

Sławomir Wyspiański

NEGOCJACJE

OD KONFLIKTU
DO HARMONIJNEJ WSPÓŁPRACY



EBOOK SZKOLENIOWY
UCZELNIA ŁAZARSKIEGO

Spis treści

| | |
|--|-----------|
| Wstęp | 3 |
| Część I | |
| Kiedy warto negocjować | 3 |
| Klucze do negocjacyjnego sukcesu..... | 4 |
| Style zachowań w sytuacji konfliktu..... | 5 |
| Strategie negocjacyjne | 8 |
| Klucz do negocjacji rzeczowych..... | 10 |
| Część II | |
| Efektywna komunikacja w negocjacjach | 12 |
| Priorytety w kontekście negocjacji..... | 12 |
| Lepsze rozumienie drugiej strony | 13 |
| Skuteczne słuchanie | 18 |
| Mowa ciała - rozmowa między słowami | 19 |
| Umiejętne zadawanie pytań..... | 23 |
| Kolejne części ebooka | 25 |
| Część III – Przygotowanie do negocjacji | |
| Część IV – Proces negocjacji | |
| Zasady i taktyka prowadzenia negocjacji | |
| Techniki manipulacji w negocjacjach | |
| Część V – Role w zespole negocjacyjnym | |
| Część VI – Negocjacje międzynarodowe | |
| Zakończenie | |
| O autorze | 28 |

Wstęp

Negocjacje to praktyczna umiejętność, z którą miewamy do czynienia niemal na co dzień. Mogą one przybrać formę prostego targowania się, może to być bardziej wyrafinowana gra „coś za coś”, a może to być wieloetapowy proces biznesowy, którego wartość ekonomiczna wyniesie wiele milionów złotych. I sama wiedza nie wystarczy, aby być dobrym negocjatorem. Niezbędne są praktyczne umiejętności, które zdobywamy latami.

Prowadząc własną firmę, czy też będąc menedżerem trudno sobie wyobrazić efektywne działanie bez efektywnych negocjacji. Większość z nas podchodzi do tego procesu intuicyjnie w oparciu o swoje wieloletnie doświadczenie i z reguły przynosi to niezłe rezultaty. Natomiast profesjonalnie prowadzone negocjacje to rodzaj psychologicznej gry, która w efekcie może przynieść efekt ekonomiczny. Skoro jest to gra, to powinniśmy dokładnie poznać jej zasady i sprawnie się nimi posługiwać. Elementem tej gry jest dobre rozumienie potrzeb emocjonalnych drugiej strony (bo jest to gra psychologiczna), skuteczne pozyskiwanie informacji nie tylko na drodze komunikacji werbalnej, a nade wszystko znakomite przygotowanie się, które w ¾ będzie decydowało o końcowym sukcesie.

Być może dzięki lekturze tego ebooka, zawierającego zbiór praktycznych zagadnień z zakresu negocjacji przeanalizujesz i zweryfikujesz swoją wiedzę, a także wprowadzisz pewne elementy do swojego negocjacyjnego portfolio. Ale najlepszą metodą doskonalenia swoich umiejętności negocjacyjnych jest praktyka. O ile w tzw. realu błędy, które popełnimy w toku zdobywania tej praktyki mogą być bardzo kosztowne, o tyle uczestnictwo w warsztatach szkoleniowych z negocjacji ryzyko to eliminuje, a pozwala doskonalić te cenne i pożyteczne umiejętności. Wiedza tutaj prezentowana jest owocem kilkunastu lat doświadczeń w pracy menedżerskiej na różnych szczeblach w firmowej hierarchii (od kierownika działu do prezesa zarządu sporej spółki), kolejnych kilkunastu lat w prowadzeniu własnej firmy doradczej, i setek godzin przeprowadzonych warsztatów negocjacyjnych, które każdorazowo są bardzo wysoko oceniane przez jego uczestników jako odkrywcze.

Życzę Wam, Drodzy Czytelnicy, abyście dzięki lekturze tego bezpłatnego ebooka zyskali jak najwięcej praktycznych umiejętności negocjacyjnych. Zapraszam również na moje otwarte warsztaty prowadzone w ramach studiów podyplomowych „Negocjacje i mediacje” na Uczelni Łazarskiego.

Część I

Kiedy warto negocjować

Negocjacje nie mają sensu, gdy występuje zbieżność interesów, czyli gdy nie występuje konflikt tych interesów. Zatem negocjujemy w sytuacji konfliktu, który może dotyczyć przeróżnych kwestii – np. małżeństwo negocjuje, gdzie pojadą na wakacje, dziecko negocjuje z rodzicami zakup nowego smartphona, byli małżonkowie negocjują zasady sprawowania opieki nad niepełnoletnimi dziećmi, negocjujemy z kupcami samochodu, który sprzedajemy, przedsiębiorcy negocjują zakup/sprzedaż dużej linii technologicznej itd. Żadna grupa czy też organizacja nie jest w stanie uniknąć konfliktów. Ludzie mają różne potrzeby, których jednoczesna realizacja nie jest możliwa. Unikanie konfliktów w większości przypadków jest błędem. Nie dostrzegane problemy narastają i prędzej czy później objawią się ze

zdwojoną siłą, powodują eskalację konfliktu i olbrzymie skutki negatywne. Z drugiej strony próby przymuszenia na siłę swojego rozwiązania, o ile mogą dawać chwilowe poczucie triumfu, w dłuższej perspektywie z reguły kończą się fiaskiem. Konflikt rzadko kończy się zwycięstwem jednej strony i całkowitą klęską drugiej. Przy konstruktywnym podejściu stron konflikt może prowadzić do „mądrego” rozwiązania, respektującego – przynajmniej częściowo – interesy wszystkich.

Klucze do negocjacyjnego sukcesu

Negocjacje to psychologiczna gra

- Ponieważ jest to gra, aby wygrać, musimy poznać jej tajniki.
- Ponieważ jest to gra psychologiczna, gdzie efekt finalny jedynie może przybrać wymiar ekonomiczny (szczególnie w negocjacjach biznesowych), to powinniśmy wniknąć w uwarunkowania psychologiczne procesów interpersonalnych, jakie mają miejsce w toku tej gry.

Podstawowe reguły negocjacyjnej gry

Znakomite przygotowanie się do procesu negocjacji

Specjaliści od negocjacji są zgodni, iż w ¾ negocjacyjnym sukcesie decyduje znakomite przygotowanie się do tzw. rozgrywki. Na przygotowanie się do procesu składa się bardzo wiele elementów, którym sporo miejsca poświęcę w tym ebooku.

Właściwa strategia

W zależności od naszych priorytetów, możemy grać twardo, miękko lub rzeczowo, o czym szerzej w dalszej części ebooka. Inną strategię zastosujemy w przypadku negocjowania umowy jednorazowej, a inną w przypadku budowania długofalowej współpracy.

Dobór taktyk odpowiednich do założonej strategii

Negocjacje są często porównywane do gry w szachy i jest to porównanie bardzo adekwatne. W szach, analogicznie jak w negocjacjach powinniśmy dokonać dokładnej analizy przeciwnika, na tej podstawie przyjąć określone założenia strategiczne, które znajdą swój wyraz w konkretnych ruchach taktycznych (przesuwaniu figur na szachownicy). Z resztą jedna z metod (ale nie jedyna) dobrego przygotowania się do procesu negocjacji opiera się na uproszczonej 9-polowej szachownicy. O tym również szerzej napiszę w dalszej części w niniejszego ebooka.

Efektywna komunikacja

Ponieważ negocjacje to proces grupowy polegający na wymianie informacji między stronami, dobra komunikacja będzie miała znaczenia fundamentalne. Należy tutaj podkreślić kilka aspektów:

- rozumienie potrzeb drugiej strony przez pryzmat jej systemów reprezentacyjnych i metaprogramów
- skuteczne słuchanie, które pozwala na przyswajanie ważnych informacji
- pozawerbalny wymiar komunikacji – tzw. mowa ciała.

Umiejętne prowadzenie gry negocjacyjnej

W toku rozgrywki (prowadzenia rozmów) powinniśmy posługiwać się negocjacyjnym „językiem”, czyli zbiorem specyficznych zasad, charakterystycznych dla tej praktycznej dziedziny, o których powiem dokładniej w ebooku. Wymieńmy w tym miejscu kilka z nich:

- mierz wysoko
- zanim powiesz TAK, choć raz powiedz NIE
- zawsze żądaj czegoś w zamian za swoje nawet drobne ustępstwo.

Oczywiście spełnienie tych zasad będzie możliwe tylko pod warunkiem dobrego przygotowania się do rozgrywki. Jest ich dużo więcej i są omówione w dalszej części tego ebooka, a na praktycznych warsztatach z negocjacji są dodatkowo ilustrowane znakomitymi przykładami filmowymi .

Obrona przed próbami manipulacji z drugiej strony

Manipulacja w negocjacjach to chęć podążania na skróty. Jest to zagadnienie z dziedziny wywierania wpływu na decyzje drugiej strony bardziej o charakterze etycznym niż technicznym. I o ile uczciwe postępowanie w negocjacjach buduje wzajemne zaufanie stron i jest opłacalne w długofalowej perspektywie, o tyle przy jednorazowych kontraktach jedna ze stron może ulec pokusie podążania drogą na skróty. Aby skutecznie się bronić przed próbami manipulacji z drugiej strony powinniśmy poznać cały arsenał tych technik, które są omówione w ebooku, a na warsztatach szczegółowo analizowane w oparciu o znakomite przykłady filmowe. Tutaj wymienię tylko kilka z nich:

- pusty portfel
- mała/duża skala
- zdechła ryba.

