

Michał Chmielecki

TECHNIKI  
NEGO  
CJAJ  
CJI

I WYWIERANIA  
WPŁYWU

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz Helion SA dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz Helion SA nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Redaktor prowadzący: Grzegorz Krzystek  
Projekt okładki: Jan Paluch

Helion SA  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice  
tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63  
e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)  
WWW: <http://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Drogi Czytelniku!  
Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres  
<http://onepress.pl/user/opinie/tenewy>  
Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

ISBN: 978-83-283-7236-8

Copyright © Michał Chmielecki 2020

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

# Spis treści

Wstęp, czyli dlaczego warto nauczyć się sprawnie negocjować	7
Rozdział 1. Dynamika negocjacji	11
Dlaczego nie lubimy negocjować?	11
Strategie negocjacji	17
Przebieg negocjacji	25
Przygotowanie w negocjacjach	29
Siła w negocjacjach — jak ją budować, jak z niej korzystać?	40
Jak radzić sobie z emocjami w negocjacjach?	50
Rozdział 2. Zasady, techniki i taktyki negocjacji	63
Siedemdziesiąt zasad i technik negocjacji	63
Taktyki negocjacji	96
Jak szybko nawiązać bliższą relację?	108
Jak pokonać pięć typowych barier negocjacyjnych?	110
Jak dokonywać ustępstw?	111
Jak pokonać impas?	114

Rozdział 3. Jak skutecznie zarządzać konfliktem?	119
Style zarządzania konfliktem	125
Jakie czynniki wpływają na styl rozwiązywania konfliktów?	131
Przystąpić czy odstąpić?	133
Eskalacja i deeskalacja konfliktu	136
Rozdział 4. Język negocjacji — czyli o tym, co i jak mówić i czego nie mówić	141
Jak język wpływa na proces negocjacji?	141
Co warto mówić w trakcie negocjacji?	149
Czego nie należy mówić?	160
Pytania w negocjacjach	163
Mowa ciała, czyli jak się zachowywać w trakcie negocjacji, co robić, a czego unikać	170
Jak rozszyfrować język ciała drugiej strony?	176
Kontrolowanie własnej mowy ciała	182
Rozdział 5. Perswazja, kłamstwo i etyka	185
Perswazja	185
Dwutorowość perswazji	187
Jak skutecznie wywierać wpływ	189
Jak zaszczerpiać się dowolną ideą w cudzym umyśle?	195
Kłamstwo w negocjacjach — jak je rozpoznawać?	198
Na co zatem zwrócić uwagę, aby nie dać się oszukać?	208
Etyka w negocjacjach	211
Zakończenie	219
Bibliografia	221

## ROZDZIAŁ 1.

# Dynamika negocjacji

*Proces negocjacji to przygotowanie, strategia, techniki i taktyki, perswazja i nieobliczalne ludzkie emocje w jednym, niepewnym pakiecie.*

Michał Chmielecki

## Dlaczego nie lubimy negocjować?

---

Warto zdać sobie sprawę, iż właściwie każdy każdego dnia coś negocjuje, a negocjacje dotyczą tak wielu tematów, iż znajomość podstawowych ich procesów jest niezbędna dla wszystkich, którzy w swojej pracy mają kontakt z ludźmi.

Mam jednak wrażenie, że negocjacje często bywają źle rozumiane. Gdy pytam uczestników moich warsztatów, co oznacza słowo „negocjowanie”, słyszę odpowiedzi, które prawie zawsze mają w sobie jakiś negatywny ładunek. Negocjacje postrzegane są jako proces agresywny, często nieetyczny. Utożsamiane są z manipulacją, oszustwem i wykorzystaniem innych. Wielu widzi w nich szereg bolesnych taktyk wycelo-

wanych w pokonanie drugiej strony albo sprowadzenie jej do narożnika i zmuszenie do ustępstw.

A słowo „negocjacje” nie ma w sobie nic złego, pochodzi od łacińskiego *negotiatius*, które jest imiesłowem od czasownika *negotiarī*, znaczącego nic innego jak po prostu „robić interesy”. Źródłowe znaczenie jest kluczowe dla zrozumienia sensu tego słowa i samego procesu, gdyż negocjowanie to robienie interesów poprzez naradzanie się z drugą stroną celem osiągnięcia korzystnego porozumienia.

