

**SZKOŁA TRENERÓW i DORADCÓW BIZNESU
FUNDACJI ROZWOJU DEMOKRACJI LOKALNEJ
i LABORATORIUM PSYCHOEDUKACJI**

Projekt realizowany w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki,
współfinansowany ze środków Unii Europejskiej
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

**8. NEGOCJACJE
w BIZNESIE
– JĘZYK WPLYWU i PERSWAZJI
MATERIAŁY SZKOLENIOWE**

Renata Stefaniak

WARSZAWA 2009



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Negocjacje w biznesie – język wpływu i perswazji

Materiały szkoleniowe

Renata Stefaniak

Opracowanie graficzne: Tomasz Maniewski



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt **SZKOŁA TRENERÓW I DORADCÓW BIZNESU**

FUNDACJI ROZWOJU DEMOKRACJI LOKALNEJ i LABORATORIUM PSYCHOEDUKACJI

realizowany w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

Publikacja wydana w ramach projektu „Szkoła Trenerów i Doradców Biznesu FRDL i Laboratorium Psychoedukacji” z II konkursu ogłoszonego przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości w ramach Projektu Systemowego PARP „Podnoszenie kompetencji kadry szkoleniowej”. Program Operacyjny Kapitał Ludzki, poddziałanie 2.2.2 „Poprawa jakości świadczonych usług szkoleniowych – projekty systemowe” (umowa nr RZL/POKL 2.2.2-014/13/1/2/0024/2009 z dnia 29.09.2009r.).

Publikacja wyraża wyłącznie poglądy autorów i nie może być utożsamiana z oficjalnym stanowiskiem Wydawcy ani instytucji wspierających projekt.

Wydawca:

FUNDACJA ROZWOJU DEMOKRACJI LOKALNEJ

Plac Inwalidów 10
01-552 Warszawa
tel.: 22 322 84 00
fax: 22 322 84 10
biuro@frdl.org.pl
www.frdl.org.pl

© Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej
Warszawa 2009

Druk: MWM AW
ul. Gościńiec 132, 05-077 Warszawa

ISBN: 978-83-60760-60-4

SPIS TREŚCI

1. DEFINICJA I ETAPY NEGOCJACJI	4
2. PRZYGOTOWANIE DO NEGOCJACJI. DEFINIOWANIE CELÓW W NEGOCJACJACH	6
3. KOMUNIKACJA W NEGOCJACJACH	10
4. STYLE NEGOCJACJI	17
5. STYL RZECZOWY NEGOCJACJI	18
6. NAJLEPSZA ALTERNATYWA NEGOCJOWANEGO POROZUMIENIA	20
7. TECHNIKI MANIPULACJI W NEGOCJACJACH	23
8. EWALUACJA NEGOCJACJI	26
9. LITERATURA	27



NEGOCJACJE, CZYLI...

Termin „negocjacje” kojarzy się nam często z długimi debatami, które prowadzą politycy, dyplomaci czy biznesmeni. I to często rzeczywiście są negocjacje. Ale czy tego chcemy czy nie, każdy z nas jest negocjatorem. Nasze negocjacje to codzienne rozmowy, w których staramy się osiągnąć to, czego pragniemy. Dlatego też negocjowanie jest jedną z wielu umiejętności, których warto się nauczyć.

1. DEFINICJA I ETAPY NEGOCJACJI

Zapewne każdy z nas ma własną definicję negocjacji i ma o nich swoje wyobrażenie. Napisano o negocjacjach wiele książek, jednak w zdecydowanej ich większości na próżno poszukiwalibyśmy definicji.

Rozmowa, dyskusja, wymiana argumentów służąca osiągnięciu celu to pewne określenia, które charakteryzują negocjacje, nie są to jednak definicje.

Według *Słownika języka polskiego* negocjacje to „wspólne wyjaśnienie, przedstawienie poglądów i układy, prowadzone przez upoważnionych przedstawicieli dwu lub większej liczby państw w formie rozmów lub wymiany pisemnych dokumentów; rokowania, pertraktacje”¹.

Inne definicje negocjacji:

Definicja 1: „Negocjacje są procesem komunikowania się stron, odbywającym się w sytuacji, gdy oczekują one, że porozumienie może zapewnić większe korzyści niż działania bez porozumienia” [P. J. Dąbrowski].

Definicja 2: „Negocjacje to dwustronny proces komunikowania się, którego celem jest osiągnięcie porozumienia z innymi, gdy niektóre z naszych interesów są wspólne, a inne sprzeczne”.

Definicja 3: „Negocjacje to proces, za pomocą którego poszukujemy warunków uzyskania tego, czego chcemy od kogoś, kto chce czegoś od nas” [G. Kennedy].

Definicja 4: „Negocjacje to transakcja, w której obie strony mają prawo weta wobec końcowego wyniku” [G. Kennedy].

Lepszą definicję możemy odnaleźć w Internecie: „Negocjacje to dwustronny proces komunikowania się, którego celem jest osiągnięcie porozumienia, gdy przynajmniej niektóre interesy zaangażowanych stron są konfliktowe”².

Ta definicja dużo lepiej oddaje ducha negocjacji – osiągnięcie porozumienia w sytuacji częściowego konfliktu interesów między stronami. Pod warunkiem dwustronnej komunikacji – czyli dialog zamiast monologu.

¹ *Słownik języka polskiego* PWN.

² <http://pl.wikipedia.org/wiki/Negocjacje>

Negocjacje to proces umieszczony w czasie i miejscu, posiadający początek i koniec oraz określony czas trwania. Ten proces można podzielić na etapy, z których każdy ma swoją funkcję i swój cel. Wszystkie etapy stanowią całość. Pominięcie któregośkolwiek etapu zwiększa ryzyko niepowodzenia w negocjacjach, jednak realizacja każdego z etapów nie gwarantuje sukcesu. Zawsze jest to bowiem proces wielostronnej komunikacji i wzajemnego oddziaływania uczestników negocjacji, dlatego też i nasz sukces w negocjacjach zależy nie tylko od nas. Zależy od wielu różnych czynników, na które sukcesywnie będziemy zwracać uwagę.

Dla zwiększenia efektywności przyswajanej wiedzy warto przestrzegać kilku podstawowych zasad:

- Na stawiane pytania staraj się odpowiadać maksymalnie szczerze. Bez nadmiernej krytyki, ale również bez zbytniej pewności we własną nieomyślność.
- Staraj się przypomnieć konkretne fakty lub zdarzenia, które będą potwierdzać taką czy inną twoją opinię. Spróbuj też znaleźć argumenty albo wydarzenia, które będą jej zaprzeczały. Co prawda wyjątek potwierdza regułę, ale zbyt wiele występujących wyjątków oznacza błędność reguły.
- Nie bój się popełnianych błędów. Uświadomienie sobie popełnionego błędu jest pierwszym krokiem ku doskonałości.
- Jeśli zauważasz u siebie błędy, to pamiętaj, że nie ma zawsze i jedynie słuszych rozwiązań, a błąd w konkretnej sytuacji może oznaczać doskonałe rozwiązanie w innej. Dlatego w podobnej sytuacji nie należy go powtarzać, ale rozwiązanie może być przydatne w innej.
- Bardzo trudnym zadaniem jest poprawa wszystkiego od razu, dlatego też zawsze można spróbować poprawiać błędy sukcesywnie – jeden po drugim. W końcu, jak głosi chińskie przysłowie, „aby przejść tysiąc mil, trzeba zrobić pierwszy krok”.
- Podróż ku doskonałości w negocjacjach w ciągu naszego życia nigdy się nie kończy, zawsze można coś poprawić, ulepszyć.

