



NEGOCJACJE

NIEZNANY I NIEROZUMIANY OBSZAR UMIEJĘTNOŚCI MIĘKKICH

© Wszystkie prawa zastrzeżone
NEGOCJACJE - NIEZNANY I NIEROZUMIANY OBSZAR UMIEJĘTNOŚCI MIĘKKICH
stanowi własność intelektualną
QUEST Change Managers Sp. z o.o., ul. Okopowa 56 lok. 40, 01-042 warszawa

NEGOCJACJE - NIEZNANY I NIEROZUMIANY OBSZAR UMIEJĘTNOŚCI MIĘKKICH

CZĘŚĆ PIERWSZA: MECHANIZM AKCEPTACJI

WSTĘP nr 1

W marcu 2006 roku – i był to piątek, około godziny 15:00 – zadzwonił do mnie prezes znanej, krakowskiej firmy szkoleniowej. W pierwszym zdaniu, po przywitaniu się, oznajmił:

„Panie Krzysztofie, potrzebuję pomocy. W Dusznikach Zdroju moja firma prowadzi szkolenie dla (i tu wymienił nazwę jednej z największych korporacji na świecie). Miało ono trwać 3 dni: piątek, sobota, niedziela. Dzisiaj, w czasie pierwszego dnia, zastąpił nasz trener. Mam tam grupę około 15 menedżerów, dla których prowadzimy szkolenie z ZAAWANSOWANYCH NEGOCJACJI. Jestem w „kropce”. Czy może Pan mnie poratować i poprowadzić to szkolenie w sobotę i niedzielę? To tak ważny klient, w ten sposób uda mi się uratować sytuację”.

W takich sytuacjach się nie odmawia. Na szczęście nie miałem „twardych” planów na weekend, więc odpowiedziałem:

„Oczywiście, nie ma sprawy”.

Pojechaliśmy z Krakowa do miejsca szkolenia razem. Przybyliśmy tam około 3:00 w nocy. Tam, zanim się położyłem spać na te kilka godzin, poprosiłem o materiały, z których korzystają uczestnicy szkolenia. Szef wręczył mi kilkudziesięciostronicowy wolumin. Zacząłem go przeglądać. Pierwsze trzy strony zapisane były hasłami z dziedziny negocjacji. Pozostałe kilkadziesiąt stron wypełnione było opisem dziesięciu STRATEGII NEGOCJACYJNYCH, A KAŻDA Z NICH ZAWIERAŁA OPIS OD KILKU DO KILKUNASTU „TAKTYK” I „TECHNIK” NEGOCJACYJNYCH. Gdy się zorientowałem jaka jest zawartość, spytałem:

„A gdzie są materiały do nauki negocjacji?”

„To właśnie jest to” – odpowiedział i zauważywszy moje zdziwienie, zapytał: „Czy coś jest nie tak?”

i wtedy usłyszałem ode mnie:

„Te materiały mogą służyć do nauki <jak nie negocjować>. Żaden zawodowy negocjator nie skupia się na używaniu tych strategii i taktyk. Owszem, zna je i umie na nie reagować, ale unika ich stosowania. Te materiały robią więcej krzywdy niż pożytku tym, którzy chcą rozwinąć swoje umiejętności w tym obszarze”.

WSTĘP nr 2

W roku 2009 zostałem poproszony przez jedną z uczestniczek moich warsztatów negocjacyjnych o pomoc. Była ona członkinią jednej z największych spółdzielni mieszkaniowych w Polsce. Od około 7 lat grupa około 80 członków tej spółdzielni nie była w stanie zmienić statusu własności swoich mieszkań ze spółdzielczego na własnościowe, gdyż inna grupa członków (z nieznanych powodów) blokowała ten proces poprzez wytoczenie procesu sądowego i przeciąganie go w – jak dotąd – „siedmioletnią nieskończoność”. Sytuacja stała się krytyczna, gdyż miało zmienić się prawo na przełomie roku, co niosło za sobą nie tylko ryzyko utraty mieszkania w razie niewypłacalności spółdzielni, ale także dlatego, że koszty ewentualnego przekształcenia mogły drastycznie wzrosnąć.

Zgodziłem się pomóc. Telefonicznie umówiłem się na spotkanie z prawnikami obu stron. W pewien czwartek zawiązałem do biura spółdzielni, gdzie czekał na mnie jej prawnik. Po 45-minutowej rozmowie pojechałem do prawnika drugiej – „tej blokującej” – strony. Spotkanie trwało również ok. 45 minut. Następnego dnia sprawa została wycofana, proces przekształcenia został odblokowany.

Przyczyna, dla której opisuję ten przypadek jest następująca: **gdyby mnie ktoś zapytał czego dotyczył ich spór od strony merytorycznej – prawno-finansowo-technicznej** – moja odpowiedź i wtedy, i teraz brzmiałaby: **NAPRAWDĘ NIE MAM POJĘCIA!** I jako negocjator – nie chciałem mieć.



Dzisiaj 80 właścicieli mieszkań swobodnie oddycha – mieszkając spokojnie...

