

**Górnośląska Wyższa Szkoła
Przedsiębiorczości
im. Karola Godulii w Chorzowie**

Trening

z zakresu:

Negocjacje handlowe

Trener: mgr Sebastian Nowok



Chorzów, dnia 19 października 2005

Wprowadzenie

We współczesnym świecie negocjacje stają się podstawowym elementem regulującym relacje ekonomiczne i społeczne. Najbardziej klasyczny przykład to negocjacje handlowe - dotyczące rozmów związanych z sytuacjami kupna i sprzedaży. Choć często sytuacje te postrzegane są tylko przez pryzmat ustalania ceny, to równie ważnymi czynnikami są potrzeby i wartości, które negocjujący poprzez tę transakcję chcą zrealizować.

Podczas szkolenia studenci, jako osoby, które w przyszłości będą realizować profesjonalną obsługę klienta, nabywają umiejętności negocjacyjne, które pozwalają im skutecznie i elastycznie reprezentować interesy firmy i dawać jednocześnie maksimum satysfakcji klientowi.

Cele szkolenia

Celem szkolenia jest: samopoznanie własnych umiejętności, predyspozycji i doświadczenia negocjacyjnego, a następnie na tej bazie budowanie własnego warsztatu negocjatora – a w szczególności:

- Samopoznanie własnych umiejętności, predyspozycji oraz doświadczenia negocjacyjnego.
- Budowa własnego warsztatu negocjatora.
- Budowa zespołu negocjacyjnego (elementy).
- Bezpośrednie przygotowanie do negocjacji.
- Realizacja zadań negocjacyjnych i ich ocena.
- Style negocjacyjne.

Plan szkolenia

- Określenie osobistych predyspozycji negocjacyjnych
- Typowe role negocjacyjne oraz indywidualna identyfikacja z wybraną rolą
- Podstawowa budowa zespołu negocjacyjnego
- Przygotowanie negocjacji
- Organizacja i planowanie przebiegu negocjacji
- Etapy negocjacji (prowadzenie dyskusji, składanie propozycji, zawieranie transakcji, porozumienie).
- Kryteria oceny negocjacji
- Sposoby negocjowania
- Style i strategie negocjacyjne

Po zakończeniu szkolenia uczestnicy potrafią:

- Przygotować się do negocjacji,
- Skutecznie nawiązywać współpracę poprzez osiągnięcie efektywnego kontaktu z klientem,
- Bronić własnych interesów i zabezpieczyć się przed manipulacjami.

Szkolnie to stanowi nieocenioną pomoc dla wszystkich osób mających styczność ze sprzedażą. Pozwala na doskonalenie podstaw zawodu handlowca i nabycie najważniejszych technik. Przygotowanie i realizacja

negocjacji oraz praktyczne rady ułatwiające finalizację sprzedaży - to główne elementy szkolenia.

Forma szkoleniowa

Szkolenie odbywa się w formie treningu negocjacyjnego (80%), gdzie poszczególne zagadnienia poprzedzone są wprowadzeniem teoretycznym (20%) oraz uzupełnione materiałami pomocniczymi.

Potoczne rozumienie: podstawowy sposób uzyskiwania od innych tego, czego chcemy, czyli sekwencja posunięć, dzięki którym strony osiągają możliwie korzystne rozwiązanie częściowego konfliktu interesów.

Cel negocjacji: osiągnięcie porozumienia w sytuacji, gdy:

A. strony powiązane są interesami

B. występują różnice interesów, czyli:

- jedne interesy są wspólne
- inne interesy są przeciwne

psychologiczne rozumienie:

a) szerokie ujęcie (każda rozmowa, w której celem jest uzgodnienie wspólnego stanowiska w określonej sprawie)

b) węższe ujęcie (złożony, dynamiczny proces poznawczo-emocjonalny oparty na komunikowaniu się stron, które oczekują, że porozumienie może zapewnić większe korzyści niż działanie niezależne gdyż bez wspólnych interesów nie ma po co negocjować, a bez sprzecznych nie ma o czym.

