

— IDŹ DO —

PRZYKŁADOWY ROZDZIAŁ

SPIS TREŚCI

— KATALOG KSIĄŻEK —

KATALOG ONLINE

ZAMÓW DRUKOWANY KATALOG

— TWÓJ KOSZYK —

DODAJ DO KOSZYKA

— CENNIK I INFORMACJE —

ZAMÓW INFORMACJE  
O NOWOŚCIACH

ZAMÓW CENNIK

— CZYTELNIĄ —

FRAGMENTY KSIĄŻEK ONLINE

## Złote zasady negocjacji

Autorzy: Ivan Bureš, Vlasta A. Lopuchovská

Tłumaczenie: Damian Walisko

ISBN: 83-246-0003-5

Tytuł oryginału: [Zlata pravidla  
vyjednavani nejen v obchode a podnikani](#)

Format: A5, stron: 136



### Właściwy dobór komunikatu to most, po którym oponent przejdzie na Twoją stronę

- Techniki komunikacji – docieranie do różnych typów rozmówców
- Uważne słuchanie i odbieranie ukrytych sygnałów oponenta
- Panowanie nad emocjami i prowadzenie negocjacji w pożądanym kierunku

Jak rodzi się porozumienie między stronami negocjacji? Oponenty zasiadają do stołu, mając przeciwne oczekiwania. Twoim zadaniem jako negocjatora jest dotrzeć do rozmówcy – wywołać jego pozytywną reakcję i przedstawić propozycję tak, aby zaakceptował Twój sposób myślenia. Jeśli to się uda, dalsze negocjacje będą dużo łatwiejsze.

Z tej książki dowiesz się, jak dopasować przekaz do osobowości oponenta, jak zaskarbić sobie jego przychylność oraz które informacje podkreślić, a które pominąć. Jej autorami są eksperci od komunikacji międzyludzkiej, specjalizujący się w formułowaniu maksymalnie skutecznych przekazów. Ta książka również jest takim przekazem. Znajdziesz w niej przykłady technik negocjacyjnych, poparte solidną wiedzą, skonstruowane tak, abyś mógł je łatwo przyswoić i zapamiętać.

- Rozpoznawanie typu negocjatora
- Wpływanie na emocje oponenta: metafory, analogie, kolory i inne „klucze” do ludzkiej psychiki
- Zadawanie właściwych pytań i kontrolowanie kierunku negocjacji
- Szybkie przyswajanie wiedzy potrzebnej w negocjacjach
- „Druga para uszu” i odbiór sygnałów niewerbalnych
- Łagodzenie groźnych emocji i odpieranie ataków
- Wypowiadanie dowolnych opinii, ale bez kłamstw

**Zostań negocjatorem ujarzmiającym nie tylko rozum, ale i emocje**

# Spis treści

<b>Przedmowa</b>	<b>5</b>
<b>1. Zdrowy rozsądek to najlepsza gwarancja przygotowania się do negocjacji</b>	<b>7</b>
1.1. Jak postrzegamy świat?	9
1.2. Nikt nie jest taki sam	14
1.3. Mapa myśli pomoże w pomyślnym prowadzeniu negocjacji	19
1.4. Neurolingwistyczne programowanie stylu	25
<b>2. Gest lub dobór koloru mają wagę słowa</b>	<b>31</b>
2.1. Ciało zawsze uczestniczy w komunikacji	33
2.2. Mowa ciała nie dotyczy tylko ciała	38
2.3. „Small talk” albo werbalne badanie niewerbalnych zwyczajów	43
2.4. Czy słowa potrafią kłamać?	48
<b>3. Uważne słuchanie i zrozumienie to główne filary porozumienia</b>	<b>55</b>
3.1. Pragmatyczne formy komunikacji	57
3.2. Przy słuchaniu wykorzystujemy „dwie pary uszu”	63
3.3. Co nazywamy słuchaniem aktywnym i pasywnym	68
3.4. Klucze do bramy zrozumienia	73
<b>4. Kto pyta, ten kontroluje kierunek i rozwój negocjacji</b>	<b>79</b>
4.1. Pytanie bez celu jest jak chybiony strzał	81
4.2. Kategorie i rodzaje pytań	85
4.3. Uwaga na pułapkę prezentacji i ceny	90
4.4. Rola pytań w podsumowaniu negocjacji	94

<b>5. Odpowiedzią na ostry zarzut jest trafny argument</b>	<b>101</b>
5.1. Co to jest argumentacja?	103
5.2. „Zarzut” nie zawsze wynika z postawy	110
5.3. Najczęstszymi zarzutami są te, które sami przywołujemy	115
5.4. Zarzuty należy rozbroić, w żadnym przypadku nie można ich negować	120
<b>Zakończenie</b>	<b>127</b>
<b>Bibliografia (wykorzystana w książce i polecana)</b>	<b>129</b>

1

## **Zdrowy rozsądek to najlepsza gwarancja przygotowania się do negocjacji**



*Trzymaj się tematu, słowa podążą za nim*  
HORACY

## 1.1. Jak postrzegamy świat?

Grupę ludzi możemy wyobrazić sobie jako zbiór dążeń. Każdy z nas się o coś stara, czymś się zajmuje. W całej tej mieszaninie ludzkich ambicji i celów nie uchronimy się przed koniecznością przekonywania o słuszności własnych poglądów innych osób, które spotykamy w życiu prywatnym i zawodowym. Co więcej, nasze działania mogą, w sposób zamierzony lub przypadkowy, zostać nagle wstrzymane. W takiej sytuacji musimy domagać się swoich praw do kontynuowania dyskusji z podwójną energią, używając argumentów siłowych lub poprzez negocjacje. W życiu codziennym najczęściej mamy do czynienia z tym drugim przypadkiem. Użycie siły zazwyczaj jest ostatecznością, i to oczywiście pod warunkiem zachowania kontroli nad emocjami. W handlu i marketingu jesteśmy jednak skazani na umiejętności prowadzenia negocjacji. W tym przypadku stosowanie siły absolutnie nie pomoże. Zasada ta obowiązuje nie tylko w kontaktach handlowych — również w rodzinie, w rozmowach z podwładnymi, przełożonymi, sąsiadami, urzędnikami czy kolegami. O ile w życiu prywatnym sami ponosimy konsekwencje tego, co wynegocjowaliśmy, to w przypadku życia zawodowego możemy wpływając na losy tysięcy, a czasami nawet milionów ludzi. Z tego powodu podczas dyskusji nie możemy liczyć na zbieg okoliczności. Do każdej negocjacji musimy się należycie przygotować.

Konieczność prowadzenia negocjacji jest zatem częścią naszej rzeczywistości. Dla handlowca, któremu książka ta przyda się zapewne najbardziej, jest to praktycznie chleb powszedni. Zastanówmy się przez chwilę nad znaczeniem słowa *rzeczywistość*. Przygotowanie do negocjacji musimy bowiem rozpocząć od właściwego zrozumienia tego pojęcia. Starożytni Grecy odbierali to słowo zupełnie materialistycznie. Definiowali rzeczywistość za pomocą czterech żywiołów: ognia, wody, ziemi, powietrza. Uważali, że bez nich nie może istnieć życie, a tym samym rzeczywistość. W starożytnej Grecji żył jednak pewien człowiek o pedantycznym usposobieniu — Platon. Sprowokował on dyskusję pytaniem: „Przecież rzeczywistością nie może być tylko materia, jej częścią są również miłość, zazdrość, nienawiść, sympatia, antypatia, które nie są materia!”. Platon jako pierwszy pokazał, że rzeczywistości nie można pojmować wyłącznie materialistycznie, gdyż jej nieodłączną częścią są także wyobrażenia oraz „idee”.

