

Włodzimierz Piotrowski

Jak osiągnąć porozumienie?

Dr W. Piotrowski – Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.

I. Negocjacje muszą być dobrze przygotowane.

W tym celu:

1. Określ ich przedmiot i uświadom sobie (i swoim ludziom) dlaczego chcesz lub musisz negocjować. Starannie przygotuj strategię prowadzenia negocjacji. Rozważ możliwe taktyki.

2. Zapoznaj się z podstawowymi dokumentami. Zanalizuj fakty i opinie. Materiały przygotowane przez partnerów sprawdź szczególnie krytycznie, jeśli ich interesy i poglądy są sprzeczne z twoimi.

3. Udokumentuj fakty i przygotuj dane liczbowe. Wzmocni to twoją pozycję negocjacyjną. Pamiętaj: to, co konkretne wypiera zwykle to, co ogólne.

4. Ustal cele i kryteria oceny wyników negocjacji w oparciu o sformułowaną wcześniej własną hierarchię wartości. Uwzględnij np. korzyści finansowe, dobre stosunki z partnerami, zasady etyki. Pełna ich lista powinna zmieścić się na jednej stronie maszynopisu. Cele podziel na cele konieczne i „preferencje”. Z tych drugich łatwiej będziesz mógł zrezygnować. Pamiętaj: sytuacja i oceny ulegają zmianie, listę należy więc ciągle aktualizować.

5. Ustal, co chce osiągnąć druga strona i dlaczego. Czasami można się o tym dowiedzieć dopiero po wstępnych negocjacjach.

6. Znajdź takie cele nadrzędne, które mogą okazać się wspólne dla negocjujących stron.

7. Określ minimum swoich wymagań oraz to wszystko z czym będziesz chciał wystąpić w czasie negocjacji. Pamiętaj: duże oczekiwania dają najlepsze rezultaty, a małe – najgorsze.

8. Przygotuj propozycje rozwiązań alternatywnych. Pamiętaj: im więcej czynników (zmiennych) weźmiesz pod uwagę, tym więcej wariantów będziesz miał do zaoferowania; im więcej wariantów, tym większa elastyczność, tym większe prawdopodobieństwo sukcesu.

9. Sformułuj pisemnie swoje argumenty. Dozuj je tak, by najmocniejsze nie znalazły się na samym początku. Partner powinien czuć pod czas twoich wywodów, że po mocnym punkcie nadejdzie jeszcze mocniejszy.

10. Rozważ możliwe kontrargumenty.

11. Wybierz odpowiednie miejsce i czas spotkania. Pamiętaj:

– w miejscu, które znasz, będziesz czuł się pewniej;

– twoje biuro, sala konferencyjna, da ci techniczną przewagę, ale jednocześnie pozwoli partnerom wyciągnąć wnioski na temat pozycji firmy i twojego statusu (wielu menedżerów uważa, że im wyższy status, tym wyżej położone biuro, tym bardziej izolowane od innych, tym lepiej urządzone; im wyższy status, tym większy przedpokój, bardziej dystyngowane i atrakcyjne – niekoniecznie młodsze – sekretarki itp.);

– jeśli tylko możesz, unikaj negocjacji w godzinach 13.00 – 15.00; w tym czasie wiele osób przeżywa przejściowy „kryzys efektywności”, są oni wówczas zniechęceni i rozdrażnieni.

12. Odpręż się przed samym spotkaniem. Dzięki temu będziesz mógł lepiej kontrolować emocje oraz odpowiednio reagować na szanse i zagrożenia.

13. Pamiętaj: bardzo ważne jest pierwsze wrażenie. Unikaj wszystkiego, co może zniechęcić twoich partnerów:

– nienaturalnego zachowania (słów, gestów, mimiki),

– zbyt oficjalnego lub awangardowego ubrania (gdy nie znasz dobrze drugiej strony, ubierz się w sposób konwencjonalny, bez osobistych akcentów),

– niemiłego zapachu ciała i zapachu z ust,

– złego humoru, zgorzkniałego wyrazu twarzy, ale także „przyklejonego” uśmiechu,

– zachowań „kumpelskich”, bycia „swoim chłopem”.

Staraj się robić wrażenie umiarkowanego optymisty, kogoś, kto ma problemy, ale umie je rozwiązywać.

14. Nie podejmuj rozmów, jeżeli jesteś do nich nieprzygotowany. Poproś o przełożenie negocjacji.

II. Negocjacje muszą być dobrze prowadzone.

Rozpoczęcie negocjacji jest dowodem na to, że mimo różnic strony są świadome istnienia wspólnych interesów. Aby negocjacje były efektywne:

1. Każdy musi uznać prawo przeciwnika do obrony własnych interesów, własnego punktu widzenia. Nie odrzucaj z góry racji innych osób, staraj się je zrozumieć. Pamiętaj: zrozumienie partnera, poznanie jego opcji i logiki rozumowania, zidentyfikowanie tego, do czego dąży to podstawowe warunki twojego sukcesu i sukcesu negocjacji.

