

Krzysztof Bakalarski

# NEGOCJACJE

Skrypt na prawach maszynopisu



Collegium Bobolanum  
Warszawa 2012

# SPIS TREŚCI

<b>I. CZYM SĄ NEGOCJACJE?</b> .....	<b>3</b>
• Rozumienie negocjacji.....	3
• Niezbędne warunki zaistnienia negocjacji.....	3
• Konflikt – istota i znaczenie .....	5
• Style zarządzania konfliktem.....	6
• Rozwiązywanie konfliktów.....	7
• Konflikt stanowisk negocjacyjnych a konflikt interesów.....	7
• <i>BATNA</i> .....	8
• Negocjacje jako wywieranie wpływu.....	8
• Specyfika negocjacji międzynarodowych.....	10
<b>II. KOMPETENCJE KOMUNIKACYJNE</b> .....	<b>14</b>
• Osobiste kompetencje komunikacyjne .....	14
• Słuchanie skuteczne.....	14
• Techniki skutecznego słuchania.....	17
• Wizualizacja przekazu.....	18
• Systemy reprezentacji.....	18
• Typy osobowości.....	19
• Argumentowanie.....	22
<b>III. CECHY DOBREGO NEGOCJATORA</b> .....	<b>28</b>
• Ryzyko.....	29
• Emocje.....	30
• Odwaga.....	31
• Cierpliwość.....	32
<b>IV. PROWADZENIE NEGOCJACJI</b> .....	<b>34</b>
• Negocjacje to problem dwóch stron.....	34
• Modele negocjowania.....	34
• Style negocjacyjne.....	36
• Strategie negocjacyjne.....	36
• Etapy i fazy negocjacji.....	40
• Sztuka czynienia ustępstw.....	43
• Podstawowe techniki negocjacyjne.....	43
• Kryzys w negocjacjach.....	51
<b>V. ZAKOŃCZENIE</b> .....	<b>53</b>
<b>VI. SPRAWDŹ CZY WIESZ I UMIESZ</b> .....	<b>53</b>
<b>VII. LITERATURA</b> .....	<b>61</b>

## I. CZYM SĄ NEGOCJACJE ?

### Rozumienie negocjacji

Negocjacje to umiejętności. To także w ogromnej mierze postawa względem siebie, innych i świata w ogóle, a więc charakter i osobowość tego, który negocjuje – negocjatora. Negocjacje to komunikowanie się i to bez użycia pośrednich narzędzi komunikacji. Po prostu - siadamy przy stole, a po drugiej jego stronie, ci z którymi chcemy rozmawiać. Spotykamy się z żywymi ludźmi, patrząc im w oczy, odnotowując każdy znak ich mowy ciała. Ludzie z przeciwległej strony stołu podobnie mogą obserwować nas.

Negocjacje to także sztuka, zwłaszcza jeśli zakładamy, że chcemy się porozumieć i dzięki temu porozumieniu spowodować trwałą zmianę na lepsze w naszym życiu. Negocjacje są istotnym elementem współżycia społecznego, narzędziem społecznego czy międzypaństwowego konsensus. Przydają się także w naszym codziennym życiu.

Najistotniejsze w tym, by umieć negocjować, wydaje się ukształtowanie w sobie określonych cech charakteru, które zamykają się w uświadomieniu sobie faktu, że nie jesteśmy sami na świecie. Aby umieć egzystować wśród innych ludzi i odnosić trwałe sukcesy w tej egzystencji, należy umieć prowadzić dialog z otoczeniem.

Przypomnijmy sobie swoją ostatnią rozmowę z szefem, współmałżonkiem czy rodzeństwem. Może staraliśmy się o podwyżkę czy nową pracę? Może ustalaliśmy sposób spędzenia najbliższych wakacji lub też to, kto posprząta dom? Jakże często w takich przypadkach dochodzi do spięć, awantur, braku uzgodnień. Po prostu - naszej porażki, której towarzyszą nerwy, wypominanie całego zła świata i osób, z którymi przyszło nam prowadzić ustalenia. Zabrakło nam właśnie umiejętności prowadzenia rozmowy. Dlaczego? Najczęściej z powodu braku wiedzy o psychologii zachowań ludzkich, ale także z powodu dostrzegania jedynie swoich oczekiwań, braku wysiłku rozpoznania, „wczucia się” w sytuację, myśli i dążenia partnera. To naturalny ludzki odruch wyrastający z faktu dominacji w nas, w naszych zachowaniach, egoizmu. To co sami myślimy, co wiemy i uznajemy za słuszne, determinuje nasze zachowanie. Jesteśmy nawet skłonni twierdzić, że tak samo myślą, a przynajmniej powinni myśleć inni. Problem w tym, że nasz partner rozumie tak samo. Jeżeli sami dla siebie jesteśmy najważniejsi, to nie możemy oczekiwać, by druga strona myślała o sobie inaczej. Jeżeli skupiamy się jedynie na sobie, na swoich oczekiwaniach, jeżeli mówimy tylko o tym, co dzieli nas z partnerem, nie staramy się uważnie wsłuchiwać w jego argumenty, nie dostrzegamy tego, co nas może z partnerem łączyć, nie dojdzie do porozumienia. Możemy oczywiście użyć siły, zmusić do uległości, zastraszyć, szantażować, jednak rezultaty tak prowadzonych „negocjacji” nigdy nie będą miały trwałych rezultatów.

Nasz partner będzie bowiem dążył do rewanżu, zmiany niekorzystnych rozstrzygnięć. W efekcie okaże się, że nasz dotychczasowy wysiłek „negocjacyjny” był daremny, a rewanż drugiej strony może okazać się dla nas srogim.

Uznajemy więc, że negocjacje mają prowadzić do osiągnięcia trwałych rozwiązań. By tak się stało, musimy wypracować umiejętności oparte o wiedzę z zakresu psychologii, komunikacji interpersonalnej, retoryki, zasad argumentacji, zasad kształtowania postaw i wywierania wpływu. Musimy też poznać techniki negocjacyjne i umieć je stosować. Zastosowanie technik w praktyce wymaga także umiejętności i właściwego nastawienia. Nie możemy się bać, musimy ukształtować w sobie umiejętność ryzykowania, odrzucić obawy przed ośmieszeniem się, posiadać nieco umiejętności aktorskich.

By być dobrym negocjatorem, nie wystarczy znać teorię, wiedzieć jakie są techniki, jak warto się zachowywać. Musimy nauczyć się stosować w praktyce te reguły i być przy tym przekonującymi, wiarygodnymi. To chyba najtrudniejsza umiejętność. Nie można nauczyć jej z książki. Trzeba pokonać opory i ograniczenia i po prostu... zacząć.

Dodatkowym obszarem poznawczym dla bycia dobrym negocjatorem jest specyfika prowadzenia negocjacji międzynarodowych.

### **Niezbędne warunki zaistnienia negocjacji**

Warunkiem pojawienia się negocjacji jest występowanie przynajmniej dwóch stron. Nie jest to jednak warunek wystarczający. Musi ponadto istnieć między stronami różnica interesów.

Podstawowe interesy wynikają z najistotniejszych potrzeb ludzkich, które obejmują: bezpieczeństwo, poczucie przynależności, warunki materialne, uznanie i szacunek okazywany przez otoczenie, kontrolę własnej sytuacji, poczucie możliwości stanowienia o swoim życiu.

Jednak występowanie różnicy interesów między stronami nie prowadzi jeszcze do rozpoczęcia negocjacji.

Konieczne jest istnienie wspólnoty interesów. Jeżeli nie dostrzegamy, że z innym człowiekiem, czy z jakąś instytucją, wiąże nas wspólnota interesów, negocjacje nie zaistnieją nawet, gdy coś nas dzieli.

Możemy więc powiedzieć, że bez wspólnych interesów nie ma po co negocjować, ale bez sprzecznych, nie ma o czym.

Fakt istnienia wspólnoty interesów jest niezwykle istotnym elementem decydująco wpływającym na przebieg negocjacji. Wspólnota interesów nakazuje niejako podjęcie negocjacji w sprawie, która różni partnerów. Świadomość wspólnych interesów pobudza strony do poszukiwania sposobów likwidacji pojawiających się różnic, rozwiązania istniejącego między nimi konfliktu.

Różnica interesów wyrażana jest przez strony w ich stanowiskach. Werbalnie określają czego chcą. Skąd strony wiedzą czego chcą? Wynika to z uświadomienia własnych interesów. Te zaś, jak wiemy, wyrastają z potrzeb. Jeżeli negocjacje będziemy

zawężali jedynie do słyszanych stanowisk, bez wzajemnego wniknięcia w interesy i potrzeby, nie znajdziemy sposobów likwidacji konfliktu.

Oczywiście możemy sobie wyobrazić sytuację, że jedna ze stron, np. „dla świętego spokoju” ustępuje przed żądaniami drugiej strony. Takie „załatwienie” sprawy nie powoduje jednak autentycznego zlikwidowania problemu. Przybiera on jedynie formę ukrytą, dużo bardziej niebezpieczną dla trwałości współpracy partnerów, dla istnienia wspólnoty ich interesów. Taka pozorna likwidacja konfliktu jest jedynie niwelacją różnic na poziomie wyrażanych stanowisk negocjacyjnych. Konflikt interesów pozostaje. Pozostają także niezaspokojone potrzeby jednej ze stron. Sytuacja taka nie pozwala na osiągnięcie trwałości rozwiązań.

### **Konflikty – istota i znaczenie**

Wbrew pozorom pojawianie się konfliktów w naszym życiu jest pozytywnym zjawiskiem. Paradoksalnie, zbyt często jednomyślność, uległość, zgoda za wszelką cenę, dążenie do unikania konfliktu - ze strachu, nieśmiałości czy ignorancji - prowadzi do złych decyzji. Konflikty mają w sobie siłę twórczą, mogą poprawić sytuację obu stron. Należy jedynie nauczyć się prawidłowo rozwiązywać pojawiające się konflikty.

Przyczyną konfliktu jest najczęściej **sprzeczność interesów**, czyli sytuacja, w której przynajmniej dwie strony o określonej pozycji społeczno-ekonomicznej i politycznej postrzegają swe wzajemne istnienie lub działanie jako przyczynę (potencjalną lub realną) pozbawienia pewnych cenionych społecznie wartości.

Konflikty są nieodłącznym elementem życia społecznego, gdyż żadne współdziałanie ludzi nie odbywa się bez rywalizacji oraz emocjonalnego zaangażowania jednostek i grup .

Konflikty różnią się w zależności od ich przyczyn, czasu trwania, zaangażowanych stron, sposobów zarządzania i rozwiązywania oraz wynikających z tego konsekwencji.

Sposób rozwiązywania konfliktu stanowi jego istotę, każdy konflikt musi w pewien sposób zostać rozwiązany . Konflikt ma bowiem swój wielki potencjał. To nie konflikt jest źródłem nieporozumień i walki lecz właśnie sposób jego rozstrzygnięcia. Ważne jest też, by pamiętać, że nierozwiązane konflikty powodują wzrost działań nieracjonalnych.

Nieuchronności konfliktów w naszym życiu powoduje konieczność nie tylko ich rozwiązywania, ale i zarządzania nimi. Wynika to z tego, że wiele konfliktów może przynosić także pozytywne skutki ich zarządzania, nie tylko rozwiązywania. Współcześnie skala konfliktów oraz ich konsekwencje przerastają umiejętności ludzi w ich rozwiązywaniu. Koszty społeczne, polityczne, ekonomiczne oraz psychiczne wymagają opracowania polityki zarządzania konfliktami. Potrzeba zarządzania konfliktami wynika również z upowszechniania się poglądu, że konflikty, jako stały element życia społecznego, funkcjonowania grup społecznych oraz organizacji mogą nieść również wartości pozytywne. Właśnie z tego względu należy nimi sterować (zarządzać), czyli kierować w celu przekształcania ich z destrukcyjnych, w konstruktywne, służące rozwojowi. Ta zasada postępowania dotyczy przede wszystkim

konfliktów, których źródłem są nie tyle trudne do osiągnięcia cele stron, ile sprzeczne sposoby ich osiągania. Złe zarządzanie konfliktem to strata czasu, energii, pieniędzy, talentu, natomiast dobrze zarządzany może mieć charakter kreatywny poprzez pomoc ludziom w myśleniu nad jego rozwiązywaniem, akceptacją nowych idei, perspektyw, stosunków i rozumienia. Kreatywne i efektywne zarządzanie konfliktem jest podstawą odpowiedzialności osób będących na kierowniczych, przywódczych stanowiskach. Nie można poprzestać jedynie na rozwiązaniu konfliktu dlatego, że jest to jedynie początek procesu. Rozwiązywanie konfliktów pomaga rozpoznać jego przyczyny, zrozumieć jego dynamikę i naturę. Znalezienie sposobu na przewyciężenie konkretnego konfliktu nie wyjaśnia samego zjawiska. Celem analizy każdej sytuacji konfliktowej jest dążenie do wprowadzania zmian społecznych w pożądanym i oczekiwanym przez ludzi kierunku rozwoju.

Wyróżnia się trzy sposoby zarządzania konfliktami:

- 1. Ograniczenie i tłumienie** konfliktów dysfunkcyjnych – działania takie jak: dążenie do zmiany wizerunku stron zaangażowanych w konflikt (np. przez dostarczenie pozytywnych informacji o drugiej stronie, o jej intencjach), uświadamianie uczestnikom nadrzędnych celów, uświadamianie stronom wspólnego zagrożenia itp.
- 2. Rozwiązywanie** konfliktów.
- 3. Stymulowanie** konfliktów – działania mające na celu wykorzystanie możliwości, jakie mogą nieść właściwie rozwiązywane konflikty. Jednak z obawy przed niekorzystnymi następstwami konfliktów, zastosowanie tej metody w praktyce jest niewielkie. Zazwyczaj jest ona stosowana wobec konfliktów o niewielkiej intensywności.

### **Style zarządzania konfliktem**

- 1. Rywalizacja** – sytuacja, gdy jedna strona w konflikcie próbuje rozwiązać go bez brania pod uwagę interesów przeciwnika. Używa wówczas takich technik, jak groźby, karanie, żądanie.
- 2. Rozwiązywanie** problemu, czasem nazywane współpracą – polega na podejmowaniu wysiłków ukierunkowanych na zidentyfikowanie przyczyn, które podzieliły strony sporu oraz poszukiwanie rozwiązań korzystnych dla obu stron.
- 3. Poddanie się (uleganie)**, co nie oznacza całkowitej kapitulacji – sytuacja, w której akceptujemy korzyści naszych przeciwników rezygnując z osobistych celów w imię zachowania dobrych stosunków z drugą stroną konfliktu.
- 4. Unikanie** konfliktu, czyli osoby lub grupy, z którymi potencjalnie możemy mieć konflikt lub unikanie obiektu, przedmiotu, sytuacji o konfliktogennym podłożu.
- 5. Prowencja konfliktu**, wymaga rozważenia całego społecznego kontekstu konfliktu oraz jego źródeł. Analiza warunków, które poprzedziły sytuację konfliktową oraz analiza stosunków społecznych stają się głównymi narzędziami tej koncepcji. Prowencja to konkretne działania dotyczące ogólnych społecznych problemów,

ze szczególnym uwzględnieniem tych, które prowadzą do konfliktów, jak i tych elementów środowiska społecznego, które łagodzą konflikt. Koncepcja ta jest szczególnie istotna przy analizie konfliktów współczesnych, takich jak: terroryzm, przemoc gangów, konflikty międzynarodowe czy między pracownikami a pracodawcami. Koncepcja prowencji podkreśla, że współczesne konflikty są bardzo skomplikowanym zjawiskiem społecznym, dlatego nie wystarcza je tylko rozwiązać, ale trzeba przeanalizować społeczne tło, aby znaleźć najbardziej trwały sposób rozwiązania konfliktu. Taka analiza wymaga podjęcia badań całej osobowości jednostki, struktury narodu, grupy społecznej, systemu politycznego, kultury oraz środowiska fizycznego.

## **Rozwiązywanie konfliktów**

Rozwiązywanie konfliktów stanowi jeden ze sposobów zarządzania konfliktami. Wyróżnia się następujące sposoby rozwiązywania konfliktów:

**1. Unikanie**, czyli niedopuszczenie do wybuchu konfliktu poprzez np. stłumienie, przeniesienie zainteresowania na inny obiekt, omijanie przedmiotu konfliktu, oddalenie rozwiązania konfliktu.

**2. Rozpoczęcie nieformalnej dyskusji** nad rozwiązywaniem konfliktu, aby wyjaśnić różnice pomiędzy stronami.

**3. Negocjacje** rozumiane jako ułożenie stosunków pomiędzy stronami, które znajdują się w stanie konfliktu. Uczestnicy nawiązują za obopólną zgodą krótkotrwałe kontakty, aby dać obu stronom konfliktu możliwość wzajemnego poznania się, zapoznania z potrzebami i interesami, wymiany uwag, określenia charakteru potencjalnych kontaktów lub uzgodnienia procedury, którą podejmą w celu rozwiązania problemu.

**4. Mediacje**, które są rozwinięciem procesu negocjacji. Ich najważniejszym elementem jest zaangażowanie trzeciej strony, która jest neutralna, zaakceptowana przez obie strony konfliktu, bezstronna, bez możliwości użycia swojego autorytetu w podjęciu ostatecznego rozwiązania. Najważniejsze jest (jak w negocjacjach), aby podczas mediacji możliwość podjęcia ostatecznych decyzji należała do bezpośrednio zainteresowanych stron.

Poza negocjacjami i mediacjami znane są inne metody, które jednak zmniejszają możliwość kontroli nad procesem rozwiązywania konfliktu zainteresowanych i w rezultacie mogą prowadzić do rozwiązań niesymetrycznych.

Do takich sposobów rozwiązania konfliktów zaliczyć można:

rozstrzygnięcia administracyjne, arbitraż, prawo i sądy oraz użycie zewnętrznej siły, która może wiązać się z wykorzystaniem przemocy.

## **Konflikt stanowisk a konflikt interesów**

Kreatywne rozwiązania konfliktów, zmianę na lepsze można osiągnąć poprzez umiejętność odczytania powodów, z jakich partner i my wyrażamy określone

stanowiska. Ważne jest uświadomienie sobie przez strony konfliktu jakie interesy, wyrastające z potrzeb, decydują, że formułujemy określone oczekiwania. Niestety zbyt często skupiamy się na tym, co usłyszymy, czyli na stanowisku, nie próbując dociec kształtujących go interesów.

Przyjrzyjmy się dwóm siostronom, które spierają się o jedną pomarańczę, jaką posiadają. Każda z nich wyraża swoje stanowisko wskazujące na chęć posiadania owocu. Negocjacje doprowadzają do kompromisu polegającego na podzieleniu pomarańczy na pół. Oznacza to, że obie siostry zrealizowały jedynie połowę swoich interesów. Zrezygnowały aż z połowy oczekiwań i potrzeb. Sukces to, czy porażka? Uznamy, że klęska obu stron, gdy zobaczymy, że siostry obrały swoje połowy, jedna zjadła owoc i wyrzuciła skórkę, druga zaś wyrzuciła owoc, a skórkę wkroiła do ciasta.

Negocjacje tak zakończone ukazują, jak bardzo siostry skupiły się na stanowiskach (całkowicie sprzecznych), a jak mało obchodziły je wzajemne interesy.

Przykład ten, zaczerpnięty z literatury przedmiotu, ilustruje ponadto, jak nieracjonalnym sposobem negocjacji jest tzw. „spotkanie w połowie drogi”. Gdyby siostry rozmawiały o interesach obie mogłyby zrealizować je w 100%, obie mogłyby zakończyć negocjacje pełnym sukcesem.

Bywają też sytuacje, gdy przystępujemy do negocjacji bez właściwego sprecyzowania własnych interesów lub definiujemy je fałszywie. Dzieje się tak np. gdy przedsiębiorca dąży do zrealizowania doraźnych zysków bez oglądania się na długoterminową perspektywę trwania swego biznesu. Chce zarobić w tym momencie zapominając, że za rok, dwa lata nie będzie miał z czego żyć. „Tnie” koszty w drodze oszczędności na pracownikach, przedstawia im „proponycje nie do odrzucenia” lub wymusza na partnerach szkodliwe dla nich ustępstwa. Może w takich sytuacjach spodziewać się utraty zaufania i braku podjęcia wysiłku współpracy z nim w przyszłości. Zła opinia zniechęca do pracy i współpracy. Firma upada. Właściciel najwyraźniej nie rozumiał swego prawdziwego interesu.

## **BATNA**

O sile pozycji negocjacyjnej decyduje nie tylko siła argumentów i propozycji, ale też możliwość alternatywy. Może okazać się, że zamiast negocjować warto wybrać inne rozwiązanie. Negocjowanie jest tylko wtedy opłacalne, jeśli ich skutek jest lepszy od BATNA, czyli alternatywy dla negocjacji.

BATNA to akronim angielskich słów: *best alternative to negotiated agreement* (najlepsza alternatywa dla negocjowanego porozumienia) i oznacza określenie sposobu działania na wypadek, gdyby nie doszło do porozumienia, lub też oferta partnera była gorsza od spodziewanej. Warto jednak pamiętać, by przy określaniu BATNA nie przeholować, nie przeszacować wartości innych, poza negocjacyjnych, rozwiązań. Jeżeli określimy je realnie, zawsze wtedy wzrasta nasza siła w negocjacjach, lub w ogóle do negocjacji nie przystępujemy, realizując swoją BATNA.

## **Negocjacje jako wywieranie wpływu**



W negocjacjach chodzi o osiągnięcie swoich celów, a więc o uznanie przez partnera ich słuszności i istotności dla powodzenia i trwałości wspólnych przedsięwzięć. To nic innego niż wywieranie wpływu, zrodzone przez psychologiczne źródła władzy. Bycie skutecznym w kontaktach międzyludzkich ma wiele wspólnego ze sposobem ruszania samochodem na lodzie. Jak w takiej sytuacji postępujemy? Czy ruszamy „z kopyta”? Zapewne nie, gdyż to może jedynie zepchnąć nas do rowu. Musimy wykazać szacunek dla lodowego partnera i znajomość konsekwencji forsowania na siłę własnej woli. Dlatego dozujemy gaz, rozbijamy auto, raz do przodu, raz w tył. Przyspieszamy delikatnie, zgodnie z mądrością starożytnego filozofa Heraklita, który powiedział: „kropla draży skałę nie siłą, lecz wiecznym padaniem”. Człowiek reaguje podobnie. Gdy napieramy na partnera, chcąc siłą zmusić go do ustępstw, napotykamy opór, tym silniejszy, im mocniej naciskamy. Gdy natrafiamy na taki opór zaczynamy krzyczeć, denerwować się. To jedynie utwierdza w partnerze przekonanie, że jego stanowisko jest dla niego korzystne, skoro wzbudza tyle naszej złości. Mówimy tu oczywiście o sytuacjach, w których napór nie jest wzmacniany argumentem typu pistolet przy głowie, czy nóż na gardle. Wtedy opór nie jest racjonalnym rozwiązaniem, chyba, że mamy w zanadrzu coś z arsenału Mc Giver`a. Powszechność równoważenia akcji przez reakcję jest tak częsta, że występuje nawet w sytuacjach, gdy ktoś chce przymusem spowodować nasze zachowania, których efekt jest obiektywnie dla nas korzystny. Decyzje podejmowane „w ciszy gabinetów”, w ukryciu przed nami, nawet gdy mają nam służyć, wzbudzają nieufność i opór.

Dlatego warto sięgnąć do zasobów mądrości i doświadczeń historii. Włoski teolog i filozof z XIII wieku – Św. Tomasz z Akwinu powiedział:

„Kiedy drugiego człowieka chce się przekonać do własnych poglądów, trzeba podejść tam gdzie on stoi, wziąć go za rękę i poprowadzić. Nie można stać w drugim kącie pokoju i krzyczeć. Nie wolno traktować go jak statysty w teatrze i kazać mu podejść. Trzeba zacząć od tego punktu, w którym on się znajduje. To jedyny sposób na ruszenie go z miejsca.”

