

IDŹ DO:

- ▶ Spis treści
- ▶ Przykładowy rozdział

KATALOG KSIĄŻEK:

- ▶ Katalog online
- ▶ Bestsellery
- ▶ Nowe książki
- ▶ Zapowiedzi

CENNIK I INFORMACJE:

- ▶ Zamów informacje o nowościach
- ▶ Zamów cennik

CZYTELNIA:

- ▶ Fragmenty książek online

Jednominutowy Negocjator. Proste sposoby na korzystniejsze kontrakty

Autorzy: Don Hutson, George Lucas

Tłumaczenie: Magda Witkowska

ISBN: 978-83-246-3018-9

Tytuł oryginału: [The One Minute Negotiator: Simple Steps to Reach Better Agreements](#)

Format: 122 × 194, stron: 150



Rozmowy mistrzów

- Jak rozszyfrować ludzi, z którymi negocjuje się pierwszy raz?
- Jak zwalczyć stres i nie obawiać się o rezultat rozmów?
- Jak wybrać optymalną strategię negocjacyjną?

Może Ci się wydawać, że nie potrzebujesz kompetencji negocjacyjnych. Wielu z nas wychodzi z założenia, że w każdej relacji wystarczy ograniczać się do mniej lub bardziej szczerych uścisków dłoni i uśmiechów. Duch współpracy to zaiste szczytna idea, takie rozwiązanie nie sprawdza się jednak w negocjacjach z nieugiętym twardzielem, któremu na współpracy w ogóle nie zależy — równie dobrze możesz stanąć na torach i podjąć próbę negocjacji z pędzącym pociągiem. Dzięki tej książce nauczysz się, jak dostrzec zbliżający się pociąg, jak do niego wsiąść i jak nie dać się rozjechać.

ze „Wstępu”,

dr Ken Blanchard, współautor książki *Jednominutowy Menedżer*

Hutson i Lucas zawarli w pigułce jedne z najważniejszych spostrzeżeń na temat negocjacji, jakie kiedykolwiek zostały sformułowane.

Darren Hardy, wydawca, magazyn „Success”

Kto nie negocjuje, ten nie wygrywa

Umiejętność prowadzenia skutecznych negocjacji to warunek realizacji zarówno Twoich wielkich planów, jak i tych skromniejszych projektów. Kiedy opanujesz tę beczenną sztukę, zauważysz, jak wielki wpływ ma ona na jakość Twojego życia zawodowego oraz doświadczenia zupełnie prywatne.

Negocjacje nie są tak straszne, jak się je maluje, i mimo że negocjofobia jest dość powszechną dolegliwością, na szczęście jest w pełni uleczalna. Dzięki narzędziom, których dostarczają Ci autorzy tej książki, bez najmniejszego stresu przeprowadzisz nawet najtrudniejsze rozmowy, wyzbędziesz się paraliżującej tremy i nigdy nie odejdziesz od stołu z przekonaniem, że o coś jeszcze powinieneś być zapytać albo coś jeszcze mógłbyś uzyskać.

Kluczem do sukcesu jest elastyczność. Opcje Twojego działania znacznie wykraczają poza zwykłe „współpracować albo rywalizować”. Nie ma dwóch takich samych procesów negocjacyjnych — i nie ma jednej strategii, która sprawdzałaby się w każdej sytuacji. To Ty tu rozdajesz karty, dostajesz więc do dyspozycji cztery niezawodne strategie negocjacyjne wraz z dokładnym instruktażem, jak dobrać najbardziej adekwatną do sytuacji, Twoich indywidualnych skłonności oraz podejścia przyjmowanego przez drugą stronę.

