

## **Negocjacje ważnym elementem w pracy zarządcy nieruchomości**

Każdy z nas niejednokrotnie w swoim życiu prowadził negocjacje. Tak naprawdę negocjować możemy niemal wszystko, począwszy od spraw bardzo prostych dotyczących dnia codziennego po sprawy bardzo trudne i niezwykle ważne, mające wpływ na życie wielu ludzi.

Nasze umiejętności w tym zakresie decydują o efektywności podjętych działań i późniejszej satysfakcji z osiągniętego celu.

Bardzo często negocjacje dotyczą życia zawodowego. Osobisty charakter takich negocjacji przejawia się np. w rozmowach dotyczących zatrudnienia, uzyskania podwyżki, zakresu wykonywanych obowiązków itp.

Kiedy negocjacje dotyczą czynności, które składają się na wykonywane zawodowo obowiązki nabierają one profesjonalnego charakteru i wymagają szczególowej wiedzy na temat ich przeprowadzenia.

### **Zarządca nieruchomości nieustannym negocjatorem**

Zważywszy na charakter pracy zarządcy nieruchomości z całą pewnością należy stwierdzić, iż wiedza z zakresu prowadzenia negocjacji jest mu niezbędna do efektywnego działania.

Jedną z podręcznikowych definicji negocjacji jest stwierdzenie, że negocjacje polegają na przedstawieniu przez partnerów ich stanowisk i oczekiwań. Jest to proces, który ma doprowadzić do wypracowania stanowiska możliwego do przyjęcia przed każdą ze stron. W negocjacjach zawsze występują co najmniej dwie strony, z których każda chce wynegocjować jak najlepsze warunki dla siebie. Te czynniki sprawiają, że proces negocjacji jest procesem złożonym i niejednokrotnie bardzo trudnym.

Zarządca nieruchomości jako realizator zadań postawionych mu przez właścicieli nieruchomości prowadzi negocjacje z wszystkim podmiotami wykonującymi czynności na rzecz prowadzonych przez zarządcę nieruchomości. Są to dostawcy mediów, konserwatorzy, służby techniczne, usługobiorcy i wielu innych. Negocjacje dotyczą również najemców lokali użytkowych, i bardzo często współwłaścicieli nieruchomości mieszkalnych. Nawet jeśli charakter negocjacji bywa zdecydowanie odmienny, to i tak mają one doprowadzić do założonego wcześniej celu

W nieruchomościach komercyjnych będą to w przeważającej części negocjacje, które mają doprowadzić do zawarcia korzystnych umów i wypracowania zysku. W nieruchomościach mieszkalnych dotyczą one w przeważającej części efektywnego korzystania z nieruchomości, obniżania kosztów jej eksploatacji i niejednokrotnie ustalania zasad wzajemnego funkcjonowania mieszkańców nieruchomości oraz łagodzenia występujących między nimi sytuacji problemowych.

Bez względu na charakter prowadzonych przez zarządcę nieruchomości negocjacji, by sprostać wymogom chwili i spełnić oczekiwania swoich

zleceniodawców powinien on posiadać profesjonalną wiedzę dotyczącą tego zagadnienia, jak również doskonalić swoje negocjacyjne umiejętności.

### **Umiejętność negocjacji sztuką pozyskiwania od innych tego czego chcesz bez zrażania ich do siebie**

Umiejętności negocjacyjne są szczególnie przydatne kiedy musimy dojść do porozumienia z ludźmi, których nie znamy musimy bowiem zachować wewnętrzną dyscyplinę i samokontrolę (jeśli jesteśmy z kimś w zażyłych stosunkach możemy pozwolić sobie na większą swobodę ekspresji naszych odczuć).

Przystępując do negocjacji musimy mieć świadomość, że każda ze stron chce te negocjacje wygrać. Dlatego niezwykle ważna jest gotowość do wypracowania takiego porozumienia, które będzie satysfakcjonowało każdą ze stron. Należy szukać rozwiązań obopólnie korzystnych.

Skuteczność negocjacji zależy od tego jak starannie się do nich przygotowujemy. Ustalając zatem cel i plan negocjacji musimy zastanowić się dlaczego ma do tych negocjacji dojść.

Niezwykle ważne jest byśmy potrafili znaleźć odpowiedź na postawione niżej pytania:

1. Jak jest zadanie negocjacyjne?
2. Z jakim przeciwnikiem przyjdzie nam się zmierzyć?
3. Jak zorganizować rozmowę?
4. Jaką chcemy stworzyć atmosferę?
5. Na ile jesteśmy gotowi do ustępstw?
6. Jakiego oczekujemy rezultatu?

