub wspomaganie osób, instytucji, imprez, programów telewizyjnych, itp.

Public relations i publicity - zwane również propagandą marketingową lub promocją reputacji, polega na kształtowaniu wizerunku firmy w oczach nabywców, za pomocą mediów (audycji radiowych, programów telewizyjnych, artykułów w prasie, itp.).

Reklama

Klasycznym i najbardziej widocznym instrumentem oddziaływania promocyjnego jest reklama. Jest to każda płatna forma nieosobowego przedstawiania i, popierania towarów, usług i idei przez określonego nadawcę⁸.

Reklama oferuje wykorzystującym je organizacjom szereg korzyści⁹:

- a) zdolność docierania do dużych grup konsumentów, często geograficznie, rozproszonych,
- b) zdolność do wywierania silnego wrażenia na konsumentach, poprzez udratyzowanie treści przekazu,
- c) eliminowanie wrażenia niepewności i nieufności wobec produktów wcześniej nie kupowanych (chętniej kupujemy produkty, które znamy przynajmniej z reklam),
- d) możliwość wielokrotnego oddziaływania na konsumentów, co umożliwi lepsze przyswojenie i zapamiętanie treści reklamy,
- e) przekazywanie informacji i argumentów w atmosferze pozbawionej presji (charakterystyczne w trakcie bezpośredniego kontaktu klienta ze sprzedawcą),
- f) pomoc w długofalowym budowaniu wizerunku organizacji, jej marki oraz marki produktów,
- g) możliwość wzmocnienia efektu przekazu reklamowego dzięki jednoczesnemu wykorzystaniu kilku wzajemnie uzupełniających się nośników reklamy.

Jednocześnie jednak wobec reklamy formułowane są następujące uwagi krytyczne:

- a. szum informacyjny powstający na rynku, w wyniku ogromnego obecnie natężenia komunikatów reklamowych, raczej utrudnia niż pomaga zorientować się klientom, która oferta będzie dla nich najlepsza,
- b. przekazy reklamowe często odrealniają produkty, zafałszowując prawdziwy ich obraz i poziom jakości,
- c. bezosobowy charakter reklamy ogranicza możliwość dotarcia z przekazem i argumentacją, najlepszą dla konkretnego klienta,

⁸ Definicja Amerykańskiego Stowarzyszenia Marketingu, za A. Sznajder: *Sztuka promocji*, Rzeczypospolita Businessman Book, Warszawa 1993, s. 71.

⁹ Por. J. Kall: *Reklama*, PWE, Warszawa 1999, s.18

- d. jednostronny przekaz komunikacyjny utrudnia możliwości oceny skuteczności zastosowanej perswazji (sporo problemów nastręcza szacowanie, ilu klientów skorzystało z oferty właśnie dzięki emitowanej reklamie, trudna do określenia jest jej efektywność ekonomiczna),
- e. reklama, choć w przeliczeniu jednostkowego kosztu dotarcia do klienta jest relatywnie najtańsza, to i tak w wymiarze bezwzględnym jest bardzo droga (aby pozwolić sobie na kampanię reklamową trzeba dysponować dość dużym budżetem).

Istnieje wiele klasyfikacji typów reklam. Z punktu widzenia celu, jaki ma spełniać reklama, można wyróżnić:

- a) reklamy wprowadzające (pionierskie) - informujące klientów o nieznanym wcześniej produktach lub organizacjach,
- b) reklamy nakłaniające (konkurencyjne) służące przekonywaniu klientów do zaakceptowania promowanej oferty,
- c) reklamy przypominające (utrwalające) - których celem jest wywoływanie ponownych zakupów, wzmacnianie lojalności lub podtrzymywanie wiedzy o produktach w świadomości klientów.

Stopień zindywidualizowania pozwala podzielić reklamy na:

- a) reklamy masowe - wykorzystywane przy promocji sprzedaży dóbr konsumpcyjnych,
- b) reklamy półmasowe - stosowane najczęściej w przypadku dóbr inwestycyjnych oraz surowców,
- c) reklamy zindywidualizowane - przekazy promocyjne sformułowane specjalnie na potrzeby odbiorcy reklamy, zazwyczaj stanowią wstęp do współpracy typu business to business.

Rodzaj wykorzystanych środków przekazu (mediów) pozwala wyróżnić reklamy:

I. Oparte na wizualnych środkach przekazu:

- a) reklamy prasowe - gazety codzienne, czasopisma,
- b) reklamy zewnętrzne - plakaty, billboardy, banery, reklamy na środkach komunikacji,
- c) druki własne firm - foldery, katalogi, ulotki,
- d) wydawnictwa obce - reklamy zawarte w książkach telefonicznych, informatorach branżowych .

II. Wykorzystujące akustyczne środki przekazu:

- a) reklamy radiowe,
- b) komunikaty w punktach sprzedaży (np centra handlowe),

c) przekazy promocyjne podczas imprez masowych (wydarzenia sportowe, kulturalne itp.).

III. Wykorzystujące środki audiowizualne:

a) reklamy telewizyjne, kinowe,

b) materiały promocyjne o firmie zamieszczane na kasetach wideo, płytach CD lub DVD, c) filmy promocyjne emitowane w punktach sprzedaży oraz na stoiskach targowych,

d) strony internetowe www.

Biorąc pod uwagę przedmiot reklamy wyróżnia się:

a) reklamę produktu - podkreślającą zalety, możliwości zastosowania oraz korzyści wynikające z użytkowania dobra,

b) reklamę firmy (wizerunkową) - lansującą nazwę, znak firmowy i „osobowość” organizacji. Jej zadaniem jest zwiększanie stopnia identyfikacji i znajomości firmy na rynku.

Aktywizacja sprzedaży

Aktywizacja sprzedaży obejmuje ogół działań i środków zwiększających skłonność konsumenta do zakupu produktu, poprzez podniesienie atrakcyjności wyrobu. Działania reklamowe zazwyczaj umożliwiają wstępne zapoznanie nabywcy z daną marką produktu, lecz nie są wystarczającym bodźcem do podjęcia działań (zakupu). Narzędzia aktywizacji sprzedaży (zwanej promocją sprzedaży lub uzupełniającą) wprowadzają wobec klienta dodatkową motywację materialną lub emocjonalną, zwiększają w oczach kupującego wartość dobra. Dlatego takie działania względem produktu, określane są mianem promocji dodatkowej, uzupełniającej.

Promocja uzupełniająca nie może być stosowana w sposób ciągły, stały. Czynniki podwyższający atrakcyjność, dodany do produktu, może być wykorzystany i szczególnie podkreślany tylko w stosunkowo krótkim okresie czasu. Gdyby promocja trwała stale, po pewnym czasie przestała by być zjawiskiem wyjątkowym, a stała się normą.

Z uwagi na okresowość działań promocyjnych, zadaniem promocji dodatkowej jest wywołanie możliwie natychmiastowych reakcji ze strony kupujących (nabywca ma od razu, na miejscu prowadzonej promocji, podjąć decyzję o zakupie).

W stosunku do innych instrumentów promotion - mix, aktywizacja sprzedaży zapewnia następujące korzyści¹⁰:

1. zapewnia szybkie zwiększenie sprzedaży dzięki bezpośredniemu oddziaływaniu na zachowanie klienta,

¹⁰ T. Sztucki: *Marketing w pytaniach i odpowiedziach*, Placet, Warszawa 1998, s. 169.

2. koszty wykorzystania środków aktywizacji sprzedaży są niższe od kosztów emisji reklamy w masowych mediach,
3. dodanie dodatkowej wartości do produktu obniża poziom ryzyka, jaki odczuwa nabywca podczas zakupu (albo skutecznie odwraca od ryzyka jego uwagę),
4. w działaniach na dojrzałych rynkach, gdzie produkt osiąga najwyższy poziom sprzedaży w swoim cyklu życia, aktywizacja sprzedaży jest najbardziej skuteczna, gdy celem jest odciążenie konsumentów od produktów konkurencyjnych,
5. natychmiastowe reakcje konsumentów na działania aktywizacji sprzedaży, pozwalają prowadzić dokładne analizy i badania skuteczności wykorzystanych technik.

Aktywizacja sprzedaży znajduje zastosowania zarówno w relacjach producent - pośrednik, jak i handlowiec - finalny nabywca (ewentualnie producent - finalny nabywca). To, z jaką siłą i skutecznością oddziałuje, zależy od intensywności podobnych działań ze strony konkurencji i jednoczesnego wykorzystania innych instrumentów promotion – mix (szczególnie reklamy, sprzedaży osobistej oraz public relations). Niebagatelne Znaczenie ma też kwestia, jakie formy aktywizacji sprzedaży wykorzystuje przedsiębiorstwo w procesie komunikacji z rynkiem. Do typowych działań promocji uzupełniającej należą:

- a) oferty refundowane - nabywca otrzymuje propozycję, jeżeli dokona określonej wielkości zakupu, prześle potwierdzony dowód wpłaty do producenta, to może liczyć na częściowy zwrot poniesionych kosztów,
- b) premie od zakupu - zakup produktu upoważnia nabywcę od zakupu innego dobra po bardzo preferencyjnej cenie lub otrzymania drugiego dobra za darmo,
- c) promocyjne obniżki cen - w krótkim okresie czasu cena towaru jest obniżana, szczególnie zachęcając do zwiększonych zakupów,
- d) kupony - (np. wysyłane pocztą, drukowane w czasopiśmie) upoważniają posiadaczy do zakupu promowanego towaru po niższej cenie lub w bogatszej wersji,
- e) bezpłatne próbki, degustacje - silnie zwracają uwagę na ofertę, służą zapoznaniu klientów z nowo wprowadzonym na rynek produktem,
- f) loterie, konkursy - nabywca wraz z zakupionym produktem otrzymuje potwierdzenie zrealizowania zakupu, które upoważnia go do wzięcia udziału w konkursie po spełnieniu zakładanych przez organizatora promocji warunków (rozwiązanie krzyżówki, zagadki, wymyślenie hasła promocyjnego, a następnie przekazanie talonu we wskazane miejsce lub też samo przesłanie talonu np. do producenta),

- g) pokazy, demonstracje - przedstawienie cech produktu w obecności klientów, prezentacja jego walorów,
- h) znaczki handlowe - zbierane przy okazji zakupów w określonym sklepie, upoważniają konsumenta do wymiany ich na jakieś wyspecyfikowane produkty, otrzymania premii pieniężnej lub uzyskania upustu przy kolejnych zakupach.

Sprzedaż osobista

W odróżnieniu od pozostałych form promocji, oddziaływanie sprzedaży osobistej polega na dwukierunkowym, bezpośrednim komunikowaniu się przedstawiciela firmy (sprzedawcy, agenta handlowego, akwizytora) z nabywcą.

Sprzedaż osobista jest swoistą sztuką zaprezentowania oferty oraz przekonania do zawarcia transakcji. Umożliwia w największym stopniu sterowanie, do kogo zostanie skierowany przekaz promocyjny, dokładne sprecyzowanie adresata.

Sprzedaż osobista jest więc formą osobistego komunikowania się danego podmiotu gospodarczego z rynkiem. Głównym podmiotem tej formy komunikowania się i aktywizacji sprzedaży jest sprzedawca lub inny pełnomocnik sprzedającego (np. agent, dealer itp.). Postawa, zachowanie, argumenty, których używa sprzedawca, to istotne elementy w procesie przygotowania i w trakcie przebiegu tego ważnego dla obu stron zdarzenia. Klienci nie zawsze są odpowiednio przygotowani i przekonani o potrzebie kupna danego dobra lub usługi. Sprzedawcy mogą im w podjęciu tej decyzji pomóc. Sprzedawcy, kasjerzy, agenci lub inni pracownicy, którzy mają swoją siedzibę w centrali, placówkach regionalnych lub terenowych filiach (oddziałach) danego podmiotu (firmy) powinni być „wizytówką” centrów, biur, placówek zbytu produktów lub usług. Wiarygodne, rzetelne, dokładne informacje o ofercie, warunkach świadczenia usług, informowanie o zakresie usługi zasadniczej, informacje o serwisie dodatkowym mogą skutecznie pomóc niezdecydowanemu klientowi w zawarciu umowy. Przygotowanie odpowiednich umiejętności, kształtowanie postaw i zachowań sprzedawców i agentów handlowych może polegać na kompleksowym i systematycznym procesie szkolenia oraz na stwarzaniu sprzyjających warunków pracy oraz budowaniu motywacyjnych systemów oceny ilości i jakości wkładu pracy poszczególnych pracowników.

Sprzedaż osobista jest szczególnie skuteczna wszędzie tam, gdzie:

- a) zachodzi konieczność eliminowania u klienta poczucia ryzyka, związanego z zakupem (np. wybór projektu domu, wariantu polisy ubezpieczeniowej),
- b) kanały dystrybucji są krótkie i bezpośrednie,

- c) pojedyncze transakcje mają dużą wartość,
- d) użytkowanie produktu wymaga fachowej pomocy (przynajmniej na początku po zakupie),
- e) informacje potrzebne nabywcom do podjęcia decyzji o zakupie, nie mogą być w pełni przekazane poprzez reklamę
- f) każdy klient jest inny i wymaga zindywidualizowanej argumentacji,
- g) klienci traktują proces sprzedaży jako integralny składnik produktu,
- h) cena produktu i dodatkowe atrybuty, wyposażenie, warunki świadczenia, muszą być każdorazowo negocjowane.

Dobry sprzedawca winien cechować się empatią (umiejętnością "wczuwania się" w sposób myślenia, uczucia innych). Jednocześnie niezbędne jest posiadanie gruntownej wiedzy o własnej ofercie oraz reprezentowanej firmie. Z uwagi na dużą samodzielność w pracy, sprzedawca musi posiadać wysoką samodyscyplinę oraz silną motywację do osiągania sukcesów.

Public relations

Termin *public relations* oznacza kontakty, relacje z otoczeniem. I właśnie ta część procesów komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem, która podejmowana jest w celu zarządzania reputacją (funkcjonuje w języku polskim termin promocja reputacji), budowania pozytywnego wizerunku organizacji na rynku, określana jest mianem Public Relations (PR)¹¹.

