

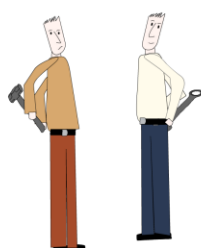
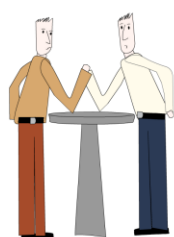
**Nieustannie rozwijamy się,  
by móc rozwijać innych...**



**„Negocjacje to gra. Dobrze  
przygotuj swoje karty”**

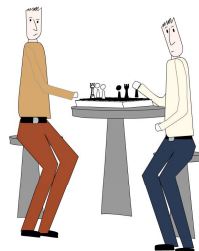
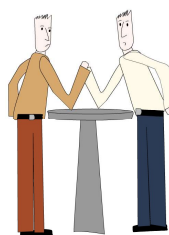
**Capgemini Polska Sp. z o.o.**

**Gola Dzierżoniowska, 20 października 2023r.**



# Spis treści

|                                                             |    |
|-------------------------------------------------------------|----|
| Definicja negocjacji .....                                  | 2  |
| Rodzaje negocjacji.....                                     | 3  |
| Zasady którymi kieruje się dobry negocjator .....           | 4  |
| Eksperti w negocjacjach a przeciętni negocjatorzy .....     | 5  |
| Reakcje zaczepno-obronne .....                              | 6  |
| BATNA.....                                                  | 7  |
| Źródła siły w negocjacjach .....                            | 8  |
| Techniki negocjacyjne.....                                  | 9  |
| System 1 i System 2 .....                                   | 10 |
| Proces negocjacji.....                                      | 13 |
| I Faza procesu negocjacji – przygotowanie.....              | 14 |
| Obszary negocjacji.....                                     | 15 |
| Strategia szachowa.....                                     | 16 |
| II Faza procesu negocjacji – otwarcie .....                 | 17 |
| Zbieranie informacji.....                                   | 18 |
| Rodzaje pytań.....                                          | 19 |
| Reguły w negocjacjach reguły otwarcia.....                  | 23 |
| III Faza procesu negocjacji – środkowa .....                | 24 |
| Technika Sortera 😊 .....                                    | 25 |
| Impas w negocjacjach.....                                   | 26 |
| Sygnaly umożliwiające wyjście z impasu .....                | 27 |
| Słowo “ale” jako kasownik.....                              | 28 |
| Implikacje – tworzenie związków przyczynowo-skutkowych..... | 29 |
| Techniki wywierania wpływu .....                            | 30 |
| IV Faza procesu negocjacji – końcowa .....                  | 31 |
| Reguły zamknięcia.....                                      | 32 |
| Zapisanie ustaleń.....                                      | 33 |



Negocjacje jako siłowanie oznaczają wydatek bardzo dużej energii.

Negocjacje jako manipulacja oznaczają krótkotrwałe efekty (kto chce rozmawiać z manipulantem?)

Może skupmy się na negocjacjach jako PROCESIE UZGADNIANIA WARUNKÓW, którego rezultatem ma być EFEKT SATYSFAKCJONUJĄCY (przynajmniej w części) OBIE STRONY.

Negocjacje jako proces redukcji rozbieżności i dojścia do wspólnego rozwiązania

## Rodzaje negocjacji

**Negocjacje Zero-Jeden** – aby jedna strona odniosła korzyść, druga musi stracić



**Negocjacje z SUMĄ NIEZEROWĄ** – gdzie jest wiele różnych rozwiązań



W negocjacjach zero-jeden często dochodzi do rozwiązań siłowych i wygrywa silniejszy (a przynajmniej ten, który wydaje się być silniejszym)

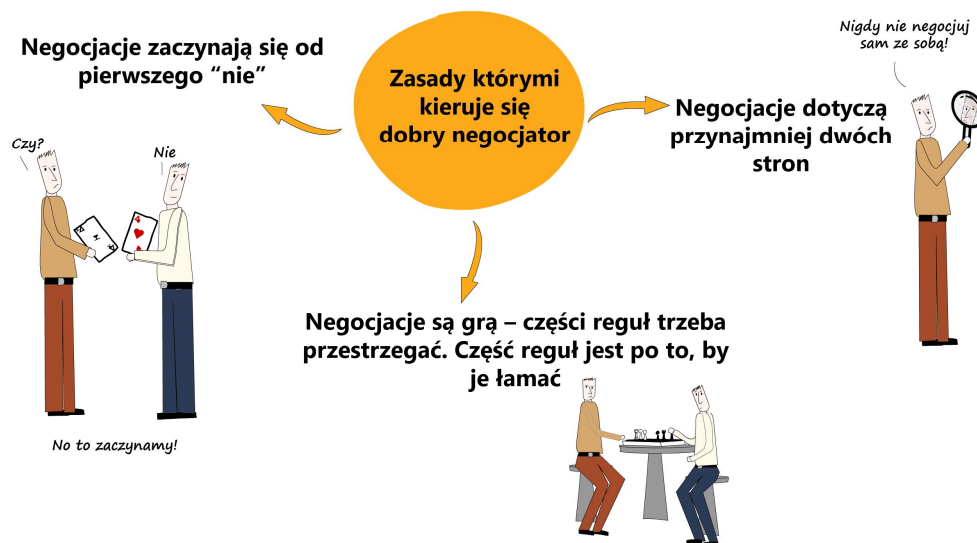
W negocjacjach o sumie niezerowej znacznie częściej dochodzimy do rozwiązań satysfakcjonujących.

Skąd masz wiedzieć czy twoje negocjacje są zero-jedynkowe, czy też tymi o sumie niezerowej?

**W wielu przypadkach zależy to od ciebie:**

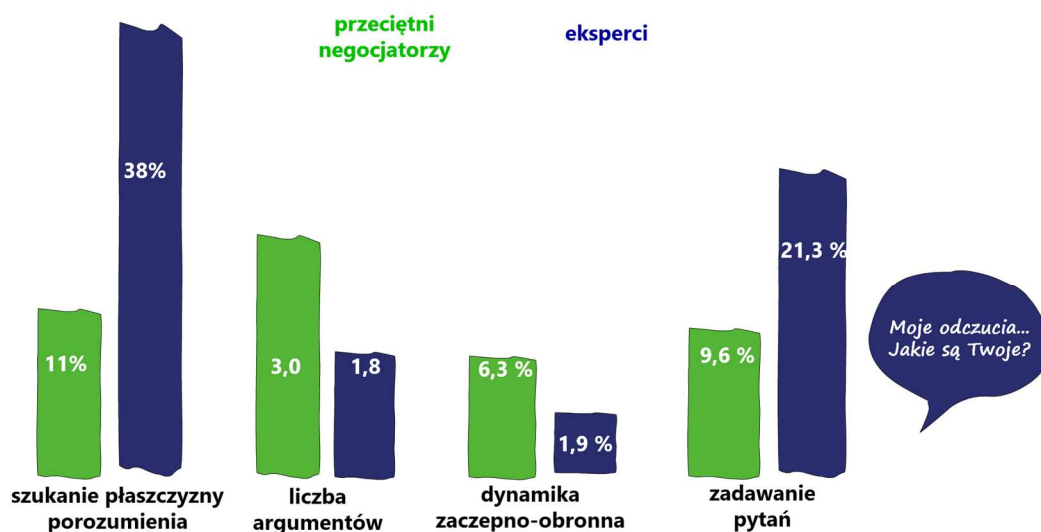
- zdiagnozuj potrzeby partnera negocjacji
- opracuj wiele dobrych rozwiązań, z których w końcu wybierzesz najlepsze.
- „powiększ ciasteczko, zanim je podzielisz”, czyli znajdź produkty, usługi powiązane, które możesz zaoferować, a których klient może być nieświadomy.

