

Lech Baczyński

SEKRETY SKUTECZNYCH NEGOCJACJI



**Jak wykorzystać negocjacje
aby uzyskać
to, czego się chce
i uniknąć manipulacji**

Niniejszy ebook jest **własnością prywatną**.

Niniejsza publikacja, ani żadna jej część, nie może być kopiowana, ani w jakikolwiek inny sposób reprodukowana, powielana, ani odczytywana w środkach publicznego przekazu bez pisemnej zgody wydawcy. Zabrania się jej publicznego udostępniania w Internecie, oraz odsprzedaży zgodnie z [regulaminem Wydawnictwa Złote Myśli](#).

© Copyright for Polish edition by ZloteMysli.pl

Data: 10.04.2007

Tytuł: Sekrety skutecznych negocjacji

Autor: Lech Baczyński

Wydanie II

ISBN: 978-83-7521-203-7

Projekt okładki: Joanna Kopik

Korekta: Sylwia Fortuna

Skład: Anna Grabka

Internetowe Wydawnictwo Złote Myśli

Netina Sp. z o. o.

ul. Daszyńskiego 5

44-100 Gliwice

WWW: www.ZloteMysli.pl

EMAIL: 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>	9
<u>Kiedy negocjować, a kiedy nie?</u>	11
<u>Synergia czy gra o sumie zerowej?</u>	13
<u>Przygotowanie do negocjacji</u>	15
<u>BATNA – co to takiego?</u>	20
<u>Podstawowe błędy początkujących negocjatorów</u>	22
<u>Styl negocjacyjny</u>	24
<u>Dobre zakończenie negocjacji</u>	30
<u>Konkretne kwoty w negocjacjach - targi</u>	31
<u>Wywieranie wpływu na ludzi i zastosowania w negocjacjach</u> .	36
<u>Erystyka w negocjowaniu</u>	43
<u>Taktyki i sztuczki negocjatorskie</u>	45
<u>Negocjacje w innych krajach</u>	54
<u>Zakończenie</u>	56

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

Czym są negocjacje?

„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.

„Sekuencja 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