Warto więc odrzucić przekonanie, jakoby negocjowanie oznaczało bezpardonową walkę. Negocjator jest kameleonem — jeśli konieczne będzie prowadzenie bardzo twardych negocjacji, musi umieć je tak prowadzić, nie ma w tym nic złego; jeżeli natomiast musi negocjować miękko, powinien również radzić sobie z takim formatem prowadzenia rozmów, ale podchodzenie do wszystkich sytuacji według jednego standardu gwarantuje porażkę.

Negocjuję profesjonalnie i prowadzę szkolenia z negocjacji już kilkanaście lat. Gdybyś zapytał mnie o to, czym dla mnie są negocjacje, oto, co bym Ci powiedział:

1. To umiejętność skutecznego zadawania pytań, a nie posiadanie wszystkich odpowiedzi.
2. To wykorzystywanie pojawiających się możliwości i usuwanie przeszkód.
3. To proces, w którym więcej słuchamy, a mniej mówimy — dzięki temu możemy się dużo dowiedzieć o drugiej stronie, jej potrzebach, motywach działania, wartościach.
4. To zespalenie idei, ludzi i zasobów, a nie kontrolowanie ich czy narzucanie własnej woli.
5. To bycie konsekwentnym nawet w sytuacjach chaotycznych oraz zachowywanie przejrzystości nawet podczas niepokoju i sytuacji niepewnych.
6. To pokora i uczciwość, a nie pycha i interesowność.

„Negocjacje są podstawowym sposobem uzyskania od innych tego, czego chcemy. Jest to zwrotny proces komunikowania się w celu osiągnięcia porozumienia w sytuacji, gdy ty i druga strona związani jesteście pewnymi interesami, z których jedne są wspólne, a inne przeciwstawne”<sup>1</sup>.

W negocjacjach „[...] strony widzące konieczność wspólnego zaangażowania dla osiągnięcia celu, ale początkowo różniące się oczekiwaniami, próbują za pomocą argumentów i perswazji przewyciężyć dzielące je różnice i znaleźć wzajemnie satysfakcjonujące rozwiązanie”<sup>2</sup>.

Negocjacje to proces, „[...] w jaki próbujemy wpływać na innych, aby pomogli nam zaspokoić nasze potrzeby, biorąc jednocześnie pod uwagę ich potrzeby”<sup>3</sup>.

Negocjacje są dynamicznym procesem, w którym odmienne wartości oraz ukryte założenia wpływają na percepcję i zachowania negocjatorów. Są one procesem niezwykle złożonym, w którym rolę odgrywa wiele czynników wewnętrznych i zewnętrznych. Warto zdać sobie sprawę, iż negocjatorzy mają wpływ jedynie na część z tych czynników, pozostałe leżą poza możliwością jakichkolwiek zmian i ingerencji z ich strony. Sukces w negocjacjach zależy również w dużym stopniu od prawidłowego zdefiniowania owych elementów. Wbrew, wybaczone sformułowanie, lekko głupawym i naiwnym stwierdzeniu typu „wszystko jest negocjowalne”, rzeczywistość pokazuje, iż niestety nie wszystko podlega negocjacjom, jest wiele elementów niezmiennych i nienegocjowalnych.

Sukces zależy naturalnie również od doboru właściwych strategii i taktyk negocjacyjnych i od przebiegu samego procesu. „Przebieg procesu pozostaje pod wpływem trzech zasadniczych zmiennych: celów stron,

---

<sup>1</sup> R. Fisher, W. Ury, B. Patton, *Dochodząc do Tak. Negocjowanie bez poddawania się*, PWE Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000, s. 27 – 28.

<sup>2</sup> A. Fowler, *Jak skutecznie negocjować*, Petit, Warszawa 1997, s. 12.

<sup>3</sup> R.J. Lewicki, J.A. Litterer, D.M. Saunders, J.W. Minton, *Negotiations. Readings, Exercises and Cases*, Irwin, Burr Ridge III 1993, s. V.

wzajemnych stosunków oraz istotnych dla każdej z nich wartości. Każda ze stron stara się zapewnić sobie możliwość realizacji własnych interesów w maksymalnym stopniu, próbując oddziaływać na drugą tak, aby ta zgodziła się na proponowane warunki porozumienia. Jednocześnie strony mogą — choć nie muszą — wypracowywać rozwiązania korzystne dla każdej z nich dzięki formułowaniu i rozwiązywaniu problemów<sup>4</sup>.

