

Harvardska pogajalska metoda

Pozicijska pogajanja

Ste se morda že kdaj znašli na boljšem trgu ali bazarju, kjer ste želeli kupiti neko malenkost? Ker vsi vemo, da se ob takih priložnostih baranta, v nekaterih kulturah je to celo zaželeno, poskušamo s pregovarjanjem vsaj malo znižati ceno. Kako tak pogovor poteka? Prodajalec ponudi izhodiščno ceno, vi ponudite bistveno manj, z nekaj sreče in potrpljenja se srečata nekje na polovici.

Pogovor, ki bi mu težko rekli pogajanja poteka podobno, ko kupujemo ali prodajamo rabljeno vozilo. Pri tem se nam takoj zastavi vprašanje ali je pri takšni transakciji sploh potrebno uporabiti drugačen pristop.

Verjetno ne. Barantanje zadostuje. Interesi obeh strani so običajno kristalno jasni, obema je tudi jasno, da se ne bosta nikoli več srečala, oba si želita transakcijo zaključiti hitro, zato nima smisla, da bi se zapletali v bolj zahtevna pogajanja.

Tak način lahko v določenih situacijah uporabimo tudi v poslovnem okolju. Predvsem tam, kjer gre za preproste zadeve ali enkratne transakcije, ki ne vključujejo večjih tveganj. Prednost takšnega pogovora je v tem, da ne potrebujemo neke posebne priprave, saj je komunikacija preprosta in lahko razumljiva. Imamo občutek, da smo nekaj dobili, vseeno pa se ne moremo v celoti znebiti razmišljanja, da bi morda lahko dobili več.

Takemu načinu pogovora – pogajanj pravimo pozicijska pogajanja. Jaz zavzamem svojo pozicijo, sogovornik svojo, obema je težko popustiti. Pozicijo namreč izenačimo s svojim egom. Tisti, ki popusti dobi občutek, da je v očeh opazovalcev ali nasprotne pogajalske strani izgubil avtoriteto, ponos, ugled. Počuti se poraženo ali celo ponižano. Z drugimi besedami je takšen način pogajanj v zadevah, ki imajo lahko dolgoročne posledice neprimeren. Prav tako je neprimeren, ko se pogajamo o večplastnih zadevah ali ponavljajočih se transakcijah, kar pomeni, da se bomo s sogovornikom srečali ponovno. Manj primeren je tudi, ko si z nekom sodelovanja želimo in vemo, da je dogovor tudi v njegovem interesu.

Prav zato je pri pogajanjih v vašem delovnem okolju, ko gre, na primer, za usklajevanje interesov kolektivnih pogodb bolje uporabiti drugačen pristop.

Skupni imenovalec vseh zgoraj naštetih situacij je – odnos. Ko si želimo odnos z nekom obdržati, ga ohraniti na isti ravni ali celo izboljšati je treba ubrati drugačen pristop: Harvardsko pogajalsko metodo.

Harvardska pogajalska metoda (HPM)

V ospredju HPM so štiri načela na podlagi katerih se pogajamo:

1. Ločimo probleme od ljudi

Morda ste že slišali, da je bolje napasti problem kot sogovornika. To se sliši zelo preprosto in povsem razumno. Pogosto pa v pogajanjih ravnamo ravno nasprotno ali ne vemo točno, kako bi to načelo uporabili v praksi.

Slabo rabo prvega načela najlepše vidimo, ko je naše mnenje ali predlog od nasprotne strani drugačen. Sogovornik predlaga rešitev, npr. ceno, ki je 30% višja od vaše. Napad na sogovornika lahko predstavlja zavrnitev kot:

“Kolega, ko ste se pripravljeni resno pogovarjati se vidiva ponovno. Če pa boste nadaljevali v tem slogu se lahko kar posloviva.”

Ali pa npr:

“Nikakor se ne strinjam. Take cene nismo pripravljeni plačati. Ponudim lahko plačilo kot sem rekel na začetku in nič več.”

Nasprotna stran se ob takem odzivu počuti izzvano. Na napad odgovori z napadom, pogajanja se hitro sprevržejo v pozicijsko barantanje. Namesto povsem možnega dogovora se lahko obe strani razideta ali pa dosežeta dogovor, ki je bistveno skromnejši od dogovora, ki bi ga lahko dosegli, če bi uporabili drugačen pristop. Skrhajo se tudi odnosi.

Kako torej ravnati tako, da upoštevamo zgornje načelo? Zelo preprosto. Vprašajte “zakaj”.

