

Paweł KOWALEWSKI

# NEGOCJACJE w PRAKTYCE



**Jak osiągać cele**  
w biznesie i życiu prywatnym

onepress

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

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

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

Redaktor prowadzący: Barbara Gancarz-Wójcicka

Materiały graficzne na okładce zostały wykorzystane za zgodą Shutterstock.

Helion S.A.

ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice

tel. 32 230 98 63

e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)

WWW: <http://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<http://onepress.pl/user/opinie?negwpr>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

ISBN: 978-83-289-0089-9

Copyright © Paweł Kowalewski 2024

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

# Spis treści

Skąd my to wszystko wiemy?	7
Początek naszej podróży	11
Ach, ten termin	17
Szkolenie z negocjacji	43
Mieszkanie w Sopocie	83
Kopalnie króla faktoringu, czyli jak można się pomylić	99
Ogród niezgody	109
Słowa, które ranią	137
Znowu źle zrobione?	147
Czy to koniec?	180
Postscriptum	184



# Początek naszej podróży

---

W tym rozdziale dowiesz się:

- Dlaczego uczenie negocjacji tylko przez teorię jest mało skuteczne?
- Co jest najlepszym sposobem na efektywną naukę?
- Co możemy zrobić, aby zbudować w sobie wysoki poziom determinacji do wprowadzenia zmian w swoim życiu?

Czyli dlaczego ta książka będzie przypominała trening negocjacyjny.

---

Zazwyczaj przychodzę na salę około godziny przed rozpoczęciem zajęć. Tłumaczę, że muszę sprawdzić, czy wszystko dobrze działa. Prawda jest jednak taka, że jest to również, a może przede wszystkim, czas dla mnie. Potrzebuję psychicznie przygotować się na spotkanie z czymś nowym i nieznanym.

Każda grupa jest inna. Każdy człowiek inaczej reaguje na stres.

Na początku zajęć większość osób jest mocno zestresowana. Ludzie wiedzą, że za chwilę staną oko w oko z samymi sobą. Jak się zachowają? Czy będą umieli znaleźć się w dynamicznych sytuacjach negocjacyjnych?

Świadomość, że za kilkadziesiąt minut staną przed trudnymi negocjacyjnymi wyzwaniem, a po kolejnych trzydziestu, czterdziestu minutach siądą do stołu, aby osobiście rozwiązywać negocjacyjne dylematy, skutecznie wytrąca ich ze strefy komfortu.

To jednak, czego najbardziej się obawiają, to moment, w którym zakończą się negocjacje, wszyscy razem siądziemy przed ekranem i zaczniemy odtwarzać to, co się wydarzyło przed chwilą.

To obnaża. Nie da się schować za kolegę czy mówić mniej. To jest nagrane! Trzeba się więc zmierzyć z oceną własnego zachowania. Podobno człowiek jest swoim najbardziej bezwzględny krytykiem. Ludzie boją się nie samych negocjacji, ale tego, jak zostaną ocenieni, przede wszystkim przez samych siebie. Pewnie w drugiej kolejności również tego, co o ich zachowaniu powiedzą inni.

Sprawdzam sprzęt. Kamery działają prawidłowo, mikrofon dobrze zbiera dźwięk. Oświetlenie udało się tak ustawić, aby dawało sporo światła, ale nie oślepiało uczestników i nie świeciło wprost w kamery.

Do rozpoczęcia zajęć pozostało czterdzieści, trzydzieści pięć minut. Siadam z tyłu sali. Biorę notatki i wyniki diagnostyczne grupy. Wolno i spokojnie jeszcze raz je czytam. To daje mi spokój i buduje pewność siebie.

Prawie zawsze mniej więcej dwadzieścia minut przed rozpoczęciem zajęć pojawiają się pierwsi uczestnicy. Od razu czuć napięcie. Najczęściej objawia się ono zbyt dużą gadatliwością, nienaturalnym tembrem głosu, przyspieszonym oddechem i lekko nerwowymi ruchami.

Oczywiście większość stara się ukryć te emocje. Przykrywa je humorem lub szuka czegoś w internecie.

W miarę jak schodzą się pozostałe osoby, napięcie trochę opada. Jakoś w tłumie raźniej. W szczególności kiedy grupa się zna.

Zawsze staram się zacząć zajęcia punktualnie, co do sekundy. Pierwsze ćwiczenia są tak ułożone, abyśmy naturalnie nawiązali kontakt. Z każdą minutą uczestnicy coraz bardziej zapominają o stresie.

