



Erasmus+

Projekt współfinansowany w
ramach programu Unii Europejskiej
Erasmus+



Negocjacje w biznesie

Publikacja została zrealizowana przy wsparciu finansowym Komisji Europejskiej w ramach programu Erasmus+. Publikacja odzwierciedla jedynie stanowisko jej autorów i Komisja Europejska nie ponosi odpowiedzialności za zamieszczoną w niej zawartość merytoryczną.



Negocjacje jako element zawierania umów

Negocjacje to proces, w wyniku którego strony odchodzą od swoich początkowych i rozbieżnych stanowisk i zacierają do punktu umożliwiającego osiągnięcie porozumienia.

W.B. Jankowski, T.P. Sankowski: *Metoda uzyskiwania porozumienia, która zawiera elementy kooperacji i konkurencji.*

R. Fisher, W. Ury, B. Patton: *Zwrotny proces komunikowania się w celu osiągnięcia porozumienia w sytuacji, gdy ty i druga strona związani jesteście pewnymi interesami, z których jedne są wspólne, a inne przeciwstawne.*



Negocjacje jako element zawierania umów (c.d.)

Celem negocjacji jest osiągnięcie porozumienia, a więc znalezienie wspólnego rozwiązania, zwanego też **consensusem**. W drodze negocjacji strony osiągają korzystne rozwiązania nawet w przypadku konfliktu interesów.

Podstawą negocjacji jest komunikowanie się stron biorących w nich udział. Jasne reguły komunikowania się ustalane są w tzw. **Komunikacji interpersonalnej**.



Rodzaje negocjacji

- Negocjacje partnerskie typu wygrana-wygrana
- Negocjacje rywalizacyjne typu przegrana-przegrana
- Negocjacje indywidualistyczne typu wygrana-przegrana
- Negocjacje aktywno-kooperacyjne: aktywna i szczegółowa analiza sytuacji



Kryteria wejścia w proces negocjacji

1. Zakończony proces sprzedaży, czyli obie strony są zainteresowane transakcją
2. Prawdopodobnie istnieje pole do uzyskania porozumienia w ramach negocjacji



Kiedy nie zaczynać negocjacji?

Wyjaśnienie nieporozumienia.

Rozwiązanie problemu.

Rozładowanie emocji klienta.



Proces negocjacji

G. Kennedy	H.J. Brdulak
Przygotowanie	Przygotowanie negocjacji
Przeprowadzenie dyskusji	Otwarcie procesu
Składanie propozycji	Prezentacja oferowanego produktu
Zawieranie transakcji	Właściwe negocjacje (uzgodnienie stanowisk)
	Zamknięcie procesu negocjacyjnego
	Analiza przebiegu negocjacji oraz zalecana kontrola realizacji wynegocjonowanych ustaleń



Kluczowe elementy negocjacji



Komunikacja jako perswazja

Sytuacja perswazyjna: jedna osoba (nadawca) chce przekonać drugą osobę (odbiorcę), by postępowała zgodnie z jej zamierzeniami.

Schemat:

źródło -> przekaz -> kanał -> odbiorca -> skutek
(kto?) (co?) (jak?) (komu?) (efekt?)



Komunikacja jako perswazja (c.d.)

