



prof. dr Barbara Schott

SKUTECZNE NEGOCJACJE

Jak negocjować
w pracy i w domu

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu, wykonywanie kopii kserograficznych, powielanie jej treści z użyciem technik cyfrowych itp. powodują naruszenie praw autorskich do publikacji. Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami towarowymi ich właścicieli.

Layout książki wraz z zastosowanymi w nim rozwiązaniami są elementami zastrzeżonego przez spółkę Flashbook.pl wzoru użytkowego HyperPage™. Wykorzystanie go w części lub w całości będzie powodować naruszenie praw twórców HyperPage™. Uwaga: przypisy, dodatkowe komentarze i hiperłącza nie stanowią treści oryginalnego dzieła i stanowią – zgodnie z umową licencyjną – treści dodane przez polskiego wydawcę.

Tytuł oryginału: Verhandeln

Tłumaczenie: Magdalena Weiner

Licensed edition by Rudolf Haufe Verlag,
Federal Republic of Germany, Freiburg,
2007

Licenzausgabe des Rudolf Haufe Verlags,
Bundesrepublik Deutschland, Freiburg,
2007

Prawa do polskiej edycji
© 2007 Flashbook.pl

<http://www.flashbook.pl>
email: office@flashbook.pl

Flashbook.pl Sp. z o.o.
Al. Krakowska 264
02-210 Warszawa

Redakcja i korekta: Małgorzata Sopyło
Projekt: Łukasz Krokos
Skład: Łukasz Krokos, Maciej Faliński

Druk: Opolgraf S.A.

ISBN: 978-83-61063-06-3

SPIS TREŚCI

Wstęp	5
1. Po co negocjować?	7
1.1. Godzenie różnych interesów	7
1.2. Kłótnia rzadko prowadzi do celu	12
1.3. Strategia dwóch zwycięzców	14
2. Optymalne przygotowanie negocjacji	19
2.1. Konieczne jest wyznaczenie celu	19
2.2. W jakim położeniu znajduje się druga strona?	31
2.3. Wiedzieć, o co chodzi	37
2.4. Wybór optymalnych warunków	41
2.5. Właściwe zaproszenie	50
2.6. Jak pozbyć się stresu	54
3. Negocjować skutecznie	59
3.1. Jak zacząć	59
3.2. Najważniejsza jest komunikacja	64
3.3. Słuchania też można się nauczyć	73
3.4. Cel zamiast stanowiska	78
3.5. Pomóc partnerowi, żeby przekonał się sam	80
3.6. Dotrzeć do szczęśliwego końca	82
3.7. Szczególny przypadek: negocjacje przez telefon	88
4. Co robić, kiedy zaczynają się trudności	93
4.1. Sprawić, aby partner pozbył się rezerwy	93
4.2. Przeprowadź partnera przez przeszkody	97
4.3. Kiedy partner zachowuje się nie fair	100

Zdobądź się na wysiłek i zanotuj każdy ważny cel na właściwym dla niego miejscu. Ustal priorytety. Im wyższy priorytet, tym wyżej na twojej liście stoi dany cel. Nie spiesz się i wszystko dobrze przemyśl. Opłaca się!

Czas, który zajmie ci staranne sformułowanie celów, w późniejszych etapach negocjacji zwróci się z nawiązką. Będziesz wiedział, czego chcesz, będziesz pewny siebie i nie stracisz kontroli nad sytuacją.

2.2. W jakim położeniu znajduje się druga strona?

Kiedy twoje cele są już sprecyzowane, musisz się jeszcze zastanowić, czy druga strona będzie w ogóle chciała negocjować.

Pan Kowalski, menedżer, chce zrobić dodatkową specjalizację z marketingu online. Uważa, że jego pracodawca powinien opłacić odpowiedni kurs i zwolnić go na kilka godzin tygodniowo z jego

obowiązków. Szef jest zupełnie zaskoczony i z początku w ogóle nie chce na ten temat rozmawiać. W końcu coś takiego jeszcze nigdy nie miało miejsca w jego firmie!

Pośrednim krokiem jest wypunktowanie okoliczności, które z perspektywy obu osób przemawiają za taką dodatkową specjalizacją. Przeciwnik będzie tym bardziej skłonny do rozmowy, im bardziej będzie ona uwzględniała jego interesy. Odpowiednia lista pana Kowalskiego mogłaby wyglądać mniej więcej tak:

Zapamiętaj

Zdobądź się na wysiłek i zanotuj każdy ważny cel na właściwym dla niego miejscu.

Pani Berger ma mnóstwo pracy w biurze i pilnie potrzebuje pomocy. Prosi szefa o spotkanie. Jej celem jest zatrudnienie praktykanta, który wykonywałby za nią czasochłonne poszukiwanie danych w Internecie.

Podczas rozmowy szef jest pełen zrozumienia. Zwraca jednak uwagę, że praktykanci są już bardzo obciążeni obowiązkami, a on nie ma pieniędzy na nowe stanowisko. Proponuje pani Berger, żeby „pożyczyła” praktykanta na dwie

godziny dziennie; więcej nie może jej zaproponować.

