

Wstęp do negocjacji

- zasady inteligentnej gry

Gdy pojawia się konflikt, można u ludzi zaobserwować emocje oraz różne podejście do osiągnięcia porozumienia:

- podejście negatywne tj. wymuszenie, szantaż, groźby oraz
- podejście pozytywne tj. negocjacje (gdy strony ustalają warunki podziału zysków, zadań, obowiązków) i kompromis, rozumiany jako „krakowski targ” (gdy strony dzielą się po równo, bez negocjacji).

Czym są negocjacje?

To proces osiągnięcia *porozumienia* w istniejącym konflikcie, respektujący zaspokojenie potrzeb wszystkich stron (słowo konflikt opisuje również zwykłą rozbieżność oczekiwań, co do wariantu porozumienia). Wymuszenie, szantaż i groźby zdarzają się również w trakcie prowadzenia negocjacji, gdyż negocjacje zawsze towarzyszą emocje. Postawa negatywna ukazuje jednak słabość, gdyż negocjacje to sztuka argumentacji, interpretacji sytuacji i przekonywania do składanych propozycji. W wyborze stylu osiągnięcia porozumienia w biznesie stawką nie jest wyłącznie samopoczucie osób będących stronami, lecz również ich uczciwość, lojalność wobec siebie, elastyczność w pojawiających się trudnych sytuacjach, zaangażowanie oraz chęć podejmowania dodatkowych działań. W związku z tym od mądrości osób uczestniczących w ustalaniu warunków współpracy zależy sposób jej osiągnięcia.

Tak sformułowana definicja pozwala na określenie sytuacji noszących miano negocjacji:

Otóż zawsze wtedy, gdy wszystkie strony konfliktu są zainteresowane porozumieniem i pracują wspólnie na jej rzecz, pozwalając docelowo na wzajemne zaspokojenie swoich potrzeb, mamy do czynienia z procesem negocjacji.

Negocjacje, czyli osiągnięcie porozumienia są procesem złożonym. Trudność stanowią sytuacje, gdy zaspokojenie potrzeb jednej strony utrudnia lub uniemożliwia zaspokojenie potrzeb strony drugiej. Wtedy kluczem do porozumienia staje się kreatywność, objawiająca się „wzrokiem” różnych wariantów porozumienia, sposobem przedstawiania propozycji i argumentacji oraz umiejętnością wpływania na postawę drugiej strony. Na złożoność

negocjacji wpływa sam rodzaj problemu stanowiącego przedmiot negocjacji, skala jego konsekwencji, emocje towarzyszące stronom, ich osobowości oraz, jako czwarta składowa, tzw. pozycja stron.

Pozycja stron

Pozycję w negocjacjach nazywa się inaczej „siłą” strony. Percepcja siły w negocjacjach jest subiektywna i leży w gestii naszych wyobrażeń o sobie i drugiej stronie. Siłę przypisujemy osobom, które mają więcej możliwości wyboru i którym mniej zależy na porozumieniu (wtedy uważa się, że strona ta posiada dobrą pozycję negocjacyjną, bo nie musi ustępować, by porozumieć się z partnerem negocjacji). W biznesie zazwyczaj więcej możliwości wyboru, w tym również możliwość pozbawienia drugiej strony dochodu, posiada strona kupująca. Przewaga ta jest często wykorzystywana w celu wymuszenia na handlowcu skłonności do ustępstw, czyli uzyskania jego uległości. Od kupca w związku z tym w dużym stopniu zależy styl, w jakim porozumienie zostanie osiągnięte: czy za pomocą obustronnych ustępstw, czy narzucenia sprzedawcy swojej woli.

Nie zawsze jednak to kupiec ma „silniejszą pozycję”. Bywa, że dostawca jest jedyną firmą na rynku (lub jedną z niewielu) posiadającą rozwiązanie niezbędne dla prawidłowego funkcjonowania klienta. Ze względu na brak możliwości zastąpienia go innym dostawcą i ewentualny paraliż mogący wystąpić w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, „siłę” przypisałibyśmy właśnie sprzedawcy. Poczucie „siły” jest subiektywne, dlatego elementem gry negocjacyjnej jest wpływanie na percepcję drugiej strony oraz budowanie określonego postrzeżenia siebie i swojej firmy.