Gra zespołowa

Wyobraźmy sobie sytuację negocjacji dużego kontraktu, gdzie do rozmów po jednej stronie siada tylko właściciel firmy, a po drugiej kilkusobowy zespół. Już na starcie zespół sporą przewagę psychologiczną. Dlaczego? Gdyż grając drużynowo możemy:

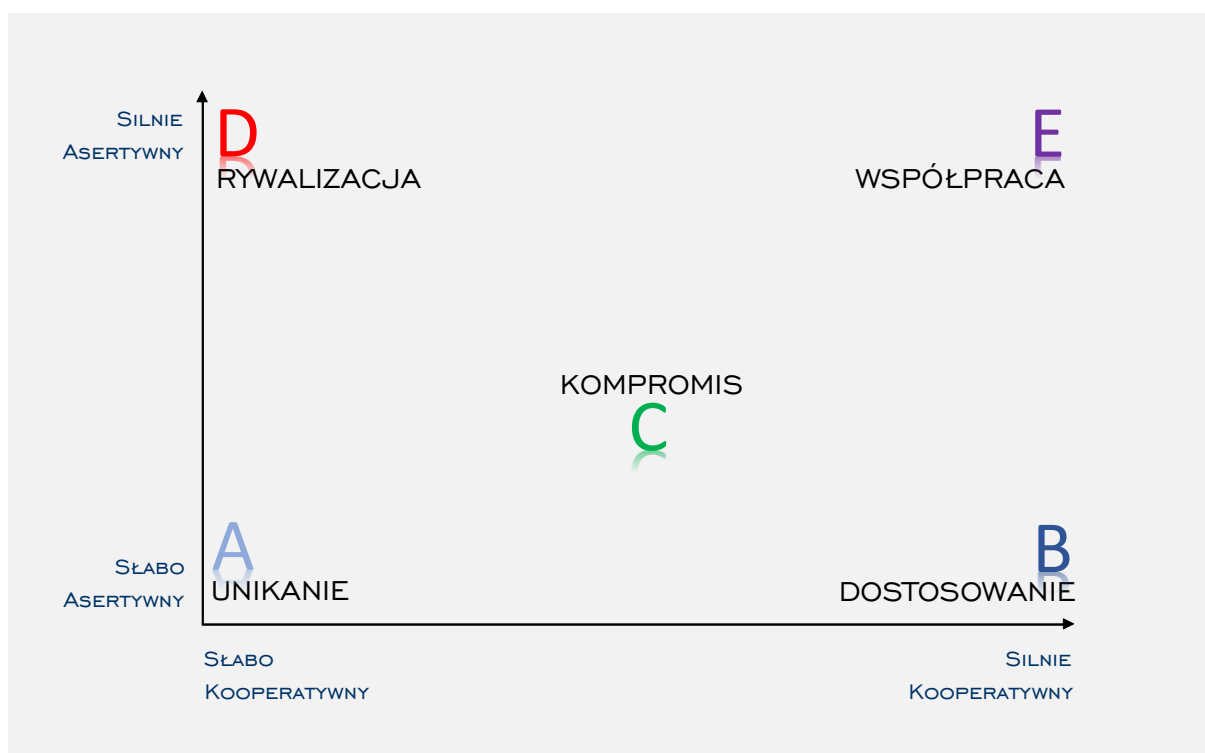
1. wymieniać się rolami - aktywna/pasywna
2. odgrywać role, które bardziej pasują do naszej osobowości: prowadzący/obserwator/itd.
3. prosić o przerwy w rozmowach w celu wymiany informacji w ramach zespołu, ale też pokonania negocjacyjnego impasu.

Ról w zespole negocjacyjnym i korzyści z prowadzenia gry zespołowej jest znacznie więcej i są szczegółowo omówione w tym ebooku, a praktycznie ćwiczone na warsztatach.

Style zachowań w sytuacji konfliktu

Skoro negocjacje to jeden ze sposobów rozwiązywania konfliktów, przyjrzyjmy się zatem możliwym scenariuszom zachowań w sytuacjach konfliktowych. Każdy z nich w określonych sytuacjach ma swoje atuty, ale też i te mniej pożądane konsekwencje. Efekt tego jest taki, iż nie można mówić o jednym uniwersalnym stylu pasującym do każdej sytuacji. Każdy ze stylów w określonych sytuacjach ma swoje atuty jak również niesie ze sobą określone negatywne konsekwencje, dlatego nie można mówić o istnieniu jednego, najlepszego w każdej sytuacji. W przypadku wystąpienia konfliktu, biorąc pod uwagę dwa faktory, możemy wyróżnić pięć typowych typów reakcji:

- **asertywność** – dbałość o zaspokojenie własnych potrzeb i realizację własnych interesów; maksymalizacja interesu własnego,
- **kooperatywność** - dbałość o relacje interpersonalne, o utrzymywanie dobrych kontaktów między ludźmi; w konsekwencji maksymalizacja interesu partnera.



A UNIKANIE

to reakcja na konflikt, w której zakładamy, że koszty konfliktu są większe niż korzyści jakie może dać porozumienie. I tak osoba taka:

- nie podejmuje żadnych aktywnych działań
- czeka na wygaśnięcie konfliktu po zniknięciu jego powodu
- traktuje obojętnie realizację własnych interesów
- w wyniku braku zainteresowania realizacją celów drugiej strony wykazuje postawę ukierunkowaną na jej skrzywdzenie bądź ukaranie (karą jest obojętność)
- nie oddziela ludzi i problemu.

B DOSTOSOWANIE / WYCOFANIE

to świadoma rezygnacja z zaspokojenia własnych potrzeb po to, aby zrealizować interesy drugiej strony w celu utrzymania z nią jak najlepszych relacji. Oto, jakie są wyróżniki jakościowe tego stylu:

- strony konfliktu dobrze się znają - mogą być przyjaciółmi
- osoba *na wycofanie* ustępuje, aby pielęgnować wzajemne stosunki
- jej nadrzędnym celem jest porozumienie, nawet za wszelką cenę
- jest miękka zarówno w stosunku do ludzi, jak i do problemu, jaki zaistniał
- ufa drugiej stronie/innym stronom
- łatwo zmienia swoje stanowisko, aby dać satysfakcję oponentowi

- w związku z tym łatwo składa różne oferty, aby uzyskać porozumienie
- szybko odkrywa swoją dolną granicę porozumienia/ustępstw
- akceptuje jednostronne straty w imię zawarcia porozumienia
- szuka jednego rozwiązania – tego, które zaakceptuje druga strona
- upiera się przy porozumieniu, nawet za wszelką cenę
- stara się unikać psychologicznej walki woli
- łatwo poddaje się presji drugiej strony konfliktu.

C KOMPROMIS

opiera się na założeniu, że każda ze stron częściowo korzysta i częściowo traci, jeśli chodzi o realizację swoich interesów w konsekwencji zaistnienia sytuacji konfliktowej. Częstokroć strony konfliktu są partnerami. I tak kompromis charakteryzuje się tym, iż:

- celem jest wypracowanie wspólnego porozumienia na zasadzie tzw. złotego środka
- osoba nastawiona na *kompromis* spodziewa się ustępstw i stosuje je jako podstawę wzajemnych stosunków
- traktuje konflikt jako grę o wartości zerowej
- stosuje zasadę *częściowa wygrana i częściowa przegrana*
- w ograniczonym zakresie zmienia swoje stanowisko.

D RYWALIZACJA / DOMINACJA

charakteryzuje się dążeniem do zrealizowania własnych interesów kosztem niezaspokojenia potrzeb drugiej strony. W tym przypadku strony konfliktu traktują siebie jak przeciwników. I tak:

- celem osoby nastawionej na dominację jest bezwzględne zwycięstwo (jeden zwycięża, drugi przegrywa)
- taka osoba poszukuje jedyne rozwiązanie – tego, które ona zaakceptuje
- oczekuje jednostronnych korzyści jako warunku zawarcia porozumienia
- żąda od drugiej strony ustępstw jako warunku stosunków wzajemnych
- jest twarda zarówno w stosunku do ludzi, jak i do problemu
- jest nieufna w stosunku do drugiej strony/stron
- wprowadza w błąd co do dolnej granicy porozumienia/ustępstw
- upiera się, a wręcz okopuje się na swoim stanowisku
- stara się wygrać walkę woli
- wywiera presję psychologiczną
- stosuje groźby
- manipuluje.

E WSPÓŁPRACA

czyli wspólne rozwiązywanie problemów charakteryzuje się obustronnym dążeniem do

wpracowania rozwiązań pozwalających na zrealizowanie interesów obydwu stron konfliktu. I tak osoba nastawiona na współpracę:

- oddziela ludzi od problemu
- koncentruje się na interesach (i potrzebach) wszystkich stron, a nie na ich stanowiskach
- poszukuje rozwiązań, korzystnych dla wszystkich stron konfliktu
- traktuje konflikt jako źródło rozwoju i grę z wartością dodaną (o wartości niezerowej)
- obstraja przy stosowaniu obiektywnych kryteriów, wspólnych dla wszystkich stron
- pamięta, że współpraca może dać większe korzyści, niż wynika to z prostej analizy interesów tu i teraz.

PRAKTYKA

Na warsztatach negocjacyjnych, prowadzonych zarówno w firmach, jak i dla studentów łazarskiego uczestnicy wykonują test, pozwalający im na poznanie swojego tzw. natywnego stylu reakcji w sytuacjach konfliktowych. Jest to o tyle ważne, że styl ten będzie miał wpływ na wybór przez daną osobę preferowanej strategii negocjacyjnej.

