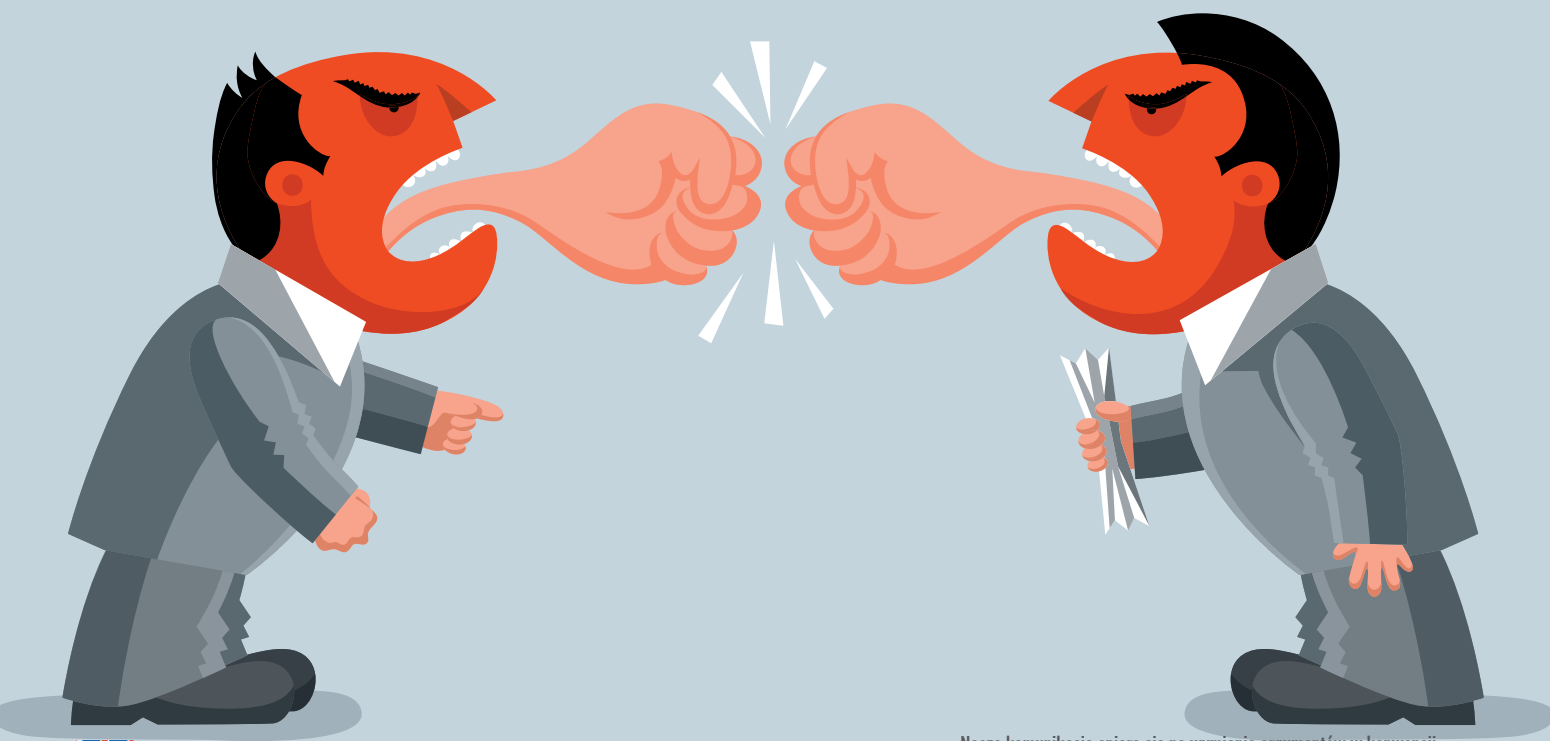


## NEGOCJACJE

– NIEZNANY I NIEROZUMIANY OBSZAR UMIEJĘTNOŚCI MIĘKKICH

# NIE BROŃ SIĘ, NIE ATAKUJ, NIE ARGUMENTUJ

**Effective negotiations...**

... do they depend on „being right” and „having solid arguments”? The answer is easy: absolutely know! Negotiating means communicating. Achieving your negotiation goal becomes a quest for developing such atmosphere that makes „the other side” say „YES” or agree to look for new options. This is why the introduction to negotiations starts with understanding of ACCEPTANCE MECHANISM in communication. The person that feels being „accepted” as a partner - will most likely listen to you. That’s a good start.

