

POCZUĆ DUCHA I SEDNO ZAWODOWYCH NEGOCJACJI podstawowe założenia

Negotiations – the world of controlling emotions thus the world of being effective. Our social paradigms push us into strong argumentation, persuasion and showing “who’s wrong and who’s right”. Unfortunately, this is a recipe for failure in negotiations. Win-win is the way. Easy to say, hard to implement. Step by step – let’s look into engineering that allows us to make “the other side” to say “yes” and be happy with this decision afterwards.

Ten artykuł zacznę od kilku stwierdzeń, które w świecie zawodowych negocjacji są NORMALNOŚCIĄ:

- Podstawowe 4 założenia na NIE w negocjacjach to: NIE broń się, NIE atakuj, NIE argumentuj, NIE negocjuj ceny.
- Jeśli Twój kontrpartner w negocjacjach przedstawia Ci niespodziewanie dobrą propozycję na samym wstępie negocjacji – nie akceptuj jej – negocjuj.
- Nie koncentruj się na swojej pozycji negocjacyjnej, ani też na pozycji kontrpartnera – koncentruj się NA RÓŻNICY między stronami negocjacyjnymi.
- Jeżeli w negocjacjach kontrpartner “walczy”, “nie zgadza się” czy też “często oponuje” – to sytuacja lepsza niż gdy od początku zgadza się z naszą stroną, dając znać, że “na pewno się dogadamy”.
- Fundamentem zawodowych negocjacji jest założenie, że UNIKAMY STOSOWANIA TAKTYK I “CHWYTÓW” NEGOCJACYJNYCH.
- Czym dłużej trwają negocjacje – tym lepiej. Czym bardziej koncentrują się na tematach pobocznych – tym mają większe szanse na dobry dla obu stron finał.
- Negocjator zawodowy nigdy nie reprezentuje jednej strony – zawsze obydwie.
- W zawodowych negocjacjach nie ma pojęcia “wygranych negocjacji” – gdyż “wygrana” jednej strony jest jej faktyczną przegraną – zawsze!
- W negocjacjach złożonych, kompleksowych – nigdy nie zaczynaj od tematów najtrudniejszych i najbardziej spornych – negocjuj to na początku, o czym wiadomo, że jest negocjowalne.

- Pamiętaj: zawodowy negocjator traktuje KAŻDE stanowisko drugiej strony jako AKCEPTOWALNE – jako “z czegoś wynikające”.

Słowa i pojęcia, których zawodowy negocjator unika – jako “NIENEGOCJACYJNE”: kompromis, zwycięstwo, uległość, argumentacja, walka, przekonywanie, perswazja, tłumaczenie, chwyt negocjacyjny, złość, atak, przerywanie wypowiedzi, okazywanie zniecierpliwienia, presja, “za późno”, “nie da się”, “druga strona działa irracjonalnie”, słaba pozycja negocjacyjna, kotwica negocjacyjna.

Słowa i pojęcia, które zawodowy negocjator używa jako podstawa sukcesu w negocjacjach: Przygotowanie, przygotowanie, a następnie przygotowanie, słuchanie, zadawanie pytań, słuchanie, zadawanie pytań, asertywność, otwartość, definiowanie różnic, spokój, mechanizm akceptacji, BATNA, punkty odejścia (warunki brzegowe), ZOPA, wygrana-wygrana, dostosowanie, zrozumienie, dynamika procesu, czas sprzymierzeńcem, ustawienie otoczenia, dialog, akceptacja inności, proponowanie wariantów, “poszerzanie tortu”, komunikacja nieantagonizująca.

Czy powyższe zdania zaskakują? Czy pojawiają się często pytania: Jak to? Dlaczego? Przecież zawsze słyszeliśmy, że... więc o co tu chodzi?

