

Lech Baczyński

# „Sekrety Skutecznych Negocjacji”

darmowy fragment

**Niniejszy darmowy ebook zawiera fragment pełnej wersji pod tytułem:**

**„Sekrety Skutecznych Negocjacji”**

**Aby przeczytać informacje o pełnej wersji, kliknij tutaj.**

Darmowa publikacja **dostarczona przez**

<http://www.eksiazki.end.pl>

**Niniejsza publikacja może być kopiowana, oraz dowolnie rozprowadzana tylko i wyłącznie w formie dostarczonej przez Wydawcę. Zabronione są jakiegolwiek zmiany w zawartości publikacji bez pisemnej zgody wydawcy. Zabrania się jej odsprzedaży, zgodnie z regulaminem Wydawnictwa Złote Myśli.**

© Copyright for Polish edition by [ZloteMysli.pl](http://ZloteMysli.pl)

Data: 08.11.2004

Tytuł: Sekrety Skutecznych Negocjacji (fragment utworu)

Autor: Lech Baczyński

Korekta: Anna Grabka

**Niniejsza publikacja może być kopiowana, oraz dowolnie rozprowadzana tylko i wyłącznie w formie dostarczonej przez Wydawcę. Zabronione są jakiegokolwiek zmiany w zawartości publikacji bez pisemnej zgody wydawcy. Zabrania się jej odsprzedaży, zgodnie z [regulaminem Wydawnictwa Złote Myśli](#).**

Internetowe Wydawnictwo Złote Myśli

ARCHmedia s.c.

ul. Przy Dolinie 5/9

61-551 Poznań

WWW: [www.ZloteMysli.pl](http://www.ZloteMysli.pl)

EMAIL: [kontakt@zlotemysli.pl](mailto:kontakt@zlotemysli.pl)

**Wszelkie prawa zastrzeżone.**

All rights reserved.

*Dedykuję Matce*

## SPIS TREŚCI

<u>WSTĘP</u>	5
<u>CZYM SĄ NEGOCJACJE?</u>	6
<u>ODWAGI - MOŻESZ!</u>	8
<u>KIEDY NEGOCJOWAĆ, A KIEDY NIE?</u>	10
<u>SYNERGIA CZY GRA O SUMIE ZEROWEJ?</u>	10
<u>PRZYGOTOWANIE DO NEGOCJACJI</u>	12
<u>BATNA – CO TO TAKIEGO?</u>	12
<u>PODSTAWOWE BŁĘDY POCZĄTKUJĄCYCH NEGOCJATORÓW</u>	12
<u>STYL NEGOCJACYJNY</u>	13
<u>DOBRE ZAKOŃCZENIE NEGOCJACJI</u>	13
<u>KONKRETNE KWOTY W NEGOCJACJACH - TARGI</u>	13
<u>WYWIERANIE WPŁYWU NA LUDZI I ZASTOSOWANIA W NEGOCJACJACH</u>	13
<u>ERYSTYKA W NEGOCJOWANIU</u>	14
<u>TAKTYKI I SZTUCZKI NEGOCJATORSKIE</u>	14
<u>NEGOCJACJE W INNYCH KRAJACH</u>	14
<u>ZAKOŃCZENIE</u>	14

## WSTĘP

Co da Ci ta książka?

Dowiesz się z niej, na czym polegają negocjacje, kiedy warto negocjować a kiedy nie, jak przygotowywać się do negocjacji.

Poznasz podstawowe błędy początkujących negocjatorów, różne style negocjacyjne, sposoby targowania.

Dowiesz się, jakie jest dobre zakończenie negocjacji, jak wywierać wpływ na ludzi i jak zastosować wywieranie wpływu w negocjacjach, oraz poznasz taktyki i sztuczki negocjatorskie.

Znaczenie słowa BATNA będzie dla ciebie oczywiste, dowiesz się też co daje dobra BATNA.

Przyjrzyj się także zwyczajom negocjacyjnym w różnych krajach.

A przede wszystkim, dowiesz się, że TY możesz negocjować, jeśli chcesz, i że celem negocjacji jest stworzenie sytuacji: wygrana-wygrana (ang. win-win), czyli obustronnej korzyści. Napisałem tę książkę nie po to, żeby uczyć czytelników jak wygrywać z innymi, tymi, którzy jej nie czytali, ale po to, żeby uczyć jak dochodzić do rozwiązania, które jest dla obu stron satysfakcjonujące. Bo jaki jest społeczny zysk z tego, że jedna strona zyska tyle ile druga straci? Lepiej jest przecież, jeżeli zyskają obie strony.

