

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

5/3038

Dr Kazimierz Burakowski

**ROZMOWY
DYSKUSJE
NEGOCJACJE**



50778

Zeszyty Studenckie

Negocjacje

Zeszyt 1



WARSZAWA 1998

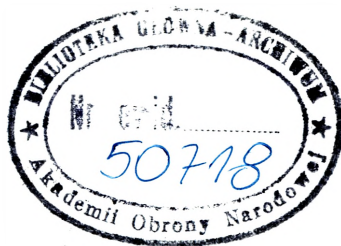
AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

Zaoczne Studia Zarządzania i Marketingu

**Zeszyty Studenckie
Negocjacje
Zeszyt 1**

Dr Kazimierz Burakowski

**Rozmowy
Dyskusje
Negocjacje**



Warszawa

1998

Słowo wstępne

Negocjowanie jest narzędziem, którego musi używać każdy, lecz nieliczni potrafią to robić z korzyścią dla siebie.

Gerard J. Nierenberg

Zdolność przekonywania i wywierania wpływu na innych to najważniejsze z umiejętności kierowniczych, a jednocześnie podstawa do efektywnych negocjacji. Negocjowanie warunków kontraktu, pozyskiwanie w dyskusji partnera do wspólnych przedsięwzięć, sztuka rozmowy z klientem to tylko wybrane formy obecności słowa w świecie biznesu.

Troska o słowo, o wysoki poziom umiejętności komunikowania się, jest jednocześnie troską o sukces w biznesie.

Termin „negocjacje”, ostatnio bardzo popularny, stanowi inspirację do wielu publikacji z zakresu ekonomii, psychologii i innych nauk społecznych. Literatura na temat negocjacji jest już wystarczająco obszerna. Dostępne poradniki zawierają mniej lub bardziej konkretne analizy sytuacji negocjacyjnych i przepisy zwiększające umiejętności negocjowania.

Pamięjsze informacje dotyczące negocjacji i zagadnień pokrewnych, użyteczne w dalszym samokształceniu, znajdzie Czytelnik w opracowaniach, których wykaz proponujemy na zakończenie.

Przegląd zagadnień, zawarty w Zeszycie, ujawnia tylko złożoność procesu negocjacji. Zarazem stanowi podstawę do zrozumienia treści o przesłaniu praktycznym.

1. Formy dialogu

Istotą każdej komunikacji społecznej jest dialogowość. Posługiwać się językiem, zgodnie z jego istotą i przeznaczeniem, to nie tylko samemu mówić, ale i słuchać drugiego. Jest taka mądra starożytna maksyma: „Audiatur et altera pars” (Niech i druga strona dojdzie do głosu) - wyraża ona cel działania językowego, zwłaszcza gdy celem tym jest porozumienie.

Istnieją dwie koncepcje dialogu:

1. *dialog jako rodzaj walki między ludźmi*; spór erystyczny, dyskusja polemiczna (grec. „polemos” - wróg),

2. *dialog jako rodzaj współpracy między ludźmi*, także wtedy, gdy uczestnicy spierają się i mają odmiennie zdanie; dialog jako dążenie do porozumienia („od konfrontacji do kooperacji”).

Trudno oczekiwać, że walka i spór zostaną kiedyś w ogóle wyeliminowane ze stosunków między ludźmi. Już Heraklit uznał spór za „ojca wszystkich rzeczy”. Zatargi pełnią funkcję dynamizującą i napędzającą działanie. Chodzi o to, aby ta dynamizująca siła nie zadziałała jak dynamit.

W cywilizowanych społecznościach antagonizmy życiowe i spory są rozgrywane na płaszczyźnie symbolicznej - za pomocą słów. Gdy celem walki na słowa jest skuteczność, chęć pokonania przeciwnika, to środkiem staje się opanowanie określonych technik. Przy takim podejściu nie ma miejsca na etykę mówienia. Słowo staje się „narzędziem niszczenia”. Często spory przy „okrągłym stole”, jak na polu bitwy, zachowują atrybuty walki.

Militarny wzorzec dialogu z całą otwartością (dla pieniędzy lub sławy) realizowali sofisci i erystycy w starożytnej Grecji. Dialog sofistyczny, dialektyka erystyczna, to specyficzna walka na słowa. Słowa są tu orężem. Walka o zwycięstwo nakazuje traktowanie adwersarza jak przeciwnika, którego należy pobić, jak doradza A. Schopenhauer, najlepiej jego własną bronią. Sofistyka i erystyka wypracowały doskonale zestawy technik niszczących racje przeciwnika.

Im większy jest partykularyzm grupowych i partyjnych interesów, tym silniejsza jest tendencja do instrumentalnego traktowania języka. Na szczęście w kulturze europejskiej idea dialogu i porozumienia tkwi głęboko i sięga ateńskiej Agory - miejsca wymiany opinii wolnych obywateli Grecji.

Słowo, perswazja słowna, to broń obosieczna - może służyć walce, ale może też służyć porozumieniu - może służyć dobremu lub złemu. Stanowczość w kierowaniu ludźmi wcale nie musi się demonstrować pokrzykiwaniem, słowem obraźliwym czy wulgarnym epitetem. Jest takie stare greckie przysłowie, które mówi: „*Ranę zadaną włócznią można uleczyć, ale rana spowodowana słowem leczy się bardzo długo*”.

2. Rozmowy

Rozmowa (konwersacja) jest swobodną odmianą dialogu, w którym biorą udział co najmniej dwie osoby. Jest to najbardziej typowy sposób komunikowania się ludzi - sposób mówienia, w którym uczestnicy wymieniają się rolą nadawcy i odbiorcy - role zmieniają się dynamicznie. Zmiany ról (nadawca staje się

Odmianą konwersacji jest *dialog sytuacyjny* - rozmowa podczas wykonywania zadania.

Językoznawcy i psychologowie próbują ustalić określone reguły konwersacji, związane nie tylko z samym tematem rozmowy, ale także ze sposobami językowego formułowania wypowiedzi. Wychodząc z założenia, że rozmowa jest zjawiskiem nie tylko językowym, Geoffrey Leech sformułował dwa rodzaje zasad, które rozmówcy powinni uwzględnić w poprawnie przebiegającej konwersacji. Pierwsze noszą nazwę **zasad tekstowych** i odnoszą się do organizacji wypowiedzi, z punktu widzenia wymogów językowych. Drugie - **zasady interpersonalne** - odnoszą się do kontaktów międzyludzkich, do utrzymania i ewentualnego pogłębienia kontaktu. Ich łamanie powoduje niezadowolenie, gniew, napięcie, a nawet zerwanie znajomości. Łamanie zasad tekstowych nie wywołuje tak ostrych konsekwencji, w najgorszym razie partnerzy prowadzący rozmowę kompletnie nie wiedzą, o co im chodzi. Co prawda mają małe szanse dogadania się, ale też nie grozi im wzajemne zaciętrzewienie.

Zasady organizacji wypowiedzi

1. *Reguła zrozumiałości i poprawności gramatycznej* zobowiązuje do jednoznaczności wypowiedzi, do poprawności stylistycznej i gramatycznej języka. Ważne jest także wyraźne rozpoczęcie i jasne zakończenie wypowiedzi, unikanie nadmiaru treści i używanie zwrotów znanych odbiorcy.

2. *Reguła spójności* zakłada, że partnerzy będą się troszczyć o utrzymanie tematu oraz że będą nawiązywać do poprzednich wypowiedzi partnera bądź swoich. Gwałtowne zmiany tematu rozmowy, bez uzasadnienia, są niedopuszczalne - wywołują wrażenie lekceważenia drugiej strony.

3. *Reguła ekonomiczności* w konwersacji zobowiązuje do unikania niepotrzebnych powtórzeń, pauz i zakłóceń w wypowiedzi (chyba, że chce się uzyskać dodatkowe efekty), tak by wypowiedź była jasna i zwięzła.

4. *Reguła ekspresyjności* zobowiązuje do możliwie emocjonalnego i osobistego tonu wypowiedzenia się, tak by odbiorca wiedział, jakie emocje wyraża nadawca. Należy więc mówić żywo i z uczuciem.

Zasady organizacji kontaktu interpersonalnego

1. *Reguła uprzejmości* wymaga tego, co ogólnie nazywa się taktem, a więc przestrzegania zasad kultury, podejmowania tematów ważnych dla rozmówcy, uprzejmości w sytuacjach odmowy (są to sytuacje szczególnie wrażliwe), wyczuwania granic swobody zachowania.

2. *Reguła aprobaty rozmówcy* wymaga, by uczestnicy kontaktu wyrażali wzajemną życzliwość i akceptację zarówno swoich wypowiedzi, jak też wyrażali zadowolenie z rozmowy. Zakazuje też brutalnej krytyki i wygłaszania tekstów obrażających lub poniżających rozmówcę.

3. *Reguła skromności* polega na nieprzechwalaniu się swoimi sukcesami, na nieokazywaniu swej wyższości. Zadzieranie nosa jest jednym z najbardziej drażniących zachowań i nigdy nie wychodzi na dobre, choć chwilowo może zmusić do uległości.

4. *Reguła zgodności* wymaga wyrażenia aprobaty dla tych przekonań rozmówcy, które można przyjąć. Kwestie sporne należy traktować szczególnie delikatnie.

5. *Reguła kooperacji* nakłada obowiązek budowania dobrego klimatu. Chodzi o łagodzenie napięć, wyjaśnianie swych wypowiedzi i pytanie o znaczenie wypowiedzi rozmówcy, w wypadku jakichkolwiek wątpliwości. Kooperacja - w głębszym sensie - to dążenie do odtworzenia intencji komunikacyjnych drugiej strony.

6. *Reguła ironii* zezwala na podejmowanie rozmowy w konwencji żartu, kpiny, docinków, jednak realizowanych w ten sposób, by można było jasno oddzielić konwencję rozmowy serio od innych konwencji.

7. *Reguła ciekawości* wymaga okazywania zainteresowania problemami i tematami poruszonymi przez partnera. Wymaga też proponowania takich tematów, które są interesujące dla obu stron, nie tylko dla danej osoby. Ponadto, trzeba się starać, by omawiać je w sposób atrakcyjny, nie nużący, absorbujący wyobraźnię i uwagę odbiorcy.

