

Źródła niepowodzeń w negocjacjach krajowych i międzynarodowych

Negocjacje są formą prowadzenia rozmów przez dwie lub więcej stron w celu osiągnięcia porozumienia. Celem tym mogą być np. warunki umowy, warunki kupna-sprzedaży, dostawy towarów, warunki zatrudnienia, płac, czy nawet najmu mieszkania i dokonania uzgodnień sąsiedzkich itp.

W negocjacjach istnieją interesy wspólne i sprzeczne, Interesy wspólne muszą przeważać, aby doszło do zawarcia porozumienia.

Bardzo wielką rolę odgrywa zachowanie się stron podczas negocjacji w stosunku do siebie. Może to być walka lub współpraca między stronami. Wyniki negocjacji zależą od stosowania odpowiednich technik negocjacyjnych oraz od możliwości popełnienia różnych błędów przez jedną ze stron.

Główne źródła niepowodzeń w negocjacjach to:

1. Złe przygotowanie się do negocjacji

Umiejętne przygotowanie się do negocjacji jest warunkiem osiągnięcia w nich sukcesu. Jeśli jedna strona rozmów nie jest przygotowana to druga zyska więcej. Jeżeli żadna ze stron nie jest przygotowana negocjacje kończą się marnym porozumieniem uwzględniającym tylko niektóre kwestie. Przygotowanie do negocjacji jest procesem obejmującym wiele ważnych kwestii.

Często pod pojęciem „przygotowanie” określa się zapoznawanie i informacjami na temat przedmiotu negocjacji. Ustalenie przed rozpoczęciem negocjacji szczegółowych celów, alternatyw, strategii, BATNY, WATNY – to jest prawdziwe przygotowanie.

1. Jeżeli nie mamy swojej BATNA to podczas negocjacji:

- możemy zbyt optymistycznie oceniać własne alternatywy,
- możemy zbyt mocno zaangażować się w osiągnięcie porozumienia,

- możemy z niechęcią odnosić się do różnorodnych opcji negocjowanego porozumienia,

Jednym z lepszych sposobów przygotowania się do negocjacji jest sporządzenie projektu porozumienia, które mamy nadzieję zawrzeć. Zespół może też korzystać z eksperymentów, np. prawników, rzeczoznawców itp.

2. Złe podzielenie ról w zespole

Typ negocjacji decyduje o tym, kto powinien znaleźć się w zespole. Zespół powinien przydzielić określone funkcje i zadania poszczególnym osobom. Aby usprawnić negocjacje, członkowie zespołu powinni otrzymać określone zadania związane z procesem zawierania transakcji, włączając w to protokołowanie, załatwianie spraw transportowych, logistycznych, porozumiewania się z krajową centralą firmy, wybór i zatrudnienie tłumacza.

Tworząc zespół, trzeba bardzo dokładnie określić w nim role poszczególnych uczestników.

3. Brak umiejętności oddzielania ludzi od problemu

Nie przenosimy negatywnych emocji z ludzi na problemy, które z tymi ludźmi rozwiązujemy. Nie uprzedzamy się. Musimy okazywać empatię, czyli wczuwać się w stany emocjonalne towarzyszące drugiej stronie, Musimy mieć świadomość odrębnego spostrzegania sytuacji przez naszych partnerów. Nie winimy ich za nasze problemy. Dyskutujemy na temat wzajemnego postrzegania się. Pozwólmy im zachować twarz – nasze propozycje nie mogą drastycznie naruszać ich systemów wartości. Nie reagujemy zbyt pośpiesznie na ich wybuchy emocjonalne. Używajmy symbolicznych gestów (drobne grzeczności, upominki).

4. Nie rozumienie zasad komunikacji pozawerbalnej

Gesty, mimika, kontakt wzrokowy, zachowanie terytorialne, kontakt dotykowy. Według badań psychologii społecznej, za pomocą gestów i mimiki przekazujemy aż 55% informacji o sobie! Język ciała prawie zawsze odsłania autentyczne intencje.

W zależności od sytuacji, typu interakcji i stopnia zażyłości biorących w niej udział ludzie pewne strefy przestrzenne nie mogą być przekraczane. Naruszenie strefy intymnej odbierane jest jako swoisty akt „inwazji” przestrzennej i rodzi poczucie szczególnego dyskomfortu.

Kontakt wzrokowy – unikanie patrzenia sobie w oczy jest bowiem sygnałem lekceważenia, blokady komunikacyjnej, antypatii, czy obojętności.

Nieudolność w prowadzeniu obserwacji zachowań niewerbalnych na pewno nie pomaga w osiągnięciu sukcesu.

