

## Chemia biznesu – wygrana

Negocjacje i komunikacja | Artykuły / Błażej Kliks, wykładowca WSB

Czy zawsze każda z pertraktujących stron jest zainteresowana wygraną? Ktoś odpowie – zależy od celu, do którego dąży. Niech więc punktem startowym będzie pytanie o zdobycie dóbr materialnych...

### TREŚĆ ARTYKUŁU:

#### Zasada

Czy zawsze każda z pertraktujących stron jest zainteresowana wygraną? Ktoś odpowie – zależy od celu, do którego dąży. Niech więc punktem startowym będzie pytanie o zdobycie dóbr materialnych...

Czasem kupujący nie jest zainteresowany negocjacjami. Dobrowolnie zgadza się na przegraną. Któż bowiem codziennie ustala ze sprzedawcą cenę bułek w sklepie spożywczym? Raczej przyjmuje ją taką, jaką narzucił właściciel lokalu. Dla tych paru groszy chyba raczej nikt nie będzie błąkać się po całym mieście w poszukiwaniu tańszego sklepu?



Czasem kupujący chce jednak wygrać za wszelką cenę. Nawet kosztem oponenta. Wtedy – na dłuższą metę – obie strony przegrają. Materialna wygrana będzie epizodyczna. Relacyjna wygrana – nigdy nie nastąpi. Trudno więc mówić, aby ciągle makiaweliczne sukcesy dały zakładany efekt. Ktoś, kto chce ciągle wygrywać, z czasem zacznie doświadczać, że ostatecznie dąży do... szeroko pojętej przegranej. Im szybsza tego świadomość, tym mniej problemów w życiu. Jak mawiał Duńczyk w polskiej komedii „Vabank”: *Z wiekiem spada zapotrzebowanie na zysk, a rośnie popyt na święty spokój!* Czyli "wygrywanie materialne" to nie wszystko?

Bywa, że człowiek godzi się na odpuszczenie w jednej sprawie, aby zyskać w drugiej. Ja dam Tobie niższą cenę. W zamian Ty zapłacisz gotówką, a nie przelewem za 90 dni (tzw. skonto; teraz odroczone terminy ukrócone są zasadami przepisów, choć kiedyś kupujący potrafili domagać się kredytu kupieckiego na 180 dni i dłużej!!!). Kompromis, czyli „ja i ty zyskujemy i tracimy jednocześnie”, również nie jest jednak optymalnym rozwiązaniem. No bo jakże to brzmi: negocjacje były owocne, bo obie strony wychodzą niezadowolone?

Najszerzej "reklamowany" na wszelkich szkoleniach biznesowych model oparty jest na zasadzie wygrana-wygrana. Sugeruje on natychmiastowe odrzucenie założenia o ograniczoności rozwiązania. Przy takim

założeniu bowiem negocjowanie zakresu prowadzi do współzawodnictwa. A tymczasem bardzo często życie wcale tej rywalizacji nie wymaga. Możliwe składniki przedmiotu negocjacji są zazwyczaj wystarczająco obszerne, aby każdy uzyskał z nich optymalny dla siebie wynik.

Co oznacza, że myśląc o totalnej wygranej, warto wyjść poza jej materialny zakres i sięgnąć do szerszego wachlarza wartości.

Osoba dążąca do zaspokojenia potrzeb wszystkich stron negocjacji często jest kreatywna i pracuje w sferze poszerzania ograniczeń. „Ile możesz opuścić z ceny? – Co mogę dorzucić do oferty, aby cena pozostała?!”. Dla niego słowa „nie da się” lub „nie ma innej opcji” to wyzwanie, niczym czerwona płachta na byka (podobno byki reagują na ruch, a nie na kolor. Coś ktoś wie?). Równoległym celem takiej osoby jest udowodnienie, że są inne opcje! Jeżeli nie działa plan A, plan B i plan C, to ma ona jeszcze wiele liter alfabetu do wymyślenia.

Wygrany – wygrany poszukuje i podwyższa maksimum, które chce osiągnąć, odrzucając myślenie „mój dolny limit negocjacji to...”. W tym drugim bowiem przypadku najczęściej skończyłyby pertraktacje właśnie na tym najniższym poziomie, tak bardzo serce i umysł miałby skoncentrowany na tym ograniczeniu. Tymczasem on chcąc szklankę do połowy pustą powiększyć, a jej zawartość przelać powyżej brzegów naczynia. Żeby dla wszystkich starczyło.

