

Stanisław Mikke

Negocjować

Palestra 51/11-12(587-588), 100-104

2006

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

BEZ TOGI



Stanisław Mikke

Negocjować

Negocjacje mają – przekonujemy się o tym ostatnio aż nadto dowodnie – różne oblicza i kolory.

Onegdaj, cóż za piękne słowo, jeden z moich dobrych znajomych, którego znam jak siebie samego, więc mu wierzę, opowiadał taką oto historyjkę.

Prowadził negocjacje dotyczące pokażnej sumy należnej jego mocodawcy, z zawodu aktorowi. Człowiekowi młodemu, a jednocześnie znanemu z wysokiej kultury osobistej, co nie jest tu bez pewnego znaczenia. Pierwsza, i wydawało się, że ostatnia runda zakończyła się pomyślnie dla opowiadającego i jego mandanta. W przekonaniu, że „wygrana nasza”, udali się na spotkanie mające sfinalizować pozasądową ugodę. I wówczas pełnomocnik strony przeciwnej, ni stąd ni zowąd, oświadczył, że wcześniejsze uzgodnienia są nieaktualne. Oferuje on, jako ostateczną, kwotę znacząco niższą. Zdumiony takim obrotem rzeczy pełnomocnik aktora próbował przekonywać: zaraz, zaraz, uzgodniliśmy przecież i to, i tamto...

Odpowiedź drugiej strony brzmiała: moja nowa propozycja, albo nic nie dostaniecie. I wówczas do negocjacji włączył się, dotychczas milczący, i zachowujący całkowity spokój, sam zainteresowany. Zerwał się na równe nogi i, zwracając się na ty, obrzucił pełnomocnika drugiej strony najbardziej wyszukаныmi, obraźliwymi i ordynarnymi słowami. Zacytowanie tu któregośkolwiek z nich przekraczałoby dobre obyczaje. Na nic zdały się usiłowania uspokojenia mocodawcy przez adwokata go reprezentującego. Wzburzony do najwyższych granic wyszarpnął rękę z ręki go powstrzymującej i... wydawało się, że po wykrzyczanej z mocnym wulgaryzmem groźbie dojdzie za moment do rękoczynu. Zaatakowany, na szczęście tylko słowami, pospiesznie opuścił pokój negocjacyjny z kanapą i fotelami obitymi białą skórą.

W tejże samej chwili klient, tak jak wcześniej raptownie się zerwał, tak w jednej sekundzie uspokoił się, usiadł i wytarł starannie, nieskazitelnie czystą chusteczką, spienioną ślinę na ustach, a potem uśmiechnął się do swego zdenerwowanego pełnomocnika i zapytał: Dobrze zagrałem, panie mecenasie?

„Groźby są jedną z najbardziej nadużywanych taktyk w negocjacjach. Groźba wydaje się łatwa do zastosowania, znacznie łatwiejsza niż oferta. Wszystko, czego potrzeba, to parę słów – napisali Roger Fisher i Wiliam Ury w głośnej książce pt. „Dochodząc do tak. Negocjowanie bez poddawania się”¹ wznowionej u nas po piętnastu latach. Pierwsze wydanie tej, w owym czasie, w niektórych środowiskach, kultowej niemal książki, leży na moim biurku trochę jak talizman.

Autorzy snują dalej rozważania o nieskuteczności gróźb w negocjacjach. Że zamiast ułatwiać drugiej stronie decyzję, często ją utrudniają. W przytoczonej powyżej negocjacyjnej przygodzie, nie pozostawimy Czytelnika z niewiadomą, było inaczej. W chwilę po tym, jak pełnomocnik strony przeciwnej salwował się przerwaniem negocjacji, jego substytut przyniósł tekst ugody i wręczył kwotę w pełni satysfakcjonującą, no, chyba dobrego, aktora.

Tamtym razem *argumentum ad metum*, czyli odwołujący się do strachu, podzielał. Bywa, to prawda, nieraz skuteczny, ale może pociągać różne, i niemile konsekwencje dla sięgającego po taki zabieg, zabieg presji, o czym przekonują nie tylko autorzy wspomnianego bestsellera, ale przede wszystkim doświadczenie życiowe, nie mówiąc już o zawodowym.

Drugie wydanie „Dochodząc do tak”², do którego dołączył jeszcze jeden współautor – Bruce Patton, zostało poszerzone o jeden rozdział i dziesięć pytań z odpowiedziami stanowiących jak gdyby przewodnik dla negocjatora. Autorzy zarzekają się, że ich książka „nie jest kazaniem na temat moralności i etyki”, ale o tym, „jak radzić sobie w negocjacjach. Nie sugerujemy – piszą – że powinieneś być dobrym dla samego bycia dobrym (ani nie zniechęcamy do tego)”. I tłumaczą, że opisana metoda prowadzenia negocjacji „opartych na zasadach” może być zastosowana w każdej sytuacji i z jednej strony stwarzać szansę na korzystne, i mądre porozumienie, z drugiej zaś „pomóc lepiej urządzić świat”. To mocno idealistyczna nadzieja, któż jednak powie, że takich wzorców nie należy budować.

