

## **Opracowanie: Marta Kruczek-Grochala**

### **Sieć negocjacji**

**Związki zawodowe**

**Dostawcy**

**Klienci**

**Podwładni**

**Sprzymierzeńcy**

**Przełożeni**

**Grupy interesów**

**Pracownicy równi rangą**

**Agencje rządowe**

### **Zasady nowoczesnych negocjacji:**

1. Negocjacje posiadają strukturę (angażują co najmniej dwie strony, pewne zbiory negocjowanych spraw, porządek obrad, co daje przewidywalną dynamikę)
2. Struktura kształtuje strategię
3. Strukturę negocjacji można kształtować
4. Kontrolowanie procesu jest źródłem władzy
5. Przebieg negocjacji można ukierunkować
6. Skuteczni negocjatorzy zbierają informacje
7. Wielcy negocjatorzy są przywódcami

### **Podstawowe zadania, które należy wykonać przy stole negocjacyjnym i poza nim:**

1. Diagnozowanie sytuacji
2. Kształtowanie struktury
3. Kierowanie procesem
4. Ocena rezultatów

<b>Zadanie</b>	<b>Poza stołem</b>	<b>Przy stole</b>
Diagnozowanie sytuacji	Przeanalizuj strukturę negocjacji i stwórz hipotezy na temat interesów i alternatyw drugiej strony	Zdobytaj informacje, by zweryfikować i sprecyzować swoje hipotezy
Kształtowanie struktury	Wywieraj wpływ na to, kto będzie brał udział w negocjacjach oraz w jaki sposób bieżące negocjacje będą powiązane z innymi negocjacjami	Postaraj się ustalić listę spraw do negocjacji oraz o co toczy się gra
Kierowanie procesem	Zaplanuj, jak możesz poznać i wywrzeć wpływ na sposób postrzegania zakresu negocjacji przez drugą stronę	Wywieraj wpływ na sposób postrzegania akceptowalnych rozwiązań przez drugą stronę
Ocena rezultatów	Ustal cele zanim zasiądziesz za stołem Pomiędzy kolejnymi spotkaniami oceń osiągnięte postępy	Dokonuj okresowej oceny przebiegu negocjacji, aby być w stanie dokonać korekt w ich trakcie

### **Diagnostując sytuację:**

- zidentyfikuj graczy
- przyjrzyj się dokładnie drugiej stronie
- ustal, jakie są zasady gry (przepisy prawa, konwencje społeczne itd.)
- określ listę spraw do negocjacji
- rozpoznaj sprawy "toksyczne"
- ustal, jakie cele przyświecają tobie i innym
- wyszukaj wspólnych interesów
- określ, co zrobisz, jeśli nie uda Ci się osiągnąć porozumienia
- znajdź najlepszą alternatywę negocjowanego porozumienia BATNA (best alternative to a negotiated agreement)
- zdefiniuj punkt odejścia (jakich minimalnych wartości potrzebujesz, by zawrzeć umowę)
- wykorzystaj potęgę informacji

## Arkusz przygotowania do negocjacji

Interesy		
<u>Moje</u>	<u>Ich</u>	
Opcje		
1. 2. 3. 4.		
Kryteria		
1. 2. 3. 4.		
BATNA		
<u>Moja</u>	<u>Ich</u>	
Propozycje		
Aspiruję do....	Będę zadowolony z .....	Mogę żyć z.....

--	--	--

**Kształtując strukturę:**

- miej wpływ na skład uczestników negocjacji
- buduj BATNA (polepszenie swoich możliwości, pogarszanie możliwości drugiej strony)
- ustal listę zagadnień do negocjacji - dodaj lub eliminuj pewne punkty, wpływaj na kolejność ich omawiania
- wpływaj na sposób postrzegania przez drugą stronę o co toczy się gra
- narzucaj terminy, wywieraj presję czasu (zmuś drugą stronę do dokonywania wyborów)

**Kierując procesem negocjacji pamiętaj o fazach ich przebiegu tj.:**

- fazie diagnostycznej (rekonesansowy wstępny dialog przednegocjacyjny) Sposób rozpoczęcia negocjacji rzutuje na cały ich przebieg!
- fazie tworzenia formuły (fundamentalny zbiór zasad i możliwości wymiany ustępstw, które stanowią będą ramy dla porozumienia)
- fazie negocjowania szczegółów
- fazie zamknięcia