NEGOCJACJE – dwustronny proces komunikowania się, którego celem jest osiągnięcie porozumienia, gdyż niektóre przynajmniej interesy zaangażowanych stron są konfliktowe.

NEGOCJACJE NIE SĄ:

- a. istnieniem wyłącznie sprzecznych interesów
- b. walką, w której należy odnieść zwycięstwo
- c. towarzyską wymianą poglądów

NEGOCJACJE OZNACZAJĄ:

- a. trudny i skomplikowany proces podejmowania decyzji, zmierzający do podjęcia decyzji umożliwiającej realizację dwustronnych interesów
- b. próbę rozwiązania aktualnego konfliktu bez odwoływania się do przeszłości (co i kto kiedyś zrobił) i przy koncentracji obydwu stron na przyszłość (tj. skutkach podjętych decyzji).

NEGOCJACJE – proces interakcyjny spełniający warunki:

- angażuje co najmniej dwie strony
- interesy stron są sprzeczne co najmniej w 1 obszarze, a jednocześnie wspólne strony co najmniej częściowo dobrowolnie przystępują do podjęcia tej interakcji (niezależnie od uprzednio istniejących doświadczeń).

Podejmowane działania dotyczące:

- podziału lub wymiany 1 lub więcej dóbr (zasobów)
- rozstrzygnięcia 1 lub więcej problemów dotyczących zaangażowania osób lub stron przez nie reprezentowanych

Działania te zwykle następują nie równocześnie, lecz sekwencyjnie i nie polegają na:

- przedstawieniu przez jedną ze stron żądań lub propozycji
- ocenieniu tej propozycji przez drugą stronę
- wyrażeniu zgody lub wysunięciu kontrpropozycji.

Elementy składowe sytuacji negocjacyjnej niezależnie od przedmiotu negocjacji i stanowiące istotę negocjacji:

wzajemna zależność stron oznaczająca:

- ograniczenie swobody zachowania jednej strony przez zachowania drugiej strony ze względu na wykonalność, koszt lub czas
- dostrzeganie faktu korzyści płynących z uzgodnienia pewnych działań, a nawet konieczności uzgodnień umożliwiających realizację własnych interesów
- dostrzeganie konfliktu lub niegodności "zderzenia" zamierzonych kierunków działania lub preferencji możliwość oportunistycznych zachowań wynikających z:
 - niepełnego ujawniania motywów i celów
 - podejmowanie działań wyłącznie we własnym interesie i prób przekształcenia sytuacji w sposób korzystny dla siebie prób wpływania na decyzję drugiej strony.

SPOSOBY NEGOCJOWANIA:

- a) miękki:** zakończony ustępstwem połączonym z poczuciem wykorzystania
- b) twardy:** oznaczający traktowanie sporu jako wyzwania i powodujący "ranienie" drugiej strony
- c) oparty na zasadach** (tzw. harwardzki sposób negocjowania) obejmujący:
 - poszukiwanie wspólnych korzyści
 - przy konflikcie oparcie się na kryteriach niezależnych od woli stron oznaczających:
 - twardą metodę w stosunku do problemu
 - miękką metodę w stosunku do ludzi

ETAPY TYPOWYCH NEGOCJACJI

1. Przygotowanie do negocjacji

a) rozważenie pytań:

- dlaczego rozpoczynamy negocjacje i czego one mają dotyczyć?
- kto będzie naszym przeciwnikiem i jaki przyjmie styl?

