

## Co jest lepsze w działaniach menadżerskich *sztuka negocjacji – czy mediacji*

### 1. Negocjacje to droga do osiągnięcia celu, porozumienia i rozwiązania problemu.

Negocjacje to dwustronny proces komunikowania się, którego głównym założeniem jest dążenie do osiągnięcia porozumienia. Negocjacji nie należy traktować jako formy współpracy ani tym bardziej sytuacji do bezpośredniego starcia o charakterze konfliktogennym. Warto pamiętać o podstawowej zasadzie, którą realizował kanclerz Rzeszy Niemieckiej Otto von Bismarck „... *walczyć ale broń Boże nie upokarzać przeciwnika*”. Ten doskonały polityk i dyplomata wiedział, że z przeciwnikiem pokonanym, który zachowuje godność można nadal współpracować – z upokorzonym nie jest to możliwe. Podejmując trudne debaty społeczne proponował zwracanie uwagi na partnerów, którzy prezentowali różne interesy i cele. Każdy z nich miał własny i najważniejszy do obrony i wdrożenia. Otto von Bismarck podczas debat negocjacji i mediacji uważnie obserwował przeciwników, których postrzegał jako potencjalnych partnerów. Znajomość uwarunkowań psychologicznych pozwalały politykowi na dostrzeganie mocnych i słabych stron przeciwnika. Negocjacje, które są sztuką w przekazie określonych informacji dzielą się na twarde i miękkie. Twarde – partnera traktują jako przeciwnika, wywierają na niego presję i nie uwzględniają kompromisów. Miękkie – dopuszczają uległość negocjacyjną oraz poszukują polubownych rozwiązań. Mediacje są zakresem dzielenia umiejętności negocjacyjnych. Definityjne rozumienie negocjacji sprowadza się do konfrontacji określania „negocjatora skutecznego”<sup>1</sup>, który powinien być osobą wszechstronnie wykształconą, posiadającą bardzo dobre rozeznanie w aktualnej sytuacji, którą prezentuje. Ponadto winien posiadać wysoki poziom zdolności dyplomatycznych oraz umieć współpracować z innymi osobami. Znaczący zachowania Terry Gil len w „Raportcie Menedżera”, nr 1/2001 w artykule pt. „Jak skutecznie odmawiać”<sup>2</sup>, wymienia niezbędne przesłanki, które powinny być uwzględnione w negocjacjach oraz wybranych okolicznościach mediacji, tj. :

1. interesy poszczególnych stron negocjacji powinny być w części wspólne, a w części sprzeczne wynikające z indywidualnych założeń;
2. negocjacje muszą być traktowane jako wyjątkowo złożony proces komunikacji interpersonalnej;
3. negocjacje powinny wynikać ze sprzeczności interesów, które daje się poznać dzięki zajmowanemu stanowisku.

Z powyższej analizy wynika, że negocjacje to każda rozmowa, której celem jest uzgadnianie stanowiska, czyli porozumienia się i uzyskania od innych tego, czego od nich oczekujemy. Celem negocjacji jest osiąganie porozumienia a więc znalezienia wspólnego rozwiązania. Francis Bacon, doskonały filozof negocjacje postrzegał jako oszczędną komunikację, która negocjatora prowadzi do zamierzonego celu. „ ... *Jeśli pragniesz rozpracować człowieka musisz poznać jego naturę i upodobania – żeby móc kierować nim.*

<sup>1</sup>Król-Fijałkowska M., Fijałkowski P., Asertywność menedżera, PWE, Warszawa 2000, s. 79.

<sup>2</sup>Gil len T., Asertywność, Wydawnictwo Petit, Warszawa 1998, W: „Raport Menedżera”, nr 1/2001, s. 15.