Ponadto w celu zebrania materiału analitycznego do dalszej części warsztatów uczestnicy biorą udział w krótkiej grze pt. *Coco de Mer*, której celem jest zilustrowanie stosowania różnych stylów zachowań w konflikcie, które przekładają się za różne strategie negocjacyjne. Gra ta również ukazuje znaczenie precyzyjnej komunikacji, szczególnie słuchania i przyswajania informacji w toku prowadzonych negocjacji.

Strategie negocjacyjne

W zależności od sytuacji, nastawienia stron i przyjętych przez nie założeń możemy rozważyć kilka scenariuszy strategii negocjacyjnych. Przyjrzyjmy się czterem studiom przypadku, w których para małżonków planuje wakacyjny urlop, zastosowanemu przez nie podejściu i uzyskanym efektom końcowym. Zaprezentowane studia przypadków znakomicie ilustrują możliwe do zastosowania strategie negocjacyjne.

Negocjacje twarde

Jest to strategia siłowa, czyli kto kogo pokona w toku negocjacji. W tym przypadku zawsze występuje zarówno wygrany jak i przegrany. Wygrany bierze niemal wszystko, przegrany prawie nic. Jedna ze stron będzie reprezentować styl zachowania w konflikcie pt. „Dominacja”, a druga „Wycofanie” lub „Unikanie”.

Studium przypadku - Ia

ON - O nie, w tym roku nie dam się namówić na żadne wakacje nad morzem. Rok temu z nudów omal nie umarłem. Od tego smażenia na plaży można dostać jedynie raka.

ONA - Ale co ty opowiadasz, jakiego raka. Przecież są kremy z filtrem. Nie pamiętasz, jak cię smarowałam? Nie ma mowy. Jak urlop, to tylko nad morzem. Chyba nie myślisz, że będę łazić po tych twoich górach. Ja chcę nad morze!

ON - Nie ma mowy. Ostatecznie to ja ciężko pracuję i zarabiam pieniądze. Mam prawo decydować, gdzie spędzimy wakacje. Na żadne morze pieniędzy nie dam. Jedziemy w góry i koniec.

On odczuwa satysfakcję, ona ma skwaszoną minę.

Studium przypadku - Ib

ONA - Ale co ty mi opowiadasz o urokach gór. Ja tylko pamiętam, jak przez 4 km wlokłam się z obdartymi nogami, żeby się wody mineralnej w schronisku napić. Na pewno nie pojedę w góry.

ON - Ale wodę mineralną możesz mieć w plecaku, a wygodne buty możesz sobie kupić. Dziwię się, bo masz całą szafę butów, a nie możesz znaleźć jednej wygodnej pary.

ONA - No tak, jeszcze plecak, zupełnie o nim zapomniałam. Trzy dni bolały mi od niego plecy. Oj, nie musisz jechać ze mną nad morze. Nie martw się, długo tam samotna nie będę.

ON - No dobrze, to pojedziemy nad to morze.

Ona ma satysfakcję, on jest wyraźnie sfrustrowany.

Z perspektywy krótkoterminowej jedna ze stron osiągnęła zwycięstwo (tu i teraz), ale jest ono iluzoryczne. Biorąc pod uwagę optykę długofalową (pobyt na wakacjach i powrót do domu) obydwie strony możemy uznać za przegrane, ponieważ przy sfrustrowanym jednym z małżonków, drugi też nie będzie czerpał pełnej przyjemności z wypoczynku.

Zaprezentowane w powyższych dwóch studiach przypadków modele negocjacji mogą okazać się efektywne tylko przy jednorazowych umowach, gdyż nie pozwalają na zbudowanie obustronnego zaufania i per saldo nie mogą zbudować dobrych i długofalowych relacji interpersonalnych - obydwie strony okazują się być przegranymi.

Negocjacje miękkie

W toku negocjacji miękkich obydwie strony dożą do kompromisu, czyli spotkania się po środku. Ponieważ dla obydwu stron celem jest zachowanie dobrych relacji długofalowych, każda z nich ustępuje częściowo ze swoich interesów (zaspokojenia swoich potrzeb) na rzecz drugiej strony, osiągając tym samym połowiczny sukces (tyle samo zyskuje i traci).

Studium przypadku - II

ON - Nie chcę nic więcej słyszeć o tym morzu. Nie lubię morza. Męczy mnie bezczynność, rozumiesz?

ONA - No tak, jak się ktoś do tej pory nie nauczył pływać.

ON - No właśnie, ja nie umiem pływać, ale ty umiesz chodzić. Dlatego będziemy chodzić po górach... Kochanie, jest jeszcze tyle pięknych szlaków, które moglibyśmy obejrzeć.

ONA - Ale ja nie lubię chodzenia... Słuchaj, a może byśmy podzielili urlop, dwa tygodnie nad morzem, dwa tygodnie w górach.

ON - Właściwie to jest myśl. Ostatecznie przez dwa tygodnie mógłbym trochę pochodzić, a pozostałe dwa tygodnie jakoś bym się przemęczył nad tym morzem.

Obydwoje odczuwają ulgę, ale nie są w pełni zadowoleni.

W scenariuszu tym obydwójgu małżonkom zależy na podtrzymaniu dobrych relacji, dlatego też rezygnują częściowo z zaspokojenia swoich potrzeb na rzecz dania satysfakcji drugiej stronie.

Strategia ta wydaje się być najbardziej intuicyjna i najprostsza w sytuacji dbałości o dobre relacje długoterminowe. Dlatego też jest najczęściej stosowaną, ale czy jest najbardziej efektywną. Raczej nie, skoro musimy przynajmniej w części ze swoich interesów zrezygnować na rzecz drugiej strony negocjacji.

Negocjacje rzeczowe

Jest to strategia konstruktywna, która wymaga wysiłku, otwartości i kreatywności w podejściu do zaspokojenia potrzeb obydwu stron. W efekcie stosowania tej strategii obydwie strony zabezpieczają spełnienie swoich priorytetowych potrzeb i kończą negocjacje pełnym sukcesem.

Studium przypadku - III

ONA - Ja naprawdę chciałabym, abyś był zadowolony z urlopu, ale nie rozumiem, dlaczego ty koniecznie chcesz jechać w góry.

ON - Ale ja wcale nie chcę koniecznie jechać w góry. Ja po prostu nie znoszę morza. Może nie tyle nie znoszę morza, ile nie lubię tego leżenia na plaży, tego smażenia się i beczynności. Ja lubię chodzić, spędzać urlop czynnie.

ONA - A ja bym chciała w tym roku schudnąć, trochę się poopalać. Pomyślałam, że jak popływam godzinkę dziennie...

ON - ... ale zaraz. Czy musisz koniecznie pływać w morzu?

ONA - Nie, ale pływanie dotychczas kojarzyło mi się z morzem.

ON - To może pojechalibyśmy na Mazury. Mogłabyś pływać i opalać się, a ja bym pochodził po lasach. No i byłibyśmy razem. W sumie mógłbym wpaść do Ciebie nad to jezioro. Może bym połowił ryby. Dawno tego nie robiłem.

ONA - A ja bym poszła z tobą na spacer. W końcu od tego też się chudnie.

Obydwoje są zadowoleni, wręcz uszczęśliwieni.

W scenariuszu tym obydwie strony zabezpieczają swoje priorytetowe interesy (spełnienie najważniejszych potrzeb). Mąż będzie mógł spędzić urlop czynnie (chodzić i łapać ryby), a żona schudnąć i opalić się (zarówno pływając, jak i chodząc na spacer).

Inna nazwa tej strategii to *Wygrany/Wygrany*. Jest to optymalny scenariusz strategiczny, jednakże i najbardziej wymagający od obydwu stron, zwłaszcza na etapie dobrego przygotowywania się do procesu negocjacji. Wymaga bowiem dobrego wglądu w potrzeby i interesy nie tylko własne, ale i drugiej strony. Ale jak już wspomnieliśmy wcześniej dobre przygotowanie się w ¾ decyduje o negocjacyjnym sukcesie.

Klucz do negocjacji rzeczowych

Kluczem do negocjacji, w których obydwie strony realizują swoje interesy (tzw. *wygrany / wygrany*) jest **harwardzki model negocjacji**. W modelu tym jest kilka ważnych jakościowych zasad, których spełnienie może przybliżyć nas do zrealizowania negocjacji rzeczowych (win/win). I tak:

Oddzielaj ludzi od problemów

Wynik negocjacji zależy w dużej mierze od stosunków między negocjatorami. Jeśli zaczną się oni kłócić i walczyć o udowodnienie swojej przewagi – trudno będzie o osiągnięcie porozumienia, zwłaszcza gdy emocje wezmą górę nad chęcią rozwiązania problemu i strony staną się wrogami. Dlatego, jeśli to możliwe, trzeba pamiętać o tym, że obie strony mają problem i chcą go rozwiązać. To problem negocjacyjny jest *wspólnym wrogiem obu stron*.

Koncentruj się na zadaniach, a nie na poglądach

Poglądów jest wiele, każdy ma prawo do swoich. Jeśli jednak negocjacje zamienią się w dyskusje o poglądach i upodobaniach, trudno będzie ustalić jakieś racjonalne rozwiązania, gdyż może nastąpić niepotrzebna polaryzacja stanowisk na odmiennych poglądach właśnie. Zadania do rozwiązania są natomiast bardzo konkretne i ściśle określone. To na zadaniach powinniśmy się koncentrować. Rozwiązywanie kolejnych zadań przybliży nas do sukcesu negocjacyjnego. Delikatna wymiana poglądów służy jedynie wydłużaniu czasu rozmów.

