



**MARIUSZ
MSZYCA**

**JAK
SKUTECZNIE
NEGOCJOWAĆ?**

**ZDOBĄDŹ PRZEWAGĘ
NIE TYLKO W BIZNESIE**

Negocjacje to słowo, proces, sztuka.

Steve Gates

SPIIS TREŚCI

O AUTORZE	7
PRZEDMOWA	9
WSTĘP	15
CO MUSISZ WIEDZIEĆ, ZANIM ZACZNIESZ?	21
Kiedy można negocjować?	23
Kiedy mówimy o sytuacji negocjacyjnej?	27
Rodzaje konfliktów najczęściej występujących w firmie	28
ABC negocjacji	31
NEGOCJACJE WŁAŚCIWE	43
Przygotowanie do negocjacji	45
Style negocjacyjne	47
Siła w negocjacjach	48
Źródła siły z punktu widzenia pozycji	49
Cechy, które sprzyjają negocjatorowi	53
Kotwiczenie	56
Zasady negocjacji	58
Negocjacje krok po kroku	65
Proces negocjacji	67
Mały poradnik życia	72
Techniki i chwytty negocjacyjne	78
Przygotuj siebie i swój zespół	85
Negocjacje z pracodawcą	86

Negocjacje z dziećmi	90
ASPEKTY NEGOCJACJI	95
Na co zwracać uwagę w negocjacjach?	97
JAK ZAKOŃCZYĆ NEGOCJACJE?	113
Zamknięcie negocjacji	115
Negocjacje międzynarodowe a czynniki kulturowe	122
Dlaczego kobiety nie negocjują?	133
WIZERUNEK PODCZAS NEGOCJACJI	137
PORADY PRAKTYKÓW	145
Rafał Wójcik	147
Dagmara Łuczyńska	150
Maurycy Turek	158
Kuba Karliński	162
Anna Piaseczna	168
Justyna Pytko	172
Katarzyna Kraus	180
Marcin Kokoszka	183
Marta Małeczka	185
OD AUTORA	190
ZAKOŃCZENIE	191
PODZIĘKOWANIA	192



MARIUSZ MSZYCA

ekonomista,
praktyk biznesu,
doradca, autor książek

[Kup książkę](#)

O AUTORZE

W roku 2021, kolejnym roku pandemii COVID-19, mam 48 lat i jestem przedsiębiorcą. Od 1997 roku aktywnie zajmuję się sprzedażą i procesami negocjacyjnymi. Przez 14 lat pracowałem na etatach w kilku firmach – od małych, prywatnych biznesów, przez duże przedsiębiorstwa państwowe, po międzynarodową korporację. W roku 2011 otworzyłem firmę produkcyjną mającą międzynarodowy zasięg, która projektuje, produkuje i sprzedaje opakowania głównie dla przemysłu motoryzacyjnego. Nasze produkty trafiają do fabryk takich marek jak BMW, Porsche, Audi czy Hyundai w całej Europie – od Portugalii, przez Irlandię, Niemcy, po Rumunię i Serbię. Cały czas się rozwijamy. Zimą 2020 roku nasz zespół liczy prawie 90 osób.

Z wykształcenia jestem ekonomistą. Ukończyłem studia z zakresu zarządzania i marketingu, następnie rachunkowości i finansów oraz negocjacji w biznesie, a także prestiżowe studia MBA z dyplomem Oxford Brooks University. Wciąż dbam o rozwój, dlatego odbyłem cykl szkoleń „RBC Master Business Training” u Kamili Rowińskiej oraz „Business Mastery” w Stanach Zjednoczonych u Tony’ego Robbinsa.

Jestem członkiem Stowarzyszenia Negocjatorów Biznesu i nieustannie podnoszę wiedzę i umiejętności w tym zakresie.

Prywatnie od 25 lat jestem mężem Joli i ojcem dorosłej już Weroniki. Uwielbiam jeździć na nartach w Alpach, mknąć motocyklem, patrząc na zachód słońca, oraz żeglować jachtem po cudownych polskich Mazurach.