Jak zbudować dobrą pozycję negocjacyjną?

Kupcowi wystarczy wyraźne porównywanie oferty handlowca z ofertami jego konkurentów, uwiarygodnienie posiadania zgłoszeń z tych wszystkich firm, uświadamianie handlowcowi braku atrakcyjności jego propozycji i wyraźne deklarowanie braku z niej zadowolenia. Nie ma handlowca, na którego taka postawa nie wpłynęłaby deprymująco. Pozycja negocjacyjna, czyli poczucie siły w negocjacjach jest

w głowie. Utrata poczucia atrakcyjności własnej propozycji powoduje utratę pewności siebie i większą skłonność do czynienia ustępstw na rzecz siebie i swojej. Czyli powoduje poczucie słabej pozycji negocjacyjnej.

Jednak, gdy handlowiec prawidłowo rozumie sytuację kupca, nie będzie rozmawiał z nim w poczuciu gorszej pozycji. Dla klienta wybierającego dostawcę, poza warunkami zakupu, zawsze istotne są jeszcze inne elementy współpracy. Umiejętność ich poznania pozwala sprzedawcy zbudować dobrą pozycję negocjacyjną. Dlatego kompetencją kluczową dla skuteczności handlowca jest umiejętność prowadzenia wywiadu oraz zdobywania informacji o doświadczeniach klienta. Jak widać metodyka sprzedaży, w tym analizy potrzeb, jest filarem umiejętności prowadzenia negocjacji biznesowych! Ważna jest też znajomość sytuacji osoby reprezentującej stronę klienta. Zawodowy kupiec musi wykazać się skutecznością w zbijaniu cen zakupu i pozyskiwaniu dobrych warunków zaopatrzenia. Jednakże przy tym, bardzo często, nie może wybrać najtańszego dostawcy, bo kierownik projektu, dla którego kupiec zapewnia materiały, posiada zazwyczaj swoje preferencje i wskazuje dostawców, z którymi należy podpisać kontrakt. Czy pozycja kupca nadal wydaje nam się komfortowa? Jego ego, konieczność udowodnienia swojej przydatności, to słabość, którą handlowiec powinien uwzględnić w grze. Podczas szkoleń z zakresu prowadzenia negocjacji, kupcy zazwyczaj wykazują większą frustrację postawą handlowców, niż handlowcy postawą kupców.

Elementem standardowym występującym w negocjacjach jest frustracja postawą drugiej strony (jej brakiem zrozumienia naszego punktu widzenia, niezrozumiałymi dla nas reakcjami na nasze argumenty, propozycjami nieuwzględniającymi naszych oczekiwań i naszego interesu). W efekcie powszechnie występujące zaskoczenie, złość, oburzenie na postawę drugiej strony, stawia wyzwanie dla kompetencji negocjatorów i umiejętności osiągnięcia porozumienia w zgodzie. Tu pojawia się pytanie o filozofię negocjacji oraz metodykę i zasady ich prowadzenia.

Filozofia negocjacji

Fundamentalną zasadą negocjacji jest poczucie "wygranej" przez obydwie strony. Taki styl prowadzenia negocjacji nosi nazwę *win-win* (wygrany-wygrany). Przy rozbieżności oczekiwań, od osób prowadzących negocjacje wymaga się umiejętności zapewnienia u wszystkich stron poczucia zadowolenia z uzyskanych warunków porozumienia. Ale jak to osiągnąć, gdy chcemy uzyskać jak najwięcej?

Kluczem jest prawidłowe zrozumienie interesów stron, w tym swojego własnego interesu. W większości sytuacji mając bardzo silną pozycję, mając możliwość nawet wymuszenia na drugiej stronie zgody, rozumiejąc swój własny interes, mądry negocjator nie „rzuci partnera na kolana”, by nie stracić jego motywacji do dalszej współpracy. Poza wymiernymi efektami, tj. zysk, istotnym wynikiem negocjacji jest zadowolenie z porozumienia i jego warunków.