Szukaj korzyści dla wszystkich

Dobrzy negocjatorzy, przygotowując się do negocjacji, opracowują kilka różnych wariantów rozwiązań. Jeśli strony przedstawią tylko po jednym rozwiązaniu, z pewnością rozwiązania takie będą stronnicze – korzystne tylko dla autora. W takiej sytuacji pojawia się zagrożenie impasu negocjacyjnego. Poszukiwanie wspólnych korzyści, rozważanie różnych wariantów jest stanowczo korzystniejsze niż trwanie w bezruchu.

Stosuj obiektywne kryteria

Jeśli negocjacje zamienią się w ścieranie się subiektywnych punktów widzenia – staną się jałowe. Każda ze stron będzie próbowała przeforsować swoje stanowisko, naciągając stosowane argumenty. Dlatego też w celu weryfikacji proponowanych rozwiązań należy odnosić się do obiektywnych kryteriów, wynikających z zasad działania rynku, danej branży, rachunku ekonomicznego, opracowań ekspertów, podstaw prawnych czy wreszcie meritum sprawy. Porozumienie przyjęte na podstawie obiektywnych kryteriów jest dla obu stron motywatorem do utrzymywania dalszej współpracy.

PRAKTYKA

W toku warsztatów negocjacyjnych w tej części są omawiane wyniki gry pt. *Coco de Mer*. Dla każdej z grających par jest przeprowadzana analiza pod kątem zrealizowanej strategii negocjacyjnej i dyskutowane powody dla których jedne zespoły osiągnęły sukces, a inne nie. Analiza ta jest znakomitym wprowadzeniem do kolejnego bloku „Efektywna komunikacja w negocjacjach”, gdyż podkreśla potrzebę uważnego słuchania drugiej strony i inteligentnej wymiany informacji w oparciu o zasadę ograniczonego zaufania i na zasadzie „coś za coś”,

Część II

Efektywna komunikacja w negocjacjach

Aby być skutecznym negocjatorem, musimy efektywnie komunikować się z drugą stroną. Jest mnóstwo informacji i źródeł, dotyczących komunikacji interpersonalnej. W kontekście komunikacji w negocjacjach skoncentrujemy się na następujących aspektach praktycznych:

- priorytety w komunikacji w kontekście negocjacji
- lepszym rozumieniu drugiej strony
- skutecznym pozyskiwaniu informacji – uważnym słuchaniu
- mowie ciała – rozmowie między słowami
- umiejętnym zadawaniu pytań.

Priorytety w komunikacji w kontekście negocjacji

Sam proces negocjacji (rozgrywka negocjacyjna) polega na składaniu ofert oraz wymianie wzajemnych ustępstw i jest integralnie związany z podejmowaniem decyzji. Czyż nie będziemy bardziej skłonni pójść na większe ustępstwa i łatwiej osiągnąć porozumienie z osobą, którą lubimy? Zatem poziom sympatii do nas może okazać się jednym z kluczy do negocjacyjnego sukcesu i pomóc w realizacji strategii *wygrany/wygrany*. Przyjrzyjmy się więc, co może decydować o **postawach, uczuciach i emocjach** w kontekście procesu komunikacji. Poniższa konstatacja opiera się na wynikach badań klinicznych, przeprowadzonych przez amerykańskiego psychologa z Uniwersytetu Kalifornijskiego, prof. Alberta Mehrabiana, według którego przekaz w komunikacji międzyludzkiej można podzielić na trzy składowe:

- **treść wypowiedzi**
- **brzmienie głosu** (głośność, intonacja wewnątrz wyrazów, intonacja słów w zdaniu, pauzy, parajęzyk)
- **przekaz niewerbalny** (mimika, komunikacja przez dotyk, zachowanie dystansu osobniczego, gesty, postawa, wygląd zewnętrzny).

Prof. Albert Mehrabian sformułował konstatację, znaną jako **zasada 7-38-55**, według której procentowy udział powyższych składowych w komunikacji postaw, uczuć i emocji kształtuje się następująco:

- treść wypowiedzi 7%
- brzmienie głosu 38%
- przekaz niewerbalny 55%.

Tylko tyle stwierdził A. Mehrabian, tworząc zasadę 7-38-55, ale w kontekście skuteczności komunikacji w procesie negocjacji możemy stwierdzić, że aż tyle.



Złe interpretacje zasady 7-38-55

Tymczasem w literaturze przedmiotu, poświęconej komunikacji biznesowej, narosło wokół tej reguły wiele mitów i nieprozumień. Często próbuje się ją interpretować w kontekście każdej sytuacji komunikacyjnej, co wcale nie wynika z przytoczonych badań. W celach dydaktycznych posłużmy się przykładami złej interpretacji zasady (ale aby nie deprecjonować autorów, nie przywołuję źródeł cytatów).

Antyprzykład I

Badania pokazują, że słowa składają się na 7% informacji, które przekazujesz. Pozostałe 93% to informacje pozawerbalne. 55% procesu komunikacji opiera się na tym, co ludzie widzą, a kolejne 38% przekazywane jest przez ton głosu.

Antyprzykład II

Tylko 7% wszystkich informacji, które uzyskujemy w rozmowie, czerpiemy ze słów. 38% wnioskujemy z tonu, a 55% z mowy ciała. Należy stwierdzić, że podstawą tego twierdzenia jest reguła Mehrabiana.

Antyprzykłady można by mnożyć.

Lepsze rozumienie drugiej strony

Aby lepiej zrozumieć intencje drugiej strony, powinniśmy posługiwać się zbliżonym kodem komunikacyjnym. Ludzie kodują swoje komunikaty werbalne w oparciu o dominujące:

- systemy reprezentacji
- metaprogramy.

Systemy reprezentacji

Są to główne zmysły, przy pomocy których ludzie kodują, organizują, przechowują oraz nadają znaczenie *surowej* informacji. W komunikacji interpersonalnej przekazy werbalne u osoby mającej dominujący dany system reprezentacyjny będą nasycone słowami, charakterystycznymi dla tego systemu. Główne zmysły - gdyż olbrzymia większość z nas wykorzystuje właśnie je (a smak i węch są w mniejszości) - do tworzenia w naszych umysłach reprezentacji otaczającej nas rzeczywistości nazwano systemami reprezentacji. I tak spośród pięciu zmysłów wyróżniono trzy dominujące systemy:

- **reprezentacji wizualnej** (wzrok) - postrzeganie świata zewnętrznego poprzez obrazy
- **reprezentacji audytywnej** (słuch) - postrzeganie świata poprzez dźwięki
- **reprezentacji kinestetycznej** - postrzeganie świata poprzez odczucia, uczucia zarówno fizyczne i emocjonalne.

Osoby o dominującym systemie reprezentacyjnym będą nasycić swoje wypowiedzi następującymi przykładowymi słowami:

- **wzrok** – obserwować, wyobrazić, patrzeć, perspektywa, jasny, ciemny, wyraźny, mętny, kolor, horyzont, wizja, spoglądać itp.
- **słuch** - słuchać, mówić, rozmowa, słyszeć, ton, rytm, harmonizować, harmonia, rezonans, echo, symfonia, kakafonia itp.
- **kinestetyka** - czuć, gładki, szorstki, chropowaty, gorąco, uchwycić, dotknąć, być w kontakcie, solidny, grunt, ciepły, zimny, jak po grudzie, sztywny itp.

W przypadku odkrycia dominującego systemu reprezentacji u drugiej strony negocjacji powinniśmy dopasować swój styl, jeśli zależy nam na harmonijnej komunikacji i porozumieniu.

PRAKTYKA

W czasie warsztatów negocjacyjnych w tej części uczestnicy wykonują test autodiagnostyczny, pozwalający na określenie dominującego własnego systemu reprezentacyjnego.

Metaprogramy

Metaprogramy to nawykowe filtry, będące sumą naszych dotychczasowych doświadczeń, które umożliwiają nam utrzymanie spójnego obrazu świata. Ponieważ współcześnie nie jesteśmy w stanie przeanalizować ogromniej ilości informacji napływających z otoczenia - stosujemy uproszczenia i wzorce - zgodne z naszymi przekonaniem, które pomagają nam zorganizować wiedzę oraz ukierunkować nasze działania. To dzięki metaprogramom wybieramy, oceniamy i porządkujemy informacje "pasujące" a inne "automatycznie" odrzucamy. Oceny te pojawiają się na ogół z wyłączeniem procesów myślowych, są ukryte na poziomie podświadomym.

Metaprogramy decydują o tym, czy będziemy ufni czy powściągliwi w stosunku do innych, czy będziemy lubili nowe wyzwania, czy się ich obawiali, czy chętnie będziemy podejmowali ryzyko, czy też będziemy go unikać. To dlatego dla jednych szklanka będzie do połowy pusta, a dla innych do połowy pełna.

Metaprogramy układają się w przeciwstawne typologie. Możemy wyróżnić wiele zestawów przeciwstawnych metaprogramów. Przywołajmy najważniejsze z nich przydatne w negocjacjach.

- **JA <> INNI**
Metaprogramy, wyrażające kierunek uwagi interpersonalnej i wrażliwości społecznej danej osoby.
- **DO (cel, dążenie do czegoś) <> OD (unikanie - np. problemów, od czegoś)**
Metaprogramy odpowiedzialne za motywację. Osoby z metaprogramem "Od" uciekają od problemu, osoby na "Do" dążą do swojego celu.
- **OPCJE (możliwości) <> PROCEDURY (konieczność)**
Ta grupa metaprogramów mówi nam o źródłach motywacji, satysfakcji, kreatywności lub porządku.
- **OGÓŁ (ogólny) <> DETAL (szczegółowy)**
Metaprogramy odpowiadające za percepcję otoczenia, nastawione z jednej strony na dostrzeganie ogólnego charakteru zjawisk i szczegółów z drugiej strony.
- **PODOBIENSTWA <> RÓŻNICE**
Metaprogramy odpowiadające za określenie sposobów sortowania, zapamiętywania i zrozumienia nowych zjawisk, nastawione na identyfikowanie tego, co podobne i wychytujące przede wszystkim różnice.
- **PRZESZŁOŚĆ <> TERAŹNIEJSZOŚĆ <> PRZYSZŁOŚĆ**
Metaprogramy, wyrażające kierunek uwagi ze względu na percepcję świata; jedni wspominają, inni myślą o tym, co teraz, a inni o przyszłości.
- i szereg innych metaprogramów.