Jak w praktyce zastosować wskazania Świętego? Co to znaczy „podejść, wziąć za rękę i poprowadzić”? Nie idzie, rzecz jasna, o tarmoszenie i ciągnięcie na siłę opierającego się delikwenta. Kluczem do sukcesu okazuje się umiejętność komunikowania się z drugim człowiekiem. Chodzi o znajomość zasad komunikacji, umiejętność słuchania i mówienia, czyli prowadzenia dialogu. Trzeba też umieć argumentować. Skuteczność komunikacji polega jednak, przede wszystkim, na umiejętności zrozumienia partnera, przy jednoczesnym posiadaniu pełnej wiedzy o sobie, o swoich wartościach, celach, interesach, poglądach. Wiedza taka pozwoli nam wpływać na zachowania innych i świadomie stosować poniższe zasady wywierania wpływu.

- zasada wzajemności (za prezent chcemy się rewanżować);
- zasada kontrastu (mając do wyboru dobre i złe, wybieramy dobre);
- zasada zaangażowania i konsekwencji (likwidacja niekonsekwencji);
- zasada społecznego dowodu słuszności (robię, bo „wszyscy” tak robią);

- zasada lubienia i sympatii (atrakcyjność wizualna, podobieństwo, komplementy, częstotliwość kontaktu, skojarzenie z czymś lubianym);
- zasada niedostępności (ludzie uważają za głębokie to, czego dna zobaczyć nie mogą);
- zasada maksymalizacji własnego interesu.

Warto w tym miejscu zasygnalizować fakt, że wiele technik i trików negocjacyjnych wyrasta właśnie z tych zasad. Warto więc dobrze je poznać i opanować ich stosowanie.

### **Specyfika negocjacji międzynarodowych**

Od wieków poszczególne państwa rozwiązywały wzajemne spory dwoma sposobami, czyli za pomocą wojen lub metodami pokojowymi, a wśród nich środkami dyplomatycznymi. Środki dyplomatyczne charakteryzują się tym, że strony uczestniczące w sporze zachowują dla siebie możliwość podjęcia ostatecznej decyzji do samego końca sporu. Należą do nich negocjacje, czyli rokowania bezpośrednie, ale także tzw. dobre usługi, mediacje, czy koncyliacje. Negocjacje mogą wiązać się ze sporem, konfliktem i koniecznością rozwiązania krytycznej sytuacji lub z ustaleniem warunków współpracy, osiągnięcia obopólnie założonego celu. Często zdarza się, że w trakcie negocjacji międzynarodowych spotykają się grupy osób pochodzące z różnych środowisk, systemów politycznych i religijnych czy kulturowych. W związku z tym, ważne jest by osoby nawiązujące ze sobą kontakty, dobrze rozumiały mentalność partnerów oraz umiały dopasować się do zaistniałej sytuacji. Oczywiście, zawsze istnieje ryzyko braku możliwości porozumienia. Jest to wpisane w każdy rodzaj negocjacji. Jednak jeśli negocjatorzy pochodzą z różnych kręgów kulturowych, ryzyko to wzrasta. Różnice kulturowe nie tylko utrudniają proces porozumiewania się i negocjowania, ale wpływają także na interpretacje celu negocjacji, stylu negocjowania, postawę negocjowania, porozumiewanie się, wyczucie czasu, zaangażowanie emocjonalne, formę negocjacji, organizację zespołu negocjacyjnego czy w końcu na poziom podejmowanego ryzyka. Brak wiedzy o odmiennościach kulturowych i zwyczajach zagranicznego partnera negocjacji, może być poważną barierą w zawieraniu międzynarodowych umów. Główną przyczyną niepowodzeń w negocjacjach jest brak możliwości nawiązania porozumienia między stronami. Negocjatorzy porozumiewają się za pomocą słów i działań, tak więc zarówno słowa jak i gesty muszą być artykułowane z maksymalną świadomością ich znaczenia, tego dosłownego i tego ukrytego. Ryzyko braku porozumienia istnieje w każdym rodzaju negocjacji ale właśnie w negocjacjach międzynarodowych, wzrasta wielokrotnie. Na przebieg negocjacji z przedstawicielami odmiennej kultury wpływa wiele czynników. Jednak kwestią najbardziej znaczącą jest właśnie nieznanostwo określonej kultury, co może stwarzać wiele nieprzewidzianych trudności już w trakcie trwania rozmów. Aby skutecznie porozumiewać się, profesjonalni negocjatorzy muszą w toku negocjacji pamiętać stale o trzech rzeczach jednocześnie: o własnych słowach i działaniach, o tym, jakie znaczenie przypisuje im partner, oraz o słowach i działaniach partnera. Negocjator musi ocenić, czy jego własne słowa i działania są właściwe, czy druga strona zrozumiała je zgodnie z

intencjami i czy oni sami prawidłowo ocenili znaczenie wypowiedzi i zachowanie partnera. Jednym słowem musi myśleć nie tylko sam za siebie ale i za tego z kim rozmawia. Jest to złożona konstrukcja psychologiczna, ale przy dobrym jej opanowaniu, efekt negocjacji bywa dużo łatwiej osiągalny. Na sposób negocjowania z przedstawicielami innych państw wpływ zazwyczaj mają następujące aspekty:

Pluralizm polityczny i prawny. Organizacje podczas negocjacji międzynarodowych są niejako zmuszane do zetknięcia się z obcym, czasem mało znanym i niezrozumiałym systemem politycznym i ustrojem prawnym.

Finanse międzynarodowe. Szczególną uwagę poświęca się tutaj kursowi walutowemu.

Poziom relacji biurokratycznych. Wciąż w wielu krajach rządy i przedsiębiorstwa, szczególnie z sektorów strategicznych, mają ze sobą wiele wspólnego. Dlatego uwarunkowania polityczne mogą mieć duży wpływ na przebieg negocjacji.

Poziom stabilizacji systemu politycznego i gospodarczego.

Panująca ideologia. Często jeden z podstawowych problemów w negocjacjach, szczególnie międzynarodowych. Różnice spowodowane ideologią są jednymi z najtrudniejszych do pokonania.

Kultura. Uważana przez ekspertów za kluczowy czynnik negocjacji międzynarodowych. Powoduje, iż ludzie prowadzi negocjacje w całkiem odmienny sposób. Różnice wynikające z kultury mogą wpływać na proces negocjacyjny przynajmniej w ośmiu sferach: definicji negocjacji, wyboru negocjatorów, protokołu, komunikacji, czasu, skłonności do ryzyka, stosunku grupy do jednostki, formie porozumienia.

Zależności od zewnętrznych wpływów (własne i partnera)

Na świecie istnieje wiele wspólnot kulturowych, a każda ma własne recepty i przekonania o stylu prowadzenia skutecznych negocjacji. Dobry negocjator zawsze powinien pamiętać o tym co chce osiągnąć, być dobrze przygotowanym do negocjacji i mieć, na podstawie wcześniej zebranych informacji, opracowaną strategię postępowania. Zasiadając do stołu negocjacyjnego trzeba mieć świadomość różnic kulturowych nie tylko dlatego by nie popełnić gafy, ale i po to, by w czasie rozmów wykorzystać swoją wiedzę tak, by osiągnąć określone korzyści. Nie będę tu przytaczał szczegółowych charakterystyk sposobów negocjowania przez przedstawicieli różnych narodów. Zasygnalizuję jedynie najistotniejsze obszary, w jakich powinno się dokonywać analizy kultury partnera, z jakim przyjdzie nam negocjować. Obszarami tymi są:

- **Nastawienie:** zadania – ludzie

**- Ceremonialność – Nieceremonialność**

**- Postrzeganie czasu: „zegarek” - „słońce”**

**- Ekspresja - Powściągliwość**

Nastawienie na LUDZI oznacza preferowanie kontaktu osobistego partnerów, wagę rekomendacji, przedstawianie, znaczenie powitania, poznania wzajemnego, rozmowy „o pogodzie”, zachowanie dobrych relacji międzyludzkich, unikanie bezpośredniego mówienia „NIE”, wysoce kontekstową komunikację pełną metafor, przenośni, szacunek dla godności osobistej i „zachowania twarzy”. Nastawienia takie dominują w społeczeństwach Afryki, Bliskiego Wschodu, Azji, Ameryki Południowej.

Nastawienie na cel, czyli ZADANIE oznacza rzeczowość, komunikację niskokontekstową, bezpośredniość, szczerłość i otwartość w kontaktach międzyludzkich. Charakteryzuje mieszkańców Europy Północnej, Niemców, Amerykanów, Kanadyjczyków i Australijczyków.

Pomiędzy tak zdecydowanie określonymi nastawieniami odnajdujemy zachowania pośrednie, zwłaszcza w Wielkiej Brytanii, Europie Środkowej i Południowej, Ameryce Południowej i na Dalekim Wschodzie.

Ceremonialność w kontaktach cechuje Europejczyków (poza północą częścią kontynentu), Azjatów, Arabów oraz mieszkańców Ameryki Południowej.

Nieceremonialność dominuje, jak już wiemy wśród mieszkańców Europy Północnej, zwłaszcza w Danii, Norwegii, Szwecji i Islandii oraz w USA i Kanadzie.

Określenie ZEGAREK oznacza przywiązywanie znaczenia do terminowości i punktualności. Charakteryzuje ludzi z Europy Północnej, Niemców, Amerykanów i Kanadyjczyków oraz Japończyków.

Ludami SŁONECZNYMI zaś, czyli traktującymi czas zegarowy – punktualność, dochowywanie terminów - nieco lub bardzo luźno czy niezobowiązująco są Afrykańczycy, Arabowie, Południowi Amerykanie, Grecy, Hiszpanie, Portugalczycy, mieszkańcy południa Włoch oraz Azjaci poza Japończykami.

Niezdecydowanymi w tym elemencie, lub po prostu różnie traktującymi wskazania zegara są ludy Europy Środkowej i Wschodniej, Australijczycy oraz mieszkańcy Dalekiego Wschodu.

W zakresie ekspresyjności lub powściągliwości wyróżnić trzeba dwa elementy – zachowania werbalne i niewerbalne.

**ZACHOWANIA WERBALNE**

- ekspresja: Europa Południowa, Ameryka Południowa
- powściągliwość: Azja Wschodnia, Europa Północna, Niemcy
- pomiędzy: USA, Kanada, Europa Środkowa i Wschodnia, Afryka, Azja Południowa

**ZACHOWANIA NIEWERBALNE**

- dotyk: Bliski Wschód, Europa Południowa, Ameryka Południowa
- daleko: Azja, Europa Północna i Środkowa, USA, Kanada

- dotyk ograniczony: Europa Wschodnia, USA, Kanada
- dotyk rzadki: Azja, Wielka Brytania, Europa Północna

Istotnymi cechami różnicującymi są zależności między kulturą narodu a preferowanymi w niej wartościami, z których istotne znaczenie w procesie negocjacji odgrywają następujące elementy:

- **Dystans władzy** (akceptacja lub brak zależności)
- **Kolektywizm – Indywidualizm**
- **Kobiecość – Męskość**
- **Orientacje długookresowe** - czyli dominujące cechy społeczeństwa nazywane A i B

A: oszczędność, zapobiegliwość, wytrwałość, kształtowanie relacji według statusu społecznego.

B: zrównoważenie, szacunek dla tradycji, wypełnianie zobowiązań społecznych, „zachowanie twarzy”.

#### DYSTANS WŁADZY

- **DUŻY** - Bliski Wschód, Ameryka Południowa, Azja, Europa Wschodnia, Francja, Hiszpania
- **MAŁY** - kraje skandynawskie, Niemcy, Holandia, USA, Wielka Brytania, Kanada, Australia
- **ŚREDNI** - Włochy, Europa Środkowa

#### KOBIECOŚĆ – MĘSKOŚĆ

- **„Męskość”**- role społeczne są określone -od mężczyzn oczekuje się asertywności, twardości i nakierowania na sukces materialny; od kobiet – skromności, czułości i troskliwości  
(wysoka - Japonia, Austria, Włochy, Niemcy, Szwajcaria;  
średnia – Wielka Brytania, Irlandia, USA, Kanada, Australia)
- **„Kobiecość”** - role społeczne przenikają się – zarówno od mężczyzn jak i kobiet oczekuje się skromności, czułości i troski  
(wysoka – Europa Północna, Holandia;  
średnia – Portugalia, Hiszpania, Ameryka Południowa)

## II. KOMPETENCJE KOMUNIKACYJNE

### Osobiste kompetencje komunikacyjne

Negocjacje to przede wszystkim rozmowa. Stąd najistotniejszymi kompetencjami negocjatora powinno być opanowanie zasad porozumiewania się – słuchania, mówienia, argumentowania, opanowanie specyfiki i znaczeń mowy ciała, a także pewna doza zachowań aktorskich.

W komunikowaniu się z innymi ludźmi możemy stawiać sobie dwa cele. Pierwszym jest dostarczenie informacji. Ten etap komunikowania nie powoduje u odbiorcy bezpośredniej reakcji, nie wywołuje działania.

Dostarczenie informacji jest jednak krokiem niezbędnym dla realizacji drugiego etapu komunikacyjnego, jakim jest przekonanie.

Oczywiście wyobrażalne jest takie postępowanie, w którym sięgamy do narzędzi przymusu, szantażu, groźby, dzięki którym nasz partner ulegnie. To jednak nie gwarantuje trwałości kontaktów.

Poszukując trwałego porozumienia musimy stosować etapowość komunikacji. Jest to niezbędny warunek kształtowania postawy innych ludzi.

Jak wiemy z psychologii postawa składa się z trzech sfer. Są nimi:

- dostarczenie (pozyskanie) informacji;
- emocjonalne przeżycie informacji;
- podjęcie działania.

To stopniowanie jest niezbędnym elementem kształtowania postaw człowieka. Nie uda się nam wkroczyć w sferę zachowań bez przebrnięcia przez etapy wcześniejsze – poinformowania i wzbudzenia przeżycia emocjonalnego dostarczonych informacji. Nie spowodujemy działania innych bez wzbudzenia zainteresowania i emocjonalnego przeżycia informacji, powstałego ze wspólnoty wartości adresata i przekazu.

### Słuchanie skuteczne

Podstawą dobrej komunikacji jest słuchanie. Wydaje się nam, że potrafimy to w stopniu doskonałym. Czy rzeczywiście? Dokonajmy próby naszych umiejętności słuchania.

Wyobraźmy sobie, że ktoś przekazuje nam informację opisując to, co widzi, a czego my zobaczyć nie możemy. Słyszymy, że widzi on trójkąt. Naszym zadaniem jest

narysowanie tego, o czym mówi informator. Przystępujemy więc do kreślenia trójkąta. Ale jaki to ma być trójkąt? Niektórym z nas nie przeszkadza brak tej informacji. Rysują trójkąt według własnego uznania. Być może informator, jeśli uświadomi sobie nieścisłość własnej informacji (co wcale nie musi nastąpić) doda, że widzi trójkąt równoboczny. Teraz już z całą pewnością odwzorowujemy prawdziwą informację, rysując opisany trójkąt. Efekt jest taki, że każdy z nas ma na kartce osobiste wyobrażenie opisywanej figury. Jeden ma trójkąt duży, drugi mały. U jednego wierzchołek jest skierowany do góry, u innego ku dołowi. Tak naprawdę nie odzwierciedlamy opisywanej rzeczywistości, a jedynie własne o niej wyobrażenie. Domyślamy się, zgadujemy lub opieramy swe przekonania o dotychczasowe doświadczenia, osobistą wiedzę o tym, jak wyglądać może trójkąt równoboczny.

Możemy powiedzieć, że nasz informator nie był precyzyjny. I będziemy mieli rację. Tyle tylko, że jemu znów wydaje się, że to co widzi jest tak oczywiste, iż nie powinno wzbudzać jakichkolwiek wątpliwości. Okazuje się, że przekazanie nawet bardzo prostej informacji może być skomplikowanym zadaniem, wymagającym kontroli własnych przekazów – precyzji, dążenia do zrozumiałości i jasności komunikatu. To, co dla nadawcy jest oczywiste nie musi być takie same dla odbiorców.

Jednak równie wielką winę za „niedogadanie się” ponoszą w tym przypadku sami słuchacze, którzy zbyt pochopnie uznali, że wiedzą o co chodzi nadawcy. A wystarczyło zadać kilka pytań. Choćby o długość boku, o skierowanie wierzchołka, o usytuowanie rysunku na kartce, o grubości linii czy jej kolor.

To, co napisałem może się wydać za proste, by było aż tak skomplikowane. Proponuję więc by każdy dokonał takiego, czy podobnego eksperymentu, wśród grupy swoich znajomych. Będąc eksperymentatorem dozujcie informację. Nie możecie być całkowicie precyzyjni. Powiedzcie: proszę narysować trójkąt równoboczny. I tyle. Przekonacie się, że większość, jeśli nie wszyscy, rzucą się do pracy bez najmniejszego wahania, a efekt będzie u każdego daleko odbiegał od tego, co chcieliście przekazać słuchaczom.

Umiejętność słuchania to ogromnie trudna sztuka. Jej brak jest niebezpieczny. Umykają nam ważne informacje, nie dostrzegamy problemów, nie poznajemy prawdy o rzeczywistości.

Słuchanie oznacza zaangażowanie i chęć zrozumienia tego, jak inni widzą świat. By umieć słuchać musimy wyzbyć się uprzedzeń, oderwać od własnych doświadczeń, przekonań czy niepokojów. Musimy nauczyć się patrzeć oczyma drugiej osoby. Jest to umiejętność postrzegania spraw z perspektywy partnera. Powiedziałem, że podstawą dobrej komunikacji jest umiejętność słuchania. Zapamiętajmy zarazem, że podstawą umiejętności słuchania jest umiejętność zadawania pytań. Obok pozytywnego nastawienia (empatii) jest to podstawa skutecznego słuchania. Nie należy bać się zadawania nawet pytań naiwnych, choć jak już wcześniej mówiliśmy, w ogóle boimy się pytać, gdyż tak nas wychowano. Wmawiano nam, że to niegrzecznie jest pytać, że to zbytwna wścibskość. Jednak prawda jest taka, że jeśli pytamy oznacza to zainteresowanie rozmówcą, co samo w sobie jest dla niego komplementem, a nam pozwala precyzować słyszana wypowiedź, lepiej ją rozumieć. Nie musimy domyślać się czy zgadywać, by rozumieć. To ważne, zwłaszcza, że nie zawsze zgadujemy czy

domyślamy się prawdy. Możemy być pewni, że w takiej sytuacji trudno osiągnąć porozumienie.

Uważne słuchanie to, jak wspomniałem, komplement dla nadawcy. Wyraża bowiem informację typu „interesuję się tym, co mówisz, twoje doświadczenia są dla mnie ważne”. Ponownie warto wspomnieć słowa Syrusa. Poza tym słuchanie oznacza rozumienie i okazanie zadowolenia z możliwości rozmowy. Pozwala także nauczyć się czegoś nowego, a bywa, że udzielić pomocy. Autentyczne słuchanie ma w sobie coś ze spowiedzi, kiedy w akcie tym ważniejsza jest możliwość „wygadania się” przed osobą życzliwą, niż uzyskanie od niej jakichś pomocnych w życiu wskazówek.

Niestety zazwyczaj nie potrafimy słuchać. Udajemy, że słuchamy. Dlaczego? Wcale nie z lenistwa, a częściej z powodu naszych ograniczeń i słabości. Słuchamy dla wywarcia wrażenia, by być lubianym, z ostrożności, by nie zostać odrzuconym. „Pseudo - słuchamy” też tylko po to, by samemu być wysłuchanym. Czasami „słuchamy” jedynie w celu wykrycia słabości rozmówcy lub wykorzystania informacji na swoją korzyść. Szukamy słabości argumentacji, aby móc atakować, ukazywać swoją rację. Lub „słuchamy”, by grać na zwłokę, przygotowując swoją wypowiedź, wyławiamy odpowiadającą nam informację ignorując jednocześnie inne. Bywa, że słuchamy z powodu „dobrego wychowania”.

Słuchać innych warto choćby z jednej przyczyny. Pozwala to dowiedzieć się więcej, niż wiemy. Jeśli opieramy się na wiedzy i doświadczeniach, które znamy i uznajemy za słuszne, nie rozwijamy się intelektualnie. Słuchać warto też dlatego, że możemy zyskać nowych przyjaciół, których dotąd odtrącaliśmy, spieraliśmy się z nimi chcąc dowodzić swego, nie interesowali nas, chcieliśmy błyszczeć, nie dopuszczając do tego, by inni mogli błysnąć przed nami.

By umieć skutecznie słuchać nie wystarczy uznać, że warto. Musimy jeszcze zidentyfikować nasze wewnętrzne bariery, które utrudniają nam słuchanie i kontrolować by nie opanowały nas.

Jakie to bariery? Każdy może mieć inne, ale wszyscy jakieś mają. Wspomniałem już o nich wyżej, jednak warto je wymienić raz jeszcze po to, by móc odszukać w sobie te, które przeszkadzają w byciu skutecznym słuchaczem. Oczywiście zakładam, że chcemy być dobrymi słuchaczami. Jeżeli lekceważymy tą umiejętność, to szukanie w sobie barier utrudniających uważne słuchanie jest bezsensowne. Może jednak „trafić kosa na kamień”. I będziemy żałować, że nie potrafiliśmy słuchać. Warto więc „zajrzeć” w swą osobowość.

Bariery utrudniające słuchanie to:

- porównywanie (kto jest mądrzejszy, bardziej kompetentny, zdrowszy emocjonalnie, kto więcej doświadczył, kto jest po prostu lepszy);
- domyślanie się (zgadywanie co się „naprawdę” kryje za słowami, jakie są prawdziwe intencje nadawcy);
- przygotowywanie odpowiedzi (nie słuchasz koncentrując się na tym, co sam masz powiedzieć);
- filtrowanie (słuchanie wybiórcze, dla własnego bezpieczeństwa i dobrego samopoczucia, wyłapywanie jedynie tych treści, z którymi się zgadzasz, lub które są znane);



- osądzanie (wyrażanie sądu, zbyt pochopnego, opartego na jednej przesłance, z którą się nie zgadzasz, spisywanie partnera „na straty”);
- skojarzenia (słyszana treść uruchamia myślenie o własnych przeżyciach, co powoduje skupienie się na nich i zaprzestanie słuchania);
- utożsamianie się (odnoszenie słyszanych treści do własnych doświadczeń);
- udzielanie rad (brakuje rozpoznania uczuć i stanu rozmówcy, po paru zdaniach przedstawiasz „receptę”, często zaczynając opowieść o tym, co w podobnej sytuacji sami zrobiliśmy, co wszak nie koniecznie interesuje rozmówcę);
- sprzeciwianie się (protestujesz, kłócisz się o wybrane słowa, uogólniasz w stylu „ty zawsze tak się zachowujesz”, jesteś zgryźliwy, sarkastyczny, ironiczny);
- dyskutowanie (przyjęcie wiadomości z zastrzeżeniem typu „to ciekawe, ale ja znam lepsze”, lub „to mało, ja przeżyłem więcej”);
- przekonywanie (przekręcanie faktów, podnoszenie głosu, obwinianie, oby tylko odsunąć, zagłuszyć uczucie, że się mylisz);
- zmiana toru (nagła zmiana tematu, obrócenie omawianej sprawy w żart, zlekceważenie wagi sprawy słowami w stylu „to się powieś” lub „idź się utop”, opowiadanie dykteryjek);
- zjednywanie (zgadzanie się ze wszystkim bez zaangażowania, powtarzasz słowa „tak, absolutnie, oczywiście, wiem, niewiarygodne”, choć tak naprawdę niewiele do ciebie dociera).

### **Techniki skutecznego słuchania**

Komunikatu należy wpieryw wysłuchać, upewnić się, że prawidłowo go rozumiemy i dopiero oceniać, wyciągać wnioski. Pomocnymi w tym dziele są - jak już wiemy – pytania. Ponadto tzw. parafrazowanie, czyli powtarzanie usłyszanych treści swoimi słowami oraz prośba o uszczegółowienie, potwierdzenie czy dobrze rozumiemy przekaz, czyli – precyzowanie. Przede wszystkim jednak musimy słuchać z odpowiednim nastawieniem (z empatią), chcieć słuchać otwarcie. Pomaga w tym kilka prostych technik angażujących:

po pierwsze – utrzymuj kontakt wzrokowy (jednak na tyle łagodnie, by nie onieśmielać czy tremować partnera);

po drugie – nachylaj się nieco w stronę rozmówcy;

po trzecie – wspieraj mówiącego kiwając głową, uśmiechając się;

po czwarte – zadbaj, by nic cię nie odciągało i nie rozpraszało twojej uwagi;

po piąte – jeśli jesteś zły czy rozdrażniony i nie możesz się skupić na tym co partner mówi, poproś o przerwę wyjaśniając przyczynę prośby. Ustalcie nowy termin rozmowy (być może będzie to już po chwili).