„Dochodząc do tak” czyta się lekko i przyjemnie nawet, ale nie jest to lektura łatwa. Niełatwa do zaakceptowania w jej przekazie, nie tylko zresztą dla tych, co wiedzą zawsze lepiej i zawierają raczej własnej intuicji niż nawet racjonalnej radzie. Bo przecie wszyscy jesteśmy przywiązani i mamy zaufanie do własnych sposobów poruszania się w świecie nieustających konfliktów, bez których, jak się przez chwilę zastanowić, w ogóle trudno wyobrazić sobie życie. Tego, co proponują amerykańscy uczeni, już klasycy w swej dziedzinie, trzeba się po prostu wyuczyć. Jak mówią, wspomagali się doświadczeniami prawników, ludzi biznesu,

¹ Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1991, s.184

² Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 256

urzędników, sędziów, naczelników więzień, dyplomatów, agentów ubezpieczeniowych i jeszcze innych. Efektem jest wypracowanie praktycznej metody dochodzenia do porozumienia bez poddawania się, zresztą przez obie strony.

Ktoś, kto mi tę książkę przed laty podsunął, metodolog i logik uprzedzał, że mogą irytować niektóre jej fragmenty zawierające oczywistości i powtórzenia niektórych myśli, które można odbierać nawet jako natrętne, no i nieco idealistyczne właśnie. Ale to nie za przyczyną nieporadności czy chaosu, jest to bowiem konsekwentnie zbudowany wykład o koncepcji uczciwego negocjowania w celu osiągnięcia optymalnego rozwiązania sporu.

Przytoczmy dla przykładu proponowane praktyczne wskazówki z zakresu negocjacyjnego jujitsu:

„Nie odpowiadaj przepychanką. Gdy domagają się uznania swoich stanowisk, nie odrzucaj ich. Gdy oni atakują twoje pomysły, nie broń ich. Gdy oni atakują ciebie, nie kontratakuj. Przerwij błędne koło, odmawiając reakcji. Zamiast odepchnąć, usuń się z kierunku ich ataku i skieruj go na problem. Podobnie jak we wschodnich sztukach walki – judo i jujitsu – unikaj przeciwstawiania własnej siły bezpośrednio ich sile. (...) Poczekaj, pozwól im «wypuścić parę». (...) Zaangażowani w negocjacje jujitsu używają dwóch podstawowych narzędzi. Pierwsze z nich, to stosowanie pytań zamiast stwierdzeń. Stwierdzenia (oświadczenia) wywołują opór, podczas gdy pytania generują odpowiedzi. (...) Cisza jest jedną z najlepszych broni, jaką masz. Wykorzystaj ją. Jeżeli złożyli niedorzeczną propozycję lub zaatakowali w sposób, który uważasz za nieuzasadniony, najlepsze co możesz zrobić, to siedzieć bez słowa. (...) Cisza tworzy często wrażenie pata. Druga strona czuje się zmuszona do przerwania go, odpowiadając na twoje pytania lub wychodząc z nową sugestią. Gdy zadajesz pytanie, zrób pauzę. Nie zdejmuj ich «z haczyka», przechodząc do kolejnego pytania czy dodając własny komentarz. Najbardziej efektywne negocjacje, jakie możesz prowadzić, polegają czasami na tym, że nic nie mówisz”.

Jak przeczyta się takie zdanie: „Dla każdego negocjatora ważne są dwa typy interesów – dotyczące meritum oraz stosunków wzajemnych”, to wydaje się, że o tym dobrze wiemy. Ale autorzy na tym nie poprzestają i mówią, że stosunki zazwyczaj spletają się z problemem. A to między innymi dlatego, że ludzie z komentarzy dotyczących kwestii merytorycznych wyciągają bezpodstawne wnioski, które następnie traktują jako fakty dotyczące intencji i podejścia do nich innych ludzi. Oddziel zatem, radzą, stosunki od meritum. W negocjacjach łatwo jest zapomnieć, że musisz dać sobie radę nie tylko z problemami ludzkimi drugiej strony, ale także ze swoimi własnymi. Twoja złość i frustracja mogą przeszkodzić w zawarciu korzystnego dla ciebie porozumienia. Dlatego niezbędnym jest rozpoznać i zrozumieć emocje twoje i ich. Jak się czujesz (przestraszony, zaniepokojony, zły)? A chciałbyś się czuć pewny siebie, zrelaksowany, prawda? Zrób to samo w odniesieniu do drugiej strony, rozpoznaj ich nastrój – podpowiadają trzech amerykańscy specjaliści.