## Zasady którymi kieruje się dobry negocjator



- **Negocjacje dotyczą przynajmniej dwóch stron** – obowiązek osiągnięcia korzystnego wyniku spoczywa na każdej ze stron. DOBRY NEGOCJATOR nigdy nie uważa, że jest słabszą stroną. Zawsze czuje się silny
- **Negocjacje są grą o ustalonych zasadach** – DOBRY NEGOCJATOR korzysta z technik negocjacyjnych i cieszy się, że to działa. Jednak spodziewa się, że niektóre reguły mogą być złamane. Sam będąc kreatywnym też przekracza reguły. Pamiętając jednak o zasadach uczciwości!
- **Negocjacje zaczynają się od pierwszego "nie"** – DOBRY NEGOCJATOR gdy słyszy pierwsze "nie" zaciera ręce i myśli: "nareszcie się zaczęło"

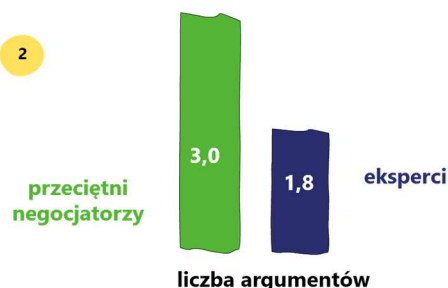
# Eksperci w negocjacjach a przeciętni negocjatorzy



1



2



**Eksperci w negocjacjach przygotowują mniej argumentów, bo „Słaby argument na ogół rozcieńcza ten mocny”.**

- Im więcej argumentów jest przedstawianych, tym łatwiej druga strona obala najsłabsze.
- A odrzucenie choć jednego z argumentów, ułatwia drugiej stronie negatywne ustosunkowanie się do całej sprawy.
- Tak wyglądają negocjacje prowadzone przez przeciętnych negocjatorów.
- Przegrywają nie dlatego, że ich główny argument ma małą moc, lecz dlatego, że łatwo jest obalić ten najsłabszy.

Ja Ciebie...!  
A nie, to JA  
Ciebie...!



No cóż, to nie są  
negocjacje eksperckie...



3

przeciętni  
negocjatorzy



eksperci

dynamika zaczepno-obronna

- Przeciętni negocjatorzy chętniej wplątują się w działania zaczepno-obronne.
- Okazują lekceważenie propozycji drugiej strony, uparcie tkwią przy swoim zdaniu, co uniemożliwia dostrzeżenie innych perspektyw.
- Negocjatorzy eksperci raczej rzadko podejmowali działania atakujące, nie wchodzili także w obronę swoich racji.
- Dużo czasu poświęcali na zadawanie pytań.  
Na przykład: „Czyli nie dostrzegasz w ogóle żadnych zalet tej propozycji?”.

O! Kolejna lista



Tak, to lista pytań,  
które zadam  
w trakcie negocjacji

Widzę, że Twoje  
umiejętności  
rosną!



Chodzi się na te  
szkolenia, nie?

4

przeciętni  
negocjatorzy

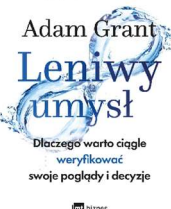


eksperci

zadawanie pytań

- Na każdych pięć wypowiedzi ekspertów w dziedzinie negocjacji przynajmniej jedno kończyło się pytaniem.

Wydawnictwo Naukowe PWN  
Dlaczego warto ciągle weryfikować swoje poglądy i decyzje



Mam wrażenie, że  
nasza dyskusja idzie  
w złą stronę. Czy też  
tak myślisz?

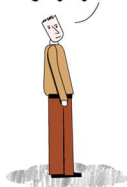


Miałem nadzieję, że  
ta propozycja wyda  
Ci się uczciwa.

Czy dobrze rozumiem,  
że Twoim zdaniem  
nie ma żadnych  
zalet?

5

No cóż, to nie są  
negocjacje eksperckie...

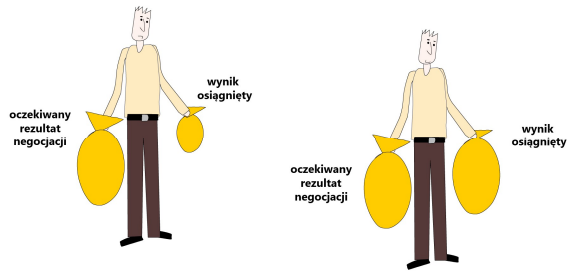


- Eksperci w negocjacjach częściej wyrażają swoje opinie na temat procesu oraz częściej też dopytują, czy dobrze zrozumieli odczucia partnera negocjacji.
- Jeśli negocjacje przeradzają się w spór i emocje biorą górę, możesz zatrzymać się i zapytać: „A co mogłoby Cię skłonić do zmiany zdania?”.
- Jeśli dowiesz się, że nie, to nie ma sensu kontynuować dyskusji...

## BATNA



- **Best** (najlepszy)
- **Alternative** (możliwy wybór)
- **To a**
- **Negotiated** (negocjowanego)
- **Agreement** (porozumienia)



- **Opracuj wzorzec** oczekiwanego rezultatu negocjacji, w celu porównania z nim spodziewanych efektów bieżących rozmów.  
**Co chcesz uzyskać?**  
**Jaka jest alternatywa, jeśli nie uzyskasz tego, co chcesz?**
- Kiedy rezultaty negocjacji okażą się lepsze niż BATNA, wtedy należy kończyć negocjacje na uzyskanych warunkach, natomiast,
- Jeżeli okaże się, że partner proponuje zawarcie umowy na warunkach gorszych niż nasza BATNA, należy zrezygnować z negocjacji i realizować "rozwiązanie alternatywne".

Dokładnie zastanów się CO SIĘ STANIE, JEŚLI NIE DOJDZIECIE DO POROZUMIENIA

-Jak to wypłynie na zyski?

- Jak to wpłynie na realizację planu?

Określ CO CHCESZ UZYSKAĆ - jaki wynik jest przez ciebie oczekiwany? Ile chcesz zarobić?

Przygotowując się do negocjacji opracowujesz wiele możliwych wariantów Część jest mniej- a część bardziej satysfakcjonująca.

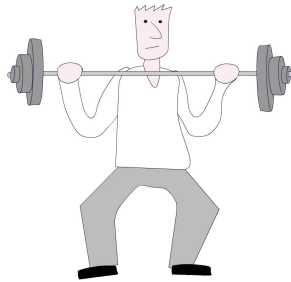
To rozwiązanie, które najbardziej Cię satysfakcjonuje to BATNA. Ono wyznacza kierunek negocjacji.

MASZ JE CAŁY CZAS MIEĆ PRZED OCZYMA, nawet, jeśli z ciężkim westchnieniem będziesz musiał gdzieś ustąpić.

Bo nawet wtedy, jeśli musisz ustąpić, ustępujesz mniej, niż wtedy, gdy dobrze nie rozpoznałeś swojej BATNA

## Źródła siły w negocjacjach

- Pozycja w układzie
- Wiedza tematyczna
- Umiejętności negocjacyjne
- Styl negocjacyjny
- Przygotowanie
- Percepcja
- Osobowość
- Odporność na stres
- Umiejętność obserwacji
- Zachowania asertywne
- Kontrola czasu



Jak Ty się czujesz negocjując z klientem?

Czujesz się stroną słabszą czy silniejszą?

Jak często pamiętasz, że masz wiedzę, doświadczenie?

A jak często siadasz do negocjacji z poczuciem, że i tak z tego nic nie będzie?