Wygrana – wygrana. Skoro wiele dróg prowadzi do Rzymu, to może jeszcze jakieś nie zostały odkryte? Zwłaszcza ta najbardziej optymalna? Yhm... Yhm... w sumie optymalna jest jedna, więc automatycznie jest najlepsza... Inaczej nie byłaby optymalna...

Ale to właśnie jej warto szukać...

## **Kwas**

Inny z bohaterów wspomnianego filmu – Kramer – stwierdził: *Jestem uczciwym człowiekiem. Dzisiaj mogę nim być, bo mam pieniądze!* Zanim zacznę dawać, muszę zdobyć zasoby do podziału. Każdym sposobem i pewnie za wszelką cenę. Komisarz Przygoda odpowiedział w innej scenie Kramerowi: *Kto ma pół miliona ten jest bogatszy od tego, co ma ćwierć miliona.* A i historia filmu wskazała, że posiadane zasoby ostatecznie nie wystarczyły, by w praktyce zrealizować deklarację uczciwości. Pożądanie wygrało. Ile więc czasu, wysiłku trzeba włożyć w zaspokajanie potrzeby posiadania, aby wreszcie powiedzieć sobie samemu: mogę zadbać o wygraną innych?

Jedną z podstaw marketingu zakłada wyszukiwanie potrzeb klienta. Aż do ich tworzenia, gdyby czasem ów delikwent ich nie posiadał. Celem jest jedno – sprzedać. Zarobić, choć kupującemu nabywany produkt wcale nie musi być przydatny, a wręcz może zaszkodzić. Prowadzi to do myślenia w kategoriach "najpierw moja wygrana". Sprzedaż ważniejsza niż klient. Biznes ważniejszy niż pracownik. Ja muszę wygrać, po mnie choćby potop.

Dążenie do wygrywania wszystkiego jest strategią z góry skazaną na porażkę. Zawsze znajdzie się ktoś, kto zarabia więcej pieniędzy. A jeżeli ich nie ma, to na pewno jest zdrowszy, ma więcej talentu muzycznego, jest piękniejszy, ma więcej wolnego czasu, lubią go inni ludzie lub ma większy telewizor. Jak więc nie poddać się zgorzknieniu, iż oto nie udało się zostać zwycięzcą w każdej konkurencji? Rzeczywiście – osoba dążąca do tego, aby zawsze mieć rację, zawsze mieć najlepszy samochód, najlepszy etat – nie jest postrzegana przez otoczenie jako godny naśladowania wzór zadowolenia.

Warto wsłuchiwać się w uzasadnianie takiego postępowania. Racjonalizacja sytuacji, w której sam tłumaczący

źle się pewnie czuje, jest mechanizmem obronnym przed odkryciem jakiejś prawdy o sobie. Prawdy tłumionej ciągłymi sukcesami i potrzebą nieustannego zwyciężania. Posiadania wszystkich zasobów. Kierowania wszystkimi instytucjami. Wygrywania wszystkich zawodów sportowych. I wszystkich dyskusji. Po trupach do celu.

„My bogaci, nie trwonimy drobnych, dzięki temu jesteśmy bogaci”. Wygrywamy duże, bo nie przegrywamy drobnego. Ech, jakże często jest to jednak strzelanie z armaty do wróbli? To jakby jeździć limuzyną w poszukiwaniu... tańszych bułek.

W starym prawie izraelskim istniało prawo, aby nie podnosić kłosów, które spadły z transportu zboża, ani nie cofać się do winnicy, aby zerwać zapomniane winogrona. Prawo to wiedziało, że właścicielowi nie ubędzie, ale potrzebującemu na pewno się przyda. Czy w dzisiejszych czasach widać taką postawę?

Nie wiem, czy kiedy daję to, co mi zbywa, kiedy daję tak, że mnie to nie boli, to jest to jeszcze pomoc, czy nie. Za to z dużą pewnością jest to uspokajanie swojego sumienia. Aby równolegle nadal zbierać jeszcze więcej majątku. Może dla bycia coraz bardziej uczciwym? Wygrana własna – ostatecznie najważniejsza!