Nasza komunikacja opiera się na wymianie argumentów w konwencji obrotnej-atakującej, dodatkowo z brakiem poszanowania drugiej osoby.

**Kilka artykułów w kolejnych wydaniach Transport Managera poświęcę tematyce szczególnie mi bliskiej zawodowo – NEGOCJACJOM BIZNESOWYM. W dzisiejszym wydaniu Transport Managera zdecydowałem się zamieścić artykuł, który był już publikowany w paru miejscach – napisałem go kilka lat temu. Jest on konkretnym „wstępem” do tematyki negocjacyjnej. Te „nadchodzące” artykuły będą swego rodzaju KOMPENDIUM WIEDZY NEGOCJACYJNEJ – ujętej w formie przystępnego praktycznego poradnika. Zapraszam.**

**W** marcu 2006 r. – i był to piątek, około godziny 15.00 – zadzwonił do mnie prezes znanej krakowskiej firmy szkoleniowej. W pierwszym zdaniu, po przywitaniu się, oznajmił: „Panie Krzysztofie, potrzebuję pomocy. W Dusznikach Zdroju moja firma prowadzi szkolenie dla (i tu wymienił nazwę jednej z największych korporacji na świecie). Miało ono trwać 3 dni: piątek, sobota, niedziela. Dzisiaj, w czasie pierwszego

dnia, zasłabł nasz trener. Mam tam grupę około 15 menedżerów, dla których prowadzimy szkolenie z ZAAWANSOWANYCH NEGOCJACJI. Jestem w kropce. Czy może Pan mnie poratować i poprowadzić to szkolenie w sobotę i niedzielę? W takich sytuacjach się odmawia, więc odpowiedziałem: „Oczywiście, nie ma sprawy”. Pojechaliśmy z Krakowa, na miejsce szkolenia razem. Przybyliśmy tam około 3.00 w nocy. Tam, za-

nim się położyłem spać na te kilka godzin, poprosiłem o materiały, z których korzystają uczestnicy szkolenia. Szef wręczył mi kilkudziesięciostronnicowy wolumin. Pierwsze trzy strony zapisane były hasłami z dziedziny negocjacji. Pozostałe kilkadziesiąt stron zapępniały opisy dziesięciu STRATEGII NEGOCJACYJNYCH, A KAŻDA Z NICH ZAWIERAŁA OPIS OD KILKU DO KILKUNASTU „TAKTYK” I „TECHNIK” NEGOCJACYJNYCH. Gdy się zorientowałem, jaka jest ich zawartość, spytałem:

– *A gdzie są materiały do nauki negocjacji?*

– *To właśnie jest to* – odpowiedział i zauważywszy moje zdziwienie, zapytał: – *Czy coś jest nie tak?* Wtedy usłyszałem ode mnie:

– *Te materiały mogą służyć do nauki „jak nie negocjować”. Żaden zawodowy negocjator nie skupia się na używaniu tych strategii i taktyk. Owszem, zna je i umie na nie reagować, ale unika ich stosowania. Te materiały robią więcej krzywdy niż pożytku tym, którzy chcą rozwinąć swoje umiejętności w tym obszarze.*

### Siedmioletnia nieskończoność

W roku 2009 zostałem poproszony przez jedną z uczestniczek moich warsztatów negocjacyjnych o pomoc. Była ona członkinią jednej z największych spółdzielni mieszkaniowych w Polsce. Od około 7 lat grupa około 80 członków tej spółdzielni nie była w stanie zmienić statusu własności swoich mieszkań ze spółdzielczego na własnościowe, gdyż inna grupa członków (z nieznanymi powodami) blokowała ten proceder, poprzez wycofanie procesu sądowego i przeciąganie go w – jak dotąd – „siedmioletnią nieskończoność”. Sytuacja stała się krytyczna, gdyż na przełomie roku miało zmienić się prawo, co niosło za sobą nie tylko ryzyko utraty mieszkania w przypadku niewypłacalności spółdzielni, ale także dlatego, że koszty ewentualnego przekształcenia mogły drastycznie wzrosnąć.

Zgodziłem się pomóc. Telefonicznie umówiłem się na spotkanie z prawnikami obu stron. W pewien czwartek zawiązałem do biura spółdzielni, gdzie czekał na mnie jej prawnik. Po 45-minutowej rozmowie pojechałem do prawnika drugiej – „tej blokującej” – strony. Spotkanie trwało również ok. 45 minut. Następnego dnia sprawa została wycofana, proces przekształcenia został odblokowany.