# TECHNIKI NEGOCJACJI

wg. R. Fischera i W. Ury

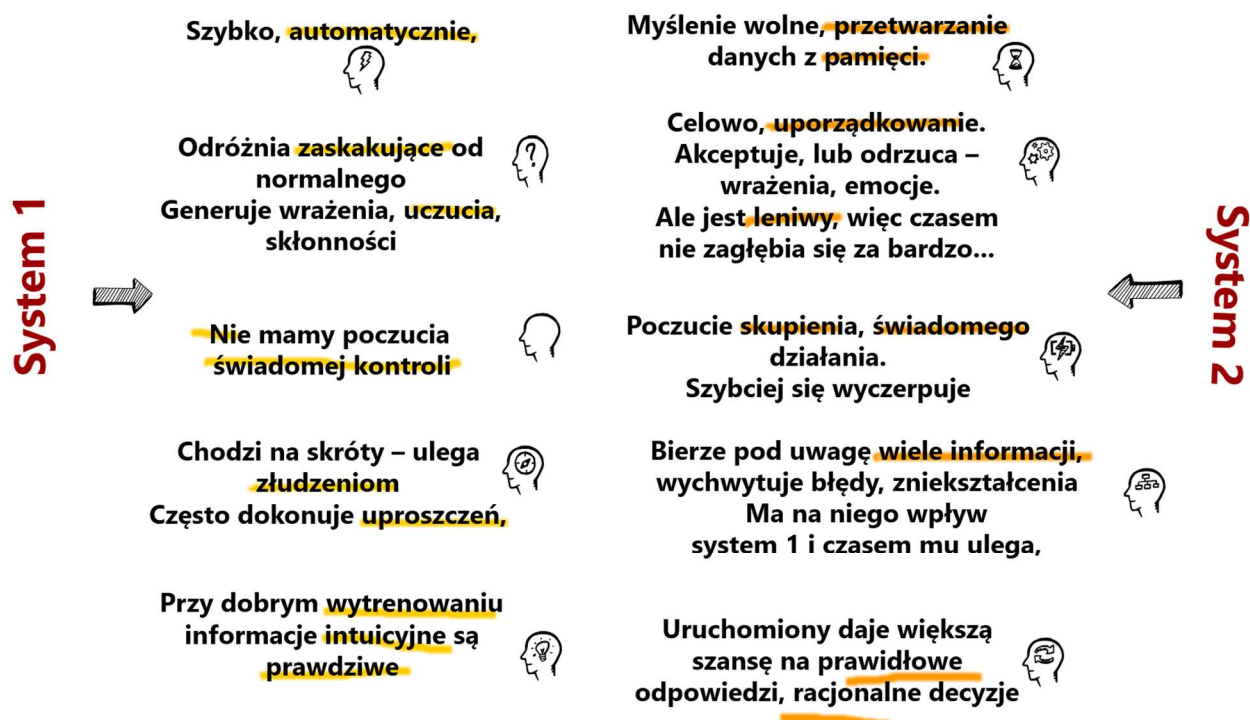
|                    | MIĘKKA                                                                                                                                                                        | TWARDA                                                                                                                                                                                         | OPARTA NA ZASADACH                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>C E L</b>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uczestnicy są przyjaciółmi</li> <li>• Celem jest porozumienie</li> </ul>                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uczestnicy są przeciwnikami</li> <li>• Celem jest zwycięstwo</li> </ul>                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uczestnicy rozwiązują problem</li> <li>• Celem jest mądry wynik osiągnięty efektywnie i polubownie</li> </ul>                                                                                                                           |
| <b>M E T O D A</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ustępuj, aby pielęgnować wzajemne stosunki</li> <li>• Bądź miękki w stosunku do ludzi i do problemu</li> <li>• Ufaj innym</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Żądaj ustępstw jako warunku współpracy</li> <li>• Bądź twardy wobec ludzi i problemu</li> <li>• Nie ufaj innym</li> </ul>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oddziel ludzi od problemów</li> <li>• Bądź miękki wobec ludzi i twardy wobec problemu</li> <li>• Działaj niezależnie od zaufania</li> </ul>                                                                                             |
|                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Łatwo zmieniaj stanowisko</li> <li>• Składaj oferty</li> <li>• Odkryj dolną granicę porozumienia (minimum)</li> </ul>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Okop się na swoim stanowisku</li> <li>• Stosuj groźby</li> <li>• Wprowadzaj w błąd co do dolnej granicy porozumienia</li> </ul>                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Skoncentruj się na interesach, a nie na stanowiskach</li> <li>• Badaj i odkrywaj interesy</li> <li>• Unikaj posiadania dolnej granicy porozumienia</li> </ul>                                                                           |
|                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Akceptuj jednostronne straty w imię osiągnięcia</li> <li>• Poszukaj jednego rozwiązania –takiego, które oni zaakceptują</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Żądaj jednostronnych korzyści jako warunku zawarcia porozumienia</li> <li>• Poszukaj jednego rozwiązania – takiego, które Ty zaakceptujesz</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Opracuj możliwości korzystne dla obu stron</li> <li>• Opracuj wiele możliwości, z których wybierzesz później najlepszą</li> </ul>                                                                                                       |
|                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Upieraj się przy porozumieniu</li> <li>• Staraj się unikać walki woli</li> <li>• Poddawaj się presji</li> </ul>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Upieraj się przy swoim stanowisku</li> <li>• Staraj się wygrać walkę woli</li> <li>• Wywieraj presję</li> </ul>                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Upieraj się przy stosowaniu obiektywnych kryteriów</li> <li>• Staraj się osiągać rezultat oparty na obiektywnych kryteriach</li> <li>• Uzasadniaj i bądź otwarty na uzasadnienia</li> <li>• Poddawaj się regułom, nie presji</li> </ul> |
|                    |                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

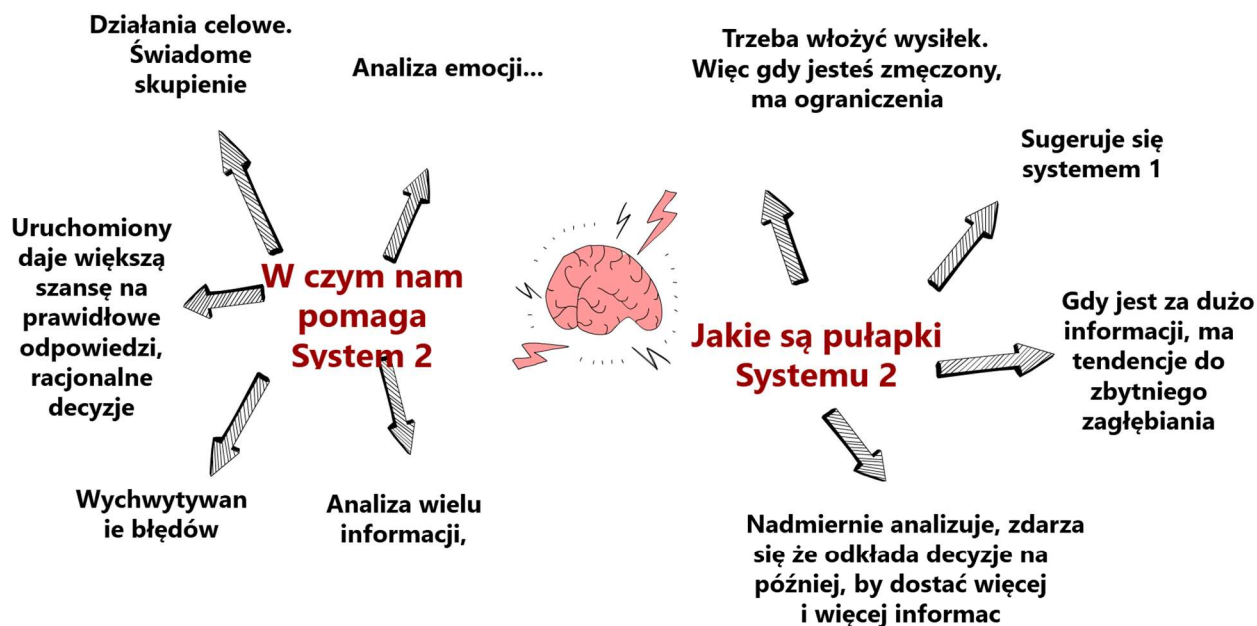
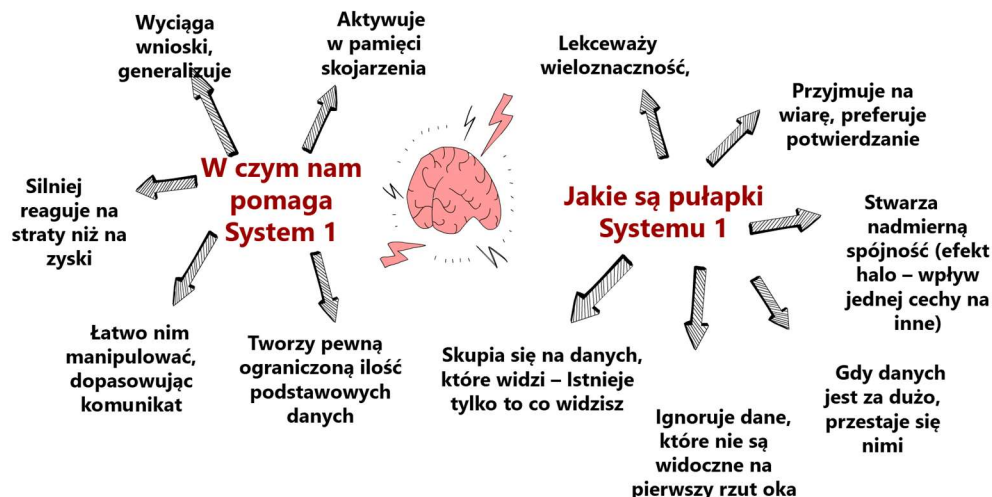