Do koszyka



Do przechowalni


 Nowość


 Promocja

Może Ci się wydawać, że nie potrzebujesz kompetencji negocjacyjnych. Wielu z nas wychodzi z założenia, że w każdej relacji wystarczy ograniczać się do mniej lub bardziej szczerych uścisków dłoni i uśmiechów. Duch współpracy to zaiste szczytna idea, takie rozwiązanie nie sprawdza się jednak w negocjacjach z nieugiętym twardzielem, któremu na współpracy w ogóle nie zależy — równie dobrze możesz stanąć na torach i podjąć próbę negocjacji z pędzącym pociągiem. Dzięki tej książce nauczysz się, jak dostrzec zbliżający się pociąg, jak do niego wsiąść i jak nie dać się rozjechać.

ze „Wstępu”, dr Ken Blanchard
współautor książki *Jednominutowy Menedżer*

Jednominutowy Negocjator

Proste sposoby
na korzystniejsze kontrakty

Kto
nie negocjuje,
ten
nie wygrywa

Don Hutson
George Lucas

Rozmowy mistrzów

Jak rozszyfrować ludzi, z którymi negocjuje się pierwszy raz?
Jak zwalczyć stres i nie obawiać się o rezultat rozmów?
Jak wybrać optymalną strategię negocjacyjną?

Spis treści

Przedmowa Kena Blancharda	15
1. Czy masz negocjofobię?	17
2. Rozmyślania przy blasku księżyca i korekta kursu	31
3. Leczenie negocjofobii metodą EASY	41
4. Zaangażowanie w proces leczenia	59
5. Ocena własnych skłonności	77
6. Ocena skłonności negocjacyjnych innych ludzi	97
7. Wybór strategii — tu nie ma rozwiązań uniwersalnych	113
8. Jednominutowe Ćwiczenie w praktyce	129
Epilog. Rok później	145
Podręczny słowniczek Jednominutowego Negocjatora	149
Podziękowania	153
O autorach	155

Rozdział 6.



Ocena skłonności negocjacyjnych innych ludzi

Jak odnosić się do drugiej strony

Doktor Pat mógł już przejść do omawiania z pracownikami firmy XL zewnętrznych aspektów drugiego etapu procesu leczenia negocjofobii, a mianowicie do oceny skłonności drugiej strony do stosowania poszczególnych strategii negocjacyjnych. Jay i Eduardo byli zaskoczeni, gdy na początku popołudniowej sesji zobaczyli Doktora Pata z talią kart w ręku. Eduardo pozwolił sobie nawet na żart. „Co jest, doktorzku? Będziemy grać w Texas Hold'em, czy jak?” — spytał. Doktor Pat tylko się uśmiechnął i przetasował karty.

Y *Jednominutowe Ćwiczenie*
Za każdym razem gdy znajdziesz się w sytuacji negocjacyjnej, znajdź minutę na wykonanie trzech kroków.

S *Etap 3. Strategia*
Wybierz strategię najlepszą w danej sytuacji.

A *Etap 2. Ocena*
Oceń własne skłonności do korzystania z poszczególnych strategii negocjacyjnych oraz skłonności pozostałych stron procesu.

E *Etap 1. Zaangażowanie*
Uświadom sobie, że znalazłeś się w sytuacji negocjacyjnej, i szybko przeanalizuj dostępne strategie.

To nie jest pasjans

„Teraz, kiedy już wiecie, na czym polegają cztery strategie i które z nich najbardziej *wam* odpowiadają, macie zupełnie niezłe pojęcie, jak lubicie rozgrywać karty w sytuacjach negocjacyjnych. Słusznie zauważył przed chwilą Eduardo, iż wiele osób nie bez racji postrzega negocjacje jako grę karcianą o wysoką stawkę. Doskonale wiemy jednak, że jeśli akurat nie stawiamy pasjansa, przy stole siedzą również inne osoby, których

rola nie ogranicza się wyłącznie do obserwowania, jak wygrywamy kolejne rozdania. Pozostali uczestnicy gry również pragną sukcesu i stosują własne strategie negocjacyjne. Umiejętność skutecznej identyfikacji ich metody i przewidywania kolejnych zagrań, wsparta wiedzą o własnych skłonnościach negocjacyjnych, pozwoli wam osiągać podczas negocjacji wyraźnie lepsze efekty”.

W opinii Jaya analizowanie skłonności wszystkich uczestników gry byłoby zbyt nużące. W obecnej chwili interesowało go głównie to, żeby stać się twardszym i rzadziej się dostosowywać. Miałby jeszcze odgadywać, co myślą inni?