Ukryta perswazja wg Marka Hogana Szybkie budowanie porozumienia

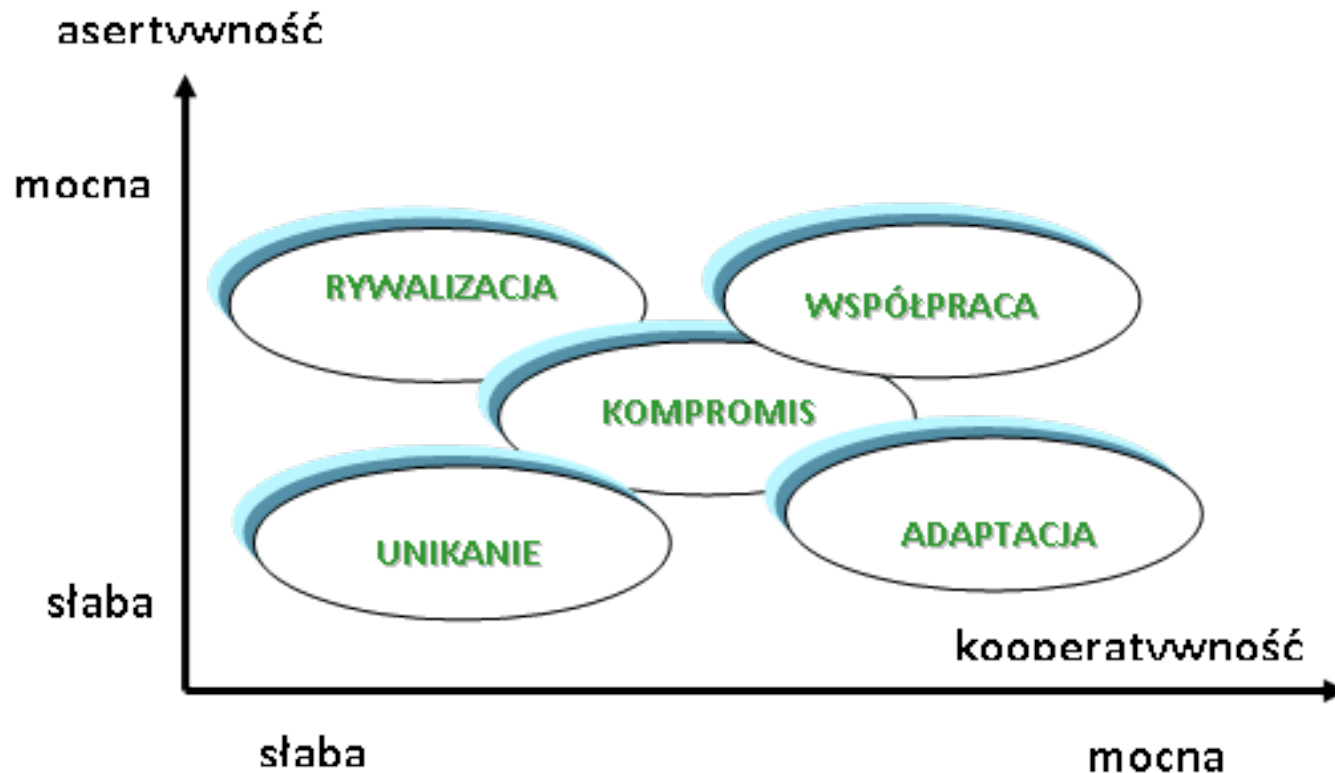
Porozumienie można określić jako „bycie w synchronizacji” z innym człowiekiem. Ludzie lepiej się porozumiewają jeśli się lubią. Próbuj zatem zbudować poczucie empatii i szczerą troskę o kogoś. Dobrym sposobem może być rozmowa o podobnych zainteresowaniach.



Mój styl negocjacji



Style negocjowania





Style negocjacji

Wyróżnia się 5 stylów negocjacji:

1. Dominacja
2. Dostosowywanie się
3. Unikanie
4. Kompromis
5. Integracyjne negocjacje

Style są zależne od trzech czynników:

- dążenia do osiągnięcia własnych celów
- dążenia do realizowania interesów drugiej strony
- troski o wzajemne relacje między stronami



Style negocjacji (c.d.)





Styl miękki

- Uczestnicy są przyjaciółmi
 - Celem jest porozumienie
 - Ustępuj dla podtrzymania kontaktów
 - Bądź łagodny dla ludzi i dla problemu
 - Ufaj innym
 - Łatwo zmieniaj stanowisko
 - Składaj oferty
 - Ujawnij dolną granicę tego, co możesz zaoferować
- Przyjmuj jednostronne straty dla dobra porozumienia
 - Szukaj jednego rozwiązania aprobowanego przez drugą stronę
 - Nalegaj na zawarcie porozumienia
 - Staraj się unikać “koncertu życzeń”
 - Poddawaj się presji



Styl twardy

- Uczestnicy są przeciwnikami
- Celem jest zwycięstwo
- Żądaj ustępstw jako warunku podtrzymywania kontaktów
- Bądź twardy wobec ludzi i problemu
- Nie ufaj innym
- Okopuj się na swoim stanowisku
- Stosuj groźby
- Maskuj, ukrywaj dolną granicę akceptacji
- Żądaj jednostronnych ustępstw jako warunku prowadzenia rozmów
- Szukaj jednego rozwiązania, korzystnego tylko dla siebie



Styl twardy (c.d.)

- Nalegaj na przyjęcie twojego stanowiska
- Staraj się zwyciężyć w “koncercie życzeń”
- Wywieraj presję

Styl rzeczowy

- Uczestnicy rozwiązują wspólny problem
- Celem jest osiągnięcie obustronnie korzystnego rezultatu
- Oddzielaj ludzi od problemu
- Bądź delikatny wobec



Styl rzeczowy (c.d.)