Filozofia PR zakłada, że organizacja znacznie łatwiej osiągnie cele, jeżeli będzie miała do czynienia ze społecznym zrozumieniem, akceptacją i wsparciem ze strony rynku¹². Założeniom tym odpowiada definicja Brytyjskiego Instytutu Public Relations: "Public Relations są to świadome, planowe i ciągłe wysiłki, mające na celu ustanowienie i utrzymanie wzajemnego zrozumienia między daną organizacją a jej otoczeniem"¹³.

PR jako oddzielna forma komunikacji, nie osiągnęła jeszcze rozkwitu na polskim rynku. Szybko jednak rośnie w polskich przedsiębiorstwach stopień i poziom wykorzystania technik z zakresu promocji reputacji.

Cele te pośrednio i do pewnego stopnia, mogą być osiągane przez przedsiębiorstwa w ramach wykorzystania innych instrumentów promotion - mix. Public Relations umożliwia skuteczniejsze realizowanie założeń, przede wszystkim dzięki następującym rodzajom działań¹⁴:

¹¹ (Red.) A. Gregory: *Public Relations w praktyce*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997, s. 15. 1

¹² Por. S. Black: *Public Relations*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1999, s.

¹³ I. Crisford: *Public Relations Advances*, London 1974, s.3.

¹⁴ Por. T. Globan - Klas: *Public Relations, czyli promocja reputacji*, Business Press, Warszawa 1997, s. 25.

1. Służba informacyjna - rozpowszechnianie danych o firmie, szczególnie przy wykorzystaniu mediów (ten rodzaj działań nazywany jest *publicity*), nagłaśnianie informacji o produktach, podkreślanie walorów oferty i korzyści z ewentualnej współpracy,
2. Ochrona i poprawa reputacji - reagowanie na sygnały stawiające firmę w niekorzystnym świetle,
3. Relacje inwestorskie - dbanie o rzetelne informowanie akcjonariuszy, udziałowców oraz zachowanie z nimi jak najlepszych kontaktów,
4. Relacje ze społecznościami lokalnymi - budowanie w opinii lokalnych środowisk i władz wizerunku firmy potrzebnej, zrośniętej z regionem (np. dobry pracodawca), firmy wspierającej życie społeczne (np. finansuje lokalne wydarzenia_ jest proekologiczna),
5. Komunikacja wewnętrzna - organizowanie przepływu informacji między firmą a pracownikami, co sprzyja lepszemu wzajemnemu zrozumieniu, podnosi wizerunek przedsiębiorstwa w oczach zatrudnionych,
6. Sytuacje kryzysowe - minimalizowanie wpływu nieprzewidzianych problemów firmy na jej wizerunek,
7. Identyfikacja zewnętrzna - dbanie o jednolity system postrzegania przedsiębiorstwa z zewnątrz (wygląd całego przedsiębiorstwa, wykorzystanie znaków firmowych oraz standardy obsługi),
8. Organizacja imprez specjalnych - jubileuszy firmy, "drzwi otwartych firmy", wizyty gości.

Profesjonalne prowadzenie działalności Public Relations wymaga zastosowania się do następujących zasad:

- a) zasada prawdy - należy rzetelnie informować otoczenie o swych działaniach, w myśl stwierdzeń: "PR nie tworzy pozytywnych faktów a tylko je wykorzystuje" oraz "czyń dobrze i mów o tym głośno",
- b) zasada otwartości informacji i otwartości na prowadzenie dialogu - należy zaspokajać potrzebę informacji (często artykułowaną przez media), nie operować półprawdami, podejmować dialog nie unikając krytyki - "w PR nie mówi się tylko tego, co można, ale co trzeba powiedzieć",
- c) zasada partnerstwa- odpowiedzialni w przedsiębiorstwie za promocję reputacji muszą respektować prawo otoczenia do odmiennego niż ich zdania; informacje przekazywane do otoczenia muszą być wartościowe dla odbiorców - w przeciwnym wypadku działania PR będą poddane krytyce lub ignorowane.

Sponsoring

Mianem sponsoringu określa się dwustronne relacje, w ramach których sponsor (obdarowujący) przekazuje środki finansowe lub realizuje inne świadczenia na rzecz podmiotu wspieranego. W zamian podmiot sponsorowany realizuje założone świadczenia na rzecz sponsora, które bezpośrednio lub pośrednio przyczyniają się do osiągnięcia celów sponsora - uzyskuje on prawo kojarzenia własnej marki ze wspieraną organizacją, wydarzeniem.

Podobnie jak w przypadku Public Relations, głównym celem sponsoringu jest budowanie pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa. Jednocześnie jednak, z uwagi na całkowicie odmienny charakter działań (a szczególnie kwestię zaistnienia dwustronnego stosunku prawnego między sponsorem a sponsorowanym), traktowany jest jako autonomiczny, oddzielny instrument promotion - mix.

Pozytywne emocje wywoływane przez ekscytujące wydarzenie kojarzone są z marką sponsora (lub jego produktami). W odniesieniu do społeczności lokalnych, ważnym celem działań sponsoringowych jest tworzenie wizerunku firmy odpowiedzialnej i przyjaznej dla swego otoczenia. Ten instrument promotion - mix jest także doskonałym narzędziem utrwalania marki sponsora w świadomości klientów - dzięki niemu znajomość nazwy i znaku firmy może szybko wzrosnąć. Poza tym często działania sponsoringowe służą bezpośrednio pozyskiwaniu klientów (sponsoring stanowi dodatkowy, czasem nieoficjalny element oferty w negocjacjach).

Sponsoring uważany jest za dyskretną formę perswazji. W opinii odbiorców przekazu, charakteryzuje się relatywnie wysoką wiarygodnością. Jednocześnie jednak działalność ta może nieść potencjalne zagrożenia dla przedsiębiorstwa, z uwagi na małe możliwości wpływu i kontroli działań podmiotu sponsorowanego oraz ryzyko pogorszenia własnego wizerunku w przypadku kłopotów instytucji sponsorowanej.

Najczęściej sponsoring dotyczy następujących dziedzin życia: sport, kultura, nauka, ochrona zdrowia, pomoc socjalna, ochrona środowiska, ochrona bezpieczeństwa.

Nowoczesny sponsoring, oparty na rzetelnej analizie rynku i potrzeb klienta, stał się jedną z najbardziej wyrafinowanych technik promocyjnych¹⁵. Uzupełnia on tradycyjne techniki komunikacji z rynkiem - reklamę, public relations, sprzedaż osobistą. Jednocześnie nie możliwe jest skuteczne wykorzystanie sponsoringu bez wsparcia ze strony pozostałych instrumentów promotion - mix.

¹⁵ Por. M. Datko: *Sponsoring jako narzędzie promocji*, Marketing i Rynek, 7-8/95

2.3. Komunikacja nieformalna

Komunikacja nieformalna to wszystkie inne działania, poza promocją, które w sposób bezpośredni lub pośredni niosą komunikaty marketingowe do otoczenia rynkowego i z tego otoczenia je pobierają¹⁶.

Można wyodrębnić następujące grupy komunikatów marketingowych¹⁷:

- 1) Komunikaty związane z firmą jako organizacją, które są kształtowane przez następujące kategorie:
 - Wizja - misja cele rynkowe - strategie. Jasne określenie, sprecyzowanie i zapisanie wymienionych wartości może dobrze świadczyć o firmie. Brak jasnego określenia misji, celów i strategii jest uznawany powszechnie za wadę firmy.
 - Przewagi konkurencyjne - to korzyści dla odbiorcy - unikalne cechy firmy i jej towarów. Każdy pracownik, a zwłaszcza mający kontakty z klientami, powinien umieć odpowiedzieć na pytanie I co wyróżnia jego firmę? Dlaczego oferta jest lepsza od konkurencyjnych? Wszyscy pracownicy powinni udzielać tej samej odpowiedzi. Stanowi to o wysokiej kulturze firmy i tworzy wizerunek firmy dobrze zorganizowanej.
 - Sposoby zarządzania - mogą wpływać na wizerunek firmy, zwłaszcza takiej, z którą klient ma bezpośredni kontakt (np. producentów maszyn i urządzeń przemysłowych oraz firmy usługowe). Klarowny podział obowiązków, uproszczenie procedur, szybkie podejmowanie decyzji - są łatwo zauważalne w kontaktach handlowych i są wyraźnym komunikatem rynkowym firmy.
 - Wielkość firmy, udział w rynku, udział w branży, miejsce wśród konkurentów. W wielu przypadkach umiejscowienie w czołówce list rankingowych bardzo pomaga w konkurowaniu o klienta. Mankamentem może być przekonanie, że wielkość firmy może budzić negatywne skojarzenia (wielka firma to „monopolista, arogancki, nie liczący się z klientami, narzucający swoje warunki, mało elastyczny”).
 - Wyniki finansowe - dobra kondycja finansowa tworzy dobrą atmosferę, której pochodną jest dobry wizerunek.
 - Estetyka na zewnątrz i wewnątrz firmy. To bardzo bezpośredni komunikat dla tych klientów, którzy zamierzają prowadzić z firmą interesy. W wielu sytuacjach klient, dostawca, pośrednik będzie oceniał firmę na podstawie tego, co w niej zobaczy (jak

¹⁶ Komunikacja marketingowa, praca zbiorowa pod redakcją M. Rydla..., 5.22

¹⁷ opracowano na podstawie: Komunikacja marketingowa, praca zbiorowa pod redakcją M. Rydla..., 5.23-27

wygląda siedziba, czy odpowiada wyobrażeniom klienta; czy budzi zaufanie estetyką i czystością, nowoczesnością rozwiązań). W związku z tym konieczne jest skojarzenie jakości towaru i obsługi z wyglądem pomieszczeń firmy.

- Historia firmy – tradycje. Historia firmy może stworzyć wokół niej dobrą aurę, jeśli jest umiejętnie wykorzystana. Taka firma będzie pozytywniej odbierana niż przeciętna, nijaka z tajemniczą przeszłością i niepewną przyszłością.

2) Komunikaty związane z ludźmi (przede wszystkim pracownikami firmy).

- kadra kierownicza. Osobowość, wiedza i wizerunek prezesów, dyrektorów i innych członków kadry kierowniczej są często kojarzone z wartościami firmy. Dobra kadra zarządzająca gwarantuje dobrą jakość towaru i obsługi klienta. Są przypadki gdy firma jednoznacznie kojarzy się z osobą właściciela lub prezesa.
- kwalifikacje, umiejętności i doświadczenia pracowników. Jeżeli firma może poszczycić się, że zatrudnia najlepszych fachowców, posiadających duże doświadczenie, gwarantujące wysoką jakość usług to jest to doskonały komunikat dla odbiorcy. Ważnym elementem jest szkolenie pracowników przez najlepsze firmy szkoleniowe i kierowanie na praktyki w wiodących firmach na świecie, szczególnie w zakresie procedur obowiązujących w firmie i dotyczących: obsługi klienta dostawy, obsługi posprzedażnej, reklamacji itp.
- utożsamianie się pracowników z firmą, które ma zasadnicze znaczenie promocyjne.
- współpracownicy - partnerzy - powiązania. Wizerunek można też budować przy pomocy ludzi współpracujących z firmą (doradców, ekspertów, konsultantów, wybitnych znawców, autorów czołowych badań z danej dziedziny, współpracy z laboratoriami itp.).

3) komunikaty związane z produktami, zasobami firmy i technologiami:

- środki produkcji – surowce- technologie produkcji. Wizerunek firmy można stworzyć poprzez eksponowanie zasobów jakimi firma dysponuje: np. nowoczesnych maszyn i linii technologicznych; najlepszych surowców itp. produkty: zakres oferty - jakość *L* Jakość produktów może być potwierdzona atestami rekomendacjami wymagających klientów, normami ISO 9000 Według licznych badań prowadzonych wśród menedżerów jakość produktu jest najczęściej wymienianym czynnikiem tworzącym wizerunek marki.
- dostawcy: powoływanie się na znane marki producentów podzespołów, posługiwanie się katalogami (ofertami) swoich dostawców.

4) Komunikaty związane z metodami i warunkami sprzedaży:

Wizerunek marki tworzy wiele elementów procesu sprzedaży, z których najważniejszymi są:

- cena i warunki płatności,

- dostępność towaru,
- metody sprzedaży i zachowania sprzedawców,
- wykorzystywane kanały dystrybucji,
- merchandising.

Warto zwrócić uwagę na fakt, że przedstawiciele handlowi, dealerzy, mają bardzo duży wpływ na opinie firmy, w imieniu której występują (rafinerie na stacjach benzynowych, firmy ubezpieczeniowe, poczta, banki). Bezpośrednim i bardzo mocnym komunikatem marketingowym jest cena towaru lub usługi. Cena, w przeciwieństwie do reklamy oraz jakości dobra lub usługi, jest kategorią mierzalną. Często staje się przedmiotem bezpośredniego porównywania. Dlatego też jej skuteczność jako instrumentu konkurencji, uzależniona jest od wielu czynników, do których można zaliczyć między innymi:

1. rodzaj produktu,
2. elastyczność cenową popytu,
3. charakter i strukturę otoczenia konkurencyjnego w którym funkcjonują poszczególni sprzedawcy,
4. zasobność nabywców (elastyczność dochodowa popytu).

Generalnie można stwierdzić, że wzrost dochodów nabywców obniża ich wrażliwość cenową na większość produktów. Niskie dochody nabywców powodują ich ostrożność w podejmowaniu decyzji o zakupie oraz zwiększają znaczenie ceny w zakresie oddziaływania na ich zachowania nabywcze.

Aby sprzedawca mógł swobodnie prowadzić cenową walkę konkurencyjną o nabywcę, w której bierze on czynny udział, musi prowadzić równolegle konkurencję kosztową z innymi sprzedawcami. Ceny oferowanych produktów powinny być bowiem konkurencyjne w oczach nabywców. Sprzedawcy muszą osiągać zysk, bądź przynajmniej nie ponosić strat przy ich sprzedaży. Problem ten jest dyskusyjny, ponieważ jest wielu sprzedawców, którzy z różnych względów nie chcą lub nie mogą (np. przedsiębiorstwa użyteczności publicznej) ustalić wysokości ceny na poziomie ekonomicznie uzasadnionym.