W tym momencie Doktor Pat nawiązał do obaw gromadzących się w głowie Jaya. „Widzę zmartwienie na niektórych twarzach. To wszystko nie brzmi najprościej, prawda? Ale pamiętacie, obiecałem wam, że będzie łatwo. Otóż zdradzę wam pewien sekret. Skłonności negocjacyjne u większości ludzi są przewidywalne. Nawet ci, których trudno odczytać, nie potrafią przez dłuższy czas zachowywać pokerowej miny, więc w pewnym momencie uda wam się stwierdzić, na jaką strategię stawiają. Podczas tego morskiego seminarium nabędziecie trochę doświadczenia, potem pojawi się efekt krzywej uczenia się, aż w końcu spostrzeżecie, że odgadywanie zamiarów drugiej strony przychodzi wam z łatwością”.

Historia lubi się powtarzać

Grupa miała się właśnie dowiedzieć, że pierwszym wskaźnikiem skłonności negocjacyjnych drugiej osoby jest jej dotychczasowe zachowanie podczas negocjacji.

„Wiele osób nie ma wystarczających kompetencji, by komfortowo posługiwać się więcej niż jedną strategią negocjacyjną. Podobnie jak wy, cierpią na negocjofobię, która ogranicza wachlarz stosowanych przez nich taktyk właściwie do jednego, najbliższego im działania. Co więcej, 99 procent tych ludzi nigdy nie odbyło tego szkolenia. Jeżeli w ostatnich negocjacjach stosowali oni strategię rywalizacji, również przy następnej okazji najprawdopodobniej również postawią na model wygrany – przegrany. Zrobią to nawet wtedy, gdy poprzednim razem ta strategia przyniosła im porażkę. Najlepszym wyznacznikiem przyszłych zachowań są zachowania z przeszłości. W życiu jak w kartach: blefujący często blefują, a pasujący lubią pasować. Po prostu tak lubią grać i wiele się nad tym nie zastanawiają. Wystarczy więc, że będziecie obserwować partnerów na tyle uważnie, by to wychwycić”.

Doktor Pat przytoczył opowieść świadcząca o tym, że historia lubi się powtarzać: „Pewien mój klient ma odbiorcę, którego zwykłem nazywać Panem 10 Procent. Za każdym razem, gdy mój klient negocjuje z nim nowy roczny kontrakt, on automatycznie i w agresywny sposób zgłasza żądanie 10-procentowej obniżki cen, a jednocześnie formułuje coraz bardziej wygórowane oczekiwania dotyczące warunków współpracy i usług dodatkowych. Nie trzeba mi szklanej kuli, by

wiedzieć, co druga strona powie lub zrobi w trakcie negocjacji. Przewidywanie polega na uważnym obserwowaniu i właściwym ocenieniu tego, co już wydarzyło się w przeszłości”.

Jay doszedł do wniosku, że w większości przypadków, gdy klienci zaskoczyli go, robiąc coś lub czegoś nie robiąc, jego zdziwienie było nieuzasadnione. Na wiele spotkań udawał się z zupełnie bezpodstawną nadzieją, że tym razem sprawy potoczą się inaczej, choć nie potrafił podać żadnych argumentów, kiedy zgłaszano brak różnicowania lub wątpliwą wartość produktów firmy XL. W pewnym sensie przypominało to wielokrotne przeżywanie tego samego koszmaru.

Na płaszczyźnie osobistej

Doktor Pat przeszedł do omawiania stylów behawioralnych i ich związku z oceną prawdopodobnych zachowań negocjacyjnych drugiej osoby. „Nawet jeśli nie prowadziliście z daną osobą formalnych negocjacji i nie możecie wyciągać wniosków na podstawie wcześniejszych doświadczeń, nadal możecie formułować pewne przypuszczenia na jej temat. Wystarczy zaobserwować, jaki styl behawioralny przejawia. W ten sposób zyskacie solidne podstawy, by formułować przypuszczenia o wybranej strategii negocjacyjnej danej strony”. Następnie zaczął omawiać cztery podstawowe style interakcji pod kątem tempa wymiany informacji oraz koncentrowania się na zadaniach lub na budowaniu relacji.