Wyciągając wnioski z doświadczenia z trójkątem, powinniśmy pamiętać, że nie zawsze mamy do czynienia z jasnym, jednoznacznym i precyzyjnym komunikatem. Dlatego ważne jest stosowanie technik skutecznego słuchania, nawet w sytuacji prostych przekazów informacyjnych, nie mówiąc już o treściach perswazyjnych.

## Wizualizacja przekazu

O ile w przekazie werbalnym, dla pełnej jego jasności, wysiłek nadawcy i odbiorcy musi być duży, o tyle, wydaje się, że zobaczenie czegoś jest dla wszystkich jednoznaczne. Zapewne łatwiej coś rozumieć, gdy się to zobaczy. Jest to ponadto atrakcyjniejszy komunikat i prostszy w odbiorze. Obraz po prostu widzimy. Przewaga telewizji nad radiem, a tym bardziej nad gazetami, wynika właśnie z siły obrazu połączonej z siłą słowa. Poza tym musimy mieć świadomość faktu, że pełnia komunikowania się wynika zarówno z tego, co słyszymy, jak i z pozawerbalnych sygnałów. Komunikujemy się całą naszą postacią. Mina, gesty, grymas, spojrzenie, gestykulacja – wszystko to są kody, które potrafimy odczytać i zinterpretować. Jakże często nie odbieramy słyszanych słów za prawdziwe gdyż nie współgrają z nimi elementy tzw. mowy ciała. Jak pustym gestem jest pozdrowienie, czy kościelne przekazanie sobie znaku pokoju, które jest podaniem ręki, a jednocześnie patrzeniem w podłogę lub na kogoś innego. Jak mało nas przekonuje tak wyrażany znak pokoju czy pozdrowienia, któremu nie towarzyszy spojrzenie w oczy i uśmiech kierowany w naszą stronę. Jest tak niewiarygodne jak zapewnienie, że nie nudzimy się we dwoje, z jednoczesnym spoglądaniem na zegarek.

Siła oddziaływania obrazu jest ogromna. Warto o tym pamiętać i stosować, ilustrując słowa argumentami materialnymi, także mową ciała, wizualizującymi treść przekazu. W trakcie negocjacji nasze zachowania, miny i gesty są bacznie obserwowane przez partnera, bowiem potrafią przekazać więcej informacji niż słowa. A przynajmniej jest to bardziej wiarygodna informacja, gdyż nad mową ciała mamy mniej możliwości panowania, niż nad słowami, które wypowiadamy.

## Systemy reprezentacji

Przeprowadźmy krótki, a zarazem, przyjemny eksperyment. Proszę usiąść wygodnie, „wyluzować się”, zamknąć oczy i przypomnieć sobie swój ostatni pobyt nad morzem (lub w górach, nad jeziorem, albo swój pokój z dzieciństwa – w sytuacji, gdyby ktoś nad morzem nigdy nie był).

Po paru minutach tych wspomnień proszę je opisać. Co było pierwszym, dominującym wrażeniem? Czy był to widok plaży i wody? Czy może szum fal i głosy krążących mew? A może uczucie przyjemności, zimnego lub gorącego piasku i wody, albo zapach smażonych ryb z pobliskiej smażalni?

Oczywiście wszystkie te wspomnienia są dostępne każdemu z nas. Jednak tylko jedno pojawia się pierwsze, jedno w nas dominuje. Głównie poprzez ten dominujący zmysł poznajemy, odbieramy i interpretujemy rzeczywistość. To ten dominujący zmysł powoduje, że zwracamy uwagę i zapamiętujemy różne rzeczy. Coś do nas dociera skuteczniej, coś słabiej, coś dostrzegamy wyraźniej, inną rzecz mgliście, lub w ogóle. Do każdego z nas docierają inne bodźce. Różna jest nasza percepcja rzeczywistości.

Wymieńmy istniejące systemy reprezentacji:

– wizualny (dominują wewnętrzne obrazy – widzimy plażę i wodę);

- słuchowy (dominują wewnętrznie słyszane głosy i dźwięki – szum fal, krzyk mew);
- kinestetyczny (dominują wewnętrzne odczucia i uczucia – błogość, ciepło lub zimno wody i piasku, zapach smażonych ryb).

Jak wspomniałem ludzie posługują się każdym z systemów (chyba, że któryś zmysł jest uszkodzony), z tym, że jeden jest dominujący, używany najczęściej.

Procesy myślowe wynikające z dominującego systemu reprezentacji powodują, że różnimy się zasobem używanego słownictwa. Dotyczy to zwłaszcza słów czynnościowych.

Gdy dominuje w nas system wizualny (jesteśmy wzrokowcami) posługujemy się słowami : „widzimy, że...”, „jasnym się staje...”, „kształtuje to...”, „zarysowuje się obraz...”.

Jeżeli dominuje w nas system słuchowy (jesteśmy słuchowcami) mówimy: „słyszemy więc...”, „zaakcentować należy...”, brzmi to jak...”.

Wyrazem kinestetycznego systemu reprezentacji (uczuciowcy) są sformułowania typu: „mamy namacalny przykład...”, „możemy odczuć, że...”, „dotknijmy jeszcze kwestii...”, „mam wrażenie, że...”.

Jeśli chcemy skutecznie komunikować się z osobami, które posługują się innym niż my systemem reprezentacji, musimy rozpoznać jaki to system i starać się mówić językiem charakterystycznym dla partnera. Oczywiście trudne lub niezręczne będzie przeprowadzanie eksperymentu z zamykaniem oczu i wspomnieniami znanymi z dzieciństwa. Dlatego i tu pomocna okaże się umiejętność słuchania.

Jeżeli będziemy uważnie słuchać wyłowimy dominujące u partnera słowa czynnościowe, określając przez to jego system reprezentacji. Będziemy mogli wtedy stosować także odpowiednie, docierające do odbiorcy, pozawerbalne elementy komunikacyjne – ilustracje, obrazy, wykresy lub bodźce dźwiękowe czy emocjonalne.

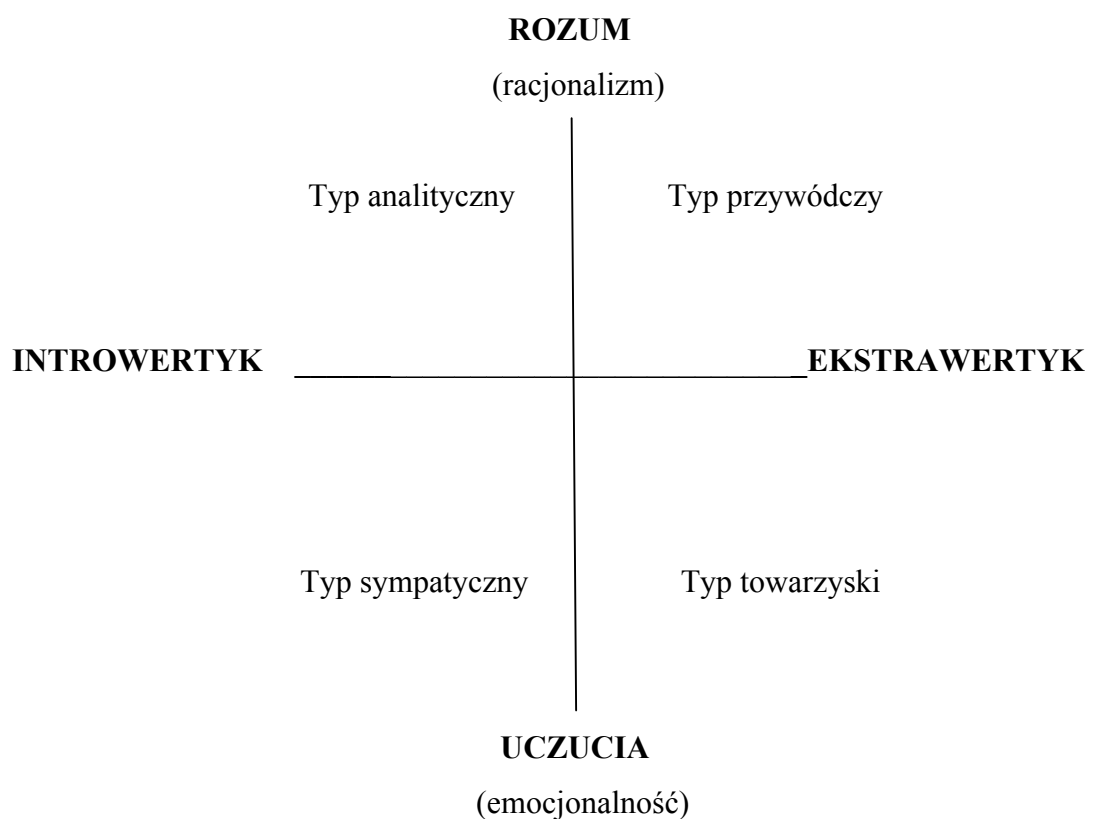
W dziele tym zawsze musimy pamiętać o własnym systemie reprezentacji i kontrolować poziom jego demonstrowania. To trudne, zwłaszcza w kwestii używanego słownictwa, gdyż zazwyczaj „nie słyszemy” tego, co mówimy. Słowa wypowiadamy automatycznie, bezwiednie stosując swoje słownictwo, odwołując się do „gadżetów” komunikacyjnych, które są dla nas zrozumiałe i przekonujące. Jednak to nie koniecznie będzie przekonywało partnera.

Dla zmniejszenia naszych zmartwień w sferze komunikacyjnej dodam, że znaczna większość ludzi to wzrokowcy. Dlatego też tak dużą popularnością cieszą się przekazy wizualne. To zapewne ułatwia nasze zadanie. Jednak nie zwalnia z obowiązku dociekania, czy przypadkiem nie trafiamy na osobę, która posługuje się innym niż wzrokowcy systemem reprezentacji.

## **Typy osobowości**

Sposób percepcji rzeczywistości to tylko jeden element różniący nas. Równie istotną różnicą jest osobowość, ukształtowana przez cechy wrodzone i nabyte od otoczenia i warunków socjalizacji. Banałem jest stwierdzenie, że człowiek to istota skomplikowana. W tej komplikacji możemy jednak wskazać na wspólne każdemu elementy konstrukcyjne. Tak jak fizycznie trudno spotkać podobnych do siebie

osobników (chyba, że mamy do czynienia z braćmi bliźniakami), to jednak wszyscy, mimo to jesteśmy podobnie zbudowani, posiadamy taką samą anatomię. Również w wewnętrznej, psychologicznej konstrukcji możemy wskazać na wspólne elementy. Nie wnikając w szczegóły, uznając, że im coś prostsze, tym łatwiejsze w praktycznym zastosowaniu, uznać można, że każdy człowiek posiada rozum oraz uczucia i emocje. Oczywiście – każdy w różnym stopniu tymi zasobami się posługuje. Możemy także podzielić ludzi na skrytych, zamkniętych w sobie oraz na otwartych, energicznych, dążących do kontaktów zewnętrznych. Tych pierwszych nazywamy introwertykami, tych drugich – ekstrawertykami. Wykorzystując te cztery zmienne możemy utworzyć schemat określający typy osobowości.



Wyodrębnione typy w zasadzie nie występują w „czystej” postaci. Ludzie są bardziej skomplikowanym „produktem”. Jednak któryś w każdym z nas dominuje. W nabywaniu kompetencji komunikacyjnych, jak zawsze powinniśmy zacząć od siebie, od rozpoznania własnego typu osobowości, a następnie dokonywać analizy osobowości partnerów, do których będziemy starali się dotrzeć, lub z którymi przyjdzie nam prowadzić negocjacje lub innego rodzaju rozmowy.

Opiszmy więc krótko poszczególne typy osobowości.

### Typ analityczny

Nieskazitelnie ubrany, dobrze zorganizowany, przestrzegający zasad i konwenansów, krytyczny względem siebie, pragnie osiągnąć doskonałość, zamknięty w sobie, racjonalny. Działa i mówi powoli, z namysłem, musi poznać szczegóły, fakty, dane liczbowe, lubi zapoznawać się z wykresami, tabelami, zestawieniami. Szanuje inteligencję, logikę wywodu, lekceważy emocjonalne wybuchy. Często posługuje się słowami: racjonalny, rozsądny, uwaga, sedno sprawy, przemyślany, porównując, wyważony, użyteczny, wartość, ostrożny, kalkulować, oszacować. W kontaktach z „analitykiem” nie warto być żywiołowym, silić się na dowcipy, działać spontanicznie i powierzchownie.

### Typ przywódczy

Szybko mówi i chodzi, przyciąga ludzi, ogranicza trywialne pogawędki, mówi o konkretach, podkreśla wagę celu a nie działania samego w sobie, sam wybiera towarzystwo, choć dla wszystkich jest uprzejmy. Ma silne poczucie własnej wartości i godności. Myśli szybko, logicznie i racjonalnie, widzi całokształt, wizjoner, nie wnika w detale, szybko dokonuje sądów i podejmuje decyzję, jest bezpośredni, czasem rani uczucia (bywa, że świadomie). Często używa słów: rezultaty, szybko, osiągnąć, na czas, skuteczny, przygoda, pewny, zdecydowany, szeroka perspektywa, projekt, niezależny, zwięzły. W rozmowie z typem przywódczym nie opisujemy szczegółów naszych pomysłów czy przekonań. Mówmy: „mam pomysł, ale brakuje teraz czasu, by wyjaśnić szczegóły...” albo „najważniejsze w tym powinno się wydać...”.

### Typ sympatyczny

Niesystematyczność, beztroska oraz ciche, spokojne, łagodne mówienie, charakteryzują osobowość sympatyczną. Jest to człowiek wrażliwy, szanujący uczucia innych i sam oczekujący aprobaty. Potrzebuje dużo czasu na podjęcie decyzji, lubi zajmować się innymi, odkłada na później realizację projektów czy rozwiązanie problemów. Unika konfrontacji, nie wyraża wprost swych myśli, nie lubi podejmowania decyzji oczekując pokierowania jego działaniami. Kluczowe słowa to: uprzejmy, miły, szczęśliwy, przejmować się, cichy, zadowolony, kochać, dotykać, wychowywać. Rozmawiając z typem sympatycznym należy spokojnie, dowartościowywać go, jednocześnie proponując działania, podkreślać przyjemną atmosferę, spokój i ustronność miejsca, nie ponaglać, wskazywać na wartość zebrania opinii innych i podjęcie decyzji w oparciu o te przesłanki, choć oczywiście należy podkreślić, jak ważne jest dla nas to, co myśli typ sympatyczny.

### Typ towarzyski

Uwielbia kontakt z innymi, lubi pogawędki zwłaszcza na błahe tematy, ulega otoczeniu, daje się prowadzić (manipulować), mówi szybko i chaotycznie, dominuje w rozmowie, często rani uczucia, choć całkowicie nieświadomie, dąży do uzyskania sympatii i szacunku innych (niestety często za cenę wartości), kieruje się emocjami, zmienny w nastrojach. Przyjemność, energia, bawić się, radosny, kochać, podekscytowany, optymistyczny, zajęcie, szczęście – to kluczowe słowa, których używa i jakie

powinniśmy jak najczęściej w rozmowie z nim wypowiadać, proponując wypad na zabawę, zmianę otoczenia, zorganizowanie małej kolacyjki, która dostarczy radości i ekscytujących przeżyć.

## **Argumentowanie**

Opanowanie dotychczas prezentowanych umiejętności pozwoli nam w miarę sprawnie i skutecznie odbierać informacje i docierać z nimi do adresatów. Jednak, gdy będziemy chcieli przystąpić do etapu perswazyjnego naszych zabiegów komunikacyjnych, niezbędne będzie opanowanie sztuki argumentowania. Pomocna w tym jest wspomniana wcześniej retoryka..

Jak już wiemy, retoryka jest sztuką i umiejętnością przekonywania. Jako technika pozyskiwania akceptacji odbiorcy dla głoszonych tez, może być wykorzystana w służbie dobra i zła, prawdy i kłamstwa, celów godziwych i niecnym. Przyglądając się jednak historycznemu znaczeniu retoryki, służyła ona poznaniu prawdy i umiejętności jej broni. Samo poznanie prawdy nie jest wystarczające. Istotą trudu włożonego w opanowanie sztuki retoryki jest zdobycie odwagi i umiejętności potrzebnych w celu obrony prawdy i przekonania do niej innych. Brak tych umiejętności jest podstawowym problemem w skutecznej walce o prawdę. Ponadto – coraz mniejsze znaczenie przywiązujemy do wartości prawdy, a zarazem coraz trudniej jest nam określić, co tak naprawdę nią jest. Mimo tego problematyka prawdy w kontaktach komunikacyjnych, jak już wielokrotnie wspominałem, ma ogromne znaczenie. Milcząco zakładamy, że rozmawiając z kimś poruszamy się wzajemnie w obszarach prawdy, że nie kłamiemy i nie jesteśmy okłamywani.

Czytając to, co dotychczas napisałem, jak i to, co dalej będę pisał, zakładają Państwo, że jest to prawda. Jeżeli miałyby być inaczej, to znaczy, gdyby ktoś domniemywał, że piszę głupstwa lub beczelnie kłamię, jaki sens miałyby Państwa wysiłki mobilizujące wartości materialne i niematerialne – pieniądze wydane na zakup tej książki, intelekt i czas poświęcone na jej czytanie? By poznawać rzeczy nieprawdziwe czy kłamliwe? Jaka byłaby ocena mojej osoby – faktyczna i moralna, gdybym kłamał, chcąc jeszcze do wiary w to kłamstwo przekonać? Jakie ponadto byłoby Państwa samopoczucie w sytuacji wykrycia, że zostaliście oszukani, wprowadzeni w błąd, wykorzystani?

Życie w obawie, że zostaniemy oszukani, wprowadzeni w błąd, byłoby nieznośne i pozbawione jakiegokolwiek sensu. Dlatego zakładamy, że posługujemy się prawdą. Chcąc mówić prawdę, dawać nią świadectwo o sobie, musimy prawdę znać. Gdy jej nie znamy, sądy jakie wypowiadamy, pozbawione są istotnej strony aksjologicznej (systemu wartości), a wszak to na jej podstawie, w głównej mierze, opiera się przekonywanie (perswazja).

Najstarsi i najmądrzejsi górale twierdzą, że znają przynajmniej cztery prawdy – prawda, tys. prawda, święto prawda i g... prawda. Jeżeli przypomnimy sobie różnice między ludźmi wyrastające z systemów reprezentacji, z wewnętrznych barier i ograniczeń postrzegania i słuchania, będziemy musieli przyznać góralom rację. Dlatego właśnie, jak już mówiłem, współczesnym celem retoryki nie jest koncentracja na

problemie prawdy i prawdziwości wiedzy. Podstawowym zadaniem jawi się praktyczne przeobrażenie ludzkich postaw. Inaczej mówiąc – skuteczne wywarcie wpływu. Mimo ogromnego znaczenia prawdy w życiu ludzi, zastrzeżenia współczesnych praktyków komunikacji budzi twierdzenie rzymskiego retora i filozofa – Cyserona, który mówił, że możliwe jest pogodzenie dążenia do prawdy z wywarcieniem wpływu. Zapewne tak jest, choć do tego zadania potrzeba głęboko myślących i wykształconych intelektualistów. Tych jednak coraz mniej wokół nas. Współczesne dyskusje i negocjacje prowadzone są nie przez filozofów, a przez praktyków – polityków, biznesmenów, przedstawicieli różnych grup i środowisk. Dalecy są oni niestety od dążenia do poszukiwania prawdy w celu dobra wspólnego. Gra bardziej toczy się o realizację własnych - indywidualnych czy grupowych - interesów. W dziele przekonywania sięga się więc do dorobku „złej siostry” retoryki jaką jest erystyka, czyli sztuka prowadzenia sporów. Została ona wymyślona przez sofistów, którzy wątpili w możliwość poznania obiektywnej prawdy. Podejmowali się przekonania słuchaczy do przyjęcia każdej tezy, nawet przeciwnych, w tej samej sprawie. O ile retoryka zakłada czyste intencje oraz niestosowanie metod i argumentów wątpliwych etycznie, o tyle erystyka aprobejuje różnego rodzaju fortele, chwyt, argumenty nierzetelne, które prowadzą nie tyle do przekonania partnera, a do jego pokonania, do wytrącenia z jego rąk wszelkich argumentów, wraz z poczuciem tego, że jego wiedza jest coś warta. Rozumowania erystyczne mają pozory poprawności, a w gruncie rzeczy opierają się na wieloznacznościach, paradoksach, nieścisłości wnioskowania, odwoływaniu się w argumentacji do uczuć i słabości ludzkich, do mitów, przesądów czy stereotypów.

Oto niektóre z forteli stosowanych w erystyce:

- ostrzeżenie lub ultimatum;
- argument „kija” – „bo jak nie, to...”;
- atak personalny;
- odwołanie się do niewiedzy oponenta;
- odwołanie się do próżności oponenta;
- wzbudzanie litości czy współczucia;
- wykorzystanie nieśmiałości oponenta, podkreślenie własnego autorytetu;
- odwołanie się do audytorium;
- poparcie własnego stanowiska zdaniem oponenta (zwykle przewrotne).

Jakże często mamy z nimi do czynienia we własnych doświadczeniach, czy też w obserwowanych dyskusjach, choćby w telewizyjnych debatach polityków. W kontekście wskazującym na wymieszanie dorobku retoryki i erystyki, warto przywołać wspomnianą już zasadę kooperacji. Jej celem jest dążenie do porozumienia nadawcy i odbiorcy. Ma ostatecznie budować dialog wolny od nacisków, ośmieszania, generalizowania, obrażania, odwodzenia od właściwego tematu. Skuteczność dążenia do porozumienia wymaga uznania partnerstwa między rozmówcami. Tylko w takiej atmosferze nasz partner może „otworzyć” się na nasze argumenty. „Może” nie oznacza „musi”, zwłaszcza w życiu publicznym. Zawsze wtedy pozostają w odwodzie przedstawione chwyt, erystyczne, wyrastające ze źródeł władzy karania, przymusu i autorytetu, niekoniecznie własnego, a bywa, że wymyślonego, jeśli stwierdzamy u partnera daleko posuniętą niewiedzę z zakresu np. „światowego dorobku” dyskutowanej

problematyki. Wymyślmy wówczas profesora Harvardu o nazwisku, dajmy na to Bond. James Bond oczywiście, który akurat w dyskutowanej przez nas sprawie, wyraził na łamach „New York Times”, w numerze z kwietnia ubiegłego roku, dokładnie takie stanowisko jakie my reprezentujemy. Trudno będzie naszemu oponentowi dyskutować z profesorem, którego nie zna, a tym bardziej trudno będzie mu się przyznać do niewiedzy lub nieznamości choćby tylko języków obcych. Zapewne nasze argumenty nie będą miały nic wspólnego z prawdą, jednak dla opornego adwersarza mogą stanowić element rozmiękczenia jego twardego stanowiska. Te ewentualności pozostawmy jednak w zanadru naszych arsenałów argumentacyjnych.

Treści i konstrukcje zdaniowe są jedną, wbrew pozorom wcale nie najważniejszą, składową naszej siły perswazyjnej. Ogromne znaczenie ma to, jak wypowiadamy słowa, jak artykułujemy dźwięki, jaką mamy intonację i modulację głosu. Nawet dobrze dobrane, trafne argumenty wypowiedziane bez wyrazu, przekonania, monotonię, niechlujnie czy niegramatycznie, nie przyniosą oczekiwanego rezultatu. Kiepska forma przesłoni i zdominuje treść. Jeśli do tego nie będziemy wzmacniali naszego przekazu gestami, mimiką, gestykulacją – tym, co nazywamy mową ciała, która, jeśli współgra z wypowiadanymi słowami, może stanowić połowę naszej siły perswazyjnej, to po prostu nikogo nie przekonamy.