Cóż, są te pytania naturalne, wynikają z naszego wychowania, z naszej edukacji i z bardzo silnych paradygmatów społecznych, które przez lata były ugruntowywane przez rzeczywistość szkolną i środowisko pracy. Jesteśmy społeczeństwem, które charakteryzuje ogromny brak zaufania do drugiego człowieka oraz oczywiście do większości instytucji. Przede wszystkim jednak – nasze postrzeganie komunikacji negocjacyjnej jest funkcją BRAKU JAKIEJKOLWIEK EDUKACJI W TYM OBSZARZE. Wystarczy zadać tu pytanie, aby uzmysłowić sobie jak ubodzy jesteśmy w wiedzę i umiejętności: w której klasie szkoły podstawowej nauczyliśmy się komunikacji? Jeśli ktoś odpowie, że przecież w każdej, to ja przejdę do konkretów. Czy ktoś z nas, ludzi dorosłych, miał lekcję o tematyce (na przykład!) “kreatywne rozwiązywanie problemów” lub “rozwiązywanie konfliktów” lub “reagowanie na agresję” lub ... No właśnie, takich tematów nie było. To skąd mamy mieć tę wiedzę? Z życia? To wyobraźmy sobie, że na tej samej zasadzie uczylibyśmy się trygonometrii – z życia. Albo, gdybyśmy języka angielskiego uczyli się... z życia. A może tak jazdy samochodem też moglibyśmy nauczyć się z życia? Czy widzimy w haśle “z życia” niezwykłą ubogość efektów?

Dla pełnego zrozumienia tej “ubogości” podam pewien fakt z naszej “profesjonalnej” rzeczywistości. W formie pytania. Jak Państwo sędziowie, ile godzin nauki sztuki negocjacji w czasie studiów mają prawnicy? To przecież zawód, w którym negocjacje są ogromnym obszarem zawodowym... Odpowiedź: ZERO!!! Zdziwieni?

To do “adremu”, jak mawiał satyryk. Jak myślą i działają zawodowi negocjatorzy? Z czego wynika, ich skuteczność? Skuteczność tak nieporównywalnie wyższa od statystycznego negocjującego człowieka, że nie da się tego zignorować, nie da się tego przypisać przypadkowi czy poziomowi inteligencji...

Wyobraźmy sobie, że ktoś nas atakuje w czasie rozmowy biznesowej bardzo ostrymi słowami. Obraża nas, oczernia, zarzuca nam coś, czego nie zrobiliśmy. Załóżmy, że jest to nasz klient. Znamy go i wiemy, że potrafi zachowywać się bardzo turbulentnie. Teraz kłamie, atakuje, szkaluje w czasie negocjacji. Co zrobić w takiej sytuacji? Co będzie najlepszą reakcją?

Negocjator nie zacznie od reakcji obronnej, od emocji. Zacznie od zadania sobie pytania: Do czego powinienem dążyć? Jaki powinien być “najlepszy” z możliwych scenariuszy? A w związku z tym - jaki powinien być mój cel? Dopiero wtedy podejmie decyzję o tym “jak się zachować”.

To jest nasz klient. Zachowuje się źle. Czy ma powód? I tu pojawia się pytanie: A czy człowiek może coś robić bez powodu? A więc... ma powód. Czy warto “odkryć” ten powód? Czy nie będzie wtedy

łatwiej nawiązać z nim kontakt w sposób prowadzący do uspokojenia sytuacji? Na pewno tak – szanse będą większe. No ale... to ON zachowuje się źle!!! Zgoda. Zachowuje się źle. Co się stanie, gdy go zaatakujemy słowami: “Proszę Pana, jak się Pan zachowuje?! Dlaczego Pan nas obraża?! To, co Pan mówi, jest nieprawdą! To karygodne!”. Albo, gdy zakwestionujemy jego przekaz? Jaka będzie jego reakcja? Wszyscy doskonale wiemy – konflikt się pogłębi, jego zdenerwowanie nie zmaleje, raczej wzrośnie. Co się stanie z naszymi relacjami? Pogorszą się. Jaka jest perspektywa współpracy? Gorsza. Nawet jeśli będziemy współpracować – będzie ta współpraca “obciążona” negatywnymi odczuciami z przeszłości. A więc – ten wariant jest co najmniej wyjściem niepożądanym. W takim razie – czy jest wyjście lepsze? Oczywiście.