Pamiętajmy, że nie wszystko, co na pierwszy rzut oka przypomina negocjacje, powinno się tak nazywać. Poniżej znajduje się kilka cech właściwych wszystkim sytuacjom negocjacyjnym:

1. Występują co najmniej dwie strony — instytucje, grupy lub osoby<sup>5</sup>. Można oczywiście „negocjować” samemu ze sobą, ale za prawdziwe negocjacje uznamy proces, który zachodzi między jednostkami, wewnątrz grupy lub między grupami.
2. Między stronami musi zaistnieć konflikt interesów, czyli sytuacja niezgodnych celów — to, czego chce jedna ze stron, nie zawsze odpowiada drugiej; strony muszą więc poszukiwać sposobów rozwiązania sytuacji. Jednakże samo zaistnienie konfliktu i niezgodność celów nie są wystarczające do podjęcia negocjacji. Musi jeszcze istnieć wzajemna zależność stron. Warto spojrzeć na tę sytuację jak na brak możliwości realizacji swoich celów bez współpracy albo neutralności drugiej ze stron. Klasyk literatury negocjacyjnej Fred Iklé nazywa tę zależność wspólnym interesem: „Dwa elementy muszą być obecne, aby mogło dojść do negocjacji; muszą jednocześnie istnieć wspólne interesy oraz kwestie konfliktowe. Bez wspólnych

---

<sup>4</sup> R. Rządca, *Negocjacje*, PWE, Warszawa 2003, s. 8 – 9.

<sup>5</sup> B.B. de Mesquita, *Negotiation in International Politics*, „Conflict Management and Peace Science” 21, 2004, s. 155 – 158.



interesów nie ma po co negocjować, bez kwestii konfliktowych nie ma dla czego negocjować”<sup>6</sup>.

3. Strony negocjują dlatego, iż uważają, że mogą posłużyć się jakąś formą oddziaływania, a co za tym idzie, uzyskać większe korzyści niż przyjęcie propozycji drugiej strony. Negocjacje to proces świadomy i dobrowolny. Niezwykle rzadko człowiek jest zmuszony do ich podjęcia.
4. Zamiast prowadzić otwartą walkę, poddać się czy zerwać kontakty, strony, przynajmniej przez krótki okres, wolą poszukiwać możliwości porozumienia. Negocjacje podejmuje się w sytuacjach, w których nie istnieją reguły lub procedury rozwiązywania sporów, lub gdy strony wolą wyjść poza ustalony system i znaleźć rozwiązanie.
5. Rozpoczynając negocjacje, strony oczekują od siebie zmian początkowych stanowisk, żądań i wymagań. Mogą najpierw pozostawać przy swoich stanowiskach, jednakże zazwyczaj stopniowo dochodzi do wzajemnych uzgodnień. Warto zauważyć, że kreatywne negocjacje nie muszą w ogóle opierać się na kompromisie; strony mogą wypracować rozwiązanie, które umożliwi spełnienie celów wszystkich partnerów. Mowa tu o synergii, która omówiona zostanie nieco później.
6. Negocjacje obejmują rozwiązywanie kwestii konkretnych (np. cena czy warunki dostawy) oraz zarządzanie czynnikami o charakterze abstrakcyjnym. Czynniki abstrakcyjne są istotnymi bodźcami psychologicznymi, które wywierają wpływ na uczestników procesu negocjacji. Można tu dodać fundamentalne przekonania i wartości. Czynniki te mają bardzo duży wpływ na sam proces negocjacji i jego rezultaty.

---

<sup>6</sup> F.C. Iklé, *How Nations Negotiate*, Harper and Row, New York 1964, s. 2.

Na koniec tego podrozdziału warto zadać jeszcze jedno pytanie: *Dlaczego nie lubimy negocjować?* Istnieje kilka powodów, dla których ludzie nie lubią negocjować. Podzielę się kilkoma najbardziej uniwersalnymi.

Po pierwsze jest to związane z wyraźnie odczuwalnym brakiem kontroli nad przebiegiem procesu, co przekłada się na niepewność.

Większość z nas negocjuje wówczas, gdy to, co próbujemy osiągnąć, nie może zostać osiągnięte jednostronnie, niezależnie — czy chodzi o wywalczenie korzystnej ceny danego towaru, czy namówienie drugiej strony na zaniechanie pozwu sądowego itd. W każdym wypadku jacyś „inni” ludzie stoją między nami a celem. W większości takich wypadków ludzie postrzegają innych jako przeszkody na drodze do realizacji celu. Wynik tego procesu nigdy nie jest do końca znany i związana z tym niepewność powoduje, że niechętnie go rozpoczynamy. Zatem jeśli zależy Ci na tym, aby skłonić do negocjacji kogoś, kto negocjować wcale nie chce, zastanów się, co możesz zrobić, poprawić lub usprawnić, aby dana strona czuła się w procesie negocjacji bezpiecznie. Na wyższym poziomie negocjacji jest to oddanie drugiej stronie pozornej kontroli nad procesem. Oczywiście pożądaną jest, abyś Ty kontrolował proces, niemniej jednak stworzenie wrażenia, że to partner ma kontrolę nad procesem, jest tu bardzo ważne.