Czy to banalne, dziecinne jakieś wskazówki? W oderwaniu od innych rozważań

mogą rzeczywiście stwarzać takie wrażenie. Ale to są elementy dobrze przemyślanego, mocno zwartego systemu. Zatem: postaw się w ich sytuacji. Nie wnioskuj o ich intencjach na podstawie własnych obaw. Poszukaj możliwości działania niezgodnego z percepcją drugiej strony. Prawdopodobnie najlepszą metodą zmiany ich sposobu postrzegania jest przesłanie wiadomości odmiennej niż oczekują. O co tu chodzi? Autorzy posługują się przykładem. By zmienić percepcje i przekonać Izraelczyków, że Egipt też chce pokoju, prezydent Sadat w listopadzie 1977 roku odważył się na rzecz w tamtym czasie niesłychaną – złożył wizytę w stolicy kraju wroga. Wkrótce, jak wiadomo, doszło do porozumienia izraelsko-egipskiego.

Przybliżmy jeszcze sposób rozumowania twórców metody. Twoja propozycja musi być zgodna z ich systemem wartości – pozwól zachować im twarz. Nie ukrywaj emocji, oznajmij ich istnienie jako uzasadnione. Pozwól na wyzwolenie ich uczuć i emocji. Nie reaguj na wybuchy emocjonalne. Używaj symbolicznych gestów. Mów o sobie, nie o nich. Sformułuj problem, zanim dasz odpowiedź. Mierz się z problemem, nie z człowiekiem. Posłuchajmy rozważań pod tym ostatnim tytułem:

„Gdy negocjatorzy traktują siebie nawzajem jako przeciwników w osobistej konfrontacji, trudno oddzielić wzajemne stosunki od problemu merytorycznego. W takiej sytuacji cokolwiek jeden z negocjatorów powie o problemie, wydaje się być skierowane osobiście przeciw drugiemu i tak jest rozumiane. Każda ze stron staje się defensywna, reaktywna i każda z nich całkowicie ignoruje uzasadnione interesy drugiej. (...) ...argumenty traktowane są jak zakłęcia, lub po prostu jak swoista rozgrywka. Każdy z nich (po obu stronach – przyp. S.M.) zaangażowany jest w zbieranie punktów przeciwko drugiemu lub gromadzeniu dowodów potwierdzających od dawna ustalone o nim opinie”.

Czy te spostrzeżenia coś, Państwu, przypominają?

Patrz przed siebie, nie za siebie – kontynuujemy cytowanie przykazań dla negocjatora. – Bądź twardy w stosunku do problemu, miękki wobec ludzi. Wymyśl porozumienia o różnej sile. Zmień skalę proponowanego porozumienia. Nigdy nie poddawaj się presji.

A co zrobić – pyta Roger Fisher i współpracownicy – gdy oni są silniejsi? Spółka autorska odpowiada: opracuj swoją BATNA, czyli najlepszą z alternatyw negocjowanego porozumienia (*Best Alternative To a Negotiated Agreement*). Im lepsza BATNA, tym większa siła negocjacyjna – mówią autorzy tego *sui generis* poradnika wyższej klasy. BATNA to jedyne kryterium chroniące cię zarówno przed akceptacją warunków, które są zbyt niekorzystne, jak i przed odmową akceptacji warunków, których przyjęcie leży w twoim interesie”. Ale BATNA – najlepsza alternatywa negocjowanego porozumienia winna być też wystarczająco elastyczna, aby umożliwić ci poszukiwanie innowacyjnych rozwiązań. Zamiast wykluczyć rozwiązanie, które jest poniżej dolnej linii, można je porównać z BATNA, aby sprawdzić, co lepiej służy twoim interesom. Zastanów się też nad ich BATNA. Być może żyją nieokreślonym poczuciem posiadania bardzo wielu możliwości i są pod wrażeniem tych wszystkich możliwości naraz.

Tę książkę warto, a może trzeba przeczytać. Lepiej znać metodę „negocjacji opartej na zasadach”, niż jej nie znać. I wtedy inkorporować ją do swego sposobu myślenia lub odrzucić. Ale jest to lektura na tyle sugestywna, że nawet w tym ostatnim wypadku, wyniesiemy z niej więcej, niż w pierwszej chwili można byłoby sądzić.

Oddajmy na chwilę jeszcze głos autorom, którzy tak puentują swoją pracę:

„Nie oznacza to, że łatwo jest zmienić nawyki, oddzielić emocje od meritum czy zjednać innych do wspólnego wypracowania mądrego rozwiązania wspólnego problemu. Od czasu do czasu będziesz być może chciał przypomnieć sobie, że pierwszą rzeczą, która starasz się wygrać, jest lepszy sposób negocjowania, dzięki któremu uniknąć można konieczności wyboru między satysfakcją wynikającą z uzyskania tego, na co zasługujesz, a byciem przyzwoitym. Możesz mieć obie rzeczy”.

Jak sądzisz, Drogi Czytelniku, czy na ulicy Wiejskiej lektura „Dochodząc do tak” wzbudziłaby jakieś zainteresowanie? Czy to pomogłoby „urządzić lepiej świat”? Nie dajmy uwieść się pesymizmowi. Dajmy szansę nadziei, zwłaszcza w nadchodzący świąteczny czas.