W celu dostosowania reakcji nabywców do oczekiwań sprzedawców, należy równocześnie z decyzją cenową wprowadzić odpowiednie działania promocyjne - szczególnie bogatą i przekonującą reklamę informacyjną.

- 5) Ważnym komunikatem może być odbiorca. Nabywcy - konsumenci i ich stopień znajomości marki firmy lub produktów, ich opinie o marce oraz ich lojalności wobec marki to również istotne czynniki tworzące wizerunek. Ważne są ich rekomendacje, renoma i wizerunek. Jeżeli taki komunikat firma może przedstawić potencjalnym

partnerom i potwierdzić go - jej wizerunek staje się silniejszy.

6) Komunikaty poprzez całościową identyfikację:

Aby można było odróżnić firmę wśród wielu innych, niezbędne jest stworzenie firmowego systemu identyfikacji. Odzwierciedleniem (rezultatem) świadomego i planowanego stosowania całościowej identyfikacji jest wizerunek (image), jaki zyskuje firma lub marka na rynku.

Na identyfikację firmy na rynku składają się:

- system identyfikacji wizualnej, w skład którego wchodzi: nazwa firmy, znak firmowy, logo, kolor(y) firmowy, stały element graficzny.

Elementy te występować mogą na różnych nośnikach:

- na materiałach drukowanych)
- na zewnątrz i wewnątrz siedziby firmy, punktów sprzedaży,
- na produktach,
- na opakowaniach, co dotyczy zarówno ich kształtów kolorów, jak i etykiet,
- na ubiorach,
- na upominkach,
- na targach i wystawach, a tam na stoiskach i eksponatach,
- na środkach transportu,
- system pozostałych (innych niż graficzne) symboli i zachowań, do których należą: symbole dźwiękowe, kształt opakowań, sposób ubierania się pracowników, sposób zachowania się, biznesowy savoir - vivre wspólny dla pracowników firmy.

7) Komunikaty poprzez działania społeczne i charytatywne.

Firma prowadząca takie działania dąży do tego, aby była rozpoznawalna jako dbająca o środowisko, pomagająca lojalnej społeczności i nie ograniczająca się tylko do pomnażania zysku na potrzeby konsumpcyjne właścicieli.

8) Komunikacja przez badania marketingowe.

W badaniach wykorzystuje się informacje pochodzące zarówno ze źródeł pierwotnych jak i wtórnych. Do źródeł pierwotnych można zaliczyć oryginalne informacje zebrane dla określonego celu. Mogą to być paragony, komputerowe wydruki zakupów, rachunki. Do źródeł wtórnych zalicza się informacje, które już istnieją i zostały zgromadzone do innych celów, a w danym badaniu zostały wykorzystane ponownie (są to sprawozdania, raporty, biuletyny, roczniki statystyczne, publikacje itp.). W każdym badaniu należy podjąć decyzje dotyczące wyboru metod i instrumentów badawczych.

2. NEGOCJACJE W BIZNESIE

2.1. Definicja negocjacji

Proces komunikacji, zarówno międzyludzkiej jak i marketingowej nierozzerwalnie jest związany z prowadzeniem rozmów, sporów i uzgodnień. Stąd integralną częścią tego procesu są negocjacje. Roger Fischer i William Ury traktują negocjacje jako „dwustronny proces komunikowania się, którego celem jest osiągnięcie porozumienia, gdy niektóre przynajmniej interesy zaangażowanych stron są konfliktowe.”¹⁸

Negocjacje to sekwencja wzajemnych posunięć, poprzez które strony dążą do osiągnięcia możliwie korzystnego rozwiązania częściowego konfliktu interesów¹⁹. Negocjacje są więc dążeniem do uzgodnienia wspólnego punktu widzenia i dopasowania działalności w sposób możliwie bezkonfliktowy, stanowiąc podstawowy i wszechobecny proces w wolnym społeczeństwie.

Negocjacje najczęściej kojarzone są ze sztuką prowadzenia rozmów, dyskusji i pertraktacji pomiędzy stronami. Celem negocjacji jest osiągnięcie takiego porozumienia, które umożliwia realizację uzasadnionych interesów obu stron w maksymalnym stopniu. Negocjacje są formą rozmowy o dużej złożoności i wysokim stopniu trudności.

Negocjacje są częścią życia i najważniejszym sposobem podejmowania decyzji w życiu społecznym i zawodowym. Celem zaś jest sprawne i polubowne osiągnięcie porozumienia satysfakcjonującego obie strony. Niezależnie, jakiego tematu dotyczą negocjacje, strony zajmują jakieś stanowisko, które informuje drugą stronę, czego oczekuje partner, umożliwia orientację, służy za punkt odniesienia w niepewnej i pełnej presji sytuacji.

Stanowisko stanowi często element przetargowy w negocjacjach. Negocjatorzy tak bardzo się z nim identyfikują, że prowadzą grę przetargową o swoją pozycję. Gubią przy tym istotę problemu, czując się przegrany, jeżeli muszą ustąpić. Upieranie się przy zajęтым stanowisku staje się przeszkodą na drodze do szybkiego osiągnięcia porozumienia.

Do cech procesu negocjacji można zaliczyć:

- 1) wspólność interesów,
- 2) sprzeczność interesów,
- 3) postrzeganie konfliktu przez strony negocjujące.

¹⁸ Roger Fischer, William Ury, Dochodząc do Tak. Negocjowanie bez poddawania się, PEW, Warszawa 1990, s.21.

¹⁹ Z. Nęcki: Negocjacje w biznesie, ANTYKWA, Kraków 2000, s.17

W „Praktycznej teorii negocjacji”²⁰ P.J. Dąbrowski cytuje następujący fragment: „bez wspólnych interesów nie ma po co negocjować, a bez sprzecznych nie ma o czym.”

Na przebieg negocjacji wpływa wiele czynników. Do najważniejszych można zaliczyć: czynniki związane z konkretnym przedmiotem rozmów (np.: czas, cena, termin, ilość, organizacja itp.), cechy osobowości rozmówców (przede wszystkim ich umiejętności negocjacyjne, zachowanie, wygląd), sytuacja, w jakiej dochodzi do negocjacji, kontekst społeczny oraz przyjęte założenia strategiczne.

Negocjacje należy podejmować, gdy²¹:

- Obie strony są gotowe do zawarcia umowy (wyrażają gotowość),
- Istnieje zarówno zgodność jak i konflikt między stronami,
- Dysponuje się wystarczającymi kompetencjami decyzyjnymi,
- Jest się przygotowanym do prowadzenia negocjacji.

Nie podejmuje się negocjacji, gdy:

- szanse są niewielkie, nie ma się do zaoferowania nic szczególnego, co mogłoby zainteresować drugą stronę,
- nie ma się wiele do zyskania,
- nadmierne pobudzenie emocjonalne może być przyczyną błędnych decyzji,
- istnieją inne, mniej pracochłonne czy kosztowne sposoby realizacji potrzeb.

W negocjacjach, jak w życiu, czas jest elementem, którego nie można odtworzyć oraz występuje w ograniczonej ilości.

„Prawidłowością negocjacji jest to, że 80% ustępstw ma miejsce w ciągu ostatnich 20% czasu trwania negocjacji”²². Pośpiech jest w tym zakresie niewskazany.

Badania prowadzone na świecie potwierdzają tezę, iż tylko kilka procent informacji czerpiemy ze słów (niektórzy badacze twierdzą, że około 7%), natomiast około 55% z mowy ciała²³.

Antropolog Albert Mehrabian odkrył, że informacje przepływające w procesie komunikacji interpersonalnej pochodzą z następujących źródeł:

7% - informacji przekazują słowa osoby mówiącej

38% - brzmienie jej głosu (ton, modulacja, inne dźwięki)

²⁰ F. C. Ikle, How Nations negotiate, New York Harper and Row 1964, w: P. J. Dąbrowski, Praktyczna teoria negocjacji, SORBOG Sp. z o.o., Warszawa 1990, s. 9.

²¹ Z. Nęcki: Negocjacje..., s.24

²² W. B. Jankowski, T. P. Sankowski, Jak negocjować, CIM Warszawa 1995 r., s. 10.

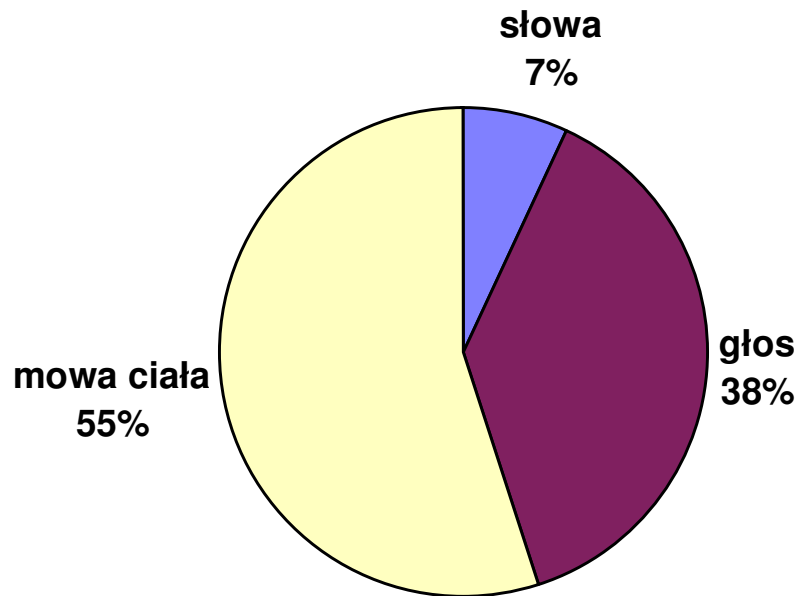
²³ E. Lewandowska - Tarasiuk, Komunikowanie w biznesie, Jak skutecznie rozmawiać o interesach, Etidions Spotkania, 1995, s.112.

55% - zachowania niewerbalne (mowa ciała), co przedstawiono na rysunku 1.

Badania amerykańskiego psychologa Raya Birdwhistella dowodzą, iż:

35% - informacji pochodzi ze słów

55% - z zachowań niewerbalnych.



Rys. 1. Informacje w procesie komunikacji

Źródło: E. Lewandowska-Tarasiuk, Komunikowanie w biznesie, Jak skutecznie rozmawiać o interesach, Etidions Spotkania, 1995, s.112.

Dane te są podstawą do stwierdzenia, iż partnerzy rozmawiają całym ciałem.

Dlatego też sztuka negocjacji polega na równoczesnym opanowaniu zarówno:

- komunikacji werbalnej,
- komunikacji niewerbalnej.

Przede wszystkim jednak należy opanować style i techniki negocjowania, przydatne w różnych sytuacjach, przy wykorzystaniu powyższych sposobów komunikacji.

2.2. Podstawowe style negocjacji

Styl w negocjacjach to efekt postawy negocjatora i podmiotu, który on reprezentuje, w stosunku do drugiej strony. Jest to pomysł i elastyczność reagowania na rozwijającą się sytuację. O wyborze danego stylu decyduje najczęściej zasada symetrii, czyli stosunku pomiędzy siłą negocjacyjną obydwu stron. W zależności od stosunku strony, można wyróżnić negocjacje o układzie:

1. symetrycznym (gdy strony mają podobny status, np. dyplomaci podobnego szczebla),
2. asymetrycznym (gdy jedna strona ma znacznie wyższy status niż druga).

W każdym procesie negocjacji można wyróżnić dwa poziomy kontaktów pomiędzy uczestnikami rozmów:

- 1) poziom kontaktów merytorycznych,
- 2) poziom kontaktów interpersonalnych,

które zostaną omówione w dalszej części opracowania.

Na podstawie dostępnej literatury można wyróżnić pięć głównych stylów negocjowania²⁴:

- 1) dominację,
- 2) dostosowywanie się,
- 3) unikanie,
- 4) kompromis,
- 5) negocjacje interaktywne.

Style te kształtowane są przez pewne stałe czynniki, które towarzyszą prawie wszystkim negocjacom oraz decydują o ich przebiegu i efekcie końcowym.

Należą do nich:

- 1) dążenie do realizacji własnych interesów,
- 2) dążenie do realizacji interesów drugiej strony,
- 3) troska o stosunki wzajemne między stronami.

DOMINACJA

Dominacja charakteryzuje się dążeniem do zrealizowania własnych interesów kosztem niezaspokojenia potrzeb drugiej strony.²⁵ Z badań dwuosobowych gier eksperymentalnych wynika, że osoby przyjmujące postawy rywalizacyjne ujawniają silne dążenie do władzy, dogmatyzmu, machiawelizmu, podejrzliwość i poczucie niższości.

Partner w negocjacjach traktowany bywa jako rywal lub wróg.

Techniki tego stylu negocjacji można scharakteryzować za pomocą następujących cech:²⁶

- 1) Uczestnicy są przeciwnikami.
- 2) Celem jest zwycięstwo.
- 3) Żądaj ustępstw jako warunku stosunków wzajemnych.

²⁴ R. Błaut, Skuteczne negocjacje, CIM, Warszawa 1994, s. 7.

²⁵ Tamże..., s. 7.

²⁶ R. Fischer, W. Ury, Dochodząc do Tak..., op. cit., s. 29-30.

- 4) Bądź twardy w stosunku do ludzi i problemu.
- 5) Nie ufaj innym.
- 6) Okop się na swoim stanowisku.
- 7) Stosuj groźby.
- 8) Wprowadzaj w błąd co do dolnej granicy porozumienia.
- 9) Żądaj jednostronnych korzyści jako warunku zawarcia porozumienia.
- 10) Poszukaj jednego rozwiązania – tego, które ty akceptujesz.
- 11) Upieraj się przy swoim stanowisku.
- 12) Staraj się wygrać wolę walki.
- 13) Wywieraj presję.

Styl dominacyjny zwany jest również stylem twardym. Stosowanie tego stylu niesie z sobą wiele zagrożeń związanych z brakiem zaufania, niechęcią ze strony partnerów, zerwaniem stosunków, wytwarzaniem niekorzystnego image o negocjującym itp.

DOSTOSOWYWANIE SIĘ

Istotą stylu dostosowywania się jest świadoma rezygnacja z zaspokojenia własnych potrzeb w celu zrealizowania potrzeb drugiej strony i utrzymania z nią dobrych stosunków.