3. Dyskusje

Dyskusja to ta także rozmowa, dialog, ale wyraźnie inny niż konwersacja. Niewinna konwersacja prowadzona, np. przy stole, może przekształcić się w dyskusję. Rozmowa, czyli konwersacja, bywa najczęściej pozbawiona kontrowersji. Istotą dyskusji jest spór, różnica zdań, wymiana racji i argumentów. **Spór jest podstawą dyskusji.**

Pojęcie „dyskusja” wywodzi się z łaciny (łac. „discussio”) - znaczy roztrząsanie, wspólne rozważanie jakiejś sprawy - takiej, którą warto lub trzeba rozważyć, nie jest bowiem jasna i nie zawsze znaczy to samo dla wszystkich.

Dyskusja aktywizuje umysły i uczucia, motywację i działanie. Każdy, kto bierze udział w dyskusji, musi śledzić opinię innych osób; uświadamiać sobie

własne stanowisko - dobierać argumenty potrzebne do jego obrony, a następnie przedstawiać swoje stanowisko wraz z uzasadnieniem.

Dyskusja autentyczna to spór, choć niekoniecznie zaraz kłótnia. Spór to rodzaj walki, tyle że toczony na słowa. Dyskusja nie zawsze jest sporem słownym - może być też niekontrowersyjną wymianą poglądów, wspólnym zbieraniem informacji na określony temat czy próbą wspólnego ustalenia odpowiedzi na jakies pytanie, postawiony problem, np. **twórcze techniki dyskusowania** („burza mózgów”, metoda synektyczna i inne).

Dyskusja nie tylko uczy sprawnego rozwiązywania problemów; uczy też dyscypliny zbiorowego myślenia; może sprawiać, że lepiej i głębiej potrafimy przyswajać sobie jakąś wiedzę - **dyskusja szkoleniowa**, np. zajęcia seminaryjne. Odmianą dyskusji szkoleniowej jest *dyskusja akademicka* (ćwiczebna) - sam proces dyskusowania jest tu bardziej ważny niż rezultat dyskusji. Jest to rodzaj słownego fechtunku, gdzie wypróbowuje się moc argumentów.

Dyskusja może pełnić *funkcję terapeutyczną*, kiedy jej celem jest rozładowanie istniejących napięć psychicznych, np. psychoanaliza czy kluby anonimowych alkoholików. Gdy dyskusja umożliwia ludziom lepsze poznanie się, zbliżenie, to pełni *funkcję integrującą*.

W słownej walce można stosować różne rodzaje dyskusji, różne techniki, a nawet socjotechniki przekonywania i perswazji. Dyskusję i stosowane w niej techniki najczęściej ocenia się z perspektywy: *skuteczności* i *uczciwości*. Różnice mogą dotyczyć środków przekonywania (uczciwych lub nieuczciwych) i technik argumentacji. Środkiem używanym w dyskusji, a powszechnie uznawanym za uczciwy i niepodważalny są **argumenty**. Argumentacje oparte są na związkach logicznych między zdaniami używanymi w dyskusji - wyprowadzanie jednych zdań z drugich na mocy zasad logiki. Podstawą jest tu wynikanie jednych zdań z innych.

Do arsenału środków mniej uczciwych, ale za to poręcznych i od wieków stosowanych w słownej szermierce, należą **chwyty erystyczne**. Chwyty erystyczne przez wielu są traktowane jako rodzaj nielojalnych narzędzi w dyskusji.

Spór erystyczny (grec. „Eris” - bogini niezgody), to walka na słowa, walka, w której zapasnicy używają wszelkich (przeważnie nieetycznych) chwytów językowych, by pokonać przeciwnika.

Niemiecki filozof i pedagog Arthur Schopenhauer (1788-1860) w swej „Erystyce, czyli sztuce prowadzenia sporów” opisuje, wzorem starożytnych, posługiwanie się „sofizmatami” - konstrukcjami językowymi, w których rozumowanie

jest pozornie poprawne, ale zawiera błędy logiczne. **Sofizmat** to świadomie konstruowany wniosek w celu wprowadzenia w błąd przeciwnika; błędne rozumowanie - wniosek wyprowadzony z przesłanek fałszywych.

Jeżeli zgodziliśmy się na przesłankę, to możemy zostać zmuszeni do przejęcia wniosku, który może okazać się fałszywy, np.:

„Kto dobrze pije	-	ten dobrze śpi.
Kto dobrze śpi	-	ten nie grzeszy.
Kto nie grzeszy	-	ten jest święty.
A więc, kto dobrze pije	-	ten jest święty”.

Jeżeli forma rozumowania jest poprawna, ale otrzymany wniosek budzi wątpliwości, to powinniśmy jeszcze raz sprawdzić przesłanki.

Już od starożytności stosuje się dwa rodzaje dyskusji (metody Sokratesa):

1. *metodę elenktyczną - obalającą* - polegała na zbijaniu twierdzeń przeciwnika, przez okazywanie ich nieprawdziwości lub niesłuszności.

Jeden z klasyków teorii dyskusowania, Tadeusz Pszczołowski, stwierdza, że w dyskusji najczęściej walczymy nie tyle o prawdę, ile o słuszność naszego twierdzenia - „przekonać, to znaczy nadać cechy prawdy, prawdopodobieństwa, słuszności temu, co twierdziliśmy lub pozbawić tych cech tego, czemu zaprzeczamy”.

2. *metodę majeutyczną - akuszeryjną* - polegającą na zadawaniu pytań tak, aby dyskutant jak gdyby sam doszedł do twierdzenia słusznego lub prawdziwego.

Bez względu na to, czy nam się to podoba, czy nie, ludzie komunikują się najczęściej po to, by się wzajemnie do czegoś przekonać.

Jak przekonywać?

Po pierwsze - trzeba rozumieć stanowisko partnera. Dobremu zrozumieniu służy uważne słuchanie połączone z ewentualnym notowaniem, a następnie zadawanie pytań. Źródłem nieporozumień tkwiących w języku (różnych wieloznaczności, niedopowiedzeń itp.) jest krocie.

Po drugie - w argumentacji nawiązywać tylko do tych przesłanek, które są wspólne - tylko wtedy argumenty mają dla partnerów jakąkolwiek siłę przekonywania.

Po trzecie - raczej pytać, niż twierdzić w sposób stanowczy. Stawianie pytań dobrze służy wyjaśnianiu stanowisk. Godne zalecenia są pytania dotyczące nie treści poglądu, lecz stosunku, jaki ma do niego nasz rozmówca. Zależnie od odpowiedzi będą się kształtowały nasze dalsze posunięcia w dyskusji. Formą zbliżoną do pytania jest sformułowanie swego stanowiska jako alternatywy, np.: czy postąpić tak czy owak?

Jeżeli wysuniemy tylko jedną propozycję i przy niej obstajemy, to możemy zrodzić w partnerze postawę oporu lub wręcz odrzucenia. Alternatywa natomiast nie prowokuje do odrzucenia i negacji. Uruchamia rozumowanie: zmusza do poddania racji, dlatego odrzuca się jedną ewentualność, a wybiera inną. Szczególnie u młodzieży, skłonnej do przekory i chcącej decydować o sobie, alternatywa jakichś zaleceń mniej budzi oporu, zostawia bowiem więcej możliwości samodzielnego wyboru.

Po czwarte - dbać o zrozumiałość własnych wypowiedzi. Aby przekonać partnera, nie wystarczy, że się go rozumie. Trzeba także być przez niego rozumianym. Jak zapewnić wypowiedziom jednoznaczność i jasność (niezbędne warunki komunikatywności), pisaliśmy już wcześniej. Jednym z czynników mniej dostrzeganym jest posługiwanie się przykładami. Przykłady pełnią też czasem rolę argumentów. Jednym z najsilniejszych argumentów jest argument „ad oculos” - odwołanie się do przykładu, do doświadczenia rozmówcy.

Po piąte - nie ujawniać swych poglądów na osobę partnera, ale w doborze argumentów liczyć się z wiedzą o jego motywach i wartościowaniach. Nie zalecamy tu nieszczerości, lecz zalecamy uprzejmość i takt. Nie „argumenty ad personam” lecz „ad rem” - wszelkie argumenty mają dotyczyć nie osoby lecz rzeczy, przedmiotu sporu.

Trzeba umieć wychylić się poza własny punkt widzenia - w imię wzajemnego zrozumienia - bez tego nie ma szans na przekonanie kogokolwiek. Według wielkiego matematyka Davida Hilberta, trzeba mieć dostatecznie szeroki horyzont: „Każdy człowiek ma pewien określony horyzont. Gdy ten zwęża się i staje się nieskończenie mały, ogranicza się do punktu. Wtedy człowiek mawia: to jest mój punkt widzenia”. Kto w takim sensie ma własny punkt widzenia, ten nigdy nie zrozumie drugiego. I w rezultacie nigdy go do niczego nie przekona.

Najpotrzebniejszy jest w dyskusji ów horyzont przekraczający wymiary jednego punktu.

Aby dyskusja miała jakikolwiek sens, aby nie była stratą czasu i energii, winny być spełnione cztery elementarne warunki:

1. minimum dobrej woli,
2. odrobina opanowania, trzeźwości i przytomności umysłu,
3. odrobina tolerancji,
4. odrobina znajomości rzeczy.

Co one znaczą?

Elementarny kodeks zasad dyskusji

DOBRA WOLA to gotowość przystąpienia do dyskusji i wytrwania w niej przy pełnej świadomości, że to dyskusja, a nie pouczenie czy wykład. To dążenie do znalezienia porozumienia i konsekwencja w podporządkowaniu się wspólnie przyjętym regułom dyskusji.

Dobra wola to pewien *rodzaj lojalności* wobec współuczestników - wyciągnięcie wniosków z tego, że dyskusja jest współdziałaniem. Dobra wola jest możliwa wtedy, gdy przystępuje się do dyskusji z czystymi intencjami. Gdy udział w dyskusji jest ceniony jako cel sam w sobie, albo jako cel podporządkowany jakimś celom praktycznym, np. chęć wymiany poglądów, wzbogacenie swojej wiedzy lub argumentacji, przekonanie innych, czy uzasadnienie jakiejś decyzji lub działania. Nie może być pretekstem lub narzędziem: manipulacji, demagogii, prowokacji, wprowadzania w błąd współdyskutantów.