- czy można załatwić sprawę bez odwoływania się do negocjacji?
- kiedy najlepiej, a kiedy najgorzej będzie rozpocząć negocjacje?
- jakie oferty wyjściowe zamierzamy przedstawić i na jakie ustępstwa jesteśmy gotowi?
- czy zamierzamy zaprosić do udziału pośredników (mediatorów) czy tworzymy zespół (jeśli tak – kto ma do niego wejść), czy też negocjujemy sami?
- gdzie (w jakim miejscu) będziemy prowadzić negocjacje – u nas, u nich, czy na neutralnym terenie?
- jak długo zamierzamy prowadzić rozmowy?
- jak sprawdzić trafność spostrzegania sytuacji, istniejące możliwości, uboczne problemy i ewentualne ograniczenia zawarte w naszym stanowisku?

b) dobór reprezentantów

ustalenie liczby negocjatorów dostosowanej do:

- ilości problemów (w celu "zabezpieczenia" każdego z omawianych aspektów)
- liczby przedstawicieli "przeciwnej strony"
- możliwości kontroli i koordynacji pracy zespołu

wybór osób uwzględniający:

- zdolności negocjacyjne i cechy osobowości sprzyjające negocjacom
- posiadanie specjalistycznej wiedzy z zakresu negocjowanych zagadnień (przedmiotu negocjacji)
- posiadanie umiejętności współdziałania (brak nadmiernego indywidualizmu)
- pełnienie określonej roli w trakcie negocjowania

utworzenie zespołu charakteryzującego się umiejętnością współzycia, czyli charakteryzującego się:

- dopasowaniem (tj. złożonym z osób wzajemnie się szanujących i znających przypisane im role i obowiązki)
- wewnętrzną równowagą (obejmującym osoby o podobnym poziomie zdolności i znajomości zagadnień – bez "gwiazd")
- zaufaniem (do kompetencji, moralności i uczciwości członków)
- uznaniem ze strony przeciwnej
- określonym podziałem ról na:
 - lidera (organizacja pracy zespołu, posiadanie kompetencji do podejmowania decyzji – niekoniecznie ujawnionych i umiejętności prowadzenia negocjacji)
 - protokolanta (notowanie ustaleń i ujawnianie danych, czuwanie nad kolejnością zagadnień, aktywna współpraca z liderem, podsumowywanie)
 - słuchacza (zapamiętywanie faktów i "niedopowiedzeń" oraz baczne obserwowanie spotkań)

- krytyka (oceniającego techniki negocjacji i sposób pełnienia ról przez członków zespołu oraz dokonująca przeglądu rozmów w celu poprawy podejmowanych działań)
- kontrolera (tzw. superwizora, oceniającego działalność zespołu i uzyskane postępy).

c) przygotowanie miejsca rozmów

- wygoda obydwu stron
- wystrój sugerujący życzliwość, otwartość (jasne pomieszczenie), a nie konfrontacyjny chłód
- zagospodarowanie przestrzeni wskazujące na partnerstwo (okrągły stół lub siedzenie po tej samej stronie, bo pozycje vis a vis sugerują konfrontację, ewentualne "zasiedlenie" kąta pokoju, gdyż daje dobry kontakt i właściwy dystans; siedzenie naprzeciwko własnych "pomocy" tj. towarów, wykresów itp.)

2. Otwarcie rozmów

a) "rozgrzewka"

- wstępna rozmowa (wyrównanie nastroju i zbudowanie zaufania)
- ustalenie sposobu prowadzenia negocjacji, zakresu, czasu trwania i procedury

b) eksploracja głównych elementów sytuacji oznaczająca znalezienie odpowiedzi na następujące pytania:

- czy przedstawiciele drugiej strony są upoważnieni do podejmowania końcowych decyzji i kto jest najważniejszą osobą?
- czy przygotowana została właściwa strategia negocjacyjna?
- czy trafnie zostały przewidziane aspiracje i intencje drugiej strony i jakich oczekuje korzyści?

3. Przedstawienie propozycji – jako formy kontrolowania sytuacji

a) skuteczne sposoby formułowania propozycji

- zastępowanie odrzuconej propozycji inną
- przedstawianie propozycji w formie warunkowej (jeżeli Wy... to My...) i mniej konkretnej niż druga strona
- cierpliwe wysłuchiwanie drugiej strony (bez przerywania)
- stosowanie szerokiego aspektu własnej propozycji
- przedstawianie wielowariantowej propozycji, ale minimum dwóch, czyli:
- najbardziej preferowanego stanowiska możliwego do zaakceptowania
- stwarzanie kolejnych możliwości (twórcze poszukiwanie nowych ujęć)
- realne ocenianie sytuacji i rozważanie decyzji związanych z brakiem możliwości osiągnięcia porozumienia.