Choć, jak dowodzą eksperymenty komunikacyjne, same słowa, intencjonalna treść przekazu, stanowią jedynie ok.10% bodźców perswazyjnych, to jednak nie wolno uznać, że możemy mówić głupstwa, obojętne tylko odpowiednio „ubrać” w piękne wysławianie się i mowę ciała. Wspomniany już Cynceron tak o tej sprawie pisał: „Wszak nie może istnieć wartościowa wymowa, jeżeli ten, kto mówi, nie zgłębił dokładnie, o czym mówi”.(za: M. Korolko, „Sztuka retoryki...”)

Nasza wypowiedź musi więc być przemyślana. Musimy określić jej cel i charakter. Musimy zebrać informacje, skomponować części wystąpienia – wiedzieć jaki będzie wstęp, który rodzi trwałe tzw. pierwsze wrażenie, jak będziemy prezentowali nasze rozumienie istniejącego stanu rzeczy, co w tym stanie chcemy zmienić, jakiej argumentacji użyjemy, jak zakończymy. Czy będziemy wyciągać wnioski, czy pozostawimy tą czynność naszemu partnerowi. Tej kompozycji musimy nadać formę stylistyczną, przygotować odpowiedni rys wypowiedzi, mieć w zanadru związane z tematem przykłady, anegdoty lub żarty, dobrać właściwe formy wizualizacji treści, być może zaopatrzyć się w materialne gadżety, dobrać najwłaściwszy zestaw argumentów (co ważne, nie takich, które nas przekonują, ale takich, które przekonają odbiorcę, choć oczywiście sami, w zasadzie, też musimy w nie wierzyć).

Dobór argumentów jest zapewne jednym z trudniejszych zadań w zamierzonym dziele perswazyjnym. Tu nie pomogą umiejętności aktorskie czy piękna artykulacja. Zestaw argumentów jest, rzecz jasna, podporządkowany celowi, jaki sobie stawiamy, ale przede wszystkim osobowości, poziomowi, zasobom wiedzy, charakterowi naszego partnera. Dowodzi to konieczności zidentyfikowania z kim mamy do czynienia, zanim zaczniemy z nim kontakty komunikacyjne.

Rozpoznanie partnera, dokonane wcześniej, nie metodą „rozpoznania w boju”, pozwala na przyjęcie odpowiedniej strategii perswazyjnej. Zwykle nie ograniczamy się do jednej, lecz ustalamy strategię podstawową i określamy pomocnicze (odwodowe).



Najczęściej używanymi strategiami perswazyjnymi są:

- strategia marchewki (przedstawianie korzyści wynikających z przyjęcia naszych sugestii);
- strategia kija (przedstawienie strat jakie nastąpią, gdy partner nie przyjmie naszych sugestii);
- strategia zaszczytu (dążenie do tego, by partner odczuwał dumę podporządkowując się naszym sugestiom);
- strategia samopotępienia (dążenie do tego, by partner odczuł wstyd i poniżenie w sytuacji, gdy nie przyjmie naszych sugestii).

W ramach określonych strategii dokonujemy doboru właściwych argumentów, korzystając z różnorodnych ich typologii. Pamiętać musimy, że argumentuje się nie tylko na rzecz własnej tezy, ale także w celu zbijania argumentów przeciwnych. To znowu podkreśla wagę wcześniejszego rozpoznania partnera i wyobrażenia sobie, jakimi argumentami będzie mógł się posługiwać. Pozwoli to na przygotowanie kontrargumentów.

Wyróżniamy następujące typy argumentacji:

- jednostronna (eksponuje wyłącznie zalety własnego punktu widzenia);
- dwustronna (obok zalet własnych poglądów przedstawiamy także przeciwstawne poglądy. Jeżeli zdecydujemy się na użycie tego rodzaju argumentacji, pamiętajmy o odpowiedniej kolejności przedstawiania zalet i wad. Zawsze zaczynamy od „za”, następnie poinformujemy o naszej znajomości poglądów „przeciw”, aby ponownie wrócić do „za”);
- racjonalna (odwołuje się do rozumu, „twardych” danych, uzasadnionych dowodów);
- emocjonalna (gra na uczuciach rozbudzająca pozytywne emocje, jednocześnie unikająca słów, które mogłyby zirytować partnera, czy takich, które mogłyby być odebrane jako nieuprzejmość, wyśmiewanie, zniewaga czy wykazywanie jego niekompetencji. Bardzo skuteczna, gdyż ludzie, jak wiemy, często kierują się nie racjonalizmem a emocjami);
- heurystyczna (odkrywcza - stawianie hipotez, wyszukiwanie nowych związków między faktami, bez podawania uzasadnień i dowodów. Rodzi wrażenie posługiwania się prawdziwymi twierdzeniami, faktami historycznymi, które, tak naprawdę, mają wiele wspólnego z fikcją. Trudno im jednak zaprzeczyć);
- etyczna (wzmocnienie wszelkich pozytywnych cech partnera poprzez podkreślenie jego kompetencji, znaczenia w środowisku, ogólnej akceptacji jego racji, zainteresowania jego problemami, okazanie znajomości jego zainteresowań, hobby, wyrażenie uznania dla jego osiągnięć, bywa, że pozytywnie ocenianych cech osobistych czy aparycji, okazanie szacunku poprzez wręczenie drobnego, niezobowiązującego upominku);
- nieetyczna (szantaż, korupcja, zastraszenie, przymus – wiemy już, że doraźnie, to niezwykle skuteczne argumenty);
- pytanie jako argument (nazywane pytaniem retorycznym).

Zwróćmy uwagę na ostatni z wymienionych typów argumentacji, jakim jest pytanie. Mówiliśmy już, jak istotną rolę odgrywa pytanie w procesie wychowania, kształtowania człowieka oraz jak bardzo pomaga w skutecznym słuchaniu. Pamiętamy, że poprzez zadawanie pytań okazujemy zainteresowanie, komplementujemy, możemy precyzować, lepiej i więcej rozumieć. Dzięki pytaniu możemy także zdobywać brakujące nam informacje i to bez wzbudzania oporów i podejrzeń u partnera, możliwych do zrodzenia, w sytuacji gdy wyrażamy bezpośrednio oczekiwanie poinformowania nas o czymś dla niego istotnym, osobistym lub dyskrecjonalnym. Jeśli wprost zażądamy, czy poprosimy, by nas o tym poinformował, możemy spotkać się z odmową w stylu „nie Pańska to sprawa”, lub „to jest objęte tajemnicą”. Jeżeli natomiast zadamy pytanie w stylu „co Pan myśli o...?”, lub „jak w Pana mniemaniu powinna być rozwiązana kwestia...?”, to partner czując się bardziej bezpiecznym, z większą łatwością opowie nam rzeczy, które chcemy poznać. Bywa, że chcąc pochwalić się swoją wiedzą i kompetencją, podkreślić swoją rangę i znaczenie, „wygada się” w kwestiach, których nigdy by nam nie ujawnił „na żądanie”.

Zadanie pytania w celach argumentacyjnych ma tą silną stronę, że, jeśli jest właściwie postawione, w dobrym kontekście, wywołuje o odbiorcy odpowiedź, wniosek, który nie jest narzucony, a taki, do którego samodzielnie doszedł. Wnioski jakie sami wyciągamy ze słyszanych przekazów są dużo bardziej przekonujące nas, niż te „podsunięte” przez nadawcę jako swoisty „gotowiec”. Zadający pytanie retoryczne nie oczekuje od partnera udzielenia odpowiedzi. Efektem ma być zrodzenie się odpowiedzi w umyśle słuchacza i włączenie jej, jako własnego poglądu, w zestaw osobistych doświadczeń. Aby tak się stało pytanie musi być trafne, właściwie postawione w ramach konkretnej sytuacji, kontekstu komunikacyjnego.

Zdarza się, że na trafnie postawione pytanie trudno w ogóle znaleźć odpowiedź, a ono samo w sobie przekonuje, pozbawiając nas możliwości kontrargumentowania. Za przykład niech posłuży popularny dowcip.

Pytają Żyda: Dlaczego Żydzi na pytanie odpowiadają pytaniem?

Na co Żyd: A dlaczego by nie?

Trudno jest dyskutować z takim argumentem (pytaniem).

Pytanie może także być wykorzystywane jako rodzaj techniki negocjacyjnej, pozwalającej na określenie rzeczywistej granicy ustępstw partnera, o czym będę pisał w dalszej części tego rozdziału.

Warto nauczyć się pytać. Pytanie jest bowiem często, znacznie bardziej efektywnym narzędziem przekonywania, niż zdecydowane wypowiedzianie niepodważalnych prawd i własnych osądów rzeczywistości.

Argumentacja posiada jeszcze jedną cechę wyodrębniającą swoisty sposób prezentowania dowodów. Wymienić tu możemy argumentację:

- zawężającą (od ogółu do szczegółu);
- rozszerzającą (od argumentów szczegółowych do ogólnych)

Odpowiedni dobór argumentów, ich kolejność, uszeregowanie oraz rodzaj, może być wkomponowany w specyficzne narzędzia manipulacji werbalnej, którymi są różnego rodzaju wyostrzenia czy przerysowania, jak i zamglenia i niejasności.

Narzędziami takiej manipulacji są:

- sformułowania z ukrytą wieloznacznością;
- mieszanie różnych stylów wypowiedzi ;
- niejasność relacji między elementami narracji, rodzenie nieostrych znaczeń;
- konstrukcje nie informujące o rzeczywistości, lecz kreujące ją, tzw. zmylenia.

Pomocne w prawidłowym użyciu różnego typu argumentacji mogą być techniki komunikacyjne, powodujące zwiększenie skuteczności naszego przekazu. Oto one:

- powołuj się na autorytety i ich opinie;
- generalizuj, wspieraj swe argumenty postawą zbiorowości;
- utożsamiaj się z odbiorcą;
- stosuj różne typy argumentacji;
- argumenty prezentuj w kolejności od prostych do złożonych, od znanych odbiorcy do nowych;
- stosuj powtórzenia (choć z umiarem, by nie wydać się nudnym i mało kompetentnym).

Niestety, nie mogę podać „recepty” na doskonały sposób wykorzystania typów i sposobów argumentowania. Wszystko jednak zależy od tego w jakim kontekście rozmawiamy, o czym, a przede wszystkim z kim. Nasza skuteczność będzie tym większa im lepiej dostosujemy argumenty do osoby i okoliczności oraz precyzyjniej przygotujemy kontrargumenty, którymi będziemy odpowiadać na zabiegi perswazyjne partnera, skierowane do nas.

### III. CECHY DOBREGO NEGOCJATORA

*O jednej z podstawowych cech, nie tylko negocjatora, ale każdego człowieka, już mówiliśmy. Jest nią umiejętność słuchania. Mówiliśmy też o umiejętności zadawania pytań, choćby po to, by zdobyć jak najwięcej informacji oraz o otwartości na pytania partnera, braku lekceważenia nawet naiwnych i, w naszym mniemaniu, głupich pytań. Dowiedzieliśmy się także o niezbędnych umiejętnościach retorycznych, argumentacyjnych, umiejętnościach przekonywania oraz wywierania wpływu.*

Wszystkie te umiejętności nazwaliśmy kompetencjami komunikacyjnymi. Dobra komunikacja w negocjacjach jest cechą, którą trudno przecenić. Wiedzieć jakim się jest i znać odbiorcę, wiedzieć, co się ma do przekazania i umieć to zrobić, reagować na poziom zrozumienia własnych wypowiedzi, liczyć się z uczuciami partnera, nie osądzać, nie formułować komunikatów „TY”, zastępując je formą „JA” - opisem własnych uczuć i reakcji na zaistniałe problemy, umieć przyznać się do pomyłki czy błędnej oceny, a nie „iść w zaparte”. Wiemy też o konieczności bycia uczciwym, mówieniu prawdy (nawet, gdy nie jest to cała prawda) oraz o umiejętności wykorzystania różnicy zdań do pogłębienia rozumienia konfliktu. To cechy pomocne nie tylko w negocjacjach, ale po prostu w codziennych kontaktach z ludźmi.

Poza tymi cechami, wspominałem już o konsekwencjach wynikających z różnic osobowości i systemów percepcji rzeczywistości, które powodują, że aby dotrzeć skutecznie z naszym przekazem do odbiorcy, musimy posługiwać się jego językiem.

Upodobnienie własnych wypowiedzi do niektórych elementów języka partnera nazywamy dopasowaniem werbalnym.

Dobry negocjator powinien mieć świadomość istnienia jeszcze jednej techniki nawiązania i utrzymania harmonijnego kontaktu z rozmówcą i nauczyć się jej stosowania. Technika ta, to odzwierciedlenie niewerbalne. Polega na „odbijaniu” pewnych elementów zachowania partnera, tak jak lustro. Sztuka jednak w tym, by druga strona nie wiedziała, że jej zachowania są odzwierciedlane. Nie może tym bardziej odnieść wrażenia, że jest „małpowana” – naśladowana czy przedrzeźniana. Odzwierciedlenie niewerbalne może obejmować postawę ciała, specyficzne gesty, tempo mówienia i ton głosu, czy też rytm oddychania.

Najłatwiej dokonać odzwierciedlenia postawy ciała – sposób siedzenia, pochylenie się lub odchylenie, ułożenie rąk, nóg, zwrócenie korpusu ciała. Dobrze jest też odzwierciedlać sposób mówienia. Jest to trudniejsza do zastosowania technika, ale też nie łatwa do zaobserwowania przez partnera, gdyż większość ludzi, zazwyczaj nie uświadamia sobie jakim głosem mówi, jakim tonem i w jakim tempie.

Jeżeli udaje się nam stosować odzwierciedlenia, stajemy się podobni do naszych partnerów. Rodzi w nich wysoki poziom akceptacji nas. Podświadomie wzbudza sympatię i chęć porozumienia. Jest to podyktowane tym, że ogromna większość ludzi

lubi przebywać w towarzystwie osób podobnych do siebie, nie tylko podobnie myślących, ale też zachowujących się.

„Ludowa” mądrość ujęła problematykę przyciągania się podobieństw w porzekadle twierdzącym, że „swój do swego ciągnie”. Odkrywa to przed nami istotny problem stojący na drodze do zostania dobrym negocjatorem. Problemem tym jest chęć podobania się innym, potrzeba akceptacji za wszelką cenę, silna chęć bycia lubianym.

Proszę nie wyciągać z tych słów wniosków, jakobym namawiał do starania się o to, by ludzie nas nie lubili. Wprost przeciwnie. Jeżeli jesteśmy lubiani, jeżeli uśmiechamy się do innych, jesteśmy otwarci i nastawieni na rozumienie partnerów, zawsze to pomaga w kontaktach. Jeśli partnerzy negocjacji darzą się sympatią i akceptacją, ułatwia to prowadzenie rozmów.

Chodzi tu o to, by nie ulegać pokusie zdobywania sympatii i akceptacji za cenę rezygnacji z własnych dążeń i potrzeb. Jakże często jesteśmy skłonni do odstępiania od wyrażania własnego zdania, gdy wzbudza ono u odbiorcy choćby tylko grymas niezadowolenia, zdziwienia czy zawodu. Proszę pamiętać, że wprawny negocjator, chcąc osiągnąć własne cele, może wykorzystywać naszą słabość, jaką jest potrzeba bycia lubianym. Specjalnie skrytykuje nasze pomysły czy wypowiedziane propozycje, lub niewerbalnie okaże swój brak akceptacji dla nich, tylko po to, by nas zdeprymować, zawstydić. Wzbudzić w nas obawę, że przestaniemy być akceptowanymi. Często w takich sytuacjach, zbyt łatwo rezygnujemy ze swoich oczekiwań w imię „przyjaźni”, zachowania „dobrych stosunków”, czy po prostu dalszego wyrażania dla nas sympatii przez otoczenie.

Aby obronić się przed takimi zabiegami, powinniśmy mieć poczucie własnej wartości i przekonanie, (najlepiej uzasadnione), że jesteśmy osobami lubianymi. I znów nie idzie tu o oszukiwanie się, samouwielbienie nieakceptowane przez otoczenie, ale o wnikliwą obserwację zachowań otoczenia i jego reakcji na nas oraz poddanie się odpowiednim testom psychologicznym, pozwalającym zidentyfikować ewentualne źródła mało pozytywnego odbioru naszej osoby i zmianę tych elementów. Jeżeli wiemy, że wzbudzamy sympatię, jesteśmy akceptowani i lubiani, nie łatwe będzie stosowanie względem nas manipulacji opartej na potrzebie bycia lubianym.

## **Ryzyko**

Proszę pomyśleć w jakiej sytuacji rodzi się zaufanie? Nie chodzi tu o proces budowy zaufania, a o „definitywną” stronę terminu. Co oznacza zadawane nieraz pytanie: „czy mogę ci zaufać?” Lub odczuwany zawód opisywany słowami „nadużyłeś mego zaufania”. Bywają w naszym życiu sytuacje, gdy podejmujemy jakieś działania, nie wiedząc, jakie efekty przyniosą. Pytamy „czy mogę ci zaufać?” Na przykład, kogoś mało nam znanego, który zwrócił się z prośbą, byśmy pożyczyli mu 200 zł. Pożyczamy, rozumiejąc jakieś ważne problemy tej osoby, które mogą być rozwiązane dzięki pożyczce. Mamy jednak nadzieję, że osoba ta pieniądze odda, choć przecież nie mamy pewności. Wzbudzamy w sobie zaufanie, które w sytuacji pewności, co do konsekwencji działania, nie byłoby w ogóle potrzebne. Zaufanie wyrażamy więc w sytuacji niepewności, nawet ze świadomością ponoszonego ryzyka.

Zaufanie jest niezwykle ważnym elementem budowania relacji międzyludzkich, choć przecież możemy czasami skonstatować, że ktoś „nadużył naszego zaufania”. Częściej jednak możemy przekonać się, że udało się komuś pomóc, uzyskać czyjąś przyjaźń i wdzięczność, dzięki zaufaniu jakie wyraziliśmy wobec tej osoby. Miarą siły tej wdzięczności jest poziom ryzyka, jakie ponosiliśmy, wyrażając zaufanie. W każdej przewidywalnej sytuacji, w warunkach pewności, zaufanie nie jest cenioną wartością i nie budzi niczyjej wdzięczności. Rodzenie uczucia wdzięczności jest, jak wiemy, jednym z elementów strategii perswazyjnych. Nie wzbudzimy jednak niczyjej silnej i w miarę trwałej wdzięczności bez ponoszenia ryzyka. Oczywiście, możemy przegrać, ale jak mówi przysłowie „kto nie ryzykuje, ten nie ma”.

W dziele wzbudzania wdzięczności musimy pamiętać o możliwej nietrwałości tego uczucia u naszego partnera. Związane jest to z dość powszechnie występującym zjawiskiem psychologicznym, które wyraża się zmniejszaniem w czasie wartości wyświadczonej przysługi. Jak to działa? Bardzo prosto. Proszę przypomnieć sobie sytuację zetknięcia się z problemem, z którym nie mogliśmy sobie samodzielnie poradzić. Mógł to być ciekący kran lub awaria samochodu w drodze na ważne spotkanie. Ile jesteśmy w takich sytuacjach gotowi ofiarować za szybką, fachową, skuteczną pomoc? Zapewne dużo. Prosimy więc o nią, nie licząc się z kosztami. Fachowiec przystępuje do pracy. „Wsadza palec” gdzie trzeba i po minucie problem mamy z głowy. Tyle, że teraz zaczynamy się głowić nad tym, dlaczego zgodziliśmy się na tak dużo pieniędzy, za tak niewiele pracy. Buntujemy się, dyskutujemy, zaprzeczając własnym słowom, którymi, chwilę wcześniej, zgadzaliśmy się na warunki wyświadczenia nam przysługi. Przed momentem gotowi byliśmy spełnić wszelkie żądania za udzielenie pomocy, teraz, gdy wiemy, że nic nam nie grozi, wartość przysługi, jakiej nam udzielono, gwałtownie zmaląła. Tak reagujemy sami, co oznacza, że inni będą reagować podobnie.

Musimy więc nie tylko ryzykować, nie tylko wyświadczać przysługi, ale umieć o nich przypominać, taktownie wzbudzając zawstydzenie u partnera za zmianę jego stosunku do nas.

Umiejętność ryzykowania, życia w niepewności, jest ważną cechą negocjatora. Niepewność zawsze występuje w negocjacjach. Rodzi strach, a bywa, że paraliż decyzyjny w sytuacjach zaskoczenia, nieprzewidywalnego sposobu zachowania się partnera, pojawienia się nowych okoliczności w rozmowach. Nie wszystko jesteśmy w stanie przewidzieć. Jednak im lepiej przygotowujemy się do rozmów, posiadziemy więcej informacji o partnerze, więcej pewności co do własnych oczekiwań, celów i charakteru, opanujemy techniki komunikacyjne, nauczymy się kontrolować własne reakcje, tym większa szansa na sukces.

## **Emocje**

W stereotypowych wyobrażeniach o negocjatorach pokutuje przekonanie, że są to faceci pozbawieni emocji, swoiści pokerzyści o kamiennych twarzach. Nie wydaje się to prawdziwym obliczem dobrego negocjatora. Wiemy wszak, jak istotną rolę w

kontaktach międzyludzkich odgrywają uczucia, wyrażane i odbierane emocje. Wiemy też jak istotną kwestią dobrej komunikacji, w tym perswazji, jest mowa ciała – mimika, gesty. Ważne jest w tym to, by współgrały one i wzmacniały nasz przekaz werbalny. Są też sytuacje, gdy samo okazanie np. zdziwienia, zaskoczenia, czy grymas niechęci, wyrażone bez słów, jako reakcje na słyszane propozycje, mogą być skutecznym sposobem osiągnięcia ustępstw. Wiemy również jakie znaczenie w kontaktach z drugim człowiekiem ma uśmiech, a jaki dystans rodzi srogie, tzw. „zimne” spojrzenie. O roli „przyjaznych” emocji nie możemy zapominać nawet w najbardziej poważnych rozmowach. Nie możemy jednak trywializować, stwarzać wrażenia nonszalanckich czy obojętnych. Często jednak okazanie zagubienia, swoistej bezradności, pozwala na „zmiękczenie” partnera, wywołując współczucie, otwarcie, niewstrzymywane czujnością. Rodzi u partnera poczucie jego pozornej dominacji nad nami, co w efekcie przybliży nas do osiągnięcia zamierzonych celów.

Pomyślmy jaki efekt wywołują np. słowa zachwyty nad urodą pięknej niewiasty, a jakie są jej reakcje na spojrzenie „od stóp do głów” (lub odwrotnie) zakończone aprobującym pokiwaniem głową i uśmiechem. Słowa mogą natrafić na polemikę, choćby tylko „dla zasady”. Lustrujące spojrzenie i wyrażone miną uznanie, rodzi jedynie zadowolenie i pozytywną ocenę lustrowanego. Utwierdza dziewczynę w przekonaniu, że „jest dobra”, że się podoba. Ze spojrzeniem nie może dyskutować. Nawet „dla zasady”.

Możemy także pozwolić sobie na odrobinę „wybuchowości” podkreślającej zaskoczenie czy nieakceptowanie przedstawianych propozycji. Nie mogą to, rzecz jasna, być obelgi i wyśmiewanie, czy zajadłe negowanie. Nic, co mogłoby trwale zniechęcić partnera czy obrazić go. W tych granicach możemy pozwolić sobie na okazywanie wszelkich emocji. Pod jednym wszakże warunkiem. Tym mianowicie, że będą to kontrolowane emocje, dobrze zagrane, że sami nie poddamy się naszemu „słusznemu oburzeniu”. Jeżeli ulegniemy własnym emocjom stracimy kontrolę nad tym, co mówimy i jak się zachowujemy. Staniemy na równi spychającej nas w dół. Przegramy lub, w najlepszym wypadku, niczego nie zyskamy. Zachowywać się więc powinniśmy naturalnie, jednak panować nad tą naturalnością, co oznacza umieć kontrolować emocje. Pozwoli to także na to, by nie dać się sprowokować do „wymiany ciosów”, na co być może oczekuje nasz partner. Musimy nauczyć się poskramiać swoje „ego”.

## **Odwaga**

Odwaga jest potrzebna już na etapie poznawania siebie. Zawsze bowiem natrafić możemy na pokłady własnych słabości, niewiedzy czy niedoskonałości. Nie wszystkich stać na odkrycia zaprzeczające poczuciu samozadowolenia i wskazujące na potrzebę trudu i wyrzeczeń, prowadzących do bycia lepszym. Aby zmienić przyzwyczajenia, utarte schematy własnych zachowań, niewątpliwie potrzeba odwagi.