Do myśli Platona nawiązał dwa tysiące lat później francuski filozof Kartezjusz, którego poglądy mają zasadnicze znaczenie podczas przygotowań do pertraktacji handlowych. Kartezjusz w rozprawie *Medytacje o filozofii pierwszej*<sup>1</sup> (łac. *Meditationes de prima philosophia*) uściślił platońską definicję rzeczywistości. Rzeczywistość miała mieć dwoistą naturę. Z jednej strony obejmowała rzeczy pojmowane zmysłowo, czyli wszystko, co odbieramy zmysłami, z drugiej — zjawiska metafizyczne, czyli wyobrażenia, idee platońskie.

Skąd ta dygresja i nawiązanie do świata filozofii i historii? Powód jest prosty: negocjowanie bowiem możemy sobie wyobrazić jako wymianę najróżniejszych komunikatów.

Rozmówca przyjmuje poszczególne wiadomości. Każda z nich oddziałuje na niego. Najczęstszym rezultatem odbierania komunikatów przez ludzi jest powstawanie wyobrażeń. W ten właśnie sposób objawia się praktyczne znaczenie filozoficznych wniosków Kartezjusza. Istnieje prawdopodobieństwo, że rozmówca nie zrozumie naszego komunikatu, co spowoduje konflikt między przekazywaną informacją a schematami, czyli pewnymi już ustalonymi wyobrażeniami, zakorzenionymi w jego umyśle. To jednak nie koniec komplikacji. W tej grze uczestniczą również emocje. W związku z tym musimy jeszcze raz spojrzeć wstecz. Wszystko po to, żeby docenić wagę przygotowania podczas negocjacji i to nie tylko tych handlowych.

Ponad dwieście lat po Kartezjuszu urodził się trzeci ważny dla naszych rozważań człowiek. Był nim Bernard Bolzano. Miał odwagę przeciwstawić się wielkiemu Immanuelowi Kantowi, który w swoim epokowym dziele *Krytyka czystego rozumu*<sup>2</sup> koncentrował się całkowicie na racjonalnych funkcjach mózgu. Bolzano zapisał się w historii tym, że zdolność logicznego myślenia zdefiniował jako jedną z dwóch podstawowych funkcji mózgu. Drugą określił mianem procesów psychologicznych. Uważał, że otaczający nas świat postrzegamy wyłącznie jako logicznie przetworzone wiadomości lub spostrzeżenia. Wywołują one jednak nie tylko wyobrażenia skonstruowane rozumowo (logicznie czy też nielogicznie), ale także procesy psychologiczne, które nazywamy emocjami.

---

<sup>1</sup> Kartezjusz, *Medytacje o filozofii pierwszej*, Wyd. II, Kraków 2004, ISBN: 83-7389-806-9 — *przyp. tłum.*

<sup>2</sup> I. Kant, *Krytyka czystego rozumu*, Kety 2001, ISBN: 83-88524-13-5 — *przyp. tłum.*

Wynika z tego, iż podczas przygotowań do rozmów handlowych nie powinniśmy ograniczyć się tylko do tego, w jaki sposób nasze komunikaty będą wpływały na sposób myślenia rozmówcy. Należy się również liczyć z ich oddziaływaniem emocjonalnym. Dobrze podsumował to prawie dwieście lat po Bolzano Thomas R. Blakeslee. W swojej książce *Das rechte Gehirn* skrytykował szkolnictwo skierowane wyłącznie na zdolności poznawcze, tłumiące rozwój kreatywności i intuicji.

Takie ustalenie na pewno nie ucieszyłoby Kanta. Oczywiście, do negocjacji można przygotowywać się z nastawieniem wykorzystania tylko lewej półkuli mózgowej naszego rozmówcy, jest to jednak droga skazana na całkowite niepowodzenie. Współczesna nauka potwierdziła wnioski Kanta oraz Bolzano. Człowiek ma w rzeczywistości dwie półkule mózgowe. Lewa — „kantowska” — jest odpowiedzialna za myślenie racjonalne, czyli logikę, mowę, liczenie i analizę. Prawa — „bolzanowska” — generuje uczucia na podstawie wyobrażeń i obrazów mentalnych.

W ten sposób dochodzimy do właściwego tematu niniejszego rozdziału. Jak należy odbierać rzeczywistość, aby móc ją logicznie analizować i emocjonalnie na nią reagować? Udowodniono, że efektywność pojmowania świata za pomocą zmysłów, czyli ich podział ze względu na odbiór informacji, jest następujący:

- ♦ 85% spostrzeżeń odbieramy wzrokiem,
- ♦ 11% słuchem,
- ♦ 3,3% węchem,
- ♦ 1,5% dotykiem,
- ♦ 1% smakiem.

Główną siłą zmysłowego odbierania rzeczywistości jest zatem wizualizacja. Dzięki niej negocjacje mogą zakończyć się powodzeniem. Z tego też powodu wizualizacja musi stać się głównym punktem naszych przygotowań. Jeśli chcemy zwiększyć swoje szanse na sukces, powinniśmy być przygotowani do zaprezentowania partnerowi w dyskusji swoich argumentów w formie obrazu. Taka prezentacja powinna wywołać pozytywne reakcje emocjonalne w jego prawej półkuli mózgowej. Nie możemy ograniczyć się tylko do pobudzenia lewej półkuli. Aby osiągnąć swoje cele, musimy przewidzieć, jak będą przebiegać negocjacje oraz w jaki sposób do tego procesu włączymy obie półkule naszego mózgu.

Rokowania mogą zakończyć się powodzeniem, jeśli ustalimy z rozmówcą sposób postrzegania rzeczywistości, która jest przedmiotem wzajemnych negocjacji. Chodzi nie tylko o racjonalne pojmowanie tej rzeczywistości, ale także o rezultat emocjonalny. Mamy zatem do czynienia ze zgodnością, zarówno naszych wyobrażeń, jak i podobieństw emocjonalnych reakcji na te wyobrażenia. Upraszczając, fundamentem naszego przygotowania do pertraktacji musi być wybór takiej formy i treści komunikatów, aby rozmówca postrzegał rzeczywistość podobnie jak my. Bez tego szansa na osiągnięcie porozumienia jest minimalna. Jeśli jednak już do niej dojdzie, jest to często czysty przypadek. Prawdziwy handlowiec, ze względu na zawodową odpowiedzialność, w żadnym razie nie może sobie na to pozwolić. Przed każdymi negocjacjami powinniśmy sobie przypomnieć, w jaki sposób postrzegamy otaczający świat. Aby nie stracić panowania nad sytuacją, musimy też sprawdzić, w jakim stopniu nasz mózg jest zdolny do reagowania na te spostrzeżenia logicznie lub emocjonalnie.