2. Unikaj myślenia kategoriami „albo – albo”, „wygrana – przegrana”. W czasie dochodzenia do porozumienia trzeba umieć nie tylko brać, ale i dawać. Nie spodziewaj się, że wygrasz wszystko co chcesz, nawet gdy jesteś pewny, że masz rację. Pamiętaj: negocjacje to wzajemne ustępstwa.

3. Staraj się koncentrować na tym, co łączy różnych uczestników negocjacji, a nie na tym, co was dzieli. Dlatego próbuj zmniejszyć różnice zdań drogą ustalenia faktów. Pamiętaj o tym, że oceny poszczególnych faktów mogą być różne, przyjmij zasadę priorytetu faktów nad interpretacjami.

4. Na początku należy doprowadzić do określenia czasu przeznaczanego na omówienie poszczególnych problemów. Terminy zmuszą każdą ze stron do oszczędnego gospodarowania czasem i sprawnego analizowania kolejnych problemów, szybszego decydowania się na ewentualne ustępstwa.

5. Zaczynaj od tych spraw, co do których – jak sądzisz – osiągnięcie łatwiej porozumienie. Najtrudniejsze kwestie pozostaw na koniec, nawet jeśli wydaje ci się logiczne rozpoczynanie od tego, co może uniemożliwić kompromis. Po pierwsze, rozwiązanie stosunkowo łatwych kwestii nadaje negocjacji konieczny rozpęd. Po drugie, dyskusja nad problemami prostszymi może ujawnić dodatkowe elementy (zmiennie), istotne dla rozwiązania problemów trudniejszych. Pamiętaj: także w negocjacjach sprawdza się hasło „sukces rodzi sukces”.

6. Pamiętaj: cechą negocjacji jest zmienność dyskutowanych kwestii, racji i emocji. Niektórzy wycofują się z ustaleń, które już zapadły, inni w ostatniej chwili wnoszą nowe sprawy. Podsumowuj to, co już osiągnięto. Zwracaj uwagę na to, co wymaga jeszcze dyskusji. Krótkie, lecz częste rekapitulacje pomagają utrzymać tempo rozmów i upewniają partnerów, że słuchasz ich argumentów. Ale, nie każdy moment jest dobry na podsumowanie. Czekaj cierpliwie na spokojniejszą chwilę, zwracając uwagę na słowa i ton rozmówców.

7. Prowadź przetargi. Staraj się za każde ustępstwo coś zyskać. Możesz zrezygnować z kwestii mało ważnej dla ciebie, ale ważnej dla drugiej strony. Partner może postąpić podobnie. Niestety, nie we wszystkich przypadkach jest to realne.

8. Unikaj łatwych ustępstw, ustępuj powoli. Pamiętaj:

- nie zawsze sprawdza się stare powiedzenie „kto ustępuje pierwszy, ten przegrywa”;

- wielu ludzi to gracze, dla których równie ważny jak wynik negocjacji jest sam ich przebieg, związane z nimi emocje; zbyt szybkie zakończenie tej gry może być dla nich przykre, mogą czuć się zawiedzeni, zlekceważeni, mogą uznać, że nie jesteś odpowiednim partnerem;

- czas to pieniądz, ale w negocjowaniu kontraktów pośpiech to najczęściej pieniądz stracony.

9. Domagaj się uznania twoich potrzeb i interesów (potrzeb twojej firmy). Negocjując przyjmij także punkt widzenia drugiej strony, ale pamiętaj – nadmiar empatii może ci zaszkodzić – możesz być zbyt skłonny do niepotrzebnych ustępstw. Podstawą sukcesu w negocjacjach jest koncentracja na rozwiązywaniu problemów w taki sposób, by zadowolić obie strony.

10. Nie wyrażaj ostatecznej zgody na jakieś częściowe rozwiązanie nie upewniwszy się, że ma to sens ze względu na całość. Z ustępstwa trudno jest się wycofać. Dlatego zgadzaj się na poszczególne elementy porozumienia warunkowo. „Zgadamy się na X pod warunkiem, że uda nam się dojść do porozumienia w sprawie Y i Z” – oto najlepsze rozwiązanie.

11. Unikaj „ślepych zaułków”. Nie daj wprowadzić się w sytuację „bez wyjścia”, zepchnąć na „straconą pozycję”. Jednocześnie nie stawiaj nigdy ultimatum i nie zajmuj publicznie nieprzejednanego stanowiska. Pamiętaj: negocjacje z pozycji straconej przestają służyć rozwiązaniu problemów, przekształcają się w walkę, której celem staje się pokonanie przeciwnika za wszelką cenę.

12. Pomagaj drugiej stronie. Pamiętaj: jest to rodzaj kredytu, który zobowiązuje partnera.

13. Nie stosuj metody zaskoczenia i podstępu, nawet jeśli mogłyby one przyczynić się do sukcesu w konkretnym sporze (rundzie negocjacji). Pamiętaj: ten sam partner może pojawić się w twoim życiu również w przyszłości. Może być wtedy silniejszy.