**Posunięcia zamykające negocjacje:**

- zamknięcie przez podsumowanie (streszczenie ustaleń)
- zamknięcie przez odroczenie (np. zaproponowanie przerwy na zastanowienie się nad ostatecznym kształtem umowy)
- zamknięcie przez wymianę niewielkich ustępstw
- zamknięcie przez złożenie ostatecznej oferty

**Oceniając rezultaty odpowiedz sobie:**

diagnozowanie sytuacji

Czy masz jasny obraz sytuacji?

Czy skutecznie zdobywasz informacje?

kształtowanie struktury

Czy prowadzisz rozmowy z właściwymi osobami?

Czy zbudowałeś swoją alternatywę BATNA?

Czy przygotowałeś listę zagadnień negocjacyjnych?

Czy wygrywasz w przygotowaniu formuł negocjacyjnych?

czy kierujesz biegiem negocjacji?

kierowanie procesem

czy przeprowadzasz proces przez właściwe fazy?

czy oprócz zdobywania korzyści uczestniczysz w ich tworzeniu?

czy tworzysz wykonalne i trwałe umowy?

czy utrzymujesz swoje standardy etyczne?

czy wyciągasz wnioski i zdobywasz wiedzę?

## **Techniki negocjacji:**

### Faza przygotowania:

- znajomość rynku, własnej oferty, konkurencji, partnera
- wczucie się w sytuację drugiej strony
- przygotowanie alternatywnych rozwiązań na wypadek nie zawarcia porozumienia (najlepsze rozwiązanie to granica poza którą nie opłaca się już ustępować) - im mniej zależy nam na zawarciu porozumienia, tym nasza siła jest większa

### Faza zasadnicza:

- mierz wysoko
- nie zgadzaj się na pierwszą propozycję
- żądaj wiele, a zyskasz wiele
- ustępuj powoli i niełatwo
- ustępstwo za ustępstwo
- zasada ustępstw malejących
- krakowski targ
- zabójcze pytanie
- technika ograniczonych kompetencji
- gra na czas - poproś o przerwę
- dobry - zły facet

### Faza końcowa:

- eskalacja żądań pod koniec negocjacji
- przełamywanie oporów
- upewnianie się co do jednakowej interpretacji faktów

### **Zasady negocjowania ze znacznie większym partnerem:**

1. Nigdy nie stawiaj wszystkiego na jedną kartę
2. Spójrz na dużą firmę jak na zbiór jednostek
3. Powiększ swoją siłę - buduj koalicję (znajdź stronników)
4. Nadaj tempo negocjacjom przez odpowiednią kolejność zawierania umów  
(wynegocjowanie na początku odpowiednich umów, ułatwia negocjacje następnych na lepszych warunkach)
5. Wykorzystaj potęgę konkurencji (rozgłaszaj, że możesz dokonać transakcji z kimś innym)
6. Utrzymuj przewagę informacyjną
7. Rozwijaj kompetencje swojej kadry

### **Techniki formułowania propozycji:**

- powoływanie się na wspólne dobro (podkreślanie zbiorowych korzyści, bagatelizowanie kosztów indywidualnych)
- potęgowanie obaw utraty lub ryzyka (wiele osób żywi awersję do strat, są bardziej wyczuleni na potencjalne straty niż korzyści)
- powiększanie tortu (poszerzanie zakresu omawianych spraw)
- neutralizowanie spraw toksycznych
- uodpornienie na spodziewane zarzuty
- dostarczenie sposobów na przekonanie innych

### **Bariery współpracy:**

- Twoje reakcje
- Ich emocje
- Ich stanowisko
- Ich brak satysfakcji

### **Strategie przełamywania**

- "Idź na galerię"
- Przejdź na ich stronę
- Przekształć w próbę rozwiązania problemu
- Zbuduj "złoty most" (między twoimi a ich interesami)



- Ich siła      Użyj siły aby edukować (pokaż, że nie uda im się wygrać inaczej, niż wspólnie z Tobą)

### **Co każdy negocjator wiedzieć powinien?:**

Przygotuj się!