- Postępuj niezależnie od zaufania
- Koncentruj się na zadaniu nie na stanowiskach
- Badaj stan interesów
- Unikaj posiadania dolnej granicy
- Stwarzaj możliwości korzystne dla obu stron
- Szukaj wielu możliwości, wybierz jedną później
- Nalegaj na przyjęcie obiektywnych kryteriów
- Staraj się osiągnąć rezultaty oparte na kryteriach niezależnych od subiektywnych życzeń
- Przekonuj i bądź otwarty na przekonywanie; ulegaj zasadnym



Komunikacja w negocjacjach



Komunikacja jako perswazja

Sytuacja perswazyjna: jedna osoba (nadawca) chce przekonać drugą osobę (odbiorcę), by postępowała zgodnie z jej zamierzeniami.

Schemat:

źródło -> przekaz -> kanał -> odbiorca -> skutek
(kto?) (co?) (jak?) (komu?) (efekt?)



W działaniu perswazyjnym wykorzystuje się trzy techniki oddziaływania na odbiorcę:

1. Apelowanie o zajęcie określonego stanowiska i podjęcie określonego działania;
2. Sugerowanie pożądanych interpretacji i ocen;
3. Racjonalne uzasadnianie słuszności prezentowanych poglądów.

Perswazja to także jedna z metod negocjacji (dwustronny proces komunikowania się, którego celem jest osiągnięcie porozumienia, gdy przynajmniej jedna strona nie zgadza się z daną opinią lub z danym rozwiązaniem sytuacji. Negocjacje to sposób porozumienia się w celu rozwiązania konfliktu oraz dojścia do porozumienia obydwu stron, proces wzajemnego poszukiwania takiego rozwiązania które satysfakcjonowałoby zaangażowane w konflikt strony) , pozwalająca dojść do konsensusu, czyli porozumienia.

Komunikacja jako perswazja (c.d.)



Ukryta perswazja wg Marka Hogana Szybkie budowanie porozumienia

Porozumienie można określić jako „bycie w synchronizacji” z innym człowiekiem. Ludzie lepiej się porozumiewają jeśli się lubią. Próbuj zatem zbudować poczucie empatii i szczerą troskę o kogoś. Dobrym sposobem może być rozmowa o podobnych zainteresowaniach.



Prowadzisz negocjacje z osobami przedstawionymi na rysunku poniżej. Jak zinterpretujesz postawę pana A – co wyrażają ich gesty?





Prowadzisz negocjacje z osobami przedstawionymi na rysunku poniżej. Jak zinterpretujesz postawę pana B – co wyrażają ich gesty?



Pan B



Pan A



- ręce: pewność siebie,
- chwyt dłoni za szelki: chęć ukrycia zdenerwowania,
- zaciśnięte pięści: złość lub napięcie,
- założenie łydki na kolano drugiej nogi: znudzenie, złość lub frustrację lub jest oznaką oporu,

- skrzyżowane ręce na piersi: zamknięcie w rozmowie,
- skrzyżowanie nóg: opór,
- mimika twarzy: obawa i niedostępność,



Pan B



- Komunikujemy chęć zrozumienia nadawcy bez oceniania jego wypowiedzi
- Spoglądamy na myśli i uczucia nadawcy z jego punktu widzenia
- Sprawdzamy czy dobrze zrozumieliśmy treść wypowiedzi i intencje rozmówcy
- Zmniejszamy u nadawcy obawy przed odsłonięciem się
- Redukujemy postawy obronne nadawcy
- Unikamy pułapki zniekształceń i wywierania i nieznośnej dla nadawcy presji
- Okazujemy partnerowi uwagę na jego myśli, uczucia, potrzeby
- Utrzymujemy w ryzach temat rozmowy
- Unikamy zachowań destrukcyjnych i manipulacyjnych
- Dajemy sygnał gotowości do współpracy



- O ile dobrze zrozumiałem..
- Z tego co powiedziałaś rozumiem że...
- A więc twierdzi Pan, że...
- Więc sadzisz że...
- Chce Pani powiedzieć że...
- Czy to znaczy że...
- A więc twoim zdaniem sytuacja jest następująca...
- Nie wiem, czy dobrze cię zrozumiałam; powiedziałaś że...



