

MY WAY OR HIGHWAY...?

Witold Salski



Długo myślałem w jaki sposób, z perspektywy moich doświadczeń, napisać czym są negocjacje. Jak przybliżyć ten temat, żeby po pierwsze nie był przedstawiony sztamowo, a w konsekwencji wniósł coś nowego do tematu i pozwolił Ci się najlepiej przygotować do tego procesu. Na samym początku pomyślałem... Negocjacje... hm... nic prostszego. Ale im więcej myślałem nad tematem, tym więcej znajdowałem ciekawych niuansów, na które warto zwrócić uwagę. Choć na najbardziej podstawowe pytanie: jakie powinny być negocjacje? pojawia mi się jedyna słuszna odpowiedź: skuteczne!

Każdy z nas ma swoje potrzeby, swoje cele, swoją misję. Generalnie do czegoś dąży, na czymś mu zależy, czegoś potrzebuje. Na przykład manager potrzebuje sprawnego zespołu, sprzedawca potrzebuje klienta i produktu, koordynator załóg lotniczych potrzebuje załóg i samolotów. Jeżeli każda ze stron ma podobne dążenia i ich interesy się zgadzają, mamy rewelacyjną sytuację współdziałania i wzajemnej zgody. Działamy, osiągamy wyznaczone cele i przy okazji zarabiamy i jesteśmy gratyfikowani uczuciem satysfakcji. Fajnie. Jednak w zarządzaniu i współpracy nie zawsze się tak układa, że interes jest wspólny. Czasami dwie strony mają zupełnie inne cele i chęci. Manager w zespole zauważa konflikt, co przekłada się na mniejszą efektyw-

ność pracy, wzmożone napięcie i stres, pogorszenie klimatu organizacyjnego w konsekwencji zwiększoną fluktuację personelu i koszty. Sprzedawca chce sprzedać jak najdrożej, klient chce kupić jak najtaniej. Koordynator załóg lotniczych chce, by rejsów było jak najwięcej, by odbywały się o czasie, by wypełnić luki wydzwanianym personelem. Załogi chcą mieć przejrzysty grafik, jak najmniej zmian i niechęć ciągłego uelastyczniania się kosztem życia prywatnego, ale jednocześnie chcą pracować i zarabiać. Pojawia się sprzeczność części interesów przy zgodności innej części. Wtedy właśnie można mówić o sytuacji negocjowania.

Negocjacje mają miejsce wtedy, gdy istnieje interes wspólny dla obu stron negocjacji, przy jednoczesnym posiadaniu

przeciwstawnych sobie interesów. Ideą negocjacji jest dojście obu stron do zadowalającego wyniku. Czy zawsze? To zależy od podejścia, które chcesz przyjąć za własne.

Istnieją trzy podstawowe typy negocjowania:

1. Z pozycji siły
2. Z pozycji uległości
3. Z pozycji szukania obopólnie zadowalających rozwiązań.

Każdy z nich ma swoje wady i zalety. Każdy z nich możesz zaaplikować. W konsekwencji każdego z nich, może dojść do realizacji celów jednej ze stron, bądź obu stron jednocześnie. Przeanalizujmy.

Zarządzasz zespołem podległych Ci ludzi. Osiągają rewelacyjne rezultaty, są

chętni, zmotywowani, działają produktywnie. W pewnym momencie widzisz, że ich relacje zaczynają przygasać. Że na cotygodniowych spotkaniach podsumowujących osiągnięcia założone na bieżący tydzień i planując dalsze – panuje coraz większa cisza między członkami Twojego zespołu. Obserwujesz napięcia, ostrą wymianę zdań, gorsze wykonywanie obowiązków. Co robisz?

Jesteś w trakcie negocjowania kontraktu biznesowego. Masz oczekiwania odnośnie jak najtańszego zakupu potrzebnych Ci materiałów/usług. Możesz przewidzieć, że druga strona będzie dążyła do najdroższego dla Ciebie rozwiązania by jak najwięcej zarobić – jak będziesz prowadził negocjacje?