Dla poczucia „wygranej” przez drugą stronę istotny jest sposób rozegrania negocjacji. Dla osoby z małym doświadczeniem zaskoczeniem może być stwierdzenie, że poczucie

"wygranej" nie bierze się z uzyskania wszystkiego co się chciało. Okazuje się, że kiedy komuś zależy na porozumieniu, a uzyskanie oczekiwanych warunków wydawało się niemożliwe, zgoda na gorszych warunkach też daje poczucie satysfakcji. Metodyka zapewniania zadowolenia drugiej strony jest tematem szkoleń z zakresu negocjacji.

Emocje

Emocje odczuwane przez strony negocjacji są istotnym obszarem zarządzania. Mogą one sprzyjać porozumieniu lub je utrudniać. Wypracowanie zgodnych warunków między osobami działającymi w silnych negatywnych emocjach – tj. złość, zawiść, obrona przed oszukaniem, chęć odreagowania lub zemsty, a nawet rozczarowanie – może być bardzo trudne lub wręcz niemożliwe. Kiedy strony myślą racjonalnie mogą porozumieć się na płaszczyźnie logicznej argumentacji. Dlatego, by dojść do porozumienia należy starać się tak prowadzić negocjacje, by nie uruchamiać wymienionych emocji, a kiedy się pojawiają wyciszać je deklaracjami (np. *zależy nam na Państwa zadowoleniu, Państwa zadowolenie z naszego wspólnego interesu jest dla nas kluczowe*, itp.).

W ostatnim zdaniu padło słowo "deklaracje". Chciałbym zatrzymać się nad nim przez chwilę, gdyż w teorii negocjacji występuje ono bardzo rzadko. Można spotkać opinie, że atmosferę negocjacji, nazywaną często „atmosferą dobrej woli” tworzą drobne ustępstwa. Nic bardziej mylnego. Ustępstwa w negocjacjach są podporządkowane wielu zasadom, ale z całą pewnością ich rolą nie jest tworzenie atmosfery. Bardzo skuteczną metodą tworzenia klimatu negocjacji są właśnie deklaracje. Podczas negocjacji handlowiec przedstawia klientowi m.in. swoje stanowisko wejściowe, własne poglądy dotyczące omawianego tematu, natomiast deklaracje są kolejną odsłoną, pozwalającą mu ukazać swoje nastawienie do sprawy, nastawienie do drugiej strony i do negocjowanego porozumienia.

Zrozumienie sytuacji drugiej strony i emocji jej towarzyszących stanowi niezbędny element przygotowań do negocjacji. Pamiętajmy, że emocje stoją za każdą podejmowaną przez nas decyzją. Ubieramy je w racjonalne myślenie, ale często sposób postrzegania i myślenia jest wynikiem właśnie naszych uczuć. Każda ze stron jest targana emocjami. Obydwie strony boją się konsekwencji braku porozumienia, w tym kompromitacji, utraty partnera biznesowego, dochodu, czy bezpieczeństwa. Lęk, radość, złość, duma, czy zazdrość wpływają na percepcję osoby będącej w ich władaniu oraz na jej sposób negocjowania. Doświadczony negocjator będzie dbał o samopoczucie, poczucie godności i dumy drugiej strony, czyli jej pozytywne nastawienie, bo dzięki temu łatwiej przekona ją do swoich racji.

Niezbędne kompetencje

Osoba prowadząca negocjacje powinna wykazywać się określonymi umiejętnościami, ułatwiającymi porozumiewanie się z ludźmi, tj.

- umiejętność panowania nad emocjami swoimi i prawidłowe reagowanie na emocje swoich rozmówców
- rozumienie interesu swojego i drugiej strony oraz zauwa-

żanie nowych możliwości porozumienia

- zdolność do budowania interesującej i trudnej do podważenia argumentacji
- umiejętność budowania pozytywnych relacji z ludźmi
- prowadzenie wywiadu, poznawanie i definiowanie kluczowych dla drugiej strony elementów współpracy.

W efekcie taka osoba będzie wykazywała się umiejętnością zapewniania u wszystkich stron poczucia zadowolenia z uzyskanych warunków, czyli osiągnięcia porozumienia w zgodzie.

Negocjacje, poza samym porozumieniem, stanowią jednak grę, której celem jest uzyskanie jak najlepszych warunków. W tej grze należy wpływać na drugą stronę tak, by godziła się na stawiane przez nas warunki. Wpływanie na postawę drugiej strony składa się z dwóch kluczowych elementów:

- znajomości strategii i taktyk prowadzenia gry
- odruchów, które często wbrew wypowiedzianym słowom ukazują (zdradzają) prawdziwy stosunek do wypowiedzi drugiej strony, odkrywają chęci, brak chęci lub inne zamierzenia w stosunku do propozycji.