### Przykład



Prowadziłem pertraktację z klientem w sprawie wdrożenia systemu informatycznego do zarządzania działem sprzedaży oraz do CRM<sup>3</sup>. Zadałem mu pytania, mające na celu rozpoznanie potrzeb firmy. Dokładnie określiliśmy optymalny dla klienta wariant systemu. Wydawało mi się, że pozostało już tylko uzgodnienie warunków sprzedaży. Było to jednak tylko złudzenie. Klient znał się na swojej branży, jednak informatyka była dla niego czarną magią, dlatego w sprawach oprogramowania i sprzętu komputerowego polegał całkowicie na swoim administratorze sieci. Pomimo że omówiliśmy wszystko i tak wysłał mnie do administratora. Dopiero wówczas rozpoczęły się prawdziwe problemy.

<sup>3</sup> CRM (ang. *Customer Relationship Management* — zarządzanie relacjami z klientami) — *przyjp.tlum.*



Im dłużej pertraktowaliśmy, tym bardziej zagłębialiśmy się w szczegóły, które w tej fazie rozmów były zupełnie nieistotne. Na przykład zajmowaliśmy się problemami użytkowania oprogramowania, których rozwiązywanie było całkowicie przedwczesne, gdyż nie doszło jeszcze do podpisania umowy. Na dodatek administrator widział całą sprawę zupełnie inaczej niż ja. Jego głowę zaprzętały bowiem zarówno uzasadnione, jak i bezpodstawne pytania dotyczące eksploatacji, które mógłby zadawać dopiero po zainstalowaniu oferowanego oprogramowania. Już sama myśl, że będzie musiał zajmować się kolejnym systemem, wywołała u niego skrajnie negatywną reakcję emocjonalną. Oznaczało to bowiem, iż za tę samą zapłatę będzie miał więcej pracy.

Przerwałem więc dalsze pertraktacje i zwróciłem się ponownie do dyrektora. W sprawie racjonalnej strony transakcji całkowicie się zgodzaliśmy. Nie czułem jednak z jego strony entuzjazmu, który odpowiadałby korzyściom, jakie mogłoby przynieść firmie wdrożenie systemu informatycznego. Sytuacja była patowa. Dyrektor zrzucił odpowiedzialność na administratora sieci, a ten znów odbił piłeczkę w jego kierunku. Istotnie było to błędne koło. Całe zamieszanie wynikało głównie z powodu mojego niedostatecznego przygotowania. Po głębszej analizie w końcu odkryłem powód własnej niemocy. Nie poruszyłem wystarczająco wyobraźni dyrektora, polegałem bowiem wyłącznie na jego odbiorze słuchowym. Można to było jednak naprawić.

Pewien karykaturzysta podarował mi banalny obrazek, przedstawiający menedżera leżącego pod palmami nad brzegiem morza. Nad nim widać było satelitę, a po drugiej stronie morza — fabrykę. Przed menedżerem stał komputer. Na rysunku pokazano, że kontakt szefa z fabryką odbywał się za pomocą fal radiowych, biegnących z jego komputera poprzez satelitę do fabryki. Obrazek ten pokazałem dyrektorowi, który był wówczas współwłaścicielem firmy. Miała to być ostatnia szansa wyjścia z impasu. To był strzał w dziesiątkę! Jego reakcja emocjonalna przeszła moje najśmielsze oczekiwania. Natychmiast wezwał administratora sieci i wydał krótkie polecenie: „Od tego momentu to ja kieruję firmą. Dość pobłażania!”. Dalsze negocjowanie warunków umowy było już czystą formalnością. Muszę dodać, że nawet po wprowadzeniu oferowanego przeze mnie

systemu dyrektor nie kieruje firmą z morskiej plaży, ale jest zdecydowanie mniej obciążony. Także podczas urlopu wie, co się w firmie dzieje. Po tych wszystkich perypetiach negocjacyjnych okazało się, że wystarczył jeden prosty obrazek. Wniosek? Podczas przygotowań do rozmów nie należy zatem zapominać o części mózgu odpowiedzialnej za emocje. Nawet wtedy, gdy wydaje się, że nie jest ona u rozmówcy odpowiednio rozwinięta.

## 1.2. Nikt nie jest taki sam

Negocjacje są nie tylko wyrazem dążenia stron do przeforsowania swojego stanowiska, ale również procesem samokształcenia. Pisałem o tym wcześniej, wspominając o obronie wybranego przez siebie kierunku postępowania. Przekazywane sobie nawzajem informacje dotyczą najróżniejszych zjawisk, teorii, wniosków, hipotez, założeń, zalet, wad, projektów, rozwiązań, warunków, zastrzeżeń, zarzutów itd. W wyniku tego podczas rozmów ich uczestnicy mają okazję do podwyższenia własnego poziomu wykształcenia. Ma to także znaczenie w przypadkach zupełnie banalnych, jak dogadywanie się na hali targowej czy uzgadnianie ceny z ulicznym sprzedawcą.

Wiemy już, że informacje docierają do naszego mózgu drogą pojmowania zmysłowego. Albo je zapamiętujemy, albo prędzej czy później o nich zapominamy. Informacje te dochodzą do naszej świadomości i wywołują obrazy, które odpowiadają — lub nie — temu, co nadawca chciał nam przekazać. Jesteśmy w stanie tworzyć nowe wyobrażenia, które nie muszą w logiczny sposób być powiązane z pierwotnymi. Może pojawić się całkowicie subiektywne pojęcie rzeczywistości. Taki przypadek udowadnia, że proces kształcenia może zawodzić. Zdarza się, iż w głowach niektórych ludzi pojawiają się myśli odbiegające od powszechnie przyjętych zachowań. Następuje wtedy koniec procesu negocjacji, zanim jeszcze spróbujemy przekonać takiego człowieka o poprawności proponowanej przez nas drogi.

To może być na przykład osoba, która z małą grupą ludzi jedzie w listopadzie na wczasy do Chorwacji. Wyobraża sobie bowiem, iż w sierpniu są tam straszne upały, przeludnione plaże, wysokie ceny oraz wszechobecny i niemiłkący hałas. Bez wątpienia racjonalnym

jest wyobrażenie milionów ludzi, którzy stwierdzą, że okres ten jest najbardziej trafnym wyborem spędzenia urlopu nad Adriatykiem. Zadaniem osoby komunikującej jest w tym przypadku przekonanie rozmówcy, że także w szczycie sezonu są dostępne w Chorwacji ciche miejsca, gdzie nie docierają tłumy turystów. Za pośrednictwem odpowiednio dobranych informacji musimy przekonać go do tego stopnia, że utożsami się z naszym wyobrażeniem.

Jeśli chcemy, żeby w przypadku osoby o silnie rozwiniętym subiektywnym wyobrażeniu dotyczącym rzeczywistości proces kształcenia osiągnął pożądany skutek, należy pamiętać o dwóch kwestiach. Trzeba zwrócić uwagę na treść komunikatu oraz na formę jego przedstawienia. W tym miejscu należy przystosować wiadomość do odpowiedniego typu odbiorcy. Jedne informacje powinniśmy koniecznie podkreślić, inne poprawić, a niektóre całkowicie pominąć. Widać więc, że pewien typ komunikatów ma dla jednych osób istotne znaczenie, dla innych jest natomiast zupełnie nieistotny. W żadnym przypadku nie może to mieć jednak na celu manipulacji czy zwożenia naszego rozmówcy.

