

Paweł KOWALEWSKI

PROFESJONALNE NEGOCJACJE



**Psychologia rozmów
(NIE TYLKO) biznesowych**

onepress

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

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

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

Redaktor prowadzący: Barbara Gancarz-Wójcicka
Fotografia na okładce została wykorzystana za zgodą Shutterstock.

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

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

ISBN: 978-83-283-9308-0

Copyright © Paweł Kowalewski 2022

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

Spis treści

Co to są negocjacje?	7
Konflikt w procesie negocjacyjnym	13
Negocjacje a emocje	20
nEGOcjacje, propagacja emocji, szybkie samochody i koronawirus	26
Stres w negocjacjach	32
Jak budować negocjacyjną siłę?	36
Przerwy w negocjacjach. Chcesz przyspieszyć — zwolnij	41
Negocjacyjne kapelusze	45
Negocjacyjna psychometria	51
Opinie — największy wróg porozumienia	59
Ogień i woda — pułapki naszej percepcji rzeczywistości w negocjacjach	64
Prawda w negocjacjach	68
Przygotowanie do negocjacji	71
Negocjacyjne wartościowanie	75
Pierwsze wrażenie — czyli jak otworzyć negocjacje?	80
Składanie propozycji	85

Co zrobić, kiedy druga strona w negocjacjach mówi NIE?	90
Strategia życia Patricka Mouratoglu	94
Negocjacyjne sygnały — wyteż wzrok i słuch, a zobaczysz i usłyszysz	100
Harmonizowanie, czyli tzw. NegoModelling	107
Zamykanie procesu — nieważne, jak zaczynasz, ważne, jak kończysz...	112
Jak szybko wyciągać rękę na zgodę?	116
Druga strona wyraziła zgodę — czy to już koniec?	120
Efekt lawiny, czyli psychologia komunikacji negocjacyjnej w sytuacji kryzysowej w firmie	122
Jak zmienić słowo „bestseller” w „best seller” — czyli kilka słów o negocjacjach w dziale handlowym	128
NegoGarda® — czyli obrona przed manipulacją w procesie negocjacyjnym	134
Nego czy negotiatio?	160
Wysadzić tę nienawiść w powietrze — spójrz w lustro, negocjatorze...	164

Konflikt w procesie negocjacyjnym

Czy zastanawiali się Państwo, co tak naprawdę podlega procesom negocjacji? Jeżeli zaczniemy rozważać tę kwestię głębiej, to okaże się, że negocjacji podlega konflikt, rozumiany jako różnica zdań, czy też pozycji negocjacyjnych. W takim ujęciu spór to każda sytuacja, w której występuje różnica zdań pomiędzy nami a drugą stroną.

Jak widzimy, konflikt jest immanentną cechą naszego życia. Prawie codziennie stajemy przed wyzwaniem, aby rozwiązać jakiś konflikt.

Łatwo powiedzieć!

Który ze sposobów jest najlepszy i najbardziej skuteczny? Zanim udzielimy odpowiedzi, zastanówmy się jeszcze nad tym, co oznacza konflikt w biznesie. Intuicyjnie większość z nas rozumie go jako różnicę poglądów dotyczących na przykład wykonania umowy, rozwiązania sporu reklamacyjnego, terminu płatności, praw autorskich etc. Aby jednak lepiej zrozumieć mechanizmy psychologiczne dotyczące rozwiązywania sytuacji konfliktowych, założmy, że możemy w ten sposób określić każdą różnicę poglądów na dowolnej płaszczyźnie biznesowej. Mówimy więc o przypadkach, w których jedna strona chce jednej rzeczy, a druga — innej. Takie podejście znacząco rozszerza katalog zdarzeń, które możemy nazwać konfliktem.

Zastanówmy się, czy sytuacja, w której jedna strona chce sprze- dać drożej, a druga kupić taniej, jest właśnie sytuacją konfliktową.

Występuje ewidentna różnica zdań. Dwie strony mają *de facto* odwrotne cele biznesowe.