Czyli pierwszy krok mamy już za sobą, a teraz dążmy ku doskonałości...

Ten, kto jest w pełni przygotowany i czeka na nieprzygotowanych, odnosi zwycięstwo.

Sun Tzu (ok. 506 p.n.e.)



Rysunek 1. Etapy negocjacji

2. PRZYGOTOWANIE DO NEGOCJACJI. DEFINIOWANIE CELÓW W NEGOCJACJACH

Pierwszym i najważniejszym etapem w negocjacjach jest **PRZYGOTOWANIE**.

Wyobraź sobie, że chcesz zostać przedsiębiorcą – od czego zaczniesz? Podaj kilka punktów.

Rozpoczynając działalność gospodarczą, układamy listę czynności, które musimy wykonać, aby zarejestrować firmę, myślimy o tym, gdzie znaleźć klientów, co będziemy im sprzedawać, po jakiej cenie – i to jest przecież biznesplan. Niekoniecznie musi mieć on formę pisemną – ułożenie w myślach planu działań też jest biznesplanem.

Przygotowanie do negocjacji jest podobne. Nasz plan prowadzenia negocjacji może podlegać zmianom w zależności od przebiegu rozmów. Aby poddać ocenie nasz pomysł na biznes (choćby w trakcie starań o kredyt), musimy przedstawić go w formie pisemnej, aby nie podlegał zmianom nieświadomym dla nas samych pod wpływem emocji, samopoczucia czy też określonej sytuacji. Dlatego też planując negocjacje, warto po prostu zapisać niektóre przynajmniej punkty etapu **Przygotowanie**.

Od czego zacząć? Od uporządkowania informacji – tych dotyczących naszego otoczenia oraz tych, które dotyczą nas samych. Zazwyczaj wydaje nam się, że siebie znamy znacznie lepiej niż kogokolwiek innego. Zacznijmy więc od analizy wewnętrznej, czyli nas samych. Wyobraź sobie negocjacje, w których masz wziąć udział. Może to być np. zakup jakiejś rzeczy czy zatrudnienie. Jeśli masz już taką sytuację, nadszedł czas na pierwsze ćwiczenie. Odpowiedz sobie na pytanie: co chcę osiągnąć w rozmowach? Jaki jest mój cel w negocjacjach?

To przecież proste. Zawsze wiemy, co chcemy osiągnąć. Ale czy nie poszło nam czasami zbyt łatwo? Weźmy na przykład negocjacje dotyczące zatrudnienia. Przecież cel jest oczywisty – otrzymać pracę. I tylko tyle? Powinniśmy przecież porozmawiać z pracodawcą nie tylko o samym fakcie zatrudnienia, ale również o wielu kwestiach z nim związanych.

Jeśli chcesz kupić samochód – czy zależy ci tylko na tym, żeby jak najtaniej?

Spróbuj sporządzić listę takich spraw, które należałoby uzgodnić. Napisz, jakie są twoje oczekiwania w negocjacjach. To są właśnie cele. Nie myl ich z ofertą wyjściową. Cel to nie jest propozycja, jaką złożysz na początku. Cel to jest coś, co pragniesz osiągnąć. Zwróć uwagę, że lista celów jest dłuższa niż jedno hasło. Masz kilkanaście celów – to bardzo dobrze. Tylko kilka – no cóż, życie zazwyczaj nie jest takie proste, ale na razie wystarczy.

Uszereguj je teraz od najważniejszego do najmniej ważnego. Trudne zadanie? Tak, ale należy znać odpowiedź na pytanie: co jestem skłonny poświęcić dla osiągnięcia innego celu? Każdy z nas ma inną sytuację, każdy z nas może mieć zatem inną hierarchę celów – właściwą dla danej osoby w danej sytuacji.

Jeżeli już wiesz, co chcesz osiągnąć i co jest dla ciebie najważniejsze w negocjacjach, to sprawdź proszę, czy określone przez siebie cele są **MĄDRE**.

Mądry cel musi być:

Prosty. Jasno sformułowany, czyli tak określony, abyś nie miał(a) wątpliwości, czy został osiągnięty. Dobrym przykładem takiego celu jest wynagrodzenie miesięczne w wysokości 2000 zł netto. Niewłaściwie sformułowany cel to natomiast „dobre warunki pracy”, ponieważ dla różnych osób oznaczają one co innego.

Mierzalny. Możliwy do zmierzenia – dzięki temu możliwa jest odpowiedź na pytanie, czy został on osiągnięty. Maksymalnie wysokie wynagrodzenie jest nieprawidłowo sformułowanym celem, ponieważ nie jesteśmy w stanie określić, ile to jest. Niezależnie od osiągniętego rezultatu po zakończeniu negocjacji możemy powiedzieć, że była to maksymalna wysokość, jaką mogliśmy wynegocjować. A to oczywiście nie musi być prawdą.

Możliwy do osiągnięcia w negocjacjach. Może być ambitny, ale nadmierne oczekiwania będą sprzyjać późniejszej frustracji z powodu kolejnego niepowodzenia – nieosiągnięcia celu.

Możliwy do realizacji w praktyce. Należy spojrzeć nie tylko na proces negocjacji, ale również na późniejszą realizację porozumienia. Osiąganie celów, o których z góry wiadomo, że nie będą realizowane, jest marnotrawieniem czasu. Brak zainteresowania realizacją celu również nie sprzyja jego rzeczywistej realizacji.

Umiejscowiony w czasie, tzn. z określonym momentem realizacji.

Wiedza to potęga.

Francis Bacon

Wiesz już, co chcesz osiągnąć w negocjacjach. Ale to bynajmniej nie jest to koniec przygotowań. Zanim zaczniesz myśleć o argumentach, może warto zastanowić się nad tym, z kim będziesz negocjować.

Spróbuj zatem napisać listę informacji, które chciałbyś wiedzieć o swoim rozmówcy. Porównaj swoją listę z poniższą przykładową listą informacji, które mogą być użyteczne w negocjacjach.

1. Kto będzie reprezentował drugą stronę? Zapisz imię i nazwisko oraz stanowisko rozmówcy. Mało kto lubi, aby przekręcano jego nazwisko, a na dodatek wiele osób jest bardzo czułych na punkcie zajmowanego stanowiska. W niektórych instytucjach jest to niemal powszechne (np. banki, urzędy).
2. Cechy osobowe negocjatora (negocjatorów) – to może nam pomóc w określeniu prawdopodobnego stylu negocjacji tej osoby.
3. Czy osoba, z którą będę rozmawiać, jest władna podjąć decyzję, czy też tylko zbiera informacje? Jeżeli nie podejmuje decyzji, to w jakim stopniu decydent opiera się na opinii mojego rozmówcy? Być może muszę skupić się na osiąganiu sukcesu w kolejnych etapach,



stosując inne metody – inne argumenty dla pracownika, inne do użycia w późniejszej rozmowie z szefem, albo też od razu starać się o możliwość rozmowy z osobą, która podejmuje decyzje w takich sprawach.