Typ analityczny

(niskie tempo, koncentracja na zadaniu)

Doktor Pat wyjaśnił, że ludzie prezentujący typ analityczny podchodzą do prowadzonych negocjacji w sposób najmniej emocjonalny. „Kiedy macie do czynienia z człowiekiem zainteresowanym cyferkami, powinniście wiedzieć, że najbardziej ceni on sobie brak niespodzianek. Wszystko sprowadza się do racjonalnej oceny wartości liczbowych. Powinniście zatem minimalizować wszelkie przejawy zainteresowania opiniami czy emocjami. Ten człowiek oczekuje precyzyjnego przedstawienia konkretnych danych i potrzebuje czasu na ich analizę. Analityka można porównać do psa, który chwyta kość i ucieka z nią pod ganek, gdzie może się nią w spokoju zająć”. Doktor Pat zasugerował, że ze względu na taki styl behawioralny analitycy często wykazują tendencję do stosowania strategii unikania. „Unikają podejmowania decyzji, jeśli nie mają wystarczająco dużo informacji oraz czasu na ich przetworzenie. Nierzadko wykazują również silną awersję do podejmowania decyzji i wyrażania swoich opinii na forum publicznym”.

Doktor Pat zwrócił uwagę na jeszcze jedną cechę negocjacyjną, charakterystyczną dla analityków: „W naszym interesie jest zadbać o to, by analityk czmychający pod ganek dysponował wszelkimi niezbędnymi informacjami, bo kiedy już stamtąd wychynie, jego decyzja będzie nieodwołalna. Zmieniając zdanie, przyznałby się do tego, czego się w negocjacjach najbardziej obawia — do popełnienia błędu”.

Typ ambicjonalny

(wysokie tempo, koncentracja na zadaniach)

„Wiele osób czuje się onieśmiewionych w negocjacjach z ludźmi o wysokich ambicjach, choć mnie osobiście pracuje się z nimi najlepiej”, kontynuował Doktor Pat. „Tacy ludzie nie potrafią skupić się dłużej na jednej sprawie, bez emocji wykonują powierzone im zadania i wyrażają swoje opinie w sposób bezpośredni. To wszystko sprawia, że ich partner doskonale wie, na czym stoi. Typ ambicjonalny często rozpoczyna negocjacje od bardzo agresywnej strategii rywalizacyjnej, ale to tylko test. Chce zobaczyć, z jakiej gliny jest ulepiony jego partner i jak bardzo czuje się pewny w kwestii negocjowanych stanowisk”. Według Doktora Pata pomyślnie przejście początkowej próby ognia daje duże szanse na negocjacje bardziej nastawione na współdziałanie. Eduardo uznawał takie otwarte ataki za zbyt bolesne i dezorientujące, a teraz nagle zaczął rozumieć ich prawdziwe znaczenie.

Doktor Pat mówił dalej: „Przekonawszy się, że trafił na partnera poważnie podchodzącego do negocjacji, typ ambicjonalny uznaje, że jest on wart szczerości i wysiłku, jakie trzeba włożyć we współdziałanie. Bardzo rzadko decyduje się na otwartą grę, ale ci, którzy okazują się tego godni, często kończą z zetonami po swojej stronie stołu. Tacy ludzie zwykle mają jeden bardzo ważny dla nich postulat negocjacyjny i jeśli uda wam się zaspokoić ich potrzeby w tej kwestii, ich zainteresowanie innymi »pomniejszymi« sprawami

może spaść do bardzo niskiego poziomu. Trzeba po prostu ustalić, co ich dręczy, a kiedy już wam się to uda, na drodze do sukcesu nie pozostanie wiele przeszkód. Jeżeli stwierdzicie, że spieszy im się do osiągnięcia czegoś, na czym bardzo im zależy, możecie liczyć na to, że nie będą stwarzać większych problemów w kwestii ceny”. Jednocześnie Doktor Pat wyjaśnił: „Agresywny atak cenowy ma zazwyczaj na celu sprawdzenie, czy jesteśmy pewni wartości naszej oferty”.

„W relacjach z typem ambicjonalnym trzeba zapracować sobie na wiarygodność, ponieważ w negocjacjach najbardziej obawia się on porażki. W przeciwieństwie do analityka nie przeszkadza mu popełnianie błędów, natomiast ostateczna porażka pod żadnym pozorem nie wchodzi w grę — w żaden sposób nie wpisuje się ona w jego obraz samego siebie”.