Do charakterystycznych cech tego stylu należy zaliczyć następujące stwierdzenia:²⁷

- 1) Uczestnicy są przyjaciółmi.
- 2) Celem jest porozumienie.
- 3) Ustępuj, aby pielęgnować wzajemne stosunki.
- 4) Bądź miękki w stosunku do ludzi i problemu.
- 5) Ufaj innym.
- 6) Łatwo zmieniaj stanowisko.
- 7) Składaj oferty.
- 8) Odkryj dolną granicę porozumienia (minimum tego co możesz zaakceptować).
- 9) Akceptuj jednostronne straty w imię osiągnięcia porozumienia.
- 10) Poszukaj jednego rozwiązania – takiego, które oni zaakceptują.
- 11) Upieraj się przy porozumieniu.
- 12) Staraj się unikać walki woli.
- 13) Poddawaj się presji.

²⁷ R. Fischer, W. Ury, Dochodząc do Tak. Negocjowanie bez poddawania się. PWE, Warszawa 1990, s. 31.

Ze stosowaniem tego stylu negocjowania związane jest niebezpieczeństwo utraty autorytetu w oczach partnera na skutek jednostronnej, dobrowolnej eksploatacji własnej osoby i rezygnacji z własnych celów (co nie jest logiczne i wyklucza lojalną współpracę partnerów). Stosunek do partnera rośnie na skutek jego logicznego postępowania, natomiast ten styl stwarza niebezpieczeństwo niepoważnego traktowania się przez obie strony.

UNIKANIE

Unikanie to styl charakterystyczny dla rezygnacji jednej ze stron zarówno z realizacji własnych interesów jak i z realizacji interesów drugiej strony. Istota takiego zachowania opiera się na założeniu, że korzyści osiągniętego porozumienia byłyby niższe od kosztów udziału w negocjacjach. Strona liczy na samoistne wygaśnięcie konfliktu, co może być przyczyną przegranej obu stron. Unikają konfrontacji, „grają na zwłokę” licząc, iż problem sam się rozwiąże.

KOMPROMIS

Kompromis opiera się na założeniu, że każda ze stron częściowo korzysta i częściowo traci, jeśli chodzi o realizację swoich interesów. Wbrew przekonaniu, iż jest to jedyne, najbardziej sprawiedliwe rozwiązanie konfliktu, można często znaleźć lepsze rozwiązanie problemu, będące realizacją uzasadnionych interesów obu stron.

Scharakteryzowane powyżej style negocjowania sprowadzają swą istotę do gry o sumie zerowej. W praktyce jednak rzadko można spotkać tak klarowną sytuację, że zwycięstwo jednej ze stron powoduje porażkę drugiej. Ten tok rozumowania jest najpoważniejszym i najczęściej popełnianym błędem w sztuce negocjowania.

NEGOCJACJE WOKÓŁ MERITUM

Styl negocjacji integratywnych opracowany został przez dwóch amerykańskich autorów – R. Fishera i W. Ury`ego.

Można w nim wyróżnić cztery kluczowe zasady, których musi przestrzegać negocjujący:

1) Oddziel ludzi od problemu;

„czasem przez antypatię do przedstawiciela drugiej strony rezygnujemy z dobrych interesów, lub odwrotnie – sympatia skłania nas do przyjęcia złych umów”²⁸,

2) Skoncentruj się na interesach, a nie na stanowiskach.

²⁸ Z. Necki, *Negocjacje w biznesie...* op. cit., s. 32.

- 3) Opracuj możliwości korzystne dla obu stron.
- 4) Upieraj się przy stosowaniu obiektywnych kryteriów.

Dobór właściwego stylu zależy zarówno od wyznaczonego celu, jak również od poprawnego sposobu przygotowania do negocjacji, umiejętności negocjatorów, właściwego poznania „przeciwnika”, jego celów i potrzeb.²⁹

Niezależnie od stylu i technik stosowanych w negocjacjach, można sformułować kilka zasad charakteryzujących dobrze prowadzony proces negocjacyjny:

- 1) Negocjacje należy zaczynać od spraw, w których stanowiska są zbliżone,
- 2) Należy się przygotować – niezależnie od tego, jak proste i bezproblemowe wydają się oczekujące rozmowy. Dobre przygotowanie to połowa sukcesu,
- 3) Nie należy targować się o drobiazgi, gdy ustępstwa niewiele kosztują,
- 4) Należy być bardzo czujnym, żeby zrozumieć, czy dana chwila jest czasem mówienia czy milczenia,
- 5) Najpierw należy pomyśleć nad tym, co się chce powiedzieć, potem zaś mówić,
- 6) Należy nauczyć się sztuki milczenia z pełnym zainteresowaniem,
- 7) Zawsze trzeba być przygotowanym na wszystko,
- 8) Należy spróbować zejść na płaszczyznę rozmówcy („znaleźć się w jego skórze”), a łatwiejsze będzie zrozumienie obu stron,
- 9) Zamiast mówić: „Nie zgadzam się z tym, ponieważ...”, należy mówić: „Nie sądzi Pan, że...”,
- 10) Im ktoś głośniejsze mówi do ciebie, tym ty mów ciszej,
- 11) Niewiedza w negocjacjach i interesach drogo kosztuje,
- 12) Nie należy podpisywać porozumień i uzgodnień, w których są puste miejsca,
- 13) W negocjacjach należy korzystać z pomocy ekspertów,
- 14) W negocjacjach nie ma miejsca na zmęczenie, niekompetencje, nieprzygotowanie, niegrzeczność.

2.3. Taktyki i techniki negocjacyjne

H. Stelmaszczyk podaje w swojej książce³⁰, że wprawni negocjatorzy wykorzystują ok. 600 technik i taktyk negocjacji. Do najważniejszych z nich można zaliczyć³¹:

²⁹ Por. H. Stelmaszczyk, *Negocjowanie kontraktów handlowych. Poradnik dla eksporterów i importerów*, CD KHZ Sp. z o.o., Warszawa 1992.

³⁰ H. Stelmaszczyk, *Negocjowanie...* s. 73.

- 1) sztukę ustępowania,
- 2) wysokie żądania,
- 3) odrzucenie pierwszej propozycji,
- 4) technikę: dobry – zły facet,
- 5) technikę ograniczonych kompetencji
- 6) techniki związane z wykorzystaniem czasu.

Ze względu na ograniczone rozmiary opracowania techniki negocjacyjne omówione zostaną w sposób syntetyczny i bardzo skrócony.

Sztuka ustępowania

Ustępowanie w negocjacjach jest sztuką, której musi się nauczyć każdy negocjator.

G. Karrass, w książce „Dobić targu” sformułował kilka wskazówek dotyczących sztuki ustępowania³²:

- ustępstwa powinny być niewielkie.
- ustępstwa powinny być stopniowo malejące.
- ustępować należy powoli i niełatwo.
- nie każde ustępstwo partnera musi być odwzajemnione.
- unikaj zasady „dzielenia różnicy na pół”.
- należy ostrożnie traktować „absurdalną propozycję” drugiej strony.
- nie idź pierwszy na ustępstwa w ważnych sprawach.
- należy wystrzegać się eskalacji ustępstw pod koniec negocjacji.

małe ustępstwa zachęcają do ustępstw partnera, duże wzbudzają jego zachłanność.

Wysokie żądania

Taktyka zachęcająca do postępowania zgodnie z zasadą: „Żądaj wiele, otrzymasz też wiele”.

Wysokie zadania budzą respekt przeciwnika. Kto rozpoczyna negocjacje od wysokich żądań, ten z reguły w efekcie więcej osiąga.³³

Odrzucenie pierwszej propozycji

Jeżeli tylko sytuacja pozwala na to, należy po raz pierwszy powiedzieć „nie”. Zawsze przynajmniej raz należy powiedzieć nie, zanim się powie tak.

„Dobry – zły facet”

³¹ Opracowano na podstawie: R. Błaut, Skuteczne negocjacje... s. 31.

³² G. Karrass, Dobić targu, Wydawnictwo Businessman Oddział Marco Ltd, Sopot 1991, s. 90.

³³ Tamże, s. 10.

Po jednej stronie zasiada dwóch partnerów. Jeden jest „zły”, stawia wygórowane żądania, drugi „stara się” iść na ustępstwa kontrahentowi. Celem tej techniki jest akceptacja warunków „dobrego”, będącego w gruncie rzeczy celem negocjacji.

Technika ograniczonych kompetencji

Jeżeli nie możemy ustępować w negocjacjach z powodu braku kompetencji (upoważnienia przełożonego), możemy skłaniać do ustępstw partnera. Dobrze jest wysłać delegata na negocjacje, ale bardzo niekorzystne jest negocjowanie z cudzym delegatem.

Techniki związane z wykorzystaniem czasu:

- 1) celowe przedłużanie rozmów, jeżeli partnerowi zależy na czasie,
- 2) unikanie podjęcia decyzji („granie na zwłokę”).

2.4. Najlepsza alternatywa negocjowanego porozumienia - BATNA³⁴

Negocjacje nie zawsze kończą się porozumieniem. O wiele łatwiej negocjować, jeżeli się rozważy, jakie decyzje należałoby podjąć w przypadku nieosiągnięcia porozumienia.

Znajomość odpowiedzi na pytanie, co stanie się w przypadku załamania rozmów, daje negocjatorowi przewagę psychologiczną. Natura ludzka jest tak skonstruowana, że najbardziej boimy się nieznanego. Świadomość różnych możliwości postępowania skłania negocjatorów do optymalnego wykorzystania stylów i technik negocjacyjnych.

Najlepsza alternatywa daje poczucie rzeczywistej wartości zawieranego porozumienia. Stanowi pewne minimum, które wyznacza obszar negocjacyjny dla stron.

R. Fisher i W. Ury podają trzy etapy przygotowań BATNA³⁵:

- 1) określenie wszystkich możliwych do wymyślenia działań, jakie można będzie podjąć, jeśli porozumienie nie zostanie osiągnięte,
- 2) udoskonalenie kilku najbardziej obiecujących pomysłów i przekształcenie ich w praktyczne możliwości działania,
- 3) dokonanie tymczasowego wyboru jednej z możliwości – tej, która wydaje się najlepsza.

Według cytowanych autorów: “im lepsza BATNA, tym większa siła negocjującego”³⁶. W rzeczywistości relatywna siła stron zależy przede wszystkim od tego, na ile atrakcyjne jest

³⁴ BATNA - best alternative to a negotiated agreement

³⁵ R. Fisher, W. Ury, B. Patton, Dochodząc do Tak. Negocjowanie bez poddawania się, PWE, Warszawa 1996, s. 146 – 148.

³⁶ Tamże, s. 148.

dla każdej z nich nieosiągnięcie porozumienia. W negocjacjach bardzo często podkreśla się znaczenie i umiejętność mówienia “nie”.

Stosowanie i realne postrzeganie BATNA w procesie negocjacji prowadzi do zmniejszenia obciążenia tą presją.

Przykładem mogą być negocjacje w sprawie płacy, gdy zatrudniamy się w jakiejś firmie. Mogą zaistnieć dwa przypadki: jeżeli mamy możliwość wyboru pomiędzy ofertami, bądź jest to nasza ostatnia “deska ratunku”. Jak wtedy wyglądają nasze negocjacje? W pierwszym przypadku BATNA sprawia, że jesteśmy partnerem silniejszym, natomiast w drugim – słabszym.

2.5. Fazy procesu negocjacji

Klasyczny proces negocjacji składa się z trzech faz:

1. Wstępnej
2. Negocjacji właściwych
3. Podpisania umowy.

Faza wstępna negocjacji

Samo przystąpienie do właściwej fazy negocjacji często jest poprzedzone spełnieniem określonych żądań pod adresem naszego partnera. Wielu negocjatorów pragnie za spełnienie warunków wstępnych przystąpić do negocjacji (bądź też odstąpić od nich). Tego typu postępowanie jest zazwyczaj ryzykowne. Do rozwiązania konfliktu (sporu) może nie dojść, jeżeli jedna ze stron uzna, że wysuwane warunki wstępne są nie do przyjęcia. Należy także dodać, że warunki wstępne nie mogą przesądzać o rezultatach negocjacji. Stawianie np. zbyt wygórowanych wymagań, niemożliwych do przyjęcia przez naszego partnera – może spowodować fiasko na starcie tego procesu.

Dużo gorszym warunkiem wstępnym jest żądanie bezwarunkowej kapitulacji – co przekreśla szansę na jakiegokolwiek negocjacje. Jeżeli nasz partner w prowadzonym sporze nie uznaje powszechnie akceptowanych zasad, kryteriów oceny, zasad rozwiązywania sporów – to nie dyskutuje się, nie prowadzi się negocjacji z tym, który te zasady neguje.

Negocjacje właściwe

Każdy z partnerów przystępujących do negocjacji (właściwych) przychodzi z własnym zdaniem. Z własnymi poglądami, kryteriami oceny, z własnymi metodami rozwiązywania kwestii konfliktowych, spornych. Tego typu indywidualne spojrzenie nie powinno być jednak przeszkodą w rozpoczęciu rozmowy i wzajemnego przekonywania partnerów.

Ludzki (osobisty) aspekt negocjacji może być pomocny lub przeszkadzający.³⁷ Zapewnienie dobrej atmosfery rozmów, wzajemne zaufanie partnerów, próba poszukiwania wspólnoty interesów, łagodzenie różnic, wzajemne ustępstwa – to jedne z ważniejszych sposobów poszukiwania porozumienia i dojścia do sukcesu.

Istniejące pomiędzy partnerami konflikty należy łagodzić i doprowadzić do usunięcia przyczyn ich występowania. Początkiem tego procesu może być przywrócenie komunikacji pomiędzy partnerami (stronami) oraz poszukiwanie tzw. „wspólnego języka” – tak aby porozumienie było możliwe.

Właściwa faza negocjacji może być realizowana dzięki zastosowaniu:

- a) strategii typu indywidualistycznego,
- b) strategii kooperacyjnej.

Przy strategii indywidualistycznej – zazwyczaj jeden z partnerów posiada dominującą pozycję, wyróżnia się sposobem podejścia do przedmiotu sporu, ma swoje przyzwyczajenia i nawyki itp. Ten typ strategii może wydłużyć czas dojścia do porozumienia i może być przeszkodą w wykonywaniu wzajemnych ustępstw, w eliminacji braku zaufania.