Wymóg **OPANOWANIA, TRZEŻWOŚCI I PRZYTOMNOŚCI UMYŚLU** oznacza przede wszystkim, że aby zrozumieć, co inni mówią, trzeba kontrolować emocje. Jeśli jestem wzburzony, to lepiej zaczekać z sądem, twierdzeniem do chwili, gdy zapanuję nad słowami, tonem i treścią wypowiedzi. Jeśli nastawienie do kogoś (niechęć, nienawiść, zazdrość) uniemożliwia mi wysłuchanie jego racji, to lepiej wyłączyć się i nie przeszkadzać w dyskusji innym. Dyskusja jest rzeczowa wtedy, gdy koncentruje się na temacie i na jakości argumentów, gdy ma cechy walki poglądów, a nie walki osób; wymiany obelg czy złośliwości. **Należy dokładać wszelkich starań, aby dyskusja nie stała się kłótnią.** Dyskusja ma sens, jeśli chcemy, staramy się i potrafimy zrozumieć, o co innym chodzi, i czego właściwie sami chcemy ...

TOLERANCJA - to jedność cierpliwości, wyobraźni i ciekawości.

Cierpliwość w dyskusji polega na gotowości wysłuchania innych, a zwłaszcza wysłuchania do końca. Zakłada to zarówno hamowanie odruchów, jak i powstrzymywanie się od wtrącania, „przebijania”, „komentowania” itp. Chodzi tu o skoncentrowanie uwagi na temacie, następnie na argumentach oponenta, a dopiero na końcu na sobie. Przyjmując postawę: „kiedyż on wreszcie skończy”, „kiedy ja powiem swoje”, przekreślamy dyskusję.

Wyobraźnia w dyskusji polega na tym, że jeśli chcę dyskutować (dążąc do udowodnienia swojej racji), to muszę przyjąć do wiadomości, że istnieją ludzie, którzy mają prawo myśleć inaczej niż ja. Nie są oni ani głupszy, ani gorszy, ani też podejrzani tylko dlatego, że myślą inaczej. Jeśli naprawdę jestem pewny swojej

racji, to nie muszą bronić jej przez odgradzanie się od innych poglądów, niedopuszczanie ich do siebie. Przeciwnie, bardziej pewna jest racja, która utrzymała się w konfrontacji z innymi.

Ciekawość. Dyskusja to współzawodnictwo i konfrontacja poglądów, a nie „przepychanka” czy „magiel”. Nie chodzi tylko o to, by samemu głosić prawdę, ale trzeba być ciekawym stanowiska innych. Ciekawość to również *otwartość* - zdolność i gotowość dostrzeżenia, że w poglądach czy argumentach innych są wartościowe elementy, z których sam mogę skorzystać.

ZNAJOMOŚĆ RZECZY - to kompetencja w przedmiocie i temacie dyskusji. Udział w dyskusji wymaga choćby elementarnego rozeznania się w dziedzinie, której spór dotyczy. Pamiętamy takie przypadki, gdy ktoś wypowiada się „od rzeczy” w sprawach, o których nie ma pojęcia. Uczestnik dyskusji nie powinien zabierać głosu w kwestiach zbyt mało sobie znanych (chyba, że prosi o głos po to, by zadać pytanie). Ignorancja połączona z arogancją dyskwalifikuje dyskutanta. A więc trzeba przygotować się do dyskusji. Jeśli ktoś sądzi, że może się wypowiadać stanowczo na każdy temat, nawet na temat, w którym jest ignorantem, zasługuje tylko na politowanie.

4. Negocjacje

Negocjacyjny dialog opiera się na konflikcie. Jest to zderzenie sprzecznych racji, poglądów czy interesów, w sytuacji gdy strony próbują narzucić sobie nawzajem własną wolę. Strony zaangażowane w negocjacje toczą spór, który polega na przedstawianiu propozycji żądań przez jedną ze stron, ocenianiu jej przez drugą stronę, a następnie wyrażaniu zgody lub kontrpropozycji.

Ilekczo ludzie wymieniają poglądy, aby zmienić panujące między nimi stosunki, to podejmują negocjacje. Każda dyskusja, która zmierza do przygotowania i przyjęcia wspólnego i uzgodnionego stanowiska wobec określonej trudności, zasługuje na miano negocjacji. Istnieje tyle odmian negocjacji, ile spraw załatwiają ludzie między sobą. Ludzie negocjują nawet wtedy, gdy nie zdają sobie z tego sprawy.

Dla wielu negocjowanie jawi się bardziej jako sztuka niż przedmiot nauki. Umiejętność negocjowania, nadal w Polsce niedoceniana, powinna stać się normalnym elementem kwalifikacji zawodowych. Umiejętności prowadzenia dyskusji negocjacyjnych nie należą tylko do umiejętności polityków czy menedżerów, są potrzebne w codziennych kontaktach z podwładnymi i przełożonymi, z wyko-

nawcami i dostawcami, z przedstawicielami miejscowych władz i organizacji społecznych.

Negocjacje to dwustronny proces komunikowania się, którego celem jest osiągnięcie porozumienia, gdy interesy zaangażowanych stron są konfliktowe – jest to **zwrotny proces komunikowania się w celu osiągnięcia porozumienia**.

Negocjacje to także trudny i skomplikowany proces podejmowania decyzji, proces w którym każdy z uczestników stara się doprowadzić do tego, aby podjęto decyzję, która umożliwi przede wszystkim realizację jego interesów. Celem negocjacji jest osiągnięcie porozumienia, a więc podjęcie przez strony wspólnej decyzji.

W negocjacjach *w większej mierze ważne jest osiągnięcie kompromisu niż wyciągnięcie maksymalnej korzyści dla siebie*. Gdyby negocjacje zawsze były podporządkowane maksymalizacji korzyści, to prawdopodobnie nigdy by nie osiągnięto kompromisu. Ani podnoszenie żądań, ani czynienie ustępstw nie jest celem negocjacji – chodzi o sukcesywne dążenie (osiągnięcie) do kompromisu. Brak zrozumienia drugiej strony i koncentracja na własnych interesach zbyt często prowadzą do impasu i załamania rozmów.

Najbardziej uzasadnione rozumienie negocjacji przyjmuje, że jest to **proces uzgadniania stanowiska najkorzystniejszego dla wszystkich stron negocjujących**, w warunkach częściowej rozbieżności i częściowej zbieżności interesów początkowych. Negocjacji nie podejmujemy, gdy konflikt interesów jest całkowity (nie ma częściowej zbieżności) lub gdy jedna ze stron wyraźnie manifestuje niechęć do poszukiwania obustronnie korzystnych rozwiązań (gdy komuś brakuje dobrej woli).

Wspólne omówienie konsekwencji zerwania rozmów pozwala najczęściej nakłonić strony do bardziej obiektywnego traktowania sytuacji i liczenia się z innymi.

Istotne w negocjacjach jest nastawienie do rozmów, z tego względu możemy mówić o:

- *nastawieniu kooperacyjnym* - wyraża się ono gotowością do szukania takich rozwiązań, które są korzystne dla obu stron („wygrana – wygrana”);

- *nastawieniu rywalizacyjnym* - także uwzględnia interes obu stron, ale z akcentowaniem przewagi własnej strony. Obie strony tracą, ale zwycięzca jest ten, kto stracił mniej („przegrana – przegrana”);

- *nastawieniu indywidualistycznym* - celem jest uzyskanie możliwie dużych korzyści własnych („przegrana – wygrana”);

Najbardziej zalecaną jest forma negocjacji, w której obie strony mogą uzyskać korzyści - **negocjacje kooperacyjne („wygrana – wygrana”)**. Partnerzy poszukują **wspólnego kierunku rozwiązania problemu**. Każdy z nich dba o swoje interesy, ale i uwzględnia interesy partnera. Charakterystyczna jest tu szybkość modyfikacji stanowiska każdej ze stron oraz brak tendencji do stawiania ekstremalnych ofert.

Negocjatorzy często charakteryzują się nastawieniem typu „**przegrana – przegrana**”, które jest **najmniej konstruktywne**, gdyż nie przynosi korzyści, a jedynie stratę czasu i wzrost kosztów prowadzenia rozmów. Jedna ze stron dostrzega w drugiej jedynie zło i nieżyczliwe tendencje. Dochodzi więc do wzajemnego wyniszczania się.

Partnerzy negocjacji mogą przejawiać też nastawienie typu „**przegrana – wygrana**”. Przy takim nastawieniu **siła negocjacyjna decyduje o wygranej**. Druga strona postrzegana jest jako wróg, którego należy zwalczać i nie przejmować się jego sposobem widzenia sytuacji. W tym przypadku góruje wzajemna podejrzliwość i nieufność. W zachowaniach partnerów mogą pojawiać się groźby, żądania, manipulacje i chwytły pozwalające na ukrycie prawdziwych intencji i poglądów.

W analizie decyzyjnej wprowadza się też podział negocjacji na: integratywne i dystrybutywne. **Negocjacje dystrybutywne**, gdy korzyść jednej ze stron jest nieuchronnie związana ze stratami pozostałych, np. negocjacje na temat podziału budżetu między zainteresowanymi stronami w gminie. **Negocjacje integratywne**, gdy możliwe jest znalezienie kompromisu satysfakcjonującego uczestników w większym stopniu niż propozycje początkowe. Przekształcenie negocjacji dystrybutywnych w integratywne jest ważną receptą na uzyskanie dobrych kompromisów.

Na pytania jak przekształcić negocjacje dystrybutywne w integratywne, czyli jak przeorganizować cele wszystkich uczestników negocjacji w jeden cel wspólny i szukać dróg realizacji tego celu, odpowiadają książki poświęcone sposobom prowadzenia negocjacji: R. Fishera i W. Urye’go – **Dochodząc do TAK**. Negocjowanie bez poddawania się oraz W. Urye’go – **Odchodząc od NIE**. Negocjowanie od konfrontacji do kooperacji.

4.1. Style negocjowania

W polskich publikacjach przytacza się najczęściej typologię stylów negocjowania wg R. Fishera i W. Urye'a. Autorzy ci wyodrębnili trzy zasadnicze style negocjowania:

- kooperacyjny;
- rywalizacyjny;
- rzeczowy.

Styl kooperacyjny – zwany „miękkim” – to taki, w którym uczestnicy są przyjaciółmi, celem negocjacji jest obopólne porozumienie, a osoba podejmująca ten styl ustępuje dla podtrzymania kontaktów, jest ufna, uległa, poddaje się presji partnera, nawet przyjmuje jednostronne straty dla dobra porozumienia.