Doktor Pat wspominał następnie, że typ ambicjonalny nie ma cierpliwości do omawiania szczegółowych warunków transakcji. „Po udanych negocjacjach ludzie ambicjonalni często zdają się na analityków obecnych w ich zespole, i to im zlecają dopięcie na ostatni guzik wszystkich szczegółów transakcji. Jeżeli jednak typ ambicjonalny jest ostatecznym decydentem, musicie zadbać o to, by pod koniec całego procesu wrócił on do stołu negocjacyjnego i osobiście przypieczętował transakcję”.

W tym momencie Jay przypomniał sobie: niedawno próbował uzgodnić szczegóły transakcji z pewną kobietą przejawiającą taki właśnie styl behawioralny. Ostatecznie wyraziła ona całkowity brak zainteresowania

współpracą z firmą XL, stwierdzając: „Chłopaki, współpraca z wami robi po prostu zbyt dużo zamieszania”. Jay naprawdę żałował, że nie spotkał Jednominutowego Negocjatora już wiele lat temu. Ta jedna rada uratowałaby zapewne kilka dużych transakcji, które wymknęły mu się z rąk. Podczas następnej przerwy rozmawiał z Edwardem; kolega najwyraźniej doszedł do tych samych wniosków.

Typ ekspresyjny

(wysokie tempo, koncentracja na relacji)

Doktor Pat opisał typ ekspresyjny jako taki, który ponad wszystko dąży do współdziałania. „Ci ludzie uwielbiają myśl o współdziałaniu. Kłopot w tym, że najczęściej są zbyt chaotyczni i niezdyscyplinowani, by konsekwentnie tę strategię stosować. To ci marzyciele, o których wspomniałem wcześniej — okazują się za mało uważni i za mało skoncentrowani, by zasłużyć na miano mędrców. Jeżeli uda wam się skupić na sobie uwagę przedstawiciela typu ekspresyjnego, lepiej błyskawicznie i z dużym entuzjazmem zmierzajcie do sfinalizowania transakcji. Dzisiaj mogą być wami zachwyceni, a jutro nie będą pamiętać waszego nazwiska. Przecież jutro będzie nowy dzień i nowe, bardziej ekscytujące negocjacje”.

Doktor Pat zwrócił uwagę, że wielu początkujących negocjatorów zraża się, gdy typ ekspresyjny straci zainteresowanie negocjacjami. Początkujący negocjator przechodzi wówczas do strategii unikania. „Takie osoby

są impulsywne, a czasem też płochliwe. Zazwyczaj zajmują się wieloma sprawami jednocześnie i ledwie mogą poświęcić choć chwilę uwagi wam i prowadzeniu negocjacji. Co w takiej sytuacji należy zrobić? Najlepiej poznać ich cele i wizje, po czym zareagować na nie stymulująco, wymuszając w ten sposób zaangażowanie tych ludzi”.

Doktor Pat podkreślił, jak bardzo jest ważne, by w firmie takiej osoby znaleźć kogoś, kto pomoże nam zebrać informacje niezbędne do zrozumienia potrzeb naszego partnera w negocjacjach. Na tej podstawie należy opracować różne rozwiązania, a potem wrócić do danej osoby tylko po konkretną decyzję. „Naprawdę powinniście skłonić taką osobę, by wyznaczyła kogoś ze swojego zespołu do kontaktów z wami. Musicie uzyskać deklarację, że osoba ta wróci w ostatniej fazie negocjacji, by podjąć decyzję. W waszym interesie leży, aby ta chwila nadeszła jak najszybciej. Pod tym względem typ ekspresyjny zachowuje się podobnie jak typ ambicjonalny — potrzebuje motywacji do działania i tę motywację docenia”.

„Typ ekspresyjny w negocjacjach najbardziej nie lubi nudy. Opracujcie rozwiązania odpowiadające jego celom, przedstawcie je w sposób zwięzły i energetyczny, a typ ekspresyjny może zaskoczyć was decyzją podjętą w ułamku sekundy”.

