Max Paradox

PROBLEM? WYLUZUJ. OGARNIESZ TO!

Seria poradników z przymrużeniem oka ;)

Nie Umiem Negocjować, Więc Płacę Cenę z Metki

Jak rozmawiać o cenie, warunkach i wynagrodzeniu bez poczucia, że właśnie rozpoczynasz międzynarodowy szczyt handlowy



Mamy problem. Ale spokojnie.
Da się go rozwiązać i jeszcze będzie z czego się pośmiać.

Nie Umiem Negocjować, Więc Płacę Cenę z Metki

Jak rozmawiać o cenie, warunkach i wynagrodzeniu bez poczucia, że właśnie rozpoczynasz międzynarodowy szczyt handlowy

Max Paradox

PROBLEM? WYLUZUJ. OGARNIESZ TO!

ISBN: 978-83-8483-603-3

SPIS TREŚCI

INTRO 5

Rozdział 1 - Kiedy cena jest propozycją, a kiedy naprawdę nie ma o czym dyskutować? 11

Rozdział 2 - Dlaczego pytanie o lepsze warunki brzmi w głowie jak wypowiedzenie wojny? 21

Rozdział 3 - Nie Wiesz, Czego Chcesz, Więc Zgadzasz Się na To, Co Dostajesz 32

Rozdział 4 - Twardy Negocjator z Internetu, Czyli Jak Zepsuć Rozmowę w Trzy Minuty 42

Rozdział 5 - Kiedy Druga Strona Brzmi Jak Ekspert, a Ty Boisz Się Zadać Drugie Pytanie 55

Rozdział 6 - Jeszcze Tylko Jedna Drobna Rzecz, Czyli Jak Oddajesz Warunki Po Kawałku 66

Rozdział 7 - Oferta Ważna Tylko Dzisiaj, Czyli Jak Zegar Podejmuje Decyzje za Ciebie 78

Rozdział 8 - Poczucie Winy Nie Jest Walutą, Choć Ktoś Próbuje Nim Zapłacić 88

Rozdział 9 - Pierwsza Propozycja: Jak Powiedzieć Swoją Cenę i Nie Wycofać Jej Po Trzech Sekundach 99

Rozdział 10 - Rozmowa o Wynagrodzeniu: Dlaczego Własna Pensja Nagle Staje Się Tematem Tabu? 109

Rozdział 11 - „Za Drogo". I Co Teraz? Jak Odpowiadać na Kontrofertę Bez Natychmiastowej Kapitulacji 122

Rozdział 12 - Nie Samą Ceną Człowiek Negocjuje: Jak Wymieniać Warunki, Żeby Obie Strony Coś Zyskały 133

Rozdział 13 - Mail, Telefon czy Spotkanie? Jak Negocjować, Kiedy Każdy Kanał Ma Własne Pułapki 145

Rozdział 14 - Rozmowa Utknęła. Jak Wyjść z Impasu, Nie Zmieniając Negocjacji w Konkurs Upartości 155

Rozdział 15 - Kiedy Nie Masz Mocnych Kart: Jak Negocjować z Kimś, Kto Wie, Że Go Potrzebujesz 167

Rozdział 16 - Powiedziałeś „Tak" Za Szybko. Jak Naprawić Błąd, Zanim Zamieni Się w Drogą Tradycję.....178

Rozdział 17 - Znajomi, Rodzina i Cena Przyjaźni: Jak Negocjować z Bliskimi, Żeby Nie Stracić Ani Pieniędzy, Ani Relacji..... 191

Rozdział 18 - Wynegocjowane Nie Znaczy Załatwione: Jak Dopilnować Warunków, Kiedy Wszyscy Wracają do Swoich Spraw.....201

Rozdział 19 - Znowu Powiedziałeś „Nie Ma Problemu"? Jak Rozpoznać Powrót Starych Nawyków 213

Rozdział 20 - Nie Musisz Być Mistrzem Targowania: Jak Negocjować Po Swojemu i Wiedzieć, Kiedy Wystarczy.....224

INTRO

Stoisz w sklepie przed rzeczą, którą naprawdę chcesz kupić. Cena wynosi 2499 złotych. Sprzedawca jest uprzejmy, produkt wygląda dobrze, a ty właśnie odkrywasz, że potrafisz przez dwadzieścia minut analizować kolor obudowy, ale zadanie jednego pytania o cenę przekracza twoje możliwości dyplomatyczne. W głowie pojawia się nieśmiała myśl: „Może dałoby się trochę taniej?". Natychmiast zostaje jednak przechwycona przez wewnętrzny departament zapobiegania kompromitacji. A jeśli sprzedawca się obrazi? Jeśli uzna cię za skąpca? Jeśli za ladą znajduje się ukryty przycisk alarmowy uruchamiany przez klientów proszących o rabat? Uśmiechasz się więc, wyciągasz kartę i płacisz pełną kwotę. Dopiero w samochodzie odzyskujesz odwagę negocjacyjną. Niestety, samochód nie jest stroną transakcji i nie zamierza zwrócić ci trzystu złotych.