Przypomnijmy sobie ponownie, że rzeczywistość odbieramy za pośrednictwem zmysłów, a dokładniej mówiąc, kanałów zmysłowych. Im bardziej te kanały są otwarte na zewnętrzne bodźce, tym proces kształcenia jest bardziej efektywny. Społeczeństwo nie składa się z identycznych jednostek. Różnimy się między sobą sposobem używania organów zmysłowych. Przygotowując się do negocjacji, musimy to uwzględnić. Zasadniczo istnieją bowiem cztery typy ludzkie. Wyróżniamy je na podstawie tego, który narząd odgrywa decydującą rolę w zmysłowym odbieraniu rzeczywistości. Są to następujące typy: wizualny (wzrokowy), audytywny (słuchowy), kinestetyczny (ruchowy) i mieszany. Rozróżniamy je nie tylko na podstawie tego, w jaki sposób używają swoich organów zmysłowych. Ważnym czynnikiem jest także umiejętność tworzenia własnych komunikatów w zgodzie ze stylem percepcji. Nieuwzględnienie tego może spowodować poważne problemy komunikacyjne. Istnieje bowiem prawdopodobieństwo, że w ten sposób będziemy przekazywali takie informacje, których nasz rozmówca nie zrozumie. Możliwe jest również, że bazując na bardzo słabych spostrzeżeniach, nie będzie w stanie niczego sobie wyobrazić.

Jak zatem wygląda percepcja poszczególnych typów?

*Typ wizualny*

Typ wizualny ponadprzeciętnie odbiera kształty i tworzy sobie mentalne obrazy. Lubi ilustracje. Na podstawie odbieranych komunikatów jest zdolny do kreowania w myślach żywych wyobrażeń obrazowych. Pozytywnie reaguje na opisy. Zapamiętuje twarze ale nie pamięta imion. Robi notatki. Przeszkadzają mu dźwięki, bałagan i ruch. Nie potrafi zbyt długo słuchać w milczeniu. Aktywnie reaguje na słowa wyrażające obserwacje zjawisk i sam ich chętnie używa. Swoje pomysły porządkuje w ten sposób, że stara się je zapisywać.

*Typ audytywny*

Ponadprzeciętnie odbiera bodźce słuchowe. Osoba o tym typie postrzegania najchętniej uczy się słuchając a ucząc się wymawia słowa na głos. Postępuje tak również podczas negocjacji. Podczas czytania porusza ustami, lubi dialogi. Wiadomości zapamiętuje za pomocą pytań i powtarzania na głos. Pozytywnie reaguje na pomoce naukowe, które wykorzystują dźwięk. Potrafi jednocześnie reagować na większą liczbę wypowiedzi. Chętnie słucha innych ludzi, lubi też wsłuchiwać się we własny głos. Podczas komunikowania używa słów audytywnych np. „słuchać”, „słyszeć”, „to brzmi dobrze” itd., które mają na niego bardzo duży wpływ. Na pierwszym miejscu stawia dźwiękowe nazywanie rzeczy.

*Typ kinestetyczny*

Ludzie o tym typie postrzegania są bardzo wyczuleni na ruch. Najlepiej uczą się poprzez działanie. Uwielbiają sytuacje, gdy coś się dzieje. Wykonują gesty i żywo na nie reagują. Zapamiętuje to, co zostało zrobione, a nie gotowe rzeczy, które usłyszał lub zobaczył. Nudzą go długie dyskusje i wykłady, dlatego często w takich sytuacjach zachowuje się niespokojnie. Nie reaguje na to, co się do niego mówi oraz co mu się pokazuje w sposób mało dynamiczny. Chce widzieć rzeczy w ruchu. Aktywnie reaguje na żywą gestykulację. Podczas dyskusji ciągle się porusza, zbliża się i oddala od swoich rozmówców, dotyka ich. Jemu samemu dotyk innych osób też nie przeszkadza. Reaguje na rozwiązania, które opierają się na ruchu i dynamice.

*Typ mieszany*

W tym przypadku mogłoby się wydawać, że mamy do czynienia z reprezentantem kombinacji wyżej wymienionych cech, co przejawiałoby się jego większym niezdecydowaniem. W rzeczywistości do kategorii tej należą jednostki, które nie wykazują ściśle określonych skłonności do jednej z trzech pisanych wcześniej kategorii. Jednak jest to tylko złudzenie, gdyż oni także mają tendencje do jednego z trzech sposobów odbierania rzeczywistości. Z racji tego, że tendencja ta często jest ledwie dostrzegalna, nasza zdolność do jej rozpoznania jest wprost proporcjonalna do naszej zdolności uważnego słuchania.

**Przykład**

Wyobraźmy sobie, że kupujemy auto. Sprzedawca pokaże nam trzy modele samochodów. Prezentacja jednego z nich wywrze na Czytelniku większe wrażenie niż pozostałe. Na tej podstawie można określić, jakim jest typem odbiorcy ze względu na to, jak działa jego proces pojmowania. Które auto wybrałby Czytelnik?

*Pierwsze auto*

Karoseria pierwszego modelu zawiera elementy najnowszej stylistyki. Kąt nachylenia przedniej szyby wzmacnia ogólne wrażenie aerodynamiki pojazdu. Kształt przednich reflektorów i rozmieszczenie tylnych nadają wyglądowi auta „włoski charakter”. Stylistyczne rozwiązania nie pozostawiają żadnych wątpliwości, do jakiej kategorii cenowej należy ten samochód.

*Drugie auto*

Potężne drzwi sprawiają wrażenie, jakbyśmy otwierali bankowy sejf. Po ich zamknięciu będziemy się czuć w środku tak, jakby ktoś oddzielił nas od hałasu świata zewnętrznego niewidzialną, dźwiękoszczelną barierą. Samochód jest tak wytłumiony, że nawet jazda po nierównej nawierzchni nie zakłóca ciszy, jaka panuje wewnątrz pojazdu. Podczas jazdy autostradą nie odnosimy również wrażenia nieprzyjemnego świstu powietrza.

*Trzecie auto*

Natychmiast po wrzuceniu pierwszego biegu i wciśnięciu pedału gazu, 200 koni mechanicznych wciśnie kierowcę w siedzenie tak mocno, jak pilota samolotu odrzutowego. Dzięki niezwykle elastycznemu silnikowi auto posiada bardzo dobre przyspieszenie, nawet podczas wyprzedzania na piątym biegu doskonale daje sobie radę. Warto zwrócić uwagę na wysmienite hamulce, które pewnie reagują nawet przy najwyższych prędkościach. Wszystko to czyni szybką jazdę niecodziennym przeżyciem.

Wybór jednej z powyższych prezentacji pozostawiam Czytelnikowi. Pozwolę sobie za to przedstawić teraz pewien przykład. Zaprezentuję wymienione wcześniej typy ludzi, na które natrafiłem w swojej praktyce zawodowej.

Zdarzyło mi się pracować na drugim etapie jako sprzedawca samochodów dla dużego dealera w Ontario. Szef odpowiednio przeszkolił mnie w tym zawodzie. Oczywiście, bardzo uprościł całą sprawę, ale pewne kwestie doskonale pamiętam do dziś.

Mówił: „Pamiętaj, gdy sprzedajesz auto młodemu chłopakowi, ten chce wiedzieć, jak pali ono gumy na drodze. Natomiast jeśli oferujesz samochód agentowi handlowemu, ten chce mieć wewnątrz spokój, aby mógł posłuchać radia. W przypadku kobiety należy zaprezentować kolory karoserii i tapicerki.”