Przyczyna, dla której opisuję ten przypadek, jest następująca: gdyby mnie ktoś zapytał, czego dotyczył ich spór od strony merytorycznej – prawnofinansowo-technicznej – moja odpowiedź i wtedy, i teraz brzmiałaby: NAPRAWDĘ NIE MAM POJĘCIA! I jako negocjator – nie chciałem mieć.

Dzisiaj 80 właścicieli mieszkań swobodnie oddycha – mieszkając spokojnie...

### Zawodowe negocjacje – czym nie są

Negocjujemy codziennie. W sklepie, w domu, w pracy. Chcemy osiągać swoje cele – więc „pracujemy” słowem i zachowaniem tak, aby druga strona „ruszyła” w kierunku, na którym nam za-

leży. Perswadujemy, tłumaczymy, przekonujemy, argumentujemy. Podajemy powody „dlaczego”. Uświadamiamy innym fakty, które potwierdzają, że nasze spojrzenie jest słuszne, lepsze lub jedyne. Pokazujemy światu, że mamy rację. Racja jest ważna, najważniejsza, ba! – kluczowa! Bo ten, kto ma rację ... MA RACJĘ!!! Czy jest coś ważniejszego niż racja? Więc trzeba ją udowodnić! Komu? No... tej drugiej stronie. Przygotowujemy się do negocjacji kontraktu, znajdując powody, dla których ten a nie inny „układ” jest słuszny i dobry. Skupiamy się na warunkach umowy. Przecież one są najważniejsze – ta gra toczy się przecież o „te” warunki! Znajdujemy np. 6 powodów, dla których „druga strona” powinna zgodzić się na to, co proponujemy. Owszem – trzeba mieć pole do negocjacji, więc „podkreślamy” parametry, aby było z czego „opuścić”. Nie dajemy się „łapać” na triki negocjacyjne, a nasze przygotowujemy na tyle przebiegłe, że druga strona się nie zorientuje. Przemysłujemy to, czym ich zaatakować, aby osłabić ich pozycję? Jak się obronić, gdy oni zaatakują? Perswadujemy, tłumaczymy, przekonujemy, argumentujemy...

Wszystko to, co opisane jest powyżej, jest charakterystyczne dla naszej strefy kulturowej. Wszystko to, co opisane jest powyżej, NIE MA WIELE WSPÓLNEGO Z ZAWODOWYMI NEGOCJACJAMI, czyli takimi, w których dążenie do osiągnięcia celu jest realizowane drogą o najwyższym możliwym prawdopodobieństwie sukcesu. A sam cel, sukces, definiowany jest szerzej, precyzyjniej i inaczej, niż do tego jesteśmy przyzwyczajeni.

Komunikacja antagonizująca to nasza codzienność

Każdą strategię, taktykę czy technikę – aby zadziałała – trzeba wprowadzić w życie. Co to znaczy? Przykładowo, w ramach Twojej strategii, spotykasz się z klientem, aby osiągnąć taki a taki cel (np. poznanie jego stylu działania i myślenia, zdobycie informacji, ustalenie kolejności działań, przedstawienie swojego spojrzenia, omówienie uwarunkowań i warunków ogólnych itp.). W czasie rozmowy okazuje się, że klient wypowiada następujące (tu podane jako przykładowe) zdania:

- „*My nie działamy w ten sposób, więc to nie wchodzi w grę*” lub:
- „*Nie jestem pewien, czy Pana założenia są poprawne*” lub:
- „*Za mało wiemy o Państwa firmie*” lub:
- „*Obawiam się, że Pani firma jest za mała, aby zrealizować takie przedsięwzięcie*”.

Każde z tych zdań – dla osoby nieprzygotowanej na nie – stwarza swego rodzaju problem. To są obiekcje, których pojawienie się wzbudza emocje, gdyż stają się one barierami w REALIZACJI STRATEGII. Nawet tej najlepszej.

Ile razy w naszym życiu piękne plany „spalały na panewce”, gdyż w czasie bezpośredniej komunikacji wchodziliśmy w konflikt „z drugą stroną”? Ile razy mieliśmy wszystko poukładane, a na skutek scysji lub pojawienia się problemów w komunikacji cały plan „brał w łeb”?