b) ustępstwa i oferty

- stosowanie zasady "ustępstwo za ustępstwo"

- zakładanie ustępstw, czyli rozpoczynanie negocjacji od ofert lepszych niż te, które nas zadowolą
- ustalenie marginesu negocjacyjnego, czyli różnicy między pierwszą ofertą, a oczekiwanym kontraktem
- stosowanie zasady "małych kroków" (im mniejsze kroczki ustępstw w porównaniu z drugą stroną, tym większe korzyści)
- stosowanie zasady "obszaru środkowego oznaczającego zbieżność ofert obydwu stron

MY

obszar kontraktu

ONI

- łagodzenie różnicy stanowisk poprzez ustępstwa, przy czym z reguły pierwsza ustępuje słabsza strona
- strategia robienia ustępstw
 - robienie niewielkich ustępstw
 - w odniesieniu do mniej ważnych spraw
 - wyjaśnianie trudności
 - podkreślanie poświęcenia
 - akcentowanie własnych dobrych chęci (właśnie potwierdzanych korzystniejszą ofertą).
- strategia żądania ustępstwa
 - minimalizowanie wagi i znaczenia uzyskiwanych ustępstw
 - brak okazywania entuzjazmu
 - utrzymywanie atmosfery spokoju – tajemniczości
 - prawidłowa częstotliwość ustępstw (lepiej częściej i mniej niż rzadziej i więcej)
 - posługiwanie się umiejętnością budowania dobrego kontaktu
 - przy bardzo trudnych rozmowach i braku wzajemnej aprobaty stron stosowanie procedury "jednego tekstu" (pisemnej oferty szczególnie przydatnej przy posiadaniu pewności własnych racji, lecz może on jednak usztywniać stanowiska prowokując do "honorowej" obrony przedstawionej oferty).

4. kontrakt końcowy

a) rola – sprawdzian osiągnięć negocjacyjnych i gwarancja poprawnej realizacji

b) forma – koniecznie w formie pisemnej

c) zawartość (tj. wszystkie ustalenia i warunki ich realizacji)
preambuła (ogólne informacje o kontrakcie, określenie negocjujących stron, daty i miejsca zawarcia kontraktu, terenu jego obowiązywania, osób reprezentujących strony)

d) zakres kontraktu (wyjaśnienie czego dotyczy, a czego nie) sposób realizacji (np. sposobu i czasu dostarczenia towaru) cena:

- co obejmuje
- stała/zmienna (warunki zmiany)
- rodzaj środków płatniczych
- ewentualne rabaty

- ewentualne, warunkujące cenę, wyłączność dostaw termin płatności (kiedy, komu, jak, kto płaci podatek) dokumentacja techniczna
- gwarancja
- warunki zerwania umowy

KRYTERIA OCENY NEGOCJACJI

doprowadzenie do porozumienia:

- efektywność (oznaczająca umożliwienie realizacji interesów obydwu stron)
- nie niszczenie stosunków między stronami (brak pogorszenia ich), znajomość zasad przez strony sporu – ułatwia negocjowanie

ZASADY I FAZY NEGOCJACJI - 4 punkty odniesienia

A. ludzie

B. cele (interesy)

C. możliwości rozwiązań (sposoby rozwiązań, metody)

D. stosowane kryteria

odpowiadające im 4 zasady negocjacji rzeczowej (skupiającej się wokół meritum)

- a. ad. A. (ludzie)
I oddziel ludzi od problemu
- b. ad. B. (interesy)
II skoncentruj się na interesach, a nie na stanowiskach
- c. ad. C. (możliwości rozwiązań)
III opracuj wiele różnych możliwości zanim podejmiesz decyzję
- d. ad. D. (kryteria)
IV domagaj się, aby wynik rozmów oparty był na obiektywnych kryteriach