Chciałbym, aby ta książka okazała się przydatna w procesie uczenia się umiejętności negocjacyjnych. Dziękuję, że ją kupiłeś. Liczę, że moje doświadczenie i wiedza z zakresu negocjowania pomogą Ci zarówno w pracy zawodowej, jak i w życiu codziennym.

Informacje w niej zawarte to esencja literatury przedmiotu, wzbogacona moim wieloletnim doświadczeniem. To wyłącznie moje spojrzenie na temat negocjacji, które z pewnością nie wyczerpuje tego pojęcia.

Otrzymujesz narzędzie, które pozwoli Ci osiągać lepsze wyniki. Prezentuję skuteczne techniki oraz dzielę się niezbędną wiedzą z zakresu negocjacji, którą wykorzystuję na co dzień i która owocuje spektakularnymi wynikami w biznesie.

Z dumą oddaję w Twoje ręce pozycję, z której całkowity dochód wesprze Fundację Kobieta Niezależna założoną przez Kamilę Rowińską.

Kamila od wielu lat wspiera kobiety na ich ścieżce do niezależności finansowej i walczy o ich lepsze jutro. Gdy dowiedziałem się o powstaniu fundacji, bez zastanowienia podjąłem decyzję, że będę ją wspierał.

PRZEDMOWA

Zapewne słyszałeś o urodzonych negocjatorach i sprzedawcach. Choć sprzedaż i negocjowanie niektórzy mają we krwi, Mariusz podkreśla, że każdy może trenować te kompetencje, dochodzić do mistrzostwa i zwiększać poziom własnej satysfakcji.

Każdy z nas coś sprzedaje i każdy z nas coś negocjuje. Negocjujemy nieświadomie na każdym etapie życia. Od najmłodszych lat. Już trzyletnie dzieci potrafią robić to dosyć sprawnie i wybierać sprytne techniki: bycia miłym, odpowiedniego czasu, zrobienia czegoś dla nas, żebyśmy byli winni im przysługę, sprawnego szukania sprzymierzeńców, żeby otrzymać coś słodkiego, dłużej zostać na placu zabaw, później położyć się spać czy dostać upatrzoną zabawkę.

Umiejętność negocjacji nabywamy i doskonalimy przez całe życie. Można pomyśleć, że w pewnym wieku każdy z nas powinien stać się w tym mistrzem.

Wpływ na to mają różne czynniki, które kształtują się w nas na różnych etapach życia: ocena własnego poziomu kompetencji, przekonanie o możliwości poprawy umiejętności negocjacyjnych, kręgosłup moralny i etyka, które decydują o tym, czy jesteśmy w stanie składać fałszywe obietnice, kreatywność, otwartość, pewność siebie, uważność, konfliktowość, ugodowość i wiele, wiele innych. Na większość tych czynników mamy wpływ w świadomym procesie doskonalenia się, do którego w swojej książce zachęca doświadczony negocjator i świetny przedsiębiorca, mający na koncie mnóstwo sukcesów. Dla jednych jest to łatwiejsze, od innych wymaga większego wysiłku. Tyle albo aż tyle, jednak możliwe. Dlatego nie ustawaj w próbach.

Z negocjacjami jest trochę tak jak ze sprzedażą: spotykamy się, tyle że po przeciwnych stronach stołu.

Moje przygody z negocjacjami dostarczyły mi wielu wrażeń i pozwoliły przetestować techniki, które Mariusz zaprezentował w tym doskonałym kompendium i które sam stosował przez lata. W trakcie czytania przypomniałam sobie niemal każdą z nich. Wróciły niesamowite emocje, które towarzyszyły mi podczas negocjacji. Pamiętam pokonywanie barier, gdy – najczęściej w męskim gronie – stawiałam do negocjowania globalnych kontraktów o siedmiocyfrowych wartościach. Pamiętam, że raz za razem próbowałam, czując, że staję się lepszą wersją siebie. Pamiętam, że porażki, które się pojawiały, uczyły mnie pokory i jeszcze lepszego przygotowywania się do negocjacji, bo konsekwencje były kosztowne. Wielokrotnie wychodziłam z negocjacji spocona

jak szczur. Wielokrotnie ze względu na płęć próbowano lekceważyć mnie jako partnera w negocjacjach, choć zdarzało się, że płęć dawała mi też przewagę – druga strona stawiała do rozmów bez szczególnego przygotowania, przekonana o mojej słabości.