W proces negocjowania wpisanych jest wiele niewiadomych i prawie każdy rozumie, że jest to czynnik wysoce stresogenny. Nie da się przewidzieć, w jakim stopniu druga strona będzie nastawiona na współpracę czy współzawodnictwo. Warunki również ulegają zmianom. Wtedy należy przekierować swoją uwagę na próbę wytworzenia nowego planu realizacji zamierzeń. Jeśli w tym momencie pojawia się nowa wiedza, zmusza to do przyjęcia zupełnie świeżej optyki. Dla wąskiej grupy ludzi jest to niezwykle ekscytujące, dla większości jednak takie doświadczenie to jedynie szarpanie nerwów, wprawiające w stan niepokoju w miarę postępu negocjacji.

Trzecim elementem jest brak odzewu: proces negocjacji może być dość asymetryczny i niejednoznaczny. Rzadko zaangażowane w niego strony otrzymują informację zwrotną dotyczącą swoich postępów i skuteczności, co powoduje zmieszanie i dezorientację — nie wiadomo bowiem, kto w danym momencie zyskuje, a kto traci. Wytwarza to w przedstawicielach zaangażowanych stron niepewność i utrwala uprzedzenia. I znów dla większości z nas nie jest to uczucie komfortowe. Nie da się nigdy jednoznacznie określić, kto w tym procesie jest cudotwórcą, a kto szarlatanem. Większość ludzi martwi się głównie o swoje własne kompetencje i niedociągnięcia. Nawet jeżeli strony w końcu dojdą do porozumienia, któż może ocenić, czy jedna ze stron nie mogłaby mocniej nacisnąć na drugą. Bardzo trudno określić, czy ktoś nie naciska nas za mocno — stawką jest w końcu relacja między obydwoma stronami. Gdy brakuje informacji zwrotnej, niektórzy zaczynają wątpić we własne możliwości.

Jeśli Ty też, tak jak zdecydowana większość, nie lubisz negocjować, liczę na to, że kolejne strony tej książki pomogą Ci przewyciężyć tę niechęć.

## Strategie negocjacji

---

*A ja ci powiadam, że nie rozpoznalbyś strategii nawet wtedy,  
gdyby wyskoczyła z krzaków i kopnęła cię w dupę.*

Andrzej Sapkowski — *Chrzest ognia*

Zanim omówię strategie negocjacyjne, chciałbym na wstępie wyraźnie podkreślić, iż nieosiągnięcie porozumienia przez strony nie powinno być automatycznie traktowane jako synonim porażki. To, czy taką sytuację uznać można za porażkę, zależy od charakteru sytuacji<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> D. Ertel, *Turning Negotiation into a corporate capability*, „Harvard Business Review” 3, 1999, s. 55 – 70.

Negocjacje można uznać za sukces, jeśli doprowadziły do porozumienia, które jest całkowicie bądź przynajmniej częściowo satysfakcjonujące dla obydwu stron i jest trwałe<sup>8</sup>. Stosunki oparte na zaufaniu i zmniejszonym stopniu niepewności prowadzą do długotrwałego zaangażowania poprzez większe poczucie satysfakcji<sup>9</sup>. Poza tym przy obecnym tempie zmian otaczającego świata ciężko jest przewidzieć sprawy bądź problemy, które mogą pojawić się w dalszych etapach negocjacji lub po ich zakończeniu. Oznacza to zatem, iż właściwie każde porozumienie jest w pewnym sensie niepełne<sup>10</sup>. Warto więc nie palić mostów, a same negocjacje prowadzić w takiej atmosferze, która dobrze przełoży się na ewentualne kolejne re negocjacje.

Pamiętajmy o tym, że równoznaczne z podpisaniem kontraktu i ustaleniem spornych kwestii są niewymierne aspekty, takie jak ogólna satysfakcja, status relacji czy stopień zaangażowania<sup>11</sup>. Warto zwrócić jeszcze uwagę na fakt, iż po pomyślnie zakończonych dla obu stron wcześniejszych negocjacjach do następnych zasiadać będą one z dużym zaufaniem.