Zaplanuj drogę do porozumienia: określ swoje interesy, ich interesy, znajdź opcje, powołuj się na kryteria obiektywne, znajdź alternatywy, zrób próbę

Nie reaguj - "idź na galerię": Nazwij grę, rozpoznaj taktykę, zyskaj czas na myślenie

Nie spieraj się: przejdź na ich stronę: słuchaj aktywnie, parafrazuj, uznaj ich punkt widzenia, szanuj ich uczucia, okazuj pewność siebie, zgadzaj się wszędzie tam, gdzie to możliwe, używaj słowa "tak", uznaj ich autorytet i kompetencje, buduj dobre stosunki, wyrażaj swoje poglądy bez prowokowania, nie mów "ale", mów "tak, a...", składaj oświadczenie "ja" a nie "ty", optymistycznie podchodź do ujawnionych różnic, stwórz korzystny klimat

Nie odrzucaj, przekształć: zadawaj pytania rozwiązujące problem, proś o radę, stawiaj pytania otwarte, pytaj dlaczego?, zmień interpretację "ja" i "ty" na "my"

Nie naciskaj - zbuduj im złoty most: włącz drugą stronę do formułowania wniosków, proś ich o pomysły, zaoferuj im wybór, stosuj formułę "jeżeli - to...", pomóż im zachować twarz, nie eskaluj - użyj siły aby edukować, niech poznają konsekwencje, zademonstruj swoją BATNA

### **Jakie pytania zadać po negocjacjach, które nie zakończyły się powodzeniem:**

1. Co można było zrobić inaczej?
2. W jaki sposób można było wcześniej dostrzec słabe punkty?

### **Jakie pytania zadać po negocjacjach, które zakończyły się powodzeniem:**

1. Co zrobiliśmy dobrze?
2. Jakie problemy przeoczyliśmy i kiedy?
3. Jak się ma to, co osiągnęliśmy, do tego, co myśleliśmy, że osiągniemy?

## Porównanie trzech głównych stylów negocjowania

<b>Styl kooperacyjny (miękki)</b>	<b>Styl rywalizacyjny (twardy)</b>	<b>Styl rzeczowy (zasadniczy)</b>
Uczestnicy są przyjaciółmi	Uczestnicy są przeciwnikami	Uczestnicy rozwiązują wspólny problem
Celem jest porozumienie	Celem jest zwycięstwo	Celem jest rozsądny wynik uzyskany sprawnie i w dobrej atmosferze
Ustępuj dla podtrzymania kontaktów	Żądaj ustępstw jako warunku podtrzymania kontaktów	Oddzielaj ludzi od problemu
Traktuj problem i ludzi delikatnie	Bądź twardy wobec ludzi i problemu	Bądź delikatny wobec ludzi i twardy wobec problemu
Ufaj innym	Nie ufaj innym	Postępuj niezależnie od zaufania
Łatwo zmieniaj stanowisko	Okopuj się na swym stanowisku	Koncentruj się na zadaniu, a nie stanowiskach
Składaj oferty	Stosuj groźby	Badaj stan interesów
Ujawnij dolną granicę tego, co możesz zaakceptować	Maskuj, ukrywaj dolną granicę akceptacji	Unikaj formowania dolnej granicy
Przyjmij jednostronne straty dla dobra porozumienia	Żądaj jednostronnych ustępstw jako warunku prowadzenia rozmów	Stwarzaj możliwości korzystne dla obu stron
Szukaj jednego rozwiązania: aprobowanego przez drugą stronę	Szukaj jednego rozwiązania korzystnego tylko dla siebie	Szukaj wielu możliwości, wybierz jedną później
Nalegaj na zawarcie porozumienia	Nalegaj na przyjęcie twego stanowiska	Nalegaj na przyjęcie obiektywnych kryteriów
Staraj się unikać „koncertu życzeń”	Staraj się zwyciężyć w „koncercie życzeń”	Staraj się osiągnąć rezultaty oparte na kryteriach niezależnych od subiektywnych życzeń
Poddawaj się presji	Wywieraj presję	Przekonuj i bądź otwarty na przekonywanie, ulegaj zasadnym argumentom, a nie presji