Wiedziałam, że muszę przygotować się na różne scenariusze i pokazać swój profesjonalizm. Cudowne było przekonać się, że moje wartości i zasady wpływają na budowanie relacji oraz wypracowanie sposobów realizacji obopólnych potrzeb przez wewnętrzne zmiany w organizacjach, doskonalenie procesów i szukanie nowych rozwiązań. To wszystko wspierało mnie w procesie negocjacji i prowadziło do ulubionego modelu *win-win*. Zrozumienie potrzeb partnerów negocjacji i etyczne zachowanie obfitowały długoterminowymi korzyściami. Nawet po trudnych rozmowach do dzisiaj mamy dobre, koleżeńskie relacje.

W tej grze nigdy nie
lekceważ przeciwnika.
Słabość może być również
techniką do wykorzystania.

Niezależnie od tego, czy negocjujesz w biznesie, w sklepie czy ustalasz coś z rodziną, pewne zasady są takie same. Nie oznacza to, że jesteś skazana na kropka w kropkę odwzorowywanie z góry ustalonego scenariusza. Wykorzystanie odpowiedzi i wykonanie ćwiczeń zamieszczonych w książce pozwolą Ci wypracować własny styl negocjacji. Bo bycie sobą zawsze ma znaczenie.

Dzięki informacjom zawartym w książce możesz trenować umiejętność negocjacji, doskonalić się i czerpać korzyści z udanych negocjacji – i tego życzę wszystkim czytającym.

Cieszę się, że swoim słowem wspieram inicjatywę Mariusza Mszycy, aby Fundacji Kobieta Niezależna przekazać dochód ze sprzedaży książki.

Wynegocjuj dla siebie niezależność.

Dagmara Łuczyńska

WSTĘP

Za każdym razem kiedy widzisz biznes, który odnosi sukces, oznacza to, że ktoś kiedyś podjął odważną decyzję.

Peter Drucker

Według Encyklopedii Zarządzania termin „negocjacje” pochodzi od łacińskiego słowa *negotiatio*, czyli „zajmowanie się handlem”¹. Można je również określić jako „targowanie się”. To proces, którego celem jest dojście do porozumienia, zawarcie swego rodzaju kompromisu.

Nie zawsze to się udaje. Co zatem zrobić, aby zwiększyć swoje szanse na sukces? Mam wielką nadzieję, że ta książka pokaże Ci, jak osiągać lepsze rezultaty.

Czym według mnie są negocjacje? To proces, w którym staramy się osiągnąć korzyści lub mieć rację w odniesieniu

1 Zob. <https://mfiles.pl/pl/index.php/Negocjacje>. Data dostępu: 4.05.2020.

do założonego przez nas celu, najbardziej dla nas korzystnej sytuacji. To złożony proces, dlatego warto poznać szczegóły.

Zanim zaczniesz przygotowywać się do negocjowania, musisz zdobyć wiedzę o podstawowych terminach stosowanych w procesie negocjacji. Terminy, które poznasz, powinny Ci towarzyszyć zawsze wtedy, kiedy pomyślisz o negocjacjach i przygotowywaniu się do nich.

Twój sukces w życiu i w pracy zależy od Twoich umiejętności negocjacyjnych. Umiejętności negocjacyjne wpływają na sposób, w jaki działasz i mówisz.

Negocjowanie jest wykorzystywane zarówno w życiu zawodowym, jak i w większości sytuacji w życiu prywatnym. Jeśli robisz to dobrze, zwiększasz szansę uzyskania lepszych warunków zawieranych umów.