Przejdźmy zatem do samych strategii. W rzeczywistości strategie negocjowania bywają bardzo różne. Strategie negocjacji to całe spektrum zachowań — od chęci współpracy do ostrej rywalizacji. Przejrzysta strategia negocjacyjna jest najważniejszym czynnikiem decydującym

---

<sup>8</sup> J.K. Butler Jr., *Trust expectations, information sharing, climate of trust, and negotiation effectiveness and efficiency*, „Group & Organization Management” 24 (2), 1999, s. 217 – 238.

<sup>9</sup> M.C. Saorín, *Choices in Joint Ventures and Acquisition Negotiation Behavior*, „Management Research” 2 (3), 2004, s. 219 – 234.

<sup>10</sup> S. Urban, *Negotiating International Joint Ventures* [w:] P. Ghauri, J.C. Usunier (red.), *International Business Negotiations*, Pergamon: Great Britain 1996, s. 231.

<sup>11</sup> G.T. Savage, J.D. Blair, R.L. Sorenson, *Consider Both Relationships and Substance When Negotiating Strategically*, „Academy of Management Executive” 3 (1), 1989, s. 37 – 48.

o poprawnych relacjach biznesowych<sup>12</sup>. Ważne oczywiście, żeby jej przejrzystość dotyczyła nas czy naszego zespołu. Strategia, która staje się przejrzysta dla przeciwnika, po części przestaje pełnić swoje funkcje.

Każdy negocjator, każdy menedżer czy właściciel firmy ma określone cechy, które wpływają na sposób, w jaki podchodzi do procesu negocjacji. Niektórzy negocjatorzy przybierają agresywną postawę, licząc na to, że druga strona pójdzie na wszystkie wymieniane ustępstwa, inni — licząc na przyjazną postawę drugiej strony — unikają konfrontacji.

Jak powinniśmy negocjować? To pierwsze pytanie, jakie przy tworzeniu strategii powinni sobie zadać liderzy organizacji i ich partnerzy biznesowi. Postawmy sprawę jasno: w teorii i praktyce negocjacji wyróżnia się dwie główne strategie prowadzenia rozmów. Przyjmują one skrajnie odmienne założenia co do motywów działań negocjatorów.

Pierwsza z nich to koncepcja dystrybutywna (gra o sumie zerowej). Zakłada ona, że w sytuacjach konfliktowych ludzie nie ujawniają swoich motywów działań. Wiedza o nich mogłaby osłabić ich pozycje w rozmowach. Zakładają dalej, iż niedomówienia, bief czy kłamstwo mogą zwiększyć skuteczność prowadzonych rozmów. Dylematy etyczne racjonalizowane są poprzez traktowanie negocjacji jako gry, porównywalnej do pokera. W tej grze można posługiwać się blefem i manipulacją<sup>13</sup>.

Negocjacje prowadzi się w celu maksymalizacji możliwości realizacji własnych interesów oraz celów bez zwracania uwagi na konsekwencje tego stanu rzeczy dla drugiej strony. Wiele osób uważa, że życie to bezpardonowa walka, w której jedni wygrywają, a inni przegrywają. Niektórzy wszędzie widzą konkurentów oraz rywali, którzy chcą odebrać im pieniądze, awans, pracę, pozycję społeczną, a nawet przyjaciół. „Dla negocjatora rywalizującego niemal każda sytuacja jest walką,

---

<sup>12</sup> D. Martin, P. Herbig, C. Howard, P. Borstoff, *At the Table: Observations on Japanese Negotiation Style*, „American Business Review” 17 (1), 1999, s. 65 – 71.

<sup>13</sup> A.Z. Carr, *Is business bluffing ethical?*, „Harvard Business Review” Vol. 46, No. 1, s. 148 – 149.

w której ktoś musi wygrać i ktoś musi przegrać. Negocjator to twardy wojownik, który za wszelką cenę stara się osiągnąć swój cel, nie troszcząc się o potrzeby innych i nie zabiegając o ich akceptację. Taka osoba nie ma żadnych wątpliwości co do racji swoich przekonań. Odniesienie zwycięstwa wprowadza ją w stan euforii”<sup>14</sup>.