Powiedzmy, że pracujesz jako lider projektu. Masz ludzi, którzy w określonym czasie muszą wykonać określoną pracę, z której jesteś rozliczany. Niestety, jeden z Twoich kluczowych pracowników zachorował. Dzwonisz do pracownika, który ma wolne: jak z nim będziesz rozmawiał?

Przychodzi do Ciebie jeden z Twoich najbardziej wydajnych pracowników. Mówi Ci, że dostał ofertę z innej, konkurencyjnej firmy i jest dużo bardziej lukratywna finansowo niż ta obecna. Zostanie, jeśli dostanie podwyżkę. Jak reagujesz?

Zanim zareagujesz, zastanów się nad tym, jak się możesz przygotować do takich sytuacji. Masz z pewnością świadomość, że negocjacje są wszędzie dookoła. Negocjujesz z partnerem kto wyrzuci śmieci, kto wyprowadzi psa, kto odbierze dzieci z przedszkola, szkoły. Negocjujesz z „kanarem” gdy złapie Cię bez biletu, czy z policjantem kiedy przejedziesz na późno jesiennym zielonym świetle, czy przekroczysz prędkość. Jak zachowujesz się w każdej z wymienionych sytuacji? Czy to coś zmienia? Czy kiedykolwiek eksperymentowałeś z różnymi modelami zachowań? Sprawdziłeś jak działa parytet siły i wymagań do pani w okienku w jakimkolwiek urzędzie, gdy potrzebujesz coś na szybko załatwić? W jaki sposób działa podejście uległe na policjanta? W jaki sposób oddziałujesz na rozmówcę jak

poszukujecie wspólnie akceptowalnego rozwiązania: ok., Kochanie, ja wyrzucę dzisiaj śmieci, ale Ty zrób zakupy jak będziesz wracał do domu. Jak się czujesz z takim rozwiązaniem? Czym według Ciebie różni się ta sytuacja od sytuacji negocjacji handlowych bądź z perspektywy osoby zarządzającej zespołem?

Negocjacje można podzielić na pewne następujące po sobie etapy:

- Faza przednegocjacyjna,
- Faza negocjacji właściwych,
- Faza ponegocjacyjna.

Czy każdej z faz poświęcasz tyle samo uwagi? Ja osobiście zauważyłem, że na początku mojej kariery zawodowej nie przywiązywałem wielkiej wagi do pierwszego etapu, do przygotowań. Jakoś to będzie, zdam się na intuicję, dam radę. Wyniki były, choć wiem, że mogły być większe. Dlatego po pierwsze przygotuj się do tego należycie!

Co możesz zrobić w pierwszej fazie? Zastanów się co chcesz osiągnąć? Od-

5 GŁÓWNYCH MYŚLI

1. Zastanów się nad swoim celem negocjacji. Z czego możesz zrezygnować a co musi się stać rzeczywistością?
2. Zastanów się na czym może zależeć twojemu partnerowi negocjacji? Co byś chciał osiągnąć będąc nim?
3. Przeanalizuj jaki jest Twój styl negocjacji, w jakim odnajdujesz się najlepiej? Baw się swoim stylem po ty by poczuć, który najbardziej Ci odpowiada. Pamiętaj, że wszystko przychodzi łatwej, gdy robisz to z przyjemnością.
4. Zawsze gdy masz negocjować idź przygotowany, miej przeanalizowane swoje stanowisko i cele, nie daj się zepchnąć na cele drugorzędne – może to być zamydlacz twojego partnera w negocjacjach. Miej przygotowany plan awaryjny (BATNA), czyli co zrobisz w razie, gdy nie będzie mowy o sytuacji wygrana – wygrana.
5. Zastanów się, czy zależy Ci na długotrwałej współpracy, czy na szybkim jednorazowym kontrakcie, od tego również możesz uzależnić styl i wynik negocjacji, zarówno krótkoterminowy jak i strategiczny.

powiedz sobie na pytanie jak chcesz to osiągnąć, czyli jaki sposób dojścia do celu wybierzesz. Zastanów się po co negocjujesz? Co z tego chcesz mieć, co z tego potrzebujesz, z czego możesz zrezygnować? Wypisz sobie swoje przemyślenia, mniej rzeczy czy umknie. Co teraz? Słyszałeś może kiedyś o terminie BATNA? Z angielskiego jest to Best Alternative To a Negotiation Agreement, czyli najlepsza alternatywa w przypadku fiaska negocjacji. Zastanów się co możesz zrobić w sytuacji, w której proces negocjacji zakończy się porażką Twoich interesów. Co możesz zrobić w tej sytuacji?