Tych przeciwstawnych typologii jest oczywiście znacznie więcej. Przywołajmy wybrane z nich, najważniejsze z perspektywy prowadzenia procesu negocjacyjnego.

JA

Osoby na „Ja” działają przede wszystkim przez pryzmat samego siebie. Podejmując decyzje zastanawiają się najpierw, co z danej decyzji wyniknie bezpośrednio dla nich. Postrzegają relacje społeczne w kategoriach: co ja z tego mam, co ja mogę mieć. Ludzie ci zajmują się własnym zachowaniem, własnymi myślami, uczuciami, niemal nie dostrzegając innych ludzi. Uogólniają własne doświadczenia. Mają nieodparty przymus reagowania na potrzeby wewnętrznego świata. Spędzają wiele czasu „wewnątrz siebie”, sprawiają wrażenie obojętności wobec świata wewnętrznego innych ludzi. Często się chwala. Oceniają kontakty z innymi na podstawie własnych odczuć na temat tego co się dzieje, nie zaś na podstawie otrzymywanych z zewnątrz komunikatów.

Słowa kluczowe: należy mi się; przysługuje mi to; JA chcę dostać; to co mi się należy; moje biurko; mój samochód; JA nie mam ograniczeń; JA chciałabym mieć więcej pieniędzy; najważniejsze, żebym JA miał z tego dużo satysfakcji; po prostu JA...

INNI

Osoby na „Inni” w pierwszej kolejności zwracają uwagę na odczucia i zachowania innych. Myślą o wpływie swoich działań i decyzji na inne osoby: rodzinę, dzieci, współpracowników, sąsiadów, społeczeństwo, środowisko, resztę świata. Osoby takie potrzebują mocnych, jednoznacznych komunikatów od innych, czerpiąc z nich wsparcie emocjonalne. Poświęcają uwagę myślom, uczuciom innych ludzi. Oceniają jakość komunikacji z innymi głównie na podstawie ich reakcji. Ich działania nastawione są na osiągnięcie wewnętrznej satysfakcji dzięki działaniu na rzecz innych. Czerpią przyjemność ze sprawiania przyjemności innym. Często takie osoby mają rozbudowane poczucie odpowiedzialności, utrudniające im podjęcie decyzji.

Słowa kluczowe: żona nie byłaby zadowolona, gdybym ...; samochód musi mieć katalizator, żeby nie zatruwać środowiska; zrobienie podjazdu dla wózków jest konieczne; nie śmieć; segreguję odpady; nasz dom musi ..., żeby się sąsiadom ...; często pożyczam innym ...; po prostu INNI...

DO (cel)

Osoby dążące DO celu wiedzą czego chcą i tworzą własną motywację, by osiągnąć zamierzone cele. Potrafią łatwo określić na czym im zależy i mają trudności z rozpoznawaniem tego, czego należy unikać. Minimalizują negatywne konsekwencje czy „skutki uboczne” działań. Do działania motywują ich nagrody, zyski, pochwały i inne psychiczne wzmocnienia pozytywne. Kolekcjonują sukcesy, wrażenia, przyjaźnie i znajomości.

Słowa kluczowe: osiągnę ten cel ; zyskam; będę miał; wokół siebie zgromadzę; ile na tym zarobimy; co zyskam, za dwa lata będę kierownikiem, a za trzy dyrektorem.

OD (unikanie problemów)

Osobom zorientowanym na „unikanie” trudno określić wyniki lub cele, ponieważ bywają skoncentrowani nie na tym czego chcą, ale na tym czego nie chcą. Mają tendencję do skupiania się na problemach, na tym, co kiedyś nie wyszło, może nie wyjść lub nie wyjdzie. Wskazują na sprawy, które mogą zniweczyć wszystkie zamiary. Często sprawia im trudność zdefiniowanie i określenie celów - są zdezorientowani i niezdecydowani. Łatwo rozprasza ich perspektywa negatywnych konsekwencji.

Słowa kluczowe: nie chciałbym aby ta praca była tak samo męcząca jak poprzednia; tak pracować dłużej już nie mogę i do tego bez pieniędzy; ile możemy stracić; ta rozmowa nie rozwiąże naszych

problemów; muszę tego unikać; trzymam się z daleka; nie ma tematu; nie chcę; chcę, żeby się nie stało.

OPCJE (możliwości)

Osoby nastawione na opcje lubią mieć możliwość wyboru. Są kreatywne i same generują różnorodne możliwe scenariusze. Czerpią dużą przyjemność z wykonywania nowych rzeczy. Stronią od powszechnych schematów. Podejmują działanie, gdy mają wiele możliwości wyboru, dobrze pracują, gdy mogą decydować o sposobie i kolejności działań. Znacznie lepiej się czują, gdy mają wpływ na proces. Tłumaczą własne działania takimi cechami, jak: zainteresowanie, pragnienie, oczekiwanie, chęć posiadania. Chcą się uczyć, przeżywać, poszerzyć wachlarz możliwości. Interesuje je nie to, co jest, ale to, co może być. Są ciekawi nieznanego. Szukają nowych opcji, wyzwań świata zewnętrznego. Są dobrzy w rozwijaniu nowych pomysłów i alternatyw, nawet jeżeli wszystko funkcjonuje poprawnie.

Słowa kluczowe: wybieram; mam nadzieję; mogę; potrafię; jest to możliwe; używają słów zorientowanych na działanie i novum: robić, przedsięwziąć, poszukiwać, możliwości, wybory, inne sposoby.

PROCEDURY (konieczność)

Osoby zorientowane na „procedury” motywowane są przez poczucie obowiązku, poczucie odpowiedzialności i instancje zewnętrzne. Działają raczej gdy muszą, niż chcą. Są zainteresowane tym, co znane i pewne, nie podejmują ryzyka i unikają nieznanego. Podejmują działania w sytuacji, gdy tak należy robić, że takie są zalecenia i instrukcje. Wolą trzymać się sprawdzonych metod. Osoby na "procedury" lubią porządek - najlepiej się czują, gdy ich zadania są z góry określone, najlepiej na piśmie. Miewają trudności z zaangażowaniem się w sytuacje i zajęcia, które nie mają zaplanowanego wcześniej przebiegu bądź wyniku. Lubią postępować według schematu i robią to w sposób perfekcyjny. Zwykle nie mówią o wyborach życiowych, robią wrażenie zniewolonych, nie mogą lub nie potrafią wybierać. Mają tendencję do tego, żeby korzystać z okazji, brać to, co się trafia, a nie poszukiwać nowego.

Słowa kluczowe: tak się zawsze postępuje; muszę; wymagane jest; trzeba tak i tak; ktoś lub coś zmusza mnie do...; postąpiłem tak, bo musiałem; procedura; regulamin; krok po kroku; przetestowany sposób; znana metoda; sprawdzona droga.

OGÓŁ

Przekonują ich z reguły ogólne idee i koncepcje. Najlepiej reagują na całościową wizję. Chcą widzieć najpierw duży obraz, a dopiero potem myślą o konkretach i szczegółach; jeżeli są podekscytowani, mogą o nich nie pamiętać. Potrzebują całości, nim ułożą fragmenty i umiejscowią części, pozycje, etapy. Tych ostatnich nie postrzegają dokładnie i często się w nich myślą. Dążą do podsumowywania zadań i zdarzeń. Używają abstrakcyjnych przykładów, czasem nieczytelnych dla innych. Często pracują dobrze tylko wówczas, gdy szczegółowe kwestie powierzą innym. Ludzie tacy prezentują obraz całości, bez szczegółów bądź z małą ich liczbą. Opisują sytuację nie mówiąc o kolejności. Etapów postępowania muszą się długo uczyć, często o kolejności zapominają. Szczegółowe informacje często odbierają jako „gmatwanie”.

Słowa kluczowe: ogólnie; generalnie; w zasadzie; typowo; ogłęd; ramy; zarys; idee; koncepcje; generalna analiza, otwarta kwestia; elastyczne podejście; całościowo.

DETAL

Ludzie zorientowani na „szczegóły” budują obraz świata z wielu drobnych elementów, a ogólne informacje dzielą na szczegóły. Mają tendencję do postrzegania spraw w kategoriach części składowych. Koncentrują się na detalach, wolą krótkie sekwencje informacji, z których dopiero później budują pełen obraz. Chcą otrzymać wiele pojedynczych i szczegółowych informacji, zanim podejmą decyzję. Czasami sprawiają wrażenie osób przeszkadzających, stawiających opór, ponieważ tracą z pola widzenia globalny cel, wnikają się w detale. Jeżeli rozproszą uwagę lub przerwie im się ich wywód, często muszą wracać do początku. Gdy wiedzą jak działają poszczególne elementy, wówczas dopiero zaczynają zastanawiać się nad całością sprawy. Potrzebują szczegółowych przykładów i wyliczeń.

Słowa kluczowe: dokładnie; konkretnie; ze szczegółami; liczebniki porządkowe; wyliczanie kroków; następnie; potem; przedtem; plan; rozkład; struktura; detale.