dobry trener



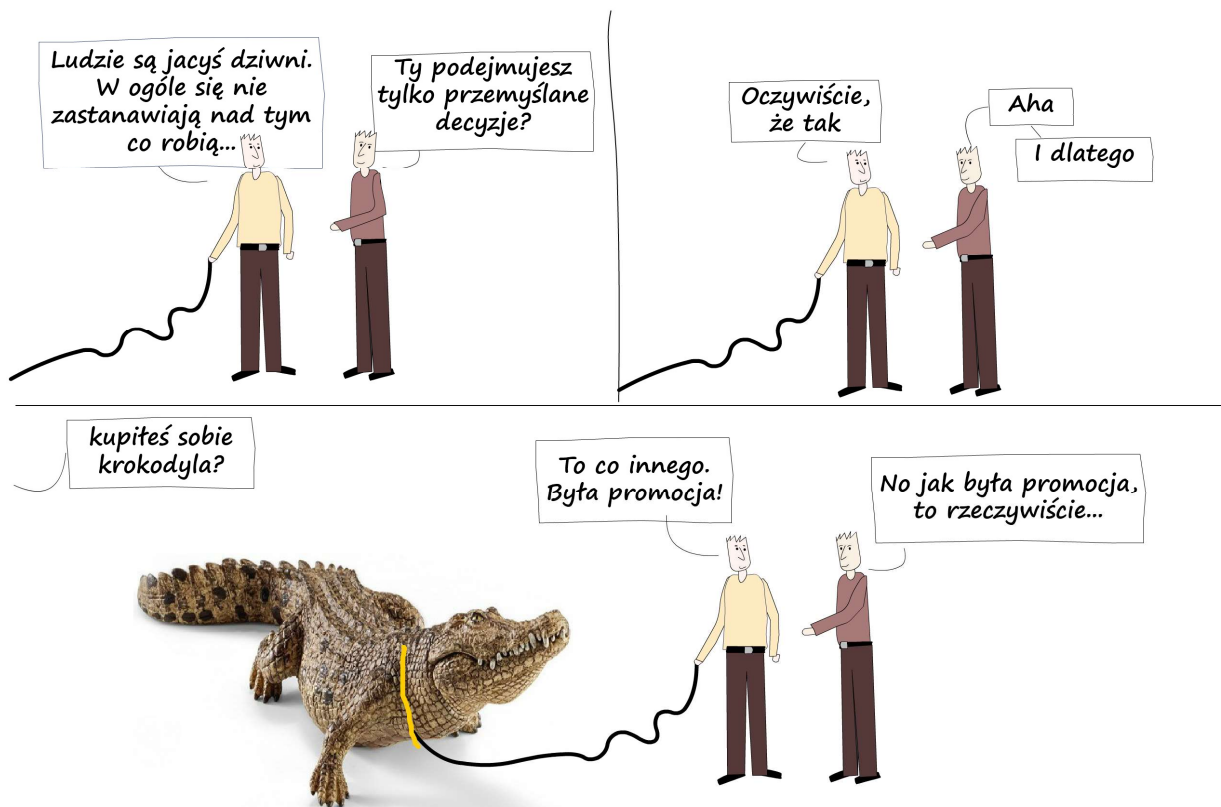
**Jak myślisz, dlaczego ważne mieć świadomość istnienia tych dwóch systemów, kiedy mówimy o negocjacjach?**







To wszystko powoduje wzmocnienie systemu 1 i "usypianie" systemu 2 !





### **(A) PRZYGOTOWANIE**

*Cele, strategia, zmienne, potrzebne informacje, propozycje rozwiązań, pozycja wyjściowa - maximum i minimum.*

### **(B) DYSKUSJA WSTĘPNA**

*Twórz klimat, testuj założenia, wymień informacje, zrozumcie się wzajemnie.*

### **(C) PROPONOWANIE**

*Sugeruj możliwe ustępstwa, alternatywne propozycje, wszystkie „gdyby”, „może”.*

### **(D) TARGOWANIE SIĘ**

*Handluj zmiennymi, nie oddawaj niczego za darmo.*

### **(E) POROZUMIENIE**

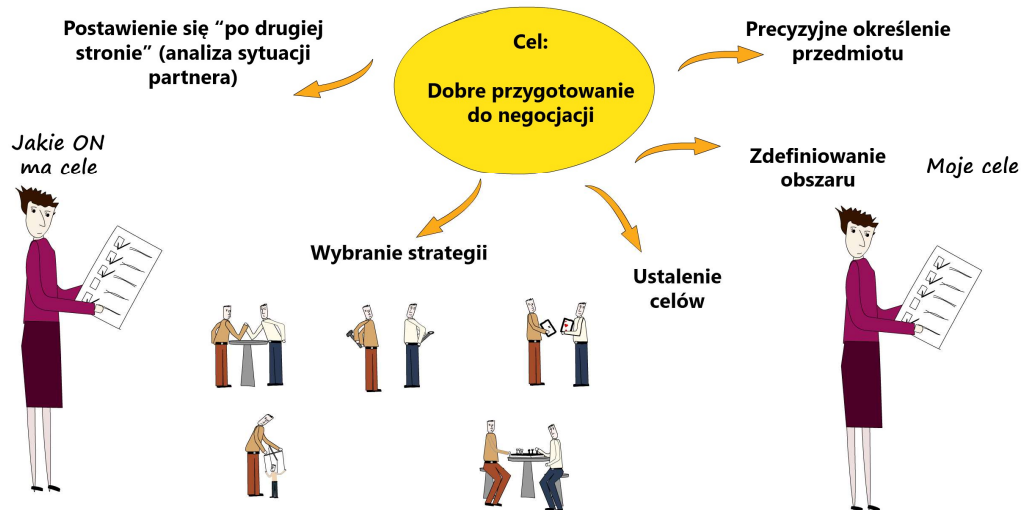
*Wygrany - wygrany.*

### **(F) ZAMKNIĘCIE**

*Podsumuj  
warunki  
kontraktu.*



## I Faza procesu negocjacji – przygotowanie



### 1. Precyzyjne określenie przedmiotu negocjacji:

#### Lista numer 1 - problemy

- **zagadnienia** nasze własne i partnera negocjacji
- Pogrupowanie problemów i zagadnień naszych i partnera negocjacji
  - ustalenie hierarchii ważności
  - ustalenie stopnia ich konfliktowości

#### Lista numer 2 - ustalenie celów (naszych własnych i partnera negocjacji)

- Ustalenie ich hierarchii ważności
- Określenie wartości maksymalnych i minimalnych, jakie chcemy osiągnąć. Nie punktowo (np. 5.200 zł), ale liniowo (np. od 4.800 do 5.400 zł)

### 2. Przygotowanie wariantu działania na wypadek nieosiągnięcia porozumienia

### 3. Postawienie się “ po drugiej stronie ” , przeanalizowanie punktu widzenia partnera negocjacji

### 4. Porównanie listy celów :

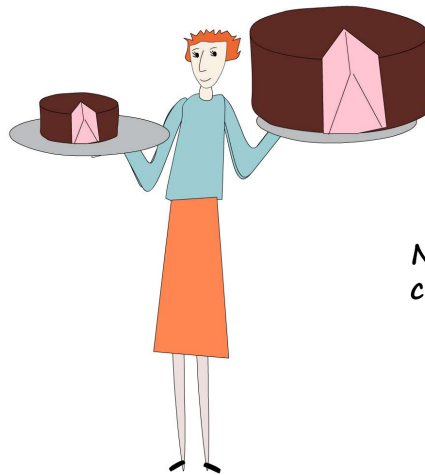
Lista naszych celów:

.....  
.....

Lista celów partnera:

.....  
.....

### ■ Co możemy negocjować ?



*Najpierw powiększ  
ciasteczko, dopiero  
potem dziel*

Co możemy negocjować z naszymi partnerami?