ZAWODOWE NEGOCJACJE – CZYM NIE SĄ

Negocjujemy codziennie. W sklepie, w domu, w pracy. Chcemy osiągać swoje cele – więc „pracujemy” słowem i zachowaniem tak, aby druga strona „ruszyła” w kierunku, na którym nam zależy. Perswadujemy, tłumaczymy, przekonujemy, argumentujemy. Podajemy powody „dlaczego”. Uświadamiamy innym fakty, które potwierdzają, że nasze spojrzenie jest słuszne, lepsze lub jedyne. Pokazujemy światu, że mamy rację. Racja jest ważna, najważniejsza, ba! – kluczowa! Bo ten, kto ma rację ... MA RACJĘ!!! Czy jest coś ważniejszego niż racja? Więc trzeba ją udowodnić! Komu? No... tej drugiej stronie. Przygotowujemy się do negocjacji kontraktu znajdując powody, dla których ten a nie inny „układ” jest słuszny i dobry. Skupiamy się na warunkach umowy. Przecież one są najważniejsze – ta gra toczy się przecież o „te” warunki! Znajdujemy np. 6 powodów, dla których „druga strona” powinna zgodzić się na to, co proponujemy. Owszem – trzeba mieć pole do negocjacji, więc „podkręcamy” parametry, aby było z czego „opuścić”. Nie dajemy się „łapać” na triki negocjacyjne, a nasze przygotowujemy na tyle przebiegle, że druga strona się nie zorientuje. Przemysławiamy to, czym ich zaatakować, aby osłabić ich pozycję? Jak się obronić, gdy oni zaatakują? Perswadujemy, tłumaczymy, przekonujemy, argumentujemy...

Wszystko to, co opisane jest powyżej, jest charakterystyczne dla naszej strefy kulturowej. Wszystko to, co opisane jest powyżej NIE MA WIELE WSPÓLNEGO Z ZAWODOWYMI NEGOCJACJAMI, czyli takimi, w których dążenie do osiągnięcia celu jest realizowane drogą o najwyższym możliwym prawdopodobieństwie sukcesu. A sam cel, sukces, definiowany jest szerzej, precyzyjniej i inaczej, niż do tego jesteśmy przyzwyczajeni.

ZDAJMY SOBIE SPRAWĘ – KOMUNIKACJA ANTAGONIZUJĄCA TO NASZA CODZIENNOŚĆ

Każdą strategię, taktykę czy technikę – aby zadziałała – trzeba wprowadzić w życie. Co to znaczy? Przykładowo, w ramach Twojej strategii, spotykasz się z klientem, aby osiągnąć taki a taki cel (np. poznanie jego stylu działania i myślenia, zdobycie informacji, ustalenie kolejności działań, przedstawienie swojego spojrzenia, omówienie uwarunkowań i warunków ogólnych itp.). W czasie rozmowy okazuje się, że klient wypowiada następujące (tu podane jako przykładowe) zdania:

„My nie działamy w ten sposób, więc to nie wchodzi w grę” lub

„Nie jestem pewien, czy Pana założenia są poprawne” lub

„Za mało wiemy o Państwa firmie” lub

„Obawiam się, że Pani firma jest za mała, aby zrealizować takie przedsięwzięcie”.

Każde z tych zdań – dla osoby nieprzygotowanej na nie – stwarza swego rodzaju problem. To są obiekcje, których pojawienie się wzbudza emocje, gdyż stają się one barierami w REALIZACJI STRATEGII. Nawet tej najlepszej.

Ile razy w naszym życiu piękne plany „spalały na panewce”, gdyż w czasie bezpośredniej komunikacji wchodziliśmy w konflikt „z drugą stroną”? Ile razy mieliśmy wszystko poukładane, a na skutek scysji lub pojawienia się problemów w komunikacji cały plan „brał w łeb”?

Ile razy wychodziliśmy ze spotkania z myślą, że nie poszło dobrze lub tak dobrze, jak byśmy chcieli, pomimo tego, że nasza propozycja tak dobrze wyglądała przed spotkaniem? Ile razy drażnił, ba denerwował nas fakt, iż jesteśmy w stanie dostarczyć klientowi naprawdę najlepszy produkt, usługę czy rozwiązanie, a on nawet nie dał nam szansy na przedstawienie tego „co takie dobre”?

W szkole podstawowej nie uczono nas komunikacji. Nasi nauczyciele (nauczyciele naszych dzieci) do dzisiaj nie potrafią dyskutować okazując poszanowanie drugiej osoby, więc skąd nasze społeczeństwo ma to znać? Kiedy patrzymy na programy publicystyczne, większość z nich pokazuje „przekrzykujących się rozmówców”, którzy noszą dumne skąd inąd miano „polityków”. Wzorce w naszej strefie kulturowej są jednoznaczne: nasza komunikacja opiera się na wymianie argumentów w konwencji obronno-atakującej,



dotatkowo z brakiem poszanowania drugiej osoby – stąd to ciągle przerywanie sobie nawzajem, poprzedzone brakiem rzeczywistej chęci zrozumienia drugiej strony.

Nasze społeczeństwo – czyli MY – postrzega „inne spojrzenie” jako atak i zagrożenie – dlatego bronimy się lub atakujemy. Jak nazywa się taki rodzaj komunikacji? KOMUNIKACJA ARGUMENTATYWNA czyli ANTAGONIZUJĄCA. „Ja mam rację”. „My mamy rację”. To znaczy, że oni nie mają racji. Oni też tak myślą. Każdy strzela argumentami. Jeżeli te nie wystarczają – wytaczane są działa – jeszcze silniejsze argumenty. Te traktowane są często jak groźby, przekroczenie granicy poszanowania drugiego człowieka, nieuczciwość lub zaciętość i irracjonalizm. Dodatkowo – jako naród pełen kompleksów – jakiegokolwiek wskazanie na nasze niedopatrzenie, błąd czy brak racji traktujemy jak osobistą przegraną, jak zakwestionowanie naszej wartości jako osoby, jako atak na nas. Dlatego tak trudne i rzadkie jest przyznanie komuś racji, nawet, jeżeli to tylko pojedynczy element całości. Nie dyskutujemy różnic, za to obrzucamy się argumentami. Skupiamy się więc na dysonansach, nie korzystając z potencjału „punktów wspólnych”. Dlatego też eskalacja naszych emocji następuje szybko i niekontrolowanie. Dlatego, to co dla nas „normalne”, dla wielu stref kulturowych na tym świecie jest „nienormalne”, bo nerwowe, nierozsądne, niedojrzałe, niszczące relacje więc ... nieskuteczne w sensie bycia komunikatywnym.