Po odruchach i po reakcjach druga strona może poznać jak odebraliśmy jej propozycję, czy nas ucieszyła, czy lekko rozczarowała, czy jesteśmy na tak, czy raczej na nie, czy mamy możliwość spełnienia ich oczekiwania, czy nie widzimy na to szans. Umiejętność prawidłowego reagowania wymaga kontroli, ćwiczeń i zrozumienia mechanizmów działających w nas i między nami nawzajem. W nawiązaniu do tych mechanizmów powstały podstawowe zasady prowadzenia negocjacji.

Negocjacje to teatr. Wszyscy aktorzy odgrywają rolę osób chętnych do porozumienia, mających bardzo dobre propozycje, lecz nie mających możliwości spełnienia wszystkich

oczekiwań drugiej strony. Negocjując nigdy nie wiemy co jest prawdą, a co interpretacją, grą słów, niedopowiedzeniem, czy blefem. Tak, blef jest częścią gry. Strony dbają, by nie odstąpić swoich faktycznych możliwości oraz nie opisać precyzyjnie swojej sytuacji. Dlaczego? Bo rozumiejąc dobrze naszą sytuację (relacje wewnątrz firmy, z klientami, dostawcami) druga strona mogłaby je wykorzystać. Znając nasze możliwości, mogłaby wzrosnąć oczekiwania drugiej strony wobec nas. *Negocjacje to teatr.* Każde ustępstwo przedstawiane jest przez czyniącą je stronę jako bardzo duże, a przez drugą stronę jako bardzo małe i niewiele znaczące. Strona zmieniająca swoje stanowisko (robiąca ustępstwo) podkreśla ogrom korzyści, jakie druga strona osiąga i daje jej odczuć, że robi świetny interes. Strona druga nie okazuje zadowolenia z otrzymanego ustępstwa i jeszcze je deprecjonuje. Czym się kierować w negocjacjach, jeżeli nie można polegać na wypowiedzianych przez drugą stronę opiniach? Bez przygotowania można pogubić się w rozmowach negocjacyjnych. Przygotowanie zapewnia sprzedawcy wiedzę o sytuacji swojej i klienta. Wiedza ta daje mu możliwość prawidłowej oceny atrakcyjności ustalanych warunków i utrzymania prawidłowego kursu, gdy kupiec oddziałuje na jego sposób myślenia.

Pierwszym elementem rozwoju umiejętności prowadzenia negocjacji jest zrozumienie mechanizmów oddziaływania na ludzi. Drugim, umiejętność zauważania ich w działaniach drugiej strony w trakcie prowadzenia rozmów. Trzecim, umiejętność reagowania i ich prawidłowej obsługi. *Gdy mamy dobre zrozumienie sytuacji, trudno zaburzyć poprawność naszych ocen.*

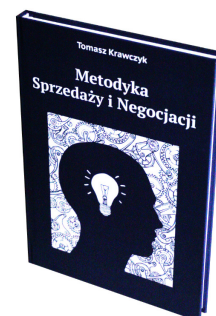
Tomasz Krawczyk

Metodyk komunikacji interpersonalnej. Handlowiec, menedżer sprzedaży, negocjator z praktyką od roku 1994. Jako niezależny handlowiec wprowadzał firmy na nowe rynki, opracowując strategię i prowadząc fizyczne działania handlowe. Dzięki swoim umiejętnościom, już od roku 2002, wynajmowany do przygotowywania firm do negocjacji. Jako negocjator i mediator angażowany do rozwiązywania sporów między podmiotami gospodarczymi lub reprezentowania w tym procesie jednej ze stron. Jego standardy wdrażane są w przedsiębiorstwach polskich i zagranicznych. Auditor Wiodący Systemów Zarządzania Jakością, zarejestrowany w jednostce TÜV Saarland.



Tomasz Krawczyk
"Metodyka Sprzedaży i Negocjacji"

Wydawnictwo Ridero
luty 2020



www.NoweStandardy.pl/ksiazka/