Jeśli zdam sobie sprawę, że zachowanie klienta nie definiuje mnie, jakości mojego zachowania, mojego systemu wartości – wtedy łatwiej mi będzie zdystansować się do sytuacji i opanować własne emocje. No właśnie – punkt pierwszy pięciopunktowego “przepisu na udane negocjacje” Williama Ury, autora książki “Odchodząc od NIE” – OPANOWAĆ WŁASNE EMOCJE. Jeśli to zrobimy i “na zimno” podejmiemy do sytuacji, łatwiej nam będzie zauważyć, że następnym krokiem w procesie “zarządzania temu niefortunnemu wydarzeniu” będzie... OPANOWANIE EMOCJI DRUGIEJ STRONY (a to punkt drugi według Williama Ury). Gdyby uspokoić emocje tego gościa, wtedy można by racjonalnie rozpatrzyć sytuację, w spokoju poznać jej niuanse i poszukać najlepszej drogi “wyprowadzenia” wszystkiego na prostą... Jeśli już wiemy, że warto i trzeba to zrobić, to pojawia się pytanie: Jak to zrobić? I ponownie – pojawia się problem w naszej rzeczywistości, gdyż tego nikt nas nigdy nie uczył. W kilku wydaniach Transport Managera opisywałem inżynierię Mechanizmu Akceptacji™. Teraz – krótkie, praktyczne przypomnienie.

Nasz klient jest zdenerwowany. Jego mózg pierwotny (na który składają się mózgi gadzi i limbiczny) dominuje. W związku z tym możliwości mózgu, którym “myśli”, tzw. mózgu współczesnego (dwie półkule mózgowe) są bardzo ograniczone albo (przy bardzo silnym zdenerwowaniu czy strachu) ten mózg po prostu “nie działa” w tym momencie. Do kogo trzeba więc zaadresować komunikat? Do tego mózgu, który “rządzi” – do pierwotnego. Jak to robimy? Stając na wprost klienta, z otwartymi dłońmi, patrząc mu w oczy mówimy zdecydowanym głosem: “Proszę Pana, słyszę, zdaję sobie sprawę, że wydarzyło się coś, co Pana bardzo zdenerwowało. Nie wiem o co chodzi, jednocześnie rozumiem, że ma Pan bardzo silny powód takiej irytacji. Czy może Pan mi powiedzieć o co chodzi?” Co spowodują takie słowa? Otóż, mózg pierwotny, jedyny “odbiorca sygnałów” w tym momencie, słyszy (odczuwa) komunikat: “AKCEPTUJĘ TEN STAN, W KTÓRYM, KLIENCIE, JESTEŚ. Masz widocznie wystarczająco silny powód takiego stanu i masz do niego prawo. Jestem dla Ciebie partnerem w tej rozmowie, nie atakuję Cię.” A jeśli nikt mózgu pierwotnego nie atakuje, to wtedy on uspokaja się. Wtedy włącza się, “powraca” mózg współczesny, logiczny. Wraca racjonalność. Jest ogromne prawdopodobieństwo, że druga strona tej trudnej sytuacji negocjacyjnej powie już spokojniejszym głosem: “Oczywiście, że mam powód. Stało się (to i to), tak nie powinno być. Spodziewałem się czegoś innego i dlatego jestem tak zdenerwowany!” Jeśli my powiemy – “Teraz rozumiem i Panu się nie dziwię” – statystycznie klient się uspokoi, gdyż ... jego rozmówca go... nie atakuje, ba, akceptuje jego osobę i jego zachowanie. Zacznie rozmawiać spokojniej. Zacznie racjonalnie myśleć i analizować sytuację nie przez pryzmat emocji, ale logiki. I tu pojawi się kolejny element psychologii komunikacji – bardzo silnie wykorzystywany przez negocjatorów do “nakierowywania” negocjacji na tory w konwencji wygrana-wygrana. Jest to mechanizm negocjacyjny nazywany przeze mnie “naturalną ucieczką ze zła w dobro”, a w tym konkretnym przypadku jego odmiana została nazwana przez psychologów “dysonansem poznawczym” Na czym to polega? Otóż, jeżeli ktoś z powodu nagromadzonych emocji (tak jak nasz klient) zachowa się źle, turbulentnie, niegrzecznie – w kategoriach społecznych – niewłaściwie, a jego rozmówca mimo wszystko go nie zaatakuje – akceptując jego stan, wtedy, po “włączeniu się” jego mózgu logicznego – poczuje, zauważy, uświadomi sobie, że zachował się przed chwilą nieodpowiednio. Pojawi się więc poczucie “dysonansu” pomiędzy tym, jak się zachował a swoim systemem wartości, który takiego zachowania nie postrzega jako “dobre”. Nasz klient będzie więc chciał tę sytuację “naprawić” i pokazać swoim zachowaniem, że “on jest inny w rzeczywistości” i