Najczęstszymi konstrukcjami słownymi, które słyszymy, są te zawierające najczęstsze słowo w Polsce „ALE”: „Tak, zgadzam się, ale...” lub „Ale ja ...” albo „Ale to nie ...”, ewentualnie „Ale przecież...”.

Dlatego tak ostro i zdecydowanie to podkreślam? Przede wszystkim dlatego, iż takie są moje obserwacje jako negocjatora, trenera, coacha i agenta zmian w firmach w czasie ostatnich 4 lat pracy z dziesiątkami firm i tysiącami osób w Polsce. Dla mnie – i dla wielu osób, które pochodzą z innej strefy kulturowej lub w takiej spędziły wiele lat - to jest fakt, cecha charakterystyczna naszej kultury. Zdanie sobie z takiej sytuacji sprawy pozwoli każdemu, kto chce być lepszym negocjatorem, odpowiednio ukierunkować swoją pracę nad tym obszarem.

Nie żyjemy w próżni. Działamy wśród ludzi, sami reagujemy tak a nie inaczej. Wszyscy podlegamy mechanizmom psychologicznym. Jeżeli ich nie rozumiemy, nie znamy, poruszamy się – często naładowani sarmackim wigorem i słowiańskim zaangażowaniem – po ciemku, intuicyjnie. Chcemy dobrze. Staramy się. Chętnie się naszą polską kreatywnością. Faktycznie, to nasza silna cecha narodowa. Nie poparta jednak działaniami systemowymi, staje się jak szarża ułańska najlepszej kawalerii na świecie, która rozbija się jak bańki mydlane o czołgi przeciwnika. Piekło jest podobno usiane najlepszymi intencjami, natomiast sukces ma swoje źródło w działaniach skutecznych i konsekwentnych, a to przede wszystkim oznacza – systemowych.

Albert Einstein powiedział: „Aby można było naprawić swoje błędy, trzeba najpierw zdać sobie sprawę, że to są błędy”. Zazdrościmy innym nacjiom umiejętności negocjowania. Chcemy też być dobrzy na tym polu. Chcemy zmienić naszą skuteczność. Definiujemy więc, dlaczego inni są lepsi. Definiujemy nasze działania. Szukajmy obszarów wymagających poprawy, zmiany.

Ten sam Einstein powiedział także: „Szaleńcem jest ten, kto postępując tak samo spodziewa się innych efektów”. Musimy dokonać zmian w obszarze komunikacji, jeżeli chcemy być skutecznymi negocjatorami. Bez tego elementu nawet najlepsza strategia negocjacyjna „bierze w łeb” – i to zazwyczaj już na samym początku procesu negocjacyjnego.

Każdą strategię, taktykę czy technikę – aby zadziałała – trzeba wprowadzić w życie. Dlatego podstawą skutecznych zachowań negocjacyjnych jest używanie mechanizmu, który powoduje, że nie buduje się bariera w postaci eskalacji emocji w czasie komunikacji. Mechanizm ten nazywać będziemy MECHANIZMEM AKCEPTACJI w KOMUNIKACJI. Jeżeli go zastosujemy – nasza komunikacja ma ogromną szansę zmienić się w KOMUNIKACJĘ NIEANTAGONIZUJĄCĄ. A to jeden z fundamentów ZAWODOWYCH NEGOCJACJI.



FUNDAMENT SKUTECZNYCH NEGOCJACJI – MECHANIZM AKCEPTACJI

Kiedy na wprost siebie siadają dwie osoby – każda z nich „czegoś chce”. Truizmem jest stwierdzenie, że ważne jest, aby obie strony dążyły do zrozumienia na czym „tej drugiej stronie zależy”, do czego dąży. Od tego bardzo zależy czy się „dogadają”. Nie ten aspekt procesu negocjacji chcę teraz omówić. Temat tej części artykułu dotyczy obszaru zdecydowanie ważniejszego. Na tyle kluczowego, że bez niego właściwie nie ma skutecznych negocjacji. Mechanizm, o którym teraz będzie mowa, nie dotyczy tylko negocjacji, ale komunikacji w ogóle. Dotyczy każdego obszaru naszego życia tam, gdzie komunikacja się pojawia. W negocjacjach zawodowych jest to być albo nie być. O co więc chodzi?

Wyobraźmy sobie dwie osoby (A i B) siedzące naprzeciw siebie. Negocjują. Pierwsza osoba (A) mówi: *„Obawiam się, że Pana firma jest za mała, ma za mały potencjał przerobu, aby zrealizować ten kontrakt”*.

Osoba B, usłyszawszy tę obiekcję, szybko zareagowała: *„Myślę, że nie ma powodu do obaw. Działamy na rynku już od sześciu lat i mamy doskonałą reputację między innymi dzięki realizacji podobnych kontraktów”*.

Pytanie brzmi: Jak oceniasz, drogi czytelniku tę reakcję? Grzeczna? Konkretna? Trafna? Odnosząca się do faktów? Pokazująca fakty, które działają na korzyść wypowiadającego te słowa?