Autor artykułu

### Krzysztof Sarnecki

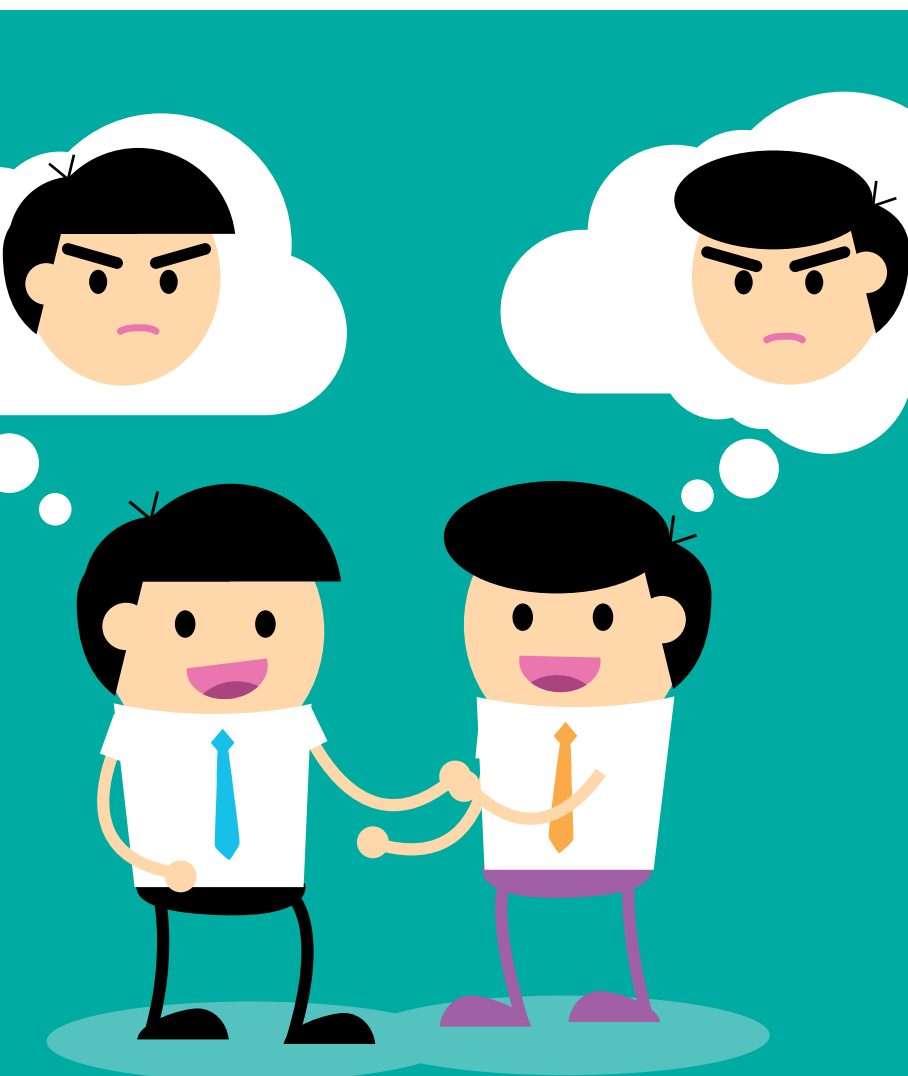
jest jednym z nielicznych zawodowych negocjatorów w Polsce. Jego doświadczenie sięga ponad tysiąca procesów negocjacyjnych w Stanach Zjednoczonych i w Europie. Dziesiątki tysięcy ludzi biznesu oraz studentów w Polsce skorzystało z jego szkoleń negocjacyjnych. Współzałożyciel i prezes firmy Quest Change Managers – konsultant strategiczny, ekspert w zakresie marketingu i budowania przewagi rynkowej firm oraz agent zmian w procesach transformacji dużych i średnich firm. Absolwent University of Illinois, Institute of Entrepreneurial Studies w Chicago oraz absolwent programu MBA Lake Forest Graduate School of Management w Lake Forest, Illinois. [www.questcm.pl](http://www.questcm.pl)



## NASZE SPOŁECZEŃSTWO – CZYLI MY – POSTRZEGA „INNE SPOJRZENIE” JAKO ATAK I ZAGROŻENIE – DLATEGO BRONIMY SIĘ LUB ATAKUJEMY.