Nieświadome negocjacje zaczynają się już w wieku dziecięcym i mogą trwać praktycznie przez całe dorosłe życie. Gdy dobrze negocjujesz, możesz w znacząco większym zakresie wpływać na swoje życie.

Jest to proces, w którym uczestniczymy niemal każdego dnia. Każdy z nas chce osiągnąć coś więcej dla siebie, dla firmy, dla rodziny. Aby osiągnąć swoje cele, podejmujemy zróżnicowane działania, a większość z nich jest związana z negocjowaniem warunków.

Jeśli chcesz zostać dobrym negocjatorem, ta książka stanowi doskonały początek. Dowiesz się z niej, jak się przygotować, na co zwracać uwagę, co robić, a czego nie robić w trakcie negocjacji.

Udane negocjacje to suma wielu małych porozumień.

Dominick J. Misino

**CO MUSISZ
WIEDZIEĆ, ZANIM
ZACZNIESZ?**

Kiedy można negocjować?

Codziennie negocjujesz. W domu, w szkole, na targu, w pracy – z szefem i z partnerami biznesowymi. Robisz to mniej lub bardziej świadomie.

W przeciwieństwie do talentów, z którymi się rodzimy, umiejętność negocjowania trzeba ćwiczyć i doskonalić.

Opanowanie każdej nowej umiejętności wymaga często wielu powtórek. Ile razy dziecko się przewróci, zanim nauczy się chodzić? Upada, wstaje, znowu upada, wreszcie zaczyna chodzić. Na początku niepewnie – trochę się chwieje, więc robi zaledwie kilka kroków. Po jakimś czasie po prostu wstaje i idzie, nie zastanawiając się nawet, jak to robi. Opanowało sztukę chodzenia i teraz ją doskonali. Czuje się na tyle pewnie, że chodzenie staje się nawykiem.

Podobnie jest z negocjacjami – cały czas je rozwijamy; to proces od nieświadomej niekompetencji do nieświadomej kompetencji.

Dobrym negocjatorem
nie trzeba się urodzić, bo
negocjowania można się
nauczyć.

G. Richard Shell

Dlaczego kobiety nie negocjują?

No właśnie. Często słyszę: „Nie umiem negocjować”, „Na pewno mi się nie uda”. Co znaczy: „nie umiem”? Co znaczy: „nie uda się”? Przecież nikt się nie urodził negocjatorem. Każdy musiał się tego nauczyć. Ty też możesz. Powtórzę: tak, Ty też możesz. Nie ma znaczenia, kiedy zaczniesz się uczyć. Po prostu ćwicz umiejętności, zdobywaj wiedzę i negocjuj!

Każdy, kto twierdzi, że kobiety nie są dobre w negocjacjach, jest w błędzie. Znam wiele kobiet, które robią to doskonale. Żadna z nich nie mówi, że „nie wypada negocjować”. To jedno z tych przekonań, z którym musisz się zmierzyć. Kobietom także wypada negocjować.

Zapamiętaj:

Jeśli chcesz, żeby coś się
zmieniło, to musisz coś
zmienić.

Tak, aby odczuć zmianę, musisz rozpocząć tę zmianę. Pamiętaj też o cechach dobrego negocjatora:

- ▶ cierpliwości;
- ▶ odwadze;
- ▶ śmiałości;
- ▶ uczciwości;
- ▶ słuchaniu.

Rozwijaj je, a jednocześnie traktuj siebie wyrozumiale, gdy popełnisz błąd, nie będziesz czegoś wiedział lub zaczniesz się wahać. Każdy z nas jest tylko człowiekiem i cały czas się uczy. Wyciągaj wnioski i doskonal swoje rzemiosło.

Podjmij decyzję, że będziesz dobrym negocjatorem.

Zdobywaj wiedzę i umiejętności. Ćwicz i udowadniaj – sobie; nie innym, tylko sobie – że chcesz, możesz i potrafisz. W chwilach słabości wracaj do tej książki, do swoich notatek i każdego dnia stawaj się lepszy. Nie zapominaj o przygotowaniu się do negocjacji i idź z podniesioną głową. Bądź pewny siebie, panuj nad emocjami i udowadniaj, że możesz zrobić to dobrze.