*Jego cele – aby go przekonać. Jego słabości i wady – aby móc go postraszyć. Albo ludzi, którymi się interesuje – aby nim rządzić...”, „ ... Mając do czynienia z osobami przebiegłymi, zawsze musimy rozważać ich cele, ażeby interpretować ich słowa”<sup>3</sup>.*

## 2. Wybrane metody i techniki negocjacyjne, które uczą jak dobrze grać aby wygrać.

John Ilich przy omawianiu metodologii negocjacyjnej związanej z tematami, których nie należy poruszać w negocjacji zwrócił uwagę na pięć zagadnień i wyraził się o nich następująco: „ ... *jeśli coś jest zabronione, to jest dozwolone*”<sup>4</sup>. Opierając się na powyższym sformułowaniu, można by pomyśleć, że w negocjacjach i mediacjach w których nie obowiązują przecież żadne przepisy, wolno poruszać wszelkie tematy. Nie jest to do końca prawda. Jest kilka dziedzin, w których należy być bardzo ostrożnym, jeżeli z oponenta nie chce się zrobić wroga. Jeżeli mam pełnić rolę mediatora. Należy pamiętać o kanonach kultury przyjętego obyczaju ze szczególnym uwzględnieniem zachowań etymologicznych. Oto one:

1. nie poruszaj wątków związanych z płcią, wyglądem rozmówcy, jego strojem czy też higieną osobistą,

2. unikaj wszelkich docinków, niemiłych uwag czy nawet aluzji nawiązujących do zawodu adwersarza czy firmy, w której pracuje,

3. kolejnym drażliwym tematem jest sprawa wieku i okoliczności z tym związanych,

4. unikaj podważania kompetencji, doświadczenia, wiarygodności, statusu czy też autorytetu swojego przeciwnika,

5. nigdy nie podważaj zasad ważnych dla drugiej strony, chociaż mają one związek z negocjacją czy mediacją. Nieopacznie prezentowane zagadnienia mogą stać się przyczyną, która przekreśli założony skutek.

Mając na względzie powyższe uwagi sprawdzonych negocjatorów, należy znać i rozumieć style negocjacji, które określają kierunki w dążeniu do realizacji celów i zamierzeń. Najważniejsze z nich to: kompromis, dominacja, dostosowanie się, unikanie i negocjacje integratywne. Kompromis związany jest z podejściem do procesu negocjacji i zapewnia podtrzymanie poprawnych relacji. Dominacja dąży do zaspokojenia osobistych celów i zamierzeń poprzez wykluczenie lub ograniczenie możliwości zaspokojenia jakichkolwiek potrzeb strony przeciwnej. Ten styl jest zaliczany do negocjacji twardych. Charakteryzuje się dążeniem do wygrania negocjacji, jest stanowczy, broni własnego punktu widzenia, wywiera nacisk, zabiega o korzyści własne. Dostosowanie się ma na celu utrzymanie dobrych stosunków wzajemnych. Jest to styl negocjacji dla osobowości niekonfliktogennych. Negocjatorzy przejawiają cechy wzajemnego zaufania, unikania woli walki, szukania korzystnych rozwiązań dla przeciwnika. Unikanie jest stylem działań, który zakłada bierność względem przeciwnika, którego lekceważy, ponieważ jest dla niego nieopłacalny. W negocjacjach ma zamiar go poniżyć i wykorzystać. Natomiast negocjacje integratywne stawiają na wzajemne korzyści, które występują po obu stronach. Partnerzy negocjacyjni koncentrują się na celach i założeniach, które są obiektywne i wzajemnie się

<sup>3</sup>Kotarbiński T., Program Bacona, Lwów 1932, s. 176.