4. Faktyczne potrzeby drugiej strony, np. przyszłego pracodawcy – jakie umiejętności, wiedza są najbardziej poszukiwane?
5. Jaki styl negocjacji będzie stosował rozmówca?
6. Jakie pytania najczęściej zadaje? Np. czy i w jaki sposób weryfikuje deklarowane umiejętności pracownika?
7. Hobby naszego rozmówcy.

Odpowiedź na powyższe zagadnienia pozwoli nam na lepsze przygotowanie argumentów do rozmów. Spróbuj zatem zebrać te informacje, zanim pójdziesz na rozmowę. Wszak **wiedza to potęga**.

Najważniejszy w każdym działaniu jest początek.

Platon

Wiesz już dużo o przygotowaniu się do negocjacji, co prawda pozostało jeszcze wiele kwestii, chociażby takich, jak miejsce i termin przeprowadzenia negocjacji czy też skład zespołu negocjacyjnego. Zakładamy, że przygotowujesz się do negocjacji samodzielnych, a zespół negocjacyjny to najczęściej ty sam(a). To znaczy, że role lidera rozmów (decydenta), negocjatora (prowadzącego rozmowy), obserwatora (obserwującego komunikację niewerbalną drugiej strony), krytyka (oceniającego sposób prowadzenia negocjacji) i wreszcie eksperta (człowieka, który zna dane zagadnienie) musisz odgrywać jednoosobowo.

A skoro tak, to wróćmy do praktyki – drugi etap negocjacji – **otwarcie rozmów** – ma kilka celów:

- stworzenie atmosfery wzajemnego zaufania;
- sprawdzenie kompetencji naszego rozmówcy – czy jest właściwą osobą do rozmów;
- wstępna ocena przyjętej strategii.

Stworzenie atmosfery wzajemnego zaufania to bardzo trudna sztuka. Masz zaledwie kilkadziesiąt sekund na to, aby osoba po drugiej stronie biurka chciała z tobą rozmawiać. Jak to zrobić?

Skorzystaj ze znanych **zasad dobrego kontaktu**:

- Kontakt **jest pomostem, który pozwala osobie, z którą rozmawiasz, odnaleźć znaczenie i sens w tym, co mówisz**.
- Decyduje o tym, czy w ogóle jesteś słuchany i co z twoich wypowiedzi dociera do rozmówcy.
- Kontakt budzi uczucie zaufania, a ludzie podświadomie garną się do tych, którym ufają. Jeśli nie masz umiejętności nawiązania kontaktu – ludzie będą cię unikać.
- Pozwala ludziom czuć się z tobą komfortowo.

- Buduje uczucie zrozumienia.
- Podtrzymuje wiarę, że można ci ufać i wierzyć w to, co mówisz.

Podstawą dobrego kontaktu jest twoja postawa, zmierzająca do dokładnego poznania i zrozumienia potrzeb klienta:

- **Własne nastawienie** – pozytywny stosunek do rozmówcy ułatwia skuteczną komunikację.
- **Pewność siebie** – nasza wiedza i kompetencja na temat, o którym rozmawiamy, dają nam pewność siebie i budują nasz wiarygodny wizerunek.
- **Empatia** – staraj się wczuć w sytuację drugiej osoby, spójrz na świat jej oczyma.
- **Entuzjazm i witalność** – osoby witalne zarażają entuzjazmem innych, dzięki czemu rozmowa staje się ciekawsza.
- **Otwarcie wobec otoczenia** – każdy człowiek ma prawo do własnych przekonań i opinii, nie należy uprzedzać się z góry do osób prezentujących odmienne od naszego podejście do problemu, warto słuchać innych, daje to szansę na własny rozwój.
- **Spójność na trzech poziomach kontaktu** – treści, sposób wypowiedzi i mowa ciała.
- **Dobre maniery** – uprzejmość, życzliwość dowartościowują rozmówcę; nasz wygląd (ubiór i kosmetyki) może mieć zasadniczy wpływ na chęć drugiej strony do poważnego zaangażowania się w rozmowę.
- **Unikanie uogólnień** (np. zawsze, nigdy, wszyscy) – są one zwykle nieuzasadnione i budzą sprzeciw, lepiej unikać ich w kontaktach z ludźmi.
- **Poznanie partnera** – zainteresowanie drugą osobą i danie jej prawa do odmowy odpowiedzi.



3. KOMUNIKACJA W NEGOCJACJACH

Sztuka skutecznego porozumiewania się jest jedną z najważniejszych umiejętności życiowych. Dzięki niej zdobywamy i podtrzymujemy przyjaźnie, budujemy relacje partnerskie oraz odnosimy sukcesy na polu zawodowym. W dobie Internetu, kiedy kontakt bezpośredni między ludźmi staje się coraz rzadszy, umiejętność dobrego porozumiewania się jest kluczowym sposobem na pozytywne wyróżnienie.

Bez względu na nasze chęci czy intencje komunikujemy się z ludźmi na trzy sposoby:

- przekazując treści słowne,
- przekazując informacje poprzez sposób wypowiedzi,
- przekazując informacje poprzez mowę ciała (gesty, mimika).

Uświadomienie sobie znaczenia przekazów na tych trzech poziomach ma olbrzymią wartość. Okazuje się bowiem, że często to, co słyszymy od naszego rozmówcy, zupełnie nas nie przekonuje – nie wierzymy w wypowiedziane słowa. Dzieje się tak zwykle w przypadku braku spójności pomiędzy trzema sposobami komunikowania się.

Efektywność komunikacji uzależniona jest od:

- podobieństwa umiejętności komunikacyjnych,
- postaw,
- wykształcenia,
- doświadczeń społecznych,
- kultury uczestników tego procesu.

Nieefektywność komunikacji oznacza, że znaczenie wiadomości, stworzone przez odbiorcę, będzie różnić się od znaczenia przyjętego przez nadawcę.

Komunikacja werbalna to wypowiedziane przez nas słowa, używany język. To, co ceni się najbardziej w sytuacjach zawodowych, to umiejętność mówienia w sposób jasny i zrozumiały dla innych. Jest to szczególnie istotne w relacjach z osobami wywodzącymi się z innych firm, a zatem z innego środowiska i kultury organizacyjnej.

Chcąc być dobrze zrozumianym:

- mów w sposób prosty i konkretny;
- dostosuj język do odbiorcy (głównie do jego wiedzy na podejmowany temat);
- wypowiadaj krótkie zdania;
- podsumowuj i akcentuj rzeczy najistotniejsze;
- stosuj porównania, kiedy mówisz o rzeczach nowych (ułatwiają zrozumienie i łatwiej zapadają w pamięć);
- jeśli wypowiadasz dłuższe kwestie, zaczynaj od informacji ogólnych, potem przechodź do szczegółów.

Mowa ciała

W poniższej tabeli znajdują się przykładowe zestawienia zachowań, z których można wnioskować o nastawieniu naszego rozmówcy. Zaznajomienie się z ich interpretacją pozwoli również w lepszy sposób kontrolować swoje zachowania.

