

NEGOCJUJ A ZAANGAŻUJESZ ZESPÓŁ

Jarosław Nuszczyński



Negocjujesz na każdym kroku: w urzędzie, w banku, z przyjaciółmi, w pracy, z rodziną i wreszcie – sam ze sobą. Jesteś często bardzo skuteczny. Często zapominamy o tym jak przyjęcie założeń negocjacji w zespole ma wpływ na efektywność twoich pracowników. Zastanawiasz się czemu ludzie od Ciebie odchodzą, masz problemy ze skuteczną rekrutacją, widzisz, że kolejne zadania i cele nie znajdują tyle zapału w zespole co na początku.

Jeśli doszedłeś do któregoś z tych etapów to artykuł jest dla Ciebie. Jeśli Twoi pracownicy są efektywni i jesteś zadowolony z ich pracy to gratulacje, masz swój sposób, który działa i z chęcią się od Ciebie nauczą jak to robisz.

Zastanawiam się czy wiesz jak często jesteś skutecznym negocjatorem nie zdając sobie z tego sprawy.

Spotykam się z menadżerami, którzy nieświadomie lub świadomie przestali lub nawet nie zaczęli negocjować ze swoimi pracownikami. To ciekawe... myśląc o angażowaniu pracowników w jakiegokolwiek zadanie trudno utrzymać ich na wysokim poziomie motywacji jeśli w delegowaniu zadań lub komunikacji zmian, celów nie opierasz swoich działań na założeniach negocjacji.

Mówię im o tym, a często kiedy słyszą powyższe zdanie to komentują: przecież tu nie ma negocjacji. Mają zadanie i mają je wykonać, tu nie ma miejsca na sprzeczenie się i negocjowanie czegośkolwiek. Płacę im za to. Później zastanawiają się czemu ludzie od nich odchodzą, mają problemy ze skuteczną rekrutacją, widzą, że kolejne zadania i cele nie znajdują tyle zapału co na początku. Jeśli doszedłeś do któregoś z tych etapów to artykuł jest dla Ciebie. Jeśli Twoi pracownicy są efektywni i jesteś zadowolony z ich pracy to gratulacje, masz swój sposób, który działa i z chęcią się od Ciebie nauczą jak to robisz.

Jeśli przyjrzeć się z bliska, negocjacje to nic innego jak proces, który prowadzi nas tam gdzie chcemy i innych tam

gdzie chcą. Po prostu. To nic innego jak współpraca między stronami, które chcą widzieć rozwiązanie najlepsze dla nich samych. Często się zdarza, że równie dobre albo i lepsze niż założenia z którymi przyszli przygotowani.

W urzędzie często wystarczy, że dajesz urzędnikowi uśmiech, życzliwość, komplement, żart a on Tobie pomaga oszczędzić czas.

W pracy dajesz ludziom możliwość podejmowania decyzji i obserwowania ich wyników, spełniania potrzeb a oni dają Tobie rezultat.

Czy to może być takie proste? Tak. Czy łatwo to wprowadzić w życie? Tak. Pod jednym tylko warunkiem:

Dlatego, że nigdy nie mówię nigdy i zawsze unikam słowa zawsze, napiszę:

pod warunkiem, który najczęściej przynosi oczekiwane rezultaty a mianowicie... że uwierzysz, że to może być łatwe, wczytasz się w słowa tego rozdziału, poddasz się refleksji i zaczniesz obserwować rezultaty.

Chodzi tutaj o to, że samo wprowadzenie do sposobu pracy metodologii opartej na założeniach terminologii: „negocjacje” zmienia Twój punkt widzenia. W tym samym momencie, w którym przyjmujesz założenie, że rozmowa, delegowanie poważnych zadań i wyznaczanie celów zespołowi jest swojego rodzaju negocjacją – bo opartą o wspólnie wypracowane korzyści- zauważysz i doświadczasz tego, że każde inne negocjacje: handlowe, biznesowe przychodzą Tobie z łatwością. W końcu na co dzień pracujesz z zespołem i uczysz swój system nerwowy zasad współpracy w oparciu o założenia negocjacji - czyli dla każdego wymierna korzyść.

