

Pogajalske taktike in kako se na taktike odzvati

Uvod

Vem, da lahko izraz win-win razumemo na več načinov. Za športnika je zmaga samo ena, prvo mesto ali nič, sicer ni zmaga. Lahko, da je športnik zadovoljen tudi z drugim ali nižjim mestom, to pa vseeno ni zmaga.

Podobno je pri pogajanjih. Rezultat win-win lahko razumemo kot absolutno izpolnitev pričakovanj obeh strani, za kar vemo, da v praksi skoraj ni mogoče. Lahko pa isti rezultat razumemo tudi kot prilagajanje obeh strani skupnemu cilju do te mere, ki je za vsako stran še sprejemljiva oz. boljša od BATNE (best alternative to negotiated agreement).

Pogajalsko okolje

Že v članku, objavljenem v Delodajalcu 2014/5, str. 7, smo govorili o razliki med pozicijskimi in Harvardskimi pogajanjmi. Rekli smo, da pri pozicijskih pogajanjih vztrajamo pri svojih pričakovanjih in le stežka odstopamo, Harvardska pogajanja pa so – poenostavljeno rečeno – podobna procesu reševanja problemov.

Verjetno bi se strinjali z menoj, če rečem, da so pogajanja zahtevna naloga. Da se je nanje treba predvsem zelo dobro pripraviti, imeti jasen cilj in biti pripravljen na marsikaj tudi možnost, da do dogovora ne bo prišlo.

Pogajanja pa si lahko olajšamo. Vse se začne z dobro pripravo, ki vključuje oblikovanje jasnega cilja in BATNE, ki deluje kot merilo za uspešnost dogovora, ki ga (lahko) sklenemo na pogajanjih.

Pri pogajanjih pa je treba izbrati tudi **primeren prostor**, čas in se včasih dogovoriti za način pogajanj.

Ko govorimo o primernem prostoru nam je vsem skupno eno: lažje se pogajamo na domačih kot tujih tleh. Če imate možnost, torej, povabite sogovornika v vaše poslovne prostore, saj to pozitivno vpliva na vašo samozavest.

Prostor pa ni samo vprašanje "pri nas" ali "pri vas", ampak vključuje tudi način kako se bo celotna skupina ljudi, ki sodelujejo na pogajanjih posedla za mizo. Najboljša miza je, seveda, okrogla, saj ustvarja vtis enakopravnega položaja vseh udeležencev. Mize pa so le redko okrogle, če pa so, so za večje število ljudi premajhne.

Pri mizah kvadratne ali pravokotne oblike je najbolje zavzeti t. i. položaj sodelovanja, kjer sogovornika ali sogovorniki sedijo diagonalno. Dva na čelu mize in dva na njuni levi ali desni. Še boljši je prijateljski položaj, ki je smiseln, če so sogovorniki največ trije, kjer se vsi v določenem trenutku usedejo za isto stran mize, drug poleg drugega. Ker je tak sedežni red, vsaj na začetku sestanka precej nenavaden, se lahko poleg sogovornika presedemo s pretvezo, da bi mu radi nekaj pokazali (gradivo, brošure, vzorce ...).

Najslabši in v zahodnem svetu najpogostejši položaj je t. i. položaj soočenja, kjer se dva ali več sogovornikov usedejo drug nasproti drugega. Mentalna naravnost ljudi pri takem sedežnem redu je povsem drugačna kot pri drugih dveh in to vpliva na potek pogajanj.

Pri sedežnem redu je treba poleg vsega tudi paziti, da ne bi koga posedli s hrbtom proti vratom. Ta se bo počutil nelagodno, saj nima občutka nadzora nad dogajanjem. Po eni strani je to lahko dobro, saj si bo želel s pogajanjem čimprej zaključiti, po drugi strani pa lahko nelagodje privede do točke, ko bo iz nerazumljivega razloga vstal in odšel.

Tudi **čas pogajanj** je zelo pomemben. Ponedeljek ali petek nista najboljša, saj v ponedeljek še nismo dobro štartali, morda moramo narediti še kaj iz preteklega tedna. Petek prav tako ne, saj smo lahko z mislimi že kje drugje. Najboljši dan za pogajanja je torek, ko smo še dovolj spočiti oz. neobremenjeni od tedna, ki je v teku. Kar zadeva uro pa je optimalna ura zelo relativna. Ne prezgodaj, ne po kosilu, ko nastopi kratko obdobje utrujenosti. Najboljši čas je, glede na t. i. cirkadijski ritem oz. telesno uro, okrog 9.00, saj povprečni človek takrat doseže prvi mentalni višek.

Pri pogajanjih pa so sila važne **medkulturne razlike**, kjer največ pozornosti namenjamo temu ali posameznik izhaja iz kulture, kjer je posameznik pomembnejši od skupine, način kako celotna kultura izraža čustva (nevtrarno ali ekspresivno), kako razume odnos s posameznikom, kjer imajo določene kulture zelo širok osebni prostor, druge zelo ozek. Pomemben je tudi način, kako posamezna kultura dojema status in moč. Nekatere status in moč merijo izključno s pomočjo dosežkov, pri drugih so spet pomembnejše osebne lastnosti (starost, spol, izobrazba, družbene povezave ...).