Kiedy już wiemy jakie jest nasze zadanie negocjacyjne musimy skupić się na negocjacyjnym przeciwniku. Nigdy nie lekceważmy procesu zbierania informacji, starajmy się zebrać tych informacji jak najwięcej. Później należy przeanalizować wszystko co się wie o stronie, z którą przyjdzie nam negocjować. Jest to niezbędne w celu ustalenia właściwej strategii negocjacyjnej.

Organizując negocjacje zastanówmy się nad tym, jak długo mają one trwać? Niezwykle ważna jest atmosfera, jaka towarzyszy negocjacjom. Może być ona partnerska, chłodna i profesjonalna, ale może też być wroga i bardzo zasadnicza. Wytworzona atmosfera ma duży wpływ na przebieg rozmów, nie powinna więc być dziełem przypadku ale świadomym wyborem.

Ustępowanie nigdy nie należy do łatwych elementów w procesie negocjacyjnym. Każdy z nas ma własny poziom aspiracji. Dotyczy to również naszych oczekiwań dotyczących prowadzonej negocjacji. Niezwykle rzadko udaje nam się zrealizować swoje założenia negocjacyjne w 100%. Nasz przeciwnik negocjacyjny też ma do zrealizowania swoje cele. Z uwagi na to musimy mieć świadomość, że przyjdzie nam zgodzić się na jakieś

ustępstwa. By nie wycofywać się z negocjacji w poczuciu porażki warto ustalić swoją granicę ustępstw. Ważne, by tak ustalić tę granicę, aby uzyskany w trakcie negocjacji wynik był dla nas do zaakceptowania. Inaczej mówiąc jest to wcześniejsze ustalenie takiego końcowego rezultatu w negocjacjach, przyjęcie takiej końcowej pozycji negocjacyjnej, na której wycofanie się nie spowoduje w nas poczucia porażki.

Nasze podejście do procesu negocjacyjnego w dużej mierze uzależnione jest od rezultatu jaki chcemy uzyskać. Może nam zależeć na stworzeniu warunków do korzystnej współpracy, ale możemy również chcieć umocnić swoją pozycję. Inna też będzie nasza strategia negocjacyjna, jeżeli będzie nam zależało na pokonaniu przeciwnika.

Tworząc plan negocjacji nie możemy zapominać o tym, że są one formą nawiązywania kontaktu, w której biorą udział ludzie. Tak to już jest, że ludzkie działanie niezwykle często determinują emocje, oraz przyjęte systemy wartości. Są to kolejne powody do tego, by uznać proces negocjacji za skomplikowany i wieloaspektowy, który może podlegać różnym zakłóceniom.

### **Techniki negocjacyjne**

Harwardzki model negocjacji zakłada, by negocjacje opierać na następujących założeniach:

1. **Oddzielaj ludzi od problemów** – rezultat negocjacji bardzo często jest uzależniony od stosunków między negocjatorami. Jeśli zaczną oni traktować się wrogo, zaczną walczyć ze sobą i się kłócić szanse na zawarcie porozumienia stają się znikome. Należy więc pamiętać, że człowiek siedzący po drugiej stronie stołu nie jest naszym wrogiem. To problem negocjacyjny jest „wrogiem obu stron”.
2. **Koncentruj się na zadaniach a nie poglądach** – każdy z nas ma prawo do własnych poglądów i odczuć. Uważajmy jednak, by nie stały się one treścią dyskusji negocjacyjnej. Skupmy się na realizacji ściśle określonych zadań. Rozwiązywanie kolejnych zadań zbliża nas do zakończenia negocjacji. Wyrażanie własnych poglądów i upodobań zamienione w niepotrzebną o nich dyskusję od zakończenia negocjacji jedynie nas oddala.
3. **Szukaj korzyści dla wszystkich** – przygotowanie tylko jednego rozwiązania w negocjacjach może doprowadzić do negocjacyjnego impasu. Warto przygotować kilka możliwych wariantów rozwiązania problemu. Dyskusja nad wieloma wariantami, poszukiwanie wspólnych korzyści i analiza przedstawianych możliwości są w procesie negocjacji znacznie korzystniejsze.
4. **Obiektywne kryteria** – subiektywne punkty widzenia nie wróżą nic dobrego. Starajmy się, by w ocenie proponowanych rozwiązań kierować się obiektywnymi kryteriami wynikającymi np. z norm prawnych, opinii ekspertów, czy zasad panujących na rynku.

W celu osiągnięcia zamierzonego celu możemy wykorzystywać wiele technik negocjacyjnych. Musimy jedynie uważać, by dobierać je adekwatnie do sytuacji negocjacyjnej i umiejętnie je wykorzystywać.