Nastawienie rozmówcy	Zespół typowych zachowań
Nastawienie przyjazne	patrzy w oczy rozmówcy kiwa głową aprobująco uśmiecha się trzyma dłonie otwarte rzadko dotyka głowy zbliża się do rozmówcy
Nastawienie nieprzyjazne	unika wymiany spojrzeń pochyla, odwraca głowę mimika uboga, zła mocno ściska dłonie pociera często nos, głowę odsuwa się od rozmówcy
Zachowanie lękliwe / niepewne	często przymyka oczy nerwowo porusza rękami zasłania często usta rozgląda się niespokojnie
Pewność siebie	oczy naturalnie otwarte trzyma ramiona luźno, swobodnie odstania sylwetkę, twarz ma wyprostowaną postawę
Nastawienie wrogie / agresja	uśmiecha się z politowaniem nieprzyjemny wyraz twarzy grozi palcem wskazującym podnosi brwi z niesmakiem wstaje, aby unieść się nad rozmówcę zaciska dłonie w pięści patrzy ponad głowę rozmówcy
Zdecydowanie, bez wrogości	utrzymuje kontakt wzrokowy przez ok. 75% czasu rozmowy zdecydowany i pewny wyraz twarzy gestykuluje dłońmi lekko odwraca głowę w bok lekko napina ciało, gdy zaczyna mówić trzyma dłonie otwarte patrzy prosto w oczy

UWAGA!!!

Odczytywanie mowy ciała powinno następować poprzez zwrócenie uwagi na cały zespół zachowań, a nie na pojedyncze gesty.



Komunikacja jednostronna

Jednym z najczęstszych błędów popełnianych w trakcie porozumiewania się jest skupianie się wyłącznie na tym, co mamy do powiedzenia. Wypowiadamy swoją kwestię, przekazujemy informacje i szybko zajmujemy się innymi sprawami, nieświadomie przyjmując, że dla naszego rozmówcy wszystko jest jasne. Doświadczenie uczy, że ten sposób komunikowania się bywa często zwodniczy i staje się powodem wielu błędów i nieporozumień.

Jest to typowy przykład komunikacji jednostronnej, kiedy tylko jedna z osób (nadawca) przekazuje informację. Nie dopuszczając drugiej osoby (odbiorcy) do głosu, nie wiemy, jak ta informacja została przez nią odebrana, czy rozmówca nadąża za tokiem naszej myśli, czy wszystko rozumie dokładnie tak, jak my.

Najczęstsze przyczyny jednostronnego komunikowania się:

- presja czasu – jednostronny przekaz jest bardzo szybki;
- zakładamy, że odbiorca wie lub powinien wiedzieć tyle samo, co my;
- jeśli odbiorca czegoś nie rozumie, to zapyta – to przecież naturalne!
- czujemy się ważniejsi niż odbiorca i zakładamy, że to czego potrzebuje, to instrukcja bez opisu i wyjaśnień.

Komunikacja jednostronna rzeczywiście pozwala przekazać informację bardzo szybko i jest skuteczna w sytuacjach kryzysowych, kiedy konieczne jest natychmiastowe działanie. W innych sytuacjach ten typ komunikacji okazuje się bardzo nieskuteczny, szczególnie gdy przekazujemy informacje złożone, mówimy o produkcie, ustalamy zasady współpracy, itp.

Komunikacja dwustronna

Efektywny sposób porozumiewania się to komunikacja dwustronna. Nadawca przekazuje informacje, ale jednocześnie obserwuje reakcje odbiorcy – jego zachowanie może być sygnałem, że coś jest niejasne. Wówczas nadawca dopuszcza odbiorcę do głosu, zadaje pytanie i uważnie słucha odpowiedzi.

W komunikacji dwustronnej role nadawcy i odbiorcy nie są sztywno narzucone, rozmówcy stają się na przemian nadawcami i odbiorcami, prowadzą dialog, dzięki czemu zwiększają efektywność przekazania informacji.

Jeśli jesteś nadawcą:

- wypowiadaj się jasno i obserwuj zachowanie rozmówcy – nie ignoruj żadnej reakcji, być może rozmówca daje ci znaki, że czegoś nie rozumie;
- angażuj rozmówcę – zadawaj pytania.

Jeśli jesteś odbiorcą:

- słuchaj, a w razie potrzeby proś o powtórzenie;
- pytaj, gdy coś jest niejasne.

Pierwsze wrażenie i rola nastawień

W działaniach na rzecz właściwej komunikacji czyhają na nas liczne niebezpieczeństwa. Najczęstszym z nich jest „efekt diabelski”, odpowiedzialny za pojawianie się negatywnych nastawień. Spotykając się z kimś po raz pierwszy, w trakcie kilkunastu sekund wytwarzamy sobie o nim opinię. Jest to zjawisko naturalne, zwane **prawem pierwszego wrażenia**.

Mowa ciała ma więc ogromne znaczenie – nawet jeśli ktoś mówi rzeczy ważne i wypowiada się jasno i konkretnie, jesteśmy źli i nieufni, gdy widzimy, że mowa ciała tej osoby wskazuje na brak zainteresowania i lekceważący stosunek do nas.

Pierwsze wrażenie jest zjawiskiem rozpoczynającym proces komunikacji, w wyniku którego kształtuje się całościowy obraz osoby, z którą się komunikujemy. Obraz ten w zasadniczy sposób wpływa na przebieg dalszego kontaktu, ponieważ kształtuje on określone nastawienie względem rozmówcy.

Pierwsze wrażenie jest subiektywne:

- **spostzegamy wybiórczo** – widzimy to, co jest dla nas ważne, np. odbieramy osobę jako szczerą i rozluźnioną, bo się do nas uśmiecha i nam przytakuje, a nie zauważamy, że nerwowo ściska palce;
- **lepiej oceniamy ludzi atrakcyjnych fizycznie**, uważamy ich za ciekawych i inteligentnych;
- **ulegamy własnym stereotypom myślenia** – na podstawie jednej cechy potrafimy „zaszufladkować” osobę do jakiejś grupy, sądzimy np., że ktoś, kto jest humanistą, nie zna się na niczym, potrafi za to dużo i rozwlekle mówić;
- pozytywnie odbieramy osoby w jakimś stopniu **podobne do nas**: wygląd zewnętrzny, wiek, zainteresowania, wykształcenie, wykonywany zawód czy kanały informacyjne.

PIERWSZE WRAŻENIE JEST:

TRWAŁE – raz wytworzone wrażenie trudno zmienić. Informacje odebrane jako pierwsze wyznaczają kierunek spostrzegania danej osoby. Do niego dopasowywane są wszystkie później napływające informacje.

NIEUNIKNIONE – czy chcemy, czy też nie, w procesie komunikacji zawsze wywieramy na rozmówcy pierwsze wrażenie.

MOMENTALNE – zachodzi ono w ciągu pierwszych 20 sekund (20 kroków, 20 słów, 20 gestów) komunikacji.

NIERACJONALNE – proces kształtowania się pierwszego wrażenia nie podlega prawom logiki. Dużą rolę odgrywają tu stereotypy rozmówców, ich oczekiwania, uprzedzenia i wcześniejsze doświadczenia.

SAMOSPEŁNIAJĄCE SIĘ – pierwsze wrażenie potwierdza się w dalszych kontaktach, ponieważ informacje z nim niezgodne są po prostu niedostrzegane.