2. Interesi so boljši od pozicij;

Ko vam sogovornikov predlog ni všeč, občutek imate, da s svojimi zahtevami pretirava, kategorično na vsak predlog reče “ne”, takrat je čas, da ga vprašate “zakaj”. Pogosto slišimo, da ni priporočljivo zastavljati vprašanj, ki se začno z “zakaj”. To povsem drži, če govorimo o medosebni komunikaciji. Pri pogajanjih s takšnimi vprašanji ni nič narobe. Nasprotno, so celo zaželena.

Vprašanje "zakaj" je temeljna komunikacijska veščina Harvardske pogajalske metode. Na tak način pogovor o pozicijah spremenimo v pogovor o interesih. Zanima nas, zakaj je določen pogoj, predlog, mnenje ipd pomemben za sogovornika. Z drugimi besedami bi lahko rekli, da smo izzvali njegove vrednote, predvsem nas pa zanima ozadje njegovega stališča.

Ko nasprotna stran odgovori na zastavljeno vprašanje dobimo informacije, ki jih lahko uporabimo pri iskanju rešitve, na katero do sedaj sploh nismo pomislili. Seveda, saj pred tem nismo imeli dovolj informacij.

Dejstvo pa je, da sprašujemo premalo. Večinoma predloge jemljemo kot neke vrste aksiome, tako pač je in nič drugače. Posebej v slovenskem prostoru je takšno vprašanje skoraj tabu, vzbuja občutek, da zaslišujemo, da smo vsiljivi. Je pa nujno potrebno, če želimo rešitev sprejemljivo za obe strani.

Namesto "zakaj", lahko zastavimo tudi druge vrste vprašanj, npr:

"Zakaj je to za vas tako pomembno?"

"Zakaj (pa) ne?"

"Kaj bi se zgodilo, če bi (vseeno) ...?"

"Zakaj je to za vas nesprejemljivo?"

"Na podlagi česa mislite, da je vaš predlog sprejemljiv (dober, izvedljiv) tudi za nas?"

"Kako pa ste prišli do tega ... (izračuna, primerjave, faktorja, predloga ...)?"

"Kaj mi svetujete, da storim ...?"

"Kaj pa, če ...?"

Kot najpogostejše uporabljena vprašanja iz zgornje skupine so:

"Zakaj je to za vas tako pomembno?"

"Na podlagi česa mislite, da je vaš predlog sprejemljiv (dober, izvedljiv) tudi za nas?"

"Kaj pa, če ...?"

Vsa zgornja vprašanja uporabljamo kot alternativo za "Ne, z vami se ne strinjam." To, da se ne strinjate je res, vseeno pa uporabite pristop raziskovanja sogovornikovih interesov, namesto, da bi obtičali pri pozicijah.

Tak način pogajanj, torej, predstavlja napad na vsebino in ne na sogovornika.

3. Raziščimo vse možnosti za rešitev, koristno za obe strani;

Izraz "Win-win" izid je že tako obrabljen, da je skoraj izgubil svoj pomen. Postal je neke vrste kliše. Izraz so prvi začeli uporabljati Roger Fisher, Bruce Patton in William

Ury, avtorji Harvardske pogajalske metode. Pomeni, da vsaka stran prilagodi način, kako zadovoljiti svoje interese, se približa nasprotni in doseže dogovor, ki je boljši od BATNE (glej zadnjo točko). Dogovor, ki je za obe strani boljši od BATNE predstavlja "win-win" izid.

"Win-win" pa ne pomeni, da tako mi, kot nasprotna stran dobimo točno to, kar smo želeli na začetku pogajanj. To je nemogoče. Pogajanja v takšnih okoliščinah sploh niso potrebna.

Če med pogajanjem ne sprašujemo, točneje, če ne vprašamo "zakaj" od sogovornika ne prejmemo informacij, ki bi nam pomagale, da sploh lahko razmišljamo o rešitvi "out of the box".

Predstavljajte si, da imate na razgovoru kandidata za delovno mesto. Ima zelene izkušnje, izobrazbo, vseč vam je kot oseba, mnenja ste, da se bo dobro ujel z vašim timom. Ko pogovor nanese na plačo pa ima kandidat zelo visoka pričakovanja. Namesto, da mu takoj odgovorite, da je najvišja možna plača x (bistveno nižja), kar spet vodi v pozicijska pogajanja, ga vprašajte: *"Na podlagi česa menite, da so vaša pričakovanja sprejemljiva tudi za nas oz za to delovno mesto?"*

Kandidati so ponavadi presenečeni, najpogosteje se izgovorijo na (visoke) zahteve delovnega mesta in (visoka) pričakovanja delodajalca. Če sprašujete naprej, ker vas zanima več in pri tem vzdržujete dober stik s kandidatom, boste morda prejeli tudi drugačne odgovore. Kandidat mora npr nemudoma zamenjati avto, ker pričakuje naraščaj, na vsak način se mora preseliti v večje stanovanje, ima visoke obroke kredita ... V zdravem delovnem okolju, lahko delodajalec poišče rešitve, ki zadostijo interesom kandidata na drugačen način, ne samo z višjo plačo. Morda je na voljo primerno službeno vozilo, morda podjetje prodaja primerno stanovanja ali ga daje v najem, morda lahko podjetje priporoči banko, ki lahko kredit reprogramira ... Možnosti je ogromno, da pa jih lahko poiščemo, moramo poznati "zgodbo iz ozadja".