Jeżeli mianem konfliktu określimy każdą sytuację w biznesie, kiedy dwie strony mają różne zdania na jeden temat — jak w typowych procesach występujących w sprzedaży, zakupach, negocjacjach wewnętrznych — zrozumiemy, że techniki negocjacyjne powinniśmy stosować o wiele częściej i na dużo wcześniejszym etapie, niż nam się na pozór wydaje. Przykładowo: większość handlowców uważa wstępne ofertowanie w sprzedaży za proces w zupełności odezwany od procesu negocjacji, podczas gdy w rzeczywistości stanowi on jego integralną część. Już w tym momencie tworzone są podwaliny do negocjacji, kreowana jest wartość produktu, jego postrzeganie przez pryzmat strat/zysków czy tzw. platformy wspólnych korzyści.

Aby łatwiej było wyjaśnić, co mam na myśli, przeanalizujmy kilka zachowań ludzi.

Robert pracuje w banku. Jego pasją jest piłka nożna. Kiedyś profesjonalnie uprawiał ten sport, teraz z racji wieku gra w drużynach amatorskich. Cały czas jego poziom gry jest jednak na tyle wysoki, że jest absolutną gwiazdą każdej amatorskiej drużyny footballu. Z jego pomocą drużyna reprezentująca bank dostała się na bankowe mistrzostwa Polski w Zakopanem. Jego koledzy go podziwiają, szef również jest zadowolony, ponieważ widzi, jak zespół integruje się przez wspólne zajęcia sportowe.

Natomiast żona Roberta, Beata, nie jest szczęśliwa z tego powodu, ponieważ mąż po pracy często wychodzi z domu na treningi. Rozumie jednak jego pasję i zagryzając wargi, znosi samotne wieczory w domu. Złość narasta, ale tę sytuację ma parze skompensować wspólny wyjazd na tydzień do Sopotu. Dużo wcześniej zarezerwowali apartament, obmyślili plan atrakcji. Ten ustalony wcześniej wspólny tydzień jest tym ważniejszy, że kolejna taka szansa pojawi się dopiero za 3 – 4 miesiące. Trzy tygodnie przed terminem zaplanowanego wyjazdu nagle okazuje się, że zmienił się termin turnieju piłkarskiego. Jest w tym samym tygodniu, co wyjazd do Sopotu.

Co robić? Jak Państwo zachowaliby się w takiej sytuacji?

Robert wolałby jechać, ale jeżeli to zrobi, będzie miał z pewnością ostry konflikt ze swoją żoną.

Pierwsze, co przychodzi na myśl, to przekonywanie. Robert może przyjść do domu, mówiąc: „Przecież to nie moja wina. Nie miałem wpływu na zmianę terminu turnieju. Piłka nożna to moja pasja. Być może wygrana w turnieju będzie miała wpływ na moje kontakty w zespole i pośrednio na przebieg mojej kariery zawodowej. Wiesz, w konsekwencji są to pieniądze i satysfakcja z pracy”.

Przekonywanie jest sposobem najczęściej stosowanym w procesie sprzedaży i rozwiązywania konfliktów. Co zazwyczaj robią handlowcy podczas kontaktu z klientem? W pierwszej kolejności (i przez większość czasu) przekonują. Mówią: „Mój produkt jest super”, „Zaspokoi większość waszych potrzeb”, „Jest wart swojej ceny” etc. Przekonywanie jest potrzebne. Niestety, bardzo często bywa nadużywane. Jak wynika z obserwacji nawet wysoko cennych negocjacji, na bardzo wysokim poziomie kompetencyjnym, ludzie głównie się przekonują.

Jaki jest problem ze zbyt długim, zbyt intensywnym przekonywaniem?

Przekonywanie jest komunikowaniem na zasadzie „to ja mam rację”. Z psychologicznego punktu widzenia naciskamy drugą stronę, aby przyjęła naszą perspektywę.