<sup>4</sup>Ilich J., Wygrywanie negocjacji, Roz. Pięć tematów, których nie należy poruszać podczas negocjacji, Poznań 1999, W: „Raport Menedżera” nr 3/2001, s. 3.

opłacają. Negocjacje to wzajemne gry na słowa, które właściwie dobierane mają magiczną moc i czynią z negocjatorów partnerów, którzy dochodzą do porozumienia i rozwiązują swoje problemy. Znajomość technik negocjacyjnych pozwala negocjatorom na właściwe zachowania się podczas wzajemnej komunikacji. Wpływa na zastosowanie względem oponenta pewnych form przymusu i oporu, które w efekcie prowadzą do korzyści negocjacyjnych. Dobra znajomość technik pozwala na wywieranie presji psychologicznej mającej na celu osłabić sprawność negocjacyjną drugiej osoby. Jedną z wielu wypracowanych technik jest sposób interpretowania wypowiedzianych słów podczas negocjacji co zostało zawarte w Trzecim Prawie Chisholma „...wszystko co wiesz, zostanie przez innych ocenione zupełnie sprzecznie z twoimi intencjami”<sup>5</sup>. Z powyższego wynika wniosek, że:

1. Jeśli wyjaśnisz sprawę tak jasno, że wykluczysz jakąkolwiek możliwość jej niezrozumienia, na pewno znajdzie się ktoś, kto i tak zrozumie cię opacznie.
2. Jeśli zrobisz coś, o czym jesteś przekonany, że spotka się z ogólną aprobatą, zawsze znajdzie się ktoś, kto będzie myślał inaczej.
3. Wszelkie wysiłki podjęte w celu wprowadzenia tego zamiaru w życie i tak spełzną na niczym.

Określenie definicyjne „technik negocjacji” według Macieja Stelmaszczyka<sup>6</sup>, sprowadza się do następujących stwierdzeń: czynienia ustępstw, osiągania porozumienia, stosowanie presji psychologicznej, stosowania chwytów. Umiejętne i skuteczne ustępowanie w negocjacjach jest najważniejsze i prowadzi do sukcesu negocjacyjnego. Wspecjalizowani negocjatorzy wiedzą, że ustępstwa nie mogą być zbyt duże, ustępować należy z oporem i niezbyt szybko, nie każde ustępstwo należy odwzajemniać, ustępstwa należy umiejętnie dawkować, należy unikać ustępstw przy końcu negocjacji, nie należy jako pierwszy ustępować w zasadniczych sprawach. Techniki negocjacyjne rozpatrują również zasady ustępstw w kategoriach nie okazywania swojego zadowolenia spowodowanego ustępstwem przez stronę przeciwną. Daje to realną szansę dla mnie, że poczynione ustępstwo będzie skuteczne i korzystne do końca negocjacji. Najczęściej stosowanymi technikami negocjacyjnymi m. in. są:

1. „dobry – zły facet”,
2. „co by było gdyby ...”,
3. „ograniczone kompetencje”.

Technika „dobry – zły facet” jest dość popularną i częstą formą negocjacji. Jeden z negocjatorów na początku stawia zbyt wygórowane wymagania a przy tym jest mało kulturalny. Druga strona staje się być wyważona i kulturalna. Stosuje technikę małych ustępstw w sposób racjonalny i dobrze przygotowany do rozmowy negocjacyjnej. Technika sytuacji hipotetycznej typu „co by było gdyby ...” sprowadza się do sondażu partnerów negocjacyjnych, czego tak naprawdę chcą, czego oczekują, jaką mają kondycję finansową, do czego dążą w przyszłości. Technika ograniczonych kompetencji, jak sama nazwa wskazuje w rozmowie negocjacyjnej ma dojść do określenia przewagi nad przeciwnikiem. Technika na

---

<sup>5</sup>Kwasaki G., Jak doprowadzić konkurencję do szaleństwa, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1997, s. 69.

<sup>6</sup>Stelmaszczyk M., Negocjacje w aforyzmach i cytatach, Biuletyn Informacyjny, nr 3/212, Wydawnictwo FRP, Łódź 2012