Komunikat empatyczny

Podobnie jak parafraza służy do:

- Komunikujemy chęć zrozumienia emocji nadawcy bez oceniania
- Spoglądamy na myśli i uczucia nadawcy z jego punktu widzenia
- Sprawdzamy czy dobrze zrozumieliśmy zachowania nadawcy
- Zmniejszamy u nadawcy obawy przed odstonięciem się oraz pozwalamy zrozumieć jak jego zachowania są odczytywane
- Unikamy pułapki zniekształceń i wywierania i nieznośnej dla nadawcy presji
- Okazujemy partnerowi uwagę na jego myśli, uczucia



Komunikat empatyczny

Widzę, że jesteś zasmucony, zatroskany...

Mam wrażenie, że cię coś zaniepokoiło...

Dostrzegam radość i ulgę ...



Kluczowe elementy procesu negocjacji



Płaszczyzny negocjacji

1. Targowanie się

Jedna płaszczyzna negocjacji – cena

2. Negocjacje

Wiele zmiennych – płaszczyzn np.

- cena
- ilość
- czas
- usługi dodatkowe



Przygotowanie do negocjacji

1. Jakie będą główne punkty rozmowy?
2. Jakie cele chcę osiągnąć - sprecyzuj je?
3. Jakie są moje priorytety - uszereguj je?
4. Jaki jest limit moich ustępstw?
5. Jakie jest prawdopodobieństwo porozumienia?
6. Czego chcę uniknąć i jakie to ma dla mnie znaczenie?
7. Co chce osiągnąć druga strona?
8. Jakie cele są najważniejsze dla drugiej strony?
9. Jaka jest moja strategia - przygotuj propozycje?



Pozycja otwarcia

Propozycja, która pozwala na dokonywanie ustępstw,
wymiany za inne płaszczyzny negocjacji



Jak zareagować na propozycję?

- Nie przerywaj – wysłuchaj do końca
- Kłótnia jest najłabszą reakcją
- Odmowa nie jest zbyt pomocna
- Natychmiastowa kontrpropozycja sugeruje, że ignorujesz propozycje drugiego negocjatora
- Zadań pytanie dotyczące WARUNKU i/lub OFERTY by upewnić się, że dobrze zrozumiałeś propozycję.
- Zaprezentuj przemyślaną propozycję ALTERNATYWNA
- Jeśli to możliwe zastosuj elementy propozycji drugiego negocjatora



Nasza ściana i Batna

Dolna linia – granica, której nie przekroczymy.

Batna – najlepsza alternatywa dla negocjowanego porozumienia, czyli co zrobimy jak się nie dogadamy, jakie przyjmujemy rozwiązanie ze wszystkimi konsekwencjami.



Stanowiska i intencje / potrzeby

Wszyscy chcemy zaspokoić nasze potrzeby - oto właśnie chodzi w negocjacjach

Im lepiej zrozumiesz korzyści, których potrzebuje druga strona, tym mocniejsza będzie twoja pozycja. Korzyści rzadko można wymienić na inne, ale sposób w jaki są realizowane może stanowić różnicę.

Stanowisko – oczekiwanie nie odkrywające prawdziwych potrzeb, intencji

Intencja – prawdziwa potrzeba



Stanowiska i intencje

Jednym z elementów przebiegu negocjacji jest określenie wzajemnych stanowisk: przedmiot, oczekiwania, cele, intencje.

Wyróżnia się dwa rodzaje celów:

maksymalne - te, do których dążymy,

minimalne - te, na których jesteśmy w stanie się zgodzić.

Cel negocjacji można rozpatrywać w dwóch płaszczyznach:

- teoretycznej,
- praktycznej.



Stanowiska i intencje (cd.)

Cel negocjacji:

wymierny (określony konkretną liczbą)

niewymierny (o charakterze opisowym).

Celami opisowymi mogą być:

- ukształtowanie dobrych stosunków z partnerami przed negocjacjami,
- określenie wspólnych interesów,
- poprawa lub potwierdzenie naszej wiarygodności jako partnera w interesach,
- stworzenie płaszczyzny do dalszej współpracy,
- osiągnięcie trwałych porozumień,
- odnalezienie w ich toku lepszych form współdziałania



Stanowiska i intencje (cd.)

Odchodzenie od początkowego stanowiska, odbywa się przy pomocy zastosowania co najmniej jednej z poniższych strategii:

- Kompromisu
- Układów
- Przymusu
- Emocji
- Logicznego rozumowania



Kompromis - polega na poszukiwaniu obszaru środkowego, jest procesem wzajemnych ustępstw, prowadzących do porozumienia.