Uświadamiasz sobie, że Ty i Twój zespół, firma i Twoje wyniki to jedność potrzebująca doświadczyć, zauważyć korzyści. Przecież większość z nas zadaje sobie pytanie: a co ja z tego będę miał? Jeśli ignorujesz ten fakt w komunikacji do pracowników to dziw się, że jeszcze dla Ciebie pracują. Fakt, płacisz im. Tylko czy naprawdę uważasz, że utrzy-

masz ich poziom motywacji i zaangażowania na tym samym poziomie delegując co chwila nowe wyzwania, stawiając poprzeczki, z którymi trudno się Twoim pracownikom zgodzić ponieważ nie widzą w nich sensu, korzyści- innych nich dotychczas? Jest to swojego rodzaju habituacja czyli przyzwyczajanie do pewnych norm, standardów i tylko za pomocą działań opartych na wspólnie rozumianych korzyściach jesteś w stanie utrzymać ich motywację i tym samym efektywność na wysokim poziomie.

CO? JAK? PO CO? CZYLI JAK ROZUMIENIE NEGOCJACJI PRZENIEŚĆ NA GRUNT PRACY W FIRMIE

„W jakimkolwiek obszarze jesteś, na jakimkolwiek poziomie zarządzania – lider zespołu, dyrektor operacyjny lub lider projektu – są trzy rzeczy, o których zawsze powinieneś pamiętać: zadanie, zespół i Ty sam”

Gdyby stworzyć model potrzeb skutecznego lidera można by wyróżnić:

- potrzebę celu (wizja),
- potrzeba utrzymania i angażowania zespołu (motywacja),

- potrzeba indywidualna (indywidualny rozwój).

Odpowiedzią na model lidera mógłby być model angażowania pracowników.

POTRZEBA ZROZUMIENIA CELU I KORZYŚCI JAKIE Z NIEGO WYPŁYWAJĄ (CO? PO CO? JAK?)

Po stronie nadawcy (lidera) jest odpowiedzialność za wizję, motywację i ostateczna decyzja „JAK” a po stronie nadawcy szukanie odpowiedzi na „JAK” i przedstawienie jej liderowi.

Problem w tym, że część menadżerów, z którymi rozmawiam i ogólnie – firm, z którymi współpracuję skupiają się na przekazywaniu pracownikom celów, zmian, nowych narzędzi, procedur, standardów odpowiadając tylko na dwa pytania: Co? i JAK? Czyli: co wprowadzamy, co mamy osiągnąć, co mamy zrealizować, co wdramy, co robimy oraz jak to zrobimy, jak będziemy z tego korzystać, jak posługiwać się nowym narzędziem.

Angażując kogokolwiek do czegoś nie osiągniesz równie dobrych rezultatów kiedy zapomnisz o jednym z najważniejszych pytań: PO CO? Czyli jaki chcemy efekt uzyskać, co dzięki temu

5 GŁÓWNYCH MYŚLI

1. Lider skupia się na pytaniach: Co? I Po co? Oraz wspiera zespół w procesie: JAK? Przydzielając zadania do konkretnych kompetencji w zespole.
2. Papierkiem lakmusowym skutecznego menadżera - oprócz wymiernych wyników – jest sytuacja kiedy pracownicy myślą, że wszystko zawdzięczają sobie samym ponieważ Ty dajesz im warunki do osiągnięcia coraz lepszych rezultatów.
3. Angażowanie Twoich pracowników w oparciu o założenia negocjacji to nic innego jak proces, który prowadzi Cię tam gdzie chcesz i innych tam gdzie chcą.
5. Skuteczny menadżer działa w oparciu o 3 potrzeby: potrzebę celu, potrzebę angażowania i rozwijania zespołu oraz potrzebę indywidualną
6. Słuchaj swoich ludzi. Potrzebujesz realizować potrzeby innych, aby inni zaczęli realizować Twoje

będziemy mieli, po co robimy to właśnie tak a nie inaczej, po co w ogóle to robimy?

„Co?” to nic innego jak wizja menadżera, lidera.