Ile razy wychodziliśmy ze spotkania z myślą, że nie poszło dobrze lub tak dobrze, jak byśmy chcieli, pomimo tego, że nasza propozycja tak dobrze wyglądała przed spotkaniem? Ile razy drażnił, ba denerwował, nas fakt, iż jesteśmy w stanie dostarczyć klientowi naprawdę najlepszy produkt, usługę czy rozwiązanie, a on nawet nie dał nam szansy na przedstawienie tego, „co takie dobre”? W szkole podstawowej nie uczono nas komunikacji. Nasi nauczyciele (nauczyciele naszych dzieci) do dzisiaj nie potrafią dyskutować, okazując poszanowanie drugiej osobie, więc skąd nasze społeczeństwo ma to znać? Kiedy patrzymy na programy publicystyczne, większość z nich pokazuje „przekrzykujących się rozmówców”, którzy noszą dumne skądinąd miano „polityków”. Wzorce w naszej strefie kulturowej są jednoznaczne: nasza komunikacja opiera się na wymianie argumentów w konwencji obronno-atakującej, dodatkowo z brakiem poszanowania drugiej osoby – stąd to ciągle przerywanie sobie nawzajem, poprzedzone brakiem rzeczywistej chęci zrozumienia

**Mechanizm AKCEPTACJI to bardzo silne narzędzie. Skuteczne i pomagające szczególnie w trudnych sytuacjach.**



drugiej strony.

Nasze społeczeństwo – czyli MY – postrzega „inne spojrzenie” jako atak i zagrożenie – dlatego bronimy się lub atakujemy. Jak nazywa się taki rodzaj komunikacji? KOMUNIKACJA ARGUMENTACYJNA czyli ANTAGONIZUJĄCA. „My mamy rację”. To znaczy, że oni nie mają racji. Oni też tak myślą. Każdy strzela argumentami. Jeżeli te nie wystarczają – wytaczane są jeszcze silniejsze argumenty. Te traktowane są często jak groźby, przekroczenie granicy poszanowania drugiego człowieka, nieuczciwość lub zaciętość i irracjonalizm. Dodatkowo – jakiegokolwiek wskazanie na nasze niedopatrzanie, błąd czy brak racji traktujemy jak osobistą przegraną, jak zakwestionowanie naszej wartości jako osoby, jako atak na nas. Dlatego tak trudne i rzadkie jest przyznanie komuś racji, nawet, jeżeli to tylko pojedynczy element całości. Nie dyskutujemy różnic, za to obrzucamy się argumentami. Skupiamy się więc na dysonansach, nie korzystając z potencjału „punktów wspólnych”. Dlatego też eskalacja naszych emocji następuje szybko i niekontrolowanie. Dlatego to, co dla nas „normalne”, dla wielu stref kulturowych na tym świecie jest „nienormalne”, bo nerwowe, nierozsądne, niedojrzałe, niszczące relacje więc... nieskuteczne w sensie bycia komunikatywnym.

Najczęstszymi konstrukcjami słownymi, które słyszymy, są te zawierające najczęstsze słowo w Polsce „ALE”: „Tak, zgadzam się, ale...” lub „Ale ja...” albo „Ale to nie...”, ewentualnie „Ale przecież...”.

Albert Einstein powiedział: „Aby można było naprawić swoje błędy, trzeba najpierw zdać sobie sprawę, że to są błędy”. Zazdrościmy innym nacjiom umiejętności negocjowania. Chcemy też być dobrzy na tym polu. Chcemy zmienić naszą skuteczność. Definiujemy więc, dlaczego inni są lepsi. Definiujemy nasze działania. Szukajmy obszarów wymagających poprawy, zmiany.

Ten sam Einstein powiedział także: „Szaleńcem jest ten, kto postępując tak samo, spodziewa się innych efektów”. Musimy dokonać zmian w obszarze komunikacji, jeżeli chcemy być skutecznymi negocjatorami. Bez tego elementu nawet najlepsza strategia negocjacyjna „bierze w łeb” – i to zazwyczaj już na samym początku procesu negocjacyjnego.

Każdą strategię, taktykę czy technikę – aby zadziałała – trzeba wprowadzić w życie. Dlatego podstawą skutecznych zachowań negocjacyjnych jest używanie mechanizmu, który powoduje, że nie buduje się barier w postaci eskalacji emocji w czasie komunikacji. Mechanizm ten nazywać będziemy MECHANIZMEM AKCEPTACJI w KOMUNIKACJI. Jeżeli go zastosujemy – nasza komunikacja ma ogromną szansę zmienić się w KOMUNIKACJĘ NIEANTAGONIZUJĄCĄ. A to jeden z fundamentów ZAWODOWYCH NEGOCJACJI.

