

Spis treści

Wstęp	6
1. Od czego rozpocząć negocjacje?	9
Dlaczego negocjujemy i co warto wziąć pod uwagę, przystępując do negocjacji?	10
Jak przygotować się do negocjacji?	13
Co dzieje się w naszym umyśle i jak wykorzystać to w negocjacjach?	14
Jak pokierować rozmową, aby negocjacje zakończyły się sukcesem?	16
2. Odkryj swoją osobowość i stwórz strategię negocjacji na miarę jej potrzeb	21
Osobowość i jej znaczenie dla negocjacji	22
Potrzeby fizjologiczne	24
Potrzeby intelektu	27
Potrzeby duchowe	33
3. Potrzeby charakteru w aspekcie negocjacji i strategii	41
Dominujący typ charakteru – DOM	48
Dostosowujący typ charakteru – DOS	57
Maksymalistyczny typ charakteru – MAK	60
Minimalistyczny typ charakteru – MIN	66
Inspirujący typ charakteru – INS	69
Systematyczny typ charakteru – SYS	74
Odkrywczy typ charakteru – ODK	78
Konserwatywny typ charakteru – KON	82
Weryfikujący typ charakteru – WER	85
Harmonijny typ charakteru – HAR	89
Empatyczny typ charakteru – EMP	92
Rzeczowy typ charakteru – RZE	96
Odważny typ charakteru – ODW	100
Asekuracyjny typ charakteru – ASE	102
Hojny typ charakteru – HOJ	106
Oszczędny typ charakteru – OSZ	109
Faworyzujący typ charakteru – FAW	114

Równoważący typ charakteru – RÓW	117
Pochodne typy charakteru	120
Jak wykorzystać rozpoznawanie charakteru w negocjacjach?	123
4. Mechanizmy negocjacji w sytuacjach codziennych	129
Jak otworzyć i ośmielić rozmówcę?	130
Jak negocjować i rozmawiać ze swoim dzieckiem?	131
Jak rozpoznać idealnego partnera/idealną partnerkę?	134
5. Mechanizmy manipulacji – jak rozpoznać jej symptomy i jak jej uniknąć?	137
Techniki i strategie manipulacji oraz sposób radzenia sobie z nimi	139
Jak wykryć sprytnie formy manipulacji oddziałujące na naszą podświadomość i jak sobie z nimi poradzić?	148
6. Narzędzia sterujące w negocjacjach	157
Sterowanie rozmową i reakcjami ludzi	158
Nagrody, kary i sankcje – kiedy, jak i dlaczego	159
Asertywność – jak ją wykorzystać w negocjacjach?	163
7. Tajniki skutecznych negocjacji	167
Motywacja – jak zachęcić ludzi do współpracy?	168
Pułapki negocjacyjne, stres – jak ich unikać?	172
Kompromis – jakie pytania zadawać i gdzie szukać kompromisu w negocjacjach?	179
Strategiczne zasady negocjacyjne – na co zwracać uwagę, żeby negocjacje przebiegały sprawnie?	184
Zakończenie	192

Rozdział 2

Odkryj swoją osobowość i stwórz strategię negocjacji na miarę jej potrzeb

Z tego rozdziału dowiesz się:

- jak można opisać własną osobowość w kategoriach potrzeb;
- w jaki sposób dostosować sposób negocjacji do własnej osobowości i osobowości drugiej strony;
- jak dzięki wykorzystaniu potrzeb osobowości można osiągnąć sukces negocjacyjny.

Osobowość i jej znaczenie dla negocjacji

Osobowość to zespół stałych i zmiennych cech psychofizycznych, które są związane z wszystkimi działaniami, doznaniem i potrzebami osoby na poziomie fizjologicznym, charakteru, intelektu i duchowym. Każdy z nas ma indywidualną osobowość, która sprawia, że z niektórymi ludźmi jesteśmy bardziej związani, a z innymi mniej, zdarza się nawet, że pewne osoby wręcz irytują nas swoim postępowaniem. Osobowość związana jest także z tym, co nam sprawia przyjemność, a co przykrość. Może być również tak, że to, co dla jednego jest miłe, dla drugiego jest odpychające. Taka różnorodność osobowości zapewnia naszej cywilizacji możliwość rozwoju, ponieważ jeśli wszyscy lubiliby to samo, byłoby nam trudno wykonywać różne zawody, realizować specjalizacje oraz dbać o różne aspekty naszego życia. Ta różnorodność wywołuje jednak pewne problemy w komunikacji, gdyż ludzie zwykle pojmują większość spraw przez pryzmat własnej osobowości oraz wynikających z niej potrzeb. To sprawia, że podczas negocjacji można popełnić wiele błędów negocjacyjnych, które mogą uniemożliwić osiągnięcie celu, warto więc poświęcić temu tematowi trochę czasu.