„Po co”- to powód dlaczego powstało „co”. Ciekawe jest to, że od tego pytania się wszystko zaczyna a często pomijane jest w przypadku delegowania i komunikowania celów do zespołu pracowników. Przecież każda wizja, pomysł, który powstaje w głowie człowieka jest odpowiedzią. Tyle, że przez generalizacje i usunięcia - które służą za podstawę pracy coachingowej w NLP Coaching, a które pisząc krótko są skrótami myślowymi - często uznaje się to za oczywiste. Przecież każdy wie, co mam na myśli;) Tutaj w kontekście negocjacji warto przygotować się przed prezentacją i pomyśleć o potrzebach i korzyściach zespołu. Słuchaj czego pragnie Twój zespół, Twoi klienci a zaangażujesz ich do swojego pomysłu.

„Jak” - to metoda, którą osiągnie się cel i dobrze jest jeśli lider poprosi o to swój zespół. Dając wcześniej wskazówki „czego” chce i „po co”, skupiając się na narzędziach i dostępnych zasobach, to Twoi pracownicy powinni wyjść z propozycją metody osiągnięcia celu. Przecież ich pomysł jest najlepszy z możliwych. Dla nich, po Twoich poprawkach i ostatecznej akceptacji - dla Ciebie.

Wyzwaniem dla firm i menadżerów każdego szczebla jest angażowanie pracowników do osiągania celów. Jak napi-

sałem ważnym elementem angażowania pracowników jest negocjacyjne podejście do rozwiązań- czyli w oparciu o zidentyfikowanie potrzeb pracowników i dopasowanie narzędzi osiągania celów, komunikacji o celach i zadaniach poprzez dostosowanie ich do potrzeb firmy, pracowników i klientów.

Pewnego dnia jeden z menadżerów poprosił mnie o pomoc. Chodziło tutaj o szkolenie związane z procedurami firmowymi. Zapominali, nie wykonywali - przez co wszyscy mieli poważne kłopoty. Pokazał mi procedury, obejrzałem, nie znałem się na tym. Związane to było z bezpieczeństwem w sklepach.

Chciałem zrozumieć sytuację i spotkałem się z kierownikiem jednej z placówek:

Ja: Po co robisz to w taki sposób?

Klient: bo jest taki standard u nas w firmie

Ja: ok, ale po co w taki sposób?

Klient: eghrrr

(zauważyłem, że dziewczyna jest w stanie konfuzji czyli zmieszania)

Ja: przecież standard powstał dla jakiegoś powodu

Klient: ...no tak, aby zapobiegać kradzieżom

(bardzo niepewna odpowiedź, zaobserwowałem, że zaczęła ze sobą prowadzić dialog wewnętrzny)

Ja: co masz dzięki temu?

Klient: szczerze to nie wiem bo nie widzę powiązania (ułożone kartony według tego wzoru a kradzież- przecież nie wpuszczamy tutaj klientów)

Ja: a gdybyś miała wymyślić takie powiązanie to jaka pierwsza myśl przychodzi Ci do głowy? Wyobraź sobie, że to Ty wymyśliłaś tą procedurę i musisz jej obronić)

Klient: (jej oczy poszły w górę, wzięła oddech - szukała obrazów) no nie wiem... może dlatego, że pracownikom trudniej ukraść kiedy tak wszystko jest ułożone i zorganizowane bo szybko wiadać, ale oni....

Ja: może być i tak, nie wiem. Dzięki.

Nie ma rzeczy oczywistych. Każdy z nas jest inny, ma inne doświadczenia, które często wykorzystuje komentując otaczającą go rzeczywistość. Oceniamy często sytuacje w oparciu o doświadczenia a doświadczenie często bierze się ze złej oceny sytuacji. Jednym z podstawowych założeń w NLP Coaching jest stwierdzenie, że: Twoja mapa to nie terytorium oraz, że każdy z nas ma inną mapę rzeczywistości. Trudno więc zakładać, że inni rozumieją w ten sam sposób to, co dla nich tworzysz, co im mówisz, jak się zachowujesz ponieważ każdy z nas ma inną kombinację przekonań, wartości, doświadczeń.