## ALBERT EINSTEIN: „**ABY MOŻNA BYŁO NAPRAWIĆ SWOJE BŁĘDY, TRZEBA NAJPIERW ZDAĆ SOBIE SPRAWĘ, ŻE TO SĄ BŁĘDY**”.

### Mechanizm akceptacji – fundament skutecznych negocjacji

Wyobraźmy sobie dwie osoby (A i B) siedzące naprzeciw siebie. Negocjują. Pierwsza osoba (A) mówi: „Obawiam się, że Pana firma jest za mała, ma za mały potencjał przerobu, aby zrealizować ten kontrakt”.

Osoba B, usłyszawszy tę obiekcję, szybko zareagowała: „Myślę, że nie ma powodu do obaw. Działamy na rynku już od sześciu lat i mamy doskonałą reputację, między innymi dzięki realizacji podobnych kontraktów”.

Pytanie brzmi: Jak oceniasz, drogi czytelniku tę reakcję? Grzeczna? Konkretna? Trafna? Odnosząca się do faktów? Pokazująca fakty, które działały na korzyść wypowiadającego te słowa?

Pozwól, że wydam swoją opinię: ANTAGONIZUJĄCA!!! Obniżająca skuteczność negocjacyjną. Obronna – a więc co najmniej nie najlepsza. Argumentatywna, więc ANTAGONIZUJĄCA. Kropka! Zaskoczenie? Dla większości moich rodaków – tak. Dlaczego ta odpowiedź nie mieści się w kanonie „zawodowstwa negocjacyjnego”?

Przeanalizujmy. Osoba A „coś” twierdzi. Cokolwiek to jest – taki stan postrzegania rzeczywistości osoba A reprezentuje. Tak myśli, tak czuje. Taką ma opinię.

Z drugiej strony – od osoby B – nadchodzi reakcja. Jaka ona jest? „Myślę, że nie ma powodu do obaw”. Co to zdanie oznacza? Co powoduje w PODŚWIA-

DOMOŚCI osoby A? Odczucie, że jego zdanie jest kwestionowane! Jego podświadomość „analizuje”: „ja mam obawy, a B mówi, że nie ma do nich powodu. Nie zgadza się ze mną. Zaprzecza mi. Twierdzi inaczej. NIE AKCEPTUJE MEGO POSTRZEGANIA. NIE AKCEPTUJE MEGO STANU RZECZY!”.

Jego mózg mówi – „kontruje mnie!” A w związku z tym włącza się moduł obrony, który co najmniej mówi: „Uważaj, potencjalny wróg!”. Emocje negocjatora A idą w górę, on sam tego nie definiuje na poziomie świadomym, jednak staje się bardziej drażliwy, wyczulony, defensywny lub... – w zależności między innymi od osobowości – ofensywny! A tu następne zdanie z kierunku B: „Działamy na rynku już od sześciu lat i mamy doskonałą reputację, między innymi dzięki realizacji podobnych kontraktów”. Co na to podświadomość A? „Ktoś mi mówi coś, czego nie wiedziałem. Pokazuje mi, że nie mam racji. Pokazuje, że nie wiem. Kwestionuje mój stan wiedzy”. I następuje wzmocnienie negatywnych odczuć. W negocjatorze A budzi się „wojownik”. „Teraz moja kolej. Nie mogę „utracić” mojej pozycji”. I zazwyczaj bez udziału świadomości, następuje kontrargument do argumentu. Lub atak typu: „Jest Pan w stanie przedstawić mi rekomendacje?”, albo: „Trudno, żeby twierdził Pan inaczej, to intratny kontrakt. Jest Pan w stanie swoje twierdzenie udowodnić?”. I w ten sposób walka trwa. A wydawać by się mogło, że odpowiedź B była grzeczna, konkretna i odnosząca się do faktów. I to wszystko prawda. Tak samo jak to, że była to odpowiedź ARGUMENTYWNA, ANTAGONIZUJĄCA.

Popatrzmy jeszcze na jeden aspekt. Czego dowiedział się negocjator B od negocjatora A? Czy wie, na jakich obserwacjach oparta jest opinia, stan postrzegania A? Jaka jest „skala” problemu w umyśle A? Co to znaczy „za mała” w jego mniemaniu? Czy to nie jest „zagrywka”, która ma osłabić pozycję osoby B? Czy to nie jest błąd? A jeżeli błąd, to dlaczego? A jeżeli nie błąd, to jak mogę wzmocnić mój obraz w oczach negocjatora A?