Po paru ćwiczeniach i kilku burzach mózgow przechodzimy do najważniejszej części zajęć. Dzielę grupę na dwie podgrupy. Każda z nich dostaje opis zadania negocjacyjnego. W zależności od wyników badań diagnostycznych ustawiam je po różnych stronach barykady. Mogą kupować lub sprzedawać, negocjować podwyżkę z szefem, ewentualnie być szefem, który musi wynegocjować coś ze swoim podwładnym. Czasami muszą poradzić sobie z reklamacją, re negocjować już podpisany kontrakt, odbić konkurencji ważnego klienta lub zdobyć fundusze na ważny projekt. Wariantów jest tysiące.

Aby im pomóc poradzić sobie ze stresem i aby wydobyć z nich naturalność, dość często wprowadzam do zadań negocjacyjnych elementy emocjonalne. Kiedy pojawiają się emocje, ludzie zapominają o tym, że jest kamera, że za chwilę będzie odtwarzane nagranie.

Po zakończeniu negocjacji siadamy do stołu. Włączam nagranie... i dzieje się magia!

To, czego najbardziej się bali, staje się największą atrakcją. Z wypiekami na twarzy, z ogromnym zainteresowaniem oglądają samych siebie i widzą rzeczy, których najczęściej nigdy wcześniej nie dostrzegali.

Prawda jest bowiem taka, że przecież na salach konferencyjnych czy podczas rozmów telefonicznych nikt ich nie nagrywa, najczęściej nie ma luster, w których mogliby się obserwować, a po zakończeniu rozmów rzadko jest ktoś, kto może pomóc im zrozumieć ich zachowanie i samych siebie.

Wówczas wystarczy zrobić jedną rzecz: dać ludziom prawo do popełniania błędów i obiektywnej oceny. Kiedy rozumieją, że błąd wbrew pozorom jest najcenniejszym doświadczeniem, bo dzięki niemu można się dowiedzieć, jak go więcej nie popełniać; kiedy zobaczą, jakie dają sygnały werbalne i niewerbalne; kiedy rozumieją

swoje emocje; kiedy usłyszą, często pierwszy raz w życiu, swój głos; kiedy po prostu odkryją siebie — znika strach i uczucie dyskomfortu.

Jest jeszcze jeden ważny element w tej układance. To moja rola. Mało widoczna dla uczestników, ale wcale nie taka łatwa. Muszę bowiem tak moderować rozmowę i analizę nagrań, aby niepostrzeżenie wesprzeć ich w procesie zrozumienia siebie.

Jeżeli sami odkrywają, w jakich obszarach są ekspertami, a co muszą w sobie zmienić, buduje się w nich „coś”, co w psychologii zarządzania zasobami ludzkimi nazywa się postawą wdrożeniową.

Dlaczego jest to ważne?

W każdym człowieku tworzy to indywidualną motywację dokonywania zmian na lepsze. Nie byłoby to tak skuteczne, gdybym pokazywał im jakieś wirtualne negocjacje albo – co gorsza – opowiadał o swoich doskonałych negocjacjach. Co to ich obchodzi? Oni są zainteresowani zmianami w sobie, a nie we mnie!

Największym komplementem dla mnie jest, kiedy widzę, jak szybko znika stres. Kiedy po analizie pierwszych negocjacji zaczynam kolejną część wykładu, a uczestnicy mówią: „Paweł, szybciej, szybciej, zacznijmy się znów nagrywać!”. Kiedy podczas feedbacku po zakończeniu warsztatów mówią: „Po tych zajęciach mój świat runął, i to jest najlepsza rzecz w moim życiu, bo teraz rozumiem, co zrobić, aby być lepszym”. Wiem wówczas, że zajądą w nich trwałe zmiany. Nieważne, kiedy się to stanie: po tygodniu, miesiącu czy po upływie roku.

Jeśli spojrzeć na to „czysto technicznie”, mój udział w analizie nagranych negocjacji polega na tym, że wybieram z nagrania kluczowe sytuacje procesu negocjacyjnego, zaczynam je odtwarzać i zatrzymuję w krytycznych momentach, a następnie rozpoczynam dyskusję. Często zadajemy sobie w grupie różne pytania, przykładowo: „Dlaczego właśnie tak się zachowałeś?”, „Co chciałeś osiągnąć, mówiąc te słowa?”, „Czy to było zgodne z twoją strategią?”, „Teraz, analizując to na spokojnie, jak uważasz, co można było zrobić inaczej?”, „Jak można by rozegrać te negocjacje, gdybyśmy mieli szansę zagrać to jeszcze raz?”, „Przy stole negocjacyjnym padło takie a takie sformułowanie, co miało z niego wynikać?”. Często też zwracam się do drugiej strony: „A słysząc to — co rozumiałaś?”.