Pozwól, że wydam swoją opinię: **ANTAGONIZUJĄCA!!!** Obniżająca skuteczność negocjacyjną. Obronna – a więc co najmniej nienajlepsza. Argumentatywna, więc **ANTAGONIZUJĄCA**. Kropka! Zaskoczenie? Dla większości moich rodaków – tak.

Dlaczego ta odpowiedź nie mieści się w kanonie „zawodowstwa negocjacyjnego”?

Przeanalizujmy. Osoba A „coś” twierdzi. Cokolwiek to jest – taki stan postrzegania rzeczywistości osoba A reprezentuje. Tak myśli, tak czuje. Taka ma opinię.

Z drugiej strony – od osoby B – nadchodzi reakcja. Jaka ona jest? *„Myślę, że nie ma powodu do obaw”*. Co to zdanie oznacza? Co powoduje w PODŚWIADOMOŚCI osoby A? Odczucie, że jego zdanie jest kwestionowane! Jego podświadomość „analizuje”: *„ja mam obawy, a B mówi, że nie ma do nich powodu. Nie zgadza się ze mną. Zaprzecza mi. Twierdzi inaczej. NIE AKCEPTUJE MEGO POSTRZEGANIA. NIE AKCEPTUJE <MEGO> STANU RZECZY!”*.

Jego mózg mówi – „konstruuje mnie!” A w związku z tym włącza się moduł obronny, który co najmniej mówi: *„Uważaj, potencjalny wróg!”*. Emocje negocjatora A idą w górę, on sam tego nie definiuje na poziomie świadomym, jednak staje się bardziej drażliwy, wyczulony, defensywny lub ... w zależności między innymi od osobowości – ofensywny!

A tu następne zdanie z kierunku B: *„Działamy na rynku już od sześciu lat i mamy doskonałą reputację między innymi dzięki realizacji podobnych kontraktów”*. Co na to podświadomość A? *„Ktoś mi mówi coś, czego nie wiedziałem. Pokazuje mi, że nie mam racji. Pokazuje, że nie wiem. Kwestionuje mój stan wiedzy”*. I następuje wzmocnienie negatywnych odczuć. W negocjatorze A budzi się „wojownik”. *„Teraz moja kolej. Nie mogę „utracić” mojej pozycji”*. I zazwyczaj bez udziału świadomości, następuje kontrargument do argumentu. Lub atak typu: *„Jest Pan w stanie przedstawić mi rekomendację?”,* albo: *„Trudno, żeby twierdził Pan inaczej, to intratny kontrakt. Jest Pan w stanie swoje twierdzenie udowodnić?”*.

I w ten sposób walka trwa. A wydawać by się mogło, że odpowiedź B była grzeczna, konkretna i odnosząca się do faktów. I to wszystko prawda. Tak samo jak to, że była to odpowiedź ARGUMENTATYWNA, ANTAGONIZUJĄCA.

Popatrzmy jeszcze na jeden aspekt. Czego dowiedział się negocjator B od negocjatora A? Czy wie, na jakich obserwacjach oparta jest opinia, stan postrzegania A? Jaka jest „skala” problemu w umyśle A? Co to znaczy „za mała” w jego mniemaniu? Czy to nie jest „zagrywka”, która ma osłabić pozycję osoby B? Czy to nie jest blef? A jeżeli blef, to dlaczego? A jeżeli nie blef, to jak mogę wzmocnić mój obraz w oczach negocjatora A?

Negocjator B nie zastosował MECHANIZMU AKCEPTACJI. Na czym on polega? Przyjrzyjmy się temu.



Negocjator A mówi: „Obawiam się, że Pana firma jest za mała, ma za mały potencjał przerobu, aby zrealizować ten kontrakt”.

Negocjator B jest zawodowcem. Wie, że jednego mu nie wolno. Nie wolno mu w pierwszym, bezpośrednim obszarze reakcji zanegować stanu postrzegania sytuacji przez osobę A. Wie, że powinien okazać mu AKCEPTACJĘ, mimo, że z nim się nie zgadza. UWAGA! Akceptacja ta nie oznacza w żadnym wypadku zgodzenia się z opinią osoby A!!! Dlatego B mówi (korzystając z tzw. ALGORYTMU NEGOCJACYJNEGO):

„Zdaję sobie sprawę, że nasza firma nie jest duża. Dlatego Pana obiekcja mnie nie dziwi. Kilku naszych klientów, z którymi zrealizowaliśmy z sukcesem podobne do tego kontrakty, też o to pytało. Kontrakt, o którym rozmawiamy to duża odpowiedzialność. Ze spokojem mogę oznajmić, że patrząc na jego całość oraz na szczegóły realizacyjne, jesteśmy w stanie zrealizować go w terminie do 10 czerwca. Ciekawe jest, że w dwóch podobnych przypadkach udało nam się zrealizować podobne prace przed terminem. Służę rekomendacjami”.

Co się dzieje w podświadomości A? „Zdaję sobie sprawę, że nasza firma nie jest duża”. mówi negocjator B. „Więc nie neguje mnie. Jeśli mnie nie neguje, tzn. zgadza się. Jeżeli się zgadza, to mnie nie atakuje. Czyli <nie wróg>!”

Emocje A nie poszły w górę, ba, obniżyły się. W następnym zdaniu jego podświadomość słyszy:

„Dlatego Pana obiekcja mnie nie dziwi”.

– „a więc akceptuje mnie, racjonalizując moje zachowanie”.