Prostym sposobem na zwrócenie uwagi adresata w momencie komunikacji standardów, zmian, zadań, celów jest nacisk na to jak to, o czym mówimy ma wpływać na rozwiązanie ich i Twojego problemu czy też jak to pomoże zrealizować ich i Twoje potrzeby? CZYLI POKAZAĆ: PO CO?

KROKI

Pomyśl co chcesz wprowadzić, zmienić?

Czego chcesz? Co chcesz osiągnąć? Pomyśl jak to zrealizuje potrzeby Twoich pracowników, klientów. Przygotuj się do sprzedaży. Później będziesz negocjował.

Zastanów się czy jest jedna osoba w Twoim dziale, która na pewno przyjmie ten pomysł i zarazi innych? Jeśli jest, to zacznij jej sprzedawać pomysł.

Trzy sekrety komunikacji wpływu według Arystotelesa (przy komunikacji CO? i PO CO?):

Etos - czyli „źródło”... Kim jesteś komunikując się z innymi? Jaki jest Twój cel? Czy jesteś wiarygodny (raport czyli dopasowanie się na wszystkich poziomach).

Logos- czyli „słowo”... Chodzi tu o słowa, które wypowiedzasz w trakcie swojego przemówienia. Zwróć uwagę na systemy reprezentacji (wzrokowiec, słuchowiec, kinestetyk) oraz działaj na zmysły. „Logos” związane jest z prawami logiki i racjonalnymi przesłankami. Arystoteles wierzył, że nie każdy jest zdolny pojmować logicznie jednakże ważne jest, aby przesłanie brzmiało logicznie.

Patos - czyli „emocje”... W jakich jesteś emocjach kiedy się komunikujesz? Ludzie angażują się bardziej bazując na emocjach. W jakich emocjach jesteś - takie emocje wywołujesz u odbiorcy

Zakomunikuj zespołowi: co? po co? Sprzedaj im pomysł.

Poproś ich o „JAK”, podaj termin, ewentualnie budżet i przypomnij o zasobach, narzędziach, kompetencjach, które mają oraz głównych założeniach celu, zadania. Tutaj czas na ewentualne negocjacje.

Podsumuj spotkanie, przypomnij „CO”, „PO CO” i zasady dalszego postępowania z „JAK”.

Warunkiem skuteczności działania takiego algorytmu postępowania jest współpraca z zespołem na zasadach wzajemnego wysłuchania potrzeb. Jeśli chcesz doświadczyć tego jak zmienia się zaangażowanie w Twoim zespole na takie, którego oczekujesz – upewnij się, że wyraźnie dajesz sygnały swoim pracownikom o woli słuchania i szukania rozwiązań z korzyścią dla wszystkich. Jeśli nie robiłeś tego do tej pory to nie zdziw się, że mogą wpaść w zdumienie i na początku trudniej będzie im znaleźć odpowiedzi na „JAK?”. To jest absolutnie normalne, tak ich w końcu nauczylesz. Powtarzając ćwiczenie i świadoma zmiana nastawienia do zespołu jako ludzi, z którymi chcesz znaleźć nić porozumienia powoduje, że łatwiej, z dnia na dzień, przyzwyczajają się do nowego.

Naturalnie nie dogodzisz wszystkim, zawsze znajdzie się ktoś, kto będzie myślał inaczej. Często w takich przypadkach przyjaciele z branży bądź poleceni klienti chcą wiedzieć: co teraz?

„Wprowadziłem to w życie, rzeczywiście ja jakoś czuję się spokojniej mimo, że pracy tyle samo albo i więcej, widzę efekty, ale

wiesz... jest ten- i tutaj pada imię”

Tutaj już rozmawiamy o motywacji, poziomach Diltsa czyli o środowisku, zachowaniach, umiejętnościach, przekonaniach i wartościach oraz jak te poziomy wpływają i oddziałują na siebie. Rozmawiamy o osobowości i wszystkich innych rzeczach, które mają wpływ na zrozumienie człowieka. Po to, aby wprowadzić tę jedną osobę, która nie jest zaangażowana do procesu- poprzez zadawanie pytań, dostosowanie komunikacji tak, aby głębiej zajrzała w swoje potrzeby. A po co? Aby znaleźć wspólnie korzyści i satysfakcję z wykonywanego zadania.