Najbardziej irytujące jest to, że prawdopodobnie doskonale wiesz, co należało powiedzieć. Wystarczyło spokojnie zapytać, czy istnieje możliwość uzyskania lepszej ceny. Żadnego dramatu, żadnych gróźb, żadnego przemówienia o sytuacji gospodarczej. A jednak pomiędzy wiedzą a wypowiedzeniem tych kilkunastu słów rozciąga się przepaść, nad którą twój mózg zdążył zbudować sześciopasmową autostradę czarnych scenariuszy. Po drugiej stronie pozostaje wyobrażona katastrofa społeczna: ktoś przez chwilę pomyśli o tobie coś nieprzychylnego. I właśnie za uniknięcie tej potencjalnej niezręczności zapłacisz czasem więcej, niż rzeczywiście musisz.

Podobny spektakl rozgrywa się poza sklepami. Dostajesz ofertę pracy i zamiast porozmawiać o wynagrodzeniu, natychmiast zapewniasz, że proponowana kwota jest odpowiednia. Podczas ustalania warunków współpracy przyjmujesz termin, który zupełnie ci nie odpowiada, ponieważ nie chcesz wyjść na osobę problematyczną. Kupując używany przedmiot, widzisz jego niedoskonałości, ale nie wspominasz o nich przy rozmowie o cenie. Potem przez kilka tygodni prowadzisz w myślach znakomite negocjacje, w których jesteś błyskotliwy, rzeczowy i absolutnie niepokonany. Szkoda tylko, że druga strona nie została o nich poinformowana. W twojej wyobraźni otrzymałeś podwyżkę, dodatkowy urlop i darmową dostawę. W rzeczywistości powiedziałeś: „Tak, oczywiście, nie ma problemu".

Łatwo uznać, że problemem jest brak talentu do negocjacji. Są przecież ludzie, którzy potrafią poprosić o lepszą ofertę z taką swobodą, z jaką inni proszą o szklankę wody. Ty natomiast czujesz, że negocjowanie wymaga charakteru zawodowego pokerzysty, odporności psychicznej negocjatora policyjnego i twarzy człowieka, który nigdy nie przeprosił automatu za nieudane płatności. Tymczasem skuteczna rozmowa o warunkach nie musi przypominać pojedynku. Można być spokojnym, życzliwym, nieśmiałym, a nawet odrobinę zestresowanym i nadal umieć jasno powiedzieć, czego się potrzebuje. Nie trzeba dominować nad rozmówcą. Trzeba przestać traktować samo przedstawienie swojej propozycji jak wykroczenie przeciwko dobrym obyczajom.

Warto przy tym rozprawić się z pewnym nieporozumieniem. Negocjowanie nie oznacza automatycznie targowania się o każdą złotówkę. Nie każda

cena podlega zmianie, nie każdy sprzedawca ma możliwość udzielenia rabatu i nie każda sytuacja wymaga rozpoczynania rozmowy. Jeśli kupujesz bułki w sklepie z ustalonym cennikiem, nie musisz przedstawiać piekarzowi analizy konkurencyjności jego oferty. Możesz zwyczajnie kupić bułki. Negocjacje mają sens wtedy, gdy istnieje przestrzeń do ustalenia warunków, a wynik ma dla ciebie znaczenie. Czasem chodzi o cenę, czasem o termin, zakres usługi, sposób płatności albo odpowiedzialność za dodatkowe koszty. Rzecz w tym, żeby umieć taką przestrzeń rozpoznać i nie rezygnować z niej wyłącznie dlatego, że rozmowa mogłaby być przez chwilę niezręczna.

Dlaczego zatem tak trudno nam to przychodzi? Jednym z powodów jest obawa przed odmową. Kiedy słyszysz „nie", możesz odebrać to nie jako informację o granicach oferty, lecz jako osobistą ocenę. Odmówiono ci rabatu, a ty już rozważasz emigrację do kraju, w którym nikt nie pamięta tego upokarzającego wydarzenia. Innym powodem jest niechęć do konfliktu. Chcesz utrzymać przyjazną atmosferę, więc zgadzasz się zbyt szybko. Bywa też, że zwyczajnie nie wiesz, co powiedzieć po pierwszej propozycji. Cisza wydaje ci się groźna, dlatego zapełniasz ją kolejnymi ustępstwami. Zanim rozmówca odpowie, sam obniżasz swoje oczekiwania, dorzucasz przeprosiny i zapewniasz, że właściwie niczego nie potrzebujesz.

Takie zachowanie często przynosi natychmiastową ulgę. Trudna rozmowa się kończy, nikt nie protestuje, atmosfera pozostaje miła. Koszt pojawia się później. Może być finansowy, kiedy przepłacasz albo godzisz się na wynagrodzenie poniżej swoich oczekiwań. Może być organizacyjny, kiedy przyjmujesz nierealny termin. Może też dotyczyć relacji, gdy przez długi czas zgadzasz się na

warunki, których wcale nie akceptujesz, a następnie zaczynasz odczuwać pretensje do osoby, która nawet nie wiedziała, że masz inne potrzeby. Milczenie bywa wygodnym sposobem unikania krótkiego dyskomfortu, ale potrafi stworzyć znacznie dłuższy problem.