Podobnie niezbędna ona jest, aby dążyć do zdobycia informacji, zadania pytania, nie poprzestawania na informacjach o partnerze, które on sam nam dostarczy.

Przewycięzenia wielu wewnętrznych oporów, a więc odwagi, potrzeba również w sytuacji prezentowania swoich oczekiwań, w stawianiu żądań. By umieć prosić o więcej, niż spodziewamy się otrzymać, niezbędne jest pokonanie leku przed spotkaniem się z odmową lub wyśmianiem.

Lęk odczuwany przed domaganiem się tego, czego chcemy, powstrzymuje ludzi przed realizacją wielu planów. Cenzurujemy własne oczekiwania z obawy wyrażanej słowami: „co on sobie pomyśli” lub „może go to przestraszy, zniechęci i odrzuci moją propozycję w ogóle”. Oczywiście, może się tak zdarzyć, ale wszak już potrafimy ryzykować. Aby więc być dobrym negocjatorem musimy wyzbyć się obaw przed stawianiem wysokich wymagań, przed podnoszeniem wartości swojej oferty (oby tylko była ona realna) i nie przepraszania za to. Jeśli żądamy wiele, to po pierwsze – może się tyle uda uzyskać, a po wtóre – budujemy przestrzeń dla ewentualnych ustępstw.

### **Cierpliwość**

Kiedy Amerykanie i Wietnamczycy przystępowali do rokowań pokojowych, które miały zakończyć długotrwały konflikt między tymi państwami, ustalono, że negocjacje odbędą się w Paryżu. Obie strony przewidywały długie rokowania. Delegacja amerykańska zarezerwowała więc miejsca hotelowe na kilka tygodni. Wietnamczycy zaś... wynajęli dom pod Paryżem na trzy lata, z góry regulując należność. Proszę odpowiedzieć sobie na pytanie – która ze stron, już na starcie, zapewniła sobie przewagę negocjacyjną? Oczywiście Wietnamczycy, którzy posunięciem swym dowiedli, że nie pozwolą sobie na zawarcie pokoju na byle jakich warunkach, pod presją czasu, czy politycznych nacisków i okoliczności.

Przykład ten ilustruje jeden z wymiarów cierpliwości, cechy niezbędnej w negocjacjach. Możemy też wyobrazić sobie partnera marudnego, wnikającego w mało istotne, według nas, szczegóły, co nie przybliży nas do rozwiązania podstawowych problemów. Jego uciążliwość rodzi nasze zniecierpliwienie, zaczynamy coraz szybciej zgadzać się na postulaty marudy, lub najzwyczajniej wybuchamy, irytujemy się – tracimy kontrolę.

Przywiązywanie wagi do szczegółów, drobiazgów jest oznaką prawidłowego przygotowania negocjacji. Nie możemy np. być obojętnymi na miejsce, gdzie będziemy prowadzić rozmowy, na jego aranżację, usytuowanie przestrzenne względem rozmówcy. Dla właściwego przygotowania tych szczegółów niezbędna jest oczywiście cierpliwość a czasem, bywa, że lekceważona – drobiazgowość.

Wracając do przykładu rokowań amerykańsko - wietnamskich, to nie przez przypadek odbyły się w Paryżu, na tzw. „neutralnym gruncie”. Oczywiście jest, że strony dążą do tego, by być gospodarzem spotkania. Zawsze lepiej czujemy się u siebie, jesteśmy pewniejsi, w razie potrzeby, możemy odwołać się do pomocy „domowników” wywierając presję na partnerze, zwłaszcza gdy jest samotny. Możemy też usadowić go przodem do okna wychodzącego na południową stronę domu i rozpocząć rozmowy o godzinie 12.00, podczas, gdy słońce będzie partnerowi świeciło prosto w oczy. To niewątpliwie pogarsza jego pozycję. On ledwo nas widzi, podczas gdy my swobodnie



gawędzimy, obserwując męczarnie partnera, mrużenie oczu i próby unikania promieni, które działają jak lampa podczas policyjnego przesłuchania.

Czym innym jest też rozmowa partnerów siedzących w wygodnych fotelach przy niskim stoliczku, na który podano kawę i ciasteczka, a czym innym, omawianie nawet tych samych problemów w sytuacji, gdy jedna strona siedzi za swoim biurkiem na „prezesowskim” fotelu, podczas gdy druga na krzeselku bez oparcia, ustawionym przed biurkiem.

Usytuowanie względem siebie partnerów rozmów, psychologicznie oddziałuje na zróżnicowanie ich wzajemnej pozycji lub określa sposób wzajemnego traktowania. Jeżeli siedzimy przy wspólnym stole, lecz po przeciwnych jego stronach – przyjmujemy względem siebie pozycję rywalizacyjną, konfrontacyjną. Łagodniej funkcjonujemy w rozmowie siedząc „skośnie” do siebie, czy na rogu stołu. To pozycja partnerska. Pełna harmonia następuje, gdy partnerzy siedzą obok siebie, po jednej stronie stołu – pozycja współpracy.

Ważna jest także fizyczna odległość dzieląca rozmówców. Proszę spróbować prowadzić swobodną pogawędkę w windzie. Nawet, gdy spotykamy tam osobę przypadkową, z którą nie będziemy prowadzić rozmowy, bliskość dystansu onieśmiela, czujemy się skrępowani. Zazwyczaj patrzymy na czubki własnych butów.

Równie niekomfortowo dyskutuje się w warunkach zbyt dużego oddalenia, np. na przeciwległych bokach długiego stołu. Różnice psychicznego odczuwania odległości, wpływające na sposób i swobodę rozmowy, wynikają z tzw. stref kontaktów – od intymnej, poprzez osobistą do społecznej.

Niewątpliwie, uświadomienie sobie wszystkich powyższych problemów jak i odpowiednie przygotowanie się do nich wymaga cierpliwości. Jednym z jej wyrazów jest umiejętność panowania nad, wydawać by się mogło, drobiazgami, mającymi często ogromny wpływ na wynik dyskusji.

## IV. PROWADZENIE NEGOCJACJI

Jesteśmy już dobrze przygotowani do negocjowania. Posiedliśmy niezbędne umiejętności komunikacyjne, utwierdziliśmy w sobie cechy dobrego negocjatora. Jednak gdy podchodzimy do drzwi, za którymi mamy negocjować, rodzić się zaczyna w nas wiele wątpliwości. Serce mocniej bije, ręce lekko drżą, nasze ruchy stają się skrępowane, do głowy „dobija się” pustka. Nagle, tak doskonale przygotowane argumenty i kolejność ich przedstawiania, zaczynają wydawać się naiwnymi. Gorączkowo poszukujemy innych rozwiązań. Problem, który mamy dyskutować zaczyna wydawać się nam nierozwiązywalny. Najchętniej ukrylibyśmy „głowę w piasek”, aby tylko uniknąć konfrontacji. Tracimy wiarę w siebie, a najlepszym rozwiązaniem wydaje się unikanie rozwiązania konfliktu lub rezygnacja z dążeń. W zakamarkach świadomości błąkać się zaczyna myśl, że może lepiej będzie rozwiązać problem gdzieś w ciemnym zaułku ulicy, lub podjąć walkę „na odległość”, w celu zniszczenia lub skompromitowania przeciwnika.

Opisane stany ducha wskazują na ważne zasady negocjacji, których poznanie pomoże nam poczuć się pewniej.

### **Negocjacje to problem dwóch stron**

Pierwszą, podstawową zasadą, którą warto zapamiętać, jest ta, że negocjacje to zawsze problem dwóch stron. Obie strony chcą „coś” zyskać. Nie tylko więc my przystępujemy do negocjacji z różnymi problematycznymi nastawieniami, obawami, wątpliwościami. Druga strona przeżywa to samo, nawet gdy dobrze to ukrywa.

Druga, to sposób rozwiązywania konfliktu. Emocje i obawy podsunęły nam zachowania niekonstruktywne, prowadzące zazwyczaj do eskalacji sytuacji konfliktowej. Nawet, gdy „schowamy głowę w piasek” konflikt nie znika. Gdy podejmiemy wyniszczającą walkę, możemy spodziewać się kontruderzeń przeciwnika – problem może tylko wzrastać. Musimy więc traktować konflikt nie jako coś stresującego, ale jako zadanie do wspólnego, z partnerem, rozwiązania, do analizowania różnych racji, z wykorzystaniem technik twórczego myślenia (np. burza mózgów) oraz własnej kreatywności. Jeżeli tak podejmiemy do negocjacji, będziemy odczuwać mniejsze obciążenie i stres. Ważne wtedy jest także, byśmy zachowali się zgodnie z kolejną zasadą konstruktywnych negocjacji.

To trzecia zasada, polegająca na koncentracji się na problemie, a nie na osobie. Należy oddzielić problem od człowieka. Wchodzimy więc na salę negocjacyjną uśmiechnięci i życzliwie witamy się z partnerem, po wstępnych formułach prezentacyjnych, krótkim komplementowaniu jego osoby i - dajmy na to - pogody, wysłuchujemy propozycji partnera i ... stosujemy kolejną zasadę negocjacji.

Czwarta zasada – nie obawiaj się powiedzieć NIE pierwszej propozycji partnera. Zasada ta zdaje się być gwarantem istnienia negocjowania. O czym bowiem będziemy rozmawiać, jeśli już na wstępie przyjmujemy przedstawioną ofertę?

Mówić NIE można na wiele sposobów. Nie będę przedstawiał wszystkich. Zapewne możemy je sobie wyobrazić. Chcę tu Państwa namówić do takiego sposobu, który jest najefektywniejszym, to znaczy pozwala utrzymać dobre relacje z partnerem i ukazać otwartość na kontynuowanie rozmowy. Jest on ponadto zgodny z trzecią zasadą - oddzielenia problemu od człowieka. Mówimy więc NIE propozycji, a nie partnerowi.

Wysłuchajmy uważnie (skutecznie) tego, co mówi partner. Zastosujmy znane nam techniki aktywnego słuchania. Bądźmy pewni, że rozumiemy propozycję i intencje jej autora. Starajmy się wniknąć w motywy (potrzeby i interesy) wypowiedzanego stanowiska. Spójrzmy na problem „oczyrna partnera”. Wszystko już rozumiemy, lecz oczywiście mamy inne zdanie. Nie mówimy jednak wprost, że się nie zgadzamy. Zaczynamy od słów: „to niezwykle interesujące...”, „całkowicie Pana rozumiem”, „na Pana miejscu też bym tak myślał”, dokładnie tak samo patrzyłem na sprawę do czasu, gdy okazało się, że...” i tu prezentujesz swój punkt widzenia, kończąc – „...więc, jak Pan widzi („może odczuć”, „wnioskować z tego co powiedziałem” – w zależności od systemu reprezentacji partnera), nie wydaje się słusznym koncentrowanie się na zaprezentowanym przez Pana sposobie rozumienia problemu. Warto więc rozważyć inne rozwiązania, choćby to, co zaproponowałem.” Jest to technika nazywana: „myślał, myślałem, okazało się”, wymagająca taktu, kontroli emocji i własnego „ja”. Jednak warta wysiłku.

Po piąte – pamiętaj, że ludzie nie zawsze oczekują tego samego, co my. Bywa, że problem dla nas ważny jest mało istotny dla innych. Tak więc to, o co przed negocjacjami, tak bardzo się martwiliśmy, co paraliżowało nas gdy myśleliśmy „jak to załatwić”, okazuje się w praktyce banalne, bowiem mało ważne dla partnera. Z tego powodu, jak również dla budowania szerokiej przestrzeni negocjacyjnej warto pamiętać o kolejnej zasadzie.

Po szóste – nie zawężaj negocjacji tylko do jednej kwestii. I nie chodzi tu jedynie o wysokie żądania jednorodne – np. o dużo pieniędzy za coś. Znacznie więcej niż naprawę pragniemy otrzymać. Chcąc w rzeczywistości jedynie podwyżki, musimy zażądać oprócz tego np. poprawy warunków sanitarnych, argumentując to m.in. karą jaką zapłaci firma przy ewentualnej kontroli sanepidu (wskazujemy na naszą dbałość o dobro firmy), ponadto - usprawnienie procesu zarządzania, zwiększenie naszej partycypacji w planowaniu, uruchomienie systemu ubezpieczeń zbiorowych, itp. Rozbudowujemy „istotne” dla nas oczekiwania, z których jesteśmy w stanie „z ciężkim sercem” zrezygnować, „zadowolając się” jedynie podwyżką. A wszak o nią nam chodziło.

Po siódme – nie zgarniaj wszystkiego, a jeśli uda Ci się zgarnąć wszystko, oddaj coś z powrotem. Zyskasz tym dozgonnego przyjaciela w osobie partnera negocjacyjnego, który wyjdzie z rozmów z przekonaniem, że także coś udało mu się zyskać.

## Modele negocjacji

Negocjacje doczekały się bogatej literatury, w której prezentowane są m. in. teorie, modelujące sposoby prowadzenia rokowań. Nie będę prezentował tych teoretycznych rozważań, zwłaszcza, że można je w pewien uproszczony sposób uogólnić, wskazując praktyczne wnioski, jakie z owych teorii wynikają. Są one zapewne ważniejsze dla tych, którzy bardziej pragną zdobyć umiejętności praktyczne, niż prowadzić akademickie dyskusje, polegające na ocenie podstaw aksjologicznych poszczególnych modeli negocjacji, wnikaniu w teorie gier, modelowanie matematyczne czy teorię prawdopodobieństwa.

Warto jednak z tego bogactwa dorobku teoretycznego wyodrębnić to, co wydaje się wspomnianym praktycznym uogólnieniem. Wskazać tu chcę te teorie, które łączą przesłanką konstruktywnego działania. Dominującą ich cechą jest ujęcie psychologiczne, zgodne z naszym rozpoznaniem natury człowieka, jego typowych reakcji i zachowań.

Wyróżnić należy tu cztery modele negocjacji:

1. model negocjacji racjonalnych opartych na ustalonych regułach, opracowany przez W. Ury`ego i R. Fisher`a;
2. model psychometodologiczny negocjacji konstruktywnych, autorstwa L. Bellenger`a;
3. model negocjacji bez przegranych – T. Gordon`a;
4. model negocjacji „fioletowych” – G. Kennedy`ego.

Wszystkie modele negocjacji racjonalnych zakładają konieczność wzajemnych ustępstw, oczywiście wraz z opanowaniem umiejętności czynienia tych ustępstw. Zakładają też niezbedność dostrzegania potrzeb swoich i partnera, stosowanie trwałych zasad i kryteriów oceny, poszukiwanie wzajemnie satysfakcjonujących rozwiązań. Stanowią one spojrzenie na negocjacje jak na grę, której stawka nie opiera się o regułę „zero - jeden”, tzn. – nie jest tak, że gdy ja wygrywam, ty musisz przegrać.

## Style negocjacyjne

Negocjacje racjonalne są niewątpliwie najbardziej efektywnym i praktycznie użytecznym sposobem prowadzenia rokowań. Gdyby jednak chcieć całą naszą wiedzę i umiejętności negocjacyjne kształtować w oparciu o założenie, że każdy, z kim przyjdzie nam negocjować, będzie postępował racjonalnie, to popełnilibyśmy wielki błąd. Tak oczywiście nie jest i nie będzie. Powiem więcej. Większość ludzi, niestety, nie zachowuje się racjonalnie.

Ileż razy sami reagowaliśmy na różnego rodzaju zdarzenia w naszym życiu myślami w stylu „na złość Mamie, odmrozę sobie uszy”? Dobrze, gdy były to jedynie myśli. Gorzej, gdy zaczniemy działanie w stylu Kargula i Pawlaka, kiedy wzajemne wyrządzanie sobie szkód przesłania inne możliwości rozwiązania sporu. „Sąd sądem, ale sprawiedliwość i tak musi być po naszej stronie”. To rzeczywiście niewiele ma wspólnego z racjonalnym myśleniem, jednak ogromnie często determinuje ludzkie działania.

Racjonalizm to cenna, lecz niestety - nieczęsta cnota. Zagłusza ją hardość, własne „ego”, brak szacunku dla partnera lub zbyt uległość, brak trzeźwego osądu sytuacji, brak umiejętności kreatywnego myślenia, brak jasno zdefiniowanego celu lub zagubienie wartości, którym powinniśmy służyć.

Z tych i podobnych powodów negocjacje nie przyjmują jedynie postaci racjonalnych - dążenia do wygranej obu stron. Skutki takich negocjacji w sferze politycznej, czy w ogóle publicznej, odczuwamy wszyscy.

Często jednak w życiu negocjuje się z wynikiem „zero – jedynkowym” lub suma działań równa się zero. Nie zawsze to wynika z braku umiejętności, cech charakteru czy niewiedzy partnerów. Bywa, że taką strategię wybiera się świadomie. Jakie więc są strategie negocjacyjne?

### **Strategie negocjacyjne**

Strategie wynikają z przyjęcia określonego sposobu negocjowania. W odróżnieniu od stylu, termin strategia podkreśla element świadomego zaangażowania negocjatora w dokonany wybór sposobu działania, a nie jedynie uleganie własnym upodobaniom czy cechom charakteru.

Należy zastrzec, że wybór strategii nie zawsze jest swobodny, a ponadto, różne strategie często przenikają się w trakcie procesu negocjacyjnego. Nie można zatem przyjmować, że wystąpią one w „czystej postaci”. Konkretna strategia zależy przede wszystkim od okoliczności, partnerów, przedmiotu negocjacji, od szerokiego kontekstu komunikacyjnego.

Strategie dzielimy na – konfrontacyjne i kooperacyjne lub „twarde”, „miękkie” i „rzeczowe”. Do tych podstawowych rodzajów dochodzą ich modyfikacje i rozwiązania nieprzewidziane, jak chociażby brak uzgodnień negocjacyjnych w ogóle. Możemy więc mówić o pięciu głównych motywach, na jakich buduje się strategie negocjacyjne. Są to:

- dominacja
- dostosowanie się
- unikanie
- kompromis
- integratywność

Motywy te mogą być demonstrowane jako zasada i wartość dla negocjatora, lub też mogą być ukrywane, nieczytelne dla partnera. Mówimy więc także o strategiach jawnych i ukrytych. Warto jednak pamiętać, że strategia jawna może być elementem maskowania innej, ukrytej strategii. Dlatego o wiarygodności deklaracji partnera powinniśmy dowiadywać się na etapie przygotowania do pierwszego spotkania, a nie w trakcie, lub ...po stracie wynikłej ze zbyt ufnego ufania w słowa osoby nieuczciwej. (Pamiętajmy tu o innej stronie opisywanej wcześniej zasady, która dowodzi, że nie wszyscy pragną tego samego).

Na podstawie treści prezentowanych wyżej dialogów oraz analizie pięciu motywów zachowań negocjacyjnych, możemy pokusić się o wskazanie zasadniczych czynników budujących możliwe strategie negocjacyjne. Czynnikiemami tymi są:

- **dążenie do realizacji własnych interesów;**
- **dążenie do realizacji interesów drugiej strony;**
- **troska o wzajemne stosunki między stronami.**

W dialogu pierwszym dostrzec możemy realizowanie własnych interesów z obustronnym wykorzystaniem czynnika dominacji. Oczywiście dominacja może dotyczyć zachowań tylko jednej strony, która uważa się za silniejszą i swą pozycję w ten sposób wykorzystuje. Mówimy wtedy o strategii „**WYGRANA/PRZEGRANA**”. Agresja, konfrontacja i rywalizacja – to istota tak prowadzonych negocjacji. Uczestnicy są wrogami. Ustępstwa są warunkiem dalszej gry. Negocjatorzy są twardzi w stosunku do problemu i ludzi. Brakuje wzajemnego zaufania. Występuje „okopywanie się” na swoim stanowisku. Negocjatorzy stosują groźby, ataki personalne, wprowadzają w błąd. Dążą do takiego rozstrzygnięcia, które może być akceptowane tylko przez nich samych.

Wiemy już, że racjonalizm takich zachowań jest wątpliwy, zwłaszcza w kontekście trwałości osiągniętych rezultatów. „Pokonanie” partnera z pozycji dominacji nad nim nie daje gwarancji tej trwałości. W przypadku zastosowania dominacji obustronnej, poza wzajemnymi oskarżeniami, słownym szarpaniem, tarposzeniem i ogromem nerwów, niewiele więcej może się zrodzić.

Możemy też wyobrazić sobie sytuację, w której jedna ze stron świadomie podporządkowuje się drugiej, silniejszej, chcąc być może uzyskać „łagodniejszy wymiar kary” za uległość. Mamy w tym przypadku do czynienia z dostosowaniem się. Efekt dostosowania może mieścić się w typie strategii wygrana/przegrana” lub w strategii „**PRZEGRANA/PRZEGRANA**”.

W tym ostatnim przypadku uczestnicy są przyjaciółmi. Celem jest porozumienie, z jednoczesnym poszanowaniem wzajemnych relacji. Negocjatorzy są miękcy w stosunku do siebie i problemu. Ufają sobie, odkrywają dolną granicę ustępstw, łatwo zmieniają stanowisko składając wiele nowych ofert. Akceptują jednostronne straty, unikają walki, poddają się presji.

Z elementami strategii typu „przegrana/przegrana” możemy mieć do czynienia również w przypadku dominacji obu stron.

Taka obustronna klęska często jest wynikiem nie tylko dążenia do dominacji, czyli realizacji własnego interesu, ale rodzi się w sytuacji, gdy strony dążą do pokonania partnera, nawet kosztem świadomych strat własnych. Działanie to może ogromnie dziwić. Bo wszak po co prowadzić negocjacje, które prowadzą do dwustronnych strat? Tu właśnie warto wspomnieć „filozofię” Kargula i Pawlaka, która była doskonałym przykładem tego typu zachowań ludzkich. Zemsta, dokuczenie komuś, pognębienie go za wszelką cenę, to oczywiście irracjonalne działania, choć w życiu możliwe.

Bywa jednak, że zgoda na własne straty, przy jednoczesnych stratach partnera, może mieć głębsze, strategiczne uzasadnienie. Jest nim chęć uzyskania czasu na umocnienie

swej pozycji. Chwilowa strata ma pozwolić na przygotowanie działań pozwalających na odniesienie w przyszłości większych korzyści, niż to jest możliwe aktualnie.

W formule „przegrana/przegrana” mieści się także koncepcja unikania. Opiera się na założeniu, że koszty ewentualnego udziału w procesie negocjacji konfliktu byłyby większe od korzyści. Polega więc na niepodejmowaniu aktywnych działań i liczeniu na samoistne wygaśnięcie problemu. Towarzyszy temu „oczekiwaniu” proces wzajemnego wyniszczania stron, zastraszania, upokarzania. Rodzi się zawiść, lekceważenie i łgarstwo.

„Przegrana/przegrana” jest udziałem bohaterów drugiego dialogu, którzy po przyjacielsku dbają o interesy partnera, rezygnując z obrony własnych. Dostosowanie się i kompromis – to przesłanki decydujące o takim zachowaniu.

Motyw dostosowania się już poznaliśmy. Kompromis zaś opiera się na założeniu, że każda ze stron coś zyskuje, ale równie wiele traci. Jest formą ugody mechanicznie wypośredkującej rozbieżności stanowisk, która w rzeczywistości uniemożliwia prawdziwe zrealizowanie oczekiwań i zaspokojenie interesów stron. Wiele wspólnego z kompromisem ma rozwiązanie sporu np. między małżonkami, z których jedno chce spędzić urlop nad morzem, a drugie w górach. W efekcie kompromisu – oboje jadą nad jezioro i...oboje są z tego niezadowoleni.

Trzeci dialog ilustruje formę negocjacji integratywnych. Konstruuje one strategię negocjacyjną typu „**WYGRANA/WYGRANA**”. Opiera się ona na założeniu, że można znaleźć takie rozwiązanie sprzecznych interesów, które nie będzie sumowało się do „zera”. Przyniesie korzyści obu stronom. Wszystkie wcześniej wspomniane modele negocjacji konstruktywnych mieszczą się w tej strategii. Trudnością jej stosowania jest to, że wymaga od obu stron jednakowego zaangażowania i podobnych umiejętności komunikacyjnych i kreatywnych. Problem negocjacyjny jest wówczas traktowany jako wspólne zadanie do rozwiązania. Strony szukają argumentów na rzecz współpracy, przedkładając jednocześnie argumenty na rzecz swojego stanowiska, ale też słuchają drugiej strony. Każda ze stron potrafi przyznać się do popełnionych błędów oraz szuka wspólnego obszaru porozumienia za cenę wzajemnych ustępstw.