Pani Berger jest wprawdzie dość rozczarowana, ale uważa, że więcej od szefa nie uzyska. W końcu wykazał dobrą wolę. Przyjmuje zatem jego propozycję. Jednak jej „pożyczeni” praktykanci ciągle się zmieniają, więc efekt jest odwrotny do zamierzonego: zamiast mniej, ma teraz więcej pracy, bo musi przyuczyć praktykantów do nowych obowiązków. Wbrew swojej woli bierze nadgodziny, żeby poradzić sobie z pracą.

Podczas tych negocjacji pani Berger zbyt szybko ustąpiła i zgodziła się na zupełnie niezadowolające rozwiązanie. Teraz jej szef oczywiście myśli: „Czyli nie było aż tak źle!

Pani Berger powinna była jasno powiedzieć, że zaproponowane rozwiązanie zupełnie jej nie satysfakcjonuje. Byłoby dobrze, gdyby najpierw przemyślała sobie, ile czasu wymagają poszukiwania w Internecie i jakie mają znaczenie dla firmy, aby móc to jasno przedstawić podczas negocjacji. Mogłaby podkreślić np. następujące rzeczy:

- Jest zaangażowana w pracę, sumienna, nie boi się też nadgodzin.
- Mimo to nie może sobie poradzić z górą roboty. Poza tym wyrobionych przez nią nadgodzin nie może już nawet odzyskać

słowa, lecz także mowa twojego ciała: postawa, wyraz twarzy, ton i wiele innych czynników. Poniższa tabela pomoże ci zinterpretować przykładowe sygnały, wysyłane przez ciało.

Właściwa interpretacja mowy ciała

Sygnały mowy ciała	Znaczenie
Marszczenie czoła	Oburzenie
Unoszenie brwi	Niedowierzenie lub arogancja
Brak kontaktu wzrokowego	Niepewność, koncentracja
Spojrzenie skierowane wprost na partnera	Zainteresowanie
Górna połowa ciała odgięta do tyłu	Brak zainteresowania, dekoncentracja
Górna połowa ciała pochylona do przodu	Zainteresowanie, chęć przerywania
Bawienie się długopisem	Strach, nerwowość, napięcie
Łączenie czubków palców	Arogancja bądź zastrzeżenia
Unoszenie palca wskazującego	Pouczenie, nagana
Zakładanie nogi na nogę: w stronę klienta w przeciwną stronę	Okazywanie sympatii Dekoncentracja, niechęć
Krzyżowanie nóg	Niepewność

Zapamiętaj

Upewnij się, kto spisuje protokół i że ustalenia przyjęte w trakcie spotkania są notowane i uzgadniane.

W 1979 r. Chrysler stał na skraju bankructwa. Prezes Lee Iacocca próbował przekonać kongres, żeby poręczył pożyczkę dla koncernu. Aby to osiągnąć, zadał między innymi takie pytania:

„Czy dla tego kraju naprawdę byłoby korzystne, gdyby firma Chrysler

upadła, a przez to stopa bezrobocia w USA wzrosła przez noc o pół procent?” – „Macie wybór. Wolicie wyłożyć od razu 2,7 miliarda dolarów (zasiłki dla bezrobotnych przez pierwszy rok), czy też wolicie poręczyć kredyt połową tej kwoty, mając szansę na odzyskanie całej sumy?”

Nie groź, lecz tylko ostrzegaj. Różnica leży często tylko w doborze słów i tonie wypowiedzi.

- Groźba jest subiektywna i wroga.
- Ostrzeżenie jest obiektywne, zachowuje respekt dla rozmówcy.

Kiedy pan Tomek, mimo obiektywnych kryteriów, wzdraga się przed wykonaniem remontów, do których zobowiązuje go umowa najmu mieszkania, właściciel może zagrozić: „Tak to się nie skończy, spotkamy się w sądzie! A moje straty z powodu tego, że nie mogę wynająć mieszkania na nowo, pokryje pan!”

Ostrzeżenie zabrzmiałoby inaczej: „Dobrze byłoby, gdybyśmy doszli do porozumienia. W przeciwnym razie będę zmuszony zaangażować rzeczoznawcę. Koszty musiałbym potrącić panu z kaucji. Nie chciałbym zwracać się do prawnika, ale być może będę musiał. Kiedy może pan przeprowadzić konieczny remont?”

Możesz też wyeliminować najlepszą alternatywę przeciwnika. Wspaniałym przykładem takiego postępowania jest berliński most powietrzny.

W 1948 r. Związek Radziecki rozpoczął blokadę Berlina, aby wymusić odwrót wojsk alianckich. Według państw zachodnich przełamanie blokady wywołałoby trzecią wojnę światową. Zdecydowały się stworzyć most powietrzny. Kiedy Stalin zorientował

się, że blokada nic nie daje, przerwał ją. Nie ryzykując nowej wojny alianci zdołali uświadomić Stalinowi, że siłą nic nie wskóra. Odebrali sowietom ich najlepszą alternatywę, czyli zdobycie Berlina bez oporu.

W sytuacji, w której masz przewagę, nie wykorzystuj jej, żeby rzucić przeciwnika na kolana!