Nie zamierzam jednak przekonywać cię, że każdą rozmowę można wygrać odpowiednio sprytnym zdaniem. To bajka, którą chętnie sprzedaje się ludziom marzącym o magicznym wpływie na innych. Druga strona ma własne interesy, ograniczenia i prawo odmówić. Pracodawca może nie mieć budżetu na podwyżkę, usługodawca może działać na granicy opłacalności, a sprzedawca może być związany zasadami ustalonymi przez firmę. Różnica między dobrymi negocjacjami a manipulacją polega między innymi na poszanowaniu tych granic. Nie musisz nikogo pokonać, zastraszyć ani oszukać. Potrzebujesz umiejętności przedstawienia swojej propozycji, wysłuchania odpowiedzi i podjęcia świadomej decyzji.

Przyjrzymy się również sytuacjom, w których stawka jest znacznie większa niż kilka procent rabatu. Rozmowa o wynagrodzeniu potrafi uruchomić szczególne emocje, ponieważ dotyczy nie tylko pieniędzy, lecz także poczucia własnej wartości, bezpieczeństwa zawodowego i relacji z przełożonym. W dodatku nie każda osoba ma podobną swobodę negocjowania. Ktoś z oszczędnościami i kilkoma ofertami pracy znajduje się w innej pozycji niż człowiek, który pilnie potrzebuje stałego dochodu. Dlatego będziemy szukać rozwiązań uwzględniających rzeczywistą siłę negocjacyjną, a nie wymagać od wszystkich heroicznych gestów rodem z filmu, w którym bohater rzuca dokumenty na stół i odchodzi przy dźwiękach triumfalnej muzyki.

Z tej książki nauczysz się przygotowywać do rozmowy bez tworzenia strategicznego dokumentu długości instrukcji obsługi elektrowni. Zrozumiesz, jak sprawdzać swoje możliwości, określać oczekiwania i rozmawiać o nich bez niepotrzebnego napięcia. Poznasz sposoby reagowania na odmowę, unikania pochopnych ustępstw i rozpoznawania momentu, w którym warto się porozumieć albo zrezygnować. Co ważne, nie będziemy ograniczać się do wynegocjowanej kwoty. Niekiedy korzystniejsza okazuje się zmiana terminu, dodatkowa usługa lub lepszy zakres obowiązków. A czasami najlepszą decyzją jest przyjęcie pierwotnej oferty, ponieważ po uczciwym porównaniu naprawdę ci odpowiada.

Na początek wystarczy zapamiętać jedno rozróżnienie: pytanie o możliwość zmiany warunków nie jest żądaniem ich zmiany. Zdanie „Czy możemy porozmawiać o cenie?" nie zobowiązuje nikogo do rabatu, podobnie jak „Chciałbym omówić proponowane wynagrodzenie" nie oznacza wypowiedzenia wojny pracodawcy. Takie otwarcie daje drugiej stronie szansę na odpowiedź, a tobie na poznanie możliwości, których wcześniej nie znałeś. Oczywiście rozmowa może zakończyć się odmową. Ale odmowa nie oznacza, że nie należało zapytać. Ważne, by umieć przyjąć ją bez poczucia klęski i ocenić, czy przedstawione warunki nadal mają sens.

Nie musisz więc zostać królem negocjacji, człowiekiem o stalowych nerwach ani osobą, która targuje się z parkomatem o dodatkowe pięć minut. Wystarczy, że zaczniesz traktować rozmowy o cenie, warunkach i wynagrodzeniu jako normalny element podejmowania decyzji. Czasami coś zyskasz. Czasami usłyszysz „nie". Czasami odkryjesz, że druga strona również czekała, aż ktoś

wreszcie poruszy temat. A kiedy następnym razem zobaczysz cenę na metce, pamiętaj, że nie zawsze jest zaproszeniem do negocjacji, ale też nie musi być ostatnim słowem w każdej transakcji. I naprawdę nie potrzebujesz do sprawdzenia tego faktu flag państwowych, tłumacza symultanicznego ani sali obrad na dwieście osób.

Rozdział 1 - Kiedy cena jest propozycją, a kiedy naprawdę nie ma o czym dyskutować?

Wyobraź sobie, że organizujesz niewielkie przyjęcie rodzinne. Znajdujesz odpowiedni lokal, oglądasz salę, sprawdzasz menu i otrzymujesz ofertę na 6800 złotych. Wszystko wygląda rozsądnie, poza jednym szczegółem: w cenie znajduje się dekoracja sali, której nie potrzebujesz, ponieważ twoja rodzina ma już własną wizję wystroju. Wizję obejmującą tyle kwiatów, że pobliska kwiaciarnia zaczyna podejrzewać przygotowania do wizyty delegacji królewskiej. Pytasz, czy można zrezygnować z dekoracji i odpowiednio zmienić cenę. Właściciel odpowiada, że pakiet jest standardowy. Ty przyjmujesz to jako ostateczną decyzję, choć w rzeczywistości otrzymałeś dopiero pierwszą informację o sposobie przygotowania oferty. Być może pakiet rzeczywiście jest niepodzielny. A może można zmienić jego zakres, liczbę godzin wynajmu albo termin płatności. Tego już nie sprawdzasz, ponieważ słowo „standardowy" zabrzmiało jak artykuł konstytucji.