Aby lepiej to wyjaśnić, podczas szkoleń używam czasem pewnego ćwiczenia. Podchodzę do najbliższej osoby i ją popycham. Jeden raz, za sekundę drugi, po krótkiej chwili trzeci. Następnie pytam: „Lubisz to?”. Osoba poddana wyżej opisanym zabiegom oczywiście odpowiada, że nie. Nikt tego nie lubi. Nie lubimy być naciskani, nie lubimy być zmuszani, chcemy mieć własne zdanie. A czym jest przekonywanie? Właśnie takim „popychaniem”.

Zwróćmy uwagę, że ostatnio w ramach polityki „szczepionkowej” słyszeliśmy o „genie nieposłuszeństwa” i o tym, że nie lubimy, gdy nam ktoś narzuca swoje zdanie. Oprócz ewidentnych błędów

komunikacyjnych popełnionych w tym procesie być może duża siła ruchu antyszczepionkowego związana jest właśnie z tym zjawiskiem.

Naturalnym odruchem psychologicznym jest przejście do obrony. Ludzie sobie myślą: „Nie popychaj mnie!”, „Nie zgadzam się”. Bardzo często sprzedawcy i negocjatorzy nie rozumieją, dlaczego druga strona nie chce zgodzić się na ich ofertę. Przecież tak długo przygotowywali przekonujące argumenty. Są logiczne i spójne. Przez półtorej godziny ze swadą je przedstawiali. Jak można się z nimi nie zgadzać?

Właśnie dlatego! Tu nie chodzi o produkt, tu chodzi o odruch odepchnięcia od siebie osoby, która mnie popycha.

W psychologii funkcjonuje określenie reaktancja psychologiczna. Jest to zjawisko nieracjonalnego oporu spowodowanego naciskiem na skonfliktowaną z nami stronę. Doskonale opisuje to zjawisko Tomasz Gordon w książce *Nowa psychologia zarządzania. Jak błyskawicznie zmotywować tych, którym chce się najmniej*.

Na nic autousprawiedliwienia typu: „Klient nic nie rozumie, pewnie nie jest tam konkurencja, pewnie się droczą etc.”. Prawda niestety jest banalna: sami uruchomiliśmy proces skierowany na odrzucenie oferty, bez względu na to, czy rzeczywiście była ona dobra, czy też nie.

Jeśli zrozumiemy ten mechanizm, naturalnym odruchem będzie analizowanie procesu od coraz wcześniejszych jego etapów. Już sam katalog produktów, prezentacja, sposób mówienia przez telefon podczas umawiania spotkania lub mail z zapytaniem o taką możliwość (oczywiście z poszanowaniem zasad RODO!), a nawet treść i wygląd strony internetowej są częścią procesu negocjacyjnego. Marketing i PR firmy lub produktu mają więc niebagatelny wpływ na to, jak będą przebiegały nasze rozmowy negocjacyjne na późniejszym etapie.

Dlaczego to jest ważne? Ponieważ tylko takie podejście daje nam szansę poprowadzenia procesu negocjacji od samego początku zgodnie ze sztuką. *De facto* nawet najlepszy negocjator, który zna

wszystkie profesjonalne techniki negocjacyjne, może mieć problem, jeśli wcześniej w procesie popełnione zostały ewidentne błędy.

To może narzucić swoje rozwiązanie?

Dzieje się tak najczęściej w sytuacji, w której występuje duża nierównowaga sił negocjacyjnych. Silniejszy (kupiec, rodzic, większa firma, kontrahent posiadający większe zasoby) po prostu mówi: „Będzie tak i tak, inaczej się nie zgadzam”. Oczywiście jest to najtańszą, najszybszą i najskuteczniejszą drogą do osiągnięcia celów, ale — uwaga! — krótkoterminowych.

Dlaczego?