Przeciwwagą powinna być raczej taktyka: „nie zawsze drugi partner musi przegrać”. Ta maksyma pozwala partnerom na przejście od rywalizacji do wspólnoty interesów, a nawet do kooperacji. Podejście integratywne w negocjacjach jest znacznie łatwiejsze w negocjacjach handlowych (gdy np. partner A udaje się do spedytora lub przewoźnika i negocjuje warunki zawarcia umowy o dostawę ładunku po interesującej stronie cenie).

Oprócz tych dwu głównych strategii można także wykorzystać strategię wzajemnych ustępstw. Tego typu podejście stwarza szansę na osiągnięcie rychlejszego porozumienia, na wzrost zaufania partnerów negocjacji właściwych, na przekazanie drugiej stronie, że nie jesteśmy sztywni, uparci, że potrafimy ustąpić do stawianych żądań.

W teorii upatruje się, że grupa następujących czynników ma decydujący wpływ na przebieg negocjacji właściwych³⁸:

- cechy partnerów uczestniczących w negocjacjach,
- charakter negocjacji międzypodmiotowych,
- kontekst sytuacyjny negocjacji.

Wielu autorów podkreśla, że cechy i intencje partnerów w znacznej mierze determinują przebieg negocjacji. Takie elementy jak zasób wiedzy partnerów, ich postawy i przekonania,

³⁷ Por. R. A. Rządca; P. Wujec: *Negocjacje*, PWE Warszawa 1998, s. 63

³⁸ Por. R. A. Rządca; P. Wujec: *Negocjacje*, PWE Warszawa 1998, s. 63.

umiejętności prowadzenia rozmów, okoliczności i uwarunkowania (wewnętrzne i zewnętrzne) – odgrywają istotną rolę w możliwych sposobach rozwiązywania kwestii spornych.

Ważną fazą negocjacji właściwych jest wybór (spośród uczestników procesu negocjacji) najwłaściwszego reprezentanta, który reprezentuje pożądane przekonania, pożądany system wartości. Wybór ten może zostać dokonany poprzez stopniową eliminację lub poprzez demokratyczne wybory. Lider danej strony, który został demokratycznie wybrany i posiada uznany autorytet ma w negocjacjach większą swobodę wyboru i podejmowania decyzji i może być bardziej skuteczny. Rozmowy liderów (przywódców negocjujących stron) umożliwiają większe tempo rozmów i mogą prowadzić do zawarcia porozumień. Należy dodać że liderzy powinni dobrze wyważyć skalę ewentualnych ustępstw.

Dla poprawy klimatu negocjacji właściwych oprócz oficjalnych rozmów i spotkań należy także wykorzystywać kontakty nieoficjalne, spotkania prywatne – dla lepszego poznania się, dla nabrania wzajemnego zaufania i bardziej nieoficjalnego sposobu rozwiązania sporów i różnic.

Podpisanie umowy (kontraktu)

Przystępując do negocjacji należy przyjąć jako podstawowe założenie: „Przezwycięzenie trudności powstałych w procesie negocjacji jest możliwe”.

Przyjęcie tej podstawy pozwala stronom tego procesu podjąć wszelkie działania, aby cel negocjacji osiągnąć i podpisać stosowną umowę (kontrakt).

Bardzo ważnym elementem przed podpisaniem kontraktu jest stworzenie dobrej atmosfery rozmów oraz potrzeba przekonania naszego partnera, że „interes” –mogą mieć dwie strony, że wzajemne ustępstwa są potrzebne, że wynegocjowana np. cena zadowala obie strony.

Skuteczne negocjacje – które prowadzą do zawarcia kontraktu to także szansa abyśmy nabrali zaufania do samego siebie, do przywracania entuzjazmu w działaniach.

Elementem końcowym procesu negocjacji powinna być umowa (kontrakt). Może ona mieć charakter umowy dwu lub wielostronnej (szczególnie przy negocjacjach zbiorowych).

3. Komunikacja w negocjacjach

3.1. Dopasowanie niewerbalne

Umiejętność komunikowania nabiera coraz większego znaczenia w procesie negocjowania. Negocjatorzy muszą umieć wykorzystać techniki efektywnej komunikacji szczególnie wtedy, gdy ich rola wiąże się z oddziaływaniem na innych ludzi.

Umiejętność i konieczność wpływania na ludzi potwierdzają badania przedstawione przez R. Błautą,³⁹ z których wynika, iż wiedza techniczna aż w 80% wpływa na awans pracowników szeregowych i jedynie w 20% na awans osób zajmujących stanowiska dyrektorskie. Awans tej drugiej grupy zależy natomiast aż w 80% od umiejętności kierowania ludźmi, czyli od właściwego porozumiewania się z nimi.

Możliwość osiągnięcia sukcesu w negocjacjach w dużym stopniu zależy od umiejętności rozmawiania i porozumiewania się stron. Skuteczne porozumiewanie się wymaga elastyczności. Obie strony muszą chcieć osiągnąć porozumienie w rozmowie. Podstawę efektywności komunikacji interpersonalnej stanowią dwie techniki nawiązywania i utrzymywania pewnej harmonii z drugą stroną:

1. dopasowanie niewerbalne, polegające na odzwierciedleniu zachowań rozmówcy,
2. dopasowanie werbalne.

Dopasowanie niewerbalne polega na odzwierciedleniu pewnych zachowań partnera. Nie może być ono jednak zbyt widoczne i przesadzone, ponieważ rozmówca może odebrać to jako kpinę, czy przedrzeźnianie. Dopasowanie niewerbalne ma stworzyć odpowiedni klimat zrozumienia, bezpieczeństwa, itp.

Odzwierciedlać można:

1. postawę ciała,
2. gesty,
3. rytm oddychania,
4. ton głosu, barwę, brzmienie,
5. tempo mówienia.

Odzwierciedlenie postawy ciała może polegać na dopasowaniu sposobu stania, siedzenia, ułożenia rąk i nóg, opierania się o oparcie krzesła bądź stół, pochylenie lub odchylenie od stołu, zwrócenie tułowia w jedną lub drugą stronę, skłonienie lub pochylenie głowy. Ten sposób odzwierciedlenia jest chyba najłatwiejszy, ale zarazem najłatwiej go rozpoznać. Wymaga on więc taktu, subtelności i umiejętności takiego naśladowania, aby było „niedostrzegalne” przez partnera.

³⁹ R. Błaut, Skuteczne..., op. cit. s. 61.

Odzwierciedlenie gestów polega na naśladowaniu pewnych charakterystycznych gestów partnera, jak również rytmu ich występowania. Do najbardziej charakterystycznych gestów, stosowanych w tej technice należą: poruszanie, potakiwanie głową w określonym rytmie, ruch ręki w określonym rytmie, ruch ramionami, rytmiczne stukanie nogą w podłogę itp.

Odzwierciedlenie rytmu oddychania jest doskonałą formą nawiązywania i utrzymania kontaktu z partnerem w negocjacjach. Jest to istotne ze względu na możliwość wypowiedzania tej samej liczby słów pomiędzy oddechami, poddanie się określonemu rytmowi rozmowy. Najlepszą techniką dopasowania niewerbalnego jest dostosowanie i odzwierciedlenie tonu głosu lub tempa mówienia. Większość ludzi nie zastanawia się nad tym, czy ich głos jest wysoki czy niski, głośny (donośny), czy cichszy (subtelny). Tempo mówienia może być szybkie lub wolne, płynne lub z przerwami, dynamiczne bądź „bez wyrazu”, monotonne. Sposób mówienia (ton, tempo) są szczególnie istotne w przypadku kontaktów telefonicznych. Jak wspomniano we wcześniejszej części opracowania, na podstawie głosu powstaje 35% - 38% wrażenia o rozmówcy, co równocześnie ma wpływ na efekt końcowy rozmowy. Partnerzy, którzy są skazani na telefon, przenoszą praktycznie całość wrażeń na jedną płaszczyznę – słuchową. Dlatego też ta technika zaczyna być dostrzegana jako źródło dodatkowych sukcesów w zakresie prowadzenia rozmów handlowych.

3.2. Dopasowanie werbalne

Polega ono na dopasowaniu słownictwa, budowy zdań, sposobu wyrażania myśli do języka, jakim posługuje się rozmówca. Jest to bardzo ważna umiejętność, wynikająca ze spostrzeżenia, że z ludźmi należy rozmawiać ich własnym językiem. Nie należy tworzyć barier tam, gdzie ich nie powinno być. Słowa dostosowane do rozmówcy to już część sukcesu. Każdy rozmówca przyjmuje informacje z zewnątrz i przetwarza je wewnętrznie – buduje swoistą rzeczywistość.

Może się przy tym posługiwać jednym z trzech systemów postrzegania rzeczywistości:⁴⁰

- *wizualnym* (informacje są przetwarzane na obrazy, za pomocą słów np.: widzieć, zaciemniony, przejrzysty, ilustrować, zobaczyć, klarowny, zarys, wyobrażać, jasny itp.)

⁴⁰ R. Błaut, Skuteczne..., s. 67.

- *sluchowym*, (np. słyszeć, głośny, cichy, harmonizować, akcentować, tonować, wzmacniać, brzmieć, wołać, nagłaśniać, zagłuszać itp.)
- *kinestetycznym*, (np. czuć, dotykać, ciepły, gładki, ciasny, namacalny, chwytać, ścisnąć, miękki, twardy, mieć wrażenie).

Z systemami reprezentacji związane są ruchy gałek ocznych, kierunek spojrzenia, poziom (w stosunku do ciała) gestykulacji, rodzaj używanych słów czynnościowych. Powyższe zależności i związki przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1

Systemy reprezentacji w prowadzeniu rozmów

Systemy reprezentacji	Cechy systemu reprezentacji
Wizualny	<ul style="list-style-type: none"> • spojrzenia ponad głową • wysoki głos, szybkie tempo mówienia • gesty na wysokości lub poniżej głowy • wizualne słowa czynnościowe • oczy zwrócone w górę: <ul style="list-style-type: none"> - w prawą stronę – styl wizualny zmyślający (dot. przyszłości) - w lewą stronę – styl wizualny przypominający (dot. przeszłości)
Słuchowy	<ul style="list-style-type: none"> • spojrzenia na wysokości głowy • średnio wysoki głos, średnio szybkie tempo mówienia • gesty na wysokości barków • słuchowe słowa czynnościowe • oczy zwrócone <ul style="list-style-type: none"> - w prawą stronę - styl audytywny zmyślający (dot. przyszłości) - w lewą stronę – styl audytywny przypominający (dot. przeszłości)
Kinestetyczny	<ul style="list-style-type: none"> • spojrzenie w dół • niski ton głosu, wolne tempo mówienia • gesty na wysokości bioder • kinestetyczne słowa czynnościowe • oczy zwrócone w dół: <ul style="list-style-type: none"> - w prawą stronę – czucie, węch, smak (dot. przyszłości) - w lewą stronę – dialog wewnętrzny (dot. przeszłości)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: R. Błaut, Skuteczne..., op. cit. s.71.

Informacje zawarte w tabeli 5.1 są podstawą do podziału rozmówców na zorientowanych wzrokowo, słuchowo i kinestetycznie. Wzrokowcy myślą (słuchają i mówią) obrazami, słuchowcy – słowami, a kinestetycy – uczuciami lub odczuciami.

Dopasowanie werbalne polega również na wykorzystaniu dwóch dodatkowych technik:

1. dopasowania słownictwa
2. dopasowania sposobu rozumowania.

Aby dopasować system słownictwa, należy uważnie słuchać, co mówi rozmówca, jakich słów używa, w jakiej kolejności, które z nich mają wyraz emocjonalnie pozytywny, a które negatywny. Technika ta została wykorzystana podczas kampanii prezydenckiej Billa Clintona,⁴¹ którą opisał T. Wróblewski:

„Opinie o wystąpieniach telewizyjnych ówczesnego kandydata na prezydenta USA sondowane były za pomocą najnowszej technologii, pozwalającej na telefoniczne podłączenie do komputera od 50 do 200 osób w całym kraju. Każda z osób uczestniczących w sondażu proszona była o oglądanie telewizyjnego wystąpienia Clintona i na bieżąco miała oceniać jego przemówienie poprzez przyciskanie numerów od 1 do 10 (rosnąco – coraz lepsza ocena). Komputer przetwarzał następnie wszystkie dane i na ekranie wyświetlał zdania, które najbardziej denerwowały widzów i te, które podobały im się najbardziej. Na tej podstawie sporządzono tajny suplement do „Manhattan Project”, składający się ze słów i zwrotów, jakich należało używać przy opracowywaniu przemówień i oświadczeń prasowych – tzw. Księgę „złoty słówek”.

Technika ta jest stosowana zarówno przez polityków jak i działaczy społecznych. Sztuka przemawiania wspólnym językiem gwarantuje sukces. Autorka celowo cytuje przykład dotyczący polityka zagranicznego, dostrzega jednak podobieństwa w stosowaniu dopasowania werbalnego u polityków w Polsce.

Technika dopasowywania sposobu rozumowania polega na przyjęciu sposobu myślenia i argumentowania strony przeciwnej. Wartości wyznawane przez nią stają się pryncypiami, argumenty opierają się na sposobie myślenia rozmówcy.

Celem tej techniki jest skuteczne porozumiewanie się z partnerem. W realizacji tego celu pomocne jest „zejście na płaszczyznę myślenia rozmówcy”. Od tego momentu można mówić o porozumieniu. Zgodność w sprawach priorytetowych dla rozmówcy umożliwia kontynuowanie porozumienia i osiągnięcie celów przez sprzedawcę (podmiot).