Poklasyfikował mi te informacje bardzo wnikliwie, bez jakiegokolwiek teoretycznej znajomości zasad pojmowania zmysłowego. Na podstawie swoich bogatych doświadczeń wyjaśnił mi mimowolnie, jak to wygląda w poszczególnych przypadkach. Młodzi mężczyźni mają kinestetyczny zmysł i pragną ruchu. Handlowcy są raczej audytywni i chcą spokoju, aby móc odreagować przy spokojnej muzyce. Kobiety mają skłonność do pojmowania wizualnego, ponieważ zależy im na tym, aby barwa auta i tapicerki pasowała do koloru ubrania. Oczywiście, jest to olbrzymie uproszczenie, ale mogę przysiąc, że to naprawdę działało w tym interesie.

W dzisiejszym, bardzo rozwarstwionym społeczeństwie, takie proste wzory już nie wystarczają. Posłużę się ponownie własnym doświadczeniem. Na początkowym etapie negocjacji warto przetestować różne słowa związane z wizualnym, audytywnym i ki-

nestetycznym kontekstem, zgodnie z przytoczonym przykładem. Należy obserwować, w jaki sposób rozmówca będzie reagował w trakcie rozmów. Na tej podstawie można formułować kolejne komunikaty. Oczywiście, nie jest to jedyna droga do sukcesu, ale odpowiedni dobór słów może właściwie nastroić naszego rozmówcę. A to jest już pierwszy sukces.

### **1.3. Mapa myśli pomoże w pomyślnym prowadzeniu negocjacji**

W tym podrozdziale zostanie przedstawiony krótki wstęp współautorki tej książki. Zaprezentuje ona przykład ze swojej praktyki pedagogicznej, charakteryzujący uniwersalność wykorzystania koncepcji mapy myśli.

Kiedy upadał komunizm, zaczęłam utrzymywać się z tego, co studiowałam, czyli z pedagogiki. W szkołach średnich obowiązywała matura z zachodnioeuropejskiego języka obcego. W praktyce oznaczało to, że musiałam odpowiednio przygotować do matury uczniów, którzy przez dwa – trzy lata mieli trzy godziny nauki języka obcego tygodniowo.

Najczęściej byli to uczniowie przywykli do przyswajania gotowych tekstów, których uczyli się przed egzaminem na pamięć. Jeśli zapomnieli jakiegoś słówka, następowała kłopotliwa cisza. Stało się dla mnie jasne, że muszę znaleźć jakiś bardziej efektywny rodzaj nauki.

Tym sposobem okazały się mapy myśli. Dzięki nim uczniowie nie tylko dobrze zaliczyli egzamin maturalny, ale język obcy przestał być jedynie przykrym obowiązkiem, stojącym na drodze do otrzymania upragnionego świadectwa dojrzałości. Dziś wykorzystuję tę metodę z takim samym powodzeniem na uniwersytecie. Pomaga ona szczególnie studentom zaocznym, którzy nie mają zbyt dużo czasu i nie należą już zazwyczaj do najmłodszych. Dzięki temu zdają pomyślnie egzamin z języka obcego, który jest jednym z warunków zaliczenia studiów. Wykorzystanie map myśli w sposób zrozumiały i prosty, z przedstawieniem praktycznych przykładów, znajdzie Czytelnik w mojej publikacji *Konverzace v němčině pomocí obrazových schémat*.

Powróćmy jednak do wykorzystania map myśli w negocjowaniu.

Każde negocjacje są procesem wymagającym myślenia, zdolności komunikacyjnych oraz panowania nad emocjami. Cycero kiedyś powiedział: „Przekonujący mówca musi ujarzmić rozum i uczucie”. Komunikacja werbalna jest bowiem bardzo ważnym, a można wręcz powiedzieć, jedynym narzędziem pertraktacji. Warto zauważyć, jaką uwagę mowie jako instrumentowi komunikacji poświęcali nie tylko Rzymianie, ale również starożytni Grecy. Pięknie wyraził to Protagoras: „Słowa pomagają rodzącym się myślom wydostać się na świat”. Seneka natomiast apeluje: „Odczuwajmy to, co mówimy i mówmy to, co odczuwamy”. Grecy poświęcali dużo uwagi zgodności mowy z życiem. Zakończmy tę krótką dygresję, dotyczącą historii ludzkiej myśli, słowami wczesnorenesansowego włoskiego filozofa Lorenza de Vally: „Zła mowa jest więzieniem, którego kraty nie pozwalają przeniknąć nam do otaczającego nas świata”.

Do pomyślnego zakończenia procesu pertraktacji nie wystarczy tylko wykwinny język, ale także utrzymanie równowagi poszczególnych elementów negocjacji. W związku z tym średniowieczny humanista niemiecki Rudolf Agricola ostrzega: „Retoryka przyobleka nagie konstrukcje logiczne w przekonujące słowa, jednakże sama retoryka bez logiki jest tylko pustym naczyniem”. Tego samego zdania był słynny siedemnastowieczny filozof angielski Francis Bacon: „Gdybyśmy kierowali się wyłącznie rozumem, do właściwej komunikacji wystarczyłyby jedynie fakty empiryczne”. Dodaje jeszcze: „Celem naszych komunikatów jest stworzenie koalicji pomiędzy wyobraźnią a rozumem”.

Powyższe cytaty zaprezentowaliśmy, aby pokazać, jak ważne jest przygotowanie się do każdej negocjacji. Jego celem jest wytworzenie w świadomości naszego odbiorcy wyobrażeń podobnych do obrazów powstałych w naszej głowie. W poprzednim podrozdziale podano dane liczbowe, które odpowiadają udziałowi poszczególnych zmysłów ze względu na intensywność naszego pojmowania świata. Zdecydowanie najbardziej aktywnym zmysłem jest zatem wzrok. Fenomen ten nie umknął uwadze pedagogów i lektorów. Dzięki temu w drugiej połowie ubiegłego stulecia powstała, rewolucyjna wówczas, pomoc naukowa „flip-chart”. Obecnie jest w powszechnym użyciu. Ktoś mógłby stwierdzić, że zwykła tablica posiadała identyczną funkcję. Miałby rację, ale tylko częściowo. Tablica ma bowiem jedną poważną wadę: ograniczoną powierzchnię. Jeśli chcemy zatem kon-



tynuować prezentację, po wypełnieniu tablicy musimy usunąć dotychczasowe informacje. Z tego powodu nie można w sposób ciągły przedstawiać komunikatów słownych lub graficznych. Nie ma również możliwości ich zachowania. „Flip-charty” mogą prezentować kolejne obiekty, aż do wyczerpania zasobów. Pozwala to na ich przeanalizowanie oraz umożliwiania rozwieszenie na ścianach w taki sposób (logiczny i chronologiczny), aby były widoczne ich wzajemne powiązania. Poszczególne kartki czy całe bloki można w łatwy sposób zachować, przemieszczać lub wysłać. Stąd był już tylko mały krok do rozwoju nowej, niezwykle efektywnej techniki przedstawiania informacji. Mówimy oczywiście o **mapie myśli**.