Nawet jeżeli słabsza strona zgodzi się (bo musi), bardzo długo będzie pamiętać, że została „skrzywdzona”. Znowu sięgnijmy do psychologii — w takim przypadku „ustępujący” przez długi czas będzie miał poczucie silnego dyskomfortu (tzw. słoniowa pamięć). Dzieje się tak szczególnie w Polsce (na przykład Niemcy, Skandynawowie, a nawet Czesi nie wykazują takich skłonności). Można się spodziewać, że gdy tylko narzucającemu swoje rozwiązanie powinie się noga, druga strona, rekompensując sobie wcześniejsze poczucie straty, odda cios w dwójnasób.

Metodę tę można więc stosować głównie w przypadku jednorazowych transakcji, kiedy występuje wysokie prawdopodobieństwo, że nie spotkamy więcej drugiej strony na swojej negocjacyjnej drodze. Gdy sprzedajemy nieznanemu osobie rower, samochód czy dom (lub go od niej kupujemy) albo realizujemy jednorazowe transakcje biznesowe (i oczywiście mamy dużą przewagę siły), po prostu narzućmy swoje rozwiązanie (na przykład cenę, warunki umowy, termin dostaw etc.), ponieważ będzie to dla nas najbardziej korzystne. Ale kiedy ustalamy warunki kontraktów rewalwingowych, negocjujemy ze stałymi kontrahentami, dwa razy zastanówmy się nad wyborem tej opcji. Długoterminowo jest to bowiem dla nas bardzo, bardzo niebezpieczne.

Tak mógłby zrobić wspomniany wcześniej Robert. Mógłby powiedzieć: „Jadę na turniej” i nie zwracać uwagi na zdanie swojej żony.

Jakie jednak mogłyby być długoterminowe konsekwencje jego zachowania?

To może powinien ustąpić? Czasami zdarza się, że w celu rozwiązania konfliktu jedna strona ustępuje. Uważajmy na taką formułę negocjacji, gdyż po pierwsze metoda ta dezawuuje ustępstwa (druga strona z pewnością tego nie doceni), po drugie tworzymy (bardzo niebezpieczny w negocjacjach) precedens.

Sięgnijmy znów do przykładu Roberta i Beaty. Pewnie Robert mógłby zadzwonić do szefa i powiedzieć: „Przepraszam, mam zaplanowany wyjazd z żoną do Sopotu”. Rozmawiając z kolegami z działu, mógłby stwierdzić: „Wiem, że straciecie szansę na wygraną, ale mam w życiu priorytety”. Tylko czy to byłby najlepszy sposób na rozwiązanie tego konfliktu?

To co stosować?

Wymianę. Negocjacje zawsze polegają na wymianie. Bez względu na to, czy negocjujemy z dziećmi, kontrahentami, kolegami, czy partnerami życiowymi, proces zawsze powinien polegać na tym, że otrzymujemy ich ustępstwo w zamian za nasze ustępstwo. Inaczej mówiąc, jedna strona uzyskuje coś w zamian za coś innego od drugiej strony. Bardzo istotna jest ocena, jakie zmienne podlegają negocjacjom podczas procesu. Powinny one zostać wycenione nie tylko na naszych warunkach, ale także na warunkach drugiej strony. Wartość tej samej zmiennej negocjacyjnej dla jednej i dla drugiej strony może być bowiem diametralnie różna. Ten temat poruszymy w kolejnych rozdziałach tej książki.

Co w takim razie mógłby zrobić Robert, chcąc negocjować? Robert wie, że marzeniem Beaty jest odbyć tygodniową pieszą pielgrzymkę brzegiem oceanu w Portugalii do Santiago de Compostela w Hiszpanii. Jemu jednak nigdy nie było spieszno do takich atrakcji. Nie czuje mistycyzmu tych miejsc, a jednocześnie nie lubi takich długich i, jego zdaniem, monotonnych spacerów. Tym razem jednak mógłby zaproponować żonie, że jeżeli zgodzi się na jego wyjazd do

Zakopanego, to on w kolejnym miesiącu poleci z nią do Portugalii na ten „10-dniowy spacer”.

Podsumowując:

Przekonywanie jest w negocjacjach dobre i potrzebne, ale tylko przez krótki czas. W przeciwnym razie przyniesie odwrotny skutek.