FAZY NEGOCJACJI Z UWZGLĘNIENIEM 4 PUNKTÓW ODNIESIENIA

1. Analiza (diagnoza sytuacji)

- a. ad. B. (interesy) – zebranie informacji, pogrupowanie ich, przemyślenie
- b. ad. A. (ludzie) – rozpatrzenie problemów związanych z ludźmi (emocje, komunikowanie się, identyfikacji z własnymi interesami i dostrzegania interesów drugiej strony)
- c. ad. C. (możliwości) – rozpatrzenie możliwości zawarcia porozumienia
- d. ad. D. (kryteria) – rozpatrzenie kryteriów mogących być podstawą porozumienia.

2. Planowanie

- a. ad. B. (interesy) – ustalenie najważniejszych (priorytetowych) interesów i decyzji (co robić)

- b. ad. A. (ludzie) – opracowanie sposobu rozwiązania problemów ludzkich (jak sobie z nimi dać radę)
- c. ad. C. (możliwości) – opracowanie nowych możliwości rozwiązania
- d. ad. D. (kryteria) – opracowanie dodatkowych kryteriów

3. Dyskusja

- a. ad. B. (interesy) – zrozumienie interesu obydwu stron (każda ze stron powinna zrozumieć interesy drugiej strony)
- b. ad. A. (ludzie) – zrozumienie różnic w sposobie postrzegania faktów przez obie strony (uświadomienie sobie i ujawnienie źródeł poczucia frustracji, złości, trudności w komunikowaniu się)
- c. ad. C. (możliwości) – opracowanie sposobu rozwiązania dającego obustronne korzyści (obydwie strony opracowują razem)
- d. ad. D. (kryteria) – poszukiwanie wspólnie akceptowanych kryteriów, na podstawie których będą rozpatrywane konfliktowe interesy.

4. Porozumienie – możliwe przy zastosowaniu negocjacji opartych na zasadach, czyli "mądre" porozumienie

- a. ad. A. (ludzie) – uzyskiwanie polubownego porozumienia, bez wzajemnych uraz, będącego efektem oddzielenia ludzi od problemu
- b. ad. B. (interesy) – ustalenie podstawowych interesów
- c. ad. C. (możliwości) – ustalenie wzajemnie korzystnych alternatyw i uczciwych standardów (w przeciwieństwie do tzw. negocjacji pozycyjnych)
- d. ad. D. (kryteria) – stopniowe osiągnięcie konsensusu (bez ponoszenia kosztów związanych z zajmowaniem stanowiska, "okopywaniem się", a potem konieczności wydostawania się z niego)

STYLE ZWIĄZANE Z NASTAWIENIEM

- przegrana – przegrana (np. zyskanie na czasie)
- wygrana – przegrana (styl twardy – nastawienie na wygraną)
- wygrana – wygrana (styl łagodny – nastawienie na współpracę)

styl rzeczowy (harwardzki) – czyli sposób postępowania dający możliwości uniknięcia wyboru między stylem łagodnym (kooperacyjnym), a stylem twardym (rywalizacyjnym).

negocjacje integracyjne, których wynikiem jest kontrakt odpowiadający negocjującym stronom tj. przynoszący nie tylko korzyści obydwu stronom, lecz również wysoką wspólną korzyść.

Po przeprowadzeniu ćwiczenia odpowiedz na poniższe pytania.
Pytania sprawdzające:

- Czy w twojej opowieści osoby przedstawione na ilustracji:
- | | | |
|--|------------------------------|------------------------------|
| a. dyskutują o czymś? | <input type="checkbox"/> Tak | <input type="checkbox"/> Nie |
| b. podejmują decyzję? | <input type="checkbox"/> Tak | <input type="checkbox"/> Nie |
| c. odrzucają jakiś pomysł? | <input type="checkbox"/> Tak | <input type="checkbox"/> Nie |
| d. wyglądają na zamyślane? | <input type="checkbox"/> Tak | <input type="checkbox"/> Nie |
| e. opuszczają pokój? | <input type="checkbox"/> Tak | <input type="checkbox"/> Nie |
| f. z radością się spierają? | <input type="checkbox"/> Tak | <input type="checkbox"/> Nie |
| g. szukają kompromisu? | <input type="checkbox"/> Tak | <input type="checkbox"/> Nie |
| h. poirytowane naciskają na oponentów? | <input type="checkbox"/> Tak | <input type="checkbox"/> Nie |
| i. uczą jedne drugich? | <input type="checkbox"/> Tak | <input type="checkbox"/> Nie |
| j. usiłują przekonać innych? | <input type="checkbox"/> Tak | <input type="checkbox"/> Nie |