wykorzystanie czasu „granie na czas”, ma doprowadzić do zmęczenia przeciwnika w czasie. Stosuje się różne chwytaki, np. nagłe odwoływanie spotkań negocjacyjnych, nagła zmiana składu zespołu negocjacyjnego, żądanie uzupełnienia przypadkowo brakujących dokumentów, przywoływanie problemów z przeszłości itp. Mądrość negocjacyjna sprowadza się do znajomości metod i technik, których literatura przedmiotu negocjacyjnego zna bardzo wiele a ich dobór staje się wypadkową konkretnej sytuacji negocjacyjnej, na którą składa się doświadczenie i zmysł do obserwacji przeciwnika. Jak to określił Francis Bacon <sup>7</sup>, należy zwracać uwagę na gesty i zachowania, m. in.: jak przeciwnik trzyma głowę, jak siedzi, w jaki sposób się wita. Wybrane przykłady D. Sukniewicza<sup>8</sup>, dotyczące zachowań negocjatorów i związane z tym „triki” pokazują jak doskonałym musi być psychologiem i socjologiem aby w porę rozszyfrował swojego przeciwnika. Daje mu to gwarancję, że pozyska przewagę i rozmowę doprowadzi do korzystnego końca.

Pierwszym i istotnym trikiem jest „mowa ciała”<sup>9</sup>. Gesty wykonywane przez oponenta w trakcie rozmów jeżeli są nam znane, powiedzą nam jakiego mamy przeciwnika oraz z jakim nastawieniem należy przystąpić do stołu negocjacyjnego. Gesty są nieodłączną częścią naszych zachowań. Oto niektóre z nich. Sposób trzymania głowy prosto oznacza, że nasz oponent jest pewny siebie, dumny a nawet arogancki. Trzymanie głowy prosto z wysuniętą brodą oznacza agresywność. Głowa opuszczona to sygnał, że nasz oponent nie wierzy w siebie. A opuszczona w lewo lub w prawo, że łatwo ulega sugestiom innych. Sposób siedzenia informuje nas, że gdy siedzi na samym brzegu – nie jest pewny siebie. Gdy siedzi na brzegu krzesła i jest mocno wysunięty do przodu – sprawia wrażenie uważnego, jest służalczy. Gest podawania ręki i sam uścisk dłoni jest sygnałem z jaką osobowością mieć będziemy do czynienia podczas rozmowy. Uścisk dłoni mocny (brutalny), oznacza bezwzględność. Uścisk mocny (normalny), oznacza szczerść i pewność siebie. Uścisk słaby oznacza łatwe uleganie wpływom. Pospieszne podawanie ręki jest sygnałem, że oponent jest obojętny i zamknięty w sobie. Wyraz twarzy i mimika informują nas, że mamy do czynienia z osobą otwartą lub zamkniętą, nastawioną pozytywnie lub negatywnie na rozwiązanie problemu. Nagły kaszel podczas negocjacji mówi o nie pewności i wątpliwości oponenta. Pokerowa mina jest sygnałem o ukrywaniu prawdziwych emocji i uczuć. Częste mruganie oczyma jest sygnałem, że oponent ukrywa prawdę lub kłamie. Unikanie kontaktu wzrokowego jest informacją o braku pewności w negocjacjach. Natomiast nachalne wpatrywanie się w oczy podczas rozmowy ma onieśmielić przeciwnika. Bawienie się przedmiotami jest sygnałem o znudzeniu się rozmową. Naprzemienne skrzyżowanie nóg prowadzi do zakończenia negocjacji, jest to sygnał dla nas, że należy przejść do ofensywy jeżeli nam na tym zależy. Poczucie wyższości przejawia się piętnowaniem palców obu dłoni, które układa w piramidę. Natomiast nagłe chwytywanie drugiej dłoni lub mankietu jest informacją o zadowoleniu z rozmów. Podczas negocjacji jeżeli oponent patrzy w górę, to jest sygnał, że ma coś do zaoferowania. Głowa zawieszona to sygnał o nieprzewidywalności oponenta. Skrzyżowanie ramion na piersi oznacza kolejną propozycję przy użyciu innych argumentów. Jeżeli oponent używa zwrotów, np. „szczerze mówiąc, prawdę powiedziałem”

---

<sup>7</sup>Jak wyżej, s. 103.