Naprawdę nie musisz znać się na wszystkim, twoi ludzie są inteligentni i mają też doświadczenie, wiedzę. Zarządzanie ludźmi tak naprawdę powinno sprowadzać się do zarządzania ich kompetencjami. Daj im sygnał, że ich doceniasz, inspiruj, ale rozwiązania niech wychodzą od nich ewentualnie lekko skorygowane na końcu przez Ciebie. To będzie ich projekt. Papierkiem lakmusowym skuteczności menadżera jest sytuacja kiedy pracownicy myślą, że wszystko zawdzięczają sobie samym bo ty dajesz im warunki do osiągnięcia coraz lepszych rezultatów.

A więc, jeśli lider projektu lub menadżer dostał zlecenie od przełożonego i jego zespół ma zadanie do wykonania to na wstępie musi się upewnić CO? PO CO? I ile mamy na to pieniędzy – jeśli dotyczy. Później wybiera kompetencje w zespole, komunikuje oczekiwania, inspiruje, daje swoje założenia, daje budżet i zadaje pytanie: „mając takie środki musimy

osiągnąć to. Jak to możemy zrobić przy tych założeniach?” Powtarzam, przecież nie musisz znać się na wszystkim a możesz mieć wspaniałe rezultaty i zaangażowanych ludzi a zrozumienie i oswojenie tego przynosi potężne efekty.

MECHANIZMY I STRATEGIE – PRZYJACIEL I WRÓG NEGOCJACJI

Pół roku temu zgłosił się do mnie menadżer średniej firmy z prośbą o coaching. Chodziło o temat, który związany był raczej z LIFE COACHINGIEM, ale szybko okazało się, że pozbycie się problemu w pracy wpłynęnie niesamowicie na jego komfort życia i wjechaliśmy na „tory” zawodowe.

Klient: daje im zadanie co chwila i ja-koś trudno im to zrobić

Ja: jak trudno? (zaakcentowałem na trudno więc skupiłem się na tym)

Klient: no bardzo trudno

Ja: ale skąd wiesz, że trudno?

Klient: bo tak mówią (spojrzał się i niepewnie czekał na moją reakcję)

Ja: czy za każdym razem jak ktoś mówi, że coś jest trudne to zawsze tak jest? (użyłem tutaj metamodelu – narzędzia NLP coaching, które wydobywa nieświadome niespójności, komunikaty na zewnątrz)

klient: nie wiem

Ja: czy zdarzyło Ci się kiedyś, że coś Tobie wydawało się trudne, ale nie miałeś wyjścia, zrobiłeś to i zrobiłeś to dobrze? (kontynuowałem z metamodelem oraz użyłem tzw. presupozycji „wydawało”, aby ułatwić proces przypomnienia)

Klient: no tak, ale ja się tak szybko nie poddaję jak oni

Ja: a jak oni się szybko poddają to co się dzieje dalej? (byłem ciekaw jaki jest proces problemu)

Klient: no ja muszę to robić sam (powiedział pewnie, ale w oczach zaraz zauważyłem błysk)

Komunikacja celów i zadań do pracowników

Pomyśl co chcesz wprowadzić, zmienić?

Czego chcesz? Co chcesz osiągnąć? Pomyśl jak to zrealizuje potrzeby Twoich pracowników, klientów. Przygotuj się do sprzedaży. Później będziesz negocjował.

Zastanów się czy jest jedna osoba w Twoim dziale, która na pewno przyjmie ten pomysł i zaraz innych? Jeśli jest to zacznij jej sprzedawać pomysł.

Zakomunikuj zespołowi: co? po co? Sprzedaj im pomysł.

Poproś ich o „JAK”, podaj termin, ewentualnie budżet i przypomnij o zasobach, narzędziach, kompetencjach, które mają oraz głównych założeniach celu, zadania. Tutaj czas na ewentualne negocjacje.