Wybierz wszystkie opcje działań związanych z sytuacją niepowodzenia procesu negocjacji

Wybierz z tej listy kilka opcji, które są dla Ciebie najbardziej atrakcyjne i przekształć je na plany praktycznego działania – stwórz strategię działania.

Wybierz jedną z nich, która jest dla Ciebie najbardziej akceptowalna i atrakcyjna

Po co? Przede wszystkim zmniejsza Ci się presja związana z przeprowadzeniem negocjacji „za wszelką cenę”. Wiesz, że jeśli nie dojdzie do porozumienia, posiadasz alternatywę, która i tak umożliwi Ci osiągnięcie celów, bez akceptowania gorszej perspektywy. Dobrze przemyślana BATNA może okazać się bardziej atrakcyjna niż propozycja twardego negocjatora drugiej strony. Innymi słowy, masz mocnego asa w rękawie.

Co jest według mnie największym wrogiem negocjatora? Podejście emocjonalne do tematu negocjacji. Spiny, nadmierna roszczeniowość, sztywność, niechęć do kompromisów i ustępstw. Sztywna atmosfera, brak budowania relacji, wychodzenie z pozycji siły. Dlaczego? Bo ja osobiście nie lubię być tak traktowany. Jeśli jestem postawiony pod ścianą, nie mam innej perspektywy, podpiszę umowę, zgodzę się na proponowane warunki, ustąpię. Jednak gdy po-

jawi się Inna alternatywa, nie będę się zastanawiał zbyt długo czy z niej skorzystać. W negocjacjach potrzebne jest poczucie humoru, dystans i nastawienie na poszukiwanie opcji i miejsc wspólnych dla obu stron. Taka jest moja koncepcja i w ten sposób do tego podchodzę.

Każdy może oczywiście mieć inną koncepcję siebie. Zastanów się na czym Ci zależy. Odpowiedz sobie na pytanie: kim chcę być w trakcie negocjacji. Jak chcę być postrzegany? Na czym mi zależy? Po co akurat tak chcę negocjować? Jakie widzę możliwości rozwiązań takiego problemu? Jakie są ograniczenia? Czy jestem dobrze przygotowany?

Właśnie, masz już przygotowaną alternatywę BATNA. Zastanowiłeś się nad tym czego potrzebujesz, z czego możesz zrezygnować, co akceptujesz a z czym nigdy się nie zgodzisz. Zastanów się nad pozycją drugiej strony. Wejść w ich buty. Czego oni mogą potrzebować? Na czym im może zależeć? Gdzie mogą ustąpić? Spójrz na problem z ich perspektywy. Przeprowadź kontrolowaną scenkę ze swoim pracownikiem, znajomym. Ty negocjuj z perspektywy drugiej strony. Partnera usadź tak, jakby miał prezentować argumenty i interesy Twoje, Twojego działu bądź firmy. Zaobserwuj niuanse, zobacz jak układa się rozmowa, jakie padają argumenty i wykorzystaj to do przygotowania się. Popytaj wśród współpracowników, partnerów, znajomych z innych firm, czy mieli może okazję negocjować z Twoim partnerem. Dopytaj, czego możesz się spodziewać, jaki styl negocjacji przyjmują, czego możesz oczekiwać, jak się najlepiej do tego przygotować. Wykorzystaj wszystkie opcje jakie przydad Ci do głowy.

Zrób research wśród konkurencji Twojego partnera w negocjacjach. Sprawdź opcje jakie masz. Czy jest możliwość, żebyś to samo uzyskał gdzieś indziej, czy w tym aspekcie jesteś pod przysłowio- wą ścianą.