PODOBIEŃSTWA

Ludzie ci w nowych sytuacjach szukają podobieństw z czymś już znanym. Opierają się na wspomnieniach tego, co było w przeszłości i szukaniu podobieństw ze zdarzeniami przeszłymi, obecnymi i przewidywanymi. Szukają w świecie cech wspólnych, dopasowują zdarzenia, sytuacje, spotykanych ludzi. Starają się dopasować to, co widzą lub słyszą, do tego, co już wiedzą, znają.

Słowa kluczowe: takie same; dokładnie jak poprzednio; podobne do; u nas jest podobnie; to przypomina mi znane rozwiązania; nic nowego się tu nie dzieje; wiecznie to samo; zawsze tak było; to przypomina mi pewną sytuację; ja, podobnie jak kolega.

RÓŻNICE

Osoby zorientowane na „różnice” koncentrują się na tym co odmienne. Przejawia się to w zauważaniu niespójności lub wzajemnego niedopasowania rzeczy. Ludzie o tych sposobach myślenia podkreślają, w jaki sposób rzeczy całkowicie różnią się od siebie. Łatwo wyłapują wszelkie niezgodności, szukają tego, czego brakuje. Szukają przeciwieństw, ponieważ je cenią. Przeciwieństwa pomagają zrozumieć im płynące ze świata informacje. Lubią się wyróżniać, podkreślać swoją indywidualność, wyjątkowość, niepowtarzalność.

Słowa kluczowe: nikt nie ma tak oryginalnego domu jak ja; ja, w odróżnieniu od wszystkich; u nas każdy myśli inaczej; znowu wszystko pozmieniali; kiedyś było inaczej; nowszy; starszy; krótszy; ładnijszy; bardziej; mniej; zmieniony; inny; rewolucyjny; unikatowy.

PRAKTYKA

W czasie warsztatów negocjacyjnych w tej części szczegółowo omawiane są przykłady stwierdzeń i zdań, które mogą być użyte w toku negocjacji, aby trafiły do wrażliwości osoby reprezentującej dany metaprogram i pozwalały na podejmowanie decyzji zgodnych z naszymi intencjami.

Następnie uczestnicy wykonują test autodiagnostyczny, pozwalający na określenie własnych dominujących zestawów metaprogramów.

Praktyczna rada

Chcąc łatwiej osiągnąć porozumienie, nasze komunikaty werbalne możemy **świadomie** dopasowywać do systemów reprezentacyjnych i metaprogramów rozmówcy. Będzie to działanie zharmonizowane ze stylem porozumiewania się drugiej strony. Gdy z jakiegoś powodu w toku negocjacji będziemy

chcieli wprowadzić aberrację w procesie komunikacji, możemy grać wbrew stylowi komunikacyjnemu rozmówcy. Będzie to działanie dysonantyczne. Musimy jednakże zachować tutaj dużą ostrożność, gdyż druga strona po odkryciu naszych zabiegów może poczuć się zmanipulowana i stracić do nas zaufanie, które trudno będzie potem odbudować.

Skuteczne słuchanie

Bodaj najważniejszym aspektem skutecznych negocjacji jest **pozyskiwanie informacji**, które gromadzimy w toku przygotowań, a także w toku samego procesu negocjacyjnego. Pragnąc skutecznie się skomunikować z drugą stroną, powinniśmy jej dać do zrozumienia, iż jej uważnie słuchamy i przyswajamy przekazywane przez nią informacje. Służą temu następujące techniki:

Kontakt wzrokowy

Z badań i obserwacji wynika, iż kontakt wzrokowy z drugą osobą powinniśmy utrzymywać przez 2/3 czasu trwania rozmowy, aby czuła się ona uważnie wysłuchana i doceniona.

Jeżeli natomiast pozostaniemy w kontakcie wzrokowym przez krócej niż 60% czasu jej trwania, to druga strona może czuć się zlekceważona i może nam nie zaufać.

Utrzymywanie kontaktu wzrokowego powyżej 70% może być odebrane przez rozmówcę negatywnie - jako natarczywe, czyli forma ukrytej agresji.

Podążanie

Daj do zrozumienia drugiej stronie, że uważasz na to co mówi, że pilnie wsłuchujesz się w każde słowo. Kiwnięcie głową, krótkie: *tak...*, *hmm...*, *to ciekawe...*, *jasna sprawa...* zachęca drugą stronę do mówienia, a ty pozyskujesz cenne informacje, które wykorzystasz w negocjacjach. Po drugie dajesz rozmówcy do zrozumienia, że jest dla ciebie ważny, gdyż go uważnie słuchasz.

Dowartościowywanie

Może nie jest to technika słuchania *sensu stricte*, ale warto ją tutaj przywołać, gdyż może okazać się bardzo pożyteczna zwłaszcza w pierwszej fazie rozmów - może również pełnić funkcję *icebreaker-a*, który doda odwagi naszemu rozmówcy do bardziej wylewnej wypowiedzi. Dobrze jest czasem docenić naszego rozmówcę stwierdzeniem – np. *Podkreślił Pan bardzo ważny element...* Takie podejście obniża poziom emocji w czasie negocjacji (a pamiętamy, że negocjacje są integralnie związane z sytuacją konfliktu). Pamiętajmy jednak, aby doceniać walory zawodowe i merytoryczne naszego rozmówcy, a nie osobiste, gdyż może to zostać źle odebrane.

Parafraza

To absolutnie najważniejsza z technik skutecznego słuchania. To nic innego jak dokładne powtórzenie (swoimi słowami) treści kilku ważnych informacji, które pozyskaliśmy od swojego rozmówcy. Pamiętajmy o kilku detalach – aby parafrazować kilka (trzy i więcej) informacji, a nie jedną. Naszą parafrazę możemy poprzedzić jednym ze sformułowań (ale nie przerywając wypowiedzi rozmówcy, tylko wchodząc w naturalną pauzę w jego wypowiedzi – np. gdy bierze oddech):

- *O ile dobrze rozumiem, toczy tak?*
- *Czyli ma Pan na myśli to... i to... i to..., czy tak?*
- *Czyli chodzi ci o to..., o to..., o to..., czy dobrze cię rozumiem?*

Korzyści ze stosowania parafrazy

1. Powtarzając swoimi słowami pozyskane informacje utwierdzasz drugą stronę, iż jej uważnie

śłuchasz, czyli że jest dla Ciebie ważna, co w kontekście budowania przyjaznych relacji jako bazy do owocnych negocjacji jest niezmiernie ważne.

2. Wyłączasz szum informacyjny (zarówno zewnętrzny jak i wewnętrzny), gdyż musisz być w pełni skoncentrowany na słowach twojego rozmówcy. Powód takiego stanu rzeczy jest prozaiczny - za chwilę będziesz musiał powtórzyć, to co usłyszałeś.
3. Najważniejszym walorem parafrazy jest to, iż precyzyjnie przyswajasz cenne informacje od drugiej strony, które mogą okazać się bezcenne w dalszym toku negocjacji.

PRAKTYKA

W czasie warsztatów negocjacyjnych w tej części uczestnicy wykonują test autodiagnostyczny, pozwalający na określenie jakim jestem słuchaczem.

Mowa ciała - rozmowa między słowami

Mowa ciała, jak wynika z badań, aż 4-krotnie może zwiększyć sens i perswazyjną siłę wypowiedzianych słów. Już na wstępie należy podkreślić, aby nie interpretować pojedynczych gestów w oderwaniu od kontekstu i całości procesu negocjacji. Czytanie mowy ciała wymaga dużej wprawy, ale i ostrożności w jej interpretacji, aby uniknąć niepotrzebnych i niekiedy kosztownych wpadek. Do interpretacji mowy ciała należy podchodzić holistycznie, w powiązaniu z całym procesem komunikacji. Pojedyncze gesty to słowa, a na pełną komunikację składają się całe wypowiedzi. Nie należy zakładać z góry, że jeden gest oznacza zawsze to samo, gdyż jego konkretny wydźwięk może być zależny od indywidualnej sytuacji.

Odzwierciedlanie

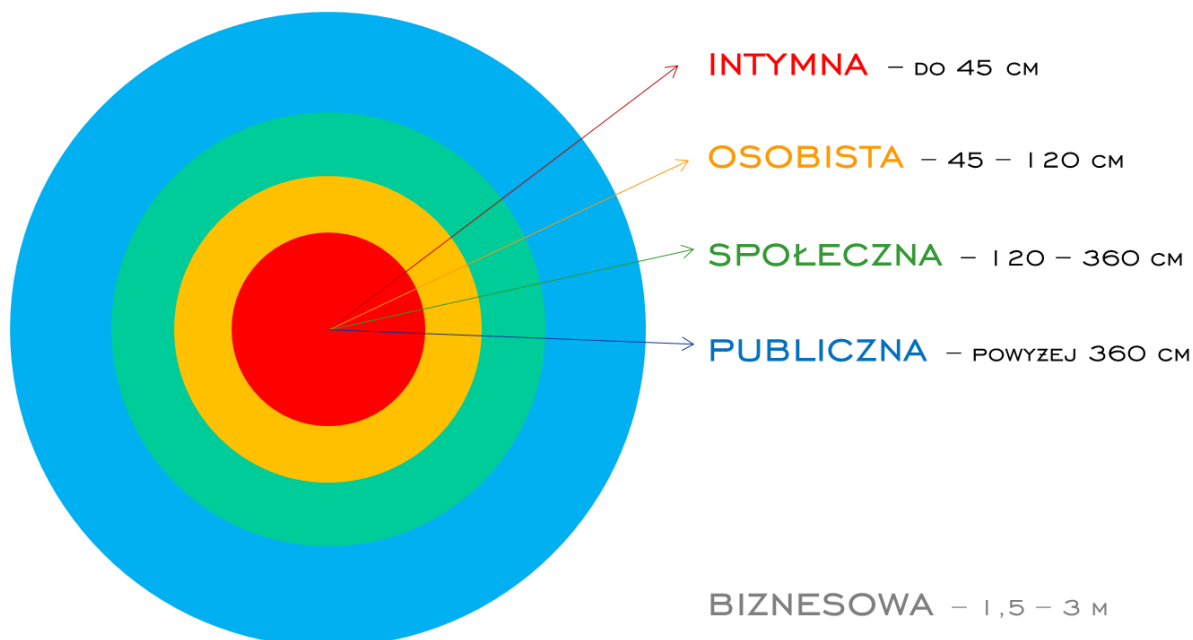
Dobrym sposobem na złapanie dobrego kontaktu z drugą stroną negocjacji na poziomie emocjonalnym jest odzwierciedlanie mowy ciała. Nie oznacza to bezkrytycznego i natychmiastowego kopiowania pojedynczych gestów rozmówcy, gdyż może to być przez niego zdekodowane i źle odebrane. Możemy natomiast odzwierciedlać:

1. ułożenie całego ciała i sposób siedzenia – po pewnym czasie przyjmujemy postawę analogiczną do partnera
2. podtrzymywać kontakt wzrokowy – jeśli nasz rozmówca szuka z nami kontaktu wzrokowego, powinniśmy mu to ułatwić, a nie uciekać wzrokiem
3. powielać gesty charakterystyczne (ale uwaga - nie nerwowe tiki)
4. rytm drugiej strony - tempo, dynamikę, ekspresję

Strefy psychologiczne

Wokół każdego człowieka rozciąga się strefa pewnej prywatności, do której inni mają ograniczony dostęp. To jest sfera naszego komfortu psychologicznego, w której czujemy się bezpiecznie. Generalnie strefy personalne i sposób ich traktowania są ważnymi komunikatami niewerbalnymi. Odległość, jaką ludzie zachowują w stosunku do innych osób, pokazuje między innymi stosunek emocjonalny do

rozmówcy (lubię – nie lubię), status społeczny, typ prowadzonej rozmowy (intymna – oficjalna, łatwa - trudna). Skracanie dystansu podczas rozmowy jest sygnałem okazywania określonych emocji.



Wyróżniamy następujące personalne sfery psychologiczne:

- **intymna** - przestrzeń najbliższa, dystans do 45 cm; mają do niej dostęp tylko najbliżsi (rodzina, mąż/żona, partner/partnerka, dzieci)
- **osobista** - przestrzeń na wyciągnięcie rąk (do 120 cm); mają do niej dostęp dobrzy znajomi; przekraczanie tej strefy z relacjach służbowych jest niewłaściwe
- **społeczna** (odległość od 120 do 360 cm) - jest to przestrzeń optymalna do załatwiania spraw zawodowych
- **publiczna** (odległość powyżej 360 cm) - dedykowana do wystąpień publicznych; nadaje mówcy wysoką rangę.

W kontaktach biznesowych najczęściej będziemy poruszali się w tzw. **strefie biznesowej** (ok. 1,5 – 3 m), która daje możliwość zachowania indywidualnej przestrzeni komfortu, umożliwiając jednocześnie skuteczne komunikowanie się.

Uścisk dłoni

- **Dominujący** - zdecydowane podanie dłoni jak pierwszy, silnie ściskanie, wręcz przekręcanie dłoni drugiej strony
- **Uległy** - podawanie dłoni delikatnie, jakby od niechcenia, wręcz samych palców, tzw. śnięta ryba; unikaj podawanie śniętej ryby, jeśli nie chcesz być uznany za osobę słabą
- **Rękawiczka** - obie ręce obłapiają dłoń partnera; oznacza nadmierne spoufalanie się i może być źle odebrane jako zbyt szybkie skracanie dystansu
- **Partnerski** - uścisk mocny, ale nie miażdżący, ważne jest utrzymywanie kontaktu wzrokowego w czasie podawania dłoni i delikatny, przyjazny uśmiech

Stając do zdjęcia z uściśniętą dłonią partnera staraj się stawać z prawej strony, tak, aby na zdjęciu twoja dłoń była na wierzchu. Jeśli już stoisz z lewej strony wyjściem awaryjnym jest trick z rękawiczką, czyli przykrycie naszą lewą dłonią obydwu ściśniętych prawic, aby na zdjęciu nasz była na wierzchu.

Postawa na stojąco

- **Zamknięta** – ręce skrzyżowane na piersiach; jest to pozycja obronna, sygnalizująca niezadowolone z rozwoju sytuacji lub brak zaufania.
- **Otwarta** - sylwetka wyprostowana, lekko wysunięta jedna noga, ręce luźno wzdłuż tułowia, otwarte dłonie, lekki uśmiech; taka postawa jest dobrze odbierana przez rozmówcę jako wyraz akceptacji i otwartości.
- **Pewność siebie** - sylwetka wyprostowana, ręce splecione z tyłu, głowa lekko uniesiona.
- **Brak pewności siebie** - skrzyżowane nogi i zasłanianie się (stajemy wręcz ma jednej nodze i zasłaniamy się z przodu - np. rękoma lub teczką).
- **Macho** – sylwetka wyprostowana na szeroko rozstawionych nogach - taka postawa może być odebrana jako arogancka i wzbudzać niechęć rozmówcy.
- **Na wprost** - konfrontacyjna; lepiej stanąć pod pewnym kątem do rozmówcy.

Miejsce przy negocjacyjnym stole

- **Narozna** - pozwala na rozluźnienie atmosfery i komfortowe utrzymywanie kontaktu wzrokowego, dając możliwość bezpiecznej ucieczki wzrokiem; taka pozycja sprzyja szczeremu rozmowie.
- **Obok siebie** - ułatwia wspólną pracę nad dokumentami, szczególnie pod koniec negocjacji, ale rodzi ryzyko wkraczania w psychologiczną sferę intymną; trzeba uważać, aby naruszając sferę komfortu rozmówcy nie zdystansować go pod koniec negocjacji.
- **Naprzeciw siebie** - konfrontacyjna, może pojawić się w negocjacjach asymetrycznych, w sytuacji, gdy jedna ze stron chce zdominować drugą.

Postawa przy stole

- **Zamknięta** - objawia się założeniem rąk na piersiach, skrzyżowaniem nóg i odchyleniem do tyłu; sygnalizuje dystans i brak zgody na naszą ofertę, ale także obawy i brak pewności siebie; lżejszą formą tej postawy są splecione dłonie na stole lub zasłanianie się dowolnymi przedmiotami (dokumentami, filiżanką itp.); od takiej osoby nie można oczekiwać łatwych ustępstw; trzeba doprowadzić do zmiany tej niepożądanego postawy, dając rozmówcy coś do ręki lub poprzez odzwierciedlanie.
- **Otwarta** - objawia się otwartymi dłońmi (wnętrze ku górze), dobrym kontaktem wzrokowym, uśmiechem, rozpiętą marynarką; ułatwia zdobycie przychylności rozmówcy i osiągnięcie porozumienia.
- **Dominacji** - strona przyjmuje taką postawę, aby optycznie wydawać się kimś większym, wstaje od stołu, unosi ręce; odzwierciedlenie tej postawy prowadzi do konfrontacji; można ją zneutralizować poprzez ponowne zaproszenie do zajęcia miejsca przy stole.
- **Obniżona** - pozorne zmniejszenie się ofiary neutralizuje wrogość agresora; wyraża brak agresji i pokojowe nastawienie.

Oczy

Utrzymywanie kontaktu wzrokowego

- 2/3 czasu rozmowy to optimum, oznaczające przyjazne nastawienie i harmonijną komunikację
- poniżej 60% może wyrażać brak zainteresowania tematem, zawstydzienie lub chęć zatajenia czegoś

- powyżej może wyrażać:
 - większe zainteresowanie samym rozmówcą niż treścią rozmowy
 - być odbierane jako natarczywość i budzić zażenowanie u drugiej strony
 - chęć zdominowania i zastraszenia drugiej strony; w tej sytuacji nie należy uciekać od rozmówcy wzrokiem w dół, gdyż będzie to odebrane jako słabość, ale popatrzyć w bok

Spojrzenie biznesmena

Jest szczerzy kontakt z rozmówcą, polegający na utrzymywaniu wzroku w trójkącie oczu i środka czoła. Spojrzenie biznesmena jest odbierane jako wyraz zainteresowania przekazem rozmówcy.

Spojrzenie intymne

Zalotne i ukradkowe spojrzenia - niepożądane w kontaktach biznesowych, gdyż odciągają uwagę od meritum sprawy.

Błądzenie wzrokiem, senność

Oznacza znudzenie drugiej strony; antidotum może być tutaj skoncentrowanie wzroku rozmówcy na dowolnym przedmiocie, który weźmiemy do ręki (np. długopisie) i poprowadzenie go w pożądanym przez nas kierunku.

Uciekanie wzrokiem, odwracanie głowy

Wyraża brak zainteresowania lub jest celowym zabiegiem w negocjacjach, mającym na celu wyprowadzenie drugiej strony z równowagi.

Nieprzenikniony wzrok / kamienna twarz

Wywołuje u rozmówcy niepokój.