Styl rywalizacyjny – zwany „twardym” zakłada traktowanie każdej sytuacji jako wyzwania, które wygra ten, kto zaprezentuje bardziej ekstremalne stanowisko i dłużej przy nim wytrwa. Partnerzy są przeciwnikami a celem każdego z nich jest zwycięstwo. Osoba negocjująca rywalizacyjnie nie ufa partnerowi, silnie utrzymuje swe stanowisko, żąda ustępstw jako warunku podtrzymywania kontaktów, może przejawiać zachowanie agresywne, stosować groźby, a nawet przemoc.

Styl rzeczowy – inaczej określany jako „zasadniczy” – lokuje się między stylem „twardym” a „miękkim”. Z założenia negocjatorzy *wspólnie rozwiązują problem*. Celem negocjacji jest uzyskanie rozsądnego wyniku, osiągniętego sprawnie i w dobrej atmosferze. Z reguły szuka się wielu możliwych rozwiązań, po to by wybrać jedno korzystne dla obu stron. Nie stosuje się groźb, ale przekonuje; ulega zasadnym argumentom, nie presji.

Na podstawie prac R. Fishera i W. Urye'a proponujemy porównanie trzech głównych stylów negocjowania:

Styl kooperacyjny (miękki)	Styl rywalizacyjny (twardy)	Styl rzeczowy (zasadniczy)
1. Uczestnicy są przyjaciółmi	Uczestnicy są przeciwnikami	Uczestnicy rozwiązują wspólny problem
2. Celem jest porozumienie	Celem jest zwycięstwo	Celem jest rozsądny wynik uzyskany sprawnie i w dobrej atmosferze
3. Ustępuj dla podtrzymania kontaktów	Żądaj ustępstw jako warunku podtrzymania kontaktów	Oddzielaj ludzi od problemu
4. Traktuj problem i ludzi delikatnie	Bądź otwarty wobec ludzi i problemu	Bądź delikatny wobec ludzi i twardy wobec problemu
5. Ufaj innym	Nie ufaj innym	Postępuj niezależnie od zaufania
6. Łatwiej zmieniaj stanowisko	Okopuj się na swym stanowisku	Koncentruj się na zadaniu, a nie na stanowiskach
7. Składaj ofertę	Stosuj groźby	Badaj stan interesów
8. Ujawnij dolną granicę tego, co możesz zaakceptować	Maskuj, ukrywaj dolną granicę akceptacji	Unikaj formowania dolnej granicy
9. Przyjmij jednostronnie straty dla dobra porozumienia	Żądaj jednostronnych ustępstw jako warunku prowadzenia rozmów	Stwarzaj możliwości korzystne dla obu stron
10. Szukaj jednego rozwiązania: aprobowanego przez drugą stronę	Szukaj jednego rozwiązania, korzystnego dla siebie	Szukaj wielu możliwości, wybierzesz jedną później
11. Nalegaj na zawarcie porozumienia	Nalegaj na przyjęcie twego stanowiska	Nalegaj na przyjęcie obiektywnych kryteriów
12. Staraj się unikać „koncertu życzeń”*	Staraj się zwyciężyć w „koncercie życzeń”	Staraj się osiągnąć rezultaty oparte na kryteriach niezależnych od subiektywnych życzeń
13. Poddawaj się presji	Wywieraj presję	Przekonuj i bądź otwarty na przekonywanie, ulegaj zasadnym argumentom, a nie presji

* Przez „koncert życzeń” autorzy rozumieją stawianie ofert wynikających z subiektywnego „widzi mi się” stron, a nie z obiektywnych układów.

Proponujemy teraz czytelnikowi rozwiązanie testu, który pozwoli na wykreślenie własnego profilu stylu negocjowania. Wcześniej zapoznajemy się z opisem stylów i wybieramy cechy, które odpowiadają naszej osobowości, jako negocjatora.

Styl negocjowania w znacznym stopniu zdeterminowany jest przez osobowość negocjatora.

OPIS STYLÓW

Styl intuicyjny

Założenia podstawowe: „Wyobraźnia może rozwiązać każdy problem”.

Objawy zachowania: Wypowiadanie ciepłych i entuzjastycznych stwierdzeń, koncentracja na całej sytuacji lub problemie, precyzyjne określanie zasadniczych (istotnych) elementów, rzutowanie w przyszłość, bycie twórczym i posługiwanie się wyobraźnią przy analizowaniu sytuacji, przeczucie się z jednego tematu na drugi, nieustanne wysuwanie nowych pomysłów, od czasu do czasu pokazywanie się i wycofywanie; szybkie łącznie jednego z drugim, niekiedy niezbyt właściwe ujmowanie faktów, posługiwanie się dedukcją.

Kluczowe wyrażenia: zasadny, istotny, jutro, twórczy, pomysł.

Styl oparty na normach (normatywny)

Założenia podstawowe: „Negocjacje są prowadzeniem transakcji”.

Objawy zachowania: Osądzanie i ocena faktów zgodnie z posiadaną własną hierarchią wartości, okazywanie aprobaty i dezaprobaty, wyrażanie zgody i niezgadzanie się, proponowanie transakcji, oferowanie nagród, stosowanie zachęt, odwołanie się do uczuć i emocji, by działało „fair”, stawianie żądań, posługiwanie się groźbami, okazywanie siły, wykorzystywanie pozycji, władzy, szukanie kompromisu, koncentracja na ludziach, ich reakcjach, osądach, zwracanie uwagi na proces komunikacji i na to, co dzieje się w grupie.

Kluczowe wyrażenia: niewłaściwy, właściwy, dobry, zły, lubić.

Styl analityczny

Założenia podstawowe: „Logika prowadzi do właściwych wniosków”.

Objawy zachowania: Dociekanie przyczyn, wysnuwanie wniosków i stosowanie ich w przypadku prowadzenia negocjacji, argumentowanie za lub przeciw swojemu stanowisku lub innych, przełamywanie oporu, ukierunkowanie, dokonywanie podziału, analizowanie każdej sytuacji pod kątem przyczyn i skutków, określanie zbieżności między częściami, umieszczanie rzeczy w logicznym porządku, organizowanie, dokładne rozważanie za i przeciw, stosowanie liniowych obliczeń.

Kluczowe wyrażenia: ponieważ, wtedy, konsekwentnie, dlatego, zgodnie z.

Oparty na faktach

Założenia podstawowe: „Fakty mówią same za siebie”.

Objawy zachowania: Ujawnianie faktów w sposób naturalny, trzymanie się tego, co zostało powiedziane, przypominanie innym ich stwierdzeń, wiedza na temat większości szczegółów dyskutowanego rezultatu i dzielenie się nią z innymi, dokonywanie klasyfikacji, wiązanie faktów z doświadczeniem (przeżyciem), bycie spóźnionym w swoich reakcjach, poszukiwanie dowodów, dokumentowanie stwierdzeń.

Kluczowe wyrażenia: znaczenie, określenie, wyjaśnienie, klasyfikacja, fakty.

Test: „STYLE NEGOCJOWANIA”

Prosimy być potraktował(-a) pytania z tej listy w kategoriach wiary - w co wierzysz przy kontaktowaniu się z innymi ludźmi. Swoje odpowiedzi oprzyj na zwykłych codziennych czynnościach. Bądź tak szczery, jak tylko potrafisz. Każdemu stwierdzeniu z kwestionariusza przypisz odpowiadającą Twojemu wyborowi wartość liczbową spośród zamieszczonych poniżej pięciu kategorii możliwych odpowiedzi.

Swoje wybrane odpowiedzi umieść na arkuszu odpowiedzi dołączonym do ćwiczenia.

A oto odpowiedzi:

1. Nigdy (lub bardzo rzadko) spostrzegasz siebie zgodnie z tym stwierdzeniem.

2. Tak jak w stwierdzeniu, postrzegasz siebie sporadycznie, rzadko.
3. Tak jak w stwierdzeniu, postrzegasz siebie w kategoriach przeciętnej, czy tak jak postępuje większość ludzi w podobnych sytuacjach.
4. Tak jak w stwierdzeniu widzisz siebie dość często, tzn. nieco częściej niż większość ludzi w podobnych sytuacjach.
5. Tak jak w stwierdzeniu, postrzegasz siebie bardzo często, czyli o wiele częściej niż robi to większość ludzi w podobnych sytuacjach.

STWIERDZENIA

1. Koncentruję się na całościowej sytuacji lub problemie.
2. Oceniam fakty zgodnie z własną hierarchią wartości.
3. Jestem raczej obiektywny (nie emocjonalny).
4. Sądzę, że w większości sytuacji fakty mówią same za siebie.
5. Pociąga mnie praca nad nowymi problemami.
6. Koncentruję się na tym, co dzieje się między ludźmi wchodzącymi w kontakt.
7. Mam tendencję do szczegółowego analizowania spraw.
8. Podczas dyskusji pozostaję neutralny.
9. Pomiedzy okresami o wolniejszym tempie pracy, zdarzają mi się przyływy energii.
10. Jestem wrażliwy na potrzeby i uczucia innych ludzi.
11. Ranię uczucia ludzi nie wiedząc o tym
12. Konsekwentnie trzymam się wytyczonego toku dyskusji.
13. Szybko wiążę fakty ze sobą.
14. Szukam wspólnego gruntu i kompromisu.
15. Posługuję się logicznym rozumowaniem do rozwiązywania problemów.
16. Dążę do poznania większości szczegółów diskutowanego rozwiązania.
17. W danej chwili kieruję się własną inspiracją.
18. Twardo stoję na gruncie zasad.
19. Jestem dobry w stosowaniu metody „krok po kroku”.
20. Klaryfikuję (wyjaśniam) informacje na użytek innych.
21. Posługuję się faktami trochę niewłaściwie.
22. Staram się sprawić ludziom przyjemność.
23. Od początku podjętego działania jestem bardzo systematyczny.
24. Fakty wiążę ze zdarzeniami.