Układy – obie strony składają propozycję i akceptują oferty dokonując obustronnych ustępstw.

Zasady stosowania układów:

Nie dawaj poznać, że jesteś gotów szybko zmienić pierwotne stanowisko.

Gdy wykonasz pierwszy ruch, prawdopodobnie następny będzie należał również do ciebie.

Negocjuj powoli, niech druga strona zapracuje na twoje ustępstwo.

Wymagaj czegoś w zamian za każde ustępstwo.

Przymus – to proces, który ma zmusić drugą stronę do zaakceptowania naszej propozycji.



Stanowiska i intencje (cd.)

Emocje – to bazowanie na emocjonalnym podejściu do podejmowania decyzji. Nikt z nas nie jest robotem, a dobry negocjator potrafi ten fakt sprytnie wykorzystać.

Logiczne rozumowanie – opiera się na przedstawieniu w procesie negocjacji faktów, które im staranniej wspierane są przez badania, analizy, statystyki, tym większe prawdopodobieństwo, że przyniesie ono sukces w negocjacji. Bo któż z nas nie chce być postrzegany jako osoba racjonalna?



Argumenty i ustępstwa

Argumenty, jakich używa się w negocjacjach, można podzielić na dwie grupy:

- Racjonalne - odwołujące się do rozumu, poparte dowodami,
- Emocjonalne - odwołujące się do woli i uczucia

Umiejętne i skuteczne ustępowanie w negocjacjach wiąże się z przestrzeganiem pewnych określonych zasad:



Argumentowanie

Do emocji

Pozytywne –

Negatywne –

Do faktów

Pozytywne –

Negatywne –



Ustępstwa w negocjacjach

1. Na pierwszą propozycję powiedz "nie"
2. Ustępuj z wysiłkiem
3. Zmniejszaj skalę ustępstw
4. Żądaj ustępstwa za ustępstwo
5. Nie ustępuj pierwszy w sprawach kluczowych
6. Stosuj wiele małych ustępstw a nie mało wielkich
7. Liczy się sam fakt ustępstwa
8. Zaczynaj wysoko, abyś miał z czego ustępować



Warunkowa wymiana

Jeśli wy to wówczas ja

Niczego nie uzgodniono dopóki nie uzgodniono
wszystkiego



Argumenty i ustępstwa (c.d.)

Ustępstwa nie mogą być zbyt duże - zazwyczaj największe znaczenie ma sam fakt pójścia na ustępstwo niż jego rozmiar. Należy pamiętać, że niewielkie ustępstwo zazwyczaj powoduje chęć rewanżu, natomiast duże może prowadzić do zachłanności.

Ustępować należy z oporem i niezbyt szybko - konieczność dłuższego i bardziej przekonującego starania się daje w efekcie więcej satysfakcji i zadowolenia, ponieważ zdecydowanie bardziej ceni się coś, o co należy ciężiej i dłużej zabiegać.



Argumenty i ustępstwa (c.d.)

Nie każde ustępstwo należy odwzajemniać- nie w każdej sytuacji zachodzi potrzeba rewanżowania się za ustępstwo. Czasami zdarza się, że odwzajemnione ustępstwo nie jest sprawiedliwe.

Należy stopniowo zmniejszać ustępstwa- takie postępowanie wymusza na drugiej stronie konieczność wcześniejszego zadeklarowania się, np. podpisania umowy, co wynika z przeświadczenia, że wkrótce nadejdzie granica możliwości naszego partnera.



Argumenty i ustępstwa (c.d.)

Należy zdecydowanie unikać zasady "dzielenia różnicy na pół" - z matematycznego punktu widzenia takie postępowanie jest zazwyczaj niekorzystne dla obydwu stron.

Koniecznym należy być ostrożnym i strzec się potęgowania ustępstw przy końcu negocjacji - jest to technika mająca na celu rozszerzanie wymagań i żądań mimo pozornego zakończenia negocjacji.



Argumenty i ustępstwa (c.d.)

Do każdej tzw. "absurdalnej propozycji" drugiej strony należy zawsze podchodzić z dystansem - tego typu działania stosowane są często w celu wybadania stanowiska oraz stopnia determinacji. W przypadku zaistnienia takiej sytuacji nie należy w żadnym razie kierować się emocjami, lecz omówić z drugą stroną absurdalność przedstawionej propozycji.