Dłonie

- Otwarte (wnętrze ku górze) - otwartość i życzliwe nastawienie do rozmówcy
- Zamknięte (wnętrze w dół) i wyciągnięty palec wskazujący - władczość, która może wzbudzić sprzeciw u drugiej strony
- Wystawianie palca wskazującego i kiwanie nim - może być odbierane jako groźba
- Zetknięcie palca wskazującego z kciukiem - przyjazne i eleganckie podkreślenie ważnej kwestii
- Przy omawianiu wielu kwestii można podkreślać ich wagę unosząc raz jedną otwartą dłoń (wnętrze ku górze), raz drugą
- Splecione dłonie na stole - oznaczają istnienie granicy ustępstw, która będzie broniona
- Piramidka (wszystkie palce obydwu dłoni stykają się końcami) – oznacza pewność siebie i komunikat *jestem ekspertem w tej dziedzinie*; używając tego gestu podkreślamy swoją fachowość

Stopy

- Zwrócone w przeciwnych kierunkach - brak porozumienia
- Skierowane do partnera - oznaka zainteresowania

Kluczowe mechanizmy w negocjacjach

Kluczowe w negocjacjach będzie odczytanie dwóch typów mechanizmów: kłamstwa/blefu oraz gotowości do podjęcia decyzji. Jak z mowy ciała można odczytać takie mechanizmy?

Kłamstwo - chęć ukrycia prawdy

- Zakrywanie dłonią ust i kciuku dotykającym policzka
- Zakrywanie ust pięścią

- Pocieranie oka lub jego okolic
- Unikanie bezpośredniego kontaktu wzrokowego
- Wbijanie wzroku w podłogę

Podjmowanie decyzji

- Głaskanie brody i pozycja zamknięta
- Pocieranie czoła lub ucha
- Delikatne drapanie się w skroń

Po tych gestach jeśli druga strona przyjmie pozycję:

- zamkniętą - oznacza decyzję NIE
- otwartą - oznacza decyzję TAK

Ilustracja filmowa

W czasie warsztatów negocjacyjnych blok pt. „Mowa ciała” jest ilustrowany wieloma przykładami filmowymi, znakomicie zagranych przez profesjonalnych aktorów.

Umiejętne zadawanie pytań

Podstawowym narzędziem w pozyskiwaniu informacji, kluczowym w procesie negocjacji, jest zadawanie pytań. Oto kluczowe

Stawiaj pytania otwarte

Pytania dzielimy na: otwarte i zamknięte. Na drugi rodzaj pytań odpowiadamy: Tak/Nie. Pytanie otwarte wymagają rozbudowanej wypowiedzi drugiej strony. I dlatego jest to bardzo cenne narzędzie w negocjacjach, w szczególności w pierwszej fazie rozmowy, gdy zależy nam na pozyskaniu jak największej ilości informacji o przeciwniku.

Pytaj o powody

Niewinne pytania: *Dlaczego... Dlaczego nie ...* w negocjacjach mają potężną moc, gdyż pozwalają na pozyskanie informacji o interesach i potrzebach drugiej strony. Bez rozpoznania potrzeb i interesów nie ma możliwości zaproponowania konstruktywnych rozwiązań, satysfakcjonujących obydwie strony.

Prawdziwe powody i powody, które dobrze brzmią

Pamiętajmy, że ludzie mogą nie chcieć od razu wyjawić prawdziwych powodów swoich stanowisk, a będą prezentować powody, które jedynie dobrze brzmią. W celu odkrycia prawdziwych powodów możemy posłużyć się pytaniami:

- *A co poza (tutaj wymieniamy dobrze brzmiący powód, który przedstawiła nam strona) jest dla Pana/Pani ważne?*
- *A czy jest coś jeszcze poza (tutaj wymieniamy dobrze brzmiący powód, który przedstawiła nam strona), co jest dla Pana/Pani ważne?*

Dopytuj

Niewinne pytanie *co jeszcze...* pozwala nam na pozyskanie dodatkowych informacji, czy też dodatkowych ustępstw w samym procesie negocjacyjnym. Dla słabo przygotowanego do negocjacji

przeciwnika może mieć rujnąjącą moc. Pamiętaj o tym niewinnym pytaniu w toku prowadzonych negocjacji i używaj go choćby dla zasady.

Zasada ograniczonego zaufania

Prowadząc rozmowy negocjacyjne **stopniowo ujawniaj** drugiej stronie swoje interesy na zasadzie wzajemności „coś za coś”. Negocjacje to psychologiczna gra, gdzie nadmierna ufność do drugiej strony może zostać bardzo szybko skarcona przez bardziej wytrawnych graczy. Nie oznacza to wcale całkowitego embarga na wymianę informacji, gdyż doprowadzi to do impasu. Aczkolwiek w negocjacjach, podobnie jak na drodze, obowiązuje zasada ograniczonego zaufania. Nadmierna otwartość i niefrasobliwość w ujawnianiu zbyt wielu szczegółów może bowiem odwrócić się przeciwko nam.

Kolejne części ebooka

Dalsza część ebooka jest dostępna w postaci skryptu dla studentów podyplomowych studiów otwartych na kierunku „Negocjacje i mediacje” na Uczelni Łazarskiego, a także uczestników warsztatów zamkniętych prowadzonych przez autora dla firm.

PRAKTYKA

Istotą tych warsztatów są gry negocjacyjne, które symulują prawdziwe sytuacje. Dzięki temu ich uczestnicy mogą brać udział niemal w prawdziwych negocjacjach i pozwolić sobie na popełnianie błędów, które nie generują realnych kosztów, a które są na bieżąco korygowane przez prowadzącego. Z wieloletnich doświadczeń wynika, iż gry są bardzo wciągające emocjonalnie i ich uczestnicy mocno angażują się w te scenariusze. Gry trwają od 1 do 4 godzin i mają różny poziom złożoności: od jedno etapowej gry dwustronnej, poprzez dwu etapową grę dwustronną do wieloetapowych rozgrywek trójstronnych w złożonych zespołach negocjacyjnych.

Ilustracja filmowa

W czasie warsztatów negocjacyjnych większość omawianych mechanizmów jest ilustrowana wieloma praktycznymi przykładami filmowymi, znakomicie zagranymi przez profesjonalnych aktorów.

A oto jakie jeszcze bloki tematyczne zostały zaprezentowane w pełnej wersji ebooka i są szczegółowo omawiane na praktycznych warsztatach negocjacyjnych.

Część III

Przygotowanie do negocjacji

1. Dlaczego dobre przygotowanie jest tak ważne
2. Znajomość własnej oferty
3. BATNA – analiza alternatyw
4. Analiza własnych interesów
5. Hierarchia interesów
6. Analiza interesów drugiej strony
7. Cele negocjacyjne, poziom ustępstw
8. Oferta wstępna – kotwiczenie
9. *Święty Graal* negocjacji
10. Analiza obiektywnych kryteriów - branży
11. Ważne drobiazgi
12. Taktyki negocjacyjne (tutaj m. in. model macierzy szachowej)

Część IV

Proces negocjacji

Zasady prowadzenia rozgrywki negocjacyjnej

- Mierz wysoko

- Zanim powiesz TAK, choć raz powiedz NIE
- Nie zgadzaj się na pierwszą ofertę
- Zawsze żądaj czegoś w zamian za swoje nawet drobne ustępstwo
- Ustępuj powoli i niełatwo tak, aby Twój klient czuł się usatysfakcjonowany
- Podkreślaj korzyści, wynikające z Twoich ustępstw
- Nie ustępuj pierwszy w sprawach zasadniczych, ale czyn małe gesty i podkreślaj ich znaczenie
- Ustępuj powoli i z wysiłkiem, zmniejszając stopniowo skalę ustępstw
- Nie akcentuj swojej gotowości bycia elastycznym, gdyż druga strona odbierze to jako gotowość dużych ustępstw
- Stosuj zasadę malejących ustępstw
- Negocjuj cenę zgodnie z zasadą malejących ustępstw
- Nie okazuj zadowolenia z ustępstw drugiej strony
- Zanim zgodzisz się na poważne ustępstwo, uzyskaj zobowiązanie kupującego, że złoży poważne zamówienie
- Daj klientowi odczuć, że zrobił świetny interes

Techniki manipulacji w negocjacjach

- Ograniczone kompetencje
- Pusty portfel
- Przerwa w rozmowach
- Odłóżmy na później
- Mała / duża skala
- Śmieszne pieniądze
- Krakowski targ
- Oskubywanie gęsi
- Zabójcze pytanie
- Dobry / zły policjant
- Nagroda w raju
- Eskalacja żądań
- Wilk w owczej skórze / inspektor Colombo
- Optyk z Brooklynu
- Imadło
- Zdechła ryba
- Stopa w drzwiach
- Byle nie stracić
- Rosyjski front i mniejsze zło
- Bezinteresowny kelner
- Zagadanie / zmęczenie przeciwnika
- Lekceważenie / rozpraszenie
- Atak personalny
- Wzbudzanie poczucia winy.

Część V

Role w zespole negocjacyjnym

Część VI

Negocjacje międzynarodowe

Zakończenie

W którym opublikowano m. in.:

Rekomendowane źródła

Opinie z warsztatów

O autorze

Sławomir Wyspiański



Autor jest trenerem biznesu (z 15-letnim doświadczeniem w szkoleniach, tytułem MBA i międzynarodowym dyplomem IFG). Od wielu lat prowadzi wykłady i praktyczne warsztaty z negocjacji na Uczelni Łazarskiego w Warszawie w ramach studiów podyplomowych „Negocjacje i mediacje”, a także analogiczne warsztaty dla przedsiębiorstw. Zarządza firmą doradczą WYSPIAŃSKI CONSULTING, specjalizującą się w doradztwie negocjacyjnym, budowie strategii przedsiębiorstw oraz komunikacji marketingowej.

Jego pasje to **żeglarstwo** (posiada stopień kapitana jachtowego), a także fotografia i filmowanie.