3.3. Komunikacja niewerbalna

O jej ogromnym znaczeniu może świadczyć fakt, iż istnieje ponad 1.000.000 świadomych i nieświadomych gestów i około 550.000 słów wymienianych w najobszerniejszych słownikach (czyli ok. 50%). Komunikaty bezsłowne (mowa ciała)

⁴¹ T. Wróblewski, „Bill Clinton. Ani chwili do stracenia ...”, Polska Oficyna Wydawnicza „BGW”, Warszawa 1992, s. 147-148 w: R. Błaut op. cit. 74-75.

odgrywają bardzo ważną rolę szczególnie w kształtowaniu pierwszego wrażenia o człowieku – 99% opinii o nim powstaje w ciągu pierwszych 90 (dziewięćdziesięciu) sekund kontaktu z nim (1,5 minuty!).⁴²

Zachowania niewerbalne w zależności od nastawienia do rozmówcy przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2

Zachowania niewerbalne w zależności od nastawienia do rozmówcy

Nastawienie nieprzyjazne	Nastawienie przyjazne
<ul style="list-style-type: none"> • unika wymiany spojrzeń • pochyla, odwraca głowę • mimika zła, uboga • mocno ściska dłonie • pociera często nos, głowę • odsuwa się od rozmówcy 	<ul style="list-style-type: none"> • patrzy w oczy rozmówcy • kiwa głową aprobująco • uśmiecha się • trzyma otwarte dłonie • rzadko dotyka głowy • zbliża się ku rozmówcy
Zachowania osoby lękliwej	Zachowania osoby pewnej siebie
<ul style="list-style-type: none"> • często przymyka oczy • nerwowo rusza rękami • zasłania często usta • wierci się na krześle • nerwowo kiwa głową 	<ul style="list-style-type: none"> • oczy naturalnie otwiera • trzyma ramiona luźno, swobodnie • odsłania sylwetkę, twarz • siedzi pewnie, spokojnie • trzyma nogi spokojnie, wygodnie
Nastawienie wrogie, agresywne	Nastawienie zdecydowane, bez wrogości
<ul style="list-style-type: none"> • uśmiecha się z politowaniem • nieprzyjemny wyraz twarzy • grozi palcem wskazującym • podnosi brwi z niesmakiem • wstaje, by unieść się nad rozmówcę • ściska dłonie w pięści • patrzy ponad głowę rozmówcy 	<ul style="list-style-type: none"> • spogląda na rozmówcę około trzy czwarte czasu rozmowy • wyraz zdecydowania, pewności • gestykułuje dłońmi • lekko odwraca głowę w bok • lekko napina ciało, gdy zaczyna mówić • trzyma dłonie otwarte • patrzy prosto w oczy

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Z. Nęcki: *Negocjacje w biznesie...*, s.84

Na mowę ciała składają się gesty dotyczące następujących kategorii: sygnały wzrokowe, otwartość i uczciwość, współpraca, sympatia, pewność siebie, ocena, obrona, podejrzliwość, niepewność, gniew i agresja, samokontrola, znudzenie, okłamywanie, dominacja.

⁴² Informacje dotyczące komunikacji niewerbalnej zostały zaczerpnięte przede wszystkim z pracy: R. Błaui, *Skuteczne negocjacje...*, op. cit. s.132-134,

Sygnaly wzrokowe charakteryzowane są za pomocą: czasu spoglądania na innych, kierunku spoglądania, częstotliwości mrugania, rozszerzania i zwięzania źrenic itp. Czas spoglądania negocjatorów na siebie wynosi od 30 - 60% czasu trwania negocjacji. Jeżeli kontakt wzrokowy zajmuje mniej niż 30%, można przypuszczać, że negocjatorzy nie są w stosunku do siebie uczciwi, natomiast jeżeli przekracza on 60%, można przypuszczać, że bardziej niż rozmowami, interesują się sobą.

Najbardziej wiarygodne są reakcje źrenic oczu. Ich rozszerzanie jest dowodem zainteresowania, ogólnego pobudzenia, oczekiwania z pozytywnym nastawieniem. Zwięzanie źrenic może być symptomem znudzenia, patrzenia na coś niechcianego, z niechęcią, nieprzychylnością. Pewne informacje można wyczytać również ze zmiany natężenia koloru źrenic (ciemnienia lub rozjaśnienia). Źrenice zaciemniają się przy odczuciach negatywnych, takich jak gniew, złość, strach oraz rozjaśniają się przy odczuciach pozytywnych np. życzliwość, śmiech, dobroć. Liczba mrugnięć zmniejsza się w stanie znudzenia, wrogiego nastawienia i rośnie w chwilach smutku, nerwowej atmosfery, niepewności.

O zainteresowaniu problemem mogą ponadto świadczyć szeroko otwarte oczy, natomiast o znudzeniu i braku zainteresowania – oczy przymknięte.

O otwartości i szczerości negocjatorów mogą świadczyć otwarte dłonie, przyjaźnie wyciągnięte do przodu. Przykładem mogą być gesty powitania już w Starożytnym Rzymie, z niewielkimi zmianami kontynuowane do dziś.

O chęci współpracy informuje najczęściej wyraz twarzy – przyjazny, z lekkim uśmiechem, gładkie czoło. Może o tym świadczyć również sposób siedzenia – na skraju krzesła, głowa odchylona w bok, oparcie policzka na dłoni.

Przejawem sympatii jest najczęściej szczerzy uśmiech. Rozpoznać go można po podniesionych policzkach do góry, ściągniętych brwiach i powiekach, co powoduje „zmniejszenie oczu”.

O pewności siebie jednoznacznie świadczy gest ułożenia dłoni w kopułkę powstałą ze złączonych opuszków palców obu rąk. Sygnalizuje on ponadto poufałość stosunków, dumę, wywyższanie się, zarozumiałość, egoizm. Inne ułożenie rąk, przedstawiające to samo zjawisko, to wyprostowana, dumna sylwetka i swobodnie złączone dłonie za plecami. Pewność siebie można również rozpoznać po sposobie trzymania filiżanki. Odgięty mały palec u ręki trzymającej filiżankę jest właśnie przejawem powyższej cechy. Przejawem oceny, który jest najłatwiej rozpoznawalny są ruchy głową (zarówno twierdzące jak i przeczące).

Uczucie niezadowolenia można „wyczytać” z odwrócenia twarzy, pocierania tyłu szyi, wysunięcia warg, poruszania kącikami ust w dół, zaciśnięcia ust w „kreskę”, skrzyżowania rąk i nóg.

Z podejmowaniem decyzji wiążą się następujące gesty: dotykanie i głaskanie brody.

Obronę, czyli postawę defensywną można rozpoznać po skrzyżowanych na piersiach rękach, które mocno obejmują korpus ciała, zaciskając się na nim. Gestem pochodnym, nieco zamaskowanym jest manipulowanie przy bransoletkach, zegarkach, splatanie lub zacieranie rąk. O postawie obronnej świadczą ponadto; skrzyżowanie nóg, trzymanie się krzesła lub fotela, trzymanie przed sobą torebki, walizki. Najbardziej wymownym gestem świadczącym o obronie jest równoczesne skrzyżowanie rąk i nóg.

Podejrzliwość natomiast sygnalizują mocno splecione dłonie. Stopień nieufności i podejrzliwości można ocenić na podstawie wysokości trzymania rąk. Im wyższa wysokość, tym nasilenie cechy większe.

Niepewność zdradzają najczęściej zaciśnięte dłonie, dłonie ściskające jedna drugą, włożony palec do ust, drapanie poniżej ucha, dotykanie oparcia krzesła lub fotela przed skorzystaniem z niego, czyszczenie okularów, zdziwiony wyraz twarzy, gryzienie warg, poruszanie się z miejsca na miejsce.

Gniew i agresję zdradzają następujące gesty: mocno zaciśnięte usta, mowa przez zaciśnięte zęby, sztywne kości policzkowe, zaciśnięte pięści wymachiwanie palcem wskazującym w kierunku rozmówcy, co jest symptomem grożenia, skrzyżowane ręce, sposób witania się (bardzo mocny uścisk, lub tzw. „sztywna ręka”, najczęściej skierowana palcami w dół), odchylone ciało, skrzyżowane nogi i ramiona.

Samokontrolę ujawnia najczęściej ściskanie nadgarstka jednej ręki przez drugą.

Znudzenie to stan, którego doświadczył chyba każdy człowiek. Stan ten można rozpoznać na podstawie następujących zachowań: błędzenie oczyma po suficie i ścianach, pusty wzrok, podparcie głowy na rękach, rysowanie w notatniku, machinalne kreślenie znaków, liter, znużona sylwetka („spiąca”), skierowana do wyjścia, spoglądanie na zegarek, spoglądanie na drzwi, uderzanie palcami w stół, poprawianie ubrania. Znudzenie może mieć charakter czynny (występują ruchy rąk, tułowia, głowy) i bierny (bezruch porównywalny z letargiem).

Kłamstwo może występować w dwóch aspektach, do których należą:

1. zatajanie prawdy
2. przekazywanie fałszywych informacji.

Kłamstwo można rozpoznać m.in. po odwróconym wzroku, skierowanym w dół, pomyłkach językowych, wzburzonej mowie, mówieniu wyższym tonem, ściągnięciu i czerwienieniu twarzy, wzmożonych, nieskoordynowanych ruchach, gestach ręki dotykającej twarzy (najczęściej ust). Okłamywaniu ponadto towarzyszy swędzenie zakończeń nerwowych, co z kolei powoduje pocieranie lub drapanie twarzy, głowy, skubanie zarostu, dotykanie nosa, pocieranie pod okiem, itp.

Podsumowaniem rozważań dotyczących komunikacji niewerbalnej jest tabela 3

Tabela 3

Komunikacja niewerbalna

<p>Inni będą cię postrzegać jako nastawionego defensywnie, gdy:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Twarz i głowa: <ul style="list-style-type: none"> - nie patrzysz na drugą osobę - unikasz kontaktu wzrokowego lub natychmiast odwracasz wzrost, gdy taki kontakt nastąpi 2. Ręce i ramiona: <ul style="list-style-type: none"> - zaciskasz pięści - zakładasz rękę na rękę - bez przerwy pocierasz oko, nos lub ucho 3. Ciało: <ul style="list-style-type: none"> - odchylasz się od drugiej osoby - zakładasz nogę na nogę 	<p>Jeżeli chcesz sprawić wrażenie nastawionego przyjaźnie i chętnego do współpracy, stosuj następujące kombinacje:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Twarz i głowa: <ul style="list-style-type: none"> - patrz na twarz drugiej osoby - uśmiechaj się - kiwaj głową, gdy mówi druga osoba 2. Ręce i ramiona: <ul style="list-style-type: none"> - miej dłonie otwarte - od czasu do czasu dotknij ręką twarzy - nie zakładaj rąk 3. Ciało: <ul style="list-style-type: none"> - nie zakładaj nogi na nogę - lekko pochyl się do przodu - przybliż się do drugiej osoby
<p>Inni będą cię postrzegać jako niespokojnego, gdy:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Twarz i głowa: <ul style="list-style-type: none"> - często mrugasz powiekami - oblizujesz wargi - często chrząkasz 2. Ręce i ramiona <ul style="list-style-type: none"> - często zaciskasz i otwierasz dłonie - zasłaniasz usta dłonią podczas mówienia - pociągasz się za ucho 3. Ciało: <ul style="list-style-type: none"> - wierzysz się na krzesło - poruszasz stopami w górę i w dół 	<p>Jeżeli chcesz sprawić wrażenie pewnego siebie, stosuj następujące kombinacje:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Twarz i głowa: <ul style="list-style-type: none"> - patrz w oczy drugiej osobie - nie mrugaj - wysuwaj brodę do przodu 2. Ręce i ramiona: <ul style="list-style-type: none"> - nie dotykaj twarzy ręką - stykaj końce palców - jeśli stoisz swobodnie, trzymaj ręce z tyłu 3. Ciało: <ul style="list-style-type: none"> - gdy siedzisz, przechyl się do tyłu, trzymaj nogi prosto przed sobą - gdy stoisz, stój prosto - unikaj nagłych ruchów, nie wierć się
<p>Inni będą cię postrzegać jako wyniosłego i agresywnego, gdy:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Twarz i głowa: 	<p>Jeżeli chcesz sprawić wrażenie uważnego, stosuj następujące kombinacje:</p>

<ul style="list-style-type: none"> - wpatrujesz się w drugą osobę - ironicznie się uśmiechasz - podnosisz do góry brwi w sposób wskazujący na przesadne zdziwienie lub niewiarę - patrzysz znad okularów <p>2. Ręce i ramiona:</p> <ul style="list-style-type: none"> - wskazujesz palcem na drugą osobę - uderzasz pięścią w stół - pocierasz swój kark <p>3. Ciało:</p> <ul style="list-style-type: none"> - stoisz nad drugą osobą, która siedzi - chodzisz dookoła - siedząc, przechylasz się do tyłu z obydwoma rękami złożonymi za głową oraz nogami rozłożonymi i wyciągniętymi do przodu 	<p>1. Twarz i głowa:</p> <ul style="list-style-type: none"> - gdy słuchasz drugiej osoby, patrz na nią przez trzy czwarte czasu - przechyl głowę lekko w bok <p>2. Ręce i ramiona:</p> <ul style="list-style-type: none"> - przyłóż dłoń do policzka - powoli pogładź się po brodzie, lub uszczypnij nos między oczami, jeślinosisz okulary, zdejmij je i weź do ust koniec uchwytu <p>3. Ciało:</p> <ul style="list-style-type: none"> - gdy mówisz, pochyl się do przodu - gdy słuchasz, pochyl się do przodu - nie ruszaj nogami
--	---

Źródło: Z. Nęcki, Komunikacja międzyludzka, materiały szkoleniowe

3.4. Komunikacja werbalna

Język (mowa) jest jedną z najważniejszych umiejętności człowieka. Jest także wizytówką: jego osobowości, wykształcenia, poziomu intelektualnego, sposobu bycia, grupy odniesienia do której przynależy. Słowa i wszystko, co można z nim uczynić (modulacja głosu, styl) są wizytówką poziomu człowieka i poniekąd firmy, w której pracuje. Poprawny styl językowy, jasny, precyzyjny i prosty jest wymagany w świecie biznesu tak samo często jak informacje merytoryczne. Mowa bywa często źródłem nieporozumień. Warto więc zwrócić uwagę na pewne zwroty i sformułowania, które się do nich przyczyniają:

1. nie należy mówić rozmówcy, że nie ma racji,
2. nie należy zapominać o ludzkiej próżności,
3. nie krytykować,
4. nie kreować siebie jako osoby wszytkowiedzącej,
5. nie uogólniać (wszyscy, nikt, wszędzie, każdy, zawsze, nigdy), pomijać niektórych informacji, nie zniekształcać celowo,
6. nie dominować wiedzą, wykształceniem, doświadczeniem – zachowywać się skromnie,
7. stosować zwroty kurtuazyjne, nie żądać, ale stanowczo prosić,
8. odmawiać stanowczo, ale uprzejmie,

9. na ogół mówić „nie”, natomiast „tak” tylko wybiórczo.