Mój wynik: razy TAK i razy NIE.

Ocena wyniku:.....

Role negocjacyjne:

1. **Przewodniczący**, czyli główny negocjator.
2. **Faktyczny** negocjator.
3. Negocjator **analityk**.
4. Negocjator **rozjemca**.
5. Negocjator **intuicyjny**.



Schemat zespołu negocjacyjnego

Charakterystyka ról

Przewodniczący, czyli główny negocjator.

Ogromne znaczenie ma to, byś jeszcze przed rozpoczęciem negocjacji pomyślał o skoordynowaniu poczynań, swoich lub członków waszego zespołu.



Opis roli

Przewodniczący odpowiada za:

1. Sformułowanie i w razie potrzeby modyfikowanie celów negocjacji oraz za określenie priorytetów (charakter, zakres i kolejność ustępstw).
2. Podejmowanie decyzji.
3. Kontrolowanie, czy strategia realizowana jest skutecznie.
4. Kierowanie przebiegiem negocjacji (taktyka, role itp.)

5. Ocenianie skuteczności grupy negocjacyjnej i dokonywanie nieodzownych poprawek w trakcie rozmów.

Uwagi

Czasami głównym negocjatorem wcale nie jest ten, kto nosi taki tytuł. Zdarzają się sytuacje, gdy prawdziwy przewodniczący grupy negocjacyjnej jest swego rodzaju **szarą eminencją**.

- Trzeba umieć odróżnić formalnego i nieformalnego głównego negocjatora.
- Koniecznie musisz się zastanowić, jaką masz siłę jako główny negocjator. Jak daleko możesz się posunąć? Jak wiele pozostawiono do twojej decyzji?
- Czy nie lepiej skryć się w czasie negocjacji w cieniu zwierzchnika?

Faktyczny negocjator



Opis roli

Faktycznego negocjatora cechuje to, że:

1. Zna fakty istotne dla negocjowanej kwestii.
2. Potrafi udokumentować swoje tezy.
3. Pyta o fakty (sprawdza je, ewentualnie potwierdza).

4. Odpowiada na dodatkowe pytania i udziela wyjaśniających informacji.

5. Zabiega o to, aby żadna z istotnych kwestii nie została pominięta czy też ujęta niejasno.

Uwagi

- Faktyczni negocjatorzy nie troszczą się niekiedy o emocjonalne reakcje drugiej strony.
- Bywają nadmiernie drobiazgowi. Zdarza się, iż polemizują z członkami własnej grupy, gdy ci wyrażają się nieprecyzyjnie, co może ostatecznie powodować osłabienie pozycji ich własnej strony.

Negocjator analityk



Opis roli

Analitycy odpowiedzialni są za:

1. Logiczną argumentację.
2. Czuwanie nad tym, aby wybrana strategia była właściwie realizowana, a w razie potrzeby modyfikowana.
3. Ustalenie porządku negocjacji.
4. Ustalenie zasad negocjacji.

5. Stawianie drugiej stronie pytań, które wyjaśnić mają racje jej stanowiska, a także obserwację, w jaki sposób owa indagacja wpływa na rozmówców i odpowiednie dostosowywanie do tego własnych poczynań.

Uwagi

- Analitycy tracą czasami wyczucie proporcji i wikłają się w sieć argumentów i kontrargumentów.
- Często uważa się ich za zimnych, bezdusznych i pozbawionych skrupułów.
- Logika nie zawsze jest najlepszym narzędziem porozumienia.