25. Mam umiejętność dokładnego precyzowania elementów zasadniczych.
26. Lubię harmonię.
27. Rozważam wszystkie „Za i przeciw”.
28. Jestem cierpliwy.
29. Potrafię rzutować siebie w przyszłość.
30. Pozwalam, by moje decyzje pozostawały pod wpływem moich osobistych upodobań i pragnień.
31. Szukam przyczyn i skutków.
32. Koncentruję się na aktualnych potrzebach.
33. W sytuacji gdy inni stają się niepewni lub zniechęceni, zarażam ich swym entuzjazmem
34. Jestem wrażliwy na pochwały.
35. Formułuję logiczne wypowiedzi.
36. Polegam na sprawdzonych sposobach rozwiązywania problemów.
37. Mam zwyczaj szybkiego przerzucania się z jednego pomysłu na drugi.
38. Występuję z propozycją robienia interesów.
39. Moje wnioski są dobrze przemyślane.
40. Jestem precyzyjny w argumentacji.
41. Doprowadzam innych do zobaczenia pasjonujących możliwości tkwiących w sytuacji.
42. Swoim emocjom i uczuciom nakazuję stosowanie „czystych” reguł.
43. Propozycje, które popieram przedstawiam dobrze i wyraźnie uargumentowane.
44. Nie zdaję się na inspiracje.
45. Wyrażam się w sposób, dzięki któremu podniecenie udziela się innym.
46. Komunikuję wyraźnie, co jestem gotowy dać za to, co otrzymałem.
47. Zwykłem wysuwać sensowne propozycje lub sugestie, nawet jeśli są niepopularne.
48. Jestem pragmatykiem.
49. W analizowaniu sytuacji posługuję się wyobraźnią i kreatywnością.
50. Wysuwam tylko dobrze uzasadnione argumenty.
51. Zwracam się do innych o wyrażanie swoich opinii i sugestii.
52. Mam zwyczaj dokumentowania swoich wypowiedzi.
53. Mój entuzjazm udziela się innym.
54. Potrafię rozwijać pomysły innych osób.
55. Moje propozycje skupiają uwagę innych.

56. Lubię stosować metody indukcyjne (od faktów do teorii).
57. Czasami czuję się wzruszony.
58. Chcąc podporządkować innych, stosuję zakamuflowane lub otwarte groźby.
59. Gdy nie zgadzam się z kimś, umiejętnie wskazuję słabe punkty czyjej argumentacji.
60. Jestem spóźniony w swoich reakcjach.
61. Próbując przekonać innych, odwołuję się do ich zapotrzebowania na sensację oryginalności.
62. Przyczyniam się do powstawania u ludzi uczucia, że mają coś wartościowego do zaoferowania.
63. Wysuwam krytyczne pomysły.
64. Przyjmuję trudności w sposób realistyczny.
65. W sytuacjach, w których występuje zniechęcenie lub trudności wskazuję na pozytywne możliwości.
66. Okazuję tolerancję i zrozumienie dla uczuć innych.
67. Na bieżąco wykorzystuję argumenty związane z danym problemem.
68. Uważam siebie za osobę świadomą „od góry do dołu”.
69. Jestem ponad faktami.
70. Zwykle udzielam innym kredytu na ich pomysły i wkład pracy.
71. Lubię pracować i organizować.
72. Mam umiejętność wychwytywania faktów mających związek z omawianą sprawą.
73. Mam charyzmatycznie brzmiący głos.
74. Gdy powstają dyskusje, szukam obszarów zgodności.
75. Jestem konsekwentny w działaniu.
76. Szybko spostrzegam to, co wymaga zainteresowania się.
77. Usuwa się, gdy mija zdenerwowanie.
78. Nawołuję do podejmowania współpracy i zachowania harmonii.
79. W trakcie prowadzenia negocjacji jestem opanowany.
80. Wszelkimi możliwymi sposobami dążę do zawarcia porozumienia.

ARKUSZ WYNIKÓW

Wpisz wartości liczbowe, które przypisałeś każdemu stwierdzeniu (1, 2, 3, 4 lub 5). Zauważ, proszę, że numery stwierdzeń są na arkuszu umieszczone od lewej ku prawej. Po wpisaniu wszystkich wyników dodaj je w pionowych kolumnach. Jeśli gdzieś zostało puste miejsce, wpisz „3”.

1.		2.		3.		4.	
5.		6.		7.		8.	
9.		10.		11.		12.	
13.		14.		15.		16.	
17.		18.		19.		20.	
21.		22.		23.		24.	
25.		26.		27.		28.	
29.		30.		31.		32.	
33.		34.		35.		36.	
37.		38.		39.		40.	
41.		42.		43.		44.	
45.		46.		47.		48.	
49.		50.		51.		52.	
53.		54.		55.		56.	
57.		58.		59.		60.	
61.		62.		63.		64.	
65.		66.		67.		68.	
69.		70.		71.		72.	
73.		74.		75.		76.	
77.		78.		79.		80.	
SUMA		SUMA		SUMA		SUMA	
Intuicyjny		Normatywny		Analityczny		Oparty na faktach	

PROFIL STYLU NEGOCJOWANIA

Umieść swoje cztery wyniki w poniższych przedziałach. Narysuj profil, łącząc 4 punkty ze sobą.

	Mało stosowany					Właściwie stosowany					Nadmiernie stosowany						
Styl intuicyjny																	
Styl normatywny																	
Styl analityczny																	
Styl oparty na faktach																	
	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

Wskazówki dla prowadzenia negocjacji z ludźmi mającymi różne style.

1. Negocjując z kimś reprezentującym styl oparty na faktach:

- bądź precyzyjny, dokładny w przedstawianiu faktów;
- rób odniesienia do przeszłości (co poprzednio było wypróbowane, co wynikało z poprzednich doświadczeń ...);

- musisz dowodzić czegoś (idąc od faktów do zasad);

- znaj swoje akta (włącznie ze szczegółami);

- miej dokumenty na to, co mówisz.

2. Negocjując z osobą o stylu intuicyjnym:

- koncentruj się na całości sytuacji;

- rzutuj siebie w przyszłość;

- podkreślaj wyobraźnię i kreatywność twojego partnera;

- bądź szybki w reakcjach (przeskakuj od jednego pomysłu do drugiego);

- wzmacniaj reakcje innych osób.

3. Negocjując z kimś o stylu analitycznym:

- używaj logicznej argumentacji;
- poszukuj przyczyn i skutków;
- analizuj zależności między różnymi elementami rozważanej sytuacji lub problemu;
- bądź cierpliwy;
- analizuj różne alternatywy z poszczególnymi opcjami za i przeciw.

4. Negocjując z osobą o stylu normatywnym:

- ustal rozsądną podstawę (związek) od początku prowadzenia negocjacji;
- okaż zainteresowanie tym, co mówi inna osoba;
- określ jego lub jej wartości i przystosuj się odpowiednio do nich;
- bądź gotowy na kompromis;
- odwołuj się do uczuć partnera.

Obserwując zachowanie negocjatorów, można wnioskować o preferowanych przez nich stylach działania. Wybór określonego stylu (sposobu działania) jest zdefiniowany całą gamą współistniejących ze sobą czynników. Według Z. Nęckiego na przebieg i wynik negocjacji mają wpływ przede wszystkim czynniki sytuacyjne i osobowe.

Najistotniejsze czynniki sytuacyjne to:

1. *symetria bądź asymetria* – związane z podobieństwem obu negocjujących stron w zakresie posiadanego statusu, zasobów, dostępności pożądaných dóbr;
2. *czas* – deficyt czasu lub jego nadmiar. Presja czasowa na jedną ze stron, bądź negocjacje przy presji czasu na obie strony;
3. *stopień i rodzaj zaangażowania partnerów* – zaangażowanie bezpośrednie lub pośrednie;
4. *tematyka rozmów* – treść negocjacji, np. negocjacje dotyczące zagadnień ekonomicznych, politycznych, organizacyjnych itd.;
5. *kontekst społeczny, kulturowy* – tzn. zmiany językowe i komunikacyjne w obrębie różnych społeczności, wspólnota kulturowa nadawcy i odbiorcy komunikatu, ewentualne różnice;
6. *obecność publiczności* podczas negocjacji lub jej brak;
7. *miejsce negocjacji* – wyniki badań potwierdzają, że negocjowanie na własnym terytorium ułatwia w znacznym stopniu zachowania dominacyjne i osiągnięcie lepszych wyników negocjacji;
8. *dystans interpersonalny* – przestrzeń fizyczna między partnerami. Istnieją podstawowe rodzaje dystansu utrzymywanego przez kontaktujące się strony:

intymny, personalny, społeczny. Wielkości poszczególnych dystansów są różne w zależności od kultury danej społeczności i panujących tam norm;

9. *pleć negocjatorów* – wyniki badań wskazują, że kobiety są bardziej podatne na perswazję;

10. *wiek partnerów* – zasadniczo łatwiej jest oddziaływać na ludzi młodszych, o mniejszym doświadczeniu życiowym. W miarę upływu lat system postaw człowieka staje się ugruntowany i mniej podatny na modyfikację;

11. *wykształcenie negocjatorów* – poziom posiadanej przez nich wiedzy. Osoby o większym doświadczeniu, bogatej wiedzy mają obiektywnie większe szanse na satysfakcjonujące negocjacje.

Czynniki osobowe są związane z cechami indywidualnymi negocjujących stron. Grupa ta obejmuje po pierwsze, indywidualną wiedzę każdej strony w zakresie umiejętności prowadzenia negocjacji. Po drugie, cechy osobowości negocjatorów, ich predyspozycje, preferencje, cechy temperamentalne, intelektualne, umiejętności interpersonalne, cechy psychofizyczne. Po trzecie, typy nastawień reprezentowanych przez obu uczestników.

Ponadto, można wskazać na bardziej szczegółowe umiejętności. Są to (wg P.J. Dąbrowskiego):

- umiejętności generowania wielu różnych możliwości postępowania (dobrzy negocjatorzy potrafią wymyślić przeciętnie pięć propozycji, podczas gdy źli zaledwie dwie);

- przyjmowanie długiej perspektywy czasowej;

- koncentracja na wspólnych aspektach interesów, bez podkreślania różnic;

- przyjmowanie szerszego zakresu aprobowanych wariantów zakończenia;

- elastyczność planowania posunięć, bez konieczności trzymania się sztywnego planu;

- prowadzenie samoobserwacji w celu eliminowania błędów oraz troska o rozwój własnych zdolności negocjacyjnych.

Najważniejsze cechy negocjatora:

◆ Koncentracja na stanie interesów a nie na poszczególnych ofertach, pozycjach. Dobry negocjator patrzy daleko, dostrzega kryjące się za interesami potrzeby ludzi, ich nadzieje i oczekiwania.