Do elementów werbalnego komunikowania się należą argumenty, które można podzielić na:

- racjonalne – odwołujące się do logiki
- emocjonalne – odwołujące się do wyobraźni.

Do zadań dobrej argumentacji należy:

- takie pokierowanie postrzeganiem słuchacza, aby reagował w oczekiwany sposób,
- przekonanie słuchacza o słuszności celu,
- przedstawienie drogi osiągnięcia sukcesu,
- zanegowanie innych możliwości (dróg) osiągnięcia zamierzonego celu.

Główne kierunki perswazji stosowane w argumentacji przedstawiono w tabeli 4.

Tabela 4

Główne kierunki perswazji

Kierunek	Sposób perswazji
Marchewki	przedstawienie korzyści wynikających z podporządkowania argumentom
Kija	przedstawienie poniesionych strat na skutek niepodporządkowania się sugestii
Zaszczytu	duma wynikająca z zaszczytu podporządkowania się sugestiom
Samopotępienia	wstyd na skutek niepodporządkowania się skierowanym ku niemu sugestiom

Źródło: opracowanie własne.

Argumentacja może mieć dwojaki charakter:

- ☉ jednostronny – przedstawiający tylko zalety oferowanego produktu⁴³,
- ☉ dwustronny – przedstawiający przede wszystkim zalety, ale również i wady przedkładanej oferty.

Charakter argumentacji jest ściśle związany z typem osobowości partnera w negocjacjach. Osoby o niższym poziomie intelektualnym, bądź mało zorientowane w rynku przedkładanych ofert nie akceptują wad. Przedstawia się im tylko zalety oferty. Osoby wyżej wykształcone, o wyższym poziomie wiedzy na dany temat, traktują dwustronną argumentację jako przejaw rzetelności i prawdomówności partnera w myśl przysłowia „medal ma dwie strony”.

Argumenty dzielą się również na ogólne i szczegółowe.

⁴³ Z punktu widzenia marketingu, produktem jest wszystko, co może przynieść korzyść nabywcy, co można zaoferować i sprzedać na rynku. Por. G. Rosa, Konkurencja o nabywcę – wybrane problemy, PTE, Szczecin 1998, s. 25.

Ogólne są kierowane do osób pozytywnie nastawionych do zakupu i właściwie zdecydowanych do podjęcia decyzji, natomiast dla osób niezdecydowanych, szukających potwierdzenia należy kierować argumenty szczegółowe.

Szyk wypowiedzi należy budować według następujących kolejności:

- 1) od kwestii pozytywnych do złożonych,
- 2) od informacji znanych do nieznanych,
- 3) od argumentów mocnych poprzez słabsze do najmocniejszych.

Skuteczność komunikacji werbalnej uzależniona jest zarówno od umiejętnego stosowania wyżej omawianych technik, jak również od sposobu argumentowania swoich racji i poglądów przez obie strony. T. Pszczołowski⁴⁴ sformułował następujące zasady argumentowania:

1. Argumenty powinny tworzyć następujący szereg:
 - od prostych do złożonych
 - od znanych do nieznanych.
2. Ponadto szyk argumentacji powinien być dostosowany do rozmówcy, (jego hierarchii wartości, możliwości intelektualnych, posiadanej wiedzy).
3. Korzystne jest pozostawienie silnego argumentu na zakończenie wypowiedzi w myśl zasady, że koniec wieńczy dzieło.
4. Można stosować szyk nestoriański polegający na umieszczeniu mocnych argumentów na początku i na końcu wypowiedzi.
5. Argumenty silnie oddziałują na siebie. Jeżeli argumenty silne są na początku, a nieprzekonywujące na końcu, to cała wypowiedź może zostać uznana za pozbawioną sensu.
6. Kolejność informacji kształtuje całokształt wrażeń. Jako przykład może posłużyć cytat z książki M. Argyle:⁴⁵

„Jeśli o jakiejś osobie powiedziano, że jest uprzejma i nieuczciwa, to może stworzyć kogoś w rodzaju Robin Hooda. Natomiast powiedzenie o kimś, iż jest nieuczciwy i uprzejmy może wykreować obraz pewnego rodzaju oszusta. Pierwsza informacja zmienia sposób, w jaki druga jest interpretowana.”

W celu dobrego zrozumienia wypowiedzianych przez strony słów oraz wzrostu skuteczności negocjacyjnej należy zwrócić uwagę na następujące zagadnienia:

1. jasność i jednoznaczność wypowiedzi,
2. poprawność stylistyczna i gramatyczna wypowiedzi,

⁴⁴ T. Pszczołowski, Umiejętność przekonywania i dyskusji, Wiedza Powszechna, Warszawa 1962, s.42.

⁴⁵ M. Argyle, Psychologia stosunków międzyludzkich, PWN, Warszawa, 1991, s. 147.

3. używanie zrozumiałych dla partnerów słów i zwrotów,
4. wyraźne rozpoczynanie oraz zakończenie wypowiedzi,
5. oszczędność w słowach,
6. spójność i kontynuacja wypowiedzi.

Do czynników z zakresu komunikacji werbalnej, które wpływają negatywnie na proces negocjacyjny należą:

1. generalizacje (typu: zawsze, nigdy, wszyscy, nikt),
2. pominięcia (faktów związanych z czasem, liczbą, okolicznościami),
3. zniekształcenia (formy nieokreślone czasowników, zdania bezpodmiotowe, stopniowanie przymiotników).

Na sukces w procesie komunikacji werbalnej składa się przestrzeganie wielu zasad, do których można zaliczyć:

- przekonanie słuchacza, że to co się robi, sprawia przyjemności – entuzjazm i zapał w wygłaszaniu poglądów,
- mówienie jasno, głośno i wyraźnie, w odpowiednio dobranym do słuchania tempie,
- swoboda w mowie i sposobie bycia,
- okazywanie zaufania, demonstrowanie korzyści w sposób naturalny, oczywisty,
- przygotowanie do rozmów (np. pomoce typu foliogramy, odbitki ksero itp.),
- wyeliminowanie czynników rozpraszających uwagę słuchaczy (np. odgłosy z zewnątrz, skrzypiące krzesła, zbyt jasne światło, zbyt wysoka temperatura, trzymanie czegoś w dłoniach, nadmierna gestykulacja itp.),
- udzielanie odpowiedzi na pytania, szczerść,
- nie należy przerywać innym,
- należy mówić komplementy,
- uważne słuchanie,
- okazywanie pozytywnych uczuć (np. poprzez uśmiech, potakiwanie) itp.

W zależności od rodzaju negocjacji, można przemawiać do różnych autorytetów, które zostały scharakteryzowane w tabeli 5.6.

Komunikacja werbalna opiera swą skuteczność na wykorzystaniu wielu informacji związanych z psychologią partnerów.

3.5. Dominacja w negocjacjach

W zdobywaniu dominacji w negocjacjach pomocne są pewne działania taktyczne. Zalicza się do nich: sposób rozsadzenia rozmówców przy stole (najlepiej przy krótszej lub węższej części i tak, aby za plecami nie było drzwi), fotel, krzesło, najlepiej obrotowe – dominacja rośnie wraz z wysokością oparcia za plecami, swobodą ruchów - umieszczone na podwyższeniu. Biurko powinno być ustawione blisko drzwi, tak, aby partner miał jak najmniej miejsca, oddzielenie biurkiem obu stron, umieszczenie krzesła interesanta w dużej odległości od biurka, postawienie poza zasięgiem jego ręki filiżanki z kawą, popielniczki.

Postawę autorytatywną wyrażają również: nonszalancki sposób siedzenia, kierowanie w stronę rozmówcy palca wskazującego itp.

Kreowaniu wizerunku bogatej firmy sprzyja wystrój wnętrz, stwarzający wrażenie przewagi i dostatku. Służą temu dekoracje, meble, sekretarki, broniące dostępu do głównego dyrektora, obszerne gabinety. Dominację psychologiczną można również osiągnąć dzięki przewadze liczebnej. W kontaktach międzynarodowych należy brać pod uwagę kraj i kulturę, którą reprezentują partnerzy w negocjacjach. Można na tym zarobić dodatkowe punkty, bądź stracić już na wstępie pozycję dominującą.

Podsumowując znaczenie umiejętnego komunikowania w negocjacjach partnerskich, należy zauważyć, iż do sukcesu przyczynia się zarówno mowa ciała, umiejętność mówienia, jak i słuchania.

3.6. Techniki wzbudzania sympatii

Najbardziej jednak wszechstronną techniką komunikowania i negocjowania jest umiejętność wzbudzania sympatii, która obejmuje kilka taktyk z różnych obszarów:

- najbardziej powszechna technika – przymilanie się,
- przytakiwanie,
- podobieństwo opinii i zachowań,
- wyteżony wysiłek:
 - efekty wpływu widowni – pracujemy i osiągamy lepsze wyniki w obecności innych,
 - próżniactwo społeczne – może wystąpić gdy mamy do czynienia ze zbiorowym obowiązkiem,
- kompetencje:

1) autopromocja: słowne deklaracje umiejętności i zdolności lub zachowania niewerbalne

Do głównych zagrożeń w tej technice należą:

- paradoks autopromocyjny (czyli przesada w promowaniu - cała para idzie w gwizdek),
- bilansowanie zdobywanej sympatii z autorytetem: brak sympatii otoczenia

2) udawanie głupiego:

- naiwność,
- unikanie uciążliwych obowiązków,
- w rywalizacji - dla uśpienia czujności,
- dla lepszego poczucia drugiej osoby.

Sukces w autoprezentacji zależy w dużej mierze od tego, jak postrzegani są partnerzy. Pozytywne postrzeżenie można wspomóc przy pomocy następujących taktyk zdobywania sympatii:

- 1) uśmiech,
- 2) cierpliwe słuchanie,
- 3) komplementy.

Uśmiech jest symptomem przyjaźni i sympatii, które z kolei wiążą się ze spokojem i bezpieczeństwem. Potrzeba bezpieczeństwa towarzyszy natomiast wszystkim ludziom. Z hierarchii potrzeb Maslova wynika, że jest to potrzeba, której ranga ważności jest bardzo wysoka. Wyprzedzają ją tylko potrzeby fizjologiczne, które są bezwzględnie najważniejsze. Zaspokojenie potrzeby bezpieczeństwa wywołuje u człowieka pozytywne emocje i wzmacnia jego życzliwość dla źródła pochodzenia.

Uśmiech powinien być szczery. Nieszczery uśmiech odpycha. Już Christian Nestell Bovee, wybitny myśliciel i filozof z XIX wieku zauważył, iż „Ze sposobu uśmiechania się można poznać charakter człowieka. Są ludzie, którzy nigdy się nie uśmiechają, a tylko szczerzą zęby.” Natomiast szwajcarski teolog John Casper Lavater ostrzegał: „Niemiły uśmiech jest bardziej odpychający niż wyraz dezaprobaty.”

Najbardziej przyciągający i skuteczny sposób uśmiechania, decydujący o magnetyzmie osobistym stanowi uśmiechanie się oczami. Przejawem potrzeb bezpieczeństwa zaspokajanych uśmiechem są następujące potrzeby: akceptacji, aprobaty, podziwu, doceniania, ważności, pozyskiwania uwagi. Uśmiech w odpowiednim wydaniu i czasie może

przyczynić się do zaspokojenia powyższych potrzeb u rozmówców. „Zaspakajając potrzeby innych ludzi otwierasz ich umysły i serca” – napisał w swojej książce M.R. Kopmeyer.⁴⁶

Umiejętność słuchania zapewnia sukces. Każdy człowiek lubi, żeby go słuchano, odczuwa bowiem potrzebę mówienia. Poza samym faktem zaskarżenia sobie łaski partnera, uważne słuchanie przyczynia się do jego właściwego zrozumienia, usłyszenia tego, co mówi, a nie tego, co chcemy usłyszeć. Aktywne słuchanie nastawia rozmówcę pozytywnie do partnera i zwiększa stopień zrozumienia przekazywanych informacji.

W przypadku, gdy aktywnie słuchamy, umożliwiamy partnerowi odreagować złość, frustracje czy inne negatywne emocje.

Odbiór informacji jest bardzo ważny w kreowaniu wrażenia. Umiejętne słuchanie jest sztuką, którą można doskonalić, wykorzystując przy tym wskazania sformułowane przez R. Błautę:⁴⁷

- 1) nie mówić – natura dała człowiekowi dwoje uszu, a tylko jeden język – w związku z czym należy dwa razy więcej słuchać niż mówić,
- 2) spowodować, żeby rozmówca nie czuł się skrępowany,
- 3) wykazać zainteresowanie (nie czytać, niczego nie szukać, patrzeć mu w oczy),
- 4) wystrzegać się wszystkiego, co rozprasza uwagę (nie rysować w notesie, nie przeglądać papierów, stworzyć warunki ciszy i skupienia – np. zamknąć drzwi lub okno),
- 5) wykazać cierpliwość (mieć czas, nie przerywać, zachowywać się spokojnie),
- 6) nie denerwować się, wykazać opanowanie,
- 7) nie kłócić się,
- 8) pytać (to wskazuje na zainteresowanie i wpływa pozytywnie na partnera).

Umiejętność słuchania rozmówcy jest niezwykle ważnym składnikiem interakcji, umożliwia zarówno zrozumienie racji i potrzeb drugiej strony jak i zdobycie jej sympatii. Cisza nie jest wrogiem rozmowy, a powiedzenie, że milczenie jest złotem (uważne, otwarte na drugiego człowieka) znajduje tu swoje szczególne potwierdzenie. Umiejętność słuchania jest zabezpieczeniem przed wpadaniem w pułapkę własnych stereotypów i emocji. Do użytecznych narzędzi pomagających słuchaczowi należą:

1. Parafrazowanie

⁴⁶ M. R. Kopmeyer, Praktyczne metody osiągania sukcesów, Wyd. Bellona, Warszawa 1993, s. 325.