że to był incydent lub że powód był silny i mógł każdego wyprowadzić z równowagi. Jego zachowanie zaczęło cechować chęć dogadania się, pokazania “że jest dobry” – bo on teraz chce się lepiej poczuć – chce uciec “ze zła w dobro”.

Opisany powyżej przypadek uczy nas kilku kwestii.

Pierwsza – emocje nie są dobrym “szefem” w czasie negocjacji. Aby je opanować – warto przede wszystkim mieć tę świadomość. W rzeczywistości nie jest łatwe jednak kontrolowanie emocji. Dlatego kluczem jest PRZYGOTOWANIE SIĘ do negocjacji poprzez PRZYGOTOWANIE (rozpisanie) różnych prawdopodobnych scenariuszy negocjacyjnych. Jeśli wśród nich znajdzie się ten “z ostrym atakiem klienta” i jeśli przygotujemy się opracowując algorytm reakcji na takie zachowanie – wtedy – będzie nam niewspółmiernie łatwiej opanować emocję w chwili agresji kontrpartniera negocjacyjnego. To klasyka zachowania zawodowych negocjatorów.

Drugi wniosek z tej historii: Nasza strategia postępowania powinna być zawsze nastawiona na “POŻĄDANY WYNIK KOŃCOWY”. Celem naszym nie powinno być “komuś wytknąć jego błędy w zachowaniu” – jeśli to nie przyniesie dobrego końcowego efektu. Świadomość celu – poprawienia atmosfery współpracy, wsparcie klienta w trudnej emocjonalnie sytuacji, a w efekcie końcowym, podniesienie prawdopodobieństwa utrzymania i rozwinięcia dobrej współpracy – powinny być motorem naszego postępowania w procesie negocjacyjnym.

Wniosek trzeci: “ucieczka ze zła w dobro” to mechanizm silny, pozwalający w złożeniu z poprzedzającym Mechanizmem Akceptacji zachować klientowi jego poczucie własnej godności. To klient sam oceni swoje zachowanie – nie my. Jego podświadoma wdzięczność za akceptację jego osoby, za brak napiętnowania to siła, która zaczęła działać na rzecz “porozumienia w negocjacjach”.

Dlatego argumentacja w negocjacjach jest niewskazana. Pokazywanie komuś, że “ja wiem, a Ty nie”, udowadnianie swojej racji – to atakowanie mózgu pierwotnego. Obrona i atak to odmiany argumentowania. To eliminacja lub przynajmniej limitowanie logicznego myślenia u kontrpartniera. Stosowanie Mechanizmu Akceptacji™ pozwala w pierwszej fazie uspokoić mózg pierwotny, a następnie daje doskonały podkład do przekazania INFORMACJI kontrpartnerowi, których jego logiczny mózg będzie się bez stresu domagał.

Jestem przekonany, że teraz, drogi Czytelniku, jest Ci łatwiej zrozumieć i zaakceptować niektóre z “wywrotowych” twierdzeń z początku tego artykułu. Tak, świat zawodowych negocjacji to INNY ŚWIAT. Inny i nie tylko spokojniejszy, ale przede wszystkim zdecydowanie skuteczniejszy. W następnych artykułach otworzę ten świat przed Tobą, tak, aby każde z tych twierdzeń stało się zrozumiałe. A jeśli dalej się z nimi nie będziesz zgadzać – to przynajmniej będziesz w stanie zrozumieć moje myślenie i dzięki temu NEGOCJACYJNIE mnie ZAAKCEPTOWAĆ ☺