Mapa myśli powstała na podstawie jeszcze jednego ważnego ustalenia empirycznego. Oprócz tego, że wrażenia zewnętrznego świata najintensywniej odbieramy wzrokiem, trzeba jeszcze pamiętać, że **postrzegane zjawiska zapamiętujemy w przybliżeniu:**

- ♦ w 90%, jeżeli połączymy je z czynnościami związanymi z problematyką,
- ♦ w 80%, jeżeli nastąpi ich werbalizacja,
- ♦ i tylko 50% tego, co widzimy i słyszymy.

Wyływa stąd ważny dla nas fakt. Nie wystarczy już tylko sama percepcja. Aby w naszej świadomości mogły pojawić się wyobrażenia, musimy umieć zapamiętać treść spostrzeżenia. Nieodłączną częścią pomyślnego negocjowania jest zatem zdolność do stymulowania pamięci naszego rozmówcy. Aby tego dokonać w sposób efektywny i solidny, należy w pierwszej kolejności nauczyć się stymulować własną pamięć. Idealną pomocą są w tym przypadku mapy myśli (ang. *mind maps*). Dzięki tej technice może całkowicie spełnić się zawołanie Seneki o „zgodności języka z życiem” oraz apel Bacona o „koalicji rozumu i wyobraźni”.

*Co to jest i jak się tworzy mapę myśli?*

Mapa myśli jest graficznym przedstawieniem mentalnych procesów, które przebiegają w obu naszych półkulach mózgowych. Dążymy do tego, aby procesy te przebiegały także w świadomości odbiorcy, któremu przekazujemy komunikat. Mapa myśli umożliwia graficzne uchwycenie „roboczych rezultatów” czynności obu półkul mózgowych.

W przypadku lewej chodzi o wyniki logicznego myślenia, czyli fakty, analizy, wnioski. W przypadku prawej mamy do czynienia z wyobrażeniami, obrazami, uczuciami itd. Wyrazem wspólnego działania obu półkul jest kreatywność. Z tego powodu mapa myśli jest idealnym środkiem istotnego, **kreatywnego podejścia do przygotowań negocjacyjnych**. Umożliwia przedstawienie dowolnych zjawisk. W poglądowy sposób prezentuje nie tylko procesy, ale również związki między nimi.

Jednym z podstawowych symptomów tego, że jakieś zjawisko jest dla nas jasne, jest właśnie umiejętność łączenia faktów. Podczas rozmowy handlowej ważna jest również umiejętność poglądowego przekazywania odbiorcy poszczególnych związków między nimi. Dochodzi wtedy do „zarejestrowania” informacji w pamięci rozmówcy.

Po raz pierwszy na mapy myśli natknąłem się na początku lat siedemdziesiątych podczas zagranicznej praktyki w Kanadzie i Stanach Zjednoczonych. Mogę powiedzieć, że zastosowanie „flip-chartów” bardzo poprawiło efektywność menedżerskich prezentacji i szkoleń pracowników, szczególnie w oddziałach handlowych, gdzie negocjowanie to chleb powszedni. Mapy myśli umożliwiły kierownikom zespołów sprzedaży bardziej efektywną kontrolę przygotowań sprzedawców do skomplikowanych pertraktacji z ważnymi klientami. Dzięki temu można było się przekonać, czy sprzedawcy rozumieją, jakie wyobrażenia powinni umieścić w świadomości swoich rozmówców i czy wiedzą, w jaki sposób tego dokonać.

Mapa myśli ma jedną, bardzo użyteczną, dodatkową właściwość. Natychmiast, jeszcze podczas przygotowań, ujawnia wszelkie niejasności albo brak związku pomiędzy poszczególnymi zjawiskami oraz faktami. W ten sposób skutecznie chroni przed złym przygotowaniem do dyskusji. W praktyce handlowej pospolitym, zrozumiałym i wybaczalnym zjawiskiem jest niepowodzenie w trakcie negocjacji spowodowane brakiem możliwości wpływu na wyobrażenia klienta, jednakże braku sukcesu spowodowanego niestarannym przygotowaniem nie można usprawiedliwić w żadnych okolicznościach. Codziennie tłukli nam to do głów w amerykańskich i kanadyjskich firmach.

*Przygotowanie do rozmów z pomocą map myśli*

Mapa myśli jest graficznym przedstawieniem linearnie pisanego tekstu. Zaznacza się na niej główny temat (zajmuje centralne miejsce i jest wyodrębniony graficznie), jego podtemat (podtematy) i ewentualnie kolejne podległe zagadnienia. Wzajemne związki przedstawia się za pomocą łączących linii.

Na podstawie prostego fragmentu, zapożyczanego z publikacji Vlasty Lopuchovské *Arbeit mit Fachtexten*, zaprezentujemy, w jaki sposób można stworzyć takie graficzne wyrażenie tekstu.

Tekst:

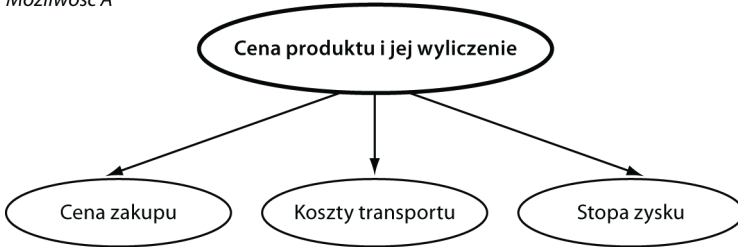
**Cena towaru i jej wyliczenie**

Chyba każdego klienta interesuje, ile zapłaci za towar. Niemal zawsze nabywcy wydaje się, że jest drogi a nawet zbyt drogi. Minęły już czasy, gdy poziom cen ustalano szacunkowo, a artykuły codziennego użytku były — za pomocą odpowiednich podatków — dotowane przez państwo. Mimo to nieznamość właściwej kalkulacji cen przetrwała w naszej świadomości do dziś.

Spróbujmy więc wyjaśnić, na jakie elementy dzieli się cena towaru. Jeśli nie weźmiemy pod uwagę podatku VAT, możemy powiedzieć, że składa się z ceny zakupu, kosztów transportu oraz marży zysku. Pod pojęciem ceny zakupu rozumiemy cenę, którą pośrednik musi zapłacić dostawcy. Koszty transportu przede wszystkim obejmują nakłady związane ze spedycją i marketingiem. Marża zysku reprezentuje na przykład wynagrodzenie, oprocentowanie kapitału czy dodatek za szybką lub niebezpieczną pracę. W literaturze fachowej można znaleźć także inne nazwy. Przykładowo, cena zakupu i koszty transportu często określane są jednym terminem — cena nabycia.

Nie będziemy się jednak wdawali w szczegóły. Dla podstawowej orientacji wystarczy nam w zupełności przedstawiony powyżej podział. Już na podstawie tego uproszczonego przeglądu widać, że cena, którą płacimy w sklepie za towar składa się z określonych elementów, które mogą wpływać na nią w stosunkowo złożony sposób. Z tego powodu często możemy obserwować zjawisko zróżnicowania cen identycznego towaru.

Możliwość A



Graficzne przedstawienie tekstu

**Rysunek 1.1.** Graficzne przedstawienie tekstu (cena produktu i jej wyliczenie)

Jeśli w nagłówku rysunku 1.1 zaznaczyliśmy *możliwość A*, oznacza to, że może istnieć inna ewentualność graficznego przedstawienia powyższego tekstu. Nazwijmy ją *możliwością B*.