Emocje idą „w dół”. A jest spokojniejszy. Ponieważ B go nie kontruje, jego podświadomość wysyła sygnał: „Nie ma się czego obawiać – w pobliżu wroga nie ma!”

Negocjator B kontynuuje: „Kilku naszych klientów, z którymi zrealizowaliśmy z sukcesem podobne do tego kontrakty, też o to pytało. Kontrakt, o którym rozmawiamy to duża odpowiedzialność”.

To już tylko „miód” na podświadomość negocjatora A. Społeczny dowód słuszności ujęty w słowach: „Kilku naszych klientów (...) też o to pytało” działa jak balsam. Informacja o tych kontraktach zrealizowanych z sukcesem została przyjęta przez podświadomość jako tzw. presupozycja, co w tym wypadku oznacza rodzaj automatycznej akceptacji przez mózg A, gdyż „to nie wróg”. Negocjator A jest coraz spokojniejszy. To już „trend” dla jego podświadomości. Trend chciany, trend, który przez podświadomość człowieka jest mile widziany. Poza tym, podświadomość A jest coraz bardziej pozytywnie nastawiona do B, który nie neguje, nie atakuje, nie argumentuje. Dlatego to co powiedział o „zrealizowanych z sukcesem kontraktach” zostało zaakceptowane. I na dodatek tego B wypowiada kwestię: „Kontrakt, o którym rozmawiamy to duża odpowiedzialność”.

„No tak”, mówi podświadomość negocjatora A, „ponieważ nie kontrował przedtem, zaakceptował mnie, zakwalifikował mnie do „dobrej” grupy kontrahentów, uznaje słuszność naszego postrzegania, więc zdanie o odpowiedzialności tylko potwierdza jego konkretne i rzeczowe postrzeganie realiów. A z takim gościem chcę pracować!”

Zdanie o realizacji dwóch kontraktów przed terminem, uzupełnione o sugestię przekazania rekomendacji postawiło kropkę nad „i”. Dlaczego? Otóż, podanie liczby „2” jest konkretem, brzmie wiarygodnie. Propozycja przekazania rekomendacji jest też konkretem. Podświadomość A konstatuje: „Nie wróg. Wiarygodny. Konkretny. I jeszcze na dodatek gotowy na weryfikację. AKCEPTUJĘ GO!”

I tak oto negocjator B, wykorzystując MECHANIZM AKCEPTACJI, przeszedł do „drugiej rundy” nie tylko z niepodbitym okiem, ale ze zwiększonym potencjałem w oczach swojego potencjalnego kontrahenta! A czy nie o to chodzi w negocjacjach?

Reasumując: Mechanizm AKCEPTACJI to bardzo silne narzędzie. Skuteczne i pomagające szczególnie w trudnych sytuacjach. Gdy ktoś Cię atakuje – nie broń się, nie atakuj, nie argumentuj! Zachowania te to antagonisty. One będą zawsze eskalować negatywne emocje. A to nie Twój cel, gdyż Ty chcesz znaleźć z drugą stroną najlepsze z możliwych porozumienie. Sparafrazuj obiekcję, powtórz, jak ją rozumiesz albo dopytaj mówiąc: „Czy dobrze rozumiem, że Pana niezadowolenie wynika z faktu, iż nie wszystkie elementy przesyłki były dobrze zapakowane?” Twój rozmówca wie wtedy, że go słuchasz, że się



nim interesujesz. I co najważniejsze – nie negujesz go, nie kontrujesz, nie kwestionujesz tego co mówi. Jego podświadomość mówi: **AKCEPTUJE MOJE POSTRZEGANIE, A WIĘC MNIE!**

A to daje możliwość kontynuacji negocjacji w atmosferze, w której emocje negatywne zanikają. Wtedy do głosu może dojść logika, jest możliwość prezentacji faktów i – co najważniejsze – są niewspółmiernie większe szanse, aby rozmawiać spokojnie o różnicach, szukając rozwiązań dobrych dla obu stron!

Pamiętasz Szanowny Czytelniku Wstęp nr 1 do tego artykułu? Strategie, taktyki i „inne triki” mają znaczenie drugorzędne – albo jeszcze dalsze – gdy potrafimy stworzyć – dzięki przede wszystkim **MECHANIZMOWI AKCEPTACJI** - spokojną atmosferę, w której możliwe jest wspólne szukanie rozwiązań.

Historia opisana we Wstępie nr 2 ma też swoją puentę. Otóż, racja w negocjacjach ma najczęściej zdecydowanie mniejsze znaczenie, niż się to może komuś wydawać. Skupianie się na racji **ANTAGONIZUJE**, co znowu odsuwa możliwość budowania atmosfery partnerstwa w negocjacjach.

W książce Spencera „Jednominutowy Sprzedawca” podkreślona jest jedna bardzo istotna myśl: „sprzedaż dotyczy odczuć” („selling is about feelings”). Jest proste ujęcie faktu, iż lubimy kupować od tego, kogo lubimy. Używając paraleli – lubimy dogadywać się w negocjacjach z tymi, których lubimy! A „lubienie” budowane jest przede wszystkim w oparciu o

MECHANIZM AKCEPTACJI

Na tym jednak negocjacje się nie kończą. To tylko początek. Jednakże taki początek, bez którego dobre efekty mają mniejsze prawdopodobieństwo zaistnienia.

I CO DALEJ?