Zbuduj listę własnych celów, które chcesz osiągnąć

Zbuduj hierarchię ważności celów

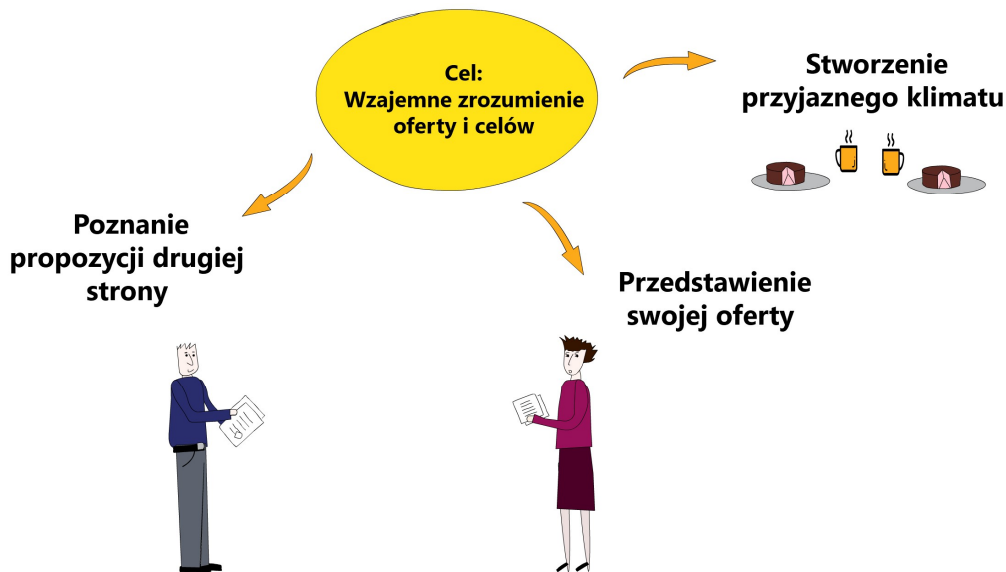
Zbuduj listę celów partnera, które – Twoim zdaniem on chce osiągnąć

Jak myślisz jaka jest jego hierarchia ważności celów?

| MY<br>ONI                     | 1<br>Sprawa<br>zasadnicza     | 2<br>Temat<br>do dyskusji     | 3<br>Duży margines<br>manewru |
|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| A<br>Sprawa<br>zasadnicza     | 1. sprawa<br>2. sprawa<br>... | 1. sprawa<br>2. sprawa<br>... | 1. sprawa<br>2. sprawa<br>... |
| B<br>Temat<br>do dyskusji     | 1. sprawa<br>2. sprawa<br>... | 1. sprawa<br>2. sprawa<br>... | 1. sprawa<br>2. sprawa<br>... |
| C<br>Duży margines<br>manewru | 1. sprawa<br>2. sprawa<br>... | 1. sprawa<br>2. sprawa<br>... | 1. sprawa<br>2. sprawa<br>... |

| MY<br>ONI                     | 1<br>Sprawa<br>zasadnicza       | 2<br>Temat<br>do dyskusji               | 3<br>Duży margines<br>manewru |
|-------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------|
| A<br>Sprawa<br>zasadnicza     | <b>punkt<br/>blokady</b>        | <b>negocjacje<br/>wykonalne</b>         | <b>negocjacje<br/>łatwe</b>   |
| B<br>Temat<br>do dyskusji     | <b>negocjacje<br/>wykonalne</b> | <b>obszar<br/>wzajemnej<br/>wymiany</b> | <b>negocjacje<br/>łatwe</b>   |
| C<br>Duży margines<br>manewru | <b>negocjacje<br/>łatwe</b>     | <b>negocjacje<br/>łatwe</b>             | <b>JOCKER</b>                 |

## II Faza procesu negocjacji – otwarcie



### 1. Stworzenie właściwego klimatu

5% całkowitego czasu negocjacji powinno być przeznaczone na stworzenie **dobrego klimatu** negocjacji

- przywitanie i przedstawienie się
- krótka, swobodna rozmowa na niezobowiązujące tematy
- odpowiednia mowa ciała (kontakt wzrokowy, otwarta postawa ciała)

### 2. Jasne określenie tematu negocjacji i organizacji ich przebiegu

- uzgodnienie listy i kolejności omawianych zagadnień
- ustalenie kto będzie zabierał głos jako pierwszy, jakie tempo będzie obowiązywało, kto protokołuje, kiedy robimy przerwy, jaki będzie czas negocjacji

### 3. Poznanie celów i stanowisk drugiej strony

- stawianie pytań otwartych, prośby o wyjaśnienia, szczegóły
- dowiedzenie się maksymalnie dużo o drugiej stronie

### 4. Przedstawienie naszej oferty Oferta powinna być:

- JASNA - zrozumienie przyspiesza bieg negocjacji
- PEWNA - podwyższa wiarygodność
- GIĘTKA - trzeba być elastycznym, ale w pewnych granicach, by nie stać się słabym i uległym

### 5. Odrzucenie pierwszej zaproponowanej oferty – możemy dostać więcej

- **Odrobina skromności czyli: nie bądź zbyt pewien siebie**
- **Bądź odważny i zadawaj pytania**
- **Zadawaj pytania w odpowiednim miejscu**
- **Zadawaj pytania, na które można szerzej odpowiedzieć**
- **Zadawaj pytania nie tylko tym, z którymi będziesz bezpośrednio negocjować**



- **Odrobina skromności czyli : nie bądź zbyt pewien siebie**

- są rzeczy których nie wiesz
- są rzeczy, o których wydaje Ci się że wiesz, niekoniecznie jednak twoje informacje są prawdziwe

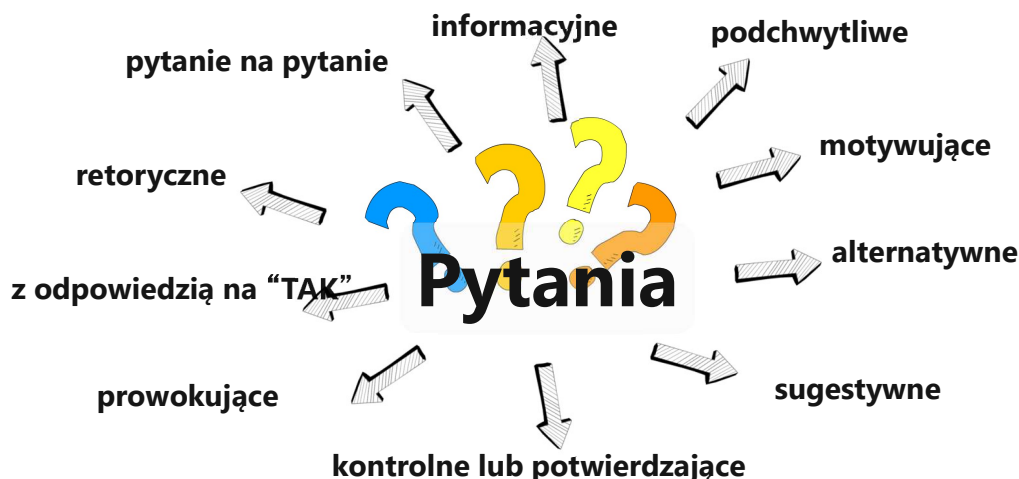
Jaką masz wiedzę o swoim kontrahencie?

Kiedy ostatnio sprawdzałeś i weryfikowałeś swoje informacje o kontrahencie?