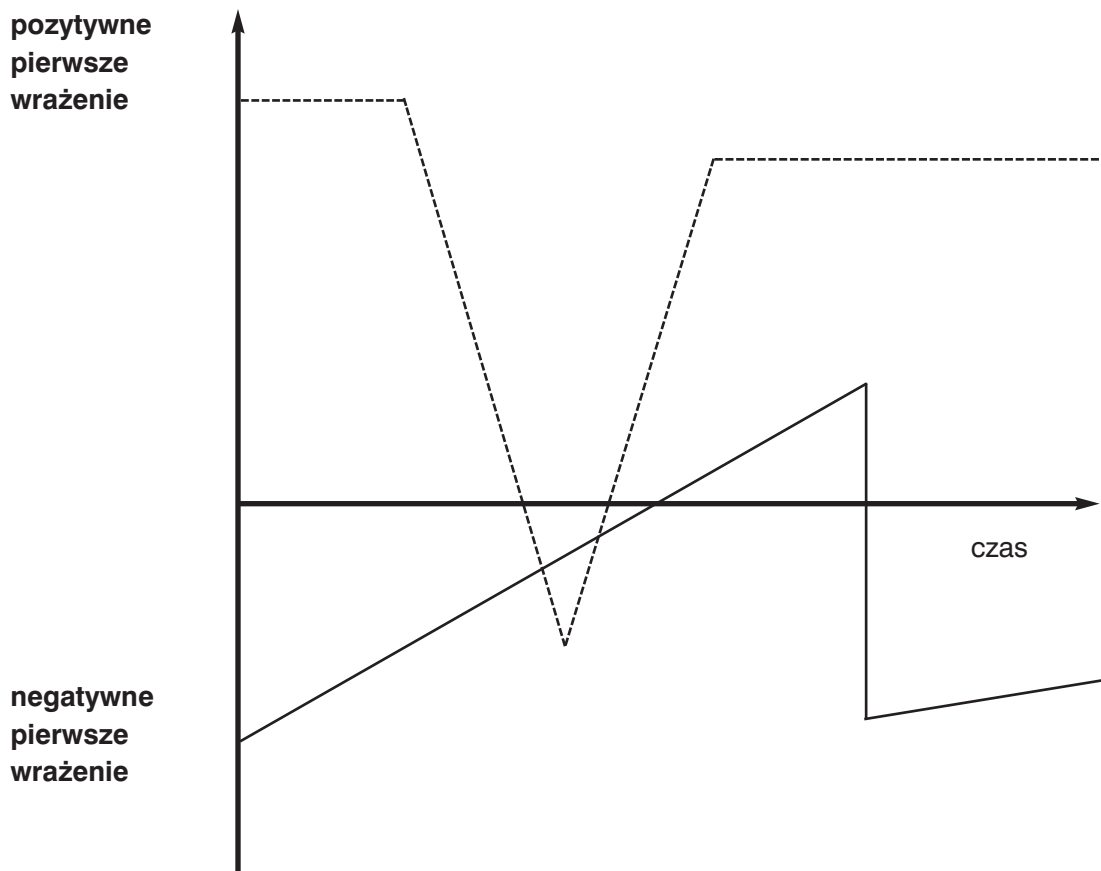
GLOBALNE – pierwsze wrażenie odnosi się do całej osoby. Mamy tendencje do przypisywania danej osobie szeregu cech negatywnych, ponieważ pewną jej właściwość oceniliśmy negatywnie. Podobnie przypisujemy komuś szereg cech pozytywnych, ponieważ jakaś jedna właściwość tej osoby została przez nas oceniona pozytywnie.

EFEKT DIABELSKI

To, co ktoś zrobił w trakcie pierwszych kilkunastu sekund (jak się zachował, jak się wypowiadał, co mówił), czasem decyduje o dalszym kontakcie. Jeśli nasz rozmówca w trakcie pierwszego kontaktu wywarł na nas wrażenie negatywne, miewamy tendencję do przypisywania mu wielu cech negatywnych. To właśnie nazywamy **efektem diabelskim**. Sprawia on, że nastawiamy się do danej osoby w negatywny sposób, bo przecież wiemy, że jest „mniej mądra, nie zna się, jest niemiła i cały czas robi nam na złość”.

Sama świadomość występowania zjawiska pierwszego wrażenia i efektu diabelskiego skłania do zadania sobie następującego pytania: czy moje relacje z konkretnymi ludźmi (typami ludzi) nie są wynikiem efektu diabelskiego?

Pierwsze wrażenie



Mamy tendencję do ulegania tak zwanemu efektowi świętego (*angel effect*) lub efektowi diabła (*devil effect*). W praktyce tendencję tę pokazuje wykres. Jeśli ktoś zrobi na nas dobre pierwsze wrażenie, to nawet jeśli zdarzy mu się jakaś wpadka i jego wizerunek w naszych oczach się pogorszy, jest to wahnięcie chwilowe. Dość szybko przekonujemy sami siebie, że „przecież w gruncie rzeczy to porządny człowiek”.

Jeśli jednak pierwsze wrażenie jest niekorzystne, druga osoba musi bardzo mocno się starać, aby nasza opinia uległa zmianie na plus. Jeśli zdarzy się jej jakakolwiek, nawet mała wpadka, jej notowania szybko spadają w dół, a my utwierdzamy się w swoim przekonaniu: „przecież intuicja od samego początku mówiła nam, że z tym gościem coś jest nie w porządku”.

Wniosek

Istotne znaczenie w komunikacji ma pierwszy kontakt. Jeśli uda ci się wyrzucić dobry efekt na wstępie znajomości, jest duża szansa na zbudowanie porozumienia i łatwiejszy kontakt podczas negocjacji.

Synteza nawiązania kontaktu zawiera się w prostej regule, która pozwala zapamiętać podstawowe punkty. Jest to reguła 4 x 20.

najpierw ktoś MNIE WIDZI	pierwsze 20 kroków	chód, aparycja, postawa (sympatyczne)
później sprawdza MÓJ WYRAZ TWARZY	20 cm twarzy	spojrzenie, uśmiech (przyjazne)
wreszcie ktoś MNIE SŁUCHA	pierwsze 20 słów	mój język, mój głos, moja wymowa
i to pierwsze wrażenie JEST PODSTAWOWE	pierwsze 20 sekund	dać wrażenie, że będziemy mu użyteczni

Nie wystarczy zdobywać mądrości, trzeba jeszcze z niej korzystać.

Cycon

Wróćmy na chwilę do komunikacji niewerbalnej.

Wymień kilka oznak zainteresowania rozmową.

Pochylenie się w stronę rozmówcy, utrzymywanie kontaktu wzrokowego, zadawanie pytań, potakiwanie głową– to tylko niektóre z nich.

Nauka negocjacji bez praktyki to jak nauka jazdy na rowerze bez wsiadania na rower. Dlatego twoje zadanie w tym momencie będzie następujące: w trakcie najbliższej rozmowy postaraj się zapamiętać (lub dyskretnie zapisz), przy której z omawianych przez siebie kwestii zauważyłeś oznaki większego zainteresowania u twojego rozmówcy.

