



g. Pogajalec

Stela Mihajlović, Foto: Arhiv Panta Rei Akademija

Derek Arden, v britanskih medijih 'g. Pogajalec', je predavatelj, poslovni svetovalec in profesionalni pogajalec, ki sodeluje tudi v milijardnih poslih: »Pogajanja so igra taktik, ne jemljimo jih osebno!«

S pogajanji se ukvarjate že 30 let. Kako ste pravzaprav začeli?

Za neko stranko sem se pogajal s Tescom, ki je tretji največji maloprodajni trgovec na svetu. Takrat sem imel občutek, da sem dober pogajalec. In kaj se je zgodilo? Po 30 sekundah so nas prosili, da zapustimo sedež podjetja, ker nisem želel znižati cene pri pogodbi, ki je bila vredna milijon funtov.

No, in tako sem ugotovil, da očitno nisem tako dober pogajalec, kot sem mislil. Odločil sem se, da kupim knjigo o pogajanjih, naročil sem mnoge avdio programe in naučil sem se vsega, kar se da naučiti o tej temi. Potem sem začel tudi sam učiti in intervjuval

sem, kar se da veliko ljudi. Zapisoval sem si vse situacije in zgodbe, ki so mi jih povedali.

Nekateri ljudje so boljši pogajalci kot drugi. Ali mislite, da je sposobnost pogajanja prirojena?

Pri nekaterih ljudeh je. Ljudje, kot sem jaz, pa so se morali naučiti trikov, taktik in tehnik - in seveda kako vse skupaj uporabljati. Podjetniki morajo biti zelo dobri pogajalci, da so lahko uspešni in da lahko preživijo v današnjem hitro spreminjajočem se svetu.

Ali lahko vsak posameznik postane izvrsten pogajalec, četudi si sedaj sploh ne more predstavljati, da bi bil del poslovnega pogajanja?

Ja, seveda lahko. Treba je zgolj osvojiti znanja in veščine, ki so pri pogajanjih pomembne.

Prva stvar, ki se je moramo zavedati, je, da se ves čas pogajamo. Otroci so zelo dobri pogajalci, vprašajte kogarkoli, ki ima doma štiriletnika. Imajo intuitivne pogajalske spretnosti, ki so nam lastne vsem, a ko odrastemo, se jih bojimo uporabljati, bojimo se vprašati in ne želimo vznemirjati ljudi. Pogajamo se glede ure kosila, ali kam bomo šli na počitnice s partnerjem ali prijatelji. Šele ko se tega zavemo, lahko te veščine pričnemo prenašati na področje poslovnih pogajanj.

Otroci imajo intuitivne pogajalske spretnosti, ki so nam lastne vsem, a ko odrastemo, se jih bojimo uporabljati.

Mnogi poslovneži ne poznajo psihologije pogajalskih taktik, ki jih potrebujejo pri pogajanjih, pa bi jih morali. Uporaba taktike 'dober/slab policist' v povezavi s taktiko višje avtoritete, taktična uporaba časa in prekinitve pogajanj, s čimer se izognemo pritisku, da bi pristali na nekaj, na kar ne bi smeli.

Predstavljam si, da mora dober pogajalec pokazati več različnih veščin/spretnosti? Katere izmed teh veščin bi poudarili?

Teh veščin je kar veliko: poslušanje, barantanje, trgovanje, postavljanje vprašanj, branje telesne govorice, psihologija taktičnih potez, prepoznavanje laganja, nevrolingvistične veščine in drugo. Vse te veščine so pomembne, da se lahko res dobro pogajaš in da prideš do zmagovalnih rezultatov na prepričljivih pogajanjih.

Vendar pa je skrivnost uspešnih pogajanj v besedi WAIT (čakaj). To je kratica za Why Am I Talking (Zakaj govorim?). Ljudje ne morejo poslušati in govoriti hkrati. Ko pri pogajanjih govorite, se vprašajte, zakaj govorite. Veliko večjo vrednost pri pogajanjih vam namreč da poslušanje. S tem, da aktivno poslušate drugo stran, pridobite ogromno informacij, ki vam pomagajo do boljšega dogovora. Težava je v tem, da večina ljudi ne zna poslušati, ker je vsak zase seveda najpomembnejši na svetu in zato seveda radi govorimo. Pri pogajanjih se morate tega zavedati in bistveno več poslušati, kot govoriti.

Kako naj začetnik pridobi te pomembne poslovne veščine?

(smeh) Za začetek se morda lahko udeleži mojega seminarja marca v Ljubljani.

Da nekdo postane učinkovit pogajalec, je povezano tudi z njegovo osebnostjo. Katere osebnostne značilnosti so potrebne pri dobrih in prepričljivih pogajanjih?

Pomembna je trdoživost pri soočanju s konflikti in tudi vedenje, da so pogajanja lahko igra taktik, igra moči, igra 'zmagam-zmagaš' (win-win) miselnosti in predvsem trdega dela.

Ni pomembno, ali smo introvertirani ali ekstrovertirani, drzni ali plahi. Pomembno se je biti pripravljen učiti in se zavedati, da so pogajanja neizbežna, če želimo doseči svoj cilj. Ne glede na osebnost se mora vsak naučiti, kako postavljati vprašanja in kako barantati.

Denimo, molčeča, plaha in manj samozavestna oseba bo verjetno pogosteje uporabila taktiko 'višje avtoritete', z mehkim glasom bo na primer rekla: »Rad/-a bi vam ustregel/-a, ampak moj šef ne bo nikoli pristal na to ceno, kako mi lahko pomagate, da pridemo skupaj?«

Pomembno se je zavedati, da so pogajanja igra taktik in zato ničesar ne jemljimo osebno.

Včasih je pri pogajanjih veljalo ključno pravilo »Začni z visoko ponudbo, da boš na koncu dosegel svoj prvotni cilj«. To še drži?

Odvisno je od situacije in od stranke. Vsaka okoliščina je drugačna, vsako pogajanje je drugačno. Ne obstajajo pravilni in napačni odgovori pri pogajanjih. Ključ je v prilagajanju.

Katere so največje napake, ki jih med pogajanja za nobeno ceno ne smemo narediti?

Veliko je takšnih napak: recimo to, da reagiramo na pritiske, kar je vedno slabo za rezultat naših pogajanj. Ali pa, da si ne vzamemo časa za razmislek, ko je to potrebno. Veliko ljudi pride nepripravljenih na pogajanja, brez razmisleka o želenih rezultatih, o začetni poziciji, o izhodiščni točki in alternativnih možnostih (tako imenovanem načrtu B). Prav tako veliko ljudi ne prilagodi vsega navedenega, ko dobi novejšo informacijo. Velika napaka je tudi to, da greste na pogajanja brez svoje ekipe, še posebej brez opazovalca, ki pozorno spremlja pogajanja in ki je večkrat ključen za uspeh.

Znano je, da ste bili vključeni v več milijard dolarjev vredna pogajanja. Do katere mere je pogajalska tehnika povezana z vrednostjo pogajanj?

Ni velike razlike, razen pri komplikacijah z dejstvi in številu pogajalskih strani. Če se pogajate s štiriletnikom, ki hoče nekaj narediti po svoje, je to ravno tako težavno.

Če so v pogajanjih različni interesi, pa še kakšne verske in politične težave, to precej otežuje pogajanja. Samo pogledajte brexit in tamkajšnje komplikacije. Predsednica britanske vlade ima kopijo moje knjige in glede na to, kako trenutno potekajo pogajanja, bi rekel, da je pri 3. poglavju.

Ali obstaja pri načinu pogajanj razlika, ko se pogaja za nakup večjega podjetja ali ko želiš 'samo' dobiti dober popust pri nakupu avtomobila?

Postopek in umetnost pogajanj ostajata seveda enaka, ne glede na to, ali se pogajamo o majhni stvari ali o milijardah. Seveda pa je psihološki pritisk pri velikih poslih bistveno večji. Vsaka napaka te lahko stane ogromno in posel lahko celo pade v vodo. Zato pri takšnih pogajanjih ne smeš ničesar prepustiti naključju. Priprave na pogajanja trajajo tako tedne in celo mesece, sestaviti moraš odličen pogajalski tim, kjer ima vsak svojo natančno določeno vlogo, preigrati moraš kup scenarijev in se pripraviti na vse možne situacije. Takšna pogajanja niso enostavna, toda z dobro pripravo jih lahko izpelješ tako, da so na koncu vsi zadovoljni z dogovorom.

Kakšne so razlike med poslovnimi in političnimi pogajanjmi? Katere med njimi so najpomembnejše?

Vse je odvisno od tega, ali ste poslovnež ali politik.

Večina ljudi ne zna poslušati, ker je vsak zase seveda najpomembnejši na svetu.



Priprave na pogajanja trajajo tedne in celo mesece, sestaviti moraš odličen pogajalski tim.

Pogajalske taktike moramo prilagajati glede na to, kako jih izvajamo, denimo iz oči v oči ali prek telefona. Zdi se, da je po telefonu težje prebiti led pri pogajanjih, saj prek telefona ne moremo videti ali oceniti reakcij na drugi strani. Ali nam lahko svetujete, kako se lotiti pogajanj v tem primeru?

Niste še omenili pogajanj prek e-pošte, pogajanj s časovno omejitvijo ali prek Skypa. Zdi se zelo zakomplicirano in na svojem seminarju marca bom tej težavi namenil precej časa.

Seveda so najboljša pogajanja iz oči v oči, saj tako lahko vidite oziroma opazujete telesno govorico, se povežete, zgradite odnos, spijete skupaj kavo in podobno. Če pa morate dokumentirati celoten proces, potem so najboljša pogajanja prek elektronske pošte.

V današnjem času se številni želijo pogajati po e-pošti, kar pri pomembnih pogajanjih ni priporočljivo, saj rado privede do nesporazumov. Že ena beseda, vzeta iz konteksta, lahko vodi v napačno razumevanje. Če prejmete zapleteno e-sporočilo, in takšna pogosto prejemamo vsi, pošiljatelju nemudoma telefonirajte, s čimer ga boste navadno potisnili v obrambni položaj.

Recite na primer: »Joj, Janez. Ravno sem prejel tvoje sporočilo in ne vem, če se prav razumeva.« Ali kaj podobnega. Nato obmolknite in vztrajajte v tišini, četudi je za sogovornika neprijetna. Pazljivo poslušajte njegov odgovor, pri čemer mu pomagajte in vprašajte o vsem, kar vas zanima.

Sam pogosto naredim tako in je zelo učinkovito. Ljudje namreč lahko v e-sporočilih delujejo precej agresivni, v živo ali po telefonu pa postanejo dokaj bolj prijazni.

Dobro poznate tudi nevrolingvistično programiranje (NLP). Tehnike tega programa med drugim pomagajo izboljšati komunikacijske spretnosti, obvladovanje čustev in izboljšajo našo samozavest. Do kakšne mere so te spretnosti in veščine pomembne med procesom pogajanj?

Te veščine so ključnega pomena, da se lahko dobro pogajaš. Pomembno je najprej poskrbeti za sebe, saj če ne moreš poskrbeti zase, kako boš potem za druge? Odnos, čustvena inteligenca, veščine poslušanja, sposobnost, da vidiš najmanjše detajle - besede, jezik, ton glasu, cmok v grlu ... Vse to so veščine NLP, ki so ključne za najboljše pogajalce. Ko sem svetoval stranki, kako privarčevati milijon funtov pri pogodbi, smo pri treningu pogajanj uporabili vse zgoraj naštet.

Eden od vaših pogajalskih video programov se imenuje »O vsem se lahko pogajate« (angl. »Everything is negotiable«). Ali obstajajo izjeme?

Ne, razen v primeru, da imate že tako dober dogovor, da nočete, da si druga stran premisli. gg

Derek Arden vam bo na seminarju, ki ga 21. marca organizira GZS v sodelovanju s Panta Rei, zaupal tehnike pogajanj največjih svetovnih mojstrov!

Več o seminarju



Tehnika 'Neumno je pametno': kako pri pogajanjih uporabiti tehniko slavnega detektiva Colomba?

Colombo je TV serija iz 70-ih let prejšnjega stoletja, kjer je detektiv Colombo pri raziskovanju zločinov uporabljal metodo 'neumno je pametno'. Ko se je pogovarjal z osumljenci, se je pretvarjal, da jih ne razume popolnoma. Postavljal jim je veliko vprašanj, ki so nakazovala, da jih ni prav slišal ali da je bil z mislimi drugod, ko so mu podajali informacije. To je pomenilo, da je osumljenec moral ponoviti svoj odgovor z drugimi besedami in je na ta način dal detektivu dodatne informacije - tako prek tistega, kar je povedal, kot tudi prek telesne govorice.

To taktiko lahko pri pogajanjih uporabite takrat, ko sumite, da vam druga stran ni dala vseh informacij, ali ko sumite, da druga stran laže. Z njo boste pridobili dodatne informacije in dejstva, ki vam lahko zelo pomagajo pri nadaljevanju pogajanj.