## Czy potrafisz mówić?

<b>lp</b>	<b>Sposób zachowania</b>	<b>Nigdy</b>	<b>Rzadko</b>	<b>Przeważnie</b>	<b>Zawsze</b>
1	Wiem po co mówię i jaki cel chcę osiągnąć				
2	Kontroluję stan moich uczuć i emocji w czasie mówienia				
3	Zwracam uwagę na wartość czasu słuchającego				
4	Obserwuję stan uczuć rozmówcy				
5	Interesuję się tym, jak zostałem zrozumiany				
6	Zwracam uwagę na mowę ciała				
7	Mówię wyraźnie, zrozumiale i nie za szybko				
8	Podkreślam to, co najważniejsze w wypowiedzi				
9	Unikam zbyt długich zdań i nadmiaru określeń w wypowiedzi				
10	Używam słów rodzimego pochodzenia				
11	Posługuję się wyrazami konkretnymi, unikając abstrakcyjnych				
12	Potrafię trzymać się głównego wątku wypowiedzi				
13	Zwracam uwagę na swoją gestykulację i mimikę				
14	Urozmaicam swoje wypowiedzi żartami, anegdotami, przykładami				
15	Mówiąc, patrzę w oczy słuchaczowi				

## Czy potrafisz słuchać?

<b>lp</b>	<b>Sposób zachowania</b>	<b>Nigdy</b>	<b>Rzadko</b>	<b>Przeważnie</b>	<b>Zawsze</b>
1	Zwracam uwagę na wrażenia, uczucia, zachowanie rozmówcy w takim stopniu, w jakim interesują mnie fakty				
2	Potrafię także usłyszeć to, co nie zostało głośno powiedziane				
3	Wystrzegam się przerywania osobie, która do mnie mówi				
4	Potrafię okazać szczere zainteresowanie (nie udając tego)				
5	Zwracam uwagę na to, aby nie zrażać się do mówiącego ze względu na jego wygląd, maniery, sposób mówienia				
6	Jestem pewien, że pozycja, status mówiącego nie ma wpływu na to, jak go słucham				
7	W trakcie słuchania wystrzegam się osądzania tego, co zostało powiedziane				
8	Zwracam uwagę na zachowanie mówiącego, na to, co mówi jego ciało				
9	Nie przeszkadzam mówiącemu				
10	Koncentruję się na słuchaniu, odwracam swoją uwagę od zewnętrznych wydarzeń				
11	Potrafię słuchać kogoś, kto wypowiada się z trudnością, powtarza się, zacina				
12	Używam poza słownej komunikacji: uśmiech, spojrzenie w oczy, potakiwanie				
13	Potrafię krótko podsumować wypowiedź, żeby sprawdzić czy dobrze zrozumiałem				
14	Kiedy nie dociera do mnie to, co ktoś mówi, przyznaję się do tego i proszę o wyjaśnienie				
15	Słuchając zwracam uwagę na to,				

	czego mogę się nauczyć od rozmówcy				
--	------------------------------------	--	--	--	--

Negocjacje płac z pracodawcą  
(Pracodawca)

Określ:

1. Interesy własne

2. Hipotetyczne interesy partnera

3. Informacje przed przystąpieniem do negocjacji:

4. Opcje - możliwości rozwiązania problemu

5. Kryteria:

6. BATNA moja:

7. BATNA drugiej strony:

8. Aspiruję do...

9. Będę zadowolony....

10. Mogę żyć z....

## 11. Możliwa koalicja

Negocjacje płac z pracodawcą  
(Pracownik)

Określ:

2. Interesy własne

2. Hipotetyczne interesy partnera

3. Informacje przed przystąpieniem do negocjacji:

4. Opcje - możliwości rozwiązania problemu

5. Kryteria:

6. BATNA moja:

7. BATNA drugiej strony:

8. Aspiruję do...

9. Będę zadowolony....

10. Mogę żyć z....

## 11. Możliwa koalicja

Negocjacje z inspektorem Towarzystwa Ubezpieczeniowego (odszkodowanie za zniszczony przez złamane drzewo samochód)

**Inspektor**

Określ:

3. Interesy własne

2. Hipotetyczne interesy partnera

3. Informacje przed przystąpieniem do negocjacji:

4. Opcje - możliwości rozwiązania problemu

5. Kryteria:

6. BATNA moja:

7. BATNA drugiej strony:

8. Aspiruję do...

9. Będę zadowolony....

10. Mogę żyć z....

11. Możliwa koalicja

Negocjacje z inspektorem Towarzystwa Ubezpieczeniowego (odszkodowanie za zniszczony przez złamane drzewo samochód)

**Poszkodowany**

Określ:

4. Interesy własne

2. Hipotetyczne interesy partnera

3. Informacje przed przystąpieniem do negocjacji:

4. Opcje - możliwości rozwiązania problemu

5. Kryteria:

6. BATNA moja:

7. BATNA drugiej strony:

8. Aspiruję do...

9. Będę zadowolony....

10. Mogę żyć z....

11. Możliwa koalicja



Negocjacje przetargu na budowę obiektu handlowego

**Inwestor**

Określ:

1. Interesy własne

2. Hipotetyczne interesy partnera

3. Informacje przed przystąpieniem do negocjacji:

4. Opcje - możliwości rozwiązania problemu

5. Kryteria:

6. BATNA moja:

7. BATNA drugiej strony:

8. Aspiruję do...

9. Będę zadowolony....

10. Mogę żyć z....

11. Możliwa koalicja

Negocjacje przetargu na budowę obiektu handlowego

**Wykonawca**

Określ:

1. Interesy własne

2. Hipotetyczne interesy partnera

3. Informacje przed przystąpieniem do negocjacji:

4. Opcje - możliwości rozwiązania problemu

5. Kryteria:

6. BATNA moja:

7. BATNA drugiej strony:

8. Aspiruję do...

9. Będę zadowolony....

10. Mogę żyć z....

11. Możliwa koalicja

Negocjacje związane z reklamacją zakupionego towaru

**Sprzedawca**

Określ:

1. Interesy własne

2. Hipotetyczne interesy partnera

3. Informacje przed przystąpieniem do negocjacji:

4. Opcje - możliwości rozwiązania problemu

5. Kryteria:

6. BATNA moja:

7. BATNA drugiej strony:

8. Aspiruję do...

9. Będę zadowolony....

10. Mogę żyć z....

11. Możliwa koalicja

Negocjacje związane z reklamacją zakupionego towaru

**Kupujący**

Określ:

1. Interesy własne

2. Hipotetyczne interesy partnera

3. Informacje przed przystąpieniem do negocjacji:

4. Opcje - możliwości rozwiązania problemu

5. Kryteria:

6. BATNA moja:

7. BATNA drugiej strony:

8. Aspiruję do...

9. Będę zadowolony....

10. Mogę żyć z....

11. Możliwa koalicja

Negocjacje zakupów u dostawcy

**Dostawca**

Określ:

1. Interesy własne

2. Hipotetyczne interesy partnera

3. Informacje przed przystąpieniem do negocjacji:

4. Opcje - możliwości rozwiązania problemu

5. Kryteria:

6. BATNA moja:

7. BATNA drugiej strony:

8. Aspiruję do...

9. Będę zadowolony....

10. Mogę żyć z....

11. Możliwa koalicja

Negocjacje zakupów u dostawcy

**Zamawiający**

Określ:

1. Interesy własne

2. Hipotetyczne interesy partnera

3. Informacje przed przystąpieniem do negocjacji:

4. Opcje - możliwości rozwiązania problemu

5. Kryteria:

6. BATNA moja:

7. BATNA drugiej strony:

8. Aspiruję do...

9. Będę zadowolony....

10. Mogę żyć z....

11. Możliwa koalicja

Negocjacje zakupu udziału w grupie zarządzającej powierzchnią handlowo - usługową  
w nowo wybudowanym obiekcie

**Inwestor**

Określ:

1. Interesy własne

2. Hipotetyczne interesy partnera

3. Informacje przed przystąpieniem do negocjacji:

4. Opcje - możliwości rozwiązania problemu

5. Kryteria:

6. BATNA moja:

7. BATNA drugiej strony:

8. Aspiruję do...

9. Będę zadowolony....

10. Mogę żyć z....

11. Możliwa koalicja