Aby strategia „wygrana/wygrana” mogła być osnową procesu negocjowania, strony muszą przyjąć cztery kluczowe zasady postępowania. Są nimi:

- **oddzielenie ludzi od problemu;**
- **skoncentrowanie się na interesach, a nie stanowiskach;**
- **stosowanie obiektywnych kryteriów (uzgodnionych przez strony);**
- **opracowanie możliwości korzystnych dla obu stron.**

Niestety zazwyczaj spotykamy się z ludźmi, którzy mają skłonność do zaniedbywania i niedostrzegania problemów drugiej strony. Uważają ponadto, że jeśli chcą coś zdobyć, to najlepiej dokonają tego dzięki mówieni, dowodzeniu, że tego chcą. Wiedzą już Państwo jak ogromny to błąd. Sukces negocjacyjny osiąga się bowiem dzięki umiejętności słuchania, elastyczności oraz zadawaniu mnóstwa pytań.

Do poznanych już kompetencji i umiejętności musimy jeszcze dodać znajomość specyficznych technik i forteli negocjacyjnych. Zanim jednak przejdziemy do tej

praktycznej części naszych dociekań określimy etapy i fazy występujące w procesie negocjacji.

## **Etapy i fazy negocjacji**

Negocjacje składają się z trzech etapów. Są to:

- **etap przygotowań;**
- **etap negocjacji właściwych** (składający się z czterech faz, o których będę mówił dalej)
- **etap kończący.**

### Przygotowanie

Przygotowanie do negocjacji to przede wszystkim zbieranie informacji o potencjalnym partnerze. To od tej pracy w ogromnym stopniu zależy strategia i techniki, które będziemy wykorzystywać.

Na etapie przygotowań ustalamy także swoje stanowisko, z jakim rozpoczniemy rozmowy, dbając jednocześnie o zdefiniowanie celu i autentycznych interesów, jakie chcemy realizować. Ustalamy również hipotetyczne cel i interesy partnera, przewidując zarazem jego: strategię, stanowisko, cele i interesy oraz sposoby zachowań.

Staramy się też określić obszary obustronnie korzystnych rozwiązań, a także dolną granicę własnych ustępstw, której w negocjacjach nie będziemy w stanie przekroczyć.

Wszelkie analizy i rozważania wariantowe powinny doprowadzić nas do określenia swojej BATNA i wyciągnięcia z niej właściwych wniosków. Zadanie to jest w zasadzie koniecznością na każdym etapie procesu negocjacyjnego.

Dokonyjemy ponadto wyboru sposobu przedstawiania własnego stanowiska wyjściowego. Możemy tego dokonać stosując technikę dodawania lub odejmowania. (nazwy są zresztą różne). Pierwsza polega na pomniejszeniu żądań czy oczekiwań w pierwszym kontakcie, by następnie eskalować je w trakcie rokowań. Druga taktyka jest odwrotnością. Stanowisko wyjściowe jest niezwykle wygórowane, by z czasem „nasz sztandar” powoli opuszczać.

Określić też powinniśmy szczegółową procedurę komunikacyjną. Język, argumenty, sposoby ich prezentacji, skład zespołu negocjacyjnego, miejsce i czas rokowań. Wiemy jednak jak istotne to elementy negocjacyjne.

### Negocjacje właściwe

Wyróżniamy tu cztery fazy: wstępną, rozbieżności, integracji, porozumienia.

#### 1. Faza wstępna.

Prezentacja stanowisk wyjściowych stron. Określenie przez strony celu, jaki oficjalnie każda strona pragnie osiągnąć. Na tym etapie zazwyczaj, informacje o celach nie są komunikatami o autentycznych interesach stron. W wypowiedziach duże znaczenie pełnią elementy emocjonalne, ekspresja i sugestia. Okazywane są silne emocje i brak zgody na pierwszą ofertę. Oczywiście jak wiemy, emocje te są



kontrolowane, są swego rodzaju „pokazem aktorstwa” Strony nie są ze sobą szczerze, tyle tylko, że obie są na to przygotowane.

W tej fazie zastosowanie mają znane już Państwu reguły zdobywania przewagi, zamykające się w zasadach brzmiących:

- żądaj więcej, niż spodziewasz się uzyskać;
- nigdy nie przyjmuj pierwszej oferty;
- unikaj konfliktu przy rozpoczynaniu negocjacji.

Do nich dodać jeszcze możemy dwie rady:

- udawaj niezdecydowanego, sam bądź ostrożny przy niezdecydowanym partnerze;
- posługuj się stwierdzeniami typu: „myśli..., myślał..., okazało się...” oraz „bardzo mi przykro, ale będzie pan musiał złożyć mi lepszą ofertę”.

## 2. Faza rozbieżności

To czas przeznaczony głównie na wyładowanie emocji, a nawet agresji. Następuje krytyka i wielostronne testowanie stanowisk wyjściowych, próby odkrycia dolnych granic ustępstw. Pada wiele dociekliwych pytań. Stosowana jest dwustronna argumentacja: bronię swego – obalam twoje. Dominuje strategia „wygrana/przegrana”. W przekazach nadal duże znaczenie mają elementy nieszczerze, blef i udawane emocje. Pojawiają się dwa warianty rozwoju sytuacji:

1. przy braku elastyczności – zerwanie negocjacji lub wygrana silniejszego albo też przegrana obu stron przy przyjęciu wzajemnie niekorzystnych rozstrzygnięć.
2. jeśli partnerzy są elastyczni i pamiętają zarazem o wspólnym celu, podejmują działania ingracjacyjne. Polega to na stosowaniu tzw. „kłamstw grzecznościowych”, których celem jest wkupienie się w łaski, zaskarbienie przychylności (po angielsku - *ingratiation* ). To oczywiście wielka sztuka by zwrotu tego dokonać we właściwym czasie i we właściwy sposób. Istotne jest to, że strona, która wykaże na tym etapie inicjatywę może przejąć kontrolę nad dalszym tokiem negocjacji. Jeśli jednak dokona zwrotu niewłaściwie może dojść nawet do zerwania rokowań. Ważne tu jest zachowanie dystansu emocjonalnego, aby dostrzec werbalne i pozawerbalne objawy gotowości drugiej strony przejścia do kolejnej fazy. Już w fazie przygotowań należy ustalić, co może być przekonującym argumentem użytym w tym momencie. Katalog możliwości jest pojemny. Może to być konkret typu: przywołanie wspólnego celu, określenie potencjalnych strat i korzyści, może to być także pierwsze ustępstwo. Również pojawić się mogą argumenty o charakterze proceduralnym, niemerytoryczne, ot choćby pytanie: „no to co możemy uczynić dalej?” lub „jak będziemy teraz dyskutować?”

## C. Faza integracji

W tej fazie strony czynią serię wzajemnych ustępstw. Teraz ważne jest skuteczne słuchanie, tak, by rozumieć na czym zależy partnerowi i w jaki sposób zareagować na

propozycję. Istotne jest też wychwytywanie pozawerbalnych sygnałów, które mogą zapowiadać możliwość zmiany stanowiska. Podkreślenia warta jest także umiejętność zadawania odpowiednich pytań.

Koniecznym jest dokumentować wszelkie dokonane już uzgodnienia. Na sile nabierają zachowania ingracjacyjne – pochlebstwa i komplementy, konformistyczne poparcie poglądów partnera w celu złagodzenia i zharmonizowania atmosfery komunikacyjnej. Zastosowanie mają też różne chwytów erystyczne (tzw. miękkie-etyczne) służące wywarceniu wpływu na partnera.

Nieszczerość czy wprost „kłamstewka” z jakimi możemy mieć do czynienia w fazie integracji mają znaczenie pragmatyczne, właśnie ingracjacyjne.

Wiele nieszczerości to reakcje na zachowania partnera, a nie kreatywne zachowania komunikacyjne. Nie tylko zresztą w negocjacjach, ale też w codziennym życiu, sporo kłamstw powstaje w wyniku odpowiedzi na niewygodne pytania. Ponadto potrzeba zachowania taktu, zasad grzeczności, wymusza często nieszczerą wypowiedź. Mówimy: „to nie jest zupełnie tak, jak pan powiedział” zamiast: „pan kłamie”, mówimy: „nic nie szkodzi” mimo, że odczuwamy uraz w stosunku do osoby, która uczyniła coś niewłaściwego. Kłamliwe zachowania komunikacyjne to nie tylko wyraźne mijanie się z prawdą, ale też półprawdy, zniekształcenia, przesada czy różnego typu działania maskujące. Sytuacje te z punktu widzenia etyki są wieloznaczne. Okazuje się, że nie jest łatwo w praktyce połączyć wszystkie reguły etyczne z osiągnięciem sukcesu, który nie krzywdzi innych. Być może właśnie element unikania skrzywdzenia kogoś, usprawiedliwia łamanie (czy lepiej powiedzieć „naciąganie”) reguł etycznych. Ta trudna problematyka stawia przed negocjatorem wysokie wymagania wobec jego kompetencji komunikacyjnych.

Niestety, powyższe zabiegi zazwyczaj nie wystarczają do osiągnięcia porozumienia. Nie często się zdarza, by stosowanie jedynie argumentów pobudzających dumę i „ego” partnera doprowadziły do sukcesu. Choć mogą wiele zdziałać, to jednak i tak przyjdzie nam uczynić jakieś ustępstwa na jego rzecz. Jest to tak ważna kwestia, że zajmujemy się nią w osobnym podrozdziale.

#### D. Faza porozumienia

Następuje ustalanie ostatecznej treści porozumienia i zawarcie umowy.

##### Etap kończący

Nie można zapomnieć o analizie wyników rokowań (specyficzna informacja zwrotna), konfrontacji z BATNA, jak i okresowej kontroli skutków funkcjonowania porozumienia – efektów i poziomu przestrzegania. Dokonujemy też oceny stopnia realizacji wyznaczonych celów, analizę poprawności naszej strategii, argumentacji i działań prezentowanych w trakcie rokowań. Nie pomijamy popełnionych błędów. To posłuży doświadczeniu na przyszłość.

## **Sztuka czynienia ustępstw**

Negocjacje bez czynienia ustępstw przez strony były by niezwykle trudne, jeśli w ogóle możliwe. Ustępuje się zawsze. W najgorszym razie czyni to jedna strona, choć zazwyczaj obie muszą na jakieś ustępstwo pójść. Ważne jednak by wiedzieć jak ustępować. Jest to swego rodzaju sztuka, której zasady są następujące:

1. Określ swoją wewnętrzną granicę ustępstw;
3. Ustępuj z wycuciem, małymi krokami i bardzo powoli;
4. Każde kolejne ustępstwo musi być mniejsze od poprzedniego;
5. Swoje oferty formułuj w sposób pewny, bez wahania, natomiast ustępuj z trudem, podkreślaj wątpliwości i wahania;
6. Ustępstwa drugiej strony zawsze traktuj jako niewystarczające, nigdy nie okazuj z nich zadowolenia ani entuzjazmu (także niewerbalnie);
7. Nie każde ustępstwo partnera musi być odwzajemnione;
8. Nie należy pierwszym iść na ustępstwa w ważnych sprawach, zacznij od drobiazgu i czekaj na odzew;
9. Podkreślaj wagę swoich ustępstw i przypominaj o nich partnerowi;
10. Musisz dobrze rozumieć oczekiwania drugiej strony zanim zrobisz jakiegokolwiek ustępstwo (staraj się jednak o autentyczne rozumienie);
11. Nie zakładaj, że partner zrozumie korzyści z uzyskanych ustępstw, wskaż mu je;
12. Odwzajemnienie ustępstwa nie zawsze jest konieczne, a równe nie zawsze jest sprawiedliwe;
13. Unikaj eskalacji ustępstw pod koniec negocjacji, nie ustępuj pod presją czasu;
14. Nie proponuj dzielenia różnicy na pół, poczekaj, aż zaproponuje to partner.

Każde nasze ustępstwo powinno sprawić partnerowi maksimum satysfakcji. Ponieważ ludzie nie szanują niczego, co przychodzi zbyt łatwo, należy dać odczuć, że partner „wywalczył” sobie nasze ustępstwo. To, wbrew pozorom, nastawia go przychylnie do nas, jak i do całych negocjacji.

## **Podstawowe techniki negocjacyjne**

Dobre przygotowanie negocjacji, poza elementami pełnej wiedzy o partnerze, opracowaniu strategii i zestawu argumentów, obejmuje także przygotowanie arsenału technik, jakie będziemy stosować w trakcie rokowań. Repertuar zachowań jest tu bardzo szeroki. Łączą się w nim, w zasadzie, wszelkie dotychczas zdobyte przez Państwa umiejętności. Dotyczy to zagadnień komunikacyjnych – werbalnych i niewerbalnych – gier grzecznościowych, trików erystycznych, mających na celu wyprowadzanie partnera z równowagi lub - wprost przeciwnie – łagodzenie napięcia, czy też wprowadzanie w błąd, zastosowanie blefu, zamglenia psychologiczne czy logiczne, elementy kontrolowanych reakcji emocjonalnych, „zagrania” aktorskie oraz sposoby wysławiania się. O wszystkich tych sprawach już mówiliśmy. Praktykując te zabiegi, należy pamiętać o konieczności zachowania granicy między zasadą kooperacji

– dążeniem do porozumienia opartym na posługiwaniu się prawdą - a stosowaniem technik z repertuaru erystyki. Najlepiej ograniczać się do wykorzystywania argumentów „miękkich”, dopuszczalnych moralnie. Stosując je pamiętajmy, by partner nie odkrył naszej nieszczerości. Jeżeli nam się to nie uda, sam zabieg zostanie zneutralizowany, a my otrzymamy miano manipulatora i kłamcy.

Powszechnie przyjmuje się, że zabiegi manipulacyjne stosowane w negocjacjach podzielić można na „miękkie” i „twarde”. Do „miękkich” zaliczamy zabiegi ingracyjne, białe kłamstwa, blef. Do „twardych” – wszelkie zabiegi wpływające z argumentacji nieetycznej – groźby, zastraszenia, szantaż, korupcja. Nie zawsze mają one charakter przestępczy, ale zawsze wykraczają poza normy moralności i dobrych obyczajów. Pamiętajmy znamienne słowa Seneki: *„czego prawo nie zakazuje, zakazuje sumienie”*.

Musimy mieć poza tym świadomość, że techniki negocjacyjne nie są rodzajem „czarodziejskiej różdżki”, która działa zawsze i w każdych okolicznościach.

Wiemy już o tym, by żądać więcej, niż spodziewamy się uzyskać. Uzasadnień dla tej techniki jest wiele. Po pierwsze – może się po prostu udać, po drugie – zwiększa się pole manewru, po trzecie – oferta wydaje się bardziej atrakcyjna, po czwarte – ograniczamy możliwość pojawienia się sytuacji patowych, po piąte – partner odnosi wrażenie, że wygrał. Wszystko to prawda, lecz może się zdarzyć, że nasze rozbudowane i wysokie oczekiwania spowodują, że w ogóle nikt z nami nie będzie chciał rozmawiać i niczego nie uda nam się załatwić.

Techniki negocjacyjne powinniśmy więc traktować jako swoisty drogowskaz, ale zawsze brać pod uwagę ewentualność, że jakiś dowcipniś obrócił go o 180 stopni.

Pamiętając o tych wszystkich zastrzeżeniach i uwagach, które pobudzać nas powinny do kreatywności, poszukiwania własnych koncepcji, zachowań i reakcji w negocjacjach, może nawet „odkrycia” nowych technik, przypomnijmy te techniki, które już pojawiły się w naszych rozważaniach., by następnie przejść do poznania nowych.

1. Unikaj konfliktu przy rozpoczęciu negocjacji, stosuj zasadę „myśli..., myślał...,okazało się” (technika pozornej zgody, możliwa do stosowania także w trakcie negocjacji).
2. Nigdy nie przyjmuj pierwszej oferty – jeśli nie powiesz NIE po usłyszeniu pierwszej propozycji (zawsze jest ona rodzajem blefu!), to w zasadzie nie ma po co dalej negocjować. Rodzisz też mało pozytywne myśli partnera. Możliwe są dwie jego reakcje – pierwsza, najbardziej powszechna to: „tak łatwo poszło... mogłem zażądać więcej i zrobić lepszy interes” oraz druga: „coś kombinuje, skoro tak szybko się zgadza... coś tu jest nie tak”.
3. Nie przyjmuj z „góry” założeń na temat reakcji partnera, przygotuj się na propozycję lepszą niż się spodziewałeś ( gdy jej nie otrzymasz, zasygnalizuj swoje rozczarowanie).
4. Okazuj zaskoczenie (niewerbalnie, bowiem wiesz, że większość ludzi to wzrokowcy, którzy bardziej ufają temu, co widzą, niż temu, co słyszą. Chyba, że rozmawiasz z osobą o innym systemie reprezentacji, wtedy reaguj adekwatnie do sytuacji).

5. Udawaj niezdecydowanie, odpowiednio czyń ustępstwa.
6. Zawsze proś o coś w zamian mówiąc: „jeśli będę mógł zrobić to dla pana, to co pan zrobi dla mnie?”
7. Używaj techniki „imadła” mówiąc: „musi mi pan zaoferować lepszą propozycję”. Gdy zaś Tobie trafi się partner, który w ten sposób się zachowa, odpowiedz: „a o ile lepszą?” lub „jaka oferta pana zadowoli?” I czekaj. Tego rodzaju gra słów mieści się w formule tzw. „milczącego zakończenia oferty”, odmiany techniki milczenia, o której będę jeszcze mówił.
8. Pamiętaj o zasadzie malejącej wartości przysługi, co w praktyce może oznaczać, że zanim coś zrobimy, upewnijmy się ile za to otrzymamy, a ponadto nie idźmy na ustępstwa ufając, że druga strona nam to wynagrodzi. W tym ostatnim przypadku może okazać się przydatne wykorzystywanie naszej umiejętności zadawania pytań. Sygnalizujemy więc gotowość ustępstwa pytając: „a co pan uczyni, gdybym na przykład odstąpił od...?”

To co powyżej, jest przypomnieniem treści już Państwu znanych. Nie nazywaliśmy ich wcześniej technikami, jednak jako elementy prowadzenia negocjacji, zasługują na to miano. Teraz przedstawię kilka podstawowych technik, które mam nadzieję, że staną się trwałym składnikiem Państwa umiejętności.

Oczywiście ktoś bardziej zainteresowany zdobywaniem rozbudowanej wiedzy o negocjacjach, technikach, czy taktykach ich prowadzenia, będzie mógł pogłębić swoją wiedzę, sięgając do polecanej na końcu przewodnika literatury.

Jak już wspomniałem techniki negocjacyjne można podzielić na „miękkie” i „twarde”, czyli dopuszczalne i niedopuszczalne, gdyż wykraczające poza przyjęte zasady etyczno-moralne. Może ktoś zapytać, po co prezentować te „twarde”, skoro są nieetyczne, niedopuszczalne? Z jednego powodu, o którym już wspominałem przy okazji omawiania zasad retoryki i erystyki. Pamiętajmy, że podstawowa różnica między nimi dotyczy posługiwania się prawdą. Wyższość prawdy nad fałszem czy kłamstwem jest bezsprzeczna i przyjmowana jako zasada. Wartości, aksjologia, to, jak wiemy, ogromnie ważny obszar dorobku cywilizacyjnego. Jednak wiemy też, że współczesne dyskusje i spory, także negocjacyjne, nie toczą filozofowie, a osoby pragnące realizacji partykularnych interesów. Są to ludzie o różnym przygotowaniu, poziomie wykształcenia i wrażliwości. Różny jest ich stopień szacunku dla zasad, obyczajów i prawa. Może się więc nam trafić taki partner, dla którego „cel uświęca środki”, stosujący chwyt erystyczne zaliczane do kategorii „twardych”. Ich znajomość pozwoli nam bronić się przed nimi. To główny, jeśli nie jedyny powód, że warto je poznać. Pamiętajmy bowiem, że nie pokonamy silnego, twardego argumentu, argumentem słabszym, lub „z innej beczki”. Na mocne argumenty, logiczne czy emocjonalne, nie możemy odpowiadać metodą w stylu „a u was Murzynów biją”.

Zacznijmy przegląd od technik „miękkich”.

### Technika zwrotu

Polega na nagłej, radykalnej zmianie jednego lub wielu podstawowych założeń, z którymi przystępowaliśmy do negocjacji. W ramach tej techniki mieści się m.in. odejście od dyskusowania stanowisk na rzecz prezentacji, czy odczytywania interesów i rodzących je potrzeb. Może także polegać na zmianie takich elementów jak skład zespołu negocjacyjnego, miejsca negocjacji czy strategii. Technika przydatna zwłaszcza w sytuacjach kryzysu negocjacji (*patrz kolejny rozdział*).

### Technika rozwiązań hipotetycznych

Polega na zadawaniu serii pytań w stylu „co by było gdyby”. Służy głównie do odkrycia tzw. dolnej granicy ustępstw partnera. Wyobraźmy sobie np., że chcemy zapisać się na kurs negocjacji. Kontaktujemy się z firmą prowadzącą szkolenia. Pytamy o cenę kursu i słyszymy kwotę np. 2000 zł. Przedstawiamy się więc jako przedsiębiorca – handlowiec, który pragnie przeszkolić grupę sprzedawców. Pytamy: a co by było gdybym na szkolenie wysłał 5 sprzedawców? Zapewne usłyszymy, że na każdego otrzymamy rabat, założmy w wysokości 200 zł. Pytamy więc dalej: a co, gdybym wysłał 10? W efekcie rabat to 350 zł na głowę. Mówimy, że nasza firma ma oddziały terenowe, więc co by było gdybym na szkolenie wysłał 20? Tu już rabat sięgnie 500 zł. Gdy dojdziemy do 1200 zł za potencjalnego klienta szkoły, pytamy: a co by było gdybym wysłał wszystkich 100? I słyszymy, że nic już się nie stanie, gdyż: po pierwsze szkolenie jest na granicy opłacalności; po drugie: sala jest za mała i dla tylu gości brak miejsc w hotelu. Wiemy więc, że firma może szkolić jedną osobę za 1200 zł i jeszcze zarabia, choć cena wyjściowa była o 800 zł wyższa. Jesteśmy więc w stanie wytargować owe 1200 zł jedynie dla siebie, tylko dla jednej osoby. Partnerowi trudno bowiem będzie wycofać się z odkrytej przez siebie dolnej granicy opłacalności prowadzonego biznesu.

Raz jeszcze potwierdza się waga umiejętności zadawania pytań.

### Chwyty wielofunkcyjne: dowcip, żart

Technika wspomagająca zmianę tematu, rozładowująca napięcie, pozwalająca na uniknięcie zajęcia zdecydowanego stanowiska w sytuacji presji, może też być elementem „ilustracji” i wzmocnienia rzetelnej argumentacji.

### Technika milczenia

Już o niej wspomniałem. Jest to silnie działający bodziec psychologiczny, wykorzystywany w różnych celach. Ludzie nie lubią milczenia. Jest ono kłopotliwe. Jeśli zapada, staramy się „zapęłnić” powstałą „próżnię”. Czym? Oczywiście „gadaniem”. Kto pierwszy się odezwie może już brnąć w wypowiedziach (i, co ważne, w przedkładaniu coraz korzystniejszych propozycji) tylko po to, by „podtrzymać” rozmowę, zapęłniać „próżnię”.

Innym celem może być uzyskanie czasu na zastanowienie się, przemyślenie oferty czy własnego stanowiska. Ponadto, jako bodziec silnie emocjonalny może być, wbrew pozorom, elementem podniesienia temperatury dyskusji. Np. milczenie po otrzymaniu oferty może przekonywać partnera, że to, co zaproponował jest daleko rozbieżne z

naszymi oczekiwaniami. Przedłużające się milczenie, wzmacniane grą niewerbalną, może być dla partnera deprymujące, co zmusi go do łagodzenia stanowiska.