Dejstvo je, da se nam dobra priprava na pogajanja, ki vključuje tudi izbiro prostora in časa obrestuje. Ne vidim nekega posebnega smisla, da bi sogovornika želeli namenoma vreči iz tira in ga posaditi s hrbtom pred vrata, kjer mu poleg tega v oči močno sije sonce, rolete pa so se vam pokvarile. Tako ravnanje kaže na neprimeren odnos, kjer bo verjetno bolje, če si sogovornik poišče drugega poslovnega partnerja.

Pogajalske taktike

Nekaj je več kot očitnih in nanje se je treba primerno odzvati:

1. Dober in slab policist (good/bad cop)

Taktika deluje podobno kot v filmu, kjer dva policista zaslišujeta verjetnega storilca. Eden izmed njiju je grob, drugi sila prijazen, dozdeva se, da je storilčev zaveznik.

Podobno taktiko lahko zasledimo v pogajanjih. Najboljši odziv v takšnih situacijah je, da sogovornike s tem enostavno soočite in predlagate, da se pogajanja osredotočijo na dejanske zahteve, pogoje. Težava nastopi, ker se takšna situacija lahko zgodi sama od sebe brez, da bi se ena izmed strani za to vnaprej dogovorila. V vlogi »slabih policistov« se pogosto znajdejo zaposleni v pravni službi.

Alternativa predhodnemu odzivu je, da vztrajate pri rabi objektivnih kriterijev, ki služijo kot merilo za dogovor glede različnih zadev. Če nasprotna stran ne odneha, za vas pa postanejo pogajanja prenaporna, predlagajte, da s pogajanjem nadaljujete čez nekaj dni, takrat pa s seboj, v oporo, pripeljite sodelavca.

Vedno pa imejte v mislih dejstvo, da »dober policist« ni na vaši, ampak na njihovi strani.

2. Nepričakovana zahteva (tik) pred koncem pogajanj

Takšna zahteva se pogosto pojavi, ko je dogovor že sklenjen. Tik preden si strani sežeta v roki ali podpišeta pogodbo se pojavi »povsem nepomembna« zahteva, ki bi ji ena izmed strani morala povsem mimogrede ugoditi. Te zahteve pa ponavadi niso nepomembne, ravno nasprotno. Pomembno bi vplivale na rezultat pogajanj, če bi jih sogovornik pravočasno izpostavil.

Nikar v takem primeru pristati na takšno zahtevo ali v zameno zanj ponuditi npr. dodaten popust. Sogovorniku enostavno pojasnite, da se lahko o tem pogovorite, da pa bi bilo potrebno pogajanja ponoviti.

3. »Vseeno nismo čisto prepričani, moramo še premisliti!«

Podobna situacija oz. taktika predhodni, kjer nasprotna stran, ko so pogajanja že povsem pri koncu »zagrozi«, da do posla morda ne bo prišlo, ker je npr. cena (še vedno) previsoka.

Kot odziv na to taktiko velja enako kot zgoraj, nikar ne obljublajte dodatnih popustov, ker imate že vsega dovolj in bi radi le zaključili posel, ampak lepo mirno

vprašajte: »Aha, razumem. Predlagam, da ponovno pogledava kako sva se dogovorila glede cene.«

4. Zavlačevanje.

Zgodi se, da prične sogovornikova stran namenoma zavlačevati z nadaljevanjem pogajanj. Naslednji sestanek, ki ste ga dogovorili za petek so prestavili za en teden, naslednji dan pa ga želijo prestaviti za en mesec. Cilj je tudi v tem primeru enak kot pri predhodnih dveh – popust oz ugodnejši pogoji.

V takem primeru mirno odgovorite, da se lahko za sestanek dogovorite tudi kasneje, vseeno pa opozorite sogovornika na morebitne negativne posledice. To je lahko dvig cen vaših storitev ali produktov naslednji mesec, posledice, ki se lahko pojavijo, če se ne boste dogovorili dovolj hitro, vaša zasedenost na drugem projektu, kar pomeni, da boste imeli manj časa ...

Nedvomno obstoje več taktik podobnih zgornjim. Če pa se želimo primerno odzvati na katerokoli izmed njih pa imejmo v mislih naslednje:

- na nerazumno ravnanje se odzovite razumno, sicer pogajanja samo poslabšate;
- nikar ne pristanite na enostranska popuščanja, saj tako le spodbujate njihovo ravnanje;
- če ste na točki, ko menite, da boste povsem izgubili potrpljenje, raje predlagajte odmor;
- če je sogovornik vztrajno težaven, predlagajte, da se pogajanjem pridružijo njegovi in/ali vaši sodelavci;
- če se nasprotna stran na vaše smiselne in razumne predloge odziva nerazumno in/ali sploh ne upošteva rokov, potem je verjetno bolje, da takšna pogajanja zapustite;