Warto spróbować samemu ją zilustrować. Na naszych seminariach można się przekonać, jak wygląda właściwe rozwiązanie i stwierdzić, czy zrozumiało się problematykę tworzenia map myśli.

## Przykład



Jednym z najtrudniejszych zagadnień jest wycena, szczególnie w przypadku ilości hurtowych, gdy klient nie akceptuje ustalonej ceny i negocjuje zniżkę. W języku rachunkowości określa się to terminem *wycena „koszt plus”*. Taka cena jest obliczana na podstawie kosztów nabycia oraz rozsądnej marży zysku. Aby skutecznie przeprowadzić takie pertraktacje, negocjator powinien się do nich niezwykle dobrze przygotować. W tym przypadku sama improwizacja nie pomoże. Podczas przygotowywania się nie można zapomnieć o podstawowych danych, które w cenowych kalkulacjach odgrywają fundamentalną rolę.

Przytoczmy przykład negocjowania z wielkim dystrybuto-rem, który domaga się wyceny „koszt plus”. Przy okazji ustalania ceny zakupu hurtownicy mają często tendencję do mówienia o marżach. W ten sposób wywierają presję na producenta, aby obniżył cenę. Odpowiedzią na taki nacisk jest przeniesienie

rozmowy na inne, znacznie ważniejsze tematy. Chodzi tutaj o cenę detaliczną i przeprowadzenie kalkulacji. W tym celu należy wyjść od ceny detalicznej do hurtowej, a nie na odwrót. Można wskazać potencjalną marżę, którą dystrybutor może zrealizować. Należy jednak założyć, że jego dealerzy będą sprzedawali punktom detalicznym towar po standardowej cenie i nie będą jej konkurencyjnie zaniżać poniżej bieżącego i akceptowanego poziomu cenowego.

W ten sposób zarówno producent, jak i dystrybutor uzyskają kontrolę nad końcowymi cenami, natomiast marża wszystkich uczestników łańcucha dystrybucji ustabilizuje się. Mapa myśli pomoże nam w tym, abyśmy nie dali się odwieść od głównego kierunku negocjacji. Nie możemy także pozwolić sobie na koncentrowanie rozmów w obszarach, w których nie mamy przewagi — w obszarze ceny zakupu dystrybutora i naszych kosztów transportu.

Proponujemy, aby posługując się tym przykładem, Czytelnik wskazał następujące elementy:

- ♦ główny temat,
- ♦ podtemat,
- ♦ zagadnienia drugorzędne.

## 1.4. Neurolingwistyczne programowanie stylu

Teorię programowania neurolingwistycznego (NLP) sformułowali Jon Grindler i Richard Brandler. Przedstawimy ją w sposób uproszczony, co w naszym przypadku powinno całkowicie wystarczyć. Istotą tej teorii jest fakt, iż mózg nie „zna” poszczególnych funkcji słów. Nie wie także, w jaki sposób człowiek na nie reaguje. Mózg reaguje na słowa ufnie i spontanicznie. Do każdego z nich wynajduje wszystkie zgromadzone dotąd informacje. Mózg jest zbudowany z komórek nerwowych, których włókna są ze sobą wzajemnie połączone. Dzięki tym połączeniom możemy komunikować się za pośrednictwem mowy. Słowa są złożonym kodem zmysłowych spostrzeżeń, czyli nie tylko świata zewnętrznego, ale i wewnętrznego.

Później struktura zdań łączy te spostrzeżenia organów zmysłowych w jednolite obrazy i doświadczenia — wyobrażenia. Przez programowanie rozumie się postępowanie formułowanych myśli dzięki użyciu mowy. Słowa można potem rozkodować za pomocą włókien nerwowych, dzieląc je na pozytywne lub negatywne.

Człowiek jednak nie tylko pojmuje, ale także reaguje. Z tego powodu przed rozpoczęciem negocjacji trzeba dokładnie się przygotować, uwzględniając zarówno ich treść (zobacz poprzedni rozdział na temat map pamięciowych), jak i formę. W ten sposób pokażemy, jak będziemy przekazywać odbiorcy poszczególne informacje.

Negocjowanie — to rozmowa prowadzona w szczególnym celu, a nie bezużyteczna paplanina. Każdy uczestnik negocjacji wnosi swoje własne wyobrażenia, reprezentowane przez znaczenie słów.

#### *Dwa podstawowe znaczenia słów*

Podczas rozmów dochodzi do określonych zdarzeń. Formują się wzajemne relacje. Każde wypowiedziane słowo lub zdanie ma dwa podstawowe znaczenia — **zdarzeniowe i relacyjne**.

#### *Symetria, asymetria, rozmowa o charakterze współpracy i rywalizacji*

Dopóki wyobrażenia uczestników negocjacji są podobne, mają one charakter relatywnie symetrycznej i kooperacyjnej rozmowy. Jeśli jest inaczej, powstanie asymetria, która spowoduje, że rozmowa zajdzie na płaszczyznę rywalizacji. W przypadku odchylenia od symetrii może dojść — w ekstremalnej sytuacji — do załamania się procesu negocjacyjnego.

#### *Teza, antyteza, synteza*

Każdy z negocjatorów przedstawia swoje wyobrażenia jako tezy i antytezy. Gdy dojdzie do ugody, mówimy o syntezie wyobrażeń. Mówiąc naukowo, powstanie wtedy harmonia w dysonansie.

#### *Magia słów*

Starożytni Grecy, negocjatorzy i kaznodzieje to, o czym wcześniej mówiliśmy, nazywali „**stylem**”.

Według Cycerona mowa wygłoszona w określonym celu musi „rozbawić (*delectare*), nauczyć (*docere*) i skłonić do działania (*movere*)”. W związku z tym powstał termin „magia słów”. Mówiąc słowami klasyków, zdolność do „uczynienia słabszej wypowiedzi silniejszą”. Dlatego Rzymianie polecali te oto werbalne instrumenty — analogię, metaforę i przykład. Mówiliśmy o tym, że w procesie negocjacji staramy się kształtować naszego rozmówcę. Nie wystarczy tylko samo pasywne rozumienie. Można bowiem wywołać wyobrażenia, które będą zupełnie błędne i nieproduktywne odnośnie do celu, do którego dąży mówca. Starogrecki filozof Protagoras podsumował to następująco: „Pojmowanie zmysłowe tworzy mniemanie, a nie wiedzę”. Według niego podczas doboru słów należy kierować się „rozumieniem, zwięzłością, trafnością”.

### *Cyzelowanie języka*

Styl słownej wypowiedzi musi zostać wybrany równie starannie jak jej treść. Renesansowi Włosi porównywali „programowanie” stylu do „cyzelowania języka” i przyrównywali go „do pracy na kowadle”. Już wtedy było wiadomo, że od samej tylko wygłaszanej mowy (*opatio*) do wykwiintnej rozmowy (*sermo*) jeszcze długa droga.

### *Retoryczna i dialektyczna jakość języka*

**Dialektyczna jakość** języka zależy od odpowiednio zadawanych pytań i odpowiedzi oraz od wyboru takich argumentów, które prowadzą do logicznych wniosków. Obrazowo mówiąc, mamy na myśli **zdarzenie**. **Retoryczna jakość** wypowiedzi językowej przejawia się w zdolności mówcy do przystosowania swojego stylu do warunków, w których odbywa się rozmowa. Zależy ona od rodzaju słuchaczy, możliwości czasowych i od miejsca. W tym przypadku głównym aspektem jest **relacja**.