W niniejszym poradniku osobowość będzie rozpatrywana przez pryzmat czterech ważnych grup potrzeb:

1. potrzeb fizjologicznych;
2. potrzeb charakteru;
3. potrzeb intelektu;
4. potrzeb duchowych.

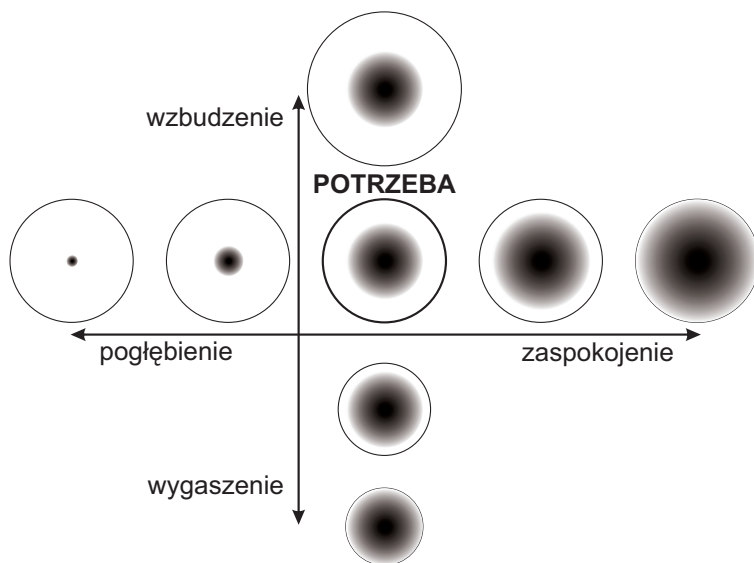
Taki podział wynika z pewnych różnic między tymi grupami potrzeb. Mówiąc w skrócie, potrzeby fizjologiczne są związane z naszym ciałem, potrzeby charakteru ze szczególną budową oraz biochemią naszego mózgu, potrzeby intelektu z przepływem informacji w mózgu oraz samoświadomością, natomiast potrzeby duchowe ze świadomością własnego wpływu na otoczenie oraz nadrzędnymi wartościami i dążeniami danego człowieka.

W odniesieniu do potrzeb będą stosowane cztery rodzaje zmian ich stanu (rys. 1):

- > **wzbudzenie potrzeby** – polegające na tym, że pewne czynniki wpływające na powstawanie tej potrzeby się zwiększyły;
- > **wygaszenie potrzeby** – polegające na tym, że pewne czynniki wpływające na powstawanie tej potrzeby się zmniejszyły;

- > **zaspokojenie potrzeby** – polegające na dostarczeniu pewnych składników lub spełnieniu pewnych warunków, w wyniku czego potrzeba staje się mniej intensywna lub mniej odczuwalna i jednocześnie odczuwany jest wzrost przyjemności oraz zadowolenia, co zwykle demotywuje nas do dalszego lub tak intensywnego zaspokajania;
- > **pogłębienie potrzeby** – polegające na dostarczeniu pewnych składników lub spełnieniu pewnych warunków, w wyniku czego potrzeba staje się bardziej intensywna i bardziej odczuwalna, a jednocześnie pojawia się spadek przyjemności i zadowolenia, motywujący do szybszego lub większego zaspokajania.

Zademonstrujemy to na przykładzie głodu i potrzeby jedzenia. Jeśli jakaś osoba jest głodna i zje odpowiednią ilość pokarmu, jej potrzeba zjedzenia czegoś wynikająca z głodu zostanie zaspokojona (wewnętrzne koło na rys. 1 powiększa się do maksimum wyznaczonego przez zewnętrzny okrąg). Natomiast jeśli nie otrzyma ona jedzenia, jej uczucie głodu i potrzeba jedzenia będą wzrastały (wewnętrzne koło na rys. 1 zmniejsza się i potrzeba staje się bardziej dotkliwa). Stymulowanie określonej potrzeby powoduje jej pogłębianie się lub wzrost intensywności.



Rys. 1. Rodzaje zmian stanu potrzeb: zaspokojenie, pogłębienie, wygaszenie i wzbudzenie. Zewnętrzny okrąg wskazuje maksymalny poziom wzbudzenia pewnej potrzeby, zaś wewnętrzne koło stosunek jej zaspokojenia względem tego maksymalnego stanu

Niezależnie od **zaspokojenia** i **pogłębienia** określonej potrzeby może ona podlegać jeszcze procesowi **wzbudzenia** i **wygaszania**, co oznacza, że do jej zaspokojenia potrzebna jest odpowiednio większa lub mniejsza ilość składników mogących ją zaspokoić. Demonstrując to znów na przykładzie jedzenia, potrzeba jedzenia wzbudza się i wzrasta u dorastającego młodego człowieka (zewnątrzny okrąg na rys. 1 się powiększa), gdyż małe dziecko potrzebuje mniej jedzenia niż osoba dorosła, natomiast w procesie starzenia się potrzeba ta znówu maleje i wygasa (zewnątrzny okrąg na rys. 1 się zmniejsza), ponieważ osoba w podeszłym wieku potrzebuje mniejszej ilości jedzenia niż osoba w średnim wieku.