Właśnie tutaj zaczyna się jeden z najbardziej kosztownych błędów osób, które uważają, że nie potrafią negocjować. Traktują pierwszą przedstawioną ofertę jako gotowy zestaw warunków, które można wyłącznie zaakceptować albo odrzucić. Cena, termin i zakres usługi wydają się elementami nierozerwalnej konstrukcji. Tymczasem w wielu transakcjach oferta jest punktem rozpoczęcia rozmowy, a nie jej zakończeniem. Sprzedający przedstawia warunki, które uważa za odpowiednie dla siebie i swojego sposobu działania. Kupujący może mieć inne

potrzeby. Dopiero porównanie tych dwóch perspektyw pozwala ustalić, czy istnieje przestrzeń do porozumienia. Nie oznacza to, że każda oferta jest zaproszeniem do targowania. Oznacza jedynie, że zanim uznasz coś za niezmienne, warto wiedzieć, dlaczego takie jest i kto rzeczywiście może o tym decydować.

Samo słowo „negocjacje" niepotrzebnie komplikuje sprawę. Kojarzy się z garniturami, wielogodzinnymi spotkaniami i ludźmi, którzy patrzą sobie w oczy tak intensywnie, jakby próbowali odczytać numery PIN przeciwnika. W codziennym życiu negocjowanie wygląda znacznie mniej widowiskowo. Czasem jest to rozmowa o zakresie remontu, innym razem ustalenie zasad współpracy z wykonawcą albo doprecyzowanie terminu realizacji zamówienia. Niekiedy wystarczy kilka zdań, aby odkryć, że druga strona może zaproponować coś korzystniejszego niż pierwotna oferta. Możesz nawet negocjować, nie używając słowa „negocjować". Jest duża szansa, że robisz to już podczas ustalania wspólnych planów ze znajomymi. Ktoś proponuje sobotę, ty wolisz niedzielę, ostatecznie spotykacie się w piątek. Nikt nie powołuje komisji arbitrażowej, a jednak uzgodniliście warunki satysfakcjonujące obie strony.

Problem zaczyna się wtedy, gdy do rozmowy dołączają pieniądze. Nagle zwykłe przedstawienie własnych preferencji nabiera podejrzanego charakteru. Masz poczucie, że skoro ktoś wykonał pracę, przygotował ofertę albo ustalił cenę, kwestionowanie jej byłoby niestosowne. W tym przekonaniu znajduje się rozsądne ziarno: cudzą pracę należy szanować. Jednak szacunek nie wymaga automatycznej akceptacji wszystkich zaproponowanych warunków. Możesz uznawać wartość czyjejś usługi, a

jednocześnie sprawdzać, czy jej zakres odpowiada twojemu budżetowi. Możesz wiedzieć, że wykonawca ponosi koszty, a mimo to poprosić o wycenę prostszego rozwiązania. Dobrze przeprowadzona rozmowa pozwala uwzględnić potrzeby obu stron. Dopiero próba wymuszenia ustępstwa, lekceważenie kosztów drugiej osoby albo sugerowanie, że powinna pracować niemal za darmo, zaczyna przypominać zachowanie, którego rzeczywiście warto unikać.

Nie każda cena ma tę samą naturę

Istnieje zasadnicza różnica pomiędzy ceną ustaloną w masowym cenniku a indywidualną wyceną przygotowaną na zamówienie. W pierwszym przypadku sprzedawca często nie dysponuje żadną swobodą. W drugim zakres możliwych ustaleń bywa znacznie większy, ponieważ oferta zależy od konkretnego zlecenia. Jeśli zamawiasz usługę obejmującą przygotowanie materiałów, transport i montaż, poszczególne elementy mogą mieć różne koszty i różne możliwości modyfikacji. Zanim zapytasz o obniżenie kwoty, możesz sprawdzić, za co dokładnie płacisz. Być może usunięcie jednego elementu zmniejszy cenę bardziej niż przypadkowy rabat. Być może zapłacisz tyle samo, ale otrzymasz dogodniejszy termin. W każdej z tych sytuacji sens rozmowy wynika z możliwości zmiany warunków, a nie z samego faktu, że lubisz płacić mniej. Co, umówmy się, nie jest szczególnie egzotycznym hobby.

Dobrym sygnałem jest sposób powstawania oferty. Jeśli druga strona pyta o twoje oczekiwania, zakres prac, budżet lub termin, prawdopodobnie nie korzysta wyłącznie z jednej sztywnej konfiguracji. Nie daje to gwarancji elastyczności cenowej, ale wskazuje, że przynajmniej część warunków zależy od indywidualnych ustaleń. Podobnie warto przyjrzeć się sytuacji, w której dostępnych jest kilka wariantów usługi.

Różnice pomiędzy nimi mogą pokazać, za które elementy dopłacasz i które są dla ciebie naprawdę ważne. Nie zakładaj jednak, że sprzedawca celowo zawyżył cenę, pozostawiając miejsce na ustępstwa. Takie myślenie prowadzi do niepotrzebnej podejrzliwości. Uczciwa wycena również może podlegać zmianie, jeśli zmieni się zamówienie. Czasami natomiast cena pozostanie dokładnie taka sama, ponieważ koszty wykonania nie pozwalają na żadne ustępstwa.