◆ Zdolni negocjatorzy starannie badają stawiane im propozycje. Zanim podejmą decyzję o aprobach lub odrzuceniu, rozważają je wszechstronnie, a następnie formułują własne, niekoniecznie kontrpropozycje. Strategia kontrpropozycji jest typowa dla złych negocjatorów.

◆ Powstrzymanie się od kontrataku w momencie wystąpienia prowokacji. Niezdolni negocjatorzy dość łatwo wiktają się w wymianę ciosów, prowadząc do destrukcyjnej gry „moje lepsze”.

◆ Cechą dobrych negocjatorów jest trzymanie się faktów i unikanie przesady. Źli mają tendencję do przesady w prezentacji jakości swych pomysłów, a równocześnie nadto krytycznie oceniają posunięcia drugiej strony. Wypowiedzi w rodzaju: „To bezczelność żądać takiej ceny!”, „Śmieszne wymagania!” prowokują, budzą napięcie i psują postępy negocjacyjne. Dobry negocjator utrzymuje właściwy poziom napięcia.

◆ Konstruktynie i grzeczne wyrażanie odmowy. Konieczne jest zaprzeczenie, zanegowanie, wyrażenie sprzeciwu. Można to robić na wiele sposobów, najlepiej jednak robić to po prostu taktownie, albowiem odmowa jest ostrym posunięciem negocjacyjnym. Nieudolni negocjatorzy zaczynają od negatywów, a gdy urażony przeciwnik przestaje słuchać, podejmują argumentację pozytywną. Rozsądek nakazuje działania odwrotne – najpierw argumentacja pozytywna, a potem odmowa lub aprobata.

◆ Właściwe proporcje między zakresem spraw ujawnianych i skrywanych. Trudno być całkowicie otwartym, ale przyjmowana przez początkujących taktyka globalnej tajności nie jest dobra.

◆ Stawianie pytań i słuchanie udzielanych na nie odpowiedzi to kolejna cecha różniąca dobrych negocjatorów od złych. Jak stwierdzono, źli zadają dwa razy mniej pytań niż dobrzy. Wynika to zapewne z bezkrytycznej wiary złych negocjatorów w swoją znajomość sprawy, kompletność wiedzy. Tymczasem pytania to najlepszy most budujący łączność i porozumienie.

◆ Dokonywanie okresowych podsumowań, zbierania myśli i przeglądu sytuacji, refleksja nad przebiegiem rozmów. Mało zdolni negocjatorzy nie dbają o podsumowanie, liczą na swoją zaradność, natychmiastową gotowość do trafnych reakcji, nawet w trudnych momentach.

4.2. Etapy negocjacji

Proces negocjacji – kolejne fazy

Skoro podjęliśmy decyzję o rozpoczęciu negocjacji, to należy przystąpić do przygotowania i do zaplanowania przebiegu rozmów na tyle dokładnie, na ile się to da.

„Niepowodzenie w planowaniu to planowanie niepowodzenia.”

Proponujemy serię dziesięciu głównych pytań, na które należy odpowiedzieć jeszcze przed rozmowami.

Pytania przygotowujące negocjacje:

1. Dlaczego chcę podjąć negocjacje i jakiego zakresu spraw mają one dotyczyć?

2. Kto będzie drugą stroną? Jaki styl negocjowania przyjmie?

3. Jakie chcę osiągnąć cele, jaka jest ich waga i kolejność pod względem priorytetu?

4. Który moment jest najkorzystniejszy do rozpoczęcia rozmów? A może lepiej jeszcze poczekać?

5. Jaki styl negocjowania przyjmiemy: miękki, twardy, rzeczowy?

6. Od jakiego poziomu zaczynamy? Które warunki są dla nas najważniejsze? Czy przedstawiamy całość sprawy?

7. Zatrudniamy pośredników, prowadzimy rozmowy osobiście czy tworzymy zespół negocjacyjny? Potrzebujemy ekspertów?

8. Jakie miejsce wybieramy do prowadzenia rozmów? Teren nasz, ich czy neutralny?

9. Ile czasu mamy do prowadzenia negocjacji? Czy chcemy manipulować czynnikiem czasu?

10. Czy sprawdzone są wszystkie możliwe elementy trafności naszych sądów o sytuacji drugiej strony i stanie interesów? Jak się upewnić, że nie przeoczyliśmy ważnych faktów?

Jeżeli negocjacje prowadzone są zespołowo to pojawia się zadanie uformowania najbardziej właściwego zespołu negocjacyjnego i określenie przewidywanych ról (funkcji) w trakcie rozmów. Dobór powinien uwzględniać zdolności negocjacyjne, kompetencje zawodowe, umiejętność współdziałania i dopasowania się do przewidywanej roli. Podstawowe funkcje, jakie powinno się obsadzać w zespole negocjacyjnym są następujące:

Lider – kierownik zespołu, osoba o wyraźnie wyższych uprawnieniach do kontrolowania całego zespołu, a równocześnie obarczana odpowiedzialnością za wyniki rozmów. Powinien mieć prawo podejmowania niezbędnych decyzji. Dobra skład zespołu i wyznacza role członkom zespołu. Kontroluje przebieg negocjacji. Posiada zdolności do myślenia strategicznego. Liczy się ze zdaniem zespołu.

Rzecznik zespołu – posiada zdolności porozumiewania się. Umie panować nad emocjami. Dobrze, jak ma zdolności aktorskie. Informuje o stanowisku (o opiniach) zespołu. Kontroluje procesy komunikowania się w negocjacjach, kieruje

uwagę na zagadnienia najważniejsze. Stara się o utrzymywanie więzi pomiędzy stronami.

Analitik zachowań – aktywny słuchacz, spostrzegawczy i dyplomatyczny. Ma być świetnym obserwatorem; zwraca uwagę na to co umyka uwadze innych członków zespołu. Dokonuje interpretacji zachowań uczestników obydwu zespołów.

Członek drużyny – doradza kierownikowi zespołu oraz rzeczownikowi.

Analitik informacji – analizuje oferty oraz przyczyny ich odrzucenia. Przygotowuje dane dla zespołu. Wyjaśnia wątpliwości dotyczące ofert i ostrzega kierownika przy dochodzeniu do granicy ustępstw.

Specjalista – doradca specjalistyczny dostarcza zespołowi wiedzy specjalistycznej; jest uznanym ekspertem w swojej dziedzinie i cieszy się zaufaniem obydwu zespołów. Określa granice możliwości i interpretuje wszystko z punktu widzenia swojej wiedzy fachowej.

Ponadto, w zespole negocjacyjnym mogą uczestniczyć:

Zleceniodawca (przełożony), który korzysta z wyniku i ponosi ryzyko straty. Jest on zainteresowany osiągnięciem najlepszego wyniku.

Twardy Facet („Tough Guy”), który zawsze zajmuje skrajne stanowisko. Neutralizuje „twardego faceta” strony przeciwnej. Dobrze się czuje w sytuacjach konfrontacyjnych.

Sympatyczny Facet („Nice Guy”), który bywa pomocny w sytuacji przełamania impasu w negocjacjach. Umie stwarzać „dobre wrażenie”. Jest taktowny i przyjacielski, ale nie czyni nadmiernych ustępstw.

Protokolant, który notuje ustalenia i wspomaga lidera. Przygotowuje streszczenia, a także czuwa nad właściwą kolejnością problemów.

W pierwszej fazie negocjacji – rozpoczęcia rozmów – w celu zyskania sympatii i zaufania przeciwnej strony, najbardziej racjonalne są techniki ukazujące negocjatora w jak najkorzystniejszym świetle. W tej fazie negocjacji wykorzystuje się:

- Techniki „efektu pierwszego wrażenia”,
- Techniki prezentacji siebie,
- Techniki prezentacji zespołu lub instytucji, którą się reprezentuje.

Rozmów nie należy rozpoczynać bezpośrednio od podania oferty. Wskazany jest okres wprowadzający, w którym przedmiotem rozmowy może być temat „zastępczy”, towarzyski. Złe wrażenie robi natychmiastowe przejście do głównego tematu. W fazie wstępnej ustala się też, co i jak będzie negocjowane.

Negocjacje należy prowadzić gdy istnieje **obustronna gotowość zawarcia kontraktu**; strony dysponują wystarczającym poziomem uprawnień decyzyjnych, są właściwie przygotowane, mają obiektywnie coś do zaoferowania i zyskania, nie są w stanie silnego napięcia emocjonalnego i nie mają innych możliwości osiągnięcia celu. Uczucia negatywne, emocje (gniew, strach) prowadzą do ostrych i niepotrzebnych spięć, a czasem nawet do zerwania rozmów. Gdy te uczucia się pojawiają, jest to wskazówka do przerwy w rozmowach.

Przygotowując taktyki negocjacyjne warto rozważyć własną gotowość do ustępstw – **określ dolną granicę Twoich możliwości ustępowania w negocjacjach** – opracuj najlepszą alternatywę negocjowanego porozumienia BATNA.

BATNA – słowo, które jest akronimem (pierwsze wyrazy angielskie terminu tworzą omawiane pojęcie) angielskiego skrótu: Best Alternative To a Negotiated Argument.

Dzięki BATNA możemy porównać najlepszą ofertę, jaką otrzymaliśmy, z najbardziej atrakcyjną możliwością, którą moglibyśmy wykorzystać, gdyby porozumienie nie zostało zawarte. Negocjacje są nie tylko grą, ale szansą na wybranie najbardziej optymalnego wariantu rozwiązań.

Najlepszą alternatywę negocjacyjnego porozumienia BATNA upowszechnij wśród tych, z którymi opracowujesz strategię negocjacyjną, jak też wśród tych, z którymi podejmujesz dialog negocjacyjny.

Faza druga – negocjacje właściwe

W fazie tej, zasadniczej dla efektywności negocjacji, największe znaczenie ma umiejętność sterowania jej przebiegiem. W zależności od sytuacji negocjator decyduje o wyborze pewnych technik postępowania, a także o zastosowaniu określonych technik psychologicznych.