Szanowny czytelniku! Jeżeli poznanie **MECHANIZMU AKCEPTACJI** poszerzyło Twój warsztat negocjacyjny, przyjrzyj się poniższej liście „10 +1 Punktów Zawodowych Negocjacji”. Jeżeli one Cię zaciekawia i będziesz zainteresowany zdobyciem szerszej wiedzy na temat negocjacji – skontaktuj się z nami poprzez stronę: www.questcm.pl, aby dowiedzieć się, gdzie i kiedy odbywają się prowadzone przez nas różnorodne warsztaty z dziedziny negocjacji, sprzedaży i zarządzania. Pod tym adresem znajdziesz też artykuły i prezentacje dotyczące tych tematów. Zapraszamy!

10 + 1 PUNKTÓW ZAWODOWYCH NEGOCJACJI

NIE w NEGOCJACJACH

1. **Nie broń się**, gdy Cię ktoś atakuje argumentem, słowem, zachowaniem.
2. **Nie atakuj**; występowanie z pozycji siły, to antagonizowanie i - nie pokazuj przewagi
3. **Nie argumentuj**; to, że masz rację, nie ma żadnego znaczenia, argument to też przejaw siły... Stawianie pod murem...
4. **Nie negocjuj ceny**; cena powinna być **FUNKCJĄ** negocjacji, skupiaj się na wartości

TAK w NEGOCJACJACH

5. **PYTAJ** - zbieraj informacje pytając
6. **SŁUCHAJ** - zbieraj informacje słuchając
7. **PYTAJ** - zadawaj pytania przekazując informacje; mów tak, aby klient chciał od Ciebie usłyszeć / dowiedzieć się / otrzymać
8. **SŁUCHAJ** - jego reakcji i przemyśleń
9. Reasumuj i parafrazuj
10. Proponuj – dbając jednocześnie o obie strony



ZASADA „0”

- 51% negocjacji ma się odbyć zanim się rozpoczną – czyli: przygotowanie kluczem do sukcesu w negocjacjach.

Kilka dodatkowych porad negocjacyjnych...**Przygotowanie do Negocjacji**

Doświadczenie pokazuje, że większość osób negocjujących lub przeprowadzających transakcje w marginalny sposób lub zupełnie nie przygotowuje się do tego procesu. W naszym środowisku wciąż pokutuje błędne wyobrażenie, że „sztuka negocjacji” odbywa się przy stole negocjacyjnym. Problem więc nie leży w tym, że osoby negocjujące przygotowują się źle, ale w tym ŻE W OGÓLE SIĘ NIE PRZYGOTOWUJĄ! A więc nie błędne przygotowanie, ale jego brak!

Poniżej wymienione są kroki, które – jeżeli podjęte w czasie poprzedzającym rozmowy negocjacyjne – pozwolą na zdecydowane podniesienie prawdopodobieństwa na negocjacje zakończone sukcesem.

Określ swoją BATNA (Best Alternative to The Negotiated Agreement)

Pierwszym krokiem w jakichkolwiek negocjacjach powinno być zadanie sobie pytania: „Co się stanie, jeżeli negocjacje nie zakończą się zawarciem porozumienia?” Innymi słowy, należy określić jaka jest NAJLEPSZA ALTERNATYWA DO NEGOCJOWANEJ UMOWY. Aby ten proces przeprowadzić dokonaj 3 kroków:

1. Określ wszystkie opcje działania, jeżeli te negocjacje zakończyłyby się fiaskiem.
2. Określ wartość każdej z nich.
3. Wybierz tę najlepszą – to będzie Twoja BATNA

Pamiętaj: BATNA to realna sytuacja, w której się znajdziesz, jeżeli terażniejsze negocjacje spełzną na niczym!

Określ swój Punkt Odejścia (Reservation Value) i Warunki Brzegowe

Określenie Twojej BATNA pozwoli Ci na określenie (wykalkulowanie) takiego „punktu” (to może być zestaw punktów), w którym podejmiesz decyzję o odejściu od stołu negocjacyjnego, o niekontynuowaniu negocjacji. Określeniu Punktu Odejścia powinno także towarzyszyć określenie Warunków Brzegowych – czyli uwarunkowań, których istnienie jest konieczne, aby umowa została zawarta.

Określ BATNA oraz Punkt Odejścia i Warunki Brzegowe drugiej strony negocjacyjnej

Jest zrozumiałe, że nie zawsze będziesz w posiadaniu informacji, które pozwolą Ci na określenie BATNA drugiej strony. Doświadczenie pokazuje jednak, że osoby angażujące się w proces przygotowania do negocjacji są w stanie określić BATNĘ, Punkt Odejścia i Warunki Brzegowe drugiej strony ze zdecydowanie większym prawdopodobieństwem trafności niż Ci, którzy nie zbierają informacji aktywnie.



Określ ZOPA (Zone Of Possible Agreement) – Obszar Negocjacyjny

Jeżeli określiłeś już Punkty Odejścia dla obu stron, wtedy masz możliwość określenia, jaki jest Obszar Negocjacyjny, który będziemy rozumieć jako obszar, w ramach którego zawarcie umowy jest możliwe.

Częste błędy negocjatorów

0. Brak przygotowania procesu negocjacji.
1. Przedstawienie oferty jako pierwszy/a nie będąc na pozycji wystarczająco silnej, aby to zrobić.
2. Przedstawienie oferty, która nie była wystarczająco agresywna (ambitna).
3. Mówienie i niesłuchanie.
4. Próbowanie wpływania na drugą stronę z jednoczesnym brakiem starań, aby od drugiej strony dowiedzieć się jak najwięcej.
5. Brak weryfikowania swoich założeń co do drugiej strony w czasie negocjacji.
6. Błędna ocena Obszaru Negocyjnego i brak skorygowania tej kwestii w czasie negocjacji.
7. Zawarcie umowy, w ramach której zobowiązania Twojej strony są zdecydowanie większe niż zobowiązania drugiej strony.

