

Management ali kako s pogajanjem iztržiti čim več

NOVI PRISTOPI

Management pomeni vodenje s posebnimi odlikami. V slovenskem prostoru se z njim srečujemo po gospodarskih reformah v zadnjih dveh letih. Profit, tveganje, konkurenca, marketing, inovacije, strategija, produktivno delo, usposabljanje, znanje, odgovornost, uspešnost, urejenost, prilagajanje, odločanje in drugi kazalci ločijo težnje sodobnih managerjev od manj zahtevnih in manj tržno naravnanih kolegov iz njihove preteklosti.

Ponudba na področju izobraževanja in usposabljanja za nove profile je široka in raznolika – poslovnih idej nam ne primanjkuje že ob samem vstopu v drugačno organizirnost in kreativnost. Veljalo bi se jim pridružiti na posameznih področjih!

O drugačnem miselnem pristopu nas lahko prepriča že površen pogled na področje pogajanj, ki ga bom kot izziv ob vdoru podjetniških idej skušala v nadaljevanju v kratkem predstaviti.

NAMEN POGAJANJ

S pogajanjem se srečujemo v poslovnem svetu, delovnem okolju, privatnem življenju in na ulici. Včasih se jih niti ne zavedamo, za resnejše zadeve pa se moramo nanje temeljito pripraviti. Natančno moramo vedeti, kaj želimo doseči, kaj bomo povedali in kaj zamolčali. Če smo dobro pripravljene, imamo pripravljene tudi odgovore na pogajalske zahteve nasprotni strani. Pogajanja so podobna šahovski igri – gre za dvoboj, taktiko in drobne spretnosti, s katerimi skušamo oslabiliti nasprotnika. V pomoč navedimo nekaj koristnih napotkov.

PRIPRAVE NA POGAJANJA

- Za pogajalski proces pripravimo celovito strategijo pristopa, ki izhaja iz realne ocene razmer in izhodišča, da moramo na pogajanjih doseči željeni cilj oz. zmagati.
- Za vodenje razgovorov moramo predvideti postopnost in utrjevanje usklajenih pozicij.
- Vodenje pogajanj načrtujemo v smer naših prednosti.
- Z nasprotno stranjo se moramo spoznati temeljito že pred pogajanjem tako v poslovnem kot sociološkem smislu in ugotoviti, kakšen „manevrski“ prostor imamo na voljo.
- Sestavni del pogajalske taktike sta tudi ustrezna priprava in koordinacija vseh članov naše ekipe, ki bo sodelovala na pogajanjih, s preudarno razdelitvijo medsebojnih obveznosti.

POTEK POGAJANJ

- Med celotnimi pogajanjem je treba skrbeti za dobro, pozitivno vzdušje oz. atmosfero.

- Partnerja – tekmeča se morata o predmetu in poteku dogovarjanja sporazumeti že na samem začetku.
- Potek dogovorov mora slediti načrtanemu dnevniemu redu. S tem se izognemo nepredvidljivim dogodkom in motnjam.
- Večkrat je treba preveriti sporazumnost in enakost razumevanja dogovorjenih odločitev in dejstev, da ne bi prišlo kasneje do nesporazumov.
- Če pogajalec česa ne razume, mora to povedati in prositi za pojasnilo nasprotnika.
- V pogajanjih je čas za premislek dragocen, zato pridobimo pri odločanju, če uporabljamo tehnike zavlačevanja s potrjevanjem dogovorjenega ali na druge primerne načine.
- Jezik pregovarjanja mora biti strpen in vljuden.
- Nikoli ne recite, da je nekaj nemogoče, temveč da je le težavno ali problematično.
- Če je le mogoče, večkrat ponovite skupni razlog za dogovarjanje.
- Ne podcenjujte in ne grozite nasprotni strani! Vplivajte nanjo pozitivno, da bo razumela vašo pozicijo in vašo prizadevanja, ki bodo samo omogočila boljšo realizacijo njihovih lastnih zamisli.

ZAKONITOSTI

- Ciljajte visoko; pogajanja začnite iz ekstremne pozicije!
- Venomer iščite spremenljivke!
- Nikoli ne popustite brez ustrezne zamenjave!
- Nikoli se ne odrecite tistemu, kar lahko prodate !
- Ne pustite se odpraviti zlahka!
- Ne sprejmite ultimata!
- Ne pokazite nespoštovanja do nasprotne strani!
- Če ste zadovoljni z rezultatom, nikar ne kričite, da ste zmagali!

Velja poskusiti drugače – pot do zmage in boljšega iztržka bo na ta način prepričljivejša!

(Izhodišče za tekst so bile revije Manager, letnik 1991 in prevodi zapiskov iz predavanj gospe Donne di Luigi – Osterc, direktorice Podjetniškega foruma v Sloveniji.)

mag. Božena Lipej

Prispelo za objavo: 18.11.1991