Taktyki i techniki przydatne w zasadniczej fazie negocjacji:

Taktyki	Techniki
Eskalacyjne	Przejmowania inicjatywy
Obronne	Podtrzymywania korzystnej atmosfery
Dystrybutywne	Manipulacji psychologicznej
Integratywne	Przełamywania impasu
	Mediacyjne (angażujemy trzecią stronę)

Wybieramy taktykę minimalizującą ryzyko strat – starannie wybieramy posunięcia bezpieczne. **Mierzmy wysoko, nie tracąc poczucia realizmu.**

Pierwsza oferta jest wyznacznikiem aspiracji negocjacyjnych, wstępnym określeniem pułapu aspiracji. Gdy napotykamy na żądania nazbyt wygórowane to powinniśmy prosić o uzasadnienie – rzeczowe przedstawienie racji.

Negocjacje to sztuka ustępowania, ale ustępowania niezbyt gorliwego. Wyjściowe oferty podawane są najczęściej „na próbę”. Modyfikując postępowanie i oferty, należy dążyć do zwiększenia wspólnej części zgodnych interesów i do redukcji części rozbieżnej.

Zawsze mamy w pogotowiu kilka ofert – nie ograniczamy się do jednej. Po- przez serię ustępstw strony negocjujące przyjmą pewną wartość w okolicach środka – obowiązuje tu zasada: ustępstwo za ustępstwo.

Unikajmy gróźb i innych form powodujących napięcie. Zagrożenie zmusza do obrony, a to usztywnia i ogranicza swobodę działania. „Wojna pozycyjna” w efekcie prowadzi do strat, a zarzuty personalne są najszybszym sposobem zepsucia rozmów. Wysoce zalecana jest życzliwość i uprzejmość, nawet gdy druga strona działa w sposób wrogi. Uczucia pozytywne (podziw, uznanie, szacunek, radość) budują porozumienie między ludźmi.

Faza trzecia – zamykająca

Przed ostatecznym zawarciem kontraktu końcowego należy znaleźć czas na sprawdzenie, co zostało już omówione i co zostało osiągnięte. Kontrakt końcowy powinien być opracowany na piśmie i zawierać wszystkie ustalenia oraz warunki. Jest jeszcze czas na poprawki i uzgodnienia.

Na zakończenie naszych rozważań o sposobach negocjowania i osiągania porozumienia, proponujemy czytelnikowi opis kolejnych faz prowadzenie negocjacji (na podstawie sugestii dr. Włodzimierza Piotrowskiego z Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego).

I. Negocjacje muszą być dobrze przygotowane.

W tym celu:

1. Określ ich przedmiot i uświadom sobie (i swoim ludziom) dlaczego chcesz lub musisz negocjować. Starannie przygotuj strategię prowadzenia negocjacji.

Rozważ możliwe taktyki.

2. **Zapoznaj się z podstawowymi dokumentami.** Przeanalizuj fakty i opinie. Materiały przygotowane przez partnerów sprawdź szczególnie krytycznie, jeśli ich interesy i poglądy są sprzeczne z twoimi.

3. **Udokumentuj fakty i przygotuj dane liczbowe.** Wzmocni to twoją pozycję negocjacyjną. Pamiętaj: to co konkretne wypiera zwykle to, co ogólne.

4. **Ustal cele i kryteria oceny wyników negocjacji w oparciu o sformułowaną wcześniej własną hierarchię wartości.** Uwzględnij np. korzyści finansowe, dobre stosunki z partnerami, zasady etyki. Pełna ich lista powinna zmieścić się na jednej stronie maszynopisu. **Cele podziel na cele konieczne i „preferencje”.** Z tych drugich łatwiej będziesz mógł zrezygnować. Pamiętaj: sytuacja i oceny ulegają zmianie, listę należy więc ciągle aktualizować.

5. **Ustal co chce osiągnąć druga strona i dlaczego.** Czasami można się o tym dowiedzieć dopiero po wstępnych negocjacjach.

6. **Znajdź takie cele nadrzędne, które mogą okazać się wspólne dla negocjujących stron.**

7. **Określ minimum swoich wymagań oraz to wszystko z czym będziesz chciał wystąpić w czasie negocjacji.** Pamiętaj: duże oczekiwania dają najlepsze rezultaty, a małe – najgorsze.

8. **Przygotuj propozycję rozwiązań alternatywnych.** Pamiętaj: im więcej czynników (zmiennych) weźmiesz pod uwagę, tym więcej wariantów będziesz miał do zaoferowania; im więcej wariantów, tym większa elastyczność i tym większe prawdopodobieństwo sukcesu.

9. **Sformułuj pisemnie swoje argumenty.** Dozuj je tak, by najmocniejsze nie znalazły się na samym początku. Partner powinien czuć podczas twoich wywodów, że po mocnym punkcie nadejdzie jeszcze mocniejszy.

10. **Rozważ możliwe kontrargumenty.**

11. **Wybierz odpowiednie miejsce spotkania.** Pamiętaj:

- W miejscu, które znasz, będziesz czuł się pewniej;

- Twoje biuro, sala konferencyjna, da ci techniczną przewagę, ale jednocześnie pozwoli partnerom wyciągnąć wnioski na temat pozycji firmy i twojego statusu (wielu menedżerów uważa, że im wyższy status, tym wyżej położone biuro, tym bardziej izolowane od innych, tym lepiej urządzone; im wyższy status, tym wyższy przedpokój, bardziej dystygowane i atrakcyjne – niekoniecznie młodsze – sekretarki itp.);

- Jeśli tylko możesz, unikaj negocjacji w godzinach 13.00-15.00; w tym czasie wiele osób przeżywa przejściowy „kryzys efektywności”, są oni wówczas zniechęceni i rozdrażnieni.

12. **Odpręż się przed samym spotkaniem.** Dzięki temu będziesz mógł lepiej kontrolować emocje oraz odpowiednio reagować na szansę i zagrożenia.

13. **Pamiętaj: bardzo ważne jest pierwsze wrażenie.** Unikaj wszystkiego, co może zniechęcić twoich partnerów:

- Nienaturalnego zachowania (słów, gestów, mimiki),
- Zbyt oficjalnego lub awangardowego ubrania (gdy nie znasz dobrze drugiej strony, ubierz się w sposób konwencjonalny, bez osobistych akcentów),
- Niemiłego zapachu ciała i zapachu z ust,
- Złego humoru, zgorzkniałego wyrazu twarzy, ale także „przyklejonego” uśmiechu,
- Zachowań „kumpelskich”, „bycia swoim chłopem”.

Staraj się robić wrażenie umiarkowanego optymisty, kogoś, kto ma problemy, ale umie je rozwiązywać.

14. **Nie podejmuj rozmów, jeżeli jesteś do nich nie przygotowany.** Poproś o przełożenie negocjacji.

II. Negocjacje muszą być dobrze prowadzone.

Rozpoczęcie negocjacji jest dowodem na to, że mimo różnic strony są świadome istnienia wspólnych interesów. Aby negocjacje były efektywne:

1. Każdy musi uznać prawo przeciwnika do obrony własnych interesów, własnego punktu widzenia. **Nie odrzucaj z góry racji innych osób, staraj się je zrozumieć.** Pamiętaj: zrozumienie partnera, poznanie jego opcji i logiki rozumowania, zidentyfikowanie tego, do czego dąży to podstawowe warunki twojego sukcesu i sukcesu negocjacji.

2. Unikaj myślenia kategoriami „albo – albo”, „wygrana – przegrana”. W czasie dochodzenia do porozumienia trzeba umieć nie tylko brać, ale i dawać. Nie spodziewaj się, że wygrasz wszystko co chcesz, nawet gdy jesteś pewny, że masz rację. **Pamiętaj: negocjacje to wzajemne ustępstwa.**

3. Staraj się koncentrować na tym, co łączy różnych uczestników negocjacji, a nie na tym co was dzieli. Dlatego próbuj zmniejszyć różnicę zdań drogą ustalenia faktów. Pamiętając o tym, że oceny poszczególnych faktów mogą być różne, **przyjmij zasadę priorytetu faktów nad interpretacjami.**

4. Na początku należy doprowadzić do określenia czasu przeznaczzonego na omówienie poszczególnych problemów. Terminy zmuszą każdą ze stron do oszczędnego gospodarowania czasem i sprawnego analizowania kolejnych problemów, szybszego decydowania się na ewentualne ustępstwa.

5. Zaczynj od tych spraw, co do których – jak sądzisz – osiągnięcie łatwiej porozumienie. **Najtrudniejsze kwestie pozostaw na koniec, nawet jeśli wydaje**

ci się logiczne rozpoczęcie od tego, co może uniemożliwić kompromis. Po pierwsze, rozwiązanie stosunkowo łatwych kwestii nadaje negocjaczom konieczny rozpęd. Po drugie, dyskusja nad problemami prostszymi może ujawnić dodatkowe elementy (zmiennie), istotne dla rozwiązania problemów trudniejszych. Pamiętaj: także w negocjacjach sprawdza się hasło „sukces rodzi sukces”.

6. Pamiętaj: cechą negocjacji jest zmienność dyskutowanych kwestii, racji i emocji. Niektórzy wycofują się z ustaleń, które już zapadły, inni w ostatniej chwili wnoszą nowe sprawy. **Podsumowuj to, co już osiągnięto.** Zwracaj uwagę na to, co wymaga jeszcze dyskusji. Krótkie, lecz częste rekapitulacje pomagają trzymać tempo rozmów i upewniają partnerów, że słuchasz ich argumentów. Ale nie każdy moment jest dobry na podsumowanie. Czekaj cierpliwie na spokojniejszą chwilę, zwracając uwagę na słowa i ton rozmówców.

7. Prowadź przetargi. **Staraj się za każde ustępstwo coś zyskać.** Możesz zrezygnować z kwestii mało ważnej dla ciebie, ale ważnej dla drugiej strony. Partner może postąpić podobnie. Niestety, nie we wszystkich przypadkach jest to realne.

8. Unikaj łatwych ustępstw, **ustępuj powoli.** Pamiętaj:

- Nie zawsze sprawdza się stare powiedzenie „kto ustępuje pierwszy, ten przegrywa”;

- Wielu ludzi to gracze, dla których równie ważny jak wynik negocjacji jest sam ich przebieg, związane z nimi emocje; zbyt szybkie zakończenie tej gry może być dla nich przykre, mogą czuć się zawiedzeni, zlekceważeni, mogą uznać, że nie jesteś odpowiedzialnym partnerem;

- Czas to pieniądź, ale w negocjowaniu kontraktów pośpiech to najczęściej pieniądź stracony.