Czy powinieneś/powinnaś wyjść z ofertą jako pierwszy/a?

To zależy od tego, jakie informacje posiadasz. Wyjście jako pierwszy/a z inicjalną ofertą związane jest z pojęciem ZAKOTWICZENIA NEGOCJACYJNEGO (*ang.* ANCHOR). Badania wykazują, że strona, która pierwsza wychodzi z agresywną ofertą podnosi szanse na uzyskanie lepszej umowy niż, gdy robi to jako druga. Przykładowo, przeciwna strona określiła Obszar Negocjacyjny pomiędzy 65 tysięcy a 75 tysięcy. W związku z tym założeniem zamierzała zacząć negocjacje od oferty na poziomie 62 tysięcy, a Twoja strona rozpoczęła od agresywnej, niespodziewanej sumy 89 tysięcy, to wtedy jest duża szansa, że zamiast liczby 62, usłyszysz liczbę wyższą, bardziej zbliżoną do inicjalnej oferty. Dzieje się tak, gdyż „zarzucona kotwica” na pułapie 89 tysięcy poprowadziła drugą stronę do myślenia, że 62 będzie sumą zbyt niską, sumą, która może zostać potraktowana jako niepoważna, obraźliwa, wskazująca na brak realnego zainteresowania dojściem do porozumienia, itp. Jeżeli strona ta nie ma wystarczających informacji, jest duża szansa, że usłyszysz liczbę np. 68 lub nawet 71 tysięcy – wciąż niższą od założonych 75-ciu tysięcy, jednak zdecydowanie wyższą niż planowała druga strona.

Oczywiście, w przypadku, gdy druga strona jest bardzo dobrze poinformowana, rozpoczęcie z poziomu 89.000 może zostać albo zignorowane, albo potraktowane np. jako niepoważne.

Jak reagować na ofertę, z którą wysłała druga strona przed Tobą?

Cóż, teraz Ty podlegasz efektowi „zakotwiczenia negocjacyjnego”. Sam fakt, że zdajesz sobie z tego sprawę niekoniecznie musi uchronić Cię przed jego wpływem na Twoją drogę negocjowania. Oto sposoby, które mogą pomóc Ci uchronić się przed „zarzuceniem kotwicy” przez drugą stronę:

Strategia 1: Zignoruj „kotwicę” zarzuconą przez drugą stronę

Zignorowanie oferty w żaden sposób nie powinno rozumiane być jako ignorowanie drugiej strony! Zignorowanie pierwszej oferty nie powinno oznaczać też, że jej nie słyszysz. Twoim celem powinno być przejście inicjatywy w dyskusji w kierunku innym, niż sama kwestia, którą usłyszałeś/aś. Np.: „Słyszac



państwa ofertę widzę, że być może patrzymy na tę samą sprawę w bardzo inny sposób. Dlatego proponuję, abyśmy wspólnie spojrzeli na cele, do których dążymy i przedyskutowaliśmy...” – i tu przechodzimy do rozmowy nad merytoryką.

Inną drogą zareagowania stosując taktykę „zignorowania” będzie następująca reakcja: „Myślę, że oferta przez Państwa przedstawiona pokazuje Państwa zaangażowanie i wysokie aspiracje finansowe w celu utrzymania najwyższej jakości realizacji kontraktu. Proponujemy przedyskutowanie najważniejszych uwarunkowań, które determinują opłacalność współpracy dla obu stron. Pozwoli nam to, czyli obu stronom, na realistyczne, a więc potencjalnie możliwe do zrealizowania propozycje”.

Strategia 2: Oddziel informacje od języka i technik wpływu

Każda oferta przedstawiana werbalnie zawiera w sobie zazwyczaj zarówno pewne informacje, jak i elementy języka wpływu lub techniki, które mogą determinować różne nasze zachowania. Druga strona może przedstawić Ci tematy wskazujące na to co dla niej jest ważne, w co wierzy lub co chce – i to są informacje – a w nich zawrzeć takie mechanizmy, których celem jest „wybić” Cię ze swojej strategii. Twoim zadaniem jest oddzielić te dwie kwestie od siebie.

Jedną z najlepszych strategii jest po prostu realizacja swojego założonego planu negocjacji. Oczywiście, jeżeli w procesie negocjacji zorientujesz się, że sytuacja wygląda inaczej niż zakładałeś/aś (miałeś/aś niepełne lub nieprawdziwe informacje) – powinieneś/powinnaś zweryfikować swoją strategię. Zdaj sobie jednak sprawę, że „zakotwiczenie” drugiej strony może wpłynąć na Twoje działanie nawet wtedy, gdy nie ma żadnych informacji, które mogłyby usankcjonować zmianę strategii. Przykład – druga strona: „Jak Pani wie, współpracujemy także z kilkoma firmami z Państwa branży. Przeprowadziliśmy z nimi bardzo konkretne rozmowy. Dlatego spodziewamy się, że Państwo obniżycie swoją inicjalną ofertę o 700 tysięcy”. W tym zdaniu NIE MA żadnych konkretnych informacji, a jego „siła” może zdecydowanie wpłynąć na działania strony przeciwnej, jeżeli nie jest ona świadoma, iż to tylko taktyka osłabienia kontrnegocjatora.