Negocjator rozjemca



Opis roli

Do umiejętności rozjemców należą:

1. Usuwanie zadrażeń między członkami grupy negocjacyjnej.
2. Nawiązywanie i podtrzymywanie dobrych kontaktów przynajmniej z

niektórymi członkami drugiej strony.

3. Zwracanie uwagi na reakcje (zwłaszcza emocjonalne) rozmówców.

4. Budowanie nastroju wzajemnego zaufania.

5. Szybkie wychwytywanie zalet i wad strony przeciwnej.

Uwagi

- Rozjemców czasami tak mocno pochłania ludzki aspekt negocjacji, że zapominają o celach i strategii.
- Mogą zupełnie nieświadomie ujawnić istotne informacje.
- Zdarzają im się bardzo emocjonalne reakcje.

Negocjator intuicyjny



Opis roli

Intuicjonistów cechuje to, że:

1. Zgłaszają nowe pomysły, proponują nowe punkty widzenia, wynajdują alternatywne rozwiązania.
2. Widzą, co jest najistotniejsze dla negocjacji, i potrafią istotę odróżnić od spraw ubocznych.
- 3.

Dostrzegają przyszłe konsekwencje pojawiających się propozycji.

4. Potrafią łączyć fragmentaryczne ustalenia i sprawnie podsumowywać aktualny stan negocjacji.

5. Potrafią odgadywać, w jakim kierunku zmierzają negocjacje („słyszą, co w trawie piszczy”).

Uwagi

- Negocjatorzy intuicyjni mogą tracić poczucie rzeczywistości i występować z niebezpiecznymi pomysłami.
- Nie zawsze potrafią dostrzec ryzyko związane z ich pomysłami i wizjami.
- Ciężko nimi sterować: dyscyplina nie jest ich najmocniejszą stroną.

Karta obserwacji rozmowy negocjacyjnej

Przedmiot negocjacji

--

Strona negocjacji:

.....

Nacja negocjacyjna:

.....

**Charakterystyka
prowadzonych negocjacji:**

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Błędy negocjacyjne:

-
-
-
-
-

Zalecenia negocjacyjne:

-
-
-
-
-
-

Ocena:

Strona negocjacji:

.....

Nacja negocjacyjna:

.....

**Charakterystyka
prowadzonych negocjacji:**

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Błędy negocjacyjne:

-
-
-
-
-

Zalecenia negocjacyjne:

-
-
-
-
-
-

Ocena:

Ćwiczenia do pracy indywidualnej

Ćwiczenie nr 1


Jakie są twoje główne zalety i wady negocjacyjne?

Zalety: 1.
2.
3.

Wady: 1.
2.
3.

Ćwiczenie nr 2

Zastanów się jakim jesteś typem negocjatora: uprzejmym? twardym? dobrze przygotowanym? agresywnym? elastycznym? Odpowiedź krótko uzasadnij.



.....

.....

.....

.....

.....

Ćwiczenie 3

Wskaż swoje predyspozycje do prowadzenia negocjacji:

- • •
- • •
- • •

oraz na ich podstawie określ najdogodniejszą własną rolę negocjacyjną:

.....

Przygotowanie do negocjacji

1. Jaki rezultat negocjacji chciałbyś uzyskać?

.....
.....

2. Które zagadnienia będą negocjowane?

- a)
- b)
- c)
- d)
- e)

3. Co chcesz osiągnąć, biorąc pod uwagę każde z nich?

- ad. a)
- ad. b)
- ad. c)
- ad. d)
- ad. e)

4. Uszereguj swoje cele według ich znaczenia.

- Bardzo ważne -absolutnie decydujące-z pewnością nie ustąpisz:
- Średnio ważne- ważne, lecz nie decydujące:
.....
- Mniej ważne- chcesz je osiągnąć, jednak nie za cenę rezygnacji z porozumienia:
.....

5. Jakie wyznaczasz granice porozumienia na stanowisku początkowym, a jakie na końcowym?

- Warunki początkowe powinny być wiarygodne, oto one:
