

KDAJ SE LISICA ZAČNE POGAJATI V KONFLIKTNI SITUACIJI?

DR. ŽELJKO ČURIĆ JE V SVOJI KARIERI PSIHOTERAPEVTA SODELOVAL PRI NAJRAZLIČNEJŠIH POGAJANJIH, TUDI V NAJBOLJ ZAPLETENIH SITUACIJAH. PRI SVOJEM DELU SI JE NABRAL OGROMNO IZKUŠENJ, KI JIH JE NA SLIKOVIT NAČIN DELIL Z UDELEŽENCI NOVEMBRskega DMS PRAKTIKUMA. PRED VAMI JE VODIČ, KI VAM BO PRIŠEL ZA PRIPRAVO NA POGAJANJA V POSLOVNEM IN ZASEBNEM ŽIVLJENJU.

Pogajanje je imelo v preteklosti pogosto negativno konotacijo. “Če si se želel pogajati, si takoj deloval sumljivo. Pogajanje ni “prenašanje okrog”, ni lobiranje in podkupovanje, pogajanje je legitimna oblika komunikacije, ki je vedno povezana s konfliktom. Konflikt pa ne nastane zaradi nasprotnih mnenj. Izmenjava nasprotnih mnenj se imenuje debata ali diskusija in lahko med znanci in prijatelji traja desetletja. Za izmenjavo mnenj, stališč oziroma zornih kotov nikoli ne uporabimo besede konflikt. V konfliktu smo takrat, ko se soočita dve različni želji in ko realizacija želje prvega izključuje realizacijo želje drugega in obratno,” opozarja dr. Željko Čurić (O.K. Consulting).

IZIDI KONFLIKTNIH SITUACIJ:

-  **Strategija dominacije:** Zastarel izraz je “win-lose exit”, ki je bil nekoč klasičen izid konfliktna situacije v ameriških podjetjih. Tak izid prinaša največ koristi za podjetje, saj vodi do popolne izpolnitve naših želja. A pazite se “Pirovih zmag”, tak pristop je zelo mikaven in zanimiv, a je lahko tudi kratkoročen, če pri njem vztrajamo vedno in za vsako ceno.
-  **Strateški umik:** Nekoč je bil ta izid razumljen kot poraz, danes pa je le ena izmed strategij, saj ima oseba, ki se je odločila za to potezo, “eno v dobrem”. To lahko močno izboljša odnos med obema stranema in nam prinese dolgoročne koristi.
-  **Arbitraža:** Obe osebi se odpovesta lastni želji. Ta izhod je lahko na delovnem mestu nepriljubljen, saj se osebi v konfliktu ne uspeata sami dogovoriti o rešitvi in odločitev prepustita drugemu. To je za nadrejene lahko znak, da sta nekompetentni za reševanje konfliktov. Je pa tak izid zelo pogost v politiki.
-  **Kompromis:** Reševanje konflikta s kompromisom nujno zahteva pogajanja. Predpogoj pogajanj pa je zavedanje, da smo v konfliktu. V Sloveniji je kompromis priljubljen način reševanja konfliktov, to je nasploh značilnost majhnih, ki so vajeni, da je nekdo močnejši od njih.

Pogajanja včasih nimajo smisla. "Pojavi se situacija, ki je brezkompromisna. Predpogoj za pogajanja, ki vodijo v kompromis je ta, da sta obe strani pripravljeni popustiti. Brez tega se ne moremo pogajati. Prvi znak, da so pogajanja mogoča, je lahko vprašanje - kaj ponujate. Kompromis resda prinaša tudi izgubo, ker morate nekje popustiti, a dober pogajalec zna pripeljati do tega, da se nam kompromis še vedno ustreza."

Pogajanje je smiselno takrat, ko imata obe osebi približno enako moč. "Moč je kamen spotike že skozi celotno človeško zgodovino. Kadar nimamo moči, se moramo drugi strani popolnoma podrediti in so pogajanja nemogoča. Enako, ko nekoga popolnoma dominiramo. Latinsko se moč imenuje potencia in zelo pomembno je, da imata obe strani podoben potencial. Ko razmišljamo o pogajanjih, moramo izmeriti moč in potencial sogovornikov ter poskrbeti, da sta čim bolj ekvivalentna. Včasih je zmagal tisti, z večjo formalno močjo - močjo pozicije in senioritete. Danes je takšna moč izgubila vrednost, ključna postaja socialna moč, moč vpliva na druge, da realizirajo na naše želje. Tiste, ki imajo največjo družbeno moč, radi imenujemo "strici iz ozadja", ki jih nihče na pozna, a njihova beseda premika svet. Velika napaka se zgodi, ko podcenimo socialno moč nekoga le na podlagi njegove formalne moči. Danes imajo 12 letniki na družbenih omrežjih pogosto lahko večji družbeni vpliv od doktorjev znanosti in predsednikov uprav," izpostavlja predavatelj na novembrskem DMS Praktikum.



Velika napaka se zgodi, ko podcenimo socialno moč nekoga le na podlagi njegove formalne moči.

– dr. Željko Ćurić (O.K. Consulting)

Nova dimenzija pogajanj v 21. stoletju je ohranjanje odnosa. "Nekoč smo se pogajali zelo "Machiavellisko", bistven je bil cilj. Danes je v ospredju empatija, razumevanje čustev sogovornika. Danes se poraja vprašanje, ali je bolj pomemben cilj ali odnos. Odnos je lahko morda pomemben, morda sploh ne. Enako velja za cilj. Bistveno je, da se vnaprej odločite, kaj je v pogajanjih bolj pomembno vam in prepoznate, kaj je pomembno drugemu."

POZNAMO RAZLIČNE STRATEGIJE REŠEVANJA KONFLIKTA, GLEDE NA POMEMBOST DOSEGANJA CILJA IN OHRANJANJA ODNOSA:



Želva: Realizacija cilja ni pomembna. Tudi odnos ni pomemben. Tu se ponavadi odločimo za strateški umik, "skrijemo se v oklep" in čakamo, da konflikt reši ali nekdo drug ali pa čas. Iz oklepa se vrnemo, ko konflikta ni več.



Medvedek: Prioritetno si želi ohraniti odnos. Nenehno gladi konflikte in neguje odnos. Takšne osebe so animatorji in pihajo na dušo sogovornika.



Morski pes: Zanimata ga samo realizacija cilja in prevlada. Konflikte rešuje po "hitrem postopku" - tako, da ugrizne vsakega, ki mu stopi na pot. Njegova edina skrb je ta, da ne naleti na večjega morskega psa.



Lisica: Lisica je oseba, ki sta ji pomembna tako cilj kot tudi realizacija, a ima pri obeh dovolj maneverskega prostora in je idealen pogajalec. Lisica ni pokvarjena, kot to opisujejo basni, ampak se je sposobna prilagoditi in po potrebi popustiti.



Sova: Želi doseči cilj in ohraniti odnos. Glavo obrača za 180 stopinj in usklajuje različne poglede ter zna ohraniti mirno glavo, tudi, ko so vsi ostali že povsem obnoreli.

Vsak izmed tipov je primeren - v določenih okoliščinah. "Sova se sliši idealno, a ni uporabna v situacijah, ko gre za sekunde in se je potrebno odločiti na hitro. V takšnih situacijah potrebuješ morskega psa. Največjo napako storimo takrat, ko na morskega psa pošljemo medvedka. To so osebe, ki jim gredo najbolj na živce. Ko naletite na morskega psa, pošljite nazaj svojega morskega psa. Če nasprotna stran pošlje medvedka, pošljite tudi vi medvedka. Je pa res, da se bosta takšni osebi imeli super, rešili pa ne bosta ničesar. Lisica potrebuje lisico, pogajalec potrebuje pogajalca, da prideta do kompromisa. Ključno je, da ima vsak pri sebi razrešeno, kaj je pomembno - odnos ali cilj."



Ko naletite na morskega psa, pošljite nazaj svojega morskega psa.

– dr. Željko Ćurić (O.K. Consulting)

Danes je v sodobnih pogajanjih ključna empatija. "Najboljši pogajalci točno vedo, kaj nasprotna stran čuti. Ko to ugotovijo, se prilagodijo njenemu čustvenemu stanju. Ni izziv biti empatičen do simpatične osebe, izziv je biti empatičen do antipatične osebe. To zmorejo samo profesionalci. Na žalost v sodobnem gospodarstvu ni veliko empatije, ampak precej več sociopatije. Po nekaterih raziskavah je tretjina »top« managerjev in politikov sociopатов. To predstavlja hude izzive za pogajanja, saj takšnim osebam čustva sogovornika ne pomenijo nič. Naraščata tudi »Machiavellievska« mentaliteta in narcisoidnost - vse to danes imenujemo temna triada sodobnega gospodarstva, v ZDA pa poleg tega narašča še sadizem. Raje se pogajam z radikalnim teroristom, ker ima čustveni naboj, kot z nekom, ki je popolnoma brez čustev. Včasih takšnih ljudi niso vzeli v službo, danes so iskani na trgu dela," opazuje dr. Željko Ćurić.



Ni izziv biti empatičen do simpatične osebe, izziv je biti empatičen do antipatične osebe.

– dr. Željko Ćurić (O.K. Consulting)

Najpomembnejši element pogajanj je priprava. "Nepripravljen pogajalec ne sme niti oditi na pogajanja. Slaba pripravljenost pogajanja bistveno podaljša in vodi v nepotrebna popuščanja. Ko se pogajaš o milijonih, je lahko to resen izziv. Nepripravljenost pogajalcev je najpogostejši vzrok, da se pogajanja končajo neuspešno."

Ključni element priprave je razčiščen pogajalski interval. "Natančno moramo pri sebi razčistiti, kaj je za nas maksimalna, optimalna in minimalna realizacija želja in ciljev, da bomo še vedno zadovoljni. Idealizacija oziroma maksimiziranje želja je ekstrem razmišljanja, a imaš vso pravico do tega. Ključno pa je, da iz pogajanj oba odideta z vsaj minimalnim zadovoljstvom. Če ena stran ni vsaj minimalno zadovoljna, potem pogajanje ni uspešno. To mora imeti pogajalec ves čas v glavi. Maksimum, optimum in minimum mora biti razčiščen tudi v podjetju oziroma interni ekipi."



Če ena stran ni vsaj minimalno zadovoljna, potem pogajanje ni uspešno.

– dr. Željko Ćurić (O.K. Consulting)

Kje se lahko zatakne? "Naš cilj ali želja je lahko zelo ali malo pomembna. Ključno je, da točno vemo, kje smo na tej lestvici, ki definira naš pogajalski interval. Pogajanje ima smisel samo takrat, ko se pogajalska intervala obeh strani prekrivata. Če je minimum ene strani nad maksimumom druge, potem pogajanje nima smisla. Če to vemo, niti ne odpremo pogajanj, če to ugotovimo skozi pogajanja, jih prekinemo. Za izpolnitev naših ciljev in želja je pomembna motivacija. Če nismo motivirani za določeno stvar, so pogajanja nesmiselna. Motivacija pogajalca spravi v tek, da realizira cilj."

Možnost za uspešnost rezultatov pogajanj se močno poveča, če znamo prebrati čustva nasprotne strani. "To je ključen element pri pokru. Ko te druga stran prebere, je tvoja igra zaključena. Izkušeni pogajalci želijo to na vsak način preprečiti. Veliko povedo zenice, zato nosimo očala. Najboljši pogajalci vznemirjenje razberejo po velikosti krvnih žil na vratu, zato nosijo pulije. Trenirani pogajalci zaznajo tudi vonj hormonov, zato se namažejo s sodo bikarbono. To niso sredstva manipulacije, ampak sredstva, s katerimi zagotovimo, da odloči moč besed in argumentov. Najboljši pogajalec je trdno prepričan v svoja stališča in se ukvarja s prepoznavo signalov pri sogovorniku. Če se sredi pogajanj ukvarjaš z dvomom v svoja stališča, si zelo verjetno izgubil."

Tretji pomemben element je tudi "BATNA". "V pogajanjih tako imenujemo najboljšo alternativo končnemu dogovoru. Če greš v pogajanja brez BATNE, je podobno, kot da iz letala skočiš brez rezervnega padala. BATNA pogajalca pomirja in ga opominja, da ima še vedno dodaten izhod."

Pomemben element pogajanj je tudi vzdušje, ki spremlja komunikacijo. "Zelo malo je potrebno, da se sogovornik premika med prijetnim in neprijetnim vzdušjem. Vse, kar počnete skozi komunikacijo, doživlja nasprotna stran. Primerno vzdušje je vzdušje, v katerem odstranimo vse moteče dejavnike, vključno z vpadljivo obleko, avtomobilom, parfumom ... Primerno vzdušje je vzdušje, ki ga sogovornik sploh ne opazi. Preveč prijetno vzdušje v pogajanjih ni zaželeno, saj lahko nepotrebno podaljša pogajanja. V poslovnem svetu podjetja težijo k tem, da je vzdušje stabilno - od vratarja do predsednika uprave," opozarja dr. Željko Čurić.



Primerno pogajalsko vzdušje je vzdušje, ki ga sogovornik sploh ne opazi.

– dr. Željko Čurić (O.K. Consulting)

Prepovedan način komunikacije, ki ima lahko katastrofalne posledice, je aktivni molk. "Vsaka oblika komunikacije ima svoj namen, tudi aktivni molk, ki mu strokovno rečemo ignoranca. Ignoranca kot oblika komunikacije sogovorniku sporoča - trenutno te zame ni, ne obstajaš. To je še posebej problematično v odnosu z otroki. Za otroka je starš bog in če ne reagira nanj, lahko to pusti trajne posledice. Otroci veliko bolje prenašajo vpitje kot ignoriranje. V poslu je ignoriranje prepovedano in je v novi zakonodaji označeno kot oblika mobinga."

Skozi proces pogajanja je naloga pogajalca ta, da nasprotni strani čim bolj skrijejo svoj pogajalski interval. "Čeprav skrivamo interval želja in ciljev, moramo drugi strani namigniti na to, da smo pripravljeni popuščati. Tu se začne pogajanje. Izjemno pomemben del pogajanja je predstavitev začetne pozicije. Izkušeni pogajalci želijo zadnji "odpreti karte", da najprej ocenijo pogajalski interval nasprotne strani in nekoliko prilagodijo svojega. Potem se strani soočita z argumenti, pri čemer je jasno potrebno razmejiti moč argumenta in argument moči. Argument moči je hierarhično formalno definiran, moč argumenta pa je v dokazih, zakaj moje besede držijo. Argument je vzvod, ki podpira prepričevanje. Izmenjava argumentov pelje v proces iskanja rešitve."

V procesu iskanje rešitve smo nekoč uporabljali konfrontacije in grožnje, danes pa so naš element iskanja rešitve predlogi. *“Skozi pogajanja iščemo rešitev, kako preiti iz trenutno neželenega stanja v bodoče zeleno stanje. To dosežemo s predlogom, s katerim opišemo trenutno neželeno in bodoče zeleno stanje ter definiramo pot, po kateri bosta obe strani prišli do zelenega stanja in imeli od tega korist. Pri tem se pojavi nov izziv - popuščanje. Popuščanje je nujno potrebno, da lahko sploh govorimo o pogajanjih, a je najtežji del, ker neposredno vpliva na uspešnost pogajanj. Ko se pogajamo, nikoli ne popustimo, če nečesa ne dobimo v zameno. Prehitro popuščanje ni znak dobre volje, ampak šibkosti pogajalske pozicije!”*



**Ko se pogajamo, nikoli ne popustimo,
če nečesa ne dobimo v zameno.**

– dr. Željko Ćurić (O.K. Consulting)

Zaključni del pogajanja je sporazum. *“Vsaka oseba ob pripravljenosti na sporazum sproži signal, ki navadno traja od sedem do dvanajst sekund. Takrat je potrebno pogajanja zaključiti in preiti v sporazum, zamude tega intervala pripeljejo do nepotrebnega podaljševanja ali celo odstopa od pogajanj. To so usodne sekunde, v katerih se izkažejo dobri pogajalci. Vsak sporazum ima natančno definirano vsebino, pogoje in posledice, če se ena stran sporazuma ne drži. Ob vsakem sporazumu je prisotno zaključno komunikacijsko vzdušje. Ljudje bodo po pogajanju velikokrat pozabili na besede, ne bodo pa pozabili na to, kako so se ob tem počutili in to lahko vpliva na nadaljnje odnose. Zato se manj ukvarjamo z besedami in več s tem, kako se počuti nasprotna stran,”* zaključuje predavatelj na novembrskem DMS Praktikum.