⁴⁷ Por. R. Błaut Skuteczne... op. cit. s.100.

To powtarzanie własnymi słowami kluczowych sformułowań partnera.

Sprawdzamy tak czy dobrze rozumiemy intencje i treść jego wypowiedzi. (np.: z tego co mówisz zrozumiiałem ...)

uzyskujemy: koncentrację uwagi na partnerze, właściwe jego zrozumienie, utrzymanie tematu rozmowy.

2. Odzwierciedlanie

To dopasowywanie sposobu, dynamiki i charakteru własnej wypowiedzi, do tych które są prezentowane przez partnera. Czasem jest to też udzielanie informacji zwrotnych dotyczących przebiegu rozmowy np.: mam wrażenie że pana zainteresowałem, wydaje mi się że pana zdenerwowałem itp.

3. Prowadzenie

Czyli porządkowanie chaotycznych wypowiedzi, ośmielanie rozmówcy poprzez „odślanianie siebie”, konkretyzację i zawężanie obszaru rozmowy. Zadawanie pytań ukierunkowujących rozmówcę.

Podstawowe zachowania dobrego słuchacza:

- koncentracja uwagi na rozmówcy
- zachowywanie kontaktu wzrokowego
- lekkie pochylenie ciała w stronę rozmówcy
- używanie zwrotów i dźwięków zachęcających i podtrzymujących rozmowę (mhm, tak, rozumiem etc.)
- nie zajmowanie się jakimiś innymi czynnościami w trakcie rozmowy
- powściągnięcie się od przedwczesnego wyrażania własnego zdania
- empatia czyli emocjonalne postawienie się w miejscu rozmówcy
- stosowanie parafrazy i umiejętne zadawanie pytań.

Komplement to dostrzeżenie, podkreślenie lub nieznaczące wyolbrzymienie pozytywnej cechy człowieka, na skutek czego rozmówca zaspokaja potrzebę akceptacji, podziwu, utwierdza się w przekonaniu o własnej wartości.

Warunkiem skuteczności komplementu są następujące cechy:

- jednoznaczność,
- nie może być przesadny (przesada może wiązać się z ironią),
- musi eksponować cechy pozytywne, które mają wartość dla partnera,

- nie może mieć charakteru dydaktycznego,
- nie może być połączony z negatywną oceną innej cechy.

Józef M. Bocheński opisuje w „Podręczniku Mądrości tego świata”⁴⁸ wiele technik zdobywania sympatii. Są wśród nich również te, które zostały omówione w niniejszym opracowaniu. Autor dostrzega następujące prawidłowości i zasady:

- a) do każdego człowieka podchodź z uśmiechem,
- b) człowiek mądry przedkłada milczenie nad mowę i słucha cierpliwie mowy innych,
- c) „nic nie zdobywa tak łatwo życzliwości ludzi jak pochwała, ale przede wszystkim pochwała tego, co w nich jest rzeczywiście pochwałą godną”.

Pierwsze wrażenie można wyrzeć tylko jeden raz. Często okazuje się ono trafne, choć na pewno nigdy nie jest kompletne. Zwykle intuicja podpowiada nam różne zachowania na początku kontaktu (np.: wycofanie i milczenie, nadskakiwanie, pewność siebie, dowcipkowanie, uwodzenie) pojawia się jakaś rola którą staramy się zagrać. Ukazujemy się wtedy w sposób jednostronny, często sztuczny. Tym niemniej budujemy u partnera, który w tym czasie ma podobny kłopot do naszego jakiś obraz własnej osoby. Pojawia się etykieta której ewentualna zmiana wymaga czasu i licznych starań.

Do założeń umożliwiających konstruktywny kontakt należą następujące zasady:

1. Nie oceniamy partnera - szanujemy go.
2. Nie uogólniamy i nie interpretujemy jego zachowań.
3. Nie udzielamy mu „dobrych rad”.
4. Jesteśmy uważni i koncentrujemy się na partnerze.
5. Mówimy wprost, otwarcie wyrażając swoje potrzeby i uczucia oraz oferty.
6. Mówimy do partnera a nie o nim.
7. Nie przeszkadzamy, sprawdzamy czy dobrze rozumiemy, dbamy o jasny sposób wyrażania się.
8. Dbamy o dobry klimat rozmów ułatwiamy partnerowi aprobatę naszego stanowiska.

3.7. Podstawowe różnice w zachowaniach niewerbalnych podczas negocjacji

Do klasycznych zachowań niewerbalnych wśród których występują podstawowe różnice należą:

⁴⁸ J. M. Bocheński, Podręcznik Mądrości tego świata, Wydawnictwo „PHILED” Sp. z o.o., Kraków 1992, s. 62-64.

1. Bliskość przestrzenna (element proksemiczny)
2. Dotykanie (element haptyczny)
3. Kontakt wzrokowy (element oczny)
4. Ruchy (element kinetyczny).

Klasyczny dystans **przestrzenny** między negocjatorami jest określany jako odległość na wyciągnięcie ręki. Istnieją jednak różnice charakteryzujące zachowanie negocjatorów w różnych krajach. Można więc wyróżnić dystans przestrzenny mały, od 20-35 cm, charakterystyczny dla świata arabskiego, w Europie – dla krajów romańskich, oraz dystans duży od 40-60 cm, charakterystyczny dla większości krajów azjatyckich, północnej, środkowej i wschodniej Europy oraz krajów północnoamerykańskich

Dotykanie w trakcie negocjacji jest elementem, który może wzbudzać wiele nieporozumień. Istnieją bowiem duże różnice w podejściu do dotykania się podczas negocjacji. Skrajnościami są zachowania Amerykanów, często klepiących partnerów po ramionach, szturchających łokciem, ściskających z radości, Francuzów, też preferujących kontakt dotykowy, oraz Brytyjczyków – powściągliwych, „bezdotykowych”. Analizując zachowania Europejczyków, można zaryzykować stwierdzenie, że kontakt dotykowy maleje z południa Europy na północ. W krajach romańskich jest popularny i oczekiwany, w krajach środkowoeuropejskich – sporadyczny, w krajach północnoeuropejskich – bardzo rzadki. Odmiana kontaktu dotykowego jest uścisk dłoni. Różnice pomiędzy uściskami dłoni przedstawiono w tabeli 7.1

Tabela 7.1

Różnice pomiędzy uściskami dłoni

Uścisk dłoni	
Niemcy	Mocny, energiczny, często wymieniany
Francuzi	Lekki, szybki, często wymieniany
Brytyjczycy	Umiarkowany pod każdym względem
Latynosi	Mocny, często wymieniany
Amerykanie	Mocny, rzadko wymieniany
Arabowie	Delikatny, powtarzany, przeciągający się
Koreańczycy	Umiarkowanie mocny
Azjaci	Bardzo delikatny, rzadko wymieniany

Źródło: R. R. Gesteland, Marketing, negocjacje i zarządzanie.... S.78

Europejczycy podają rękę przy powitaniu i pożegnaniu.

Kontakt wzrokowy jest najbardziej sugestywną kategorią mowy ciała. Można wyróżnić następujące rodzaje kontaktu wzrokowego:

- Intensywny – charakterystyczny dla świata arabskiego, oraz romańskich krajów europejskich, śródziemnomorskich,
- Staly – kraje północnoeuropejskie i północnoamerykańskie,
- Umiarkowany – kraje afrykańskie, Tajlandia, Korea Południowa
- Niebezpośredni – większość krajów azjatyckich.

Zachowania o charakterze kinetycznym charakteryzują w zasadzie dwie kategorie: mimika i gestykulacja. Do głównych elementów z zakresie których występują największe rozbieżności należą: unoszenie brwi, gesty, pokazywanie palcem, przywoływanie palcem pukanie się w czoło, kciuk do góry, znak zwycięstwa, znak „ok.”.

Różnice w znaczeniu uniesionych brwi przedstawiono w tabeli 7.2

Tabela 7.2

Różnice w znaczeniu uniesionych brwi

Unoszenie brwi	
Amerykanie i Kanadyjczycy	Zainteresowanie, zdziwienie
Brytyjczycy	sceptycyzm
Niemcy	„Ale jesteś bystry”
Filipinczycy	„Cześć”
Arabowie	„Nie”
Chinczycy	Niezdanie się z czymś

Źródło: R. R. Gesteland, s.82

Najbardziej niejednoznacznym gestem jest posługiwanie się lewą ręką- w kulturze islamskiej i buddyjskiej niedopuszczalne jest dotykanie nie ludzi lub wręczanie np. wizytówek.

Pokazywanie palcem jest w większości krajów nie należy do zasad dobrego zachowania i należy się tego gestu wystrzegac. Przywoływanie palcem jest w Europie i Ameryce gestem bardzo popularnym, natomiast w całej Azji przywołuje się tak psy i kobiety lekkich obyczajów. Zastępuje go natomiast ruch zagarniający prawą dłoń.

Pukanie się w czoło oznacza w większości krajów niewerbalne przekonanie o głupocie rozmówcy (np. Francja, Włochy, Niemcy, Polska), w Hiszpanii i Wielkiej Brytanii gest ten odnosi się do jego wykonawcy i oznacza przekonanie o własnej bystrości. W Holandii

natomiast wszystko zależy od ułożenia palca, którym ten gest jest wykonywany: jeśli pionowo w prawa stronę głowy – oznacza to przekonanie o rozumności drugiej osoby, jeżeli zaś puka się palcem ułożonym poziomo – przekonanie o głupocie rozmówcy.

Kciuk do góry w większości krajów oznacza pochwałę, w sensie: wspaniale, ale np. Niemcy odczytują go jako jedynekę, natomiast cały Bliski i Środkowy Wschód jako gest obraźliwy.

Znak zwycięstwa to gest w kształcie litery V, stworzony poprzez dwa palce: środkowy i wskazujący, dłoń zwrócona na zewnątrz. Jednakże odwrócenie dłoni jest gestem bardzo obraźliwym w stosunku do rozmówcy. Najbardziej niejednoznacznym gestem jest znak OK. – czyli kółko zrobione z kciuka i palca wskazującego. Amerykanie odczytują go jako zapewnienie, że wszystko w porządku, Japończycy kojarzą z moneta i rozmowa o pieniądzach, Francuzi utożsamiają z zerem, czyli niczym. Negatywną wymowę ma ten gest na Półwyspie Iberyjskim, w Ameryce Łacińskiej, niektórych krajach Europy i Rosji.

Różnice kulturowe występują również w zakresie podstawowych poczęstunków:

Czekolada

Amerykanie i w większości Niemcy preferują łagodną mleczną czekoladę, Holendrzy wola raczej białą, a Francuzi ciemną, gorzką. Azjaci natomiast kombinację czekolady i imbiru.

Kawa

Japończycy lubią kawę w puszkach sprzedawaną na gorąco i na zimno z automatów, natomiast w Europie upodobania zmieniają się wraz z szerokością geograficzną: z południa na północ kawa staje się z bardzo czarnej coraz jaśniejszą, Grecy i Egipcjanie preferują kawę słodką, mocną i z fusami, Włosi wolą kawę paloną z karmelem (daje ciemniejszy kolor, większą moc i specyficzny smak), Francuzi piją średnio paloną kawę o średnio intensywnym zapachu, Wiedeńczycy piją kawę wyłącznie w filiżankach ze słodką bitą śmietanką na wierzchu (kawa po wiedeńsku), Niemcy i Skandynawowie preferują niezbyt mocną kawę o nieco kwaskowym smaku. Określenie „kawa zwykła” ma najbardziej różnorodne znaczenie w Stanach Zjednoczonych: od czarnej, poprzez kawę z mlekiem, z mlekiem i cukrem aż po prawdziwą (z kofeiną). W dalszej części rozdziału dokonano charakterystyki zachowań biznesmenów w wybranych krajach.

Polscy biznesmeni są w większości ceremonialni i średnio punktualni. W początkowych kontaktach są dość powściągliwi, w dalszych potrafią być bardzo ekspresyjni. W trakcie rozmów handlowych dominują szczere wypowiedzi. Polacy są ceremonialni, co wyraża się w sposobie ubierania i w sposobach powitań (pożegnań). Ze względu na fakt, że niewiele kobiet osiągnęło stanowiska, do których przynależy duży zakres władzy, są one

traktowane z kontynentalną galanterią lub wręcz protekcyjnie. Młodzi polscy biznesmeni są świadomi znaczenia punktualności, harmonogramów i dotrzymywania terminów. Jednakże bardzo często spotkania rozpoczynają się z 15 – 20 minutowym opóźnieniem, są przerywane, trwają dłużej niż przewidywano itd. Polacy często nie ukrywają irytacji, gniewu czy sfrustrowania. Wypowiadają się z umiarkowaną głośnością mówienia, zachowują średni dystans interpersonalny (od 25 do 40 cm). W tej kulturze biznesmeni rzadko się dotykają (poza uściskiem dłoni). Na protokół w biznesie składają się następujące zasady:

- ubiór – klasyczne garnitury i krawaty w przypadku mężczyzn, kostiumy w przypadku kobiet – częściej ze spódnicą. Po godzinie 19.00 obowiązują ciemne – szare lub granatowe garnitury i wizytowe suknie,
- witanie się – poprzez podanie dłoni,
- tytułowanie – do partnerów należy zwracać się po nazwisku, poprzedzając je tytułem zawodowym lub naukowym,
- raczej mało swobodne przechodzenie na ty,
- cenią sobie dobry humor, który często dotyczy realiów i specyfiki kraju,
- wymiana wizytówek – pod koniec spotkania, koniecznie należy otrzymaną wizytówkę przeczytać,
- wspólne posiłki – związane z biznesem, najczęściej w restauracji, lunch (obiad) około godziny czwartej po południu. Jest to główny posiłek w ciągu dnia,
- negocjowanie - prezentacja wymaga informacji źródłowych, faktów i szczegółów technicznych,
- proces negocjacyjny trwa dłużej w przypadku, gdy jedna ze stron reprezentuje sektor państwowy, zaś krócej – gdy sektor prywatny.