<sup>8</sup>Sukniewicz D., 7 trików negocjacyjnych, Wydawnictwo WiP, Warszawa 2000

<sup>9</sup>Fisher R., Ury W., Patton B., Dochodząc do TAK – negocjowanie bez poddawania się, PWE, Warszawa 1996, s. 138.

to oznacza, że chce ukryć prawdę. Używanie określeń typu: „naturalnie, oczywiście” oznacza, że jest gotów do aprobaty uzgodnień. A jeżeli brakuje mu argumentów podczas rozmów to najczęściej używa zwrotów m. in.: „no nie?, prawda?, no wiesz? ...”<sup>10</sup>.

Drugim istotnym trikiem jest umiejętność odpowiedzi w taki sposób aby oponent niczego się nie dowiedział a jednocześnie został usatysfakcjonowany w konkretnej sytuacji podczas rozmowy. Dobrze jest stosować odpowiedzi wymijające, zastawić się niewiedzą, odpowiedzieć pytaniem na pytanie, zasłonić się sprawą osobistą, wykonać unik, zastosować niepełną odpowiedź, obejść pytanie, udzielić odpowiedzi nieprecyzyjnej, stwierdzić, że nie ma odpowiedzi na to pytanie, przemilczeć sytuację.

Trzecim trikiem a właściwie bronią w negocjacjach są notatki. Jeśli dysponuję notatkami podczas rozmów, to staję się osobą wiarygodną. Wówczas swobodnie pozwalam sobie na bieżącą argumentację pozyskanych informacji. Jestem w stanie skutecznie odwrócić uwagę oponenta. Mogę przerwać dyskusję pod protestem szukania informacji. Mam możliwość na bieżąco zapisywać argumenty. Jestem gotów odwołać się do faktów zamiast mówić „moim zdaniem”. Swobodnie i bez stresu kontroluję negocjacje. Nie zezwalam na zepchniecie swojej osoby przez oponenta do ofensywy. Na bieżąco wykorzystuję argumenty przez oponenta, które odnotowałem lub też nie.

Czwarty trik zwraca uwagę na manipulację ludźmi. Dobry negocjator ma świadomość, że jeżeli chce pozyskać dla swojej sprawy oponenta – musi przekonać go do siebie. Aby stało się to rzeczywistością, musi uświadomić oponentowi, że on jest dla niego prawdziwym przyjacielem. Wówczas będzie to kropla słodyczy, która ujmie go za serce a stamtąd prosta już droga do racjonalnego działania. Literatura z zakresu psychologii zachowań, o której pisze m. in. Jean Baptiste Delacour<sup>11</sup> udowadnia, że raz pozyskany oponent będzie przychylny moim sprawom o ile będą one rzeczywiście słuszne.

Piąty trik jest płaszczyznowym wejściem w osobowość oponenta. Zwraca uwagę na to jak należy pytać by dowiedzieć się jak najwięcej i w ten sposób umiejętnie kierować negocjacjami. Aby to móc realizować należy zadawać jak najwięcej pytań ogólnych. Należy umiejętnie sondować, jakie są potrzeby oponenta i jego firmy, którą reprezentuje.

Kolejnym krokiem jest zorientowanie się, czy oponent jest ograniczony czasem. Jeżeli tak, to robię wszystko aby ten czas maksymalnie wydłużyć. Należy tak zadawać pytania aby nimi zainteresować oponenta. Pytania muszą mieć charakter myślenia dywergencyjnego, tzn. jak rozwiązać sytuacje trudne tu i teraz?, co daje nam obecne rozwiązanie przy którym się sprzeczamy?, co jest niewiadome i dlaczego?. Należy również mieć na uwadze myślenie konwergencyjne, które sprowadza się do priorytetów w działaniu, tzn. co jest najważniejsze i w jakiej kolejności?, czy rozumie omawiany problem?, czy rozumie ryzyko rozwiązywanego problemu?, jak się zachować aby problem rozwiązać?. Ważnym jest aby zadawać pytania o charakterze naprowadzającym, sugerującym i skłaniającym do wyciągnięcia wniosków. Negocjacje to pewna forma manipulacji ludźmi. Bitwę wygrywa ten, który jest lepszy i sprytniejszy.