Gdy wszyscy notowali, Eduardo przypomniał sobie, jak to kiedyś działał zbyt wolno i w rezultacie stracił klienta, takiego właśnie o wysokich skłonnościach ekspresyjnych, który potencjalnie mógł się stać jego

partnerem we współdziałaniu. Najwyraźniej klient został objęty programem ochrony świadków, bo słuch o nim zaginał.

Typ przyjacielski

(niskie tempo, koncentracja na relacji)

Doktor Pat rozpoczął rozważania nad ostatnim stylem behawioralnym od pytania: „Ilu z was przyszło na dzisiejsze spotkanie z przekonaniem, że radosny i troskliwy typ przyjacielski to najlepszy partner w negocjacjach?”. W górę uniosła się ponad połowa rąk. „Przyjaciele, nie chcę was rozczarowywać, ale muszę powiedzieć, że jesteście w błędzie. Na czym polega problem? Otóż może wam się wydawać, że typ przyjacielski was uwielbia, ale powinniście wiedzieć, że on uwielbia również waszych konkurentów. Ponieważ wykazuje silne skłonności do budowania relacji i unikania potencjalnych konfliktów za wszelką cenę, przez cały czas podtrzymuje przyjazny nastrój. W ogóle nie spieszy mu się z podejmowaniem decyzji, gdyż potrzebuje dużo czasu na to, by dowiedzieć się, jakie są poglądy wszystkich członków jego zespołu na temat nadchodzącej zmiany. Postawa ta powoduje, że typ ambicjonalny i typ ekspresyjny po prostu wychodzą z siebie. Lubią słyszeć »tak«, ale są już dużymi chłopcami i poradzą sobie z odpowiedzią »nie«, spróbują nawet tę odpowiedź zmienić, natomiast odpowiedź »może« po prostu ich dobija”.

Właśnie z uwagi na powyższe Doktor Pat scharakteryzował typ przyjacielski jako mistrza unikania. „W przeciwieństwie do analityka, który unika podejmowania decyzji z powodu niepełnej informacji czy też na forum publicznym, typ przyjacielski odkłada podjęcie decyzji tak długo, dopóki nie będzie pewien, że określony rezultat nie urazi żadnego z członków jego zespołu ani żadnego z członków zespołów rywalizujących z sobą o jego uwagę. Typ przyjacielski wychodzi z założenia, że jeśli poczeka, dany problem sam się rozwiąże albo po prostu zniknie”.

Doktor Pat podkreślił, że typ przyjacielski najczęściej sięga po strategię dostosowania. „Aby uniknąć konfliktu, typ przyjacielski będzie skłonny dostosowywać się bardziej, niż jest to konieczne. Niech wam się nie wydaje, że to korzystna perspektywa w negocjacjach z takim człowiekiem, ponieważ na późniejszych etapach procesu może on próbować odzyskać utracony grunt, skarżąc się, a czasem nawet wzbudzając w was poczucie winy. Zapamiętajcie sobie to”.

Jak odczytać ludzi, z którymi negocjuje się pierwszy raz

W tym momencie wykładu Monte Beal uniósł rękę. Doktor Pat skinął głową w jego stronę, zachęcając do wypowiedzenia swojej opinii. „Wszystko ładnie pięknie, ale to tylko w przypadku osób, z którymi mamy już jakieś doświadczenia. Co jednak powinniśmy robić w sytuacji, gdy negocjujemy z kimś po raz pierwszy i nie wiemy, na czym się oprzeć?”

Doktor Pat odpowiedział: „Monte, masz u mnie pięć dolarów, ponieważ dałeś nam właśnie znakomitą okazję do przejścia do kolejnego zagadnienia. W przypadku negocjowania z osobą, którą widzicie po raz pierwszy, możecie ocenić jej styl behawioralny na podstawie informacji z dwóch odmiennych źródeł”. Jako pierwsze źródło Jednominutowy Negocjator wskazał firmę, z którą prowadzi się negocjacje — oczywiście, jeśli rzecz dotyczy relacji b2b. „Kiedy przystępuję do negocjacji z firmą, której do tej pory nie znałem, interesuje mnie przede wszystkim to, jak ta firma negocjuje ze swoimi klientami. Jeżeli słynie ze współdziałania z klientami, spodziewam się, że taki sam styl będzie przejawiać w negocjacjach z dostawcami. Jeśli natomiast firma podchodzi do relacji z klientami wysoce rywalizacyjnie, spodziewam się po niej ostrej rywalizacji w negocjacjach ze mną jako potencjalnym sprzedawcą. Chodzi tu o kwestie związane z kulturą danej organizacji; na ich podstawie można formułować pewne prognozy”.

