

JAK NEGOCJOWAĆ PROFESJONALNIE?

ISTOTA NEGOCJACJI

Negocjowanie to szczególnie ważna umiejętność, ze względu na jej powszechność i możliwe efekty. Dzięki negocjacjom można od innych ludzi uzyskać w większości to, czego się pragnie. Dobry negocjator, to człowiek, który potrafi korzystnie zaprezentować siebie i swoją ofertę, umie nawiązać bliski, rzeczowy kontakt, skutecznie komunikuje się z innymi ludźmi, ma twórcze pomysły rozwiązań, radzi także sobie ze stresem, umie podejmować optymalne decyzje i zna procedury negocjacyjne.

Negocjacje są dwustronnym procesem komunikowania się, którego celem jest osiągnięcie porozumienia w sytuacji konfliktu części interesów zaangażowanych stron.

Negocjacje nie są grą - nie mają ściśle z góry określonych reguł, nie są też wojną - ich celem nie jest zniszczenie konkurenta. Celem negocjatora powinno być nie odniesienie zwycięstwa, ale osiągnięcie porozumienia. Obydwie strony muszą być przekonane, że coś zyskały.

Znaczącym bodźcem do osiągnięcia porozumienia jest poszukiwanie wspólnych obszarów zainteresowań przez strony negocjacji, zamiana rozbieżnych zainteresowań na wspólne dążenia.

Jedną z pierwszych zasad, której powinien nauczyć się negocjator, brzmi: **"Kiedy się zatrzymać?"**. Często kiedy oponent wyraźnie ustępuje, pojawia się pokusa aby "przycisnąć go mocniej". Negocjator powinien wyczuć, kiedy zbliża się do punktu krytycznego i zatrzymać się tuż przed nim. Celem nie może być tylko "dołożę mu jeszcze raz". Wszystkie strony powinny odejść od stołu negocjacyjnego przynajmniej z częściowo zaspokojonymi potrzebami.

WARUNKI SKUTECZNYCH NEGOCJACJI

- spróbuj patrzeć na problem z pozycji drugiej strony, stosuj aktywne metody słuchania, szczególnie **parafrazę**
- pytaj, domagaj się wyjaśnień
- zachowaj spokój, panuj nad negatywnymi emocjami, opanuj treść
- bądź przygotowany fizycznie i merytorycznie
- trzymaj się sedna sprawy, pamiętaj o interesach
- jeśli to możliwe, idź na kompromis
- pamiętaj o możliwości zaspokajania potrzeb ludzkich, rzeczowych i proceduralnych w trakcie procesu pertraktacji.

CZYNNIKI DECYDUJĄCE O SKUTECZNOŚCI NEGOCJACJI

- istnienie rozwiązywalnego problemu negocjacyjnego
- deklaracja chęci uczestnictwa w negocjacjach wyrażana przez obie strony
- wzajemna zależność stron
- udział decydentów w procesie negocjacji
- dopuszczanie możliwości kompromisu
- brak psychicznych barier utrudniających porozumienie (musi być przynajmniej częściowe zaufanie stron wobec siebie)
- racjonalność i realność wypracowanego porozumienia.

ANALIZOWANIE PROCESU NEGOCJACJI

Przed rozpoczęciem negocjacji **należy sprawdzić wiarygodność strony**, z którą będą prowadzone pertraktacje.

Jeśli jest to możliwe, warto przestudiować następujące **dokumenty** organizacji, z którą będą prowadzone negocjacje:

- budżet i plan finansowy
- publikacje i raporty
- doniesienia prasowe
- materiały instruktażowe
- kampanie reklamowe
- publiczne oświadczenia
- biografie i prospekty

TYPOWE STRATEGIE I TECHNIKI NEGOCJACYJNE

Najczęściej stosowane strategie (zespoły technik) to: **negocjacje pozycyjne (przetargowe)** - twarde i miękkie oraz **negocjacje rzeczowe** oparte na zasadach, czyli Harvardzki Projekt Negocjacyjny (opisany przez R. Fishera i W. Ury'ego).

NEGOCJACJE POZYCYJNE

Typowe, zaplanowane negocjacje pozycyjne składają się z następujących faz:

- ustalenia proceduralne
- oferty wstępne (otwierające) z uzasadnieniem, operowanie pozycjami - ustępstwa
- przetarg końcowy - pozycje zbliżone do dolnych granic oczekiwań obu stron (ustalenia ostateczne)
- porozumienie ustne lub pisemne.

Przystępując do **twardego przetargu pozycyjnego**, najczęściej w negocjacjach stricte handlowych, należy określić pożądany do osiągnięcia cel oraz akceptowalną dolną granicę i operować pozycjami, zawartymi w tym obszarze.

Twardy przetarg pozycyjny charakteryzuje się, najogólniej, stawianiem wysokich ofert wyjściowych, ukrywaniem informacji, blefowaniem, stosowaniem wojny psychologicznej i podstępnych taktyk. W tym przetargu sprzedający wskazuje jak największą listę zalet oferowanego produktu, a kupujący jak największą liczbę wad.

Twardy negocjator chce wygrywać, często jednak kończy rozmowy, otrzymując równie twardą odpowiedź, która przerywa kontakt, pogarsza wzajemne stosunki, a często prowadzi do zerwania wszelkich układów.