Czy jednak ostatecznie wygrana?

## **Reakcja**

Adnrew Carnegie, rywalizujący za swojego życia o miano najbogatszego człowieka świata, stwierdził, że umrzeć z całym swoim bogactwem to największy wstyd dla człowieka. Jeżeli nie potrafił on podzielić się swoim zyskiem z innymi – przegrał życie.

Nauka dbania o ludzi dookoła jest zdecydowanie procesem, którego każdy uczy się całe życie.

Małe dziecko jest bardzo roszczeniowe. Oczekuje od rodziców wszystkiego. Nie zastanawia się nad konsekwencjami swojej postawy. Wygrana za wszelką cenę. Płacz jest tu doskonałym mechanizmem przymusu. Dopiero w procesie wychowania dziecko uczy się konsekwencji swoich żądań. W procesie socjalizowania, czyli życia w społeczeństwie, w którym inni też oczekują spełnienia swoich oczekiwań. Następuje więc etap doświadczania stanu posiadania, który za jakiś czas będzie bazą do dawania.

Wpierw są to prośby rodziców. „Nie teraz, teraz mamusia jest zmęczona!”. Później działania ukierunkowane są na dalsze osoby – „Podziel się z bratem. Pozwól koleżance pograć Twoją piłką!”. W miarę dorastania do coraz większej samodzielności mechanizm ten staje warunkiem trwania w swojej grupie rówieśniczej. Oddaje się jej część swoich zasobów w zamian za uznanie, akceptację, przynależność. Zderzenie się z innymi, którzy równie głośno zgłaszają swoje potrzeby, dobrze szlifuje proporcje przyszłego nastawienia "wygrana/przegrana".

Kolejnym nauczycielem życia staje się działanie w większej grupie, w której ma się pozycję związaną z podejmowaniem decyzji. Rodzina, własna firma, kierownictwo działu, lider zespołu sportowego, drużyny harcerskiej. Etap doskonalenia współpracy z innymi. Okazuje się bowiem, że nastawienie tylko na "ja" szybko doprowadzi do rozpadu tej grupy. Za to działanie na rzecz wygrywania przez innych – wzmacnia relacje i zachęca do wzajemnych podobnych reakcji.

Gdy nadchodzi ten etap rozwoju własnej osoby, w którym "maleje zapotrzebowanie na zysk", człowiek nagle odkrywa, że dużo więcej satysfakcji uzyskuje z cudzego szczęścia, niż z sukcesu skierowanego tylko na siebie. To jest ten moment, gdy nagle zasoby przestają mieć ograniczenia, a kreowanie możliwości staje się wyzwaniem! Wygram, gdy wygrasz... I ja się o to postaram!

Kiedyś sprzedawałem samochód mojemu bratu. Jako sprzedający chciałem uzyskać jak... najniższą cenę. On, jako kupujący, chciał oferować cenę... jak najwyższą! Czyżby powstał nowy poziom negocjacji!? "JESZCZE BARDZIEJ wygrany – JESZCZE BARDZIEJ wygrany"???

Dobro, gdy się dzieli, to się mnoży. Nie ma obaw, że nie wystarczy go dla wszystkich. O ile nie zatrzymuję go tylko dla siebie...

Dalsze postępowanie:

- W jakim obszarze życia chcesz teraz wygrywać? Co jesteś gotów poświęcić dla tej wygranej?
- Kto wygrywa, gdy Ty wygrywasz? Kto jest przegrany?
- Kiedy godzisz się na przegraną!? Co dzięki temu zyskujesz?
- jak bardzo jesteś zainteresowany tym, co się dzieje u innych?
- ...w związku z powyższym, jakie teraz podejmujesz decyzje?

--

**Błażej Kliks** – wykładowca Wyższych Szkół Bankowych, trener i coach, inżynier, członek rady nadzorczej w spółce akcyjnej, samodzielny przedsiębiorca, właściciel firmy SKILL-K oferującej – obok rozwiązań z branży IT/automatyki – usługi szkoleniowe i coachingowe z zakresu umiejętności biznesowych, prowadzone w formie interaktywnych warsztatów i treningów.