Rozważmy przykład osoby zamawiającej profesjonalne zdjęcia do strony internetowej. Fotograf przedstawia cenę obejmującą całodniową sesję, przygotowanie kilkudziesięciu zdjęć i rozbudowany retusz. Klient potrzebuje natomiast kilkunastu fotografii wykonanych w jednym miejscu. Jeśli natychmiast zaakceptuje pierwotny pakiet, zapłaci również za elementy, które nie są mu potrzebne. Jeśli zażąda trzydziestoprocentowego rabatu bez żadnego uzasadnienia, może spotkać się z odmową, ponieważ fotograf nadal będzie musiał poświęcić czas na organizację i obróbkę materiału. Rozsądniejszym punktem rozpoczęcia rozmowy jest wyjaśnienie rzeczywistych potrzeb: „Zależy mi na piętnastu gotowych zdjęciach i krótszej sesji. Czy przy takim zakresie możemy przygotować inną wycenę?". To nadal negocjowanie, choć nie padła żadna spektakularna kwota ani zdanie wypowiedziane tonem prezesa przejmującego konkurencyjne przedsiębiorstwo.

Warto zauważyć, że obniżka ceny jest tylko jednym z możliwych rezultatów negocjacji. Jeśli zamawiasz usługę wymagającą późniejszej współpracy, większe znaczenie może mieć możliwość wprowadzenia poprawek, sposób rozliczenia dodatkowych prac czy termin przekazania materiałów. Niższa cena połączona z niejasnym zakresem

odpowiedzialności niekoniecznie będzie korzystna. Możesz wynegocjować sto złotych oszczędności, a następnie zapłacić pięćset za czynność, której uwzględnienia w usłudze zwyczajnie nie dopilnowałeś. To szczególnie istotne przy większych zobowiązaniach, gdzie atrakcyjna kwota początkowa potrafi skutecznie odwracać uwagę od późniejszych kosztów. Zanim rozpoczniesz rozmowę, spójrz na całość: co otrzymujesz, kiedy, na jakich zasadach i co się stanie, jeśli coś pójdzie inaczej, niż pierwotnie zakładano.

Pułapka pierwszej liczby

Pierwsza poznana cena często staje się punktem odniesienia dla całej późniejszej oceny. Kiedy słyszysz, że usługa kosztuje 4200 złotych, kwota 3900 może wydawać się doskonałym rezultatem. Tymczasem bez sprawdzenia zakresu i porównywalnych ofert nie wiesz jeszcze, czy 3900 jest korzystne. Być może podobną usługę można otrzymać za 3500, a może pierwotne 4200 obejmowało dodatkowe zabezpieczenia i bardziej doświadczonego wykonawcę. Sama różnica między pierwszą a końcową ceną nie mówi więc wszystkiego o jakości decyzji. Rabat robi dobre wrażenie, ale nie jest dowodem opłacalności. To trochę jak świętowanie, że ktoś obniżył ci cenę wyjątkowo drogiej walizki, do której nie masz nawet ochoty się pakować.

Dlatego przed ważniejszą rozmową warto ustalić własne kryteria oceny. Ile możesz przeznaczyć na dany zakup? Które elementy są niezbędne, a które stanowią jedynie przyjemny dodatek? Jakie istnieją alternatywy i ile rzeczywiście kosztują? W przypadku wynagrodzenia istotne będą nie tylko liczby z ogłoszeń, ale także obowiązki, forma współpracy, świadczenia dodatkowe i twoja sytuacja zawodowa. W przypadku usług znaczenie mają doświadczenie wykonawcy, zakres odpowiedzialności oraz

możliwe koszty dodatkowe. Nie potrzebujesz analizy godnej banku inwestycyjnego. Potrzebujesz wystarczającej wiedzy, żeby cudza pierwsza propozycja nie stała się automatycznie twoim jedynym punktem odniesienia.

Pewną pułapką jest również zakładanie, że skoro nie potrafisz ocenić, czy kwota jest rozsądna, powinieneś całkowicie zrezygnować z rozmowy. W takiej sytuacji możesz zacząć od zdobywania informacji. Pytanie „Co dokładnie obejmuje ta cena?" pomaga zrozumieć ofertę, a „Które elementy najbardziej wpływają na koszt?" pozwala rozpoznać możliwości jej dostosowania. Nie musisz od razu proponować własnej kwoty. Czasami rozmowa wyjaśniająca jest znacznie bardziej wartościowa niż nieprzygotowana próba targowania się. Daje ci także możliwość wychwycenia niespójności. Jeżeli dwie oferty wyglądają podobnie, ale jedna nie obejmuje transportu, ubezpieczenia lub późniejszego wsparcia, porównywanie samych cen prowadzi do błędnego wniosku. Osoba, która zadaje pytania, nie jest trudnym klientem. Jest klientem próbującym ustalić, co właściwie kupuje.

Jak rozpoznać prawdziwą przestrzeń do ustaleń?

Weźmy inną sytuację. Prowadzisz niewielką działalność i zamierzasz wynająć salę szkoleniową na kilka spotkań. Otrzymujesz standardową stawkę dzienną. Zamiast natychmiast pytać o rabat, wyjaśniasz, że interesują cię cztery terminy, wszystkie poza najbardziej popularnymi godzinami. Właściciel może uznać, że regularna rezerwacja jest dla niego korzystniejsza niż cztery niezależne zamówienia. Może również odmówić zmiany ceny, ponieważ ma wystarczające obłożenie. Obie odpowiedzi są normalne. Istotne jest to, że twoja propozycja wnosi nową informację, na podstawie której druga strona może ocenić własny

interes. Nie prosisz o prezent. Sprawdzasz, czy inny układ współpracy mógłby odpowiadać wam obojgu.