Jeżeli nie zapisałeś ich w trakcie rozmowy, zrób to niezwłocznie po jej zakończeniu.

Porównaj swoje doświadczenia z kilku rozmów i stwórz listę zalet / korzyści wzbudzających zainteresowanie twoich rozmówców.

Na podstawie sporządzonej listy spróbuj ułożyć nowy scenariusz prezentacji, która będzie lepiej spełniać zadanie wzbudzania zainteresowania i chęci zatrudnienia niż forma stosowana dotychczas. Dopasowanie sposobu prezentacji do oczekiwań rozmówcy, do jego motywacji (cechy/zalety/korzyści) to duży krok w kierunku odnoszenia sukcesów w negocjacjach.

4. STYLE NEGOCJACJI

Ponieważ otwarcie to zaledwie kilkadziesiąt sekund rozpoznania, po wstępnym oszacowaniu przeciwnika czas przejść do przedstawienia oferty – tego, co przygotowaliśmy sobie wcześniej.

Twoim zadaniem w trakcie negocjacji jest realizacja zamierzonych wcześniej celów. Pamiętaj o tym. To podstawowy warunek skuteczności. Jeżeli będziesz spierać się o każdy drobiazg, możesz utracić możliwość realizacji celów strategicznych. Ustalona niemal na początku przygotowań hierarchia celów powinna być dla Ciebie drogowskazem w negocjacjach. Pozostaje tylko opanowanie kilku podstawowych technik, które mogą ułatwić poruszanie się w negocjacjach, chociaż na pewno nie są gwarancją sukcesu.

Negocjacje pozycyjne		Negocjacje oparte na zasadach
Styl kooperacyjny (miękki)	Styl rywalizacyjny (twardy)	Styl rzeczowy (racjonalny)
Uczestnicy są przyjaciółmi	Uczestnicy są przeciwnikami	Uczestnicy rozwiązują wspólne problemy
Celem jest porozumienie	Celem jest zwycięstwo	Celem jest rozsądny wynik uzyskany sprawnie i w dobrej atmosferze
Ustępuj dla podtrzymania kontaktów	Żądaj ustępstw jako warunku podtrzymywania kontaktów	Oddzielaj ludzi od problemów
Traktuj delikatnie ludzi i problemy	Bądź twardy wobec ludzi i problemów	Bądź delikatny wobec ludzi i twardy wobec problemów
Ufaj innym	Nie ufaj innym	Postępuj niezależnie od zaufania
Łatwo zmieniaj stanowisko	Twardo trzymaj się swego stanowiska	Koncentruj się na zadaniu, a nie na stanowiskach
Składaj oferty	Stosuj groźby	Badaj stan interesów (stopień rozwiązania problemów)
Ujawniaj swoją ostateczną granicę akceptacji	Ukrywaj swoją ostateczną granicę akceptacji	Unikaj formułowania swojej dolnej granicy możliwości
Zgadzaj się na jednostronne ustępstwa dla dobra porozumienia	Żądaj jednostronnych ustępstw jako warunku podjęcia rozmów	Stwarzaj możliwości korzystne dla obu stron
Szukaj jednego rozwiązania, aprobowanego przez drugą stronę	Szukaj jednego rozwiązania, korzystnego tylko dla Ciebie	Szukaj wielu możliwości, najlepszą wybierzesz później
Nalegaj na zawarcie porozumienia	Nalegaj na przyjęcie twojego stanowiska	Nalegaj na przyjęcie obiektywnych kryteriów
Staraj się uniknąć zbyt daleko idących propozycji	Staraj się o osiągnięcie twoich daleko idących celów	Staraj się osiągnąć rezultaty oparte na kryteriach niezależnych od subiektywnych życzeń
Poddawaj się presji	Staraj się wywierać presję	Przekonuj i bądź otwarty na przekonywanie, ulegaj zasadnym argumentom, a nie presji



5. STYL RZECZOWY NEGOCJACJI

Najważniejsze zasady stylu rzeczowego:

1. Oddziel ludzi od problemu. Pamiętaj, że nigdy nie negocjujesz z działem szkoleń czy przedsiębiorstwem, zawsze po drugiej stronie stołu siedzi człowiek reprezentujący dział czy firmę, ale jest to człowiek. Człowiek, który ma uczucia, nie zawsze myśli racjonalnie, ma swoje sympatie i antypatie. Jego punkt widzenia może być inny niż twój i bynajmniej nie musi oznaczać to jego głupoty czy braku rozsądku. Po prostu myśli inaczej. Jest w innej sytuacji, ma inną wiedzę, stąd też i decyzje przez niego podejmowane mogą być dla nas niezrozumiałe.
2. Koncentruj się na interesach, a nie na stanowiskach. Stanowiska w negocjacjach to nasze postulaty. Wynagrodzenie w wysokości zł, umowa na 5 lat? To wszystko są stanowiska, które zgłaszamy w negocjacjach. Jednak naszym celem w negocjacjach nie powinno być osiągnięcie takich czy innych stanowisk, lecz zaspokajanie interesów – czyli powodów dla których zajmujemy takie czy inne stanowiska. Chcąc dotrzeć do interesów, czasami po prostu warto zadać komuś (ale i sobie) pytanie – dlaczego...?

Interesy, podobnie jak cele, również mają swoją hierarchię – nie poświęcaj uwagi mało ważnym (np. 100 zł różnicy w wynagrodzeniu), pozbawiając się możliwości współpracy z prestiżową firmą.

3. Staraj się znaleźć rozwiązania korzystne dla obydwu stron. Egoizm w negocjacjach w perspektywie długofalowej jest nieopłacalny. Poszukując możliwych rozwiązań, staraj się znaleźć takie rozwiązania, które będą satysfakcjonujące dla obydwu stron. Im więcej rozwiązań uda ci się znaleźć, tym większe prawdopodobieństwo natrafienia na dobre czy nawet bardzo dobre rozwiązanie. Pamiętaj przy tym, że lepsze jest wrogiem dobrego, co może oczywiście oznaczać zastępowanie dobrych rozwiązań jeszcze lepszymi, ale również ciągłe poszukiwanie lepszego zamiast chociaż tymczasowej akceptacji satysfakcjonującego rozwiązania.
4. Stosuj kryteria obiektywne. Kryteria obiektywne to kryteria niezależne od każdej ze stron lub uznane przez obydwie strony negocjacji mierniki, które pozwolą na obiektywną ocenę wyniku rozmów. Może być to np. przeciętne wynagrodzenie. Pamiętajmy jednak, że również rynek szkoleń podlega prawom podaży i popytu.

W praktyce

Weź przygotowaną wcześniej listę celów w negocjacjach i do każdego celu dopisz uzasadnienie – czyli odpowiadający mu interes. Sporządź listę interesów.

Zrób to samo ćwiczenie, stawiając się na miejscu pracodawcy. Zrozumienie motywów działania drugiej strony znacznie ułatwia prowadzenie rozmów.

Porównaj listy interesów. Podziel je na trzy grupy: interesy wspólne obydwu stron, interesy niezależne od siebie i interesy konkurencyjne. Jeżeli wśród interesów konkurencyjnych są mało istotne dla ciebie sprawy – porzuć je. Nie warto tracić dla nich czasu. Jeżeli są natomiast ważne, przygotuj argumentację na ich poparcie.