Drugim podejściem jest podejście integratywne. Gwarancją możliwości realizacji interesów i celów może stanowić ujawnienie motywów oraz uwarunkowań, w których funkcjonują strony, jak również założenie, że w zawartym porozumieniu zostaną uwzględnione punkty widzenia wszystkich biorących udział w negocjacjach. Neguje się tu stosowanie różnego rodzaju manipulacji. Niwelują one szanse na poprawne relacje pomiędzy stronami. Maleje przez to prawdopodobieństwo satysfakcjonującego wszystkich porozumienia. Umożliwienie drugiej stronie realizacji jej własnych interesów zwiększa szanse na utrzymanie porozumienia w czasie. „Zamiast próbować zdominować drugą stronę po to, by ją zmusić do zrobienia czegoś, co nie leży w jej interesie, należy pracować wraz z kontrpartnerelem nad rozwiązaniem problemów i znalezieniem rozwiązania, które obie strony uznają za satysfakcjonujące”<sup>15</sup>. Wiele osób może kwestionować ten styl, twierdząc, iż nie ma czegoś takiego jak obustronna wygrana.

W negocjacjach *win – win* obie strony wygrywają. Błędem jest zawężanie negocjacji tylko do jednej kwestii. Dopóki można negocjować więcej niż jeden punkt, dopóty zawsze można wypracować chociażby kompromis. W koncepcji dystrybtywnej rola komunikacji i relacji międzyludzkich jest znacznie pomniejszona. Negocjatora nie rozlicza się za formę nawiązywanych relacji, lecz za wynik rozmów. Zwolennicy koncepcji integracyjnej uważają, że bez relacji międzyludzkich opartych na współpracy niemożliwa staje się optymalizacja wyników porozumienia i jego trwałość w czasie. Trudno określić, który z modeli jest bardziej

---

<sup>14</sup> H. Cohen, *Negocjować możesz wszystko*, Helion, Gliwice 2005, s. 114.

<sup>15</sup> R. Dawson, *Sekrety udanych negocjacji*, Zysk i S-ka, Poznań 1999, s. 298.

efektywny. Istota sprawy tkwi w kalkulacji „zysków” i „strat” wiążącej się z wykorzystaniem tej czy innej koncepcji prowadzenia rozmów.

Jednym z podstawowych celów negocjacji integratywnych jest niedopuszczenie do sytuacji, w której druga strona uważa, że zawarcie porozumienia odbyło się jej kosztem, np. poprzez manipulację. Przeświadczenie, iż zostało się wykorzystanym w negocjacjach, może mieć następujące konsekwencje: zmianę partnerów, blokowanie przepływu informacji, usztywnianie stanowisk negocjacyjnych, tworzenie tzw. czarnego wizerunku firmy<sup>16</sup>.

Istnieje kilka czynników, które pomogą rozpoznać negocjatorów typu *wygrany – przegrany*:

1. Skrajne stanowisko początkowe. Osoby negocjujące w tym stylu zawsze zaczynają negocjacje od stawiania twardych żądań oraz absurdalnych ofert. W ten sposób starają się wpłynąć na poziom oczekiwań drugiej strony.
2. Ograniczona władza. Negocjatorzy twierdzą, iż nie mają władzy, która umożliwiłaby im pójście na jakiegokolwiek ustępstwa, albo mają jej bardzo niewiele.
3. Taktyki emocjonalne. Podnoszą głos i irytują swoim zachowaniem, jeżeli czują, iż ktoś chce ich wykorzystać. Potrafią nawet wyjść z pokoju i w ten sposób przerwać negocjacje.
4. Godzenie się na ustępstwa jest postrzegane jako słabość. Jeżeli negocjator ulega lub poddaje się w jakichś kwestiach, nie powinien liczyć na ich wzajemność.
5. Niechęć do ustępstw. Negocjatorzy opóźniają wszelkiego rodzaju ustępstwa ze swojej strony, a godzą się jedynie na takie kompromisy, które w niewielkim stopniu zmuszają ich do zmiany zajmowanego stanowiska.

---

<sup>16</sup> A. Winch, S. Winch, *Negocjacje: jednostka, organizacja, kultura*, Difin, Warszawa 2005, s. 50 – 51.

6. Ignorowanie terminów. Negocjatorzy sprawiają wrażenie, jak gdyby czas nie miał dla nich znaczenia<sup>17</sup>.

„W negocjacjach wyróżniamy trzy kategorie ocen ostatecznego porozumienia: *wygrany – wygrany*, *wygrany – przegrany*, *przegrany – przegrany*. W realnych negocjacjach wszystkie typy przeplatają się w czasie. Jeżeli druga strona osiągnie satysfakcję choćby na jednym z wyróżnionych poziomów, to całości procesu nie musi oceniać w kategoriach porażki. Im więcej satysfakcji, tym mniej negatywnych konsekwencji dla obu stron. Strategia współpracy to realizacja następujących etapów: ustalenie reguł postępowania, identyfikacja interesów, sformułowanie problemu negocjacyjnego, poszukiwanie rozwiązań — decyzje”<sup>18</sup>.

