Tłumaczenie streszczenia:

Principled Negotiation – The Harvard Approach – Fisher & Ury

Zasady Negocjowania – sposób harvardzki – Fisher & Ury

Roger Fisher i William Ury z Uniwersytetu Harvarda napisali pracę na temat negocjowania pt. „Jak dojść do porozumienia: Negocjowanie bez ustępstw". W swojej książce opisali że „dobre" negocjacje to takie które:

„są czymś więcej niż drogą do osiągnięcia porozumienia. Dobre porozumienie zatem to takie, które jest mądre i efektywne, oraz takie, które przynosi poprawę relacji. Mądre porozumienie satysfakcjonuje obie strony, jest uczciwe i trwałe. Dla większości stałych klientów, partnerów biznesowych i członków zespołu jakość relacji jest ważniejsza niż wynik negocjacji. Jak zatem dojść do porozumienia, żeby podtrzymać relacje a nawet je wzmocnić."

Problem z pozycjami przetargowymi

Negocjacje powszechnie przybierają formę „targowania z perspektywy przyjętej pozycji". Takie podejście reprezentuje schemat „wygrana-przegrana" i stoi w naturalnej opozycji do schematu „wygrana-wygrana". W negocjowaniu z perspektywy przyjętej pozycji każda strona rozpoczyna negocjacje przedstawiając własną pozycję w danej kwestii, a następnie próbuje utargować coś od strony przeciwnej, tak by w końcu któraś ze stron zaakceptowała pozycję strony przeciwnej. Kłócenie się co do ceny jest typowym przykładem targu z perspektywy przyjętej pozycji, gdzie obie strony dobrze wiedzą gdzie leży ich granica.

Według Fishera i Ury'ego targowanie z perspektywy przyjętej pozycji nie przynosi dobrych porozumień z następujących przyczyn:

- jest nieefektywnym środkiem osiągnięcia porozumienia,

- osiągnięte porozumienie nie zaspokaja interesów obu stron,

- ego bierze górę,

- zachęca do uporu i tym samym niekorzystnie wpływa na relacje obu stron.

Cztery zasady negocjowania

Negocjowanie według poniższych zasad oferuje lepszy sposób osiągnięcia dobrego porozumienia. Reguły z powodzeniem można stosować przy prawie wszystkich rodzajach konfliktów.

1. **Oddziel Ludzi od Problemu:**

Ludzie angażują się osobiście w problemy i stanowiska negocjacyjne dlatego też mogą odbierać czyjś opór wobec ich własnego stanowiska jako personalny atak. Odseparowanie siebie i swojego ego od dyskutowanej kwestii pomoże odnosić się do problemu bez narażania relacji na uszczerbek.

Autorzy precyzują trzy podstawowe ludzkie problemy:

(1) różnica zdań między stronami,

(2) emocje takie jak strach i gniew; oraz

(3) problemy w komunikacji.

Fisher & Ury sugerują następujące rozwiązania:

- Spróbuj zrozumieć punkt widzenia strony przeciwnej i postaw się na ich miejscu,
- Nie zakładaj z góry, że spełnią się twoje najgorsze obawy,
- Nie obwiniaj ani nie atakuj drugiej strony z powodu zaistniałego problemu,
- Spróbuj przedstawić propozycję, która zadowoli obie strony,
- Pogódź się z emocjami i znajdź ich źródło (zrozum że wszystkie emocje mają znaczenie, nawet jeśli nie zgadzasz się z nimi lub ich nie rozumiesz),
- Pozwól drugiej stronie wyrazić emocje,
- Spróbuj nie reagować emocjonalnie na wybuch emocji drugiej strony
- Symboliczne gesty takie jak przeprosiny lub wyrazy współczucia mogą pomóc rozładować silne emocje,
- Słuchaj aktywnie drugiej strony (skup całą uwagę na rozmówcy, od czasu do czasu podsumowując jej wypowiedź żeby potwierdzić że zrozumienie),
- Kiedy mówisz, kieruj wypowiedź w kierunku strony przeciwnej i skup się na tym co chcesz powiedzieć,
- Unikaj obwiniania i atakowania innych osób jak również mówienia wyłącznie o sobie,
- Używaj w swojej wypowiedzi wyrażeń takich jak „Sądzę… Uważam, że… Myślę że… ,
- Myśl o was jak o partnerach w negocjacjach, a nie jak od przeciwnikach.

2. Skup się na tym co chcesz osiągnąć, a nie na pozycji przetargowej

Kiedy zdefiniujemy problem w kategoriach podstawowych interesów obu stron, często możliwe jest znalezienie rozwiązania, które zadowoli obie strony. Wszyscy ludzie mają wspólne interesy czy potrzeby takie jak potrzeba bezpieczeństwa i ekonomicznego dobrobytu. Żeby zidentyfikować, zrozumieć i poradzić sobie z podstawowymi interesami obu stron musisz:

- Zadać pytanie dlaczego jedna strona przyjęła konkretne stanowisko oraz dlaczego druga strona nie przyjęła podobnego,
- Wyjaśnić drugiej stronie gdzie leży twój interes,
- Przedyskutować problem wspólnie poszukując rozwiązań a nie skupiać się na wydarzeniach z przeszłości,

- Skoncentrować się na swoich interesach ale pozostać otwartym na różne propozycje.

3. Wymyśl alternatywne rozwiązania, by zadowolić obie strony

Fisher & Ury zdefiniowali cztery problemy na drodze do konstruktywnego rozwiązywania problemów:

(1) przedwczesne decydowanie się na którąś opcję i tym samym nie branie pod rozwagę rozwiązań alternatywnych,

(2) skłonność do zawężania opcji tak by możliwa była tylko jedna odpowiedź,

(3) zdefiniowanie problemu w kategoriach „wygrana – przegrana",

(4) Zakładanie, że to druga strona powinna znaleźć rozwiązania.

Autorzy sugerują cztery sposoby na pokonanie tych przeszkód i dojście do konstruktywnego rozwiązywanie problemów:

(1) Oddziel proces wymyślania rozwiązań od procesu oceniania ich,

(2) Poszerzaj dostępne opcje zamiast poszukiwać jednego rozwiązania,

(3) Poszukuj sytuacji w których obie strony zyskują

(4) Wymyśl sposoby by podejmowanie decyzji nie było trudne.

Jak znaleźć sytuacje, w których obie strony zyskują:

- Zróbcie „burzę mózgów" w poszukiwaniu rozwiązań,
- Oceniajcie pomysły dopiero kiedy macie ich wiele,
- Zacznijcie ocenianie od najbardziej obiecujących propozycji, poprawiając je i udoskonalając w tym momencie,
- Skupcie się na wspólnych interesach a w przypadku kiedy interesy stron są rozbieżne, zasięgnijcie opinii na mocy której różnice w podejściu mogą zostać zmniejszone lub się uzupełniać.
- Składajcie propozycje, które zadowolą druga stronę na tyle by ułatwić ostateczne porozumienie,
- Zorientujcie się, kto podejmuje decyzję i kierujcie propozycje rozwiązań bezpośrednio do osób decyzyjnych.

Kluczem do porozumienia podczas różnicy interesów jest poszukiwanie takich punktów, które są niewielkim kosztem dla jednej strony lecz dużym zyskiem dla drugiej i vice versa.

Tłumaczyła Anna Wędrychowicz