Szósty trik mówi o tym jak wpływać na oponenta gdy jestem na słabszej pozycji negocjacyjnej. Powyższa okoliczność jest mocno powiązana z umiejętnościami

---

<sup>10</sup>Parkinson J. R., Jak spowodować, by inni robili to, co chcesz?, Świat Książki, Warszawa 1998, s. 19-23.

<sup>11</sup>Delacour J. P., Charaktery – Jak poznać człowieka od pierwszego spojrzenia?, Wydawnictwo Świat Książko, Warszawa 2000

psychologicznymi negocjatora. Wskazana jest sprytna obserwacja oponenta i przyjęta strategia działań. Dobrym i skutecznym rozwiązaniem jest wyświadczenie oponentowi przysługi. W czasie negocjacji jeżeli czuję swoją słabszą pozycję staram się skupić nad rozwiązaniem problemu. Jeśli to nie skutkuje zabiegam aby zaspokoić potrzeby oponenta tu i teraz. A jeśli powyższy argument nie skutkuje szukam własnej siły grając na emocjach oponenta. Kontrola jest bronią nie do przecenienia w negocjacjach<sup>12</sup>.

Siódmy trik mówi o umiejętnościach kontroli przebiegu negocjacji. Kontrola to inaczej analiza a poniekąd ewaluacja, która winna sprowadzać się do: przygotowania listy zagadnień, wyboru trafnego miejsca do negocjacji, podjęcia negocjacji wtedy i tylko wtedy gdy jestem w dobrej formie, staram się być wytrwałym i nie składać oferty jako pierwszy, zadawać dużo pytań, rozmawiać o jednym zagadnieniu od początku do końca, dokonać konstruktywnego podsumowania, zawsze zachować pogodną twarz i zimną krew oraz nie obnażać się przed oponentem.

### 3. Udane negocjacje i mediacje są sztuką i warto się ich skutecznie uczyć.

Dobry negocjator zdaniem Russell H. Ewinga to wielopłaszczyznowy człowiek, przede wszystkim wizualizator, kreator, menadżer zadaniowy, który jest łącznikiem wielu cech i wartości w jednej osobie, oto one: „...wyzwała strach i obawę, ale również buduje zaufanie. Dostrzega błędy, ale potrafi je naprawiać. Dostrzega problemy lepiej od innych, ale ciągle zadaje pytania i szuka odpowiedzi. Jest pracowity, ale poza pracą dostrzega sens życia i inne wartości. Jest zafascynowany swoją pracą, ale dostrzega zespół i cel do którego zmierza wraz z jego rezultatem”. Powyższe motto wskazuje, że udane negocjacje i mediacje, które są sztuką wymagają poznania wielu zasad. Tylko perfekcyjne rozwiązania prowadzą do sukcesu i czynią, że problem jest możliwy do rozwiązania. Oto wybrane sekrety udanych negocjacji, które umiejętnie skonfigurowane prowadzą do pokonania oponenta w negocjacjach:

#### 1. Bądź delikatny wobec ludzi i twardy wobec problemów.

Najlepszy wynik osiąga się wtedy, gdy wspólnie z oponentem skupiam się na rozwiązaniu problemu, a nie wzajemnym okopywaniu się na swoich stanowiskach. Należy zapewnić oponenta, o potrzebie porozumienia obu stron i proponować jako pierwszy, znaleźć rozwiązanie. Należy być przyjaźnie nastawiony wobec drugiej osoby, wysłuchać jej racji, starać się wykazać zrozumienie i okazać, że zależy ci na tym, by znaleźć najlepsze wyjście z sytuacji. Następnie należy przedstawić szczegółowo, na czym – twoim zdaniem – polega problem i konsekwentnie dążyć do jednego rozwiązania. Dyskusja musi być merytoryczna, nie należy pozwolić, aby pojawiły się w nim ataki personalne i niedomówienia.