Negocjator B nie zastosował MECHANIZMU AKCEPTACJI. Na czym on polega? Przyjrzyjmy się temu.

Negocjator A mówi: „Obawiam się, że Pana firma jest za mała, ma za mały potencjał przerobu, aby zrealizować ten kontrakt”.

Negocjator B jest zawodowcem. Wie, że jednego mu nie wolno. Nie wolno mu w pierwszym, bezpośrednim obszarze reakcji zanegować stanu postrzegania sytuacji przez osobę A. Wie, że powinien okazać mu AKCEPTACJĘ, mimo, że z nim się nie zgadza. UWAGA! Akceptacja ta nie oznacza w żadnym wypadku zgodzenia się z opinią osoby A!!! Dlatego B mówi (korzystając z tzw. ALGORYTMU NEGOCJACYJNEGO):

„Zdaję sobie sprawę, że nasza firma nie jest duża. Dlatego Pana obiekcja mnie nie dziwi. Kilku naszych klientów, z którymi zrealizowaliśmy z suk-

W dyskursach skupiamy się na ogół na dysonansach, nie korzystając z potencjału „punktów wspólnych”.





## NIE BROŃ SIĘ, NIE ATAKUJ, NIE ARGUMENTUJ – TO 3 PRZYKAZANIA MECHANIZMU AKCEPTACJI.

cesem podobne do tego kontrakty, też o to pytało. Kontrakt, o którym rozmawiamy, to duża odpowiedzialność. Ze spokojem mogę oznajmić, że patrząc na jego całość oraz na szczegóły realizacyjne, jesteśmy w stanie zrealizować go w terminie do 10 czerwca. Ciekawe jest, że w dwóch podobnych przypadkach udało nam się zrealizować podobne prace przed terminem. Służę rekomendacjami”.

Co się dzieje w podświadomości A? „Zdaję sobie sprawę, że nasza firma nie jest duża”. mówi negocjator B. „Więc nie neguje mnie. Jeśli mnie nie neguje, tzn. zgadza się. Jeżeli się zgadza, to mnie nie atakuje. Czyli nie wróg!”

Emocje A nie poszły w górę, ba, obniżyły się. W następnym zdaniu jego podświadomość słyszy: „Dlatego Pana obiekcja mnie nie dziwi”. – „A więc akceptuje mnie, racjonalizując moje zachowanie”. Emocje idą „w dół”. A jest spokojniejszy. Ponieważ B go nie kontruje, jego podświadomość wysłała sygnał: „Nie ma się czego obawiać – w pobliżu wroga nie ma!”

Negocjator B kontynuuje: „Kilku naszych klientów, z którymi zrealizowaliśmy z sukcesem podobne do tego kontrakty, też o to pytało. Kontrakt, o którym rozmawiamy to duża odpowiedzialność”. To już tylko „miód” na podświadomość negocjatora A. Społeczny dowód słuszności ujęty w słowach: „Kilku naszych klientów (...) też o to pytało” działa jak balsam. Informacja o tych kontraktach

zrealizowanych z sukcesem została przyjęta przez podświadomość jako tzw. presupozycja, co w tym wypadku oznacza rodzaj automatycznej akceptacji przez mózg A, gdyż „to nie wróg”. Negocjator A jest coraz spokojniejszy. To już „trend” dla jego podświadomości. Trend chciany, trend, który przez podświadomość człowieka jest mile widziany. Poza tym, podświadomość A jest coraz bardziej pozytywnie nastawiona do B, który nie neguje, nie atakuje, nie argumentuje. Dlatego to co powiedział o „zrealizowanych z sukcesem kontraktach” zostało zaakceptowane. I na dodatek B wypowiada kwestię: „Kontrakt, o którym rozmawiamy, to duża odpowiedzialność”.

„No tak”, mówi podświadomość negocjatora A, „ponieważ nie kontrolował przedtem, zaakceptował mnie, zakwalifikował mnie do „dobrej” grupy kontrahentów, uznaje słuszność naszego postrzeżenia, więc zdanie o odpowiedzialności tylko potwierdza jego konkretne i rzeczowe postrzeżenie realiów. A z takim gościem chcę pracować!”