14. Staraj się wykorzystywać milczenie. Jest to proste, lecz bardzo ważne narzędzie negocjacji. Pamiętaj:

- milczenie nie oznacza ani zgody na propozycje, ani ich odrzucenia,

- słuchaj aktywnie i uważnie, szczególnie gdy rozmawiasz z negocjatorami zagranicznymi, przyzwyczajonymi do milczenia,

- jeżeli mówisz więcej niż druga strona, mówisz za dużo,

- milczenie jest często najlepszą reakcją na atak; z tego powodu zachęć agresywnego partnera do mówienia. (Po pierwsze, dodatkowe informacje mogą rozszerzyć pole manewru. Po drugie, słuchanie pomaga rozładować wszelką zacieklność. Po trzecie, słuchając, nie idziesz na ustępstwa.)

15. Próbuń nadawać negocjom odpowiednie tempo. Nigdy nie zaskodź, gdy część czasu poświęci się na lekką rozmowę. Jeśli dyskusja staje się zbyt gorąca, emocjonalna, celowe może być jej przerwanie. Silne emocje są zazwyczaj „zaraźliwe”. Nie wymuszaj bezpośrednio, natychmiastowej odpowiedzi „tak” lub „nie”. Daj drugiej stronie czas do namysłu (przerwa). Tobie również może to być potrzebne teraz lub w przyszłości.

16. Nie daj się złapać w pułapkę szantażu emocjonalnego. Gdy partner – umyślnie (technika manipulacji) lub nie – wpada w wścieklność:

- wycofaj się, poproś o przerwę, odłóż spotkanie, zmień miejsce negocjacji;

- słuchaj w milczeniu, ale nie potakuj głową, ani nie mów „aha”; podtrzymuj kontakt wzrokowy i obojętny wyraz twarzy; po wysłuchaniu ataku zaproponuj konstruktywny porządek dzienny;

- zareaguj otwarcie na agresję rozmówcy, powiedz, że uważasz ją za bezproduktywną i zaproponuj skoncentrowanie się na jednej konkretnej kwestii nie wywołującej emocji.

Pamiętaj:

- nie bądź nieśmiały,

- zademonstruj swoją siłę i stanowczość,

- nawet najtwardszy negocjator przestanie wymachiwać pięścią, jeśli ciosy nie będą dochodziły do celu.

17. Daj odczuć partnerowi, że go doceniasz. Dlatego nigdy nie odpowiadaj na jego kontrargumenty zdaniami

typu: „myli się pan”, albo „to nieprawda”. Próbuń raczej tworzyć porozumienie mówiąc: „jestem pańskiego zdania, ale, czy wziął pan pod uwagę, że...?”.

18. Jeśli straciłeś wątek w negocjacjach, możesz odnaleźć go przy pomocy krótkiego pytania lub przez streszczenie fragmentu rozmowy. Pamiętaj: są to niegroźne potknięcia, dzięki którym stajesz się dla partnera „bardziej ludzki”.

19. Bądź opanowany i spokojny – bardziej niż ci, spośród twoich partnerów, którzy są zdenerwowani, lecz jednocześnie bądź bardziej zaangażowany niż „znudzeni obserwatorzy”.

20. Staraj się nie robić wrażenia, że możesz w pewnych sprawach powiedzieć tylko „nie”, w innych – tylko „tak”, że każda sprawa musi być z kimś uzgodniona. Partner słusznie wywnioskuje, że rozmowa z tobą to tylko strata czasu.

21. Prowadź notatki, mimo iż wielu kierowników nie lubi tego robić.

III. Negocjacje muszą być właściwie podsumowane.

Po zakończeniu negocjacji trzeba podsumować ich wyniki dla uniknięcia przyszłych nieporozumień, spowodowanych różnicami interpretacji warunków porozumienia. Zobowiązuj się do realizacji jakiegoś rozwiązania dopiero wówczas, gdy jest pewne, że jest ono realne i sprawdzi się z punktu widzenia negocjujących stron. Pamiętaj: negocjacje tracą sens, gdy strony nie dotrzymują warunków porozumienia. Dlatego też partnerzy powinni także rozważyć zagadnienie kontroli wzajemnych zobowiązań.

Kiedy wiesz już jak negocjować, znajdź swój własny sposób i trzymaj się go.

Włodzimierz Piotrowski

1. BYRNES J.F.: Ten Guidelines for Effective Negotiating, „Business Horizons”, V-VI, 1987, 3, USA.

2. DOWLING W.F.: SAYLES L.R.: How Managers Motivate, McGraw-Hill Book Co, New York 1978, s. 387-390.

3. KEISER Th.C.: Negotiating with a Customer you Can't Afford to Lose, „Harvard Business Review”, XI-XII, 1988.

4. KOWNACKI S., RUMMEL-SYSKA Z.: Metody socjopsychologiczne, Warszawa 1982, PWE, s. 219-232.

5. MORGAN P.I.: Resolving Conflict Through „Win-Win” Negotiating, „Management Solutions”, VIII, 1987, USA.

6. LAY R.: Dialektik für Manger. Methoden des erfolgreichen Angriffs und der Abwehr, Wirtschaftslerlag Langen-Müller/Herbig, 1980.

7. SINN J.J.: Trick-kiste, „Capital”, VIII, 1989.