

Zasady nowoczesnych negocjacji:

1. Negocjacje posiadają strukturę (składają się z faz, angażują co najmniej dwie strony, tworzą zbiory negocjowanych spraw, mają swój porządek)
 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

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

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

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 stanowić 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

Techniki negocjacji:

- 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

Techniki negocjacji

- 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
- Ich siła

Strategie przełamywania

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

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

Co każdy negocjator wiedzieć powinien?:

- 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

Co każdy negocjator wiedzieć powinien?:

- 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:

Co można było zrobić inaczej?

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?

- Jak się ma to, co osiągnęliśmy, do tego, co myśleliśmy, że osiągniemy?