Ok. Gdy wykonasz powyższe przykładowe możliwości przygotowania się do negocjacji i wykorzystasz inne, które mogą po prostu pojawić Ci się w głowie, czeka Cię zmierzenie się z kolejną fazą negocjacji – etapem właściwym.

Zadbaj o dobrze wyposażone i przygotowane miejsce, jeśli będzie to po Twojej stronie. Zadbaj o wygląd, o zabranie potrzebnych Ci materiałów. Pamiętaj o BATNIE, pamiętaj o swoim głównym celu – bardzo często, gdy podejdziesz zbyt emocjonalnie do tematu negocjacji, druga strona może to wykorzystać, skupiając Twoją uwagę na celach pobocznych i tam będzie ustępowała, oczekując ustępstw od Ciebie w Twoim głównym nurcie. Bądź kreatywny, uważny i słuchaj swojej intuicji. To ona podpowie Ci najwięcej w trakcie negocjacji.

Jak możesz podejść do procesu negocjacji? Pamiętasz trzy style z początku artykułu? Możesz podejść z pozycji siły. W tym podejściu prezentujesz postawę dbania o własne interesy. Zupełnie nie interesuje Cię interesy drugiej strony. Rywalizujesz, wygrywasz przy przegranej drugiej strony. Wymuszasz ustępstwa, grasz na maxa. Unikasz realizowania wspólnych celów, masz poczucie bycia mocniejszą ze stron, bądź kreujesz takie wrażenie. Co możesz w ten sposób zyskać? Szybkie zdominowanie podpisania porozumienia bardzo korzystnego dla swoich celów. Podporządkowanie drugiej strony, satysfakcję ze zwycięstwa. Dominację i władzę, która może być bardzo przyjemna. Czasem to podejście, jeśli zaobserwujesz je i rywała, może być podyktowane jego silną psychiką i silną pozycją, czasem jego niskim poczuciem własnej wartości i własnej pozycji. Jakie jest ryzyko stosowania tej strategii? Przede wszystkim nie budujesz relacji z drugą stroną, nie zależy Ci na ich interesach, podporządkowujesz ich swoim celom i tyle. Jeżeli nie ma nici porozumienia, nie ma trwałości relacji. Przy najbliższej nadarzającej się okazji, możesz

się spodziewać że rywal pójdzie do konkurencji, że współpraca skończy się szybko, bo tylko Ty korzystasz. Ryzykiem jest również zbyt emocjonalne podejście do tematu negocjacji, kiedy przyświeca Ci cel, że musisz wygrać i pokazać kto jest lepszy. Może dojść do swoistej sytuacji licytowania się na zasadzie *mine is bigger than yours*, którą z pewnością kojarzy każdy facet. Przy okazji pomyśl, jak się czujesz gdy ktoś od Ciebie wymaga, a nie daje nic w zamian. Dodatkowo wychodzi z pozycji wyższej od Twojej. Lubisz tę osobę i chcesz z nią utrzymywać kontakty?

Może wyjść również z pozycji uległości. Zgadzasz się na wszystko, ustępujesz, dbasz o interesy drugiej strony bez realizowania własnych. Po co tak robisz? Może zależy Ci bardzo na kontrakcie. Przykładowo, jeśli zaczynasz z własnym biznesem i zależy Ci na ambitnym portfolio swoich klientów, by zdobyć wiarygodność, możesz pozyskiwać większych klientów poniżej swojej stawki, tylko po to by podjąć z nimi współpracę. Możesz również ustępować z powodu braku przygotowania się do negocjacji i łatwiej jest ustąpić niż kombinować na bieżąco, nie wiedząc co proponować i z czego ustępować. Możliwe jest również, że ustępujesz ponieważ zależy Ci po prostu na świętym spokoju, bo nie lubisz konfrontacji. Jakie są korzyści? Budujesz długą relację z partnerem, unikasz konfrontacji, nie musisz się do tego przygotowywać. Masz spokój. Jakie są braki tej strategii – możesz być mocno wykorzystany przez partnera, któremu nie zależy na relacjach, nie realizujesz swoich celów, podporządkowujesz swoje cele, celom partnera.