- **Bądź odważny i zadawaj pytania**

- ludzie chętnie udzielają informacji – gdy ich zapytasz
- zdziwisz się ile możesz się dowiedzieć
- w najgorszym wypadku grozi ci tylko jedno – nie uzyskasz odpowiedzi

Zrób sobie listę pytań, których nie zadałeś w trakcie rozmowy sprzedażowej, negocjacji lub w jakiejś innej sytuacji? Co zyskałeś przez to że nie zostały zadane? Co mógłbyś zyskać gdybyś je zadał? Co straciłeś, ponieważ nie zostały zadane



### 1. Pytania informacyjne.

- mają na celu zebranie jak największej ilości informacji.
- pozwalają wypowiedzieć się rozmówcy
- typowe pytania otwarte
  - *Co jest waszym głównym...?*
  - *Jak zamierza Pan dalej...?*
  - *W jakim momencie najlepiej?*
  - *W ilu dobrych szkoleniach uczestniczyłeś?*

### 2. Pytania "nie wprost"

- odwracają uwagę
- mają charakter prowokujący odpowiedź na tematy które rozmówca chce ukryć
- typowe pytania otwarte
- wymagają kontekstu
  - *Jakie są koszty magazynowania?*
  - *Jak wasi klienci reagują na problemy z...*
  - *Wielu ludzi intensywnie się rozwija, między innymi starannie analizując i dopasowując przykłady ze szkolenia do własnych potrzeb, co o tym sądzisz?*

### 3. Pytania motywujące

- zawierają część motywującą.
- pobudzają do działania.
- poprawiają nastrój rozmówcy.
- typowe pytania otwarte.
  - *Jeśli tak dobrze Pan sobie radzi z... To może teraz jeszcze...?*
  - *Jeśli nasza współpraca tak dobrze się układa, to może moglibyśmy jeszcze poszerzyć nasze kontakty?*
  - *Kiedy zauważysz, że już czas zastosować to czego się nauczyłeś dzięki temu szkoleniu, w konkretnych sytuacjach?*

### 4. Pytania alternatywne

- dają subiektywne poczucie wyboru.
- dają poczucie alternatywy.
- realizują potrzebę “własnego ja”
- zawierają człon “emocjonalnej akceptacji”.
  - *Chce Pan już dzisiaj sfinalizować transakcję czy będziemy podpisywać kontrakt w przyszłym tygodniu?*
  - *Woli Pan pierwszą opcję, czy drugą?*
  - *Jak szybko możesz zająć się tą sprawą, od razu czy za godzinę?*
  - *Będiesz wykorzystywać wszystkie przykłady z tego szkolenia, czy wybraną część?*

### 5. Pytania sugestywne

- sugerują odpowiedź
- prowokują decyzję
- pomagają dokonać wyboru
- wywołują emocjonalne zadowolenie
  - *Zadowoleni klienci będą chcieli skorzystać z dodatkowych usług, prawda?*
  - *Zależy nam obojgu na długofalowej współpracy, prawda?*
  - *Chciałby Pan szybciej zmniejszyć...?*
  - *Niektóre przykłady na tym szkoleniu są dokładnie dopasowane do twoich potrzeb, a inne musisz sam dopracować, prawda?*

## 6. Pytania kontrolne lub potwierdzające

- wciągają w dialog
- sprawdzają czy rozmówca zrozumiał
- wychwytyują wątpliwości
- kontrolują emocje
- dają szansę wyboru i pogłębiają treść
- pozwalają zidentyfikować potrzebę
  - *Korzystał Pan już z takiej oferty?*
  - *Czy mogę dokładniej wyjaśnić zasady działania?*
  - *Co jeszcze Pana interesuje?*
  - *Co jeszcze chciałby Pan wiedzieć?*
  - *Które ćwiczenia są dla Ciebie najsensowniejsze?*

## 7. Pytania prowokujące

- motywują do pojęcia decyzji
- prowokują do podjęcia określonego działania
- odwołują się do uczuć i emocji
- mają wpływ na atmosferę w rozmowie
  - *Nie sądzi Pan, że taka oferta jest nie do przyjęcia?*
  - *Złość nam w niczym nie pomoże, zgodzi się Pani?*
  - *Jakie korzyści osiągniemy, jeśli nie będziemy współpracować?*
  - *Czy nie zastanawiałeś się jak mogłeś do tej pory pracować bez tego szkolenia?*

## 8. Szereg pytań z odpowiedzią na "TAK"

- wywołują pozytywny nastrój
- sugerują krótką, szybką odpowiedź na "tak"
- są "jednokierunkową ulicą"
  - *Czy chciałby Pan realizować swój biznes ze spokojem?*
  - *Czy chciałby Pan zawsze móc liczyć na naszą firmę?*
  - *Czy uważa Pan, że dobrze pracować ze sprawdzonym partnerem?*
  - *Czy chciałbyś, żeby Twój wysiłek, włożony w wykonanie kolejnych ćwiczeń, zapocentrował jak najszybciej?*

## 9. Pytania retoryczne

- mają podwójny charakter / naturę
- mogą być otwarte i zamknięte
- dają możliwość zastosowania ich w dowolnym momencie rozmowy
- mają charakter ogólny, filozoficzny
- dają szeroką perspektywę
  - *Czy ludziom zawsze trzeba będzie tłumaczyć, że jeśli chcą osiągać zyski, muszą też zaryzykować?*
  - *Czy kiedyś szefowie rozumieją, że muszą chwalić swoich pracowników?*
  - *Czy nasi kontrahenci zauważą jak bardzo się dla nich staramy i okażą nam swoją wdzięczność?*
  - *Czy odnosząc kolejne sukcesy przypominasz sobie, że to szkolenie ma pewien w nich udział?*

## 10. Pytanie na pytanie

- odwracają uwagę
- dają szansę wybrnięcia z każdej sytuacji
- są na ogół jedyną możliwością kontynuacji wypowiedzi
- zawsze pozwalają wyjść z każdej pułapki słownej
  - *Kiedy zaproponujecie lepszą ofertę?*
  - *A czego konkretnie Pan oczekuje?*
  - *Czy lubi pani Jana Kowalskiego?*
  - *Pracowaliśmy razem. A jak panu układają się z nim stosunki?*
  - *Czy nie uważasz, że niektóre przykłady na tym szkoleniu nie są uniwersalne?*
  - *A które z tych przykładów pasują do twojej pracy?*

## Reguły w negocjacjach reguły otwarcia



### Żądaj więcej...

- Powiększasz pole manewru w trakcie negocjacji
- A jeśli zrobiłeś błędne założenia, a partner zamierza żądać mniej niż sądziłeś?
- Może po prostu będziesz miał szczęście
- Jeśli stawiasz maksymalną cenę – pokaż że będziesz gotowy do ustępstw – by nie zniechęcić partnera
- Zmieniaj przedziały w trakcie negocjacji – zbliżając się do określonej wartości

### Nigdy nie przyjmuj pierwszej oferty

- Negocjacje są grą, ludzie się spodziewają pewnych działań, Jeśli godzisz się od razu, robisz wrażenie, że druga strona źle cię oceniła i mogła otrzymać jeszcze lepsze warunki

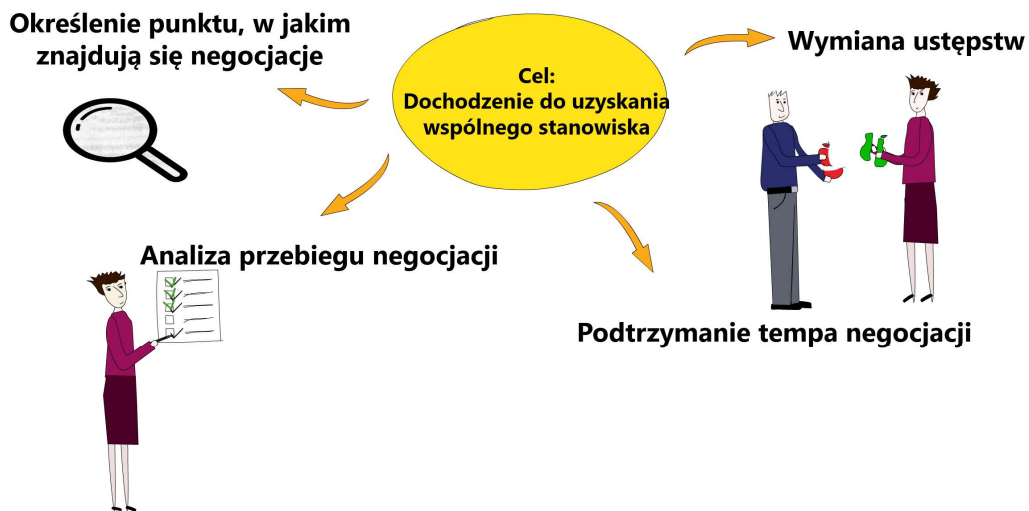
### Unikaj konfliktu w początkowej fazie

- Na początku lepiej budować relacje
- Chyba, że świadomie chcesz złamać reguły
- Ale licz się z konsekwencjami...