Doktor Pat zalecił również poszukiwanie publicznie dostępnych informacji na temat firmy, na przykład treści znajdujących się na jej stronie internetowej lub w poświęconych jej artykułach prasowych. „Jeśli firma otwarcie dzieli się przydatnymi danymi, można spodziewać się po niej strategii współdziałania. Nie zaszkodzi też zapoznać się z jej deklaracją misji i wizji oraz poszukać tam takich słów jak *współpraca*, *wartość*, *relacje*, a nawet *współdziałanie*. Jeśli firma ogranicza

się do podania swojego adresu i numeru telefonu, spodziewajcie się po niej stylu rywalizacyjnego”.

„Zwróćcie uwagę: w odniesieniu do firm znajdujących się w rękach prywatnych i firm notowanych na giełdzie obowiązują zupełnie inne standardy dzielenia się informacjami z opinią publiczną, jednak przy odrobinie wysiłku da się mniej więcej ocenić, ku której strategii skłania się dana organizacja. Warto także porozmawiać z pracownikami innych firm (oczywiście niebędących waszymi konkurentami), które już negocjowały z daną jednostką — również i w ten sposób można uzyskać informacje na temat strategii preferowanych przez naszego przyszłego partnera. Żadne z tych działań nie wymaga wielkiego wysiłku, ale dzięki każdemu z nich można uzyskać niezwykle wartościowe dane”.

Ostrzeżenie na drogę

„Zanim skończymy to zagadnienie i wyjdziemy na przerwę, chciałbym zasiać w waszej świadomości jeszcze jedną myśl”, powiedział Doktor Pat.

„Kiedy poprawność oceny drugiej strony procesu negocjacji budzi moje wątpliwości, jestem skłonny przyjąć strategię współdziałania. Jak się niedługo przekonacie, taki sposób prowadzenia negocjacji wymaga więcej planowania, jednak ostrożne rozpoczęcie procesu w stylu współdziałania nie pozbawia mnie możliwości przedstawienia się na strategię rywalizacji, gdyby

okazało się to konieczne. Zmiana strategii w drugą stronę jest znacznie trudniejsza, a czasem wręcz niemożliwa, ponieważ otwarta rywalizacja skutkuje powstaniem murów dzielących obie strony. Jeżeli ktoś ma być odpowiedzialny za niewykorzystanie szansy nawiązania współdziałania, a tym samym osiągnięcia możliwie najlepszych rezultatów, to niech to nie będę ja — niech będą to ludzie siedzący po drugiej stronie stołu negocjacyjnego. Nie chcę potem, patrząc w lustro, przyznać, że z powodu braku przygotowania, niechęci do dzielenia się informacjami, niedostatecznej elastyczności lub zbyt pochopnego przyjęcia określonego stanowiska, to ja pokierowałem procesem w kierunku mniej obiecującej strategii rywalizacji. Nie pokazuję więc wszystkich moich kart już na początku rozmowy, lecz rysuję ogólny obraz mojego stanowiska i czekam, jakie informacje przekaże mi druga strona”.

„Skoro doszliśmy już do tego tematu, zajmijmy się trzecim etapem terapii metodą EASY. Podczas następnej sesji omówimy kwestię wyboru konkretnej strategii”.

Jay zauważył, że cały ten model koledzy przyjęli optymistycznie. Właśnie kończyli notować i wychodzili z sali po jakiś napój i coś na ząb.