Lepsza siła argumentów niż argument siły.

Starannie przygotowana argumentacja używana w negocjacjach to jeden z kluczowych czynników sukcesu negocjacyjnego. Jeżeli sumiennie „odrobiłeś” wszystkie dotychczasowe zadania, nie powinieneś mieć problemów z kolejnym. Na początek przeczytaj jednak listę kryteriów, które powinien spełniać dobry argument:

- kompletność – nie powinien pozostawiać wątpliwości;
- zrozumiałość – powinien być przedstawiony w formie zrozumiałej dla rozmówcy;
- powinien w miarę możliwości usuwać w cień konkurentów ? nie można mówić o nich źle, ale można koncentrować się na naszych silniejszych stronach;
- obiektywizm – wyważenie zalet i wad;
- powinien pokazywać korzyści dla drugiej strony.

O ile pierwsze cztery kryteria zazwyczaj nie nastroczają kłopotów, to ostatni z nich często jest niezrozumiały i realizowany w sposób dokładnie odwrotny do zalecanego. Bardzo często w negocjacjach mówimy o tym co my będziemy mieli z tego, że uda nam się osiągnąć taki czy inny cel. Tymczasem naszego rozmówcę interesuje przede wszystkim to, co on będzie z tego miał. Dlatego też spróbuj starannie wypełnić całą poniższą tabelę:

Cel kandydata do współpracy	Korzyść dla pracodawcy z realizacji wymienionego celu

Jeżeli przyzwyczaimy się do takiego podejścia do argumentacji, odkryjemy, że nasze negocjacje stały się łatwiejsze – niekoniecznie osiągamy lepsze rezultaty, ale osiągamy je po prostu łatwiej. Szukając korzyści dla pracodawcy, pamiętajmy, że naszym rozmówcą jest człowiek – który prócz celów firmowych ma również cele osobiste.

6. NAJLEPSZA ALTERNATYWA NEGOCJOWANEGO POROZUMIENIA

W sytuacji kryzysowej, kiedy trzeba będzie wybierać między różnymi alternatywami, większość ludzi wybierze rozwiązanie najgorsze.
Prawo Rudina

Nie licz na to, że przeciwnik nie nadejdzie, tylko czekaj z przygotowanymi środkami, które pozwolą ci go odeprzeć.
Sun Tzu

Myśląc o sukcesie w negocjacjach, nie możemy zapomnieć także o możliwości braku porozumienia. Oprócz wielu wariantów porozumienia istnieje także możliwość jego braku. Przygotowując się do negocjacji, powinniśmy wziąć pod wagę również i taki rozwój sytuacji. Opracowanie alternatyw porozumienia nie tylko do pewnego stopnia zabezpieczy naszą przyszłość, ale również poprawi naszą sytuację negocjacyjną.

Znajomość alternatyw (najlepszej alternatywy negocjowanego porozumienia – **BATNA**, czyli **Best Alternative To a Negotiated Agreement**) jest bardzo ważna dla zabezpieczenia się przed akceptacją niekorzystnego porozumienia, ponieważ mamy możliwość porównania go z innymi alternatywnymi rozwiązaniami. Ale to nie wszystko – w wielu przypadkach na rynku pracy pozwala nam ona na uniknięcie stawiania sobie sztywnych granic, które nie mają specjalnego uzasadnienia. Wiele młodych osób twierdzi, że za 1000 zł nie opłaca się pracować, więc nie pracuje. Jeżeli zapytamy ich, jakie mają alternatywy dla takiej pracy, odpowiadają, że siedzenie w domu. Jeśli przeanalizujemy racjonalnie ten problem, okaże się, że pensja w tej wysokości jest przecież o cały tysiąc złotych wyższa od dochodów za siedzenie w domu. Dlatego też zanim przystąpimy do rozmów, powinniśmy przeprowadzić rzetelne opracowanie BATNA.

7 kroków do opracowania dobrej BATNA

1. Przygotuj listę alternatyw dla negocjowanego porozumienia (odrzuć możliwość jakiegokolwiek porozumienia z danym pracodawcą) – czyli jak możesz zamienić wolny czas na pieniądze (taka jest wymiana na rynku pracy). Im dłuższa będzie lista, tym lepiej dla ciebie – masz większe możliwości.
2. Wybierz trzy najlepsze alternatywy porozumienia.
3. Opracuj listę działań dla każdej z alternatyw.
4. Zrealizuj wszystkie kroki, które przybliżą cię do danej alternatywy, a nie są związane z dużymi nakładami.

Punkty 5, 6 i 7 to opracowanie BATNA dla drugiej strony. W ten sposób nie tylko będziesz mógł wykorzystać swoje alternatywy jako argument w rozmowie, ale również przygotujesz kontrargumentację dla twojego rozmówcy.

Twoje zadanie polega na opracowaniu BATNA dla obydwu stron negocjacji, czyli odpowiedzi na pytanie: co możesz zrobić, jeśli nie osiągniesz tego, co chcesz, w najbliższych planowanych negocjacjach?

Przeanalizuj listę działań, jakie trzeba podjąć, aby wdrożyć poszczególne alternatywy. Zwróć uwagę, że większość z nich zaczyna się od zebrania niezbędnych informacji. Jak widać, w negocjacjach ten, kto ma wiedzę, ma również władzę.

PRAKTYCZNE RADY

Mierz wysoko, a więcej zyskasz.

Jeśli podasz cenę w wysokości 1000, klient nie zaproponuje ci 1100, nigdy więc nie dowiesz się, czy mogłeś uzyskać dodatkowe 100, a to przecież czysty zysk. Konkretnie liczby mają swoją magię, są łatwiej akceptowalne; np. lepiej proponować 1845 niż 1900 lub 1800.

Aby zyskać dużo, nie tracąc wiarygodności – rozpoczynaj przetarg z największym, dającym się racjonalnie uzasadnić, żądaniem.

Kalkulując pozycję wyjściową, wlicz w nią solidny zysk, a ponadto podnieś ją o margines, który zawsze będziesz mógł opuścić. Pamiętaj jednak, że twoja ambitna pozycja wyjściowa musi być solidnie umotywowana.

Aby być skutecznym, uzasadniaj swoje twierdzenia faktami lub opieraj je na źródłach, które są autorytetem dla strony przeciwnej.

Dąż do poznania zakresu przetargowego drugiej strony bez ujawniania własnego.

Zawsze kwestionuj pierwszą ofertę.

Poznaj cenę ostateczną, a nie początkową. Ponadto, wykazując pewien opór przed pierwszą propozycją, sprawisz, że druga strona nie będzie czuła żalu, że mogła zrobić lepszy interes.

Przedstawiaj pierwszy swoją propozycję, jeśli znasz prawdopodobny przedział negocjacyjny.

W ten sposób „zakotwiczasz” sposób myślenia drugiej strony.

Jeśli pozostawisz inicjatywę drugiej stronie, z całą pewnością będzie myślała kategoriami korzyści swoich, a nie twoich.

Poczekaj na propozycję drugiej strony, jeśli nie znasz prawdopodobnego przedziału negocjacyjnego.

W ten sposób zyskasz szansę na „przekotwiczenie” oczekiwań drugiej strony.