Tak jak wspominałem, to właśnie dyskusja między uczestnikami treningu buduje autoświadomość ich negocjacyjnych niedoskonałości i obszarów, w których są ekspertami.

W 99% przypadków po zakończonym treningu uczestnicy deklarują, że ta część zajęć była dla nich najcenniejsza i w największym stopniu wpłynęła na to, że stali się lepszymi negocjatorami.

Z poprzedniego rozdziału wiecie już, że moja pierwsza książka miała charakter raczej teoretyczny.

Tym razem chciałbym zabrać Was w zupełnie inną podróż. **Zapraszam do negocjacyjnego stołu. Chcecie być uczestnikami treningu negocjacyjnego?**

Oczywiście w książce nie da się odtworzyć jeden do jednego sytuacji z warsztatów.

Ale tak jak na treningu negocjacyjnym **pokażę Wam „film”**, a mówiąc bardziej precyzyjnie, opiszę konkretne sytuacje, w których ludzie mają do rozwiązania konkretny problem. Nie będą to co prawda Wasze negocjacje, ale i tak co pewien czas zrobię stop-klatkę i zaproponuję, by dokonać analizy i sprawdzić, jak Wy zachowalibyście się w takiej sytuacji.

Następnie wskażę na jeden z możliwych wariantów rozwiązania, nomen omen najczęściej ten, który został wybrany w rzeczywistości. Aha, nie powiedziałem Wam jeszcze o jednej ważnej rzeczy: wszystkie sytuacje opisane w tej książce są autentyczne.

Jeżeli znajdzie taka potrzeba, swoją wypowiedź wesprę opisem profesjonalnych technik negocjacyjnych lub innymi przykładami z życia.

Fakt, że nasi bohaterowie zachowali się inaczej, niż to przewidzieliście w swojej koncepcji, wcale nie oznacza, że Wasz pomysł nie był lepszy. Ale mam nadzieję, że porównanie Waszej koncepcji rozwiązania z innymi wariantami zachowania będzie choć trochę inspirujące.

Czy zgadzacie się na taki pomysł?

Zaczynamy?

No to zapraszam...



# PROGRAM PARTNERSKI

— GRUPY HELION —



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

Zmień swoją stronę WWW w działający bankomat!

**Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!**

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

GRUPA  
**Helion** 

# BUDUJ RELACJE, WYGRYWAJ KONTRAKTY, ROZWIĄZUJ PROBLEMY

Negocjacje. Wiele osób wzdyga się na samą myśl — negocjacje źle im się kojarzą, nie lubią ich i niechętnie do nich przystępują, czując, że to swojego rodzaju przeciąganie liny i brutalna walka. Drugą stronę postrzegają jako adwersarza i przeciwnika. To błędne spojrzenie i złe podejście do tematu. W biznesie negocjowanie powinno stanowić pewien etap budowania relacji z klientem. Służyć nawiązywaniu długoterminowych relacji. Negocjacje to też skuteczny sposób na uniknięcie konfliktów w domu, w rodzinie, z dziećmi, czy z przyjaciółmi. Możemy dyskutować, możemy nawet się spierać, ale w ostateczności chodzi o to, aby strony skończyły rozmowy z poczuciem satysfakcji i dobrymi wspomnieniami, stanowiącymi pozytywny prognostyk na przyszłość.

Jeśli chcesz się dowiedzieć, jak poprawnie i skutecznie negocjować, ta książka poprowadzi Cię przez ten proces krok po kroku i podpowie sprawdzone dobre praktyki. Publikacja bowiem zawiera minimum niezbędnej teorii, a przede wszystkim skupia się na praktycznych przykładach negocjacji, opisach konkretnych wyzwań, a także sposobach radzenia sobie z nimi. Podczas lektury wspólnie z autorem będziesz się zastanawiać, jak w praktyce, a nie w teorii, rozsuptywać kolejne negocjacyjne węzły gordyjskie.

Patroni:

**sprawny.marketing**

**GAZETA MSP** gazeta-msp.pl  
Praktyczne strony biznesu

**B2B** biznes2biznes.com  
Spójrz na biznes z naszej strony

**onepress**



Księgarnia internetowa:  
**onepress.pl**



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

książki klasybusiness

ebook dostępny na:

**ebookpoint**

ISBN 978-83-289-0089-9



Cena: 49,90 zł