Strategia 3: Unikaj skupienia się na „kotwicy” drugiej strony

Wielu niedoświadczonych negocjatorów błędnie myśli, że „naciśnięcie” drugiej strony, aby wyjaśniła logikę swojej oferty, doprowadzi do obnażenia „niepoważności” pierwszej propozycji. W rzeczywistości jest jednak inaczej. Czym bardziej dyskutujesz agresywną ofertę drugiej strony, tym jest ona silniejsza. Dlatego też nie warto zbyt długo (zbyt silnie) skupiać się na niej. Oczywiście, po wyrażeniu swojego inicjalnego zdziwienia ofertą, warto od razu rozeznąć „przedpole” i zebrać pewne informacje. Jednakże, jeżeli druga strona nie przedstawia konkretnych powodów tak agresywnej propozycji, przerzuć uwagę z ich „kotwicy” na elementy z innych obszarów, np. merytoryczne, przedstawiając swoją perspektywę, przejmując w ten sposób inicjatywę negocjacyjną.

Strategia 4: Przedstaw swoją agresywną kontrofertę, a następnie zaproponuj wspólną pracę nad obszarem negocjacyjnym.

Jeżeli nie jest możliwe, aby zignorować lub „wykoleić” agresywną ofertę drugiej strony, możesz po prostu zripostować drugiej strony propozycję swoją agresywną ofertą (swoją „kotwicą”). W ten sposób dajesz obu stronom szansę uchwycenia tak szerokiego obszaru negocjacyjnego jak to możliwe. Niesie to za sobą ryzyko, że negocjacje mogą wejść w impas – agresja przeciwko agresji może spowodować „zawieszenie” sytuacji negocjacyjnej. Dlatego, aby uniknąć takiego obrotu sprawy, od razu zaproponuj wspólne przyjrzenie się co można zrobić, aby przybliżyć się do możliwości zawarcia umowy. W tym celu przede wszystkim podaj pewne logiczne uwarunkowania, które spowodowały, że przedstawiona została przez Ciebie taka a nie inna oferta. To spowoduje „osłabienie” pozycji ich oferty i pozwoli przerzucić uwagę na



szukanie „wspólnego obszaru”. Przykład takiego zdania: „Cóż, patrząc na Państwa ofertę, która – nie ukrywam – bardzo nas zaskoczyła, sądzimy, że przed nami jest jeszcze sporo wspólnego wysiłku. Z naszej perspektywy patrząc, poziom sumy kontraktowej znajduje się gdzieś około X tysięcy (Twoja „kotwica” – kontroferta). Zaraz przedstawimy Państwu powody, dla których według nas taki poziom finansowy tego projektu ma duży sens, jednakże wydaje nam się, że, abyśmy mogli dojść do porozumienia, musimy wspólnie wykonać jeszcze dużo pracy”.

Strategia 5: Daj im czas na zmodyfikowanie swojej oferty, jednakże w taki sposób, aby nie „stracili twarzy”.

Jeżeli oferta drugiej strony jest ekstremalnie agresywna i wychodzi daleko poza obszar negocjacyjny, który wyznaczyłeś/aś, możesz dać im znać, że obecny poziom oferty nie pozwala na rozpoczęcie negocjacji. Najważniejsze jednak, aby uczynić to bez stawiania ich w trudnej psychologicznej sytuacji „utrąty twarzy”. Jak to można przeprowadzić? Najpierw pokaż im swoje spojrzenie na sytuację (np. daj im znać, że opłacalność współdziałania przy ich propozycji nie daje cienia szansy realizacji ze względu na zbyt duże ryzyko finansowe), a następnie zaproponuj im w sposób bardzo otwarty, szczerzy i grzeczny („ciepły” i pełny autentycznej chęci kontynuacji współpracy), aby przemyśleli jeszcze raz swój punkt wyjściowy. Zaproponuj im przerwę na ponowne spojrzenie na całą sytuację (jak długą przerwę? to zależy od tematu, skali przedsięwzięcia i wielu innych uwarunkowań) i zaproś do dalszych negocjacji jak tylko będą gotowi. Twoim celem powinno być spowodowanie, aby zweryfikowali swoją pozycję wyjściową, a nie aby okazać swoją dezaprobatę czy niezadowolenie.

Krzysztof Sarnecki, MBA – biznesman, zawodowy negocjator, konsultant ponad sześćset firm w USA w dziedzinach: planowania strategicznego, marketingu, przywództwa, psychologii biznesu i zarządzania czasem; charyzmatyczny szkoleniowiec, niestereotypowy wykładowca, motywator, *public speaker*. Konsultant, agent zmian, trener i coach dla kilkudziesięciu czołowych firm w Polsce. Jego unikatową specjalnością są NEGOCJACJE. Przygotowuje, współprowadzi i prowadzi kompleksowe negocjacje oraz mediacje na zlecenie firm i różnego rodzaju organizacji.



Przez dwadzieścia lat prowadził własną działalność gospodarczą w Stanach Zjednoczonych, fundator, założyciel i wieloletni prezes największego ośrodka edukacyjnego dla Polaków za granicą - Academy of Business & Career Development w Chicago. Twórca programu Values Management & Applied Prioritizing, z którego, jako z programu efektywnego wdrażania systemu zarządzania czasem, skorzystały tysiące osób. 15 lat doświadczenia jako prezenter programu radiowego i telewizyjnego o tytule: „Żeby nam się chciało chcieć!”. Od roku 2006 mieszka w Polsce pracując jako konsultant i szkoleniowiec największych firm i korporacji międzynarodowych w Polsce.

Telefon kontaktowy: 512 079 789

e-mail: krzysztof.sarnecki@questcm.pl

www.questcm.pl

www.organizerpolska.pl