Zapamiętaj

Potrzeby mogą być wzbudzane i wygaszane oraz zaspokajane i pogłębiane. Pragnienie zaspokojenia określonej potrzeby staje się tym bardziej dotkliwe, im większa jest potrzeba i im większy jest jej stan pogłębienia. Potrzeba znika chwilowo, cyklicznie lub na stałe, jeśli zostanie zaspokojona. Wtedy do głosu dochodzą inne niezaspokojone potrzeby, w zależności od ich wielkości i stanu pogłębienia.

W kolejnych podrozdziałach zostaną dokładnie omówione grupy potrzeb osobowości związane z fizjologią, inteligencją i orientacją duchową oraz ich wpływ na postępowanie człowieka, przewidywanie jego zachowania i styl negocjacji. Czwarta grupa potrzeb charakteru, ze względu na jej bardzo duże znaczenie w negocjacjach, zostanie szczegółowo omówiona w osobnym rozdziale.

Potrzeby fizjologiczne

Potrzeby fizjologiczne to najlepiej znana grupa potrzeb, które ze względu na swoją naturę nie wymagają bardziej szczegółowego komentarza. Potrzeby te związane są z funkcjonowaniem naszego ciała, które musi pozyskiwać energię, białka, witaminy, minerały, wodę, tlen i inne składniki konieczne do życia oraz pozbywać się substancji zbędnych lub szkodliwych. Do prawidłowego funkcjonowania ciała potrzebne są również: odpowiednie ciśnienie, temperatura, wilgotność, światło oraz właściwa ilość tlenu w powietrzu. Aby zapewnić sobie rozwój fizyczny, należy ponadto uwzględnić ruch i ćwiczenia fizyczne, które odpowiednio kształtują sylwetkę i pozwalają dbać o poprawną pracę narządów wewnętrznych. Nasz organizm wymaga też czasu na regenerację sił.

Faworyzujący typ charakteru – FAW

Jest typem o średniej częstotliwości występowania wśród Polaków i różnej intensywności. Jest przeciwstawny wobec typu równoważącego. Wzmacnia go typ hojny, empatyczny, odkrywczy, inspirujący i maksymalistyczny. Irytuje go postępowanie równoważących, czasami harmonijnych, systematycznych i konserwatywnych.

Jakie są podstawowe cechy typu faworyzującego?

Jest zwykle w swoim zachowaniu: faworyzujący, preferujący, stronniczy, opozycyjny, kontrastowy, reklamujący, promujący oraz rekomendujący stronniczo i wybiórczo, przeciwstawny, wyróżniający, rozróżniający, destabilizujący, skrajny, nierównoważący, karierowiczowski, tolerancyjny.

Co lubi faworyzujący i co sprawia mu satysfakcję:

- ☺ faworyzowanie, wspieranie lub promowanie czegoś lub kogoś według wybranych przez siebie priorytetów i kryteriów;
- ☺ wyróżnianie, rekomendowanie i reklamowanie wybranych przez siebie aspektów, pomijanie innych, nierzadko istotnych, faktów;
- ☺ traktowanie innych jako pewne indywidua, które wybiórczo wspiera;
- ☺ dążenie do skrajności;
- ☺ pozwalanie na indywidualność i nieporównywalność spraw, ludzi i zdarzeń;
- ☺ preferowanie podziału na słabszych i mocniejszych, bardziej i mniej uprzywilejowanych;
- ☺ rozgraniczanie, rozróżnianie i wybieranie na podstawie cech, wartości i innych atrybutów lub parametrów;
- ☺ płynne balansowanie pomiędzy skrajnościami;
- ☺ akceptowanie różnic i różnorodności;
- ☺ stosowanie własnych zasad i reguł.

Co odbiera satysfakcję faworyzującemu:

- ☹ zrównywanie, wygładzanie i doszukiwanie się tylko podobieństw;
- ☹ równoważenie wszystkiego i nagradzanie wszystkich;
- ☹ kompensowanie, rekompensowanie;
- ☹ postrzeganie wszystkiego przez pryzmat sprawiedliwości i równego podziału;
- ☹ regulacje, regulaminy i stosowanie się do nich.