Abym zwiększyć swoją siłę negocjacyjną w twardej przetargu

- bazuj na źródłach uznawanych przez drugą stronę za wiarygodne
- najpierw wskaż na racje drugiej osoby, a potem powiedz o swoich zastrzeżeniach
- uzasadnij swoje stanowisko
- nie rezygnuj pierwszy w kwestiach zasadniczych
- ustępuj powoli
- oddawaj „coś za coś”
- pamiętaj o punkcie krytycznym - zatrzymaj się przed nim
- przygotuj odpowiednie **BATNA** (z angielskiego Best Alternative To a Negotiated Agreement – **najlepsza alternatywa negocjowanego porozumienia**, inaczej: **rozwiązanie, z którego możesz realnie skorzystać, jeśli nie dojdzie do porozumienia, tzw. „As w rękawie”**).

Miękki przetarg pozycyjny zakłada natomiast uniknięcie osobistego konfliktu za wszelką cenę. Miękki negocjator pragnie polubownego rozwiązania, łatwo ustępuje, nie potrafi się przeciwstawić, mimo świadomości ewidentnych strat, które poniesie. Często kończy spór w poczuciu dyskomfortu psychicznego.

NEGOCJACJE RZECZOWE

Inną strategią są **negocjacje rzeczowe** (oparte na interesach), czyli Harvardzki Projekt Negocjacyjny. Zakładają one twarde stosunek do problemu, a miękki do ludzi. Pozwalają pozostać uczciwym i chronią przed manipulacjami. Uwzględniają kooperację i utrzymanie przyjaznych stosunków w przyszłości.

Metoda ta sprowadza się do **czterech kluczowych punktów**:

1. **Oddzielenie ludzi od problemów**
2. **Koncentrowanie się na interesach a nie na stanowiskach**
3. **Szukanie wielu możliwych rozwiązań satysfakcjonujących obydwie strony**
4. **Stosowanie obiektywnych kryteriów w rozmowach**

Pierwszy punkt wynika z oczywistego faktu - ludzie mają określone potrzeby psychologiczne, przeżywają silne emocje, różnie postrzegają te same fakty, mają trudności w precyzyjnym komunikowaniu się. Należy zatem oddzielić problem ludzki od merytorycznego.

Punkt drugi zakłada, że dla osiągnięcia mądrego consensusu należy pogodzić interesy a nie stanowiska.

W realizacji trzeciego punktu bardzo przydatna jest technika burzy mózgów, której celem jest opracowanie tak wielu możliwości rozwiązania problemu, jak to tylko możliwe.

Czwarty punkt Harvardzkiego Projektu Negocjacyjnego zwraca uwagę na takie kryteria, jak: uczciwość, efektywność, prawo, naukowość.

PODSTAWOWE FAZY W NEGOCJACJACH RZECZOWYCH

Faza I - Wejście

- tworzenie atmosfery zaufania i otwartości (rozmowy wstępne, wzajemne poznawanie się)
- ustalenie procedury i reguł prowadzenia pertraktacji (sposoby, miejsce, skład zespołu, terminy, zachowania w sytuacjach trudnych itp.)

Faza II - Określenie problemu negocjacyjnego

- wspólne ramowe ujęcie problemu
- określenie głównego obszaru negocjacji i sporządzanie listy szczegółowych kwestii negocjacyjnych

Faza III - Określenie interesów i potrzeb stron

- dyskusja w kierunku ustalenia interesów i potrzeb wspólnych (proceduralnych, rzeczowych i psychologicznych)

Faza IV - Poszukiwanie rozwiązań

- burza mózgów - pomysły rozwiązań poszczególnych kwestii z listy
- ocena - oszacowanie
- wybór rozwiązań możliwych do zaakceptowania przez obie strony (racjonalne i realne)

Faza V - Osiągnięcie porozumienia

- integracja porozumień częściowych
- dopracowanie szczegółów
- sporządzanie protokołu zbieżności i rozbieżności
- sprawdzenie zrozumienia wynegocjowanego porozumienia przez obie strony

Faza VI - Kontrakt pisemny

W celu uniknięcia sytuacji wycofywania się z podjętych decyzji, bez ponoszenia konsekwencji z tym związanych, należy zadbać o formalizację zawartych porozumień. Kontrakt powinien uwzględniać oczekiwania stron, terminy, zakładane wyniki, prawdopodobne i możliwe konsekwencje, ustalenia finansowe, rzeczowe i administracyjne, zakres odpowiedzialności oraz podział ról i zobowiązań.

Dobra umowa jest:

- jasna (rozprasza wszystkie wątpliwości, określając wzajemne zobowiązania stron, uniemożliwia oszustwa i dokonywanie podstępnych przyrzeczeń)
- kompletna (zawiera wszystkie zobowiązania obu partnerów)
- zrównoważona (zawiera wzajemne zobowiązania stron respektując zasadę równowagi).

Trzeba pamiętać, że **dobry kontrakt pisemny to taki, którego jasność, kompletność i zrównoważenie zapobiega przyszłym sporom.**

UDZIAŁ MEDIATORA

Mediator, łatwiej niż jedna z osób lub stron bezpośrednio zaangażowanych w spór, może oddzielić ludzi od problemu i skierować dyskusję na interesy i możliwości rozwiązań. Ponadto może zasugerować jakąś neutralną bazę rozstrzygnięcia sporu. Mediator może także oddzielić poszukiwania rozwiązań od podejmowania decyzji, ograniczyć liczbę decyzji niezbędnych do osiągnięcia porozumienia i pomóc stronom zrozumieć, co otrzymają, kiedy podejmą określoną decyzję.

Dobry mediator powinien posiadać mandat obu negocjujących stron, kompetencję psychospołeczną, czyli takie umiejętności jak: uważne słuchanie, otwartość, jasne komunikowanie się, bezstronność, panowanie nad emocjami oraz kompetencję merytoryczną.

Artykuł napisała TERESA SASAK© - właścicielka ASYLON OP, trener - coach