Podsumuj spotkanie, przypomnij „CO”, „PO CO” i zasady dalszego postępowania z „JAK”

ja: lubisz tak?
Klient: no nie
Ja: a oni?
Klient: no TAK (uśmiechnął się)
ja: a jak bardzo tego nie lubisz? (zadaję to pytanie ponieważ jednym z głównych warunków zmiany jest zniechęcenie swojego problemu i chcę się upewnić)
Klient: no wkurza mnie to
ja: a jakie korzyści Ci to daje? (pytam o nieświadomą korzyść która powstrzymuje ludzi, przed pożądanym działaniem. Np. miałem klienta, który siedział w pracy 12 godzin i mówił, że ma problem z zarządzaniem czasem i okazało się, że nieświadomie robił to ponieważ gdyby kończył po 8 godzinach to 2,5 godziny wracałby do domu, w korkach. Jak wychodził po 12 godzinach jechał już tylko niecałą godzinę)
Klient: hm... jestem ich szefem i pokazuje im jak można coś zrobić dobrze, daje mi satysfakcję
Ja: czyli wkurza cię to a później daje satysfakcję? czyli „na koniec dnia” masz z tego frajdę?
Klient: no nie bo wkurzam się w domu
Ja: a co większą frajdę by Ci dało?
Klient: jakby sami to zrobili
Ja: a czego potrzebują, aby to zrobić?
Klient: wiedzy, pomocy
Ja: a znasz kogoś kto mógłby im tę wiedzę dać a nie rozwiązywać problemu za nich?
Klient: hehe, no ja
Ja: (muszę zrobić test) czyli jak będziesz dawał im wiedzę?
Klient: nauczyłem ich, że jak mają problem to ja zawsze rozwiąże. Mogę im pomagać, uczyć i dawać rękę
(dał wyraźny sygnał, że sam doszedł do tego skąd może się brać problem)
ja: jak by to zmieniło sytuację dla ciebie i jak zmieniłoby efektywność zespołu (zabezpieczam rozwiązanie, aby upewnić się, że klient sam wierzy w sposób)
Nie muszę pisać co wydarzyło się później....

Ludzie się angażują i są zmotywowani bardziej do tego, co sami wymyślili. Często jedną z najważniejszych potrzeb pracowników jest obserwacja wymiernych wyników swojej pracy, swojego pomysłu. Jeśli jest coś, co ułatwia im pracę to z tego skorzystają. Mózg jest bardzo leniwym „urządzeniem” - jeśli coś działa (a użytkownik nie zadaje pytań czy jest coś co może działać lepiej?) to po co to zmieniać.

Czyli: Nie wiem- ktoś inny pomoże. Strategia działa potwierdzona przyjemnością czyli uczucie napięcia „nie wiem”- uczucie relaksu „ktoś inny zrobi”. Będąc świadomy wiedzy, że mózg dąży do przyjemności a chce uciec od bólu, można zmienić treści w strategii powyżej. A mianowicie: nie wiem - sama się dowiem i to sprawi mi radość bo widzę w tym większe korzyści niż bierne czekanie. W NLP nazywamy to przeramowaniem czyli zmianą sposobu postrzegania, które jest niesamowitym narzędziem w negocjacjach jak i w motywacji pracowników.

Sam tworzysz strategie dla siebie i innych. Strategie, których nie jesteś do końca świadomy, a które automatycznie blokują cię przed rozpoczęciem negocjacji ze swoimi pracownikami. przyrzuć się sobie, swoim komunikatom. Czego ludzi nauczyłeś, jakich reakcji? przyrzuć się z boku sobie i relacjom w zespole i zapytaj siebie: co mógłbym tu zmienić. A jeśli nie mogę to co mnie powstrzymuje? We mnie, nie na zewnątrz. We mnie?

Przecież głównym zadaniem lidera jest dobór i zarządzanie pracownikami, którzy są kompetentni, aby sprostać każdemu zadaniu. A więc, im więcej czasu poświęcisz na szkolenie i rozwój tym bardziej będą to doceniali i będą zaangażowani w każdy proces. A TY? No cóż, zaczniesz robić to, co do Ciebie należy: będziesz umiejętnie zarządzał ich kompetencjami i oczekiwał rezultatów. W innym razie wszystko zostanie na Twojej

głowie z ludźmi, którzy nie rozumieją zadań, działań a w związku z tym, trudno o skuteczność.