## **CZYM SĄ NEGOCJACJE?**

Negocjacje to proces, w którym co najmniej dwie strony, poprzez komunikację, starają się uzyskać dla siebie korzyści, przy odmiennych stanowiskach i interesach. Negocjacje powinny prowadzić do znalezienia wspólnego stanowiska, leżącego w przestrzeni akceptowalnych rozwiązań każdej ze stron. Posłużmy się tu najprostszym przykładem: dwie osoby negocjują cenę starej lampy na targu staroci. Sprzedawca proponuje cenę 100 zł, a chciałby sprzedać lampę nie taniej niż za 75 złotych. Ceny powyżej 75 złotych to przestrzeń akceptowalnych rozwiązań sprzedawcy. Z kolei kupujący może wydać maksymalnie 90 złotych – może zaakceptować każdą cenę poniżej 90 zł. Proces negocjacji powinien się zakończyć ustaleniem ceny pomiędzy 75 a 90 zł, i w dużej mierze od zdolności negocjacyjnych obu stron zależy, która z możliwych wartości z przedziału 75-90 zostanie wybrana. Ten bardzo prosty przykład prezentuje kilka cech procesu negocjacji:

**I.** Częściowy konflikt interesów. Zarówno sprzedający jak i kupujący dążą do transakcji sprzedaży/kupna lampy – to ich wspólny interes. Jeden z nich chce ceny jak najwyższej, drugi jak najniższej – to konflikt interesów.

**II.** Istnienie wspólnej części przestrzeni akceptowalnych rozwiązań dla każdej ze stron. Bez tego negocjacje byłyby bezsensowne, bo zapewne zakończyłyby się fiaskiem. Zdarza się jednak, że negocjacje mają sens, choć nie istnieje wspólna przestrzeń rozwiązań – na przykład, gdy kilka stron prowadzi rozmowy, w wyniku których ustalają rozwiązanie korzystne dla niektórych, a niekorzystne, nieakceptowalne dla innych. Wyobraźmy sobie „negocjacje” pięciu osób, które chciałyby zająć miejsca w trzyosobowej łódce.

**III.** Proces negocjacji opiera się na komunikacji.

**IV.** Zakończeniem procesu negocjacji są uzgodnienia lub fiasko.

Podany powyżej przykład jest bardzo prosty i jednowymiarowy – w prawdziwych negocjacjach spotyka się zazwyczaj wielowymiarowe przestrzenie rozwiązań, wiele sprzecznych i wspólnych interesów, oraz wiele różnych kwestii technicznych – np. czy negocjować na terytorium „swoim” czy „obcym”.

Zależnie od podejścia, definicje negocjacji są różne:

*„Negocjacje są obustronnym procesem komunikowania się stron odbywającym się w sytuacji, gdy oczekują one, że porozumienie może zapewnić większe korzyści niż działanie bez porozumienia”* P. J. Dąbrowski

*„Proces, za pomocą którego poszukujemy warunków uzyskania tego, czego chcemy od kogoś, kto chce czegoś od nas”* Gawin Kennedy

*„Przemyślana interakcja dwóch lub więcej skomplikowanych jednostek społecznych, za pomocą której próbują one definiować lub redefiniować warunki wzajemnej zależności”* Walton i McKersie

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

*„Sekwencja wzajemnych posunięć, poprzez które strony dążą do osiągnięcia możliwie korzystnego rozwiązania częściowego konfliktu interesów”* Zbigniew Nęcki

Negocjacje można rozumieć jako:

- zespół przepisów taktycznych
- sztukę rozwiązywania dylematów
- proces o pewnej strukturze przebiegający w czasie

- zespół typów działań

## **ODWAGI - MOŻESZ!**

Wiele osób boi się negocjować – i w ten sposób traci szanse na lepszą umowę, lepszą cenę, lepsze warunki.

Pamiętaj, że:

- a) masz prawo mieć własne zdanie na temat warunków transakcji,
- b) masz prawo do próby zmiany warunków na lepsze.

Jedyne, co będzie Ci potrzebne, to odpowiednia postawa, nastawienie psychiczne. Warto wyrobić w sobie:

- a) poczucie bezpieczeństwa – które przydaje się także w innych dziedzinach życia,
- b) pewność siebie i wynikający z niej spokój,
- c) asertywność, umiejętność wyrażania własnych pragnień ale jednocześnie umiejętność przyjmowania odmowy i dawania innym prawa do odmowy.

Niektórzy mają negocjowanie "we krwi" - po prostu wyrobili w sobie taki nawyk. Umiejętność negocjacji nie jest rzeczą wrodzoną - jest to tylko kwestia nastawienia i nawyku - każdy może się tego nauczyć. Poniżej opisuje „z życia wziętą” sytuację, która mi się przydarzyła. Ważne terminy i kluczowe słowa, o których będzie mowa w dalszej części książki, zostały wytłuszczone.