Strategiami negocjowania określa się najbardziej ogólne sposoby postępowania oraz zachowania się negocjatorów w trakcie trwania procesu rozwiązywania konfliktu. Najczęściej stanowią one reguły postępowania zespołu negocjatorów. Istotnym elementem planowania negocjacji jest ustalenie strategii ich prowadzenia oraz dobór szczegółowych taktyk, które stanowią podstawową metodę osiągnięcia celów negocjacyjnych. Opracowanie i wybór strategii zależą od wielu czynników. Należą do nich na przykład przedmiot negocjacji, kontekst sytuacyjny i personalny, przewidywana strategia drugiej strony, pozycja przetargowa, umiejętności i osobowość partnerów oraz kultura pochodzenia negocjatorów.

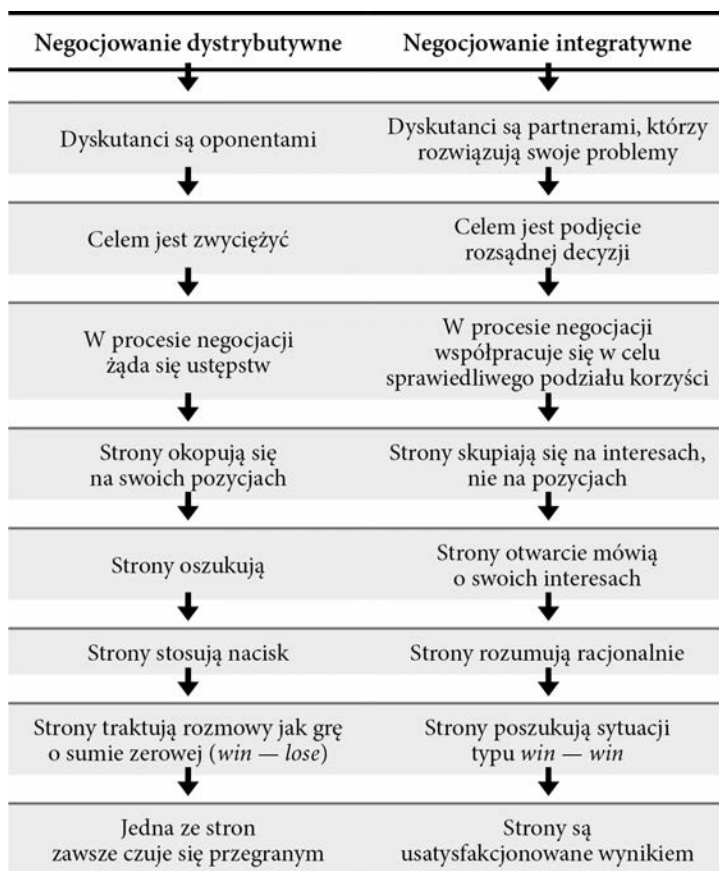
Firmy, które odnoszą sukcesy, przeznaczają olbrzymie ilości zasobów na projektowanie, wdrażanie i udoskonalanie strategii marketingowych, produktowych, HR-owych, komunikacyjnych i badawczych. Czy moglibyśmy sobie wyobrazić Facebooka lub Microsoft działające bez ustalenia tych strategii? Odpowiedź jest prosta — nie.

---

<sup>17</sup> H. Cohen, *Negocjować możesz wszystko*, op. cit., s. 115.

<sup>18</sup> A. Winch, S. Winch, *Negocjacje: jednostka...*, op. cit., s. 52.





Dlaczego negocjatorzy tracą część potencjalnej wartości negocjowanej transakcji? Z jednej strony jest to skutek braku zaufania i klarownej komunikacji, a z drugiej tego, że większość negocjatorów nie przygotowuje adekwatnych strategii i taktyk.

W bardzo wielu firmach niestety bagatelizuje się kwestię przygotowania właściwych strategii negocjacyjnych wobec partnerów, nie tylko strategicznych, i przygotowania do negocjacji w ogóle. W rezultacie relacje budowane przez firmę operują poniżej optymalnego poziomu otwartości, zaufania i rentowności.

