

Negocjacje

Techniki rozwiązywania konfliktów

Negocjujemy wszędzie: w domu, w pracy, w sklepie; codziennie dokonujemy wyborów, jest to powszechne zjawisko, gdyż obszar dokonywania decyzji otacza każdego z nas. Rezultat działań jest wielokrotnie inny od zamierzonego: zamiast wspólnej decyzji pojawiają się emocje, brak decyzji oraz konflikt.

Niektórzy mają większy a niektórzy mniejszy talent negocjacyjny

Z dystansu czasu zwykle patrzymy na problem inaczej, nierzadko stwierdzamy, że mogliśmy podjąć inną decyzję, a negocjacje przeprowadzić inaczej, efektywniej i skuteczniej.

Czym są negocjacje i w jaki sposób odróżnić je od innych zachowań społecznych? Negocjacje są sztuką, która wymaga profesjonalnego warsztatu, skutecznych technik komunikacji, kreatywnych rozwiązań.

Negocjacje to proces rozwiązywania konfliktów pomiędzy dwoma lub wieloma stronami sporu, o częściowo sprzecznych interesach, które dyskutują dzielące je różnice¹.

Obszary istotne w procesie negocjacji to:

- Zdefiniowania źródeł konfliktu
- Wyłączenia z całości sporu kwestii spornych i skupienie na nich uwagi
- Zdefiniowanie potrzeb i oczekiwań stron
- Określenie i zdefiniowanie możliwych rozwiązań
- Dbłość o trwałość porozumienia

Wskazane obszary podkreślają ważne aspekty procesu negocjacji: najistotniejsze jest **przygotowanie do negocjacji**, praktycy przypisują im wagę nawet 51% skuteczności procesu negocjacyjnego.

Kolejnym krokiem jest **określenie jasnych celów**. Bez sprecyzowanych celów często dochodzi do sytuacji, w której negocjatorzy podlegają presji rozwiązań, których nigdy wcześniej by nie zaakceptowali.

Ważnym elementem jest przygotowanie argumentów: znajomość problemu i strona techniczna negocjacji, to elementy budujące jakość i profesjonalizm rozmów. Wielokrotnie wydaje się w procesie negocjacji, że strona negocjująca doskonale zna produkt, przepisy, wady i zalety. Nieprzygotowanie twardych argumentów sprawia, że przegrywamy.

Kolejnym istotnym obszarem są **źle odczytane lub niezrozumiane prawidłowo potrzeby drugiej strony**. W praktyce określamy to istotą konfliktu. Wielokrotnie proces określenia oczekiwań strony przeciwnej traktowany jest zbyt powierzchownie. Nie pozwala to na uwolnienie potencjału wielotorowych, kreatywnych rozwiązań. Zaniedbanie tego procesu prowadzi do wstrzymania negocjacji na etapie określania wyłącznie konfliktu sporu.

Grzech pierwotny negocjacji – zbyt duże przekonanie i wiara we własny spryt i szybkość. W procesie negocjacji nie prowadzimy wojny, istotą nie jest przechytrzenie drugiej strony. Strategia odwlekania stosowana przez drugą stronę skutecznie zablokuje proces negocjacyjny. Własne niestety nieprofesjonalne przeświadczenie i wiara w nadmierny spryt często prowadzą do sytuacji, w której „napalenie” na transakcję niweczy szanse porozumienia i prowadzi do eskalacji konfliktu.

¹ Jacek Kamiński, *Negocjowanie*, Warszawa 2003 .

Negocjacje - techniki rozwiązywania konfliktów

Skuteczność procesu porozumienia zależy od wielu czynników; wśród nich koszty negocjacji i efekt systemowy. Ten ostatni ma istotne znaczenie dla wrażliwości procesu negocjacji, „pozostawienia” efektu zdrowego porozumienia oraz ładu, szczególnie w obszarze dalszej współpracy stron.