Ostatnim podejściem jest podejście polegające na poszukiwaniu wspólnie akceptowalnych rozwiązań. Jesteś nastawiony na rozwiązania, na kompromis, na zadowolenie obu stron. Wychodzisz z założenia, że Ty i Twój partner jesteście sobie równi i równie ważni. Koncentrujesz się na celach, nie na osobie; masz potrze-

bę osiągnięcia wzajemnych celów, nie zależy Ci na wygranej tylko na rozsądnym, zadaniowym porozumieniu. Patrząc ponad emocje i zależności, chcesz poznać opcje, oczekiwania i możliwości współpracy. Jakie są korzyści? Pozytywna atmosfera takich negocjacji, wyjście zarówno z perspektywy swoich oczekiwań, jak i branie pod uwagę oczekiwań partnera w negocjacjach. Rokuje długą współpracę na wzajemnie akceptowanych zasadach, zbudowanie dobrej relacji między stronami. Ograniczeniem jest to, że nie każdy partner będzie chętny do podjęcia negocjacji w tym tonie. Bardziej akceptowalne może być na przykład wyjście z pozycji siły, niż porozumienia. Jeżeli wszelkie wysiłki związane z przekonaniem drugiej strony do wyjścia z pozycji siły spełzną na niczym, to zawsze pozostaje Ci wykorzystanie BATNA.

To była faza właściwa, czyli negocjacje. Po niej następuje faza ponegocjacyjna. Tutaj zamykasz kontrakt, domyślasz rozmowy, omawiasz zakres i termin jej realizowania. Spisujesz uzgodnienia i zostawiasz sobie furtkę możliwości powrotu do negocjacji poprzez możliwość spisania aneksu negocjacyjnego! To jest bardzo ważne, bo pozwala zachować elastyczność i możliwość zmiany zasad współpracy, zwłaszcza jeżeli przy wstępnych uzgodnieniach jest stroną ustępującą.

Przychodzi do Ciebie jeden z Twoich najbardziej wydajnych pracowników. Mówi Ci, że dostał ofertę z innej, konkurencyjnej firmy i jest dużo bardziej lukratywna finansowo niż ta obecna. Zostanie, jeśli dostanie podwyżkę. Jak reagujesz?

Z PARYTETU SIŁY?

Pracownik: Kierowniku, dostałem ofertę w konkurencyjnej firmie i zaproponowali mi wyższą pensję. Jest to bardzo lukratywna perspektywa. Chcę porozmawiać o podwyżce, co pozwoliłoby zostać mi w firmie.

Kierownik: Panie Kowalski, o jakiej podwyżce? Na pana miejsce jest stu takich jak pan. Niech pan idzie, tylko proszę nie żałować decyzji i jeszcze raz ją dobrze przemyśleć. Do widzenia.

P: ach, do widzenia.

Z PARYTETU ULEGŁOŚCI?

Pracownik: Kierowniku, dostałem ofertę w konkurencyjnej firmie i zaproponowali mi wyższą pensję. Jest to bardzo lukratywna perspektywa. Chcę porozmawiać o podwyżce, co pozwoliłoby zostać mi w firmie.

Kierownik: Rozumiem, nie no oczywiście proszę nie odchodzić... co ja bym bez pana zrobił, pan jest niezastąpiony na swoim miejscu pracy... proszę mi podać kwotę!

P: 1000 netto

K: naturalnie

P: i laptop

K: i samochód służbowy (i wiele wiele innych)

Z PARYTETU WSPÓLNYCH INTERESÓW?

Pracownik: Kierowniku, dostałem ofertę w konkurencyjnej firmie i zaproponowali mi wyższą pensję. Jest to bardzo lukratywna perspektywa. Chcę porozmawiać o podwyżce, co pozwoliłoby zostać mi w firmie.

Kierownik: Jakiej wysokości podwyżki pan oczekuje.

P: Satisfakcjonowałoby mnie 1000 netto.

K: Mogę zaproponować panu 700 netto, na więcej nie pozwoli mi budżet.

P: Firma konkurencyjna zaproponowała mi pensję wyższą o 1000 netto. Jest to kuszące.