Milczeć warto też gdy po prostu nie wiemy, co powiedzieć oraz po przedstawieniu silnego argumentu, po to, by partner mógł go przyswoić i w pełni zrozumieć. Milczenie podkreśla wagę wypowiedzianych słów, zwiększa siłę ich oddziaływania.

### Technika „dobry-zły”

Doskonale Państwu znana z różnego rodzaju filmów z gatunku złodzieje i policjanci. Technika polega na rozpisaniu ról w ramach dwuosobowego zespołu negocjacyjnego. Jeden z negocjatorów występuje w roli agresywnego „złego charakteru”, drugi to ten „dobry”. Zaczyna „zły” będąc obcesowym, konfrontacyjnym, stawiając wygórowane żądania, próbuje „zastraszyć” partnera, zapowiada wycofanie się ze współpracy, itd. „Dobry” milczy. Do „złego” dzwoni telefon (to element planu). Przerywa agresywne wypowiedzi i odbiera telefon. Kilka zdawkowych słów telefonicznej rozmowy, po czym oznajmia oburzonym tonem, że niestety wydarzyło się coś ważnego, co wymaga, by opuścił na jakiś czas rozmowy. Wychodzi, zapowiadając, że wróci i „pokaże co o tym wszystkim sądzi”. Tym czasem powierza rozmowy „dobremu”. Ten życzliwie i z wyrozumiałością odnosi się do partnera negocjacji. Trochę nawet dziwi się swojemu koledze, że taki agresywny. „Przecież możemy to załatwić polubownie” (tu pojawia się odprężenie na twarzy partnera, rodzi się sympatia do „dobrego”). „Dobry” przedstawia propozycję „polubowną”, która rzecz jasna, mieści się w granicach korzystnych dla jego strony. Mimo tego zostaje przyjęta, oby tylko zdążyć się porozumieć przed powrotem „złego”, z którym bardzo trudno będzie uzyskać porozumienie.

Takie budowanie pozorów rozbieżności jest oczywiście formą manipulacji psychologicznej pozwalającej na zbudowanie podatności partnera negocjacyjnego na sugestie zgłaszane przez „dobrego”, dzięki wykorzystaniu zasady kontrastu (*patrz: zasady wywierania wpływu*).

### Technika „salami”

Inaczej nazywana „małymi krokami”. Polega na zgłaszaniu oczekiwań w sprawie ustępstw drugiej strony „po plasterku”, które niepostrzeżenie dla partnera, mogą zbliżyć nas do pożądanego stanu porozumienia. Technika niezwykle skuteczna w obliczu partnera agresywnego, stosującego „twarde” techniki erystyczne.

Stosuje się też tą technikę dla czynienia własnych ustępstw, bowiem ludzie na ogół łatwiej dostrzegają sam fakt ustępstwa, niż potrafią ocenić jego rangę. Dlatego, jak już mówiłem, ustępować należy małymi krokami, a ponadto, każde kolejne ustępstwo musi być mniejsze od poprzedniego. Sygnalizujemy tym partnerowi nasze zbliżanie się do nieprzekraczalnej granicy ustępstw, nawet w sytuacji, gdy tak naprawdę, daleko nam jeszcze do niej. Jeżeli natomiast każde nasze nowe ustępstwo jest większe od poprzedniego, rozbudzamy tylko oczekiwania partnera, który odwleka przyjęcie propozycji w nadziei, że otrzyma jeszcze lepszą.

### Technika „tysiąca wyjątków”

Pozornie akceptując ustalenia (najczęściej narzucone w sytuacji braku naszych argumentów) zgłaszamy w trakcie „finalizowania” porozumienia, że występują drobne, kolejne ograniczenia, zazwyczaj „obiektywne”, które utrudniają nam realizację ustaleń. Technika oparta na podstępnie, podwójnej grze. Z jednej strony manifestujemy zgodę i poparcie, podczas gdy rzeczywiście, drobiazgami sumującymi się do poważnych żądań, utrudniamy ostateczne zawarcie „ustalonego” już porozumienia.

Łamie ona zasadę kooperacji, choć, mimo to, zaliczana jest do technik „miękkich”.

### Technika dodawania („a do tego jeszcze”)

Lustrzane odbicie techniki poprzedniej. Polega na stopniowym rozszerzaniu zakresu żądań podanych na wstępie rokowań. To także podstęp, bowiem, gdy strona ulega kolejnym „drobiazgom” ostateczny efekt propozycji daleko odbiega od tej już jakby „zaakceptowanej”. Ustalone warunki są dopiero punktem wyjścia dla dalszych działań, pozornie tylko nie zmieniających podstawowego porozumienia.

Technika ta po mistrzowsku opanowana jest przez akwizytorów, czy sprzedawców samochodów.

W sposobie działania podobna jest też **technika „celowej pomyłki”**. Oto sprzedawca samochodu, po rozbudzeniu w nas chęci posiadania pojazdu, mówi nam cenę, całkiem przystępną. Wcześniej na pytania o cenę odpowiadał: „przecież się dogadamy” (*patrz - malejąca wartość przysługi*), lub lustrował nas „od stóp do głów” i z szacunkiem w głosie stwierdzał, że „stać nas na to cacko” (*patrz -perswazyjna strategia zaszczytu*). Poczuliśmy się już właścicielem pojazdu. Sprzedawca pozwolił na próbną jazdę. Decydujemy się na zakup. Już sobie wyobrażamy radość rodziny, zazdrość sąsiadów oraz szacunek kolegów z pracy. Sprzedawca udaje się na zaplecze po dokumenty niezbędne dla przeprowadzenia transakcji. Po chwili pojawia się z papierami, raz jeszcze motywuje nas, wychwala trafny wybór, prosi o dane dla wypełnienia umowy i znika na zapleczu. Po dłuższej przerwie (pozostawionej nam na rozbudzanie wyobraźni) pojawia się z okropnie zbolałą miną. Czujemy niepokój. A sprzedawca oznajmia, przepaszając, że zaszła drobna pomyłka. Gdy przedstawiał do podpisu szefa umowę, szef uświadomił go, że ten model, z tym silnikiem, z takim lakierem i w tym kolorze, jest niestety droższy. A o ile? – pytamy. Tu pojawia się 2000zł. Z bólem serca – zgadzamy się, gdyż trudno nam zrezygnować z tych wszystkich doznań, jakie już zdążyła nam podpowiedzieć pobudzona wyobraźnia. Czujemy się już jednak „posiadaczem” auta. To oczywiście dopiero początek „pomyłek”. Możemy być pewni, że wystąpi też „tysiąc wyjątków” od już przyjętych ustaleń. Zapewne kupimy auto, ale na pewno nie w cenie, na którą nas było stać, choć jednak nie przyznamy się do tego w salonie, a także przed kolegą, który kupił taki sam model o kilka tysięcy taniej. Nasz jest zapewne po prostu...lepszy.*(patrz: zasada likwidacji niekonsekwencji)*

Jest to znów rodzaj podwójnej gry. Technika erystyczna „miękka”.



### Technika obskubywania

Odmiana poprzednich technik. Polega na stawianiu dodatkowych warunków tuż przed finałem negocjacji. Najczęściej powiązana z techniką presji czasu.

### Technika odwracania uwagi

Także często gra wstępna przed zastosowaniem techniki presji czasu. Polega na drobiazgowym rozpatrywaniu mało istotnych spraw i odwlekaniu tych najważniejszych, by pod presją czasu łatwiej je było przyjąć na warunkach dogodnych dla nas.

Odwracanie uwagi od podstawowych problemów i skupianie się na drobnych, łatwych do przyjęcia przez partnera, ma także spowodować swoiste „przyzwyczajenie” go do przyznawania nam racji, by łatwiej mu było uczynić to także w kwestii istotnej.

### Technika dzielenia różnicy na pół

Uprzedzałem już Państwa wcześniej, by nigdy nie proponować partnerom dzielenia różnicy na pół. Musimy tak prowadzić rokowania, by to partner złożył taką propozycję. Oczywiście wykorzystanie tej techniki, nie polega na tym, byśmy się na taką propozycję zgodzili. Nie ma ona bowiem nic wspólnego z automatycznym „wypośredkowaniem” dzielących nas różnic (*patrz: rozumienie kompromisu*). Gdyby tylko o to chodziło, to nie miało by najmniejszego znaczenia, kto propozycję zgłosi – my czy partner. I tak najpewniej... zamiast w góry pojedziemy nad jezioro.

Gdy doprowadzimy już do tego, że znużony długotrwałymi sporami partner, któremu chcemy sprzedać samochód za 20 tys. podczas gdy on „daje” 15 tys., wpadnie na kompromisowe rozwiązanie podzielenia się różnicą (5 tys.), musimy, wykazując zdolności aktorskie wiarygodnie podkreślające nasze niedowierzanie, zapytać: „zaraz, zaraz, czy ja dobrze pana rozumiem? Pan do oferowanych 15 tysięcy dokłada jeszcze 2500 złotych? Czy tak? Na pewno dobrze pana rozumiem?”

Otrzymamy zapewne potwierdzenie tego faktu, gdyż wszak na tym polega podzielenie różnicy, że ten, kto to proponuje dodaje jej połowę (w naszym przykładzie 2500 zł) do swojej dotychczasowej oferty.

Proszę pana – ciągniemy z zachwytem – to doskonała propozycja zbliżająca nas do porozumienia, bowiem teraz, gdy pan dodał 2500 zł, już nas nie dzieli 5 tysięcy, a jedynie dwa i pół. Ja wszak podtrzymuję swoją cenę, ale cieszę się, że pan zdecydował się podwyższyć ofertę. Gratuluję decyzji, gdyż ten samochód wart jest tego. Jak mało nas teraz dzieli. Zapewne, tak niewiele jest już pan w stanie dołożyć?

I tak dalej. Możemy „męczyć” człowieka, aż znowu zaproponuje rozwiązanie powodujące, że różnica wyniesie 1250 zł. Więcej niż dwa razy pewnie się nie da „wpuścić”, więc teraz może warto, byśmy sami zaproponowali podzielenie się różnicą. Możemy wszak „poświęcić” 625 zł dla miłego zakończenia transakcji i zbudowania u nabywcy naszego auta poczucia, że jednak coś utargował, by zrodzić w nim poczucie wygranej w negocjacjach. (*patrz zasada: nie zgarniaj wszystkiego, a jeśli uda ci się zgarnąć wszystko, oddaj coś z powrotem – dodaj np. nowe kołpaki, gdyby udało się wynegocjować 20tys. za samochód; patrz też: strategia wygrana/wygrana*).

### Technika „mylenia tropów”

Polega na wykorzystywaniu werbalnych i niewerbalnych zakłóceń komunikacji, tak by partner nie mógł odczytać naszych rzeczywistych zamiarów, intencji i interesów. Takie nieprzewidywalne postępowanie utrudnia przeciwdziałanie naszym zamiarom, choć jednocześnie wymaga ogromnych kompetencji komunikacyjnych, kontrolowania swoich sygnałów niewerbalnych oraz dobrego opanowania środków erystycznych – aluzji, sugestii, metafor, pytań retorycznych, manipulacji semantycznych.

### Technika „wyższej instancji”

Zakłada dążenie do porozumienia na zaproponowanych warunkach z jednoczesnym przyznaniem, że nie są one doskonałe. Potwierdzamy, że nasz partner być może otrzymałby lepsze warunki, jednak ich przyznanie zależne jest od bliżej nieokreślonej grupy osób („wyższej instancji”). Problem w tym, że możliwość podejmowania decyzji przez tę grupę, ze względu na istniejące trudności organizacyjne, czy proceduralne, jest niezwykle oddalona w czasie. Ponadto nie ma wcale gwarancji, że lepsza oferta zostanie złożona przez tę „wyższą instancję”.

Jak wiadomo bywają sytuacje, w których „czas to pieniądz”. Zatem albo partner ryzykuje i czeka na lepszą ofertę np. rok, albo już teraz zawiera z nami umowę na warunkach, jakie możemy mu „samodzielnie” zaoferować. Mało kto, zwłaszcza gdy dowartościowujemy go rozumieniem jego stanowiska i zgadzamy się z jego uzasadnieniami, zrezygnuje z osiągnięcia być może ograniczonych, ale mimo wszystko, zysków, niż zdecyduje się na niewiadomy wynik oczekiwania na decyzje gremium, z którym nawet trudno będzie mu się spotkać. Oczywiście cała ta „wyższa instancja” to rodzaj oszustwa, jednak w ten sposób osiągamy zamierzony cel.

Technika „twarda”, przed którą jednak łatwo się obronić zadając na wstępie rokowań pytanie czy partner jest w pełni kompetentny i upoważniony do negocjacji? Niewielu przyzna się do braku upoważnień i kompetencji. Jeśli zaś przyzna się, to prosimy by strona wydelegowała kompetentnego negocjatora i nie przystępujemy do negocjacji z aktualnym partnerem.

### Technika presji faktów

Strona wykazuje nieuchronność pewnych faktów i tym zwiększa siłę nacisku. Wykorzystuje się tu psychologiczne lęki negocjacyjne partnera – lęk przed stratą, lęk przed porażką, lęk przed nieznanym. Wystarczy właściwe wykorzystanie jednego z nich by stworzyć pozorną lub faktyczną presję faktów.

Technikę tę wykorzystują niektóre grupy zawodowe w swoich dążeniach roszczeniowych – np. kontrolerzy ruchu lotniczego zaczynają strajk w pierwszy dzień wakacji.

Negocjacje z partnerem grającym presją faktów jest trudne. Skutecznym jednak sposobem może być metoda „podniesienia stawki w grze”, co oznacza np. zapowiedź decyzji o zwolnieniu kontrolerów z pracy lub, w ostateczności – po prostu zrealizowanie tej zapowiedzi.

Technika „twarda”.

### Technika manipulacji czasem

Także zaliczana do „twardych”. Wykorzystująca znaczenie czasu w niektórych grupach zawodowych czy sytuacjach życiowych. Pamiętamy zapewne manipulacje czasem na wstępie rokowań pokojowych amerykańsko-wietnamskich. Wspominaliśmy też o przeciąganiu czasu negocjacji poprzez drobiazgowo zajmowanie się nieistotnymi problemami, by pod koniec szybko załatwić istotne sprawy.

Negocjacje często podejmuje się ze względu na nacisk pewnych terminów ostatecznych, prawnych, nieprzekraczalnych. Jeżeli partner wie o tym, będzie stosował manipulacje czasem. Dlatego podstawową formą unikania tej techniki jest nieujawnianie swojego nieprzekraczalnego terminu.

### Technika faktów dokonanych

Technika „twarda” oparta o zasadę „zrób, a potem się usprawiedliwiał”. Technika bardzo ryzykowna. Wymaga doskonałego rozpoznania swojej BATNA, bowiem zastosowanie tej techniki może doprowadzić do zerwania negocjacji lub różnego rodzaju sankcji. Często jednak stosowana w połączeniu z techniką „mylenia tropów” lub po prostu z szumem komunikacyjnym. By się przekonać, że działa wystarczająco przykłady klientów różnego rodzaju instytucji, którzy nie doczytali tekstu umowy napisanego małym druczkiem lub na marginesie w pionie i padli ofiarą złożonego na dokumencie podpisu. Albo kupujący, po otrzymaniu towaru, wystawia czek na sumę mniejszą niż uzgodniona, lub też strona podejmuje czynności, które są przedmiotem negocjacji, przed ustaleniem jak powinny te działania wyglądać.

To, oczywiście tylko przykłady technik negocjacyjnych. Ale choćby po tych kilku, mogą się Państwo przekonać, jak ważnymi umiejętnościami są kompetencje komunikacyjne, odwaga, kontrola emocji, otwarcie na ryzyko – te wszystkie umiejętności, o których opowiadałem. Mogą się też Państwo przekonać, że negocjacje nie są jakąś szczególną wiedzą, lecz zestawem dobrze skomponowanych umiejętności i wyćwiczonych zachowań. Pomagają nie tylko osiągać cele, ale przede wszystkim dobrze komunikować się z otoczeniem, zyskiwać sympatię i szacunek innych.

### **Kryzys w negocjacjach**

Nie wszystkie negocjacje kończą się sukcesem. Strony rozchodzą się, nie znajdując sposobów porozumienia. Wiemy, że podstawowymi tego przyczynami może być zbytne skupienie na rozważaniu stanowisk i uzasadnień dla nich, a lekceważenie, lub nierozpoznanie, prawdziwych interesów i potrzeb – własnych lub partnera.

Nawet jednak przy zachowaniu wszelkich zasad negocjacyjnych, przy dużym potencjale komunikacyjnym i kreatywnym negocjatorów, mogą zdarzyć się sytuacje, w których stronom wydaje się, że nie można już posunąć rozmów. Stany takie określane są jako:

- 1. impas**
- 2. pat**
- 3. zastój**

Każda z tych form braku postępu lub marazmu negocjacyjnego ma inny charakter. W efekcie tego, różne są sposoby radzenia sobie w poszczególnych sytuacjach. Chodzi jednak o to, by umieć zidentyfikować rodzaj kryzysu. Jeśli poznamy jego przyczynę, to łatwiej jest przełamać kryzys.

W teoretycznych rozważaniach jest to oczywiście proste. Dużo trudniej dostrzec przyczynę „wpłynięcia na mieliznę” w trakcie gry negocjacyjnej i zorientowania się, co może pomóc, by znów wypłynąć na szerokie wody.

My jednak, przynajmniej na razie, prowadzimy teoretyczne rozważania, więc łatwo nam będzie wskazać różnice między wymienionymi formami kryzysu w rozmowach.

### Impas

Brak zgody co do jednej z diskutowanych kwestii. Możliwość jego pojawienia się jest jeszcze jednym powodem do tego, by nie zawęzać negocjacji tylko do jednej kwestii.

Rozwiązaniem jest ...zajęcie się inną kwestią, czyli tzw. „odkładanie na bok”. Po załatwieniu kilku innych spraw wracamy do tej odłożonej. Już w innych nastrojach, z kilkoma rozstrzygniętymi problemami, łatwiej będzie znaleźć rozwiązanie. Większe też do tego będą motywacje, gdyż szkoda stracić to, w czym się już porozumieliśmy.

### Pat

Strony chcą rozmawiać, lecz czują, że nie udaje się osiągnąć postępu. Jest to sytuacja pośrednia między impasem a zastojem.

Rozwiązaniem jest zmiana dynamiki negocjacji. Można to osiągnąć na wiele sposobów. Można zmienić miejsce negocjacji, można zaproponować kolację, dancing czy inną formę zmiany atmosfery, można zwyczajnie łagodzić napięcie żartem, rozmową na neutralny temat, choćby o hobby partnera, można radykalnie zmienić strategię negocjacji, można wreszcie i samego negocjatora. W którymś momencie rozmowy ruszą.

### Zastój

Totalny brak postępu. Można oczywiście próbować podobnych, jak w przypadku pata, metod zaradzenia. Jednak gdy nic nie pomoże, musimy uzgodnić z partnerem konieczność zwrócenia się o pomoc do trzeciej strony. Wprowadzamy rozjemcę czyli mediatora. Negocjacje przeobrażają się w mediacje.

Rola mediatora jest niezwykle istotna. Obie strony muszą się na niego zgodzić i muszą darzyć go zaufaniem. Jego rola jest podobna do funkcji sędziego, a decyzje – są ostateczne. Jeżeli któraś ze stron zakwestionuje opinie mediatora to negocjacji nic już nie uratuje.

Oczywiście sama mediacja to ostateczność, w dużej mierze uzależniona od naszej BATNA oraz charakteru i tematyki negocjacji, a nade wszystko, od umiejętności.

## V. ZAKOŃCZENIE

John Ilich, amerykański mistrz negocjacji, napisał:

„Jedno z pierwszych moich doświadczeń w roli negocjatora nabyłem w Chicago trzydzieści pięć lat temu. Kilku negocjacyjnych wyjadaczy zapędziło mnie wówczas w kozi róg. Podczas powitania spoglądali na mnie jak stado wygłodniałych lwów na bezradne cielę. Potem wyłożyli na stół wszystkie swoje rekwizyty, raporty, wykresy, oświadczenia i cały stos dokumentacji. Gdy rozpoczęły się rozmowy, ich wypowiedzi płynęły gładko niczym sonet Szekspira. Czułem się przygnieciony i przerażony. Pamiętam, że pomyślałem sobie: Ojej! Ci goście są naprawdę dobrzy! To ekstraklasa! A drugą moją myślą było: Zrobię wszystko, co możliwe, żeby stać się lepszym od nich.

Od tamtego czasu szczerze poświęciłem się szlifowaniu negocjacyjnych technik i sztuczek. I kilka lat później wynegocjowałem dla mojego klienta układ, w którym zaoszczędził on ponad dziewięć milionów dolarów. Udało się! Ja też znalazłem się w ekstraklasie”.

Na zakończenie naszych spotkań, każdemu z Państwa życzę bycia w ekstraklasie. Stanie się tak, gdy będą Państwo pamiętali, że dopłyniecie do wybranego portu nie zależy od tego, jak wieje wiatr, lecz od tego, jak ustawiamy żagle.

## VI. SPRAWDŹ CZY WIESZ I UMIESZ

### Dokończ rozpoczęte zdania

1. Negocjacje to...
2. Negocjacje mogą zaistnieć jeśli...
3. Szukając rozwiązania sporu skupiamy się na rozumieniu konfliktu...
4. BATNA to...
5. Źródłami władzy są...
6. Dobrą atmosferę tworzymy poprzez...
7. Kształtowanie postawy następuje poprzez...
8. Proces komunikacyjny składa się z...
9. Etapy pełnej komunikacji to...
10. Skuteczne słuchanie to...
11. Bariery skutecznego słuchania są...
12. Retoryka to...
13. Erystyka to...
14. Argumenty etyczne to...
15. W argumentacji dwustronnej kolejność argumentów jest następująca...
16. Odzwierciedlenie niewerbalne polega na...
17. System reprezentacji to...
18. Zasada kooperacji polega na...
19. Dopasowanie werbalne to...

20. Typy osobowości określamy poprzez wskazanie...
21. Należy zadawać pytania gdyż...
22. Cechami dobrego negocjatora są...
23. Podstawowe zasady, którymi powinien kierować się negocjator to...
24. Negocjacje „fioletowe” zaliczamy do...
25. Negocjacje konstruktywne to...
26. Negocjacje integratywne to...
27. Ingracjacja to...
28. Unikanie to...
29. Strategie negocjacyjne noszą nazwy...
30. Etapami negocjacji są...
31. Strategia wygrana/wygrana opiera się o następujące zasady...
32. Technika negocjacyjna polegająca na zadawaniu pytań zaczynających się od słów „co by było gdyby” służy do...
33. Formułowanie dużej ilości żądań to...
34. Technika ograniczonych kompetencji polega na...
35. Czy dobrze jest proponować partnerowi „podzielenie różnicy na pół”?
36. Technikami negocjacyjnymi są...
37. Konieczność odwołania się w negocjacjach do trzeciej strony nazywamy...
38. Możliwe kryzysy negocjacji to...
39. Metodami przezwyciężenia różnych kryzysów negocjacji są...

### Sprawdź, czy umiesz słuchać

Sposób zachowania	Zawsze	Przeważnie	Okazjonalnie	Rzadko	Nigdy
Zwracam uwagę na uczucia, wrażenia, zachowanie					
Potrafię także usłyszeć to, co nie zostało głośno powiedziane					
Zadaję pytania					
Nie zrażam się do mówiącego					
Pozycja, status mówiącego nie wpływa na to, jak go słucham					
Wystrzegam się osądzania, oceniania, itp.					
Zwracam uwagę na zachowania mówiącego, na mowę jego ciała					
Nie przeszkadzam mówiącemu					
Koncentruję się na słuchaniu, odwracam uwagę od zewnętrznych wydarzeń					
Potrafię słuchać kogoś kto wysławia się z trudnością, powtarza się itp.					
Słuchając uśmiecham się, patrzę w oczy, kiwam głową, parafrazuję					
Potrafię podsumować wypowiedź, żeby sprawdzić, czy ją rozumiem					
Kiedy nie rozumiem proszę o wyjaśnienia					
Zwracam uwagę na to, czego mogę się nauczyć od mówiącego					

Postaw X w rubrykach, tak, by najwierniej scharakteryzować twój sposób reakcji. Połącz znaki linią. Im bardziej linia będzie zbliżać się ku lewej stronie, tym lepiej potrafisz słuchać.