Nie należy jako pierwszy ustępować w istotnych sprawach: taki sposób postępowania jest postrzegany jako przyznanie się do nieumiejętności prowadzenia skutecznych negocjacji. Korzystne jest natomiast górowanie nad partnerem odnośnie spraw mniej ważnych.

BATNA: najlepsza alternatywa dla negocjowanego porozumienia



BATNA

B – Best

A – Alternative

T – To

N – Negotiate

A – Agreement





Asertywność

Asertywność w negocjacjach

Asertywność - zachowania, które wyrażają nasze rzeczywiste odczucia (pragnienia, dążenia) oraz wspierają nasze społeczne uprawnienia nie naruszają praw innych ludzi. (Spener A. Rathus)

Analiza transakcyjna – teoria, która opisuje cztery pozycje życiowe:



Asertywność w negocjacjach c.d

- **Ja jestem OK - ty nie jesteś OK** - zachowanie agresywne. W przypadku takich zachowań sytuacje postrzegane są w kategorii "ja wygrywam, ty przegrywasz".
- **Ja nie jestem OK- ty jesteś OK** - zachowanie bierne to zachowania postrzegane w kategorii "ja przegrywam, ty wygrywasz".
- **Ja nie jestem OK- ty nie jesteś OK** - zachowanie manipulacyjne.
- **Ja jestem OK - ty jesteś OK** - zachowanie asertywne.



Negocjacje pozycyjne i problemowe

NEGOCJACJE POZYCYJNE



RYWALIZACJA

NEGOCJACJE PROBLEMOWE



WSPÓŁPRACA



Negocjacje pozycyjne

Zasada:

Strata dla przeciwnika to zysk dla mnie

Gra:

Gra o sumie zerowej

Czas:

Krótszy czas trwania negocjacji

Wpływ na dalsze kontakty:

Zdecydowanie negatywny



Negocjacje problemowe

Zasada:

Korzyści dla obydwu stron

Gra:

Gra o sumie niezerowej

Czas:

Długotrwałe, mozolne negocjacje

Wpływ na dalsze kontakty:

Zdecydowanie pozytywny



Manipulacja

Manipulacja to zamierzone i intencjonalne wywieranie wpływu na człowieka, by w sposób nieświadomy realizował potrzeby lub cele manipulatora.



Kierowanie manipulacji na problem

1. Pytaj o źródła ich stanowisk i leżące za nimi interesy
2. Nie akceptuj ale i nie odrzucaj - traktuj ich stanowisko jako jedną z możliwych propozycji
3. Nie broń się- pytaj o powody odrzucenia twojego stanowiska
4. Proś o postawienie się w twojej sytuacji, konstruktywną krytykę i radę
5. Dowiaduj się, jakie potrzeby kryją się za ich stanowiskiem
6. Nie przerywaj gdy atakują
7. Traktuj atak personalny jako atak na problem
8. Stosuj pytania zamiast stwierdzeń



13. Techniki Negocjacyjne

- 1. Technika „przynęty i zanęty”** - sprawdza się w sytuacji opornego negocjatora, gdy trudno go namówić na zaangażowanie się w dane działanie.
- 2. Technika „cegiełek”** - używana w końcowej fazie negocjacji, gdy porozumienie zostało już osiągnięte. Negocjator żąda wtedy jeszcze czegoś dodatkowego.
- 3. Metoda dokręcania śruby** - technika ta jest często stosowana, gdy chcemy otrzymać dokładną i staranną pracę.



Techniki Negocjacyjne (c.d.)

4. Technika dobrego i złego charakteru

5. Metoda „ofiary”

6. **Blef** - technika stosowana w trudnych sytuacjach. Polega na świadomym podawaniu drugiej stronie nieprawdziwych faktów, bądź manipulowania nimi tak, aby osiągnąć zamierzony przez siebie efekt.



PODSUMOWANIE

- **Negocjacje** - proces, w wyniku którego strony zmagają się do uzyskania consensusu.
- Istnieją 3 płaszczyzny negocjacji: społeczna, psychologiczna i merytoryczna.
- Cel negocjacji może być **wymierny** (określony konkretną liczbą) lub **niewymierny** (o charakterze opisowym)



PODSUMOWANIE

Używane w negocjacjach **argumenty** można podzielić na dwie grupy: **racjonalne i emocjonalne.**

Wyróżnia się 5 stylów negocjacji:

1. Dominacja
2. Dostosowywanie się
3. Unikanie
4. Kopromis
5. Integratywne negocjacje



DZIĘKUJĘ ZA UWAGĘ :)