Rozdział 6. Jednominutowe wnioski



1. Nasz sukces negocjacyjny zależy od umiejętności w zakresie poprawnej identyfikacji strategii stosowanych przez drugą stronę.
 2. Wielu negocjatorów jest wysoce przewidywalnych, ponieważ wskutek negocjofobii konsekwentnie stosuje zawsze tę samą strategię negocjacyjną.
 3. Znajomość stylów behawioralnych, prezentowanych przez uczestników procesu, oraz kultury organizacyjnej panującej w ich firmach, pozwala przewidywać, jaką strategię negocjacyjną zastosują wobec nas.
 4. Kiedy ocena drugiej strony nie jest jednoznaczna, warto rozpocząć od ostrożnej strategii współdziałania, ponieważ późniejsze przejście do strategii rywalizacji jest znacznie łatwiejsze niż zmiana w przeciwnym kierunku.
-

Hutson i Lucas zawarli w pigułce jedne z najważniejszych spostrzeżeń na temat negocjacji, jakie kiedykolwiek zostały sformułowane.

Darren Hardy

wydawca, magazyn „Success”

Umiejętność prowadzenia skutecznych negocjacji to warunek realizacji zarówno Twoich wielkich planów, jak i tych skromniejszych projektów. Kiedy opanujesz tę bezcenną sztukę, zauważysz, jak wielki wpływ ma ona na jakość Twojego życia zawodowego oraz doświadczenia zupełnie prywatne.

Negocjacje nie są tak straszne, jak się je maluje, i mimo że „negocjofobia” jest dość powszechną dolegliwością, na szczęście jest w pełni uleczalna. Dzięki narzędziom, których dostarczają Ci autorzy tej książki, bez najmniejszego stresu przeprowadzisz nawet najtrudniejsze rozmowy, wyzbędzisz się paraliżującej tremy i nigdy nie odejdziesz od stołu z przekonaniem, że o coś jeszcze powinieneś być zapytać albo coś jeszcze mogłeś uzyskać.

Kluczem do sukcesu jest elastyczność. Możliwości Twojego działania znacznie wykraczają poza zwykłe „współpracować albo rywalizować”. Nie ma dwóch takich samych procesów negocjacyjnych — i nie ma jednej strategii, która sprawdzałaby się w każdej sytuacji. To Ty tu rozdajesz karty, dostajesz więc do dyspozycji cztery niezawodne strategie negocjacyjne wraz z dokładnym instruktażem, jak dobrać najbardziej adekwatną do sytuacji, Twoich indywidualnych skłonności oraz podejścia przyjmowanego przez drugą stronę.

- Naucz się rozpoznawać osobowość przeciwnika, z którym negocjujesz.
- Dowiedz się, jak wypracować odpowiednie nastawienie.
- Sprawdź, jak błyskawicznie dopasowywać strategię do okoliczności.
- Przećwicz swoje techniki, zanim wprowadzisz je w życie.
- Skorzystaj z podręcznego słowniczka Jednominutowego Negocjatora.

Don Hutson jest autorem dwunastu książek, renomowanym mówcą i trenerem. Prowadził prelekcje dla pracowników większości firm z listy Fortune 500. Po licznych sukcesach odniesionych w branży szkoleniowej założył własną firmę i dziś jest dyrektorem generalnym U.S. Learning, a także prezesem zarządu Executive Books i członkiem rady doradczej przy redakcji czasopisma „Success”.

George Lucas od dwudziestu pięciu lat jest rozechwytywanym prelegentem, trenerem i konsultantem. Blisko współpracuje ze swoimi klientami, wspierając ich w budowaniu rentownych relacji z ich odbiorcami, potencjalnymi klientami, dostawcami i klientami wewnętrznymi. Autor kilku poczytnych książek oraz licznych artykułów poświęconych umiejętnościom negocjacyjnym, przywództwu i strategii marketingowej.

książki **klasy**business

Nr katalogowy: 6010



Księgarnia internetowa:
<http://onepress.pl>



Zamówienia telefoniczne:
0 801 339900



0 601 339900

o n e
p r e s s

Sprawdź najnowsze promocje:

• <http://onepress.pl/promocje>

Książki najchętniej czytane:

• <http://onepress.pl/bestsellery>

Zamów informacje o nowościach:

• <http://onepress.pl/nowosci>

Hellion SA

ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice

tel.: 32 230 98 63

e-mail: onepress@onepress.pl

<http://onepress.pl>

Cena 29,00 zł

ISBN 978-83-246-3018-9



9 788324 630189