### Sprawdź, czy umiesz mówić

Sposób zachowania	Nigdy	Rzadko	Okazjonalnie	Przeważnie	Zawsze
Wiem, po co mówię i jaki cel chcę osiągnąć					
Kontroluję stan swych emocji i uczuć w czasie mówienia					
Zwracam uwagę na wartość czasu słuchającego					
Obserwuję stan uczuć rozmówcy					
Interesuję się tym, jak jestem słuchany/a					
Zwracam uwagę na mowę ciała					
Mówię wyraźnie, zrozumiale i nie za szybko					
Podkreślam to, co najważniejsze w wypowiedzi					
Unikam zbyt długich zdań i określeń w wypowiedzi					
Używam słów rodzimego pochodzenia					
Posługuję się przeważnie wyrazami konkretnymi, unikając abstrakcyjnych					
Potrafię trzymać się głównego wątku wypowiedzi					
Zwracam uwagę na swoje gesty, mimikę					
Obrazuję wypowiedzi przykładami, urozmaicam żartami					
Mówiąc, patrzę w oczy słuchacza czy słuchaczy					

Stawiaj X podobnie jak we wcześniejszym teście. Połącz znaki linią. Im bardziej będzie się ona zbliżać ku prawej stronie, tym sprawniej potrafisz mówić.

(Źródło: W. Idziak, *Biznes. Testy, gry i ćwiczenia dla menedżerów*, Koszalin, 1990)



**Sprawdź czy musisz zabiegać, by Cię lubiano**  
(psychotest)

Wybierz z poniższych stwierdzeń tylko jedną odpowiedź. Postaraj się o szczere odpowiedzi.

- 1. Jestem osobą zazdrosną:**
  - A często
  - B rzadko
  - C nigdy
- 2. W sytuacjach towarzyskich lub zawodowych bywam osobą sztywną, skrepowaną:**
  - A często
  - B rzadko
  - C nigdy
- 3. Staram się chwalić ludzi, nawet jeśli nie bardzo na to zasługują:**
  - A często
  - B rzadko
  - C nigdy
- 4. Trochę agresji pomaga mi w kontaktach z ludźmi:**
  - A raczej tak
  - B czasami
  - C raczej nie
- 5. Staram się być sobą:**
  - A zawsze
  - B czasami
  - C zupełnie wyjątkowo
- 6. Gdy okazuję komuś uznanie, zdarza się, że przesadzam w podkreśleniu plusów, pozytywów, zasług itp.:**
  - A zawsze
  - B często
  - C rzadko
- 7. Ludzie dobrze czują się w moim towarzystwie:**
  - A zawsze
  - B często
  - C rzadko
- 8. Kiedy ktoś robi coś źle, staram się mu to pokazać, żeby mógł przeanalizować przyczyny i unikać takich błędów w przyszłości:**
  - A robię to nawet wtedy, kiedy widać, że jest zły
  - B nie mogę się wtrącać, daję spokój
  - C robię to tylko wtedy, kiedy wyraźnie sobie tego życzy
- 9. Moje pochwały innych ludzi są uzasadnione:**
  - A zawsze
  - B często
  - C rzadko
- 10. Jeśli argumenty są sensowne, daję się przekonywać w dyskusji:**
  - A często
  - B rzadko
  - C nigdy
- 11. Jestem osobą atrakcyjną fizycznie:**
  - A zdecydowanie tak
  - B raczej tak
  - C raczej nie

12. **Miewam rację:**  
A zawsze  
B rzadko  
C często
13. **Uśmiecham się, kiedy widzę kogoś znajomego:**  
A często  
B rzadko  
C nigdy
14. **Staram się być dobrym słuchaczem i udaje mi się to:**  
A często  
B rzadko  
C nigdy
15. **Wyświadczając komuś przysługę oczekuję rewanżu:**  
A często  
B rzadko  
C nigdy
16. **Lubię ludzi:**  
A raczej tak  
B nie wiem  
C raczej nie
17. **Udaję kogoś, kim nie jestem:**  
A zawsze  
B czasem  
C nigdy
18. **Ludzie sami dobrze wiedzą, ile są warci – dlatego nie ma sensu ich chwalić:**  
A to prawda  
B nie mam zdania  
C to nieprawda
19. **Jestem osobą pewną siebie:**  
A w większości sytuacji życiowych  
B w ogóle nie mam pewności siebie  
C w niektórych sytuacjach życiowych
20. **Lubię wyświadczać ludziom przysługi:**  
A często  
B rzadko  
C nigdy
21. **Traktuję moich rozmówców tak, aby czuli się mądrzy i ważni:**  
A często  
B rzadko  
C nigdy
22. **Staram się znajdować w zachowaniu ludzi z mojego otoczenia coś milego i dzielić się z nimi takimi obserwacjami:**  
A często  
B rzadko  
C nigdy
23. **Wyświadczam ludziom przysługi, nawet gdy tego nie potrzebują:**  
A często  
B zdarza się  
C nie robię tego
24. **Zrządzę:**  
A często  
B rzadko  
C nigdy
25. **Nie ma nic złego w tym, że się z kogoś czasem pożartuje:**

- A tak myślę
- B nie wiem, czy to prawda
- C to nieprawda

**26. Uważam się za osobę kompetentną -zawodowo, w szkole :**

- A raczej nie, popełniam za dużo błędów
- B zdecydowanie tak, nie popełniam błędów
- C raczej tak, choć zdarzają mi się wpadki

**27. Jestem osobą zmęczoną:**

- A w większości sytuacji życiowych, często
- B od czasu do czasu
- C zupełnie wyjątkowo

**28. Jestem osobą bezinteresowną:**

- A zawsze
- B często
- C rzadko

**29. Postępuję niesprawiedliwie:**

- A często
- B rzadko
- C nigdy

**30. Otwarcie krytykuję ludzi, jeśli uważam, że nie mają racji:**

- A często
- B rzadko
- C nigdy

Za udzielone odpowiedzi przyznaj sobie następującą ilość punktów:

<b>1.</b> A-0 B-3 C-5	<b>2.</b> A-0 B-3 C-5	<b>3.</b> A-0 B-3 C-5	<b>4.</b> A-0 B-3 C-5	<b>5.</b> A-5 B-3 C-0	<b>6.</b> A-0 B-3 C-5
<b>7.</b> A-5 B-3 C-0	<b>8.</b> A-0 B-3 C-5	<b>9.</b> A-5 B-3 C-0	<b>10.</b> A-5 B-3 C-0	<b>11.</b> A-5 B-3 C-0	<b>12.</b> A-0 B-3 C-5
<b>13.</b> A-5 B-3 C-0	<b>14.</b> A-5 B-3 C-0	<b>15.</b> A-0 B-3 C-5	<b>16.</b> A-5 B-3 C-0	<b>17.</b> A-0 B-3 C-5	<b>18.</b> A-0 B-3 C-5
<b>19.</b> A-0 B-3 C-5	<b>20.</b> A-5 B-3 C-0	<b>21.</b> A-5 B-3 C-0	<b>22.</b> A-5 B-3 C-0	<b>23.</b> A-0 B-3 C-5	<b>24.</b> A-0 B-3 C-5
<b>25.</b> A-0 B-3 C-5	<b>26.</b> A-0 B-3 C-5	<b>27.</b> A-0 B-3 C-5	<b>28.</b> A-5 B-3 C-0	<b>29.</b> A-0 B-3 C-5	<b>30.</b> A-0 B-3 C-5

Zanim podsumujesz wszystkie uzyskane punkty, dodaj do siebie wyniki uzyskane w pytaniach nr 3 i 9 następnie w pytaniach nr 5 i 17, a także 15 i 28. Jeśli w którymś z tych działań (lub we wszystkich) wynik jest równy 5 (pięć) – cały wynik testu możesz uznać za przypadkowy. Oznacza to, że Twoje odpowiedzi nie są przemyślane, wskazują na brak konsekwencji w Twoim działaniu i trwałości zachowań, jakie prezentujesz w życiu. Przyjrzyj się sobie i postaraj się o określenie systemu wartości, który będzie Twoim drogowskazem w kontaktach z ludźmi

Jeżeli w żadnym z powyższych działań suma nie wyniosła 5, możesz podliczyć swoje punkty i zapoznać się z oceną psychologa, która określi, czy musisz zabiegać o to, by Cię lubiano, czy też dajesz się lubić już teraz.

## WYNIKI

### **Do 30 punktów**

Spójrz prawdzie w oczy – jesteś osobą nielubianą i nie czujesz się z tym dobrze. To sytuacja bardzo niebezpieczna dla powodzenia w negocjacjach. Dobre intencje czy inteligencja nie wystarczą, żeby zdobyć sympatię otoczenia. Może spróbuj poradzić się psychologa i wspólnie z nim zastanowić się dlaczego nie jesteś osobą akceptowaną. Jeśli wydaje Ci się, że większość Cię lubi – to się oszukujesz. Popracuj nad swoją osobowością w różnych jej wymiarach.

### **31 – 60 punktów**

Miewasz poważne kłopoty z aprobatą otoczenia, chociaż zależy Ci na tym, aby było inaczej. Masz chyba nazbyt krytyczne nastawienie do świata. Może zbyt często uważasz, że twój punkt widzenia jest tym właściwym albo jedynie słusznym? Spójrz życzliwiej na innych, więcej tolerancji. I nie rozmyślaj tak wiele o sobie.

### **61 – 110 punktów**

Są ludzie, którzy przepadają za Tobą i tacy, którzy Cię nie znoszą. Bywasz osobą kapryśną i nierówną nie zawsze wiadomo, czego po Tobie oczekiwać. Lubisz się upierać i stawiać na swoim za wszelką cenę – czy to nie z powodu jakiegoś kompleksu? Nie musisz stale udowadniać, że masz rację. Nic się nie stanie, jeśli powiesz czasem po prostu „nie wiem”. Zbyt też łatwo uprzedzasz się do ludzi. Ale jeśli tylko Ci na tym zależy (niestety zwykle jedynie z powodu własnego interesu) i trochę się postarasz – jesteś osobą uroczą i miłą.

### **111 – 135 punktów**

Jesteś osobą zdecydowanie sympatyczną i masz wielkie dane ku temu, aby otoczenie Cię lubiło. Nie zmieniaj się. Pamiętaj, że głupców i ludzi zawistnych nie brak – nie warto walczyć o ich akceptację. Są ludzie, których trzeba ignorować dla własnej higieny psychicznej.

### **136 – 150 punktów**

Czy nie masz o sobie zbyt dobrego zdania? Przyjrzyj się uważnie, jak ludzie reagują na Twoje zachowania. Pamiętaj, że nie przepadają za kimś pozornie bez wad. Słowne deklaracje sympatii nie zawsze są szczerze. Masz wrogów. Więcej luzu.

*(Źródło: Redakcja „Twój Styl”)*

**Sprawdź swoją kreatywność**  
(Test menedżerski)

Oceniając swój stosunek do każdego podanego twierdzenia, zaznacz odpowiedź:

**A - jeśli się z nim zgadzasz**

**B - jeśli nie masz jasnego poglądu**

**C - jeśli się nie zgadzasz**

1. Postępowanie „krok za krokiem” jest najlepszą metodą rozwiązywania problemów .....A B C
2. Uważam za stratę czasu rozważanie zagadnień, na które nie spodziewam się znaleźć odpowiedzi.....A B C
3. Zwykle działam z dużą pewnością, ponieważ stosuję prawidłowe procedury.....A B C
4. Koncentruję się na tym, co interesuje mnie bardziej od innych ludzi.....A B C
5. Zanim przystąpię do rozwiązywania problemu, dużo czasu poświęcam na jego zanalizowanie.....A B C
6. Wyrażam swoje poglądy w zespole dla uzyskania opinii współpracowników.....A B C
7. Dużo czasu zajmuje mi zastanawianie się nad tym, co inni myślą o mnie.....A B C
8. Odpowiadają mi złożone sytuacje i problemy, ponieważ odczuwam je jako wyzwanie.....A B C
9. Postępuję zgodnie z tym, co uważam za zgodne z prawdą, a nie po to, aby zyskać uznanie.....A B C
10. Ludzie niepewni swych racji nie cieszą się moim szacunkiem.....A B C
11. Interesuję się bardziej niż inni tym, co nowe i ciekawe.....A B C
12. Często coś wzbudza moje szczególne zainteresowanie.....A B C
13. Moje najlepsze pomysły powstają gdy nie muszę myśleć o innych sprawach.....A B C
14. Kieruję się intuicją, gdy mam znaleźć rozwiązanie problemu.....A B C
15. Czasem lubię łamać reguły i robić rzeczy niespodziewane.....A B C
16. Lubię hobby wymagające zbierania różnych przedmiotów.....A B C
17. Czuję, że mam niewykorzystane dotąd możliwości.....A B C
18. Marzenia dają impuls do wielu ważnych projektów.....A B C
19. Cenię ludzi racjonalnych i obiektywnych.....A B C
20. Myślę, że mam więcej dynamizmu i zaangażowania niż inni.....A B C
21. Dobrze się czuję z ludźmi z tej samej grupy społecznej, co ja.....A B C
22. Mam wysoki poziom poczucia estetyki.....A B C
23. Mam rozwinięte zdolności samokształcenia.....A B C
24. Lubię ludzi, którzy są pewni swego zdania.....A B C
25. Natchnienie nie ma nic wspólnego z prawidłowym rozwiązywaniem problemów.....A B C
26. Podczas dyskusji większą przyjemność sprawia mi zyskanie sympatii oponenta, niż udowodnienie mojego punktu widzenia.....A B C
27. Unikam sytuacji, podczas których mogę okazać swoją słabość.....A B C
28. Przy ocenie informacji jej źródło jest dla mnie ważniejsze od treści.....A B C
29. Nie lubię spraw, które są niepewne i trudne do przewidzenia.....A B C
30. Solidaryzuję się z ludźmi, którzy przestrzegają zasady „najpierw praca, potem przyjemności”.....A B C

31. Szacunek dla siebie jest ważniejszy niż dla innych .....A B C
32. Uważam za niemądrych ludzi dążących do perfekcji.....A B C
33. Wolę pracować z innymi, w zespole.....A B C
34. Sądzę, że kreatywność ogranicza się do wąskiego zakresu działalności.....A B C
35. Jest dla mnie ważne mieć wszystko na miejscu i miejsce na wszystko.....A B C
36. Czasem wydaje mi się, że inni mogą czytać w moich myślach.....A B C
37. Kłopot z wieloma ludźmi jest w tym, że traktują sprawy  
zbyt poważnie.....A B C
38. Duże znaczenie przywiązuję do własnej inicjatywy.....A B C
39. Nie ujawniam swoich uczuć.....A B C
40. Opory i sprzeciwy nie pozbawiają mnie motywacji  
i zapału do własnych projektów.....A B C
41. Ludzie mający dziwaczne pomysły są niepraktyczni.....A B C
42. Bardziej interesuje mnie to, co może być, niż to, co jest.....A B C
43. Wypowiadam swe zdanie, ale często je zmieniam.....A B C
44. Lubię się zajmować nowymi pomysłami, nawet jeśli nie mają  
praktycznego znaczenia.....A B C
45. Uważam, że pomysły to drzemające pieniądze.....A B C
46. Nie zadaję pytań wskazujących na moją ignorancję.....A B C
47. Jeśli podejmuję zadanie, to wykonuję je niezależnie od napięcia  
i zmęczenia.....A B C
48. Czasami pomysły powstają u mnie jakby z jakiegoś zewnętrznego  
źródła.....A B C
49. Zdarza się, że mam pełno pomysłów.....A B C
50. Próbuje przystosowywać się do tego, co niezbędne dla uzyskania  
przewagi.....A B C
51. Nie należy od innych oczekiwać zbyt wiele.....A B C
52. Łatwiej mi zrezygnować z odnoszenia korzyści z pracy,  
niż zmienić pracę dla uzyskania korzyści.....A B C
53. Wiele zahamowań kreatywności jest następstwem  
przypadkowych czynników.....A B C
54. Ludzie o teoretycznej orientacji są mniej przydatni od ludzi  
o praktycznym nastawieniu.....A B C
55. Uważam za ważne rozumienie motywów ludzi,  
z którymi współpracuję.....A B C
56. Widzę sprawy w ich potencjalnym znaczeniu.....A B C
57. Potrafię znajdować szybciej i więcej pomysłów niż inni ludzie.....A B C
58. Nie wstydzę się wyrażać zainteresowań charakterystycznych  
dla mojej płci.....A B C
59. Kiedy wyrażam stanowisko w jakiejś sprawie, kieruję się  
bardziej pierwszym wrażeniem niż szczegółową analizą sytuacji.....A B C
60. Szybko znajduję rozwiązania moich problemów.....A B C
61. Często śmieszą mnie moje cechy i osobowość.....A B C
62. Tylko mętni myśliciele odwołują się do metafor i analogii.....A B C
63. Kiedy ktoś próbuje wsunąć się przede mnie,  
zwracam mu na to uwagę.....A B C
64. Nie interesuję się problemami niejasnymi i nie mającymi  
wyraźnego rozwiązania.....A B C
65. Zwykle załatwiam sprawy zanim mi je ktoś wskaże.....A B C
66. Moja wrażliwość to dobry przewodnik moich osiągnięć.....A B C
67. Zaczynam rozwiązywać problemy zanim nabiorą one znaczenia.....A B C
68. Często zapominam nazwiska ludzi, nazwy ulic,  
małych miejscowości, nazwy rzadko używanych rzeczy.....A B C
69. Mam większą tolerancję na stresy niż inni ludzie.....A B C

70. O ważnych problemach lepiej myśleć w samotności.....A B C  
 71. Uważam za trafne określenie „wysłuchaj innych,  
 zamiast uważać, że zawsze masz rację”.....A B C  
 72. Sprawy, które są oczywiste dla innych, nie są oczywiste dla mnie.....A B C  
 73. Czuję, że mam specjalny udział w sprawach świata.....A B C  
 74. Mam więcej problemów, niż mogę rozwiązać,  
 i więcej pracy niż czasu.....A B C

**Punktacja odpowiedzi w poszczególnych stwierdzeniach**

Numer stwierdzenia	A	B	C
1	1	0	2
2	0	1	2
3	0	1	2
4	4	0	1
5	2	1	0
6	2	1	0
7	1	0	2
8	2	1	0
9	2	0	-1
10	-1	0	2
11	2	1	0
12	3	0	-1
13	2	0	-1
14	3	1	0
15	2	1	0
16	-1	0	1
17	2	1	0
18	3	0	-1
19	1	0	-1
20	2	1	0
21	-1	0	1
22	3	1	0
23	2	1	0
24	-1	0	1
25	-2	0	2
26	-1	0	1
27	-1	0	1
28	-2	1	2
29	-1	0	1
30	1	0	-1
31	2	1	0
32	-2	0	1
33	-1	1	2
34	-1	0	1
35	-1	0	1
36	-2	0	2
37	-1	0	1
38	2	0	-1
39	2	0	-1
40	2	0	-1

41	-1	0	1
42	2	1	0
43	2	1	0
44	2	1	0
45	2	0	-1
46	-1	0	1
47	2	0	-1
48	2	0	-1
49	2	1	0
50	2	0	-1
51	1	0	-1
52	-2	1	0
53	2	1	0
54	-2	1	0
55	2	0	-1
56	2	0	-1
57	2	0	-1
58	2	1	0
59	1	0	-1
60	2	1	0
61	2	0	-1
62	-2	0	2
63	2	1	0
64	-1	0	1
65	1	0	-1
66	2	1	0
67	2	1	0
68	2	0	-1
69	2	1	0
70	2	0	-1
71	1	0	-1
72	2	1	0
73	1	0	-1
74	2	1	0

### Ocena według liczby punktów

Od -4 do -52 = całkowity brak kreatywności

Od -5 do 14 = poniżej przeciętnej kreatywności

Od 15 do 34 = przeciętnie kreatywny

Od 35 do 69 = średnio kreatywny

Od 70 do 104 = bardzo kreatywny

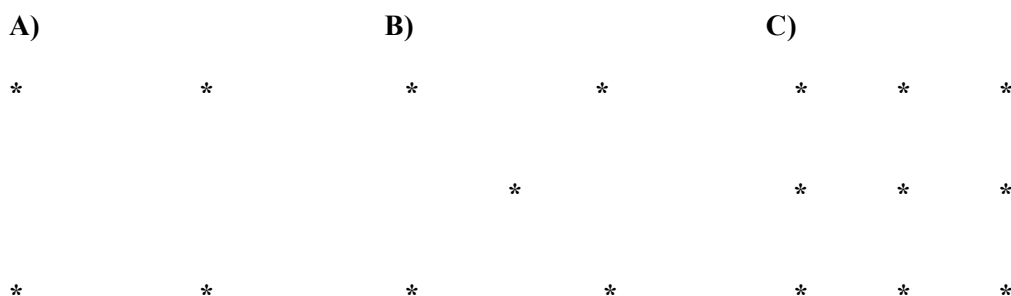
Od 105 do 132 = szczególnie kreatywny

*(Źródło: w oparciu o T.Szacki na podstawie "Dun`s Review")*



### Sprawdź w praktyce swoją kreatywność

Widzisz trzy rysunki A, B, C, składające się z różnej liczby punktów. W każdym przypadku Twoim zadaniem jest połączyć punkty, rysując cztery linie bez odrywania pisaka od papieru.



### Znajdź równoważny argument

Wiesz, że na silny argument trzeba odpowiedzieć równie mocnym. Na logiczne, uzasadnione twierdzenie nie można odpowiadać argumentacją „z innej beczki”, w stylu, jak wcześniej powiedziałem, „a u was Murzynów biją”. Przedstawię Ci argumentację, a Twoim zadaniem będzie zbudować kontrargumentację w tej samej formie, o tej samej sile przekonywania. Oto ta sytuacja.

Pewien kandydat na negocjatora chciał nauczyć się skutecznego przekonywania. Zatrudnił odpowiedniego specjalistę. Po zakończeniu kursu oznajmił swojemu nauczycielowi, że nie zapłaci mu umówionego honorarium. Uzasadnił to w następujący sposób:

*Jeżeli nauczyłeś mnie przekonywania, to daj się przekonać, że honorarium Ci się nie należy. Jeżeli zaś nie dasz się przekonać, to znaczy, że mnie nie nauczyłeś, a więc tym bardziej honorarium Ci się nie należy. Tak, czy inaczej nie zapłacę.*

Odpowiedz temu sprytnemu studentowi. Oczywiście nie myśl o argumentach typu „wszak się umawialiśmy”, lub „to jest nieuczciwe”. Prawda, że miałbyś rację. Tyle, że to za słabe argumenty. Ponadto nie o tym mówi Twój adwersarz. Nie strasz go też, nie przymuszaj. Działaj inteligencją i korzystaj ze swojej kreatywności.

Zaczynając wspólnie myślenie, wskażę, że masz do czynienia z dylematem. Tak więc musisz oprzeć swoją kontrargumentację także na dylemacie, tylko przeciwnym. Wzmocnij odpowiedź wstępem opartym na strategii zaszczytu. Mimo wszystko partner na to zasługuje. Ponadto wyhamujesz emocje, dowiedziesz swojej klasy i potencjalnej obiektywności. Dalej myśl samodzielnie. Powodzenia.

## VII. LITERATURA

1. Antas J., *O kłamstwie i kłamaniu*, Kraków 1999
2. Bakalarski K., *Kilka słów o public relations*, Józefów 2003
3. Bellenger L., *Negocjacje*, Kraków 1999
4. Bałut R., *Skuteczne negocjacje*, Warszawa 1994
5. Dawson R., *Sekrety udanych negocjacji*, Poznań 1999
6. Donaldson M.C. i Donaldson M., *Negocjacje*, Warszawa 1999
7. Fisher R., Ury W., *Dochodząc do TAK. Negocjowanie bez poddawania się*, Warszawa 1990
8. Gordon T., *Wychowanie bez porażek szefów, liderów przywódców*, Warszawa 2000
9. Ilich J., *Wygrywanie negocjacji*, Poznań 1999
10. Kennedy G., *Negocjacje. Jak osiągnąć nową przewagę negocjacyjną?*, Warszawa 1999
11. Lemmermann H., *Komunikacja werbalna. Szkoła dyskusji. Techniki argumentacji. Dyskusje. Dialogi*, Wrocław 1997
12. Nęcki Z., *Negocjacje w biznesie*, Kraków 1999