### Technika imadła

- Polega na tym, że gdy partner podaje swoje warunki mówisz tylko: *To nie jest dobra propozycja*. I milczysz. Często – szczególnie negocjatorzy o słabszych nerwach – po twoim milczeniu proponują korzystniejsze warunki

### III Faza procesu negocjacji – środkowa



#### 1. Podtrzymanie dobrego nastroju

#### 2. Nadanie rozpędu negocjacjom

- wymiana wzajemnych ustępstw

“Możemy zmienić warunki w punkcie 5 pierwszej części, jeśli Wy zmienicie punkt 8 w części trzeciej”

“Ustalmy podstawowe zasady – czas, miejsce i cenę, a szczegółami zajmiemy się później”

#### 3. Utrzymanie tempa negocjacji

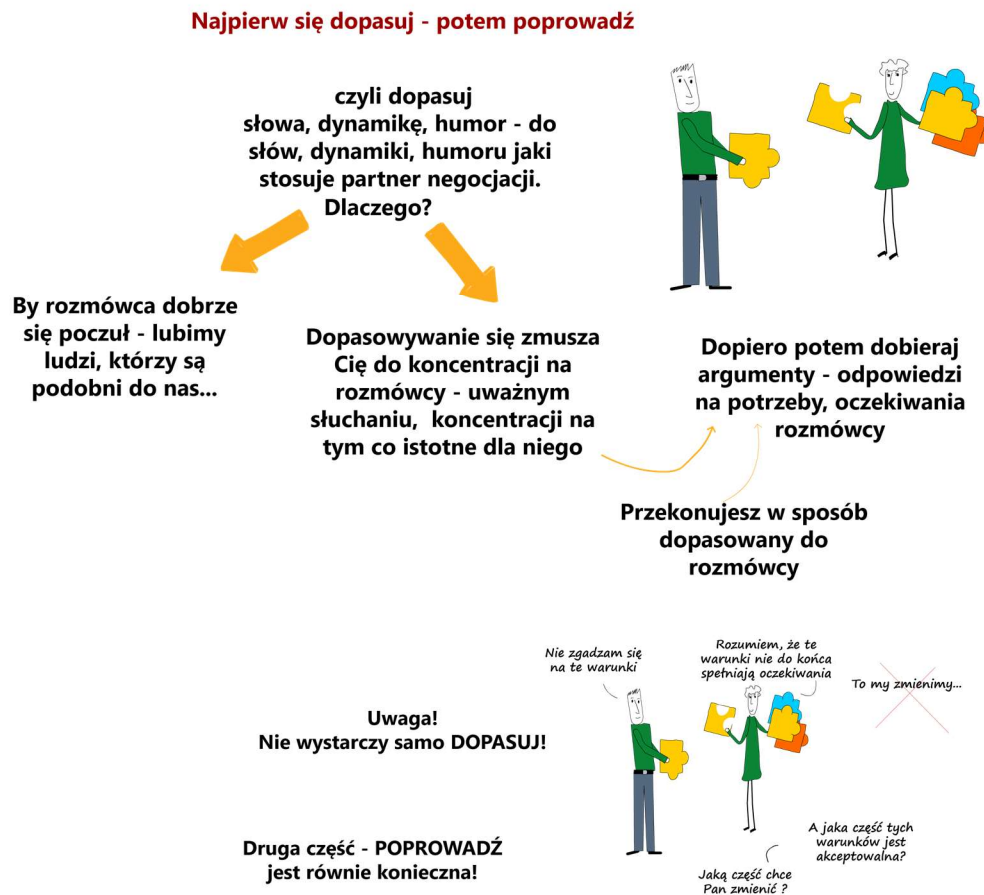
- zauważenie ustępstw partnera i podziękowanie za ustępstwa
- podsumowanie – ile już wspólnie osiągnęliśmy podczas trwania negocjacji
- racjonalne wyjaśnienie własnych ustępstw
- zastosowanie przerw – odpoczynek i moment na pozbieranie myśli

#### 4. Przełamywanie trudnych momentów

- analiza realizacji potrzeb partnera
- analiza własnego zachowania
- podkreślenie ile dokonaliśmy już wspólnych uzgodnień
- znalezienie rozwiązań

#### 5. Analiza fazy środkowej

- ile już osiągnęliśmy i ile jeszcze chcemy osiągnąć
- ile osiągnął partner i jaki jest jego stopień zadowolenia z negocjacji



Każdy z nas jest inny.

Jedni z nas lubią czekoladę, inni ze wszystkich słodczy najbardziej lubią... boczek.

W negocjacjach ta zasada jest szczególnie istotna. Im szybciej odkryjesz co „działa” na Twojego partnera negocjacyjnego, tym lepiej Go zrozumiesz, będzie Cię to kosztowało mniej emocji i wysiłku.

Słuchaj bardzo uważnie, analizuj „słowa kluczowe”, zastawiaj się „jaki to typ”, a wtedy szybciej dopasujesz argumenty...

Jakim językiem będziesz mówić do takiego Rozmówcy:

*Wizerunek jest dla nas priorytetem. Obawiam się, czy współpraca z wami go nie zmienia....*

*W ten sposób nic nie zarabiamy! Może mam wam jeszcze dopłacić?*

*Nic Pani nie rozumie. Tak się nie prowadzi biznesu*



Jakie mogą być twoim zdaniem inne przyczyny trudności w negocjacjach?

Jak zaradzić impasowi w negocjacjach?



Jakie mogą być twoim zdaniem inne sygnały, umożliwiające wyjście z impasu?

Kiedy sygnały, umożliwiające wyjście z impasu, przekazuje partner negocjacji, ważne jest by odpowiedzieć mu w sposób pozytywny, pomagający w dalszych negocjacjach:

- *A w jakich sytuacjach możemy zastosować zmianę warunków?*
- *Co możemy zrobić, by ułatwić to zadanie*
- *Co możemy zmienić w naszych ustaleniach by rozwiązać wszystkie wątpliwości*

Jak można jeszcze pozytywnie odpowiedzieć na sygnały, umożliwiające wyjście z impasu?



- Słyszysz czasem podobne uwagi?
- Czy cieszą Cię te komplementy.
- Czy też koncentrujesz się głównie na “ale....”
- Tak właśnie działa “ale” – kasownik.
- Możesz wykorzystać jego moc.... **Dopasowanie + kierujące pytanie**



Jak można korzystać ze słowa “ale” w negocjacjach?

• **przykład:**

A: Ten termin zupełnie nas nie satysfakcjonuje.

B niedoświadczony: Ale nie współpracuje Pan z takimi fachowcami jak my firmami. My dajemy za to gwarancję jakości...

Jak po takiej odpowiedzi zareaguje kontrahent? Będzie zirytowany czy zadowolony? A jak będzie się czuł po odpowiedzi profesjonalisty:

Profesjonalista: Czas jest szalenie istotny. Ale zanim będziemy rozmawiać o warunkach , proszę mi powiedzieć jak wygląda kwestia jakości wykonania tego zadania....

Wpisz własne przykłady:

1. Nie możemy się na to zgodzić .....

.....

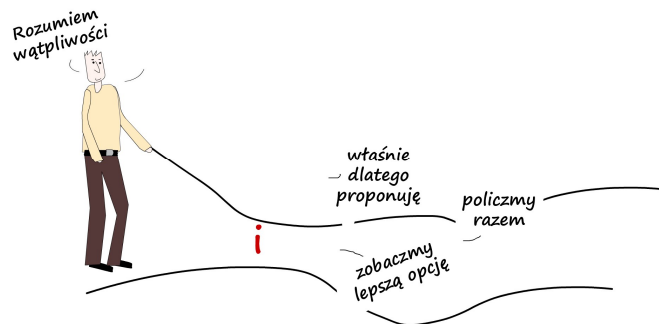
3. Mam zupełnie inne zdanie

.....

.....

“I” “ORAZ” : sugerowana  
możliwość występowania  
kilkku rzeczy jednocześnie

(możesz czytać te przykłady  
i jednocześnie wyobrazić  
siebie jak wykorzystasz je  
w przyszłości)



### •przykład:

A: *Wszyscy nasi partnerzy są zadowoleni z tego rozwiązania. Dlatego wy chcecie zmieniać ustalenia*

B: *Wiemy, że wiele ludzi korzysta z takich rozwiązań. My szukamy nowych rzeczy i właśnie dlatego jesteśmy dla was szansą na wypracowanie innych rozwiązań*

wpisz własne przykłady:

- **Stopa w drzwiach**
- **Drzwiami w twarz**
- **Bo....**
- **Reguła wzajemności**
- **Zaangażowanie**



### **STOPA W DRZWIACH**

Najpierw mała prośba, która ma szansę zostać zaakceptowana. Po tym jak zostanie spełniona-kolejna, tym razem duża prośba. Osoba proszona często czuje się zobowiązana do spełnienia kolejnej, ponieważ postrzega siebie jako współpracującą i pozytywnie reagującą na Twoje prośby.