**Źle zaprogramowany styl** zdradzają:

- ◆ głupie pytania,
- ◆ słabe argumenty,
- ◆ niezrozumiały i rozwlekły język.

co może zdenerwować rozmówcę na tyle, że po prostu wycofa się z pertraktacji.

*Klasyczne kryteria złego i dobrego stylu<sup>4</sup>*

Podstawowa ocena efektywności stylu językowego polega na określeniu wrażenia, jakie wypowiedź wywołuje u odbiorcy. Najważniejszym kryterium oceny stylistycznego dopracowania języka jest umiejętność mówiącego do wywołania u odbiorcy takiego samego odczucia, jakie on sam posiada.

*Klasyczne wartości stylu*

- ◆ bardzo staranna dykcja,
- ◆ błyskotliwość,
- ◆ bogactwo wyrazu,
- ◆ surowość,
- ◆ zapalczliwość,
- ◆ dojrzałość.

Homer widział w stylu źródło inspiracji. Platon podniósł go do rangi instrumentu poszukiwania prawdy. Cyzero uważał, że jest przejawem mądrości. Wergiliusz zakwalifikował go jako wyraz poetyki.

Sławny francuski orator żyjący w szesnastym wieku, Pierre de la Rameé wierzył, że „zainteresowanie może pobudzić tylko atrakcyjny styl”. Według niego „styl jest ozdobą języka, dlatego musimy mówić dobrze i elegancko”. Inni mówcy uważali za niewłaściwe, jeśli język był:

- ◆ nadęty,
- ◆ przesłodzony,
- ◆ chłodny,
- ◆ pedantyczny,
- ◆ przyziemny,
- ◆ surowy,
- ◆ suchy,
- ◆ rozwlekły.

Doceniali natomiast wybór takich słów, które były:

- ◆ jasne,
- ◆ sprecyzowane znaczeniowo,
- ◆ melodyjne, niebanalne, plastyczne.

---

<sup>4</sup> J. Kraus, *Rétorika v evropské kultuře*, Praha 1998.



W tym podrozdziale zaprezentowaliśmy kilka ważnych myśli związanych ze stylem języka. Wyjaśniliśmy, dlaczego nieodłączną częścią przygotowań do negocjacji powinno być nie tylko określenie treści, ale również i formy przekazu. Dopiero wówczas można odczuć, że idziemy na rozmowę z jasnym umysłem. Przyzna to z pewnością każdy uczestnik negocjacji, bez względu na miejsce, w którym się odbywają. Wtedy uda się przynajmniej wprowadzenie pozytywnych reakcji emocjonalnych. Innymi słowy, negocjacje będą odbywały się w pozytywnej atmosferze, co wzmocni relacje pomiędzy uczestnikami. W następnym przykładzie pokażemy, w jaki sposób podczas pewnych bardzo skomplikowanych pertraktacji jeden z autorów tych słów zastosował opisane tu idee: neurolingwistyczne zaprogramowanie mózgu.

## Przykład



Wybrałem ten przykład w celu udowodnienia, że w skrajnym przypadku styl może w decydujący sposób pomóc w pomyślnym zakończeniu negocjacji, i to w sytuacji znacznej asymetrii. Mieszkałem już rok w Kanadzie i po gorliwej nauce języka angielskiego podjąłem decyzję o rozpoczęciu starań o pracę w kierownictwie. Takie miałem bowiem kwalifikacje. Napisałem setki odpowiedzi na najróżniejsze ogłoszenia, ale bez jakichkolwiek efektów. Nikt nawet nie zaprosił mnie na rozmowę. Dopiero za sprawą sprzyjających okoliczności dostałem się do kanadyjskiej filii amerykańskiej firmy. Współpracowała ona z czeskim przedsiębiorstwem, w którym byłem zatrudniony przed przyjazdem do Kanady.

Amerykanie wstępnie wyrazili zainteresowanie spotkaniem i zlecieli jego zorganizowanie dyrektorom filii — handlowemu i marketingowemu. Oprócz nich był też Amerykanin, który na rozmowę przyjechał specjalnie ze Stanów Zjednoczonych. Naprawdę, byli to ludzie na wysokim poziomie. Zdawałem sobie sprawę, że nie mogę być dla nich równorzędnym partnerem, ani ze strony językowej, ani fachowej. Istniał tylko cień szansy na pomyślny wynik rozmów. W danym momencie była to jedyna okazja, jaka się w ogóle nadarzyła. Z tego powodu nie pozostało mi nic innego, jak spróbować ją wykorzystać.

Chociaż potrafiłem już całkiem niezłe mówić po angielsku o zwykłych, codziennych sprawach, w tym przypadku moja znajomość języka okazała się niewystarczająca. Uświadomiłem to sobie na początkowym etapie przygotowań do spotkania, dlatego też zdecydowałem, że styl moich wypowiedzi musi być zdecydowanie ważniejszy od jej treści. Miałem świadomość, że swoją wiedzą nie oszołomię tych doświadczonych menedżerów. Mogłem jedynie postarać się nawiązać z nimi dobre stosunki. Miałem nadzieję, że choć na tyle zmiękczę ich serca, że zaproponują mi zatrudnienie na okres próbny. Musiałem ustrzec się przed nadętymi wypowiedziami, udawać skromność, dobierać słowa tak, aby moje zdania nie były zbyt rozwlekłe. Z powodu uboższego słownictwa należało posługiwać się metaforą, przykładem i analogią. Wszystko po to, aby w świadomości moich rozmówców zaczęły zachodzić takie procesy neurolingwistyczne, które prowadziłyby, jeśli nie do widocznej sympatii, to chociaż do empatii.

Decydujące było stworzenie w krótkim czasie rozmowy wzajemnych relacji, a nie przekonywanie o własnej fachowości. W tym przypadku nie miała ona bowiem żadnego znaczenia. Mentalnie byłem również przygotowany do unikania jakichkolwiek antytez. Miało to na celu utrzymanie rozmowy na płaszczyźnie współpracy za pomocą widocznej asymetrii. Nie mogłem pozwolić na wciągnięcie do rozmowy, która miałaby charakter rywalizacji. To doprowadziłoby do klęski. Innymi słowy, pozbawiłbym się jakichkolwiek szans na sukces. Byłem w szoku, gdy rezultaty moich przygotowań zaczęły przynosić efekt. Nawet w najsmielszych snach nie oczekiwałem czegoś takiego. Moi rozmówcy wprawdzie uświadomili mnie w niewybredny sposób, że — tak jak przypuszczałem — z fachowej strony nie prezentuję dla ich firmy żadnej wartości. Następnie zakomunikowali mi, że potrzebują praktykanta do działu marketingu. Zaproponowali mi miesięczny okres próbny za połowę stawki, którą zarabiałem do tej pory jako pracownik fizyczny. To były drastyczne warunki, jednak byłem gotów do wielu poświęceń, żeby tylko uciec od łopaty, czyli pracy fizycznej. Rozmowy skończyły się prawdziwą harmonią w dysharmonii. Rozbieżność między nami była ogromna i właśnie dlatego tak się dopasowaliśmy. Zwyczajstwo stylu nad treścią dokonało się i to przy minimalnym słownictwie.