K: Doskonale rozumiem pana argumenty, niestety nie mogę zaproponować panu takiej kwoty. Rozumiem, że decyzja zależy od pana, ale tutaj pan zna zespół, wie że jest ważną osobą w zespo-

le, zna pan normy i obowiązki. Z tego co wiem, odpowiada panu nasza kultura organizacyjna i jest pan zadowolony z posiadanych obowiązków. Proszę zwrócić uwagę, że 700 netto jest dużą podwyżką jak na naszą organizację. Proszę spokojnie przemyśleć moją ofertę. Kiedy możemy wrócić do rozmowy?

P: Dziękuję za propozycję. Zastanowię się nad ofertą, rzeczywiście ma swoje plusy. Z chęcią wrócę do rozmowy jutro, jeśli byłaby taka możliwość. Zależy mi na czasie.

K: Naturalnie. Jutro mam możliwość spotkania się z panem o godzinie 12. Do zobaczenia.

P: Oczywiście, dziękuję i do widzenia.

Jest to przykład rozmowy prowadzonej od razu, gdzie zdecydowanie bardziej przygotowany mógł być pracownik. Jest to uproszczenie. Najlepiej wtedy poprosić pracownika o czas na zastanowienie się nad tematem negocjacji, by przygotować się do rozmowy lepiej.

Zastanów się jaka mogłaby być BATNA pracownika? Oczywiście, lepsza oferta od innej firmy. Jeśli nie wynegocjuje tego co chce, może złożyć wypowiedzenie. Jeśli z kolei chciałby odejść, nie czekałby na ofertę Twoją, jako lidera. Po prostu, złożyłby wypowiedzenie.

Jaka jest Twoja BATNA? Cóż, wiadomo, że znalezienie dobrego pracownika nie jest łatwe. Do tego jest czasochłonne, kosztowne i wymaga wkładu energii. Koszty generuje sam proces rekrutacji, do tego dochodzi proces przeszkolenia pracownika, który na początku popełnia błędy, które też kosztują. Co możesz zrobić kiedy roszczenia pracownika względem podwyżki są niedorzeczne? Możesz zastanowić się nad możliwością awansowania kogoś z posiadanych pracowników. Zawsze łatwiej jest znaleźć kogoś o mniejszej specjalizacji i oczekiwanej odpowiedzialności. Jeśli na taką BATNA się zdecydujesz, masz opcję, z której możesz skorzystać, w sytuacji kiedy pra-

cownik nie będzie miał woli ustąpić. Po prostu pozwól mu odejść – czasami to jedyna droga.

Powiedzmy, że pracujesz jako lider projektu. Masz ludzi, którzy w określonym czasie muszą wykonać określoną pracę, z której jesteś rozliczany. Niestety, jeden z Twoich kluczowych pracowników zachorował. Dzwonisz do pracownika, który ma wolne: jak z nim będziesz rozmawiał?

Analogicznie do powyższej sytuacji twardo?

K: Panie Kowalski, proszę stawić się w pracy. Kowalski zachorował i nie ma komu robić.

P: No nie bardzo mogę.

K: Panie Kowalski, mnie to nie interesuje. Płacę i wymagam. Proszę być jutro w pracy, jeśli myśli pan poważnie o jej utrzymaniu.

P: Będę.

Jak myślisz, co stało się z motywacją Twojego pracownika? Wzrosła?

Ulegle?

K: Panie Kowalski, proszę stawić się w pracy. Kowalski zachorował i nie ma komu robić.

P: Nie mogę.

K: ok., rozumiem. No trudno.

Hm... jak myślisz, uda Ci się zrealizować projekt w terminie? Może sam zaczniesz to robić? 16 godzin w pracy, no bo przecież nie ma komu pracować... też tak można.

Z punktu widzenia obu stron

K: Panie Kowalski. Mam problem. Zagrożony jest cały projekt. Kowalski zachorował i go jutro nie będzie. Jest pan osobą, która płynnie się porusza po zagadnieniu związanym z tym projektem. Zależało by mi na tym, żeby pan był jutro w pracy mimo, że wiem, że to pana dzień wolny.

P: Panie kierowniku, niestety mam plany prywatne.