W negocjacjach bardzo pomaga świadomość, że druga strona może cenić coś innego niż ty. Tobie zależy na niższej cenie, wykonawcy na przewidywalnym harmonogramie. Ty potrzebujesz szybkiego terminu, dostawca wolałby większe zamówienie z dłuższym czasem realizacji. Czasem te oczekiwania są sprzeczne, ale niekiedy można je połączyć. Oczywiście nie należy zakładać cudzych priorytetów bez sprawdzenia. To, że termin wydaje ci się mało atrakcyjny, nie oznacza, że sprzedawca będzie wdzięczny za możliwość jego wykorzystania. Zapytaj, jakie warianty są dostępne, i uważnie słuchaj odpowiedzi. Negocjowanie staje się wtedy poszukiwaniem realnych możliwości, zamiast zgadywania, gdzie rozmówca ukrył tajny przycisk „minus piętnaście procent".

Istnieją jednak granice, których nie da się przesunąć samą elokwencją. Przepisy, wymogi bezpieczeństwa, zobowiązania umowne albo ograniczenia techniczne mogą wykluczać pewne rozwiązania. Pracownik punktu sprzedaży może nie mieć uprawnień do zmiany cennika. Organizator kursu może stosować jednakową opłatę dla wszystkich uczestników. W takich przypadkach uporczywe naciskanie nie jest dowodem przedsiębiorczości, tylko stratą czasu i cierpliwości obu stron. Możesz jednorazowo zapytać o dostępne możliwości, ale jeśli otrzymujesz jasną informację o sztywnych zasadach, zaakceptuj ją. Nie ma żadnego obowiązku zamieniania każdej interakcji handlowej w konkurs na najbardziej wytrwałego rozmówcę.

Warto również odróżniać ograniczenie rzeczywiste od zwykłego sposobu przedstawienia oferty. Zdanie „Tak wygląda nasz standardowy pakiet" informuje, jak zazwyczaj

przebiega sprzedaż, lecz samo w sobie nie wyjaśnia, czy dopuszczalne są odstępstwa. Możesz więc spokojnie dopytać: „Rozumiem. Czy istnieje również możliwość przygotowania wariantu o mniejszym zakresie?". Natomiast odpowiedź „Nie przygotowujemy indywidualnych pakietów i nie zmieniamy ich ceny" daje już znacznie wyraźniejszą informację. Nie musisz jej lubić, aby ją uszanować. Kluczową umiejętnością jest rozpoznawanie różnicy między niezbadanym założeniem a rzeczywistą odmową. Pierwsze warto sprawdzić, drugą należy uwzględnić w decyzji.

Równie istotne jest to, co zrobisz, jeśli rozmowa nie przyniesie oczekiwanego rezultatu. Osoby unikające negocjacji często wyobrażają sobie, że pytanie zobowiązuje je do dalszego targowania. Skoro już poprosiły o niższą cenę, muszą teraz zaciekle bronić swojej pozycji, inaczej wyjdą na niekonsekwentne. Nic podobnego. Możesz usłyszeć odmowę, podziękować za informację i przyjąć pierwotne warunki. Możesz też zrezygnować z zakupu, jeśli oferta nie odpowiada twoim możliwościom. Nie musisz udowadniać, że jesteś twardym negocjatorem, ani karać sprzedawcy za brak ustępstw. Celem rozmowy jest podjęcie lepszej decyzji, nie obrona honoru narodowego przed kasą fiskalną.

Rabat nie zawsze oznacza zwycięstwo

Załóżmy, że negocjujesz warunki wykonania zabudowy meblowej. Jeden wykonawca oferuje niższą cenę, ale krótszy okres odpowiedzialności umownej za poprawki i dodatkową opłatę za montaż. Drugi jest droższy, za to jasno opisuje zakres prac, sposób zgłaszania usterek i całkowity koszt realizacji. Jeśli skoncentrujesz się wyłącznie na uzyskaniu upustu, możesz przeoczyć różnicę w jakości warunków. Zresztą nawet najlepsza umowa nie zastąpi

sprawdzenia wykonawcy. Negocjacje powinny pomagać ci podejmować rozsądne decyzje, a nie sprawiać, że kupujesz coś niewłaściwego tylko dlatego, że udało ci się zmniejszyć liczbę na końcu oferty.

Istnieje też pokusa stosowania małych sztuczek. Możesz udawać, że otrzymałeś korzystniejszą propozycję od konkurencji, choć w rzeczywistości nawet nie sprawdziłeś innych możliwości. Możesz sugerować ogromne przyszłe zamówienia, których nigdy nie planujesz. Bywa, że takie zachowania przynoszą doraźny efekt, ale trudno uznać je za solidny sposób budowania długoterminowych relacji. Zwłaszcza kiedy po obietnicy zamówienia stu sztuk wracasz po jedną i zaczynasz nerwowo tłumaczyć, że pozostałe dziewięćdziesiąt dziewięć przemyślało swoją sytuację życiową. Znacznie bezpieczniej opierać propozycję na prawdziwych potrzebach i realnych możliwościach. Nie musisz ujawniać wszystkich swoich granic finansowych ani szczegółów sytuacji osobistej. Uczciwość nie wymaga całkowitego odsłonięcia kart, lecz rezygnacji z wprowadzania drugiej strony w błąd.