Sprzedawałem kiedyś przedmiot, którego detaliczna cena nominalna to 366 zł. Klient złożył zamówienie przez Internet, odpisałem mu żeby wpłacił pieniądze na konto i potem nie miałem od niego żadnych informacji. Po kilku dniach czekania postanowiłem do niego zadzwonić. Tutaj mogłem wyczuć, że to mnie zależy na transakcji – bardziej niż jemu, ale w sytuacji, w jakiej byłem, nie mogłem czekać. Powiedział, że pamięta, że wpłaci niedługo. Spytał jak idzie sprzedaż, czym od razu zbudował **dobrą**

**atmosferę** mających nastąpić negocjacji, (o których wtedy jeszcze nie wiedziałem). Potem spytał, jaki rabat mógłby uzyskać. Zupełnie nie wiedziałem, co mu odpowiedzieć, nie byłem przygotowany na tego typu pytania. Tu mój błąd - przed każdymi negocjacjami należy się **przygotować**. Nawet tymi, których się nie spodziewamy. A klient wykorzystał sytuację i moje **zaskoczenie**. Poza tym moja **BATNA** była słaba, a jego silna – o czym mógł zresztą nawet nie wiedzieć. Zaproponował rabat 15%. Zupełnie nie odpowiadała mi ta oferta, próbowałem zaproponować mu dodatkową książkę jako bonus. Powiedział **wprost**, że woli rabat gotówkowy. Próbowałem jeszcze zaproponować mu rabat około 5%. Na moją niekorzyść działała **presja czasu** – koszty rozmowy zamiejscowej rosły w każdej sekundzie – z punktu widzenia ekonomicznego nie jest to dużo, ale z punktu widzenia psychologicznego motywowało mnie do jak najszybszego zakończenia. Ostatecznie stanęło na 340 zł zamiast 366 zł. Zgodziłem się na tą cenę. Z powodu zaskoczenia sytuacją zapomniałem wspomnieć o kosztach przesyłki - co w sumie dało około 10% rabatu. Na koniec klient powiedział jeszcze „no to przyklepane” – co stanowiło **„formalne” potwierdzenie** uzgodnionych warunków. W sytuacji rozmowy telefonicznej nie mógł uzyskać lepszego potwierdzenia. Negocjacje zakończyły się **sytuacją wygrana-wygrana** – ja sprzedałem produkt z zyskiem, klient uzyskał rabat.

## KIEDY NEGOCJOWAĆ, A KIEDY NIE?

(...)

[Przeczytaj pełną wersję ebooka](#)

Warto tu wspomnieć o problemie z tzw. gatekeeperem.

**Gatekeeper** (ang.) - osoba bez kompetencji decyzyjnych, której zadaniem jest tylko eliminowanie gorszych ofert, przed podjęciem właściwych negocjacji.

Często zdarza się, że zespół negocjatorski dwoi się i troi by zaimponować drugiej stronie, a potem okazuje się, że nie ma ona kompetencji decyzyjnych i trzeba zaczynać starania od nowa.

(...)

[Przeczytaj pełną wersję ebooka](#)

## SYNERGIA CZY GRA O SUMIE ZEROWEJ?

Zazwyczaj negocjacje są mieszanką dwóch elementów: tzw. procesu integracyjnego i rozdzielczego.

Proces integracyjny sprawia, że obie strony zyskują – jest to sytuacja „wygrana-wygrana” (ang. win-win situation). Można to nazwać synergią – synergia sprawia, że wartość połączonych składników jest większa od sumy ich wartości. Przykładowo wartość użytkowa komputera i oprogramowania jest znacznie wyższa niż wartość samego sprzętu (nieużyteczny bez programów) i software (nieużyteczne bez sprzętu). Innym pasującym określeniem procesu integracyjnego jest kooperacja.

Proces rozdzielczy sprawia, że jedna strona zyskuje tyle, ile druga traci. Przykładowo przy targach o cenę – gdy jedna strona zyskuje, to automatycznie druga traci tyle samo. Jest to tzw. gra o sumie zerowej – suma korzyści jednej strony i strat drugiej równa jest zeru. Można to też określić słowem konkurencja.

Częstym błędem jest postrzeganie negocjacji jako „gry o sumie zerowej” – czyli „jeden traci aby drugi mógł zyskać”. Właściwsze spojrzenie na negocjacje to model gry o sumie niezerowej.

Jakie są naprawdę dobre negocjacje, które przynoszą korzyści **obu** stronom?

- jest to proces (przynajmniej częściowo) integracyjny;
- rzeczowy, fioletowy styl negocjacji (o „kolorach” styli w przeczytasz w rozdziale „Styl negocjacyjny”);
- strony zachowują się uczciwie;
- obie strony znają sposoby manipulacji i nie dają sobą manipulować;
- strony są elastyczne – bo dzięki temu udaje się często wypracować nietypowe, kreatywne porozumienie, które jest korzystne dla obu stron;
- komunikacja między stronami jest dobra (w dobrej atmosferze, bez nadmiernych opóźnień, szczerą) i wolna od błędów, przekłamań, zbytniego szumu informacyjnego.