K: Rozumiem. A co musiałoby się stać, żeby była możliwość aby pojawił się Pan jutro w pracy?

P: Potrzebowałbym jeden dzień na załatwienie spraw prywatnych, a pojutrze pracuję.

K: Czy jeśli jutro pan przyjdzie do pracy, a pojutrze dam panu wolne, bo już wtedy mam zastępstwo osobowe, to czy to rozwiąże nasz problem?

P: Oczywiście. W takim razie z chęcią pomogę.

K: Dziękuję, że mogę na pana liczyć. Do jutra.

Jakie będzie morale tego pracownika? Czy uważasz, że kierownik jest przegrany w takiej sytuacji?

Jesteś w trakcie negocjowania kontraktu biznesowego. Masz oczekiwania odnośnie jak najtańszego zakupu potrzebnych Ci materiałów/usług. Możesz przewidzieć, że druga strona będzie dążyła do najdroższego dla Ciebie rozwiązania by jak najwięcej zarobić – jak będziesz prowadził negocjacje?

Zastanów się jak analogicznie mogłaby wyglądać ta sytuacja. Wypisz sobie wszystkie opcje. Wszystkie swoje za i przeciw. Staraj się podejść do tego kreatywnie. Puść wodze fantazji. Ćwiczenie czyni mistrza!

Zarządzasz zespołem podległych Ci ludzi. Osiągają rewelacyjne rezultaty, są chętni, zmotywowani, działają produktywnie. W pewnym momencie widzisz, że ich relacje zaczynają przygasać. Że na cotygodniowych spotkaniach podsumowujących osiągnięcia założone na bieżący tydzień i planując dalsze – panuje coraz większa cisza między członkami Twojego zespołu. Obserwujesz napięcia, ostrą wymianę zdań, gorsze wykonywanie obowiązków. Co robisz?

Poprzczytaniu tego artykułu powinienes również bez problemu znaleźć możliwe i akceptowalne przez Ciebie możliwości rozwiązania tego problemu. Wypisz wszystko co przychodzi Ci do głowy, znajdź mocne strony i słabe strony

O AUTORZE



Witold Salski – Trener, Master Coach, psycholog. Na co dzień pracuje jako trener i coach w Stowarzyszeniu na Rzecz Rozwoju Kapitału Społecznego. Pomaga osobom długotrwale bezrobotnym i niepełnosprawnym ruchowo w poznaniu siebie, odbudowaniu poczucia własnej wartości, zbudowaniu automotywacji i ułatwieniu powrotu na rynek pracy. Dodatkowo indywidualnie prowadzi lifecoachingi i biznescoachingi jak również współpracuje z firmami jako trener zewnętrzny.

każdego rozwiązania. Do tego opracuj swoją BATNA. Baw się tym i ucz się przy okazji. Pamiętaj o zadawaniu sobie pytań, które znajdziesz w artykule w fazie przygotowań do negocjacji.

W tematyce negocjacji znajdziesz z pewnością mnóstwo informacji odnoś-

nie socjotechnik, manipulacji drugą stroną negocjacji. Osobiście uważam takie podejście za niespójne ze mną, nie stosuję takich technik w negocjacjach, chociaż jestem świadomy ich występowania. Jeśli masz inne podejście do tego zagadnienia, z pewnością znajdziesz potrzebne

Ci do tego materiały. Ja uważam takie podejście za oddalające od wspólnych rozwiązań i średnio etyczne.

NEGOCJACJE W PUNKTACH

- Przygotuj się kompleksowo – wykorzystaj do tego ten artykuł i swoje przemyślenia,
- Przygotuj swoje BATNA,
- Wejdź w perspektywę drugiej strony
- Znajdź akceptowany przez Ciebie styl negocjacji – eksperymentuj w życiu codziennym, opisz możliwe warianty postępowania i zaobserwuj jak się z tym czujesz i co wychodzi Ci skuteczniej,
- W trakcie negocjacji po prostu bądź sobą i zdej się na intuicję,
- Zostaw sobie furtkę do możliwości re-negocjacji umowy,
- Realizuj swoje cele i współpracuj.

REKLAMA

Business Coaching

POLECA!