Masz doświadczenie, masz potężną wiedzę i umiejętności. Ja chcę się uczyć od Ciebie i chcę wiedzieć jak to robisz, że to co robisz jest skuteczne. Daj szansę swoim ludziom, pomóż im, wyciągnij rękę, naucz ich. Jeśli tego teraz nie rozumieją, to zrozumieją kiedy za kilka lat ktoś zada im pytanie:

Kim była osoba, która miała duży wpływ na twoje życie zawodowe i twój rozwój?

SŁUCHAJ SWOICH LUDZI!

Jeśli z negocjacjami masz do czynienia na każdym kroku to przecież świadomie już wiesz, że wynik w dużej mierze zależy od tak prostej czynności – wydawałoby się – jak słuchanie. Jeśli w ogóle można mówić tutaj o czynności. Wysłuchanie się na pewno angażuje Twoją uwagę, ale w momencie, w którym sobie uświadomisz jak prościej jest słuchać niż na siłę przekonywać do końca nie rozpoznając potrzeb rozmówcy to zauważysz, że wiesz co i w jaki sposób mówić do adresata.

Negocjacje są bardzo złożonym zagadnieniem, w którym wiedza o funkcjonowaniu mózgu, systemu nerwowego, przekonaniach, wartościach, komunikacji, schematach i strategiach działań innych osób jest po prostu koniecznością- jeśli naturalnie chcesz być skutecznym negocjatorem. A jeśli jesteś w posiadaniu tej wiedzy to jest ona kompletnie bezużyteczna jeśli nie zaczniesz słuchać swoich pracowników, ludzi, którymi się otaczasz. Ty potrzebujesz realizować potrzeby innych, aby inni zaczęli realizować Twoje

Jeśli nie wiesz co Twój pracownik lubi, jak spędza wolny czas, na czym mu zależy, co jest dla niego najważniejsze to w każdym możliwym obszarze relacji: szef- pra-

ownik zabraknie Tobie argumentów do rozmowy. Często bowiem pracownik skupiony na negatywach nie zauważa co firma może mu dać.

Miałem rozmowę z jednym z pracowników firmy IT. Bardzo chciał zmienić pracę i miał już ofertę. Więcej pieniędzy za to samo. Rozmawiał z kierownikiem. Kierownik stwierdził, że nie może dać więcej pieniędzy pomimo, że bardzo chciał go zatrzymać. „nikt Krzysiu nie dostaje podwyżki w tym roku”. Co ciekawe, pracownik mnie poprosił o pomoc, nie wiedział czy opuścić firmę czy nie. I to już było dla mnie interesujące.

KLIENT: CO MAM ROBIĆ?

Ja: ja nie wiem. Nie jestem od tego, aby ci mówić co masz robić mogą zadać ci kilka pytań dzięki którym sam będziesz wiedział co robić.

Klient: ?? (zdziwił się co świadczy o tym, że nie miał wcześniej do czynienia z coachingiem)

Ja: po co chcesz zmienić firmę?

Klient: bo tutaj stoję w miejscu i mało zarabiam. Dostałem właśnie informację, że to się nie zmieni przez kolejny rok. Tam mam robić to samo co tutaj tylko za 1200 brutto więcej.

Ja: więc co Cię powstrzymuje przed krokiem? W końcu po coś tutaj przyszedłeś (powiedziałem „krokiem” ponieważ wspomniał, że stoi w miejscu)

Klient: no tak, bo w tej starej firmie zarabiam mniej pieniędzy, ale dostałem projekt, który jest duży i nauczyłbym się wielu nowych rzeczy, które uwielbiam.

Ja: naprawdę potrzebujesz tego wiedzieć? W skali od 1- do 10 gdzie 10 to WOW jak bardzo chcesz posiadać tę wiedzę

Klient: no 9 tylko ja wcześniej czy później na pewno się tego nauczę. Pójdę najwyżej na szkolenie (przy tym ostatnim zdaniu trochę zniżył ton i zwinął – co może świadczyć o małej niepewności dlatego postanowiłem ciągnąć dalej)

Ja: a ile kosztuje takie szkolenie i po co ci to?