Zanim więc uznasz, że nie ma możliwości rozmowy, oddziel trzy rzeczy: to, czego nie wiesz, to, co rzeczywiście jest ustalone, oraz to, co może podlegać zmianie. Jeśli brakuje informacji, poproś o wyjaśnienie. Jeśli zasady są sztywne, sprawdź, czy odpowiadają ci dostępne warianty. Jeśli istnieje elastyczność, przedstaw własne potrzeby i zaproponuj rozwiązanie. Ta kolejność oszczędza wiele niepotrzebnego napięcia, ponieważ nie wymaga rozpoczynania od odważnej deklaracji finansowej. Możesz najpierw poznać sytuację, a dopiero później zdecydować, czy jest sens składać propozycję.

Przyjrzyj się trzem ostatnim większym decyzjom finansowym, które podjąłeś. Nie musisz żałować żadnej z nich. Spróbuj jedynie ustalić, czy miałeś wystarczającą wiedzę o warunkach i dostępnych możliwościach. Może przy jednej transakcji cena była całkowicie sztywna, przy drugiej dałoby się zmienić zakres zamówienia, a przy trzeciej zabrakło zwyczajnego pytania o sposób rozliczenia. Taka analiza nie służy rozpamiętywaniu utraconych rabatów. Pokazuje, gdzie rzeczywiście warto angażować energię, zamiast podejmować negocjacje na ślepo albo całkowicie z nich rezygnować.

Najważniejsza zmiana nie polega na przekonaniu, że wszystko da się kupić taniej. Polega na odejściu od założenia, że przedstawione warunki zawsze są jedynymi możliwymi. Czasem okażą się niezmienne, czasem znajdzie się korzystniejszy wariant, a niekiedy sama rozmowa pozwoli zrozumieć, dlaczego określona cena jest uzasadniona. Każdy z tych rezultatów może być wartościowy. Metka informuje, ile ktoś chce otrzymać za dany produkt lub usługę na określonych zasadach. Nie jest automatyczną obietnicą rabatu, ale również nie zastępuje twojego prawa do zadawania pytań. A dobre pytanie potrafi być więcej warte niż najbardziej teatralna mina człowieka, który właśnie postanowił zostać mistrzem negocjacji.

Rozdział 2 - Dlaczego pytanie o lepsze warunki brzmi w głowie jak wypowiedzenie wojny?

Masz przed sobą wiadomość od potencjalnego klienta. Proponuje współpracę, która wygląda interesująco, ale oczekuje wykonania zadania w terminie znacznie krótszym, niż pierwotnie ustalaliście. Chcesz zaproponować dodatkowe trzy dni. Otwierasz odpowiedź i piszesz: „Dziękuję za propozycję. Czy moglibyśmy przesunąć termin realizacji na przyszły czwartek?". Czytasz wiadomość. Wszystko się zgadza. Jest uprzejma, konkretna i nie zawiera nawet śladowych ilości agresji. Mimo to zaczynasz poprawiać. Dodajesz „jeśli oczywiście nie będzie to problemem", następnie „bardzo przepraszam za komplikacje", a na końcu „jeżeli to niemożliwe, postaram się jakoś dostosować". Po kolejnych pięciu minutach wiadomość przypomina oficjalne przeprosiny państwa za incydent dyplomatyczny. Klient jeszcze niczego nie powiedział, ale ty już trzykrotnie ustąpiłeś, przeprosiłeś i obiecałeś coś, czego prawdopodobnie nie będziesz w stanie spokojnie wykonać.

To charakterystyczny moment, w którym negocjacje przegrywają, zanim właściwie się rozpoczną. Nie dlatego, że druga strona ma silniejsze argumenty albo większe doświadczenie. Problem polega na tym, że twoja wyobraźnia zorganizowała rozmowę zastępczą, w której potencjalny klient jest bezwzględny, urażony i gotowy natychmiast zerwać współpracę. Prawdziwy człowiek po drugiej stronie ekranu może tymczasem spokojnie odpowiedzieć: „Czwartek też będzie w porządku". Tyle że zanim otrzymał

szansę, by to zrobić, sam zrezygnowałeś z własnej propozycji. Wewnętrzny dział przewidywania katastrof pracuje bez przerwy, choć nikt nie sprawdził, czy jego prognozy mają jakikolwiek związek z rzeczywistością.

Warto zrozumieć, dlaczego zwykłe przedstawienie oczekiwań potrafi wywoływać tak silne napięcie. Dla wielu osób problemem nie jest sama kwota, termin czy warunek współpracy. Problemem jest możliwość negatywnej reakcji rozmówcy. Obawiasz się, że ktoś uzna cię za zachłannego, niewdzięcznego, trudnego albo zbyt pewnego siebie. Chcesz wypaść rozsądnie i sympatycznie, dlatego próbujesz unikać wszystkiego, co mogłoby zaburzyć przyjazną atmosferę. Negocjowanie zaczyna wówczas wyglądać jak zagrożenie dla relacji. Twój umysł traktuje niezadowolenie drugiej osoby jako coś, czemu należy zapobiec za wszelką cenę, nawet jeśli tą ceną są twoje pieniądze, czas lub dodatkowe obowiązki.