**Spadające krople** to technika polegająca na takim dawkowaniu argumentów, by efekt narastał stopniowo. Najsilniejszych argumentów nie odkrywa się na wstępie, pozostawiana się je na koniec.

**Pozorowany zysk** – polega na tym, by każde ustępstwo z naszej strony było zdaniem przeciwnika przez niego wywalczone. Przeciwnik dużo bardziej będzie ustępstwa cenił jeśli uzna, że je sobie wywalczył, niż gdyby uważał, że należały mu się one od samego początku.

**Plasterki salami** – to taka technika, w której stopniowo poszerzamy przyjęte w trakcie negocjacji elementy. Jeżeli ktoś przyjął już rozwiązania o dużej finansowej wartości to wydanie kolejnej drobnej już jego zdaniem sumy w celu poszerzenia otrzymanej oferty nie będzie stanowiło zasadniczego problemu.

**Sila wyższa** – technika pozwala nam na zachowanie pozytywnego wizerunku w oczach przeciwnika w sytuacji, w której nie możemy zgodzić się na takie, czy inne rozwiązania. Zawsze możemy powiedzieć, że osobiście nie mamy nic przeciwko, ale jakaś inna ważna w tej sprawie osoba trzecia z całą pewnością będzie przeciw takiemu rozwiązaniu. Dajemy wtedy do zrozumienia, że nie możemy przyjąć oferty z przyczyn od nas niezależnych.

**Ostatni mur** – to technika, którą warto zastosować kiedy mimo wielu pozytywnie przyjętych rozwiązań nagle okazuje się, że jakiegoś problemu nie możemy satysfakcjonująco dla obydwu stron rozwiązać. W takich momentach często występuje kryzys w negocjacjach. By go zażegnać można powołać się na dotychczas uzyskane rezultaty. Ukazać, że mimo różnicy zdań udało nam się uzyskać kompromis w wielu trudnych sprawach i przy wspólnym wysiłku i dobrej woli każdej ze stron ta sporna sprawa może również znaleźć swoje pozytywne zakończenie.

### **Bariery negocjacyjne**

Negocjacje są procesem trudnym. Ich wieloaspektowy charakter sprawia, że wymagają dużego zaangażowania i profesjonalnego podejścia.

Mimo ogromnej wiedzy i dużych umiejętności zdarza się, że napotkamy na bariery negocjacyjne, bariery, które niejednokrotnie sami tworzymy.

**Stereotypy** – czyli uproszczone obrazy rzeczywistości nastawiają nas emocjonalnie i rzeczowo nim jeszcze mamy kontakt z naszym negocjacyjnym przeciwnikiem. Nie dysponując wnikliwą wiedzą na temat przeciwnika tworzymy sobie obraz jego osoby i poglądów według jakiegoś przyjętego klucza najczęściej nastawiając się nieprzychylnie. Tym samym już na starcie blokujemy prawidłowy odbiór strony przeciwnej.

**Zagranie wysokie** – czyli oferta silnie zawyżona oraz oferta silnie zaniżona – **zagranie niskie** mogą skutecznie zablokować negocjacje. W takiej sytuacji strony mają znikome szanse na dojście do porozumienia, bowiem strony

ustępując bardzo znacznie (co w tej sytuacji by dojsć do porozumienia byłoby nieuniknione) tracą swoją wiarygodność. Każda ze stron może bowiem uznać, że pierwotnie przedstawione stanowiska miały na celu wykorzystanie negocjacyjnego przeciwnika.

Działanie zarządcy nieruchomości determinują uzyskane w procesie negocjacji ustalenia. W jego najlepiej rozumianym interesie jest więc posiadanie rzetelnej wiedzy o wszystkich aspektach procesu negocjacyjnego.

Oczekiwania właścicieli nieruchomości, występujące problemy międzyludzkie i wiele innych zdarzeń każdego dnia wymagają od zarządcy fachowej wiedzy i umiejętności jej przekazania oraz wprowadzenia w czyn.

Bardzo często by podjąć działania zarządca nieruchomości musi uzyskać aprobatę swojego punktu widzenia i sposobów rozwiązania sytuacji problemowych tak, by były to rozwiązania łączące oczekiwania właścicieli z przepisami prawa, sytuacją zewnętrzną i wewnętrzną nieruchomości.

Brak wiedzy z zakresu prowadzenia negocjacji może pracę zarządcy znacznie utrudnić i niejednokrotnie doprowadzić do mniej korzystnych lub wręcz niekorzystnych rozwiązań w kwestiach, które tym negocjacjom podlegają.

Z uwagi na charakter pracy zarządcy nieruchomości zasady prawidłowej komunikacji, jak również podstawowe zasady procesu negocjacyjnego powinny być mu doskonale znane.

Opracowała

Małgorzata Grzeško