4. Uporabljajmo objektivne kriterije

Če nasprotni strani zastavite drugačno vprašanje, npr: "Kako ste prišli do tega izračuna, predloga?" to pomeni, da vam bodo predstavili parametre, ki so jih uporabili. Enako, če jih vprašate: "Na podlagi česa menite, da je vaš predlog sprejemljiv tudi za nas?"

Pogosto pa se začne nasprotna stran odgovoru izmikati, nima pravih argumentov, kako bi svoje zahteve pojasnila ali pa enostavno rečejo: "Mislimo, da je to poštena cena." ali pa "Mislimo, da je taka rešitev za današnje čase ne samo nujno potrebna, ampak tudi prava."

Lahko pa se tudi zgodi, da vam razkrijejo interese v ozadju neke zahteve, ki vam manevrskega prostora ne odprejo toliko, kot bi si želeli.

V takih primerih je treba pogajanja nadaljevati na podlagi objektivnih kriterijev. Kriterijev, ki jih lahko obe strani preverita neodvisna druga od druge.

Če tako na primer druga stran zahteva zvišanje plače ali drugih pogojev po kolektivni pogodbi, na eno izmed zgornjih vprašanj pa ste prejeli sila ohlapen odgovor, lahko objektivne kriterije najprej predstavite vi, npr:

“Če pogledamo trenutno stanje na trgu to kaže, da je gospodarska rast v zadnjem letu upadla za ... Posledica tega je, da so podjetja samo v letošnjem letu zaprla ... delovnih mest. Če zvišamo plače za ... to pomeni, da ... (opis posledic)”

Za tem lahko ponovno zastavite variacijo predhodnega vprašanja:

“Ravno zato bi vas radi še enkrat prosili, da nam razložite kaj ste uporabili vi pri vašem predlogu?”

Nikar se ne pustite ujeti v past, če vam rečejo: “Veste kaj ... To ste nam govorili tudi takrat, ko so bili časi boljši.”

To ni odgovor na vaše vprašanje. Enostavno odgovorite: “Nima smisla, da se pogovarjamo o tem, kar je bilo. Pomembno je, da poiščemo rešitev, ki omogoča ohranjanje delovnih mest.” Za tem, ponovno zastavite isto vprašanje.

Med objektivne kriterije pogosto štejemo: trenutno stanje na trgu, pričakovana gospodarska gibanja, zakonodajo, strokovna mnenja, tržne raziskave, javna mnenja ... Vse, kar lahko preverimo neodvisno drug od drugega.

Slabosti Harvardske pogajalske metode

Ta metoda pa ima tudi svoje slabosti. Točneje, eno samo. To je priprava. Na takšna pogajanja se je treba dobro pripraviti. Slišimo tudi, da lahko dobra in temeljita priprava pomeni 80 % uspeha. To povsem drži.

Pri pripravi je treba upoštevati precej dejavnikov, eden izmed najpomembnejših pa je BATNA. Kratica pomeni Best Alternative To Negotiated Agreement, po domače bi ji lahko rekli “plan B”: Kaj bomo naredili, če se s sogovorniki ne uspemo dogovoriti?

BATNA ima dve pomembni prednosti:

Projekt delno financira Evropska unija, in sicer iz Evropskega socialnega sklada v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, 1. razvojne prioritete »Spodbujanje podjetništva in prilagodljivosti«, 1.4 prednostne usmeritve »Pospesevanje razvoja novih zaposlitvenih možnosti«.

1. Zaradi dobro pripravljene BATNE v pogajanja vstopimo bolj samozavestno;
2. BATNA predstavlja merilo uspešnosti pogajanj; dogovor sprejmemo samo, če je boljši od BATNE;

Res pa je, da je praksa pogosto drugačna. Priprava na pogajanja namreč ne pomeni, da bomo četrť ure pred sestankom vstopili v pisarno sodelavca in se "pripravili". Priprava tudi ne pomeni, da nam nadrejeni po e-pošti pošlje pogoje, ki jih morate doseči, vse ostalo pa prepusti naključju. Temeljita priprava zahteva čas in vključuje vse tiste, na katere dogovor vpliva.