Gdy uprzejmość zaczyna kosztować

Sama potrzeba bycia dobrze odbieranym jest całkowicie zrozumiała. Ludzie funkcjonują w relacjach, zależą od współpracy i zwykle nie chcą bez potrzeby wywoływać konfliktów. Problem pojawia się dopiero wtedy, gdy utożsamiasz uprzejmość z nieustannym ustępowaniem. Uważasz, że sympatyczny człowiek nie sprawia trudności, więc każde przedstawienie odmiennego stanowiska odbierasz jako ryzyko utraty sympatii. W efekcie zaczynasz troszczyć się o samopoczucie rozmówcy bardziej niż o rzeczywiste warunki porozumienia. Co ciekawe, druga strona często nawet nie wie, jak wielki wysiłek emocjonalny wkładasz w utrzymywanie tej atmosfery. Dla niej rozmowa może być zwykłym ustaleniem szczegółów. Dla ciebie przypomina egzamin z dobrego wychowania, w którym

każde pytanie o własne potrzeby grozi oceną niedostateczną.

Wyobraź sobie, że znajomy prowadzący niewielką firmę prosi cię o przygotowanie materiałów reklamowych. Znasz się na tym, więc chcesz pomóc. Na początku rozmawiacie o kilku prostych projektach, ale z czasem pojawiają się kolejne wymagania. Dochodzą dodatkowe formaty, zmiany koncepcji i pilne poprawki przesyłane późnym wieczorem. Czujesz, że praca zdecydowanie przekroczyła pierwotne ustalenia, jednak boisz się poruszyć temat wynagrodzenia. Nie chcesz przecież sprawiać wrażenia osoby, która wszystko przelicza na pieniądze. W rezultacie pracujesz coraz więcej, a każda kolejna wiadomość od znajomego wywołuje coraz mniej przyjazne myśli. Zewnętrznie jesteś wyjątkowo ugodowy. Wewnętrznie prowadzisz już proces sądowy, w którym oskarżenie, obrona i sędzia zgodnie uznają, że ktoś tutaj mocno przesadził.

Takie sytuacje pokazują, że unikanie trudnych rozmów nie zawsze chroni relacje. Czasami wręcz przeciwnie. Kiedy nie informujesz o swoich granicach, druga osoba może zupełnie nie rozumieć, że pojawił się problem. Kontynuuje współpracę na dotychczasowych zasadach, ponieważ nic nie wskazuje na potrzebę zmiany. Ty natomiast stopniowo odczuwasz coraz większą frustrację. W pewnym momencie możesz zareagować znacznie ostrzej, niż zrobiłbyś to na początku, gdy sprawa dotyczyła jednej dodatkowej poprawki. Wczesne, spokojne przedstawienie warunków bywa więc bardziej życzliwe niż długotrwałe milczenie. Pozwala drugiej stronie poznać sytuację i odpowiednio się do niej ustosunkować. Nie gwarantuje zgody, ale przynajmniej wszyscy rozmawiają o tym samym problemie,

zamiast uczestniczyć w dwóch zupełnie różnych wersjach współpracy.

Istnieje też różnica między rozczarowaniem rozmówcy a wyrządzeniem mu krzywdy. Ktoś może być niezadowolony, że nie zgodzisz się na dodatkową pracę bez zapłaty. Może woleć niższą cenę lub krótszy termin. To jednak nie oznacza automatycznie, że twoja propozycja jest niewłaściwa. Ludzie mają różne interesy, a ich oczekiwania nie zawsze można pogodzić. Jeśli druga strona jest rozczarowana odmową, nie musisz natychmiast naprawiać jej nastroju własnym kosztem. Możesz potraktować tę reakcję jako informację o rozbieżności potrzeb. Wymaga to pewnej tolerancji na dyskomfort, ponieważ przez chwilę rozmowa nie będzie idealnie harmonijna. Ale harmonia osiągnięta dzięki temu, że jedna osoba nieustannie rezygnuje z własnych potrzeb, przypomina wygodną kanapę, na której wszyscy siedzą oprócz ciebie.

Odmowa to odpowiedź, a nie ocena człowieka

Drugim częstym źródłem napięcia jest sposób interpretowania słowa „nie". Kiedy przedstawiasz propozycję, możesz podświadomie traktować ją jak część własnej wartości. Jeśli rozmówca odmówi, pojawia się myśl, że twoje oczekiwania były przesadzone albo że nie masz prawa o nic prosić. Tymczasem odmowa dotyczy zwykle konkretnego rozwiązania w określonych okolicznościach. Ktoś może nie zaakceptować proponowanej kwoty, ponieważ przekracza jego budżet. Może nie zgodzić się na termin, bo ma inne zobowiązania. Może też zwyczajnie preferować odmienne warunki. Żadna z tych odpowiedzi nie stanowi pełnej charakterystyki twojej osoby. Nie otrzymujesz oceny z człowieczeństwa. Otrzymujesz informację, że dana propozycja nie została przyjęta.