5. Brak wiedzy o różnicach kulturowych

Brak wiedzy o odmiennościach kulturowych i zazwyczaj zagranicznego partnera negocjacji, może być poważną barierą w zawieraniu międzynarodowych umów, łagodzeniu konfliktów, prowadzeniu rozmów i ustaleń politycznych, a nawet może doprowadzić do zerwania rozmów, czasem z błahych powodów. Główną przyczyną niepowodzeń w negocjacjach jest brak porozumienia między stronami.

Kwestią najbardziej znaczącą jest nieznanostwo obcej kultury, która może rodzić wiele nieprzewidywalnych trudności.

W każdym kraju są dobre i złe okresy do prowadzenia negocjacji. Ponieważ kalendarz świąt kościelnych, państwowych czy urlopów kształtuje się odmiennie w różnych krajach i różnych kulturach, ważne jest, aby te daty znać, gdy planuje się negocjacje i ustala miejsce ich przeprowadzenia.

Ryzyko braku porozumienia istnieje w każdym rodzaju negocjacji ale właśnie w negocjacjach międzynarodowych, wzrasta wielokrotnie.

6. Koncentrowanie się na stanowiskach, a nie na interesach

Stanowiska zaciemniają problem negocjacji i często nie otrzymujemy tego co oczekujemy. Kompromis między stanowiskami nie gwarantuje zawarcia porozumienia, które w efektywny sposób zapewni realizację interesów jakie legły u podstaw stanowisk. Zasadą jest silne koncentrowanie się wokół potrzeb.

7. Nieumiejętne i zbyt rzadkie zadawanie pytań

Najistotniejszą rolą pytań jest zdobywanie informacji. Niemożliwe jest rozwiązanie jakiegokolwiek konfliktu bez posiadania stosownych informacji. Jak dojść do tego, co jest dla drugiej strony najważniejsze? Przy pomocy pytań? Jak kierować rozmową, spotkaniem, negocjacjami? Przy pomocy pytań. Musimy pytać i słuchać. Negocjacje to pytania i słuchanie.

8. Brak ustępstw

Świat profesjonalnych negocjacji to: kompromisy, ustępstwa, ustępstwa warunkowe. To rozszerzanie pola możliwych porozumień poprzez dyskusje o interesach. To kreowanie nowych wartości, badanie preferencji stron. Budowanie zaufania i zadawanie pytań – to podstawowe narzędzia przewartościowania negocjacji z pozycyjnych na oparte o interesy.

9. Założenie, że negocjacje to proces racjonalnego podejmowania decyzji

Założenie, że decyzje, które podejmujemy są całkowicie racjonalne jest też całkowicie błędne. Zarówno sprzedawcy samochodów, menadżerowie czy też prawnicy wykorzystują ten sam system podejmowania decyzji, w którym decyduje ta sama część mózgu, która zarządza emocjami. Psychologia dawno to wyjaśniła i opisała. Jeżeli zjawisko to zignorujemy – popełniamy błąd.

Do powodów niepowodzeń w negocjacjach wewnątrz krajowych i międzynarodowych również należy zaliczyć:

- nadmierny lub brak zaufania
- nadmierna uległość
- nadużywanie siły
- unikanie
- nieznajomość drugiej strony
- nieporozumienia wewnątrz zespołu
- nieuważne słuchanie
- brak budowania porozumienia
- nadużywanie groźby

- stawianie postulatów przed zamiast po uzasadnieniu
- nadmierne zwracanie uwagi na formę zamiast treść i sedno wypowiedzi
- unikanie odpowiedzi
- postawa roszczeniowa
- postawa defensywna
- branie na litość
- brak doprecyzowania
- nadmierna pewność siebie
- zawyżona ocena prawdopodobieństwa osiągnięcia sukcesu
- niepotrzebne odwoływanie się do trzeciej strony
- eskalacja zaangażowania
- niechęć do ryzyka sytuacji potencjalnych zysków
- gotowość do ryzyka w sytuacji potencjalnej straty
- błędy psychologiczno-komunikacyjne
- dopuszczeni do sytuacji konfliktu w początkowej fazie negocjacji
- niepotrzebne mnożenie ustępstw
- brak umiejętności słuchania
- nadmierna potrzeba bycia lubianym
- założenie nadmiernej skromności
- pozwolenie na pojawienie się na początku lub w trakcie rozmów konfliktów, utarczce, zdrażnień
- nie pamiętanie o zasadzie minimalizacji i zobowiązań własnych przy maksymalizacji zobowiązań strony przeciwnej
- nie oferujemy wszystkiego od razu
- malejąca wartość przysług
- negocjacje wobec presji czasu
- jednostronna kumulacja zysków, ustępstw, przysług czy honorów
- nadmierne kary, niepotrzebne nagrody, niewspółmierne ryzyko i próby jego minimalizacji. Konsorcjum