Klient: no nie wiem, ale czuję, że około 8 tys. i dzięki temu naprawdę będę gościem

Ja: (klient komunikuje się kinestetycznie czyli poprzez uczucia i doświadczenia) dlaczego miałbyś wybrać szkolenie a nie empiryczne podejście? Dlaczego miałbyś wybrać empiryczne podejście a nie szkolenie?

Klient: nie, wiadomo lepiej jak sam bym się za to brał i uczył się na błędach.

Ja: a ile w nowej firmie musiałbyś pracować, aby różnica w zarobkach pokryła Ci szkolenie?

Klient: o kurde... z 10 miesięcy

Ja: przy założeniu, że odkładasz różnicę na konto co miesiąc?

Klient: no tak (uśmiechnął się i przytaknął ze zrozumieniem, zrozumieniem siebie)

Ja: to czemu powiedziałeś na początku, że chcesz zmienić firmę ponieważ stoisz w miejscu?

Klient: bo chodziło mi o wynagrodzenie

Ja: no tak.

Krzysiek został w pracy. Co ciekawe, niecały miesiąc później otrzymał awans i małą podwyżkę. Pisząc o tym zaśmiałem się w duchu, że wygląda to naprawdę

banalnie i trochę naciągane, ale zdecydowałem się podzielić tym doświadczeniem ponieważ po raz kolejny uświadomiło mi to, że nasze problemy, wahania często wynikają z braków negocjacji z samym sobą. Co mam, czego potrzebuję, jak to mogę zdobyć w otoczeniu teraz, w otoczeniu, do którego się wybieram i jakim kosztem (i nie zawsze chodzi tu o pieniądze)

Z drugiej strony, jeśli kierownikowi zależało- o czym świadczą „dziwne” kroki później) to gdyby zaczął negocjacje od tego, co jest najważniejsze dla pracownika to nie byłoby tej rozmowy. Wystarczy uważnie słuchać a wiedza, którą menadżerowie zdobywają na szkoleniach przełoży się na działania.

Negocjuj z pracownikami, negocjuj z samym sobą. Czego potrzebujesz? Czego oni potrzebują? Świat i wszystko co nas otacza dąży do balansu. Zarówno Ty jak i Twoje otoczenie myśli- w różnych wymiarach- o korzyściach, które może im przynieść podróż, w której uczestniczą. Spotkali Ciebie na drodze- myślą, co możesz im dać? Oni też myślą o tym, co mogą Tobie dać. Pewnie dlatego, że wiedzą (świadomie lub nie), że coś mogą dostać od Ciebie. Czy jesteś na to przygotowany?

O AUTORZE



Jarosław Nuszczyński Master Coach Instytutu NLP Coaching

Wcześniej sprzedawca, kierownik sklepu i kierownik regionalny i trener w IC Company.

W ciągu ostatnich 7 lat przeszkoliłem ponad tysiąc sprzedawców z różnych branż, 400 kierowników różnego szczebla oraz dyrektorów zarządzających. Obecnie jestem szefem Działu Szkoleń w Smyku (grupa EM&F). Prowadzę program rozwojowy – coachingowy dla kierowników wyższego szczebla (AKADEMIA LIDERA) a razem z moim wspaniałym zespołem trenerów (Agnieszka, Iza i Karolina) kończymy już 3 rok programu stażowego dla pionu sprzedaży – „AKADEMIA SMYKA”. Miałem przyjemność pracować i nadal pracuję „coachingowo” z członkami zarządów mniejszych i większych firm w Polsce, Danii, Czechach na Węgrzech i w krajach bliskiego wschodu (m.in Alshaya group- największa grupa retailowa na świecie).

Prowadzę firmę MIND SOLUTIONS® i całą swoją uwagę kieruję na pomoc innym w byciu jeszcze bardziej skutecznym, w tym co robią oraz sobie -dla tych samych celów.