#### 2. Koncentruj się na celu, a nie na sposobach jego realizacji.

Często gdy skupiamy się na sposobach realizacji celu – taktykach, próbach manipulacji czy blefach, zapominamy o tym, co w rzeczywistości chcemy osiągnąć. Nie zauważamy rozwiązań, które bez trudu dostrzegamy w innych okolicznościach. Jeśli zapominamy o celu, który nam przyświeca, negocjacje niepotrzebnie się przedłużą. Dlatego dobrze jest na początku przedstawić drugiej stronie, co chcemy osiągnąć, oraz poprosić o określenie celu, do

---

<sup>12</sup>Ilich J., Wygrywanie negocjacji, Dom Wydawniczy Rebus, Poznań, s. 79.

którego mamy zdążyć. Należy pamiętać, że to nasze negocjacje. Wówczas dużo łatwiej jest znaleźć kompromis, który satysfakcjonuje obydwie strony.

3. Zawsze składaj propozycje, które są korzystne dla obu stron.

Należy pamiętać, że skuteczne negocjacje to takie, które zapewniają realizację uzasadnionych interesów moich i oponenta. Sprawiedliwie rozwiązany konflikt, prowadzi do trwałego porozumienia, które polepszy stosunki między nami a przynajmniej ich nie pogorszy. Nigdy nie należy doprowadzać do sytuacji, które są niejasne. Szukam razem z oponentem rozwiązań korzystnych dla obu stron.

4. Zawsze nalegaj na przyjęcie obiektywnych kryteriów.

Zawsze przed rozpoczęciem negocjacji należy się zastanowić, jak będzie motywowana oferta. Bezpiecznym rozwiązaniem jest dysponowanie opinią ekspertów, badaniami czy przepisami, które uzasadniają nasze stanowisko. Wtedy łatwiej jest przekonać drugą stronę lub decydentów, którzy doprowadzili do negocjacji. Należy pamiętać przy tym, aby posługiwać się faktami.

5. Pamiętaj, że w negocjacjach tak naprawdę liczy się oferta.

To, co oferujesz drugiej stronie – produkt lub usługę – jest dla niej najważniejsze. O wiele mniej interesują ją powody, dla których przedstawiasz właśnie taką propozycję. Nie oznacza to jednak, byś formułując ofertę, nie miał dla zainteresowanego żadnego logicznego uzasadnienia. Zawsze należy formułować oferty konkretne, a unikać ofert ogólnych.

6. Ustępuj z wyczuciem.

Sposób ustępowania jest nie raz ważniejszy niż samo ustępstwo. Jeżeli za szybko rezygnuję ze swoich żądań, oponent pomyśli, że były one zbyt wyrównane. Jeżeli nie ustępuję w ogóle, tym samym doprowadzam do zerwania rozmów i zostaję uznany za osobę mało elastyczną. Dobre ustępstwa to te niewielkie, stopniowe i rozłożone w czasie. Zanim podejmę decyzję, informuję, że muszę się naradzić z szefem, główną księgową i jeszcze raz przeanalizować ofertę. Przy takich okolicznościach należy pamiętać, aby dłużej zwlekać przy każdym kolejnym ustępcie. Zależy mi przecież na tym, alby sprawić wrażenie, że każdy następny krok w stronę porozumienia kosztuje mnie rzeczywiście dużo wysiłku i zawodu.

7. Ustępstwa drugiej strony przyjmuj spokojnie.

Należy zachowywać się naturalnie, tak aby od początku rozmów oponent wiedział, że druga strona musi z omawianej sprawy zrezygnować. Profesjonalni negocjatorzy w trakcie rozmów mają często markotną minę. Nie mówią tego wprost, ale robią takie dziwne miny, jakby wszystkie ustępstwa drugiej strony były – ich zdaniem – stanowczo za małe.

8. Bądź ambitny i mierz wysoko.

Należy pamiętać, że im więcej możesz dostać, to i tak oponent zawsze będzie chciał uzyskać rabat. Dlatego na wstępie rozmów należy zaproponować mu wyższą cenę początkową i dopiero w trakcie negocjacji należy dążyć do jej obniżenia.