9. Domagaj się uznania twoich potrzeb i interesów (potrzeb twojej firmy). **Negocjując przyjmuj także punkt widzenia drugiej strony,** ale pamiętaj, że nadmiar empatii może ci zaszkodzić – możesz być zbyt skłonny do niepotrzebnych ustępstw. Podstawą sukcesu w negocjacjach jest koncentracja na rozwiązaniu problemów w taki sposób, by zadowolić obie strony.

10. Nie wyrażaj ostatecznej zgody na jakies częściowe rozwiązanie nie upewniwszy się, że ma to sens ze względu na całość. Z ustępstwa trudno jest się wycofać. Dlatego **zgadzaj się na poszczególne elementy porozumienia warunkowo.** „Zgadzamy się na X pod warunkiem, że uda nam się dojść do porozumienia w sprawie Y i Z” – oto najlepsze rozwiązanie.

11. Unikaj „ślepych zaułków”. Nie daj się wprowadzić w sytuację „bez wyjścia”, zepchnąć na „straconą pozycję”. Jednocześnie nie stawiaj nigdy ultimatum i **nie zajmuj publicznie nieprzejednanego stanowiska**. Pamiętaj: negocjacje z pozycji straconej przestają służyć rozwiązywaniu problemów, przekształcają się w walkę, której celem staje się pokonanie przeciwnika za wszelką cenę.

12. **Pomagaj drugiej stronie**. Pamiętaj: jest to rodzaj kredytu, który zobowiązuje partnera.

13. **Nie stosuj metody zaskoczenia i podstępu**, nawet jeśli mogłyby one przyczynić się do sukcesu w konkretnym sporze (rundzie negocjacji). Pamiętaj: ten sam partner może pojawić się w twoim życiu również w przyszłości. Może być wtedy silniejszy.

14. **Staraj się wykorzystywać milczenie**. Jest to proste, lecz bardzo ważne narzędzie negocjacji. Pamiętaj:

- milczenie nie oznacza ani zgody na propozycje, ani ich odrzucenia,
- słuchaj aktywnie i uważnie, szczególnie gdy rozmawiasz z negocjatorami zagranicznymi, przyzwyczajonymi do milczenia,
- jeżeli mówisz więcej niż druga strona, mówisz za dużo,
- milczenie jest często najlepszą reakcją na atak: z tego powodu zachęć agresywnego partnera do mówienia. (Po pierwsze, dodatkowe informacje mogą rozszerzyć pole manewru. Po drugie, słuchanie pomaga rozładować wszelką zaciekłość. Po trzecie, słuchając, nie idziesz na ustępstwa).

15. **Próbuj nadawać negocjacom odpowiednie tempo**. Nigdy nie zaszkodzi, gdy część czasu poświęci się na lekką rozmowę. **Jeśli dyskusja staje się zbyt gorąca, emocjonalna, celowe może być jej przerwanie**. Silne emocje są zazwyczaj „zarazliwe”. Nie wymuszaj bezpośredniej, natychmiastowej odpowiedzi „tak” lub „nie”. Daj drugiej stronie czas do namysłu (przerwa). Tobie również może to być potrzebne teraz lub w przyszłości.

16. **Nie daj się złapać w pułapkę szantażu emocjonalnego**. Gdy partner – umyślnie (technika manipulacji) lub nie – wpada we wściekłość:

- Wycofaj się, poproś o przerwę, odłóż spotkanie, zmień miejsce negocjacji;
- Słuchaj w milczeniu, ale nie potakuj głową ani nie mów „aha”; podtrzymuj kontakt wzrokowy i obojętny wyraz twarzy; po wysłuchaniu ataku zaproponuj konstruktywny porządek dzienny;
- **Zareaguj otwarcie na agresję rozmówcy**, powiedz mu, że uważasz ją za bezproduktywną i zaproponuj skoncentrowanie się na jednej konkretnej kwestii nie wywołującej emocji.

Pamiętaj:

- Nie bądź nieśmiały,
- **Zademonstruj swoją siłę i stanowczość,**
- Nawet najtwardszy negocjator przestanie wymachiwać pięścią, jeśli ciosy nie będą dochodziły celu.

17. **Daj odczuć partnerowi, że go doceniasz.** Dlatego nigdy nie odpowiadaj na jego kontrargumenty zdaniami typu: „myli się pan”, albo „to nieprawda”. Próbuń raczej tworzyć porozumienie mówiąc: „jestem pańskiego zdania, ale, czy wziął pan pod uwagę, że ...?”.

18. Jeśli straciłeś wątek w negocjacjach, możesz odnaleźć go przy pomocy krótkiego pytania lub streszczenia fragmentu rozmowy. Pamiętaj: są to niegroźne potknięcia, dzięki którym stajesz się dla partnera „bardziej ludzki”.

19. **Bądź opanowany i spokojny** – bardziej niż ci, spośród twoich partnerów, którzy są zdenerwowani, lecz jednocześnie bądź bardziej zaangażowany niż „znudzeni obserwatorzy”.

20. Staraj się nie robić wrażenia, że możesz w pewnych sprawach powiedzieć tylko „nie”, w innych – tylko „tak”, że każda sprawa musi być z kimś uzgodniona. Partner słusznie wywnioskuje, że rozmowa z tobą to tylko strata czasu.

21. Prowadź notatki, mimo iż wielu kierowników nie lubi tego robić.

III. Negocjacje muszą być właściwie podsumowane.

Po zakończeniu negocjacji trzeba podsumować ich wyniki dla uniknięcia przyszłych nieporozumień, spowodowanych różnicami interpretacji warunków porozumienia. Zobowiązuj się do realizacji jakiegoś rozwiązania dopiero wówczas, gdy jest pewne, że jest ono realne i sprawdzi się z punktu widzenia negocjujących stron. Pamiętaj: **negocjacje tracą sens, gdy strony nie dotrzymują warunków porozumienia.** Dlatego też partnerzy powinni także rozważyć zagadnienia kontroli wzajemnych zobowiązań.

Literatura

1. Bartkowiak G., Januszek H.: *Umiejętności kierownicze*, Poznań - Akademia Ekonomiczna - 1996.
2. Bierach A.J.: *Sztuka czytania z twarzy*, Wrocław - Wyd. Luna - 1992.
3. Birkenbihl Vera F.: *Komunikacja werbalna. Psychologia prowadzenia negocjacji*, Wrocław - Wyd. ASTRUM - 1997.
4. Błaut R.: *Skuteczne negocjacje*, Warszawa - Centrum Informacji Menedżera - 1994.
5. Bobryk J.: *Jak tworzyć rozmawiając. Skuteczność rozmowy*, Warszawa - PWN - 1995.
6. Brzeškiewicz Z.W.: *Superłuchanie. Jak słuchać i być słuchanym*, Warszawa - Wyd. COMES - 1996.
7. Carnegie D.: *Jak zdobywać przyjaciół i zjednać sobie ludzi*, Warszawa - Studio Emka - 1993.
8. Cialdini R.: *Wywieranie wpływu na ludzi*, Gdańsk - Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne - 1994.
9. Dąbrowski P.J.: *Praktyczna teoria negocjacji*, Warszawa - Soborg - 1992.
10. Fisher R., Ury W.: *Dochodząc do TAK. Negocjowanie bez poddawania się*, Warszawa - Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne - 1992.
11. Fowler A.: *Jak skutecznie negocjować?*, Warszawa - Wyd. Petit - 1997.
12. Garczyński S.: *Rozmawiać? Tak. Ale jak?*, Warszawa - WSiP - 1993.
13. Grzesiuk L., Doroszewicz K.: *Umiejętności menedżera. Psychologia stosowana dla menedżerów*, Warszawa - Wyd. WSH - 1997.
14. Hamlin S.: *Jak mówić, żeby nas słuchali?*, Warszawa - Wyd. Petit - 1996.
15. Hannaway C., Hunt G.: *Umiejętności menedżerskie*, Warszawa - Wyd. KOPIA - 1994.
16. Jankowski W.B., Sankowski T.P.: *Jak negocjować?*, Warszawa 1993.
17. Karass G.: *Dobić targu*, Sopot - Wydawnictwo Businessmana - 1991.
18. Lemmermann H.: *Szkola debaty*, Wrocław - Wyd. ASTRUM - 1994.
19. Lewandowska-Tarasiuk E.: *Komunikowanie w biznesie*, Warszawa - Wyd. Editions Spotkania - 1995.
20. Marciszewski W.: *Sztuka dyskusowania*, Warszawa - Wyd. ALEPH - 1994.
21. Nęcki Z.: *Negocjacje w biznesie*, Kraków - Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu - 1991.

22. Nierenberg G.I.: *Sztuka negocjacji jako metoda osiągnięcia celu*, Warszawa - Wyd. STUDIO EMKA - 1994.
23. Pszczołowski T.: *Umiejętność przekonywania i dyskusji*, Warszawa - Wyd. Wiedza Powszechna - 1974.
24. Salacuse J.W.: *Negocjacje na rynkach międzynarodowych*, Warszawa 1994.
25. Schopenhauer A.: *Erystyka, czyli sztuka prowadzenia sporów*, Warszawa - Wyd. Alma Press - 1993.
26. Sedlak K. (red.): *Strategie w biznesie*, Kraków - Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu - 1993.
27. Słaboń A.: *Konflikt społeczny i negocjacje*, Kraków - Wyd. Akademia Ekonomiczna - 1995.
28. Stelmaszczyk M.: *Negocjowanie kontraktów handlowych*, Warszawa 1992.
29. Stoner J.A., Wankel Ch.: *Kierowanie*, Warszawa - Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne - 1992.
30. Ury W.: *Odchodząc od NIE. Negocjowanie od konfrontacji do kooperacji*, Warszawa - Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne - 1995.
31. Ygnasik A.P.: *Sztuka przekonywania. Jak rozmawiać, sprzedawać, negocjować*, Warszawa - Wyd. MEDIUM - 1994.
32. Zbiegień-Maciąg L.: *Taktyki i techniki negocjacyjne*, Kraków 1995.
33. Ziemienczyk K.: *Techniki zarządzania*, Warszawa - Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne - 1991.

Spis treści

Słowo wstępne.....	3
1. Formy dialogu	3
2. Rozmowy.....	4
3. Dyskusje	7
4. Negocjacje.....	12
4.1. Style negocjowania	15
4.2. Etapy negocjacji	26
Literatura	36

opis
tytuł
autor
tytuł
tytuł
tytuł
tytuł