Ustępuj powoli, kolejne ustępstwa powinny być coraz mniejsze.

- Możesz ustąpić pierwszy w drobnych sprawach, podkreślając wagę swoich ustępstw. W sprawach zasadniczych oczekuj ustępstwa drugiej strony.
- Nigdy nie dawaj nic za darmo – nawet za drobne ustępstwo żądaj rewanżu.
- Przypominaj o swoich ustępstwach, nie pozwól drugiej stronie ich zbagatelizować.
- Nie musisz odpowiadać swoim ustępstwem na każde ustępstwo klienta.
- Dzielmy różnicę na połowę: sami nie proponujemy, ale prowokujemy do tego drugą stronę – wtedy mamy nowy, korzystny przedział negocjacyjny.
- Nie rezygnuj zbyt łatwo z „śmiesznego pieniądza” (np. 0,5%), bo może chodzić o konkretne, całkiem duże sumy.

7. TECHNIKI MANIPULACJI W NEGOCJACJACH

Negocjacje to gra.

Czasami jest to gra o sumie zbliżonej do zera – czyli wygrana jednej ze strony może oznaczać przegraną drugiej. Im wyższa stawka, tym większa pokusa, aby sięgnąć po metody, które pozwolą nam na wprowadzenie drugiej strony w błąd, oszukanie jej czy też zmuszenie do uległości. Mowa oczywiście o wszelkiego rodzaju manipulacjach. Chociaż chęć do stosowania manipulacji bywa duża, pamiętajmy jednak, że manipulacje są podobne do kija bejsbolowego – w rękach wprawionego zawodnika jest to narzędzie sukcesu i zwycięstwa, ale w rękach nieodpowiedniej osoby ten sam kij zaczyna pełnić funkcję narzędzia zbrodni.

Podobnie manipulacje – umiejętnie stosowane mogą przynosić korzyści obydwu stronom zaangażowanym w rozmowy. Nadużywane czy używane w celu szkodenia innym, długofalowo szkodzą wszystkim stronom.

Są trzy główne grupy manipulacji:

- ataki – polegają na próbie wytrącenia negocjatora z równowagi;
- blokowanie – inaczej odmowa negocjacji;
- sztuczki – wykorzystanie naszej naiwności czy dobrej woli.

Twoje zadanie to uzupełnienie poniższej tabeli przez wpisanie optymalnej reakcji na podane przykłady manipulacji.

Ataki

Nazwa manipulacji	Przykład	Propozycja reakcji
groźby	Jeżeli nie zgadza się pani na moją ofertę, to dzwonię do Jurka (twój szef) z informacją o pani całkowitym braku kompetencji.	
atak personalny	Tak niekompetentnej osoby dawno nie spotkałem. Pani chce szkolić moich pracowników?	
podważanie autorytetu	Nie wiem, czy taka młoda osoba jak pani sprosta zadaniu.	
ograniczony czas	Musi pani zdecydować teraz, czy zgadza się pani na wynagrodzenie 1000 zł.	
demonstracja siły	Wczoraj pani szef podczas kolacji obiecywał, że będzie mi pani w stanie pomóc. A pani mówi, że to niemożliwe???	



„zabójcze pytanie”	Czy to jest pani ostateczna propozycja?	
niekorzystne miejsce	gorąco, duszno, ew. zimno, zbyt słonecznie	
Arka Noego	kilkoro kandydatów umówionych na jedną godzinę	

Blokowanie

Nazwa manipulacji	Przykład	Propozycja reakcji
odmowa negocjacji	Nie mamy o czym rozmawiać.	
sztynny partner	Ja bym się zgodził, ale mój wspólnik na pewno się nie zgodzi.	
ograniczony budżet	Niestety, nie mogę pani więcej zaoferować z uwagi na ograniczenia budżetowe.	

Sztuczki

Nazwa manipulacji	Przykład	Propozycja reakcji
udręczony pracownik	Chciałbym pani pomóc, ale szef zwolniłby mnie za to z pracy...	
„mordercza wskazówka”	Zgodnie z tym, co mówiliśmy (nie jest to prawdą), proszę poprawić punkt 6 w umowie. Wynagrodzenie jest tam zdecydowanie za wysokie.	
taktyka cykliczna	rozmowa na zmianę z dobrym i złym szefem	
ograniczone pełnomocnictwo	Ja bym podpisał taką umowę, ale niestety, szef się na pewno nie zgodzi. Może pozostaniemy jednak przy obecnej wersji?	
technika salami	Może jeszcze to, i jeszcze to, i to...	
męczennik	Tak mnie dzisiaj głowa boli, może skończmy to szybko...	

bagatela	Co będziemy się spierać o 0,5%!	
podział różnicy	To zrobimy fifty/fifty – czyli po połowie...	
założenie	Założmy, że dam pani pensję 1000 zł, czyli reszta warunków pani pasuje...	

Działania ingracyjjne

Nazwa manipulacji	Przykład	Propozycja reakcji
komplement	Pani tak dobrze się zna na tych wszystkich przepisach, może pani pomóc mi to wypełnić?	
samokrytyka	Ja się właściwie na tym nie znam, może pani mi pomoże?	
upominki		



8. EWALUACJA NEGOCJACJI

*Nową przypowieść Polak sobie kupi,
Że i przed szkodą, i po szkodzie głupi.*

Jan Kochanowski

Każdy z wymienionych etapów negocjacji jest ważny dla osiągnięcia satysfakcjonującego porozumienia. Ale tylko jeden ma wpływ na powtarzalność wyników negocjacji. To etap, w którym każdy negocjator powinien odpowiedzieć sobie na szereg pytań, które pozwolą mu na doskonalenie umiejętności negocjacyjnych.

- Jaki był cel(e) w negocjacjach?
- Czy osiągnięto zamierzone cele?
 - Tak, dlaczego?
 - Nie, dlaczego?
- Co można było zrobić, aby uzyskać lepszy wynik?
- Jakie zmiany wprowadzić do negocjacji w przyszłości?

To tylko niektóre z podstawowych pytań, które nie powinny pozostać bez odpowiedzi. Po każdych negocjacjach poświęć co najmniej kilka minut na analizę i opracowanie poprawek na przyszłość.

9. LITERATURA

- Batko A., *Sztuka perswazji czyli język wpływu i manipulacji*, Wydawnictwo Onepress, Gliwice 2004
- Cialdini R., *Wywieranie wpływu na ludzi*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2007
- Edmuller A., Wilhelm T., *Metody manipulacji*, Wydawnictwo Flashbook, Warszawa 2008
- Fisher R., Ury W., Patron B., *Dochodząc do TAK*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001
- Hindle T., *Skuteczne negocjacje*, Wydawnictwo „Wiedza i Życie”, Warszawa 2000
- Nęcka Z., *Negocjacje w biznesie*, Wydawnictwo Antykwa, Kluczbork 2000
- Sampson E., *Jak tworzyć własny wizerunek*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1996
- Schopenhauer A., *Erystyka, czyli sztuka prowadzenia sporów*, Wydawnictwo SKRYPT, Warszawa 2003
- Sun Tzu, *Sztuka wojny*, Wydawnictwo Onepress, Gliwice 2008
- Thiel E., *Mowa ciała*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 2008
- Ury W., *Odchodząc od NIE*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000