## PRZYGOTOWANIE DO NEGOCJACJI

**Mówi się, że początkujący negocjatorzy poświęcają 30% czasu na przygotowania, a 70% na negocjacje. Doświadczeni czynią odwrotnie.**

W trakcie przygotowań warto zebrać informacje zarówno o przeciwniku jak i o sobie samym.

(...)

[Przeczytaj pełną wersję ebooka](#)

Znajomość własnej BATNA oraz BATNA strony przeciwnej jest bardzo pomocna. Warto też przemyśleć, czy ujawnić własną BATNA. A może wymyślić sobie BATNA fałszywą, ale lepszą, licząc, że bluff zadziała? A co jeżeli zadziała tak, że negocjacje zakończą się fiaskiem?

(...)

[Przeczytaj pełną wersję ebooka](#)

## BATNA – CO TO TAKIEGO?

(...)

[Przeczytaj pełną wersję ebooka](#)

## PODSTAWOWE BŁĘDY POCZĄTKUJĄCYCH NEGOCJATORÓW

Warto poznać błędy początkujących negocjatorów, aby wiedzieć, czego się wystrzegać.

(...)

[Przeczytaj pełną wersję ebooka](#)

## STYL NEGOCJACYJNY

Jest rzeczą oczywistą, że różne osoby mają różny styl prowadzenia negocjacji, wynikający z ich charakteru, doświadczenia, predyspozycji, chwilowego samopoczucia itp.

Ważne jest, aby poznać swój własny styl negocjacyjny. Następnie należy go przeanalizować, zobaczyć swoje mocne i słabe strony, pomyśleć nad tym, co i w jaki sposób można poprawić. W rozpoznawaniu i analizie własnego stylu pomocne będzie z pewnością poniższe zestawienie i opis czterech głównych wymiarów negocjacji,

(...)

[Przeczytaj pełną wersję ebooka](#)

## DOBRE ZAKOŃCZENIE NEGOCJACJI

(...)

[Przeczytaj pełną wersję ebooka](#)

## KONKRETNE KWOTY W NEGOCJACJACH - TARGI

Założmy, że głównym przedmiotem negocjacji jest cena. Jak wybrać swoje propozycje cenowe? O ile i czy postępować z ceną w kierunku propozycji drugiej strony?

(...)

[Przeczytaj pełną wersję ebooka](#)

## WYWIERANIE WPLYWU NA LUDZI I ZASTOSOWANIA W NEGOCJACJACH

Wszyscy ludzie podlegają prostym zasadom, dzięki którym można wywierać na nich wpływ. Najskuteczniejszą metodą **na krótką metę** bywa przystawiony do

głowy pistolet, ale są też subtelniejsze metody.

(...)

[Przeczytaj pełną wersję ebooka](#)

## **ERYSTYKA W NEGOCJOWANIU**

(...)

[Przeczytaj pełną wersję ebooka](#)

## **TAKTYKI I SZTUCZKI NEGOCJATORSKIE**

Sztuczki przedstawione poniżej mogą się okazać skuteczne, ale gdy trafi się na doświadczonych negocjatorów być może nie dadzą się na to nabrać. W przypadku zauważenia manipulacji mogą nazwać rzecz po imieniu. Jeżeli ktoś będzie chciał zastosować taką sztuczkę na tobie, także możesz nazwać rzecz po imieniu, najlepiej głośno i wyraźnie. Właśnie w tym celu opisuję różne sztuczki i manipulacje – aby Czytelnik nie dał się nimi pokonać.

(w pełnej wersji występuje tutaj opis wielu taktyk i sztuczek negocjatorskich, na przykład **Zabójcze pytanie** – to pytanie jest „zabójczo” skuteczne. Samo stosowanie tego pytania, nawet bez innych taktyk i sztuczek negocjatorskich może dać świetne efekty. )

(...)

[Przeczytaj pełną wersję ebooka](#)

## **NEGOCJACJE W INNYCH KRAJACH**

(...)

[Przeczytaj pełną wersję ebooka](#)

## **ZAKOŃCZENIE**

Mam nadzieję, że książka jest dla Ciebie przydatna i miło ją się czytało. Najważniejszym przesłaniem jest:

**Dobre negocjacje to takie, których wynik jest korzystny dla obu stron (sytuacja wygrana-wygrana), ponieważ wtedy społeczeństwo zazwyczaj zyskuje.**

Jeżeli masz uwagi, opinie, z czymś się nie zgadzasz, chciałbyś coś dodać od siebie albo o czymś podyskutować czy skontaktować się z autorem, wejdź na stronę: <http://www.baczynski.com>.