Zdanie o realizacji dwóch kontraktów przed terminem, uzupełnione o sugestię przekazania rekomendacji postawiło kropkę nad „i”. Dlaczego? Otóż, podanie liczby „2” jest konkretem, brzmi wiarygodnie. Propozycja przekazania rekomendacji jest też konkretem. Podświadomość A konstatuje:

„Nie wróg. Wiarygodny. Konkretny. I jeszcze na dodatek gotowy na weryfikację. AKCEPTUJĘ GO!”



**15 kontrahentów.  
15 milionów przejechanych kilometrów.  
Sfinansowane przez Bibby.**

Znaleźliśmy usługę faktoringu dopasowaną do naszej branży.

Na rynku transportu i spedycji jako naturalny traktowany jest fakt, że po wykonaniu usługi trzeba poczekać jeszcze 60 albo i 90 dni na płatność. Problem w tym, że ciągnik trzeba tankować kilka razy w miesiącu, wypłacić wynagrodzenie kierowcy i uregulować ratę leasingową. Nie da się tego zrobić wystawionymi fakturami! Trzeba mieć gotówkę. W Bibby to rozumiemy. Dlatego wystawiamy naszemu klientowi fakturę na 60 dni, przesyłamy jej kopię do Bibby, a następnego dnia mamy na koncie 90 proc. wartości tej faktury.

Bezpłatna infolinia: 800 224 229 | [www.bibbyfinancialservices.pl](http://www.bibbyfinancialservices.pl)

**BIBBY**  
FINANCIAL SERVICES



**Biznes nabiera rozpędu**



**Negocjujemy codziennie. W sklepie, w pracy, w domu, chcemy osiągnąć swoje cele.**

I tak oto negocjator B, wykorzystując MECHANIZM AKCEPTACJI, przeszedł do „drugiej rundy” nie tylko z niepodbitym okiem, ale ze zwiększonym potencjałem w oczach swojego potencjalnego kontrahenta! A czy nie o to chodzi w negocjacjach? Reasumując: Mechanizm AKCEPTACJI to bardzo silne narzędzie. Skuteczne i pomagające szczególnie w trudnych sytuacjach. Gdy ktoś Cię atakuje – nie broń się, nie atakuj, nie argumentuj! Zachowania te to antagonizatory. One będą zawsze eskalować negatywne emocje. A to nie Twój cel, gdyż Ty chcesz znaleźć z drugą stroną najlepsze z możliwych porozumienie. Sparafrazuj obiekcję, powtórz, jak ją rozumiesz albo dopytaj mówiąc: „Czy dobrze rozumiem, że Pana niezadowolenie wynika z faktu, iż nie wszystkie elementy przesyłki były dobrze zapakowane?” Twój rozmówca wie wtedy, że go słuchasz, że się nim interesujesz. I co najważniejsze – nie negujesz go, nie kontruujesz, nie kwestionujesz tego co mówi. Jego podświadomość mówi: AKCEPTUJE MOJE POSTRZEGANIE, A WIĘC MNIE!

Pamiętasz Szanowny Czytelniku Wstęp do tego artykułu? Strategie, taktyki i „inne triki” mają

znaczenie drugorzędne – albo jeszcze dalsze – gdy potrafimy stworzyć – dzięki przede wszystkim MECHANIZMOWI AKCEPTACJI – spokojną atmosferę, w której możliwe jest wspólne szukanie rozwiązań.

Racja w negocjacjach ma najczęściej zdecydowanie mniejsze znaczenie, niż się to może komuś wydawać. Skupianie się na racji ANTAGONIZUJE, co znowu odsuwa możliwość budowania atmosfery partnerstwa w negocjacjach.

### Zaproszenie

Na tym jednak negocjacje się nie kończą. To tylko początek. Jednakże taki początek, bez którego dobre efekty mają mniejsze prawdopodobieństwo zaistnienia.

W kilku następnych wydaniach Transport Managera zamieszczę serię artykułów dotyczących różnych obszarów Negocjacji Zawodowych. Ich konstrukcja będzie w swoim zamiarze praktycznym „poradnikiem negocjacyjnym” dla ludzi biznesu. Zapraszam.

*Krzysztof Sarnecki*

---

**SKUPIANIE SIĘ KTÓREJŚ ZE STRON NEGOCJACJI NA SWOJEJ RACJI ANTAGONIZUJE, CO ODSUWA MOŻLIWOŚĆ BUDOWANIA ATMOSFERY PARTNERSTWA W NEGOCJACJACH.**

---