Tabela stanowi porównanie podejścia negocjacyjnego i „drogi sądowej”²:

<i>Podstawa oceny</i>	<i>Negocjacje</i>	<i>Droga sądowa</i>
Porozumienie Czy strony doszły do porozumienia, czy nastąpiło zerwanie rozmów?	Droga woli, decyzji własnych, w przypadku ustępstw - wyrażonych dobrowolnie	Efekt bez woli stron, w wielu przypadkach proces trwa latami, ugoda, wyrok często zostaje wymuszony siłą prawa
Dystrybucja W jaki sposób podzielono efekt negocjacji, zasoby pomiędzy negocjatorów	Zgoda wypracowana przez strony, nawet w przypadku nieosiągnięcia zamierzonego efektu mniejsze poczucie krzywdy	Autorytarna droga prawa, częsty efekt nieuznania jakichkolwiek racji drugiej strony
Integracja W jakim stopniu uczestnicy negocjacji byli gotowi zintegrować swoje interesy?	Uczestnicy negocjują, wypracowują wspólnie rozwiązanie	Droga konfliktu i osiągnięcia przewagi nad drugą stroną, często bez wzajemnego kontaktu
Percepcja Czy uczestnicy negocjacji są zadowoleni z osiągniętych rezultatów?	Efekt wspólnych ustaleń, racjonalność decyzji, partnerskie podejście nawet po zrealizowaniu tylko części żądań	Martwy stan ducha, w większości przypadków efekt jest biało czarny, wygrywa jedna strona, druga przegrywa
Trwałość porozumienia Jak trwałe jest porozumienie; w jakim stopniu udało się je wprowadzić życie?	Wspólne ustalenia zazwyczaj są respektowane, istnieje duża szansa na powrót do „normalności” i odbudowanie pozytywnych relacji np. dalsza współpraca biznesowa	Strony rozchodzą się z poczuciem zwycięstwa lub przegranej, wyraźny jest brak trwałego porozumienia, nikłe szanse np. na wznowienie współpracy
Efekt systemowy W jaki sposób porozumienie wpływa na organizację i jej otoczenie?	Poczucie ulgi, uwolnienie pokładów dobrej energii, spokój ducha	Poczucie przegranej, niezadowolenia, prawdopodobnie brak perspektyw współpracy na przyszłość
Koszty Jak wiele środków wykorzystano w negocjacjach; jaki jest stosunek uzyskanych efektów do poniesionych kosztów?	Koszt zaangażowania negocjatora	Opłaty sądowe, koszty wielokrotnego zastępstwa prawnego, koszty komornicze, koszty procesu związane z długością procesu sądowego

² Opracowanie własne

Skuteczny proces negocjacyjny oceniamy według kilku wskaźników³, np.:

- **Porozumienie** - czy strony doszły do porozumienia, czy nastąpiło zerwanie rozmów?
- **Dystrybucja** - w jaki sposób podzielono efekt negocjacji, zasoby pomiędzy negocjatorów?
- **Integracja** - w jakim stopniu uczestnicy negocjacji byli gotowi zintegrować swoje interesy?
- **Percepcja** - czy uczestnicy negocjacji są zadowoleni z osiągniętych rezultatów?
- **Trwałość porozumienia** - jak trwałe jest porozumienie i w jakim stopniu udało się je wprowadzić życie?
- **Efekt systemowy** - w jaki sposób porozumienie wpływa na organizację i jej otoczenie?
- **Koszty** - jak wiele środków wykorzystano w negocjacjach i jaki jest stosunek uzyskanych efektów do poniesionych kosztów?

W ramach przedstawienia istoty negocjacji warto wskazać, iż strony mają wiele możliwych rozwiązań, m.in.:

- Wycofanie się strony sporu, np. rezygnacja z żądań
- Walka z użyciem siły, np. konflikt zbrojny
- Zasady, tradycja, kodeks etyczny, np. szacunek do decyzji osób starszych
- Odwołanie się do arbitra, np. rozstrzygnięcie sprawy w sądzie

Case study

Przedsiębiorca

Prowadzisz firmę; wokół ciebie dynamiczny rynek klientów, produktów, cen, promocji, pracowników i wszystkich interesariuszy: partnerów i konkurentów.

Dzięki swoim działaniom odniosłeś sukces: posiadasz bazę dobrych odbiorców i sprawdzonych dostawców, z roku na rok Twoje przychody rosną, firma ma coraz większy udział w rynku. Branża budowlana to zawsze był dobry interes, Twoja hurtownia przyniosła Ci bezpieczeństwo i dobrobyt, dlaczego ktoś miałby na tym pasożytować.