Oddawanie (jednostronne ustępowanie) tylko po to, aby rozwiązać konflikt, niewiele przynosi, ponieważ obniża percepcję ustępstwa i tworzy niebezpieczny precedens.

Narzucanie rozwiązania jest tanie i skuteczne (oczywiście strona stosująca tę metodę musi posiadać odpowiednią siłę), ale można to robić tylko w przypadku jednorazowych transakcji. Nigdy nie opłaca się w perspektywie długoterminowej.

Negocjacje polegają na wymianie. Aby coś uzyskać, powinniśmy coś oddać. Tak jak wspomniałem wcześniej, przy mądrym wartościowaniu ustępstw i żądań obydwie strony mogą uzyskać ponad 100% swoich oczekiwań, ale o tym porozmawiamy w kolejnych rozdziałach tej książki.

PROGRAM PARTNERSKI

— GRUPY HELION —

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

Zmień swoją stronę WWW w działający bankomat!

Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!

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

GRUPA
Helion 

JAK TO WYGRAĆ?

Zastanawiało Cię kiedyś, co właściwie podlega negocjacjom? Otóż istotą negocjacji jest konflikt. W procesie mającym doprowadzić do porozumienia należy w mądry, satysfakcjonujący dla obu stron sposób zrealizować cele, które dla każdej z nich są różne. Muszą być różne — gdyby były identyczne, nie byłoby czego negocjować. Oto pierwsza prawda, którą należy zrozumieć przed przystąpieniem do negocjacji. Druga brzmi następująco: negocjacje zaczynają się o wiele wcześniej niż w momencie, gdy do nich siadamy. Podstawą do negocjowania kontraktu, porozumienia, ustaleń na przyszłość jest przeszłość — historia dotychczasowych negocjacji, marka, z jaką siadamy do stołu rozmów, pozycja na rynku, reputacja itd. Skutki negocjacji nie będą się ograniczać do warunków samego kontraktu. Będą długotrwałe, może nawet wpłyną na kształt firmy w kolejnych latach.

To tylko dwie z wielu negocjacyjnych prawd, które trzeba sobie uświadomić, nim się przystąpi do negocjowania czegokolwiek w pracy, życiu prywatnym czy też przestrzeni społecznej. Bo negocjujemy nieustannie. Każda rozmowa, podczas której chcemy dojść z kimś do porozumienia, to negocjacje. O ile oczywiście wyjściowo mieliśmy odrębne zdania... Ale to już wiesz. Teraz czas poznać pozostałe reguły rządzące procesem profesjonalnej komunikacji biznesowej. Przedstawi Ci je w swojej książce Paweł Kowalewski, doświadczony trener negocjacji, mediator, ekspert w zakresie zarządzania i sprzedaży. Dzięki temu podręcznikowi nie tylko zrozumiesz psychologiczne podstawy negocjacji, ale także nauczysz się korzystać ze zdobytej wiedzy tak, by procesy psychiczne zachodzące w umyśle Twojego negocjacyjnego partnera działały zawsze na Twoją korzyść.



Paweł Kowalewski — negocjator, mediator, mentor, trener biznesowy, doświadczony manager, CEO, członek zarządu spółek giełdowych. Jeden z najlepszych certyfikowanych trenerów negocjacyjnych, mediator sądowy z bogatym doświadczeniem biznesowym w obszarze sprzedaży i zarządzania. Laureat nagrody Lider Profesjonalnych Szkoleń z Zakresu Negocjacji i Mediacji 2021 przyznanej podczas piętnastej edycji prestiżowego konkursu Polish Businesswoman Awards. Więcej informacji o autorze na <https://thinking.com.pl/omnie/>.

onepress



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



HELION SA
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice
tel.: 32 230 98 63
onepress@onepress.pl

książki.klasa.business

ebook dostępny na:
ebookpoint

ISBN 978-83-283-9308-0



Cena: 44,90 zł