### **DRZWIAMI W TWARZ** (odmowa –wycofanie)

Najpierw duża prośba, tak duża, że istnieje zerowa szansa na jej spełnienie. Potem mniejsza- właściwa. Osoba, która odmówiła za pierwszym razem czuje się niewygodnie i chce poprawić swoje samopoczucie i kontakty między wami, więc zgadza się na kolejną prośbę.

### **BO....**

Ludzie mają potrzebę sensu i potrzebują wytłumaczenia. Często reagują automatycznie na wytłumaczenie> Zdarza się to nawet nawet gdy wytłumaczenie jest... bez sensu. Np. Jest mi to potrzebne, bo bardzo tego potrzebuję

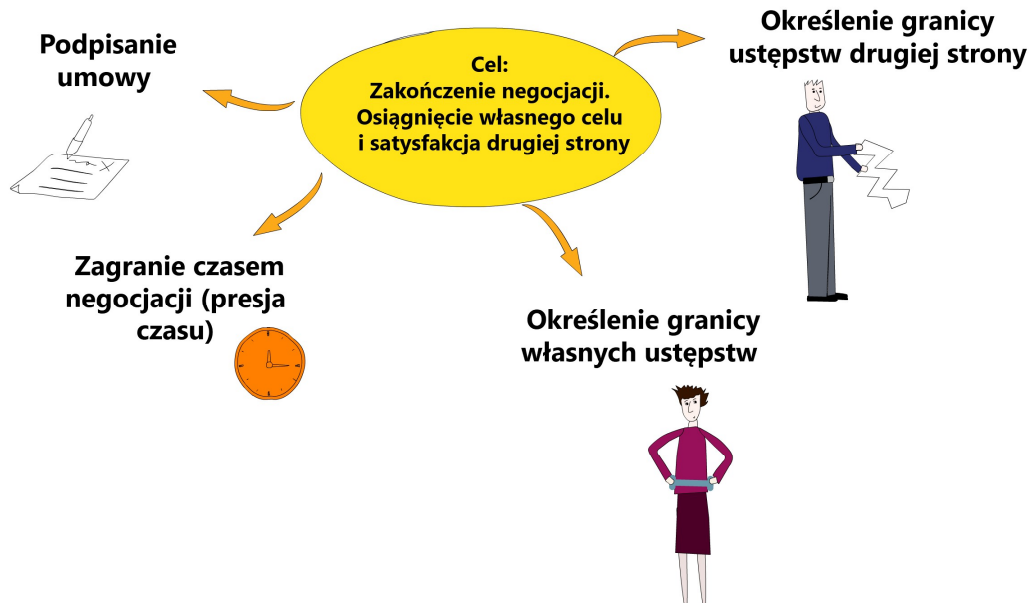
### **REGUŁA WZAJEMNOŚCI**

„Jestem dla ciebie tak miła i zrobię coś dla ciebie”. „To ja też będę dla ciebie miła i też coś dla ciebie zrobię” Ludzie mają potrzebę odwzajemnienia się, by bilans wzajemnych uprzejmości był wyrównany.

### **ZAANGAŻOWANIE**

Zacznij ze mną rozmawiać, zapytaj co u mnie słyszeć. Zadaj mi jeszcze kilka innych pytań. Będę coraz bardziej zaangażowana w rozmowę i...w pozytywne kontakty. Będę bardziej skłonna spełnić Twoją prośbę.

## IV Faza procesu negocjacji – końcowa



### 1. Sprawdzenie granic ustępstw drugiej strony

- ile możemy uzyskać
- obserwacja czy nie jesteśmy zbyt natarczywi
- analiza, na ile ważne są jeszcze dodatkowe ustępstwa (i nasze, i partnera negocjacji)

### 2. Poinformowanie o limicie naszych ustępstw

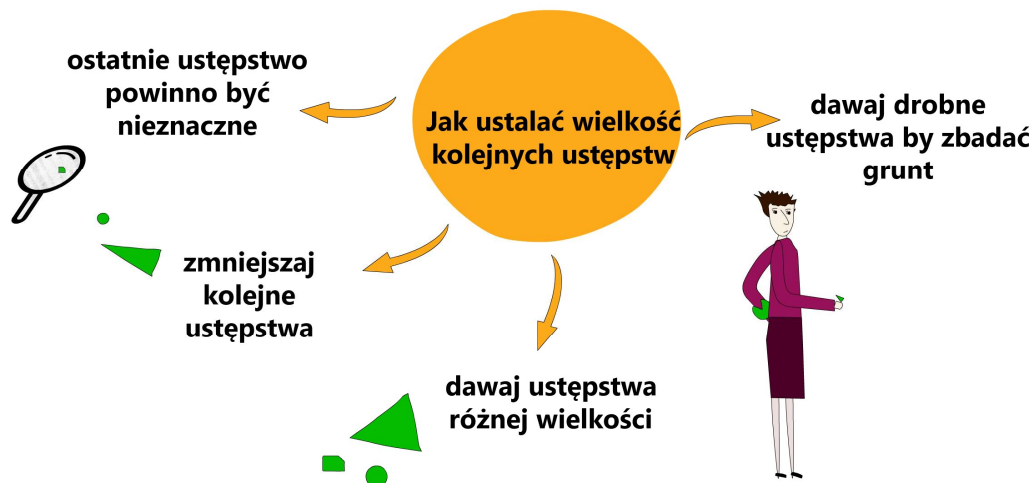
- wymienienie rozwiązanych problemów
- ukazanie korzyści
- krótkofalowych
- długofalowych

### 3. Zagranie czasem

- użycie presji czasu

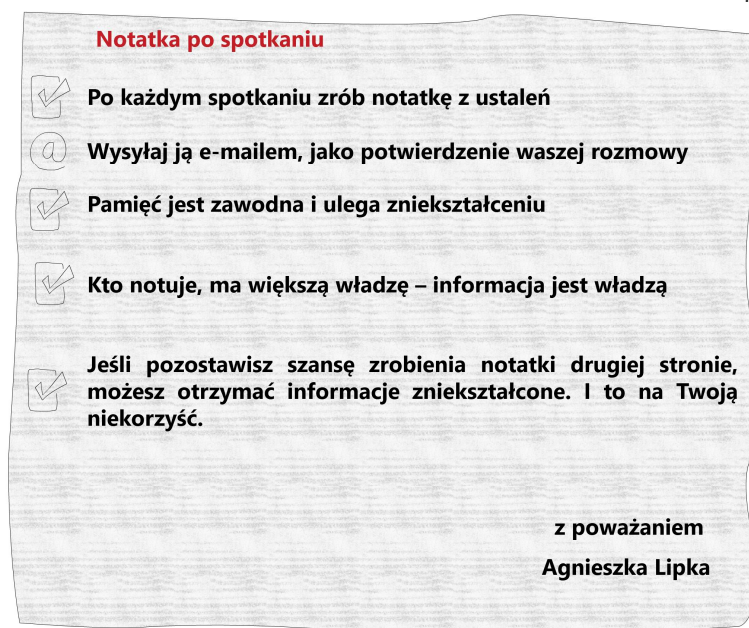
### 4. Zapewnienie drugiej stronie “wyjścia z twarzą”

- nasz partner powinien mieć także poczucie zadowolenia z negocjacji



### Nie wolno:

- oferować wszystkiego od razu (druga strona będzie oczekiwać kolejnych ustępstw - a Ty już nie masz co dać, więc rozczarowanie)
- dawać stałej wielkości ustępstw (np. obniżać cały czas o dwa procent)
- stosować zbyt dużych ustępstw na końcu (czasem już mamy dość i druga strona wywiera dużą presję, więc trzeba bardzo uważać)



Nie tylko po spotkaniu rób notatkę, ale także po telekonferencjach, dłuższych rozmowach telefonicznych, w trakcie których powstają ustalenia.

To pozwala:

- Utrzymać tempo negocjacji
- Uniknąć nieporozumień i zniekształceń (mimowolnych lub celowych)
- Zweryfikować ustalenia, nawet po dłuższym czasie
- Utrzymać dyscyplinę negocjacji
- Budować Twój wizerunek jako osoby zaangażowanej, porządnej, systematycznej
- i zdecydowanej

**Notatki:**

**Materiały szkoleniowe do pobrania:**