Od pewnego czasu zauważyłeś, że wielu Twoich klientów ma problemy z płynnością. Wprawdzie nakazałeś współpracownikom zwrócić uwagę na tego typu zdarzenia, ale w ferworze codziennych działań nie zawsze to kontrolujesz. Pomimo starań okazuje się, że kwota zaległości sięga 180 tysięcy złotych a szanse na ich odzyskanie są marne. Wysyłasz wezwania, straszysz prawnikiem i sądem – nic.

Twój największy dłużnik, Andrzej Tarnowski, nie odbiera telefonów, nie odpowiada na wezwania. Masz tego dosyć, zawsze szedłeś mu na rękę, pomagałeś, wydłużałeś terminy płatności; jesteś wściekły, myślisz sobie „Kolejny oszust”.

A przecież był dobrym Klientem.

³ Jacek Kamiński, Negocjowanie, Poltex, W-wa 2003 r.

Dłużnik

Andrzej Tarnowski od kilku miesięcy jest kłębkiem nerwów. Jego firma budowlana zalega w trzech hurtowniach ponad 60 tys. złotych, a on z ledwością zarabia na spłatę raty za dom. W domu panuje fatalna atmosfera; zakup podręczników dla dzieci stanowił problem i kupił je już po rozpoczęciu roku szkolnego. W ostatnim czasie odeszli pracownicy, bank zabrał samochody. A wszystko szło tak dobrze. Przez dwie budowy, na których go oszukano i nie zapłacono - stracił wszystko, na co tak ciężko pracował, a do tego wszystkiego jest zadłużony po uszy. „Oszuści są wszędzie” – myśli – „Gdyby tylko dopilnował podpisania z nimi umowy”. Nie ma odwagi, jest mu wstyd odebrać telefon od wierzycieli. Boi się wracać do domu, bo tam pewnie czeka na niego któryś z wierzycieli, a on od pewnego czasu pracuje na czarno, by zapewnić rodzinie minimum egzystencji.

Czy ta sytuacja czegoś Ci nie przypomina?

Warto pamiętać, że dla wielu przedsiębiorców opisana sytuacja jest codziennością; w sytuacjach granicznych dochodzi do zerwania kontaktów, unikania, marginalizowania problemu. **Powinno być wręcz odwrotnie.**

Jakie widzisz rozwiązanie?

Wierzyciel skorzystał z usług kancelarii prawnej; ta, pomimo wysokich kosztów swojej obsługi, nic nie wskórała. Andrzej Tarnowski posiada rozdzielność majątkową i obecnie prowadzi działalność na małżonkę. Formalnie nie jest zatrudniony, nie posiada też żadnych dochodów. Usiłowano zabrać mu dom, ale jest obciążony hipoteką bankową, działanie okazało się więc bezskuteczne. Sytuacja wydaje się być beznadziejna. Wierzyciele i kancelaria prawna nie wiedzą, że Andrzej Tarnowski to porządny człowiek, biznesowo popełnił wiele błędów, chciałby jednak w miarę możliwości część z nich naprawić.

Negocjacje i mediacje to obszar, w którym spotykają się interesy dwóch stron, a niezależny arbiter jest gwarancją uczciwości, rzetelności i obiektywizmu podejmowanych działań. Negocjacje w obszarze zadłużenia to niekiedy jedyna droga wyjścia z impasu; droga serca i rozumu w przeciwieństwie do drogi bezdusznego prawa. Zawodowe negocjacje w obszarze handlowym to możliwie najlepszy efekt dla obu stron: strategia win-win. Negocjacje społeczne to próba pogodzenia zwaśnionych stron, często nierozmawiających ze sobą od lat; to etap konsultacji i prób znalezienia złotego środka.

Jaka istnieje szansa, w Twojej ocenie, by przytoczona sytuacja zakończyła się w sposób satysfakcjonujący każdą ze stron?

Krzysztof Kowalczyk

Negocjacje i mediacje biznesowe

gsm +48 669 472 666

k.kowalczyk@kmdg.pl

www.kmdg.pl