9. Staraj się zrobić dobre wrażenie na początku rozmowy.

Pierwsze wrażenie, które zrobisz na oponentcie, zadecyduje o całym przebiegu negocjacji. Jeżeli zostanę uznany za sympatycznego i otwartego człowieka, łatwiej będzie mi osiągnąć porozumienie. Należy pamiętać, że każdy woli rozmawiać z przyjacielem niż z wrogiem. Ponadto w stosunku do przyjaciół jesteśmy bardziej skorzy do ustępstw, łatwiej akceptujemy ich opinie i uwzględniamy potrzeby. Należy postarać się aby oponent polubił mnie. Warto ubrać się zgodnie z jego oczekiwaniami, warto uśmiechać się często, używać podobnego

słownictwa i podobnych gestów. Koniecznie słuchać go aktywnie – potwierdzać to, co mówi, pytać, czy dobrze go zrozumiałem i wykazywać zrozumienie dla jego argumentów.

#### 10. Przygotuj dobry upominek.

W żadnym przypadku nie chodzi tu o przekupstwo ani łapówkę, tylko o drobny prezent, który zrobi miłe wrażenie na oponentach. Jeśli przy tym on nie ma dla mnie takiego prezentu, to w ten sposób stawiam go w gorszej sytuacji – zapewne będzie czuł, że powinien się czymś zrewanżować i może dzięki temu łatwiej uda się osiągnąć porozumienie. Jako drobne upominki najlepiej nadają się firmowe gadzety – eleganckie pióro, kalendarz lub butelka szampana.

#### 11. Pamiętaj, że w negocjacjach liczą się nie tylko pieniądze.

Większość osób myśli, że w negocjacjach liczą się tylko pieniądze. To błędne przekonanie prowadzi do tego, że cena staje się głównym aspektem rozmów. Bardzo często zapominamy, że w ofercie są również inne elementy, które można negocjować. Gdy np. nie możemy obniżyć ceny, to może łatwiej i korzystniej jest wydłużyć czas obowiązywania gwarancji, zorganizowania darmowego szkolenia dla pracowników klienta. Wygodnym jest przesunięcie terminu płatności lub zapewnienie bezpłatnej dostawy towaru. Jest cała gama rozwiązań dodatkowych, które można i należy zaproponować, aby pokazać, że cena nie jest najważniejszym elementem oferty.

#### 4. Uwagi i spostrzeżenia.

Dobrej jakości negocjacje i mediacje to prawdziwa sztuka komunikacji międzyludzkiej. Z wielu względów powyższa czynność należy do trudnych umiejętności zawodowych. Literatura z zakresu coachingu personalnego, psychologii i socjologii zachowań odkrywa na nowo wciąż nie zbadane i nie do końca poznane obszary postępowania negocjacyjnego. Szybko rozwijająca się technologia i nauka w każdej dziedzinie obliguje do szukania nowych jakości etycznych i metodologicznych. Zmusza człowieka do działań asertywnych i wysoce efektywnych. Aktualnie jest preferowany modny trend, który określa się - jako sukces poprzez kreatywność. Dobry negocjator<sup>13</sup>, to nie tylko specjalista w swojej dziedzinie ale nade wszystko doskonały manipulator z jednej strony i wizualizator mediacyjny z drugiej. Ponadto ma to być osobowość, która jest w stanie płynnie przechodzić z jednego stanu w drugi, tj. z kokietery w stan logicznego funkcjonowania.

Reasumując powyższe, negocjacje i mediacje są formą spektaklu, rywalizacji, improwizacji i manipulacji oraz wszystkich innych zdarzeń łącznie z zalotnością i kokieteryą, o której sprytnie pisze Mirosław Karwat w swoim ciekawym opracowaniu poświęconym sztuce negocjowania.

---

<sup>13</sup>Karwat M., Sztuka negocjacji politycznej, Toruń 2001, s. 119-123.