OD AUTORA

Mam nadzieję, że doświadczenia osób, które podzieliły się z Tobą swoją wiedzą, będą doskonałym uzupełnieniem praktycznej strony negocjacji. Ucz się od innych. Mimo że mam prawie 50 lat, cały czas się uczę i pogłębiam swoją wiedzę – także w tych dziedzinach, w których jestem uznawany za eksperta. To ciągle doskonalenie jest jedną z moich cech. Bo nigdy dosyć wiedzy i rozwoju. W negocjacjach także można ciągle się rozwijać, aby osiągać jeszcze lepsze wyniki. Nie bój się też przyznać przed sobą, że czegoś nie wiesz. Nie ma osoby, która wszystko wie. Zawsze może znaleźć się ktoś, kto ma większą wiedzę i większe umiejętności. W tym wszystkim patrz przede wszystkim na siebie i sprawdzaj, czego jeszcze możesz się nauczyć, aby jeszcze lepiej robić to, co robisz.

ZAKOŃCZENIE

Skoro dotarłeś do tego miejsca, najprawdopodobniej zainteresowały Cię treści zawarte w tej książce. Dziękuję Ci za wytrwałość. Całkowity dochód ze sprzedaży książki wesprze Fundację Kobieta Niezależna założoną przez Kamilę Rowińską.

Pamiętaj, że kobiety mogą negocjować tak samo dobrze – a nawet lepiej – niż mężczyźni, bo wyróżniają je wrodzone umiejętności słuchania i zwracania uwagi na szczegóły. To właśnie kobiety częściej potrafią rozszyfrować czyjeś zachowanie. Wykorzystaj te cechy.

Książka pokazała Ci moje doświadczenia z zakresu negocjacji. Ważne, abyś wiedział, jak się przygotować, na co zwracać uwagę i czego unikać. Zdaję sobie sprawę, że to obszerny temat i niektóre aspekty jedynie zarysowałem. Zachęcam Cię do sięgania po literaturę przedmiotu i książki praktyków, którzy mają wiedzę potwierdzoną doświadczeniem.

Negocjowanie jest umiejętnością, która wymaga nauki i ćwiczenia. Nie bój się wdrażać tego, co poznałeś. I nie martw się, jeśli na początku nie wszystko będzie wychodziło. Każdy popełnia błędy; najważniejsze, abyś wyciągał z nich lekcje i więcej ich nie powtarzał.

Pewnego dnia z łatwością i lekkością zaczniesz działać na polu negocjacji – tego Ci życzę z całego serca.

© Copyright by Mariusz Mszyca
Autor: Mariusz Mszyca
Tytuł: Jak skutecznie negocjować?
Zdobądź przewagę nie tylko w biznesie

Wydanie I, Gliwice 2021
ISBN 978-83-957515-0-9

Redaktor wydania: Katarzyna Szulc
Zdjęcie: Shootit.pl
Redakcja i korekta: Elżbieta Sokołowska | korektelka.pl
Projekt okładki i makiety: Katarzyna Buk
Łamanie i skład: 27pixeli.com

RBC International sp. z o.o. sp. k.
ul. Górnych Wałów 21 lok. 6, 44-100 Gliwice
tel. +48 577 982 482 (od 8:00 do 16:00)
e-mail: kontakt@rowinskabusinesscoaching.com
www.RowinskaBusinessCoaching.com

Autor oraz Wydawnictwo 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 Wydawnictwo nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce. Niniejsza publikacja ani żadna jej część nie mogą być kopiowane ani w jakikolwiek inny sposób reprodukowane, powielane czy odczytywane w środkach publicznego przekazu bez pisemnej zgody wydawcy. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośnikach filmowym, magnetycznym lub innym powodują naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji. Wszelkie prawa zastrzeżone. All rights reserved.