Negocjacje prowadzone są intuicyjnie, a negocjatorzy często pozwalają emocjom postawić na swoim. W konsekwencji prawie niemożliwe staje się wypracowanie otwartego i przejrzystego partnerstwa, które zaowocowałoby wytworzeniem wartości dodanej.

Dysponując dopracowaną strategią negocjacyjną, firmy w łatwiejszy sposób będą w stanie wytworzyć więzi bazujące na świadomej współpracy. Dwóch negocjatorów może wypracować partnerstwo skupione raczej na rozwiązywaniu problemów niż na walce, a mogą to osiągnąć poprzez skuteczne kontrolowanie osobistych sympatii czy antypatii oraz usprawnienie przekazu informacji. Tworzy to wartość dodaną, zwiększa współinnowacyjność, a także pozwala na osiągnięcie długoterminowej stabilności w relacji z partnerem.

Negocjacje rzadko kiedy idą zgodnie z planem — nieświadome dążenia, oczekiwania, nieracjonalność i emocje zawsze zniekształcają ostateczny rezultat. Jednak przejęcie inicjatywy i podejście do rozmów z przygotowaną strategią stawia firmy w zdecydowanie lepszej pozycji, z której mogą wypracować większą wartość, niż pierwotnie im się wydawało.

Podsumowując, gra o sumie zerowej to przede wszystkim emocjonalne naładowanie komunikatów i postawa agresywna, których rezultatem są niskiej jakości rozwiązania. Wiążą się one z krótkowzrocznym targowaniem się. Z drugiej strony współpracując, można wytworzyć wartość dodaną poprzez tworzenie środowiska opartego na wartościach takich jak otwartość, szczerłość, transparentność i zaufanie. Ta — wydawałoby się banalna — idea stanowi spore wyzwanie dla wielu negocjatorów.

# PROGRAM PARTNERSKI

— GRUPY HELION —



1. ZAREJESTRUJ SIĘ
2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW w działający bankomat!

**Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!**

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA  
**Helion**

Prowadzenie biznesu bez umiejętności negocjowania jest prawie niemożliwe. Negocjować muszą właściciele firm, menedżerowie i kierownicy oraz pracownicy każdego działu, który ma kontakt z klientami lub dostawcami. Zdolność do uważnego wysłuchania potrzeb drugiej strony, a następnie do wypracowania rozwiązania korzystnego i dla nas, i dla partnera biznesowego stanowi warunek budowania owocnych, długotrwałych relacji, pozwalających w efekcie zwiększać wpływy i zyski przedsiębiorstwa.

Ta książka wyczerpująco wyjaśnia, na czym polegają profesjonalnie prowadzone negocjacje, oraz podpowiada, z których technik negocjacyjnych warto korzystać i o jakich zasadach negocjatorskich należy zawsze pamiętać. Wskazuje, które tematy warto poruszać w rozmowie biznesowej, a które lepiej pominąć. Pozwala zrozumieć wagę planowania procesu negocjacyjnego i dobrze przygotować się do dyskusji. Nie zabrakło omówienia najważniejszych metod wywierania wpływu oraz skutecznych sposobów na nawiązywanie szczyrych i długotrwałych relacji, a także wskazówek, jak radzić sobie z własnymi emocjami i rozwiązywać pojawiające się przy okazji negocjacji konflikty.

**Dr Michał Chmielecki** jest ekspertem w obszarze negocjacji strategicznych i międzynarodowych — praktykiem negocjowania i trenerem z kilkunastoletnim stażem. Szkoli klientów z Polski i zagranicy, sztuki negocjacji uczy zarówno klientów biznesowych, jak i przedstawicieli służb i sił specjalnych oraz oficerów wojska polskiego i amerykańskiego. Jest profesorem Społecznej Akademii Nauk, wykładowcą Clark University. Współpracował między innymi z Akademią Dyplomatyczną MSZ, Polskim Instytutem Spraw Międzynarodowych, Polskim Instytutem Dyplomacji, Europejską Akademią Dyplomacji oraz Krakowską Szkołą Biznesu Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

Więcej na [www.szkoleniaznegocjacji.com](http://www.szkoleniaznegocjacji.com)

**onepress**



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



**HELION SA**  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice  
tel.: 32 230 98 63  
[onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)

książkiklasybusiness

Sprawdź nasze szkolenia!



AKADEMIA IT & BUSINESS

[HELIONSZKOLENIA.PL](http://HELIONSZKOLENIA.PL)

ebook dostępny na:

**ebookpoint**



ISBN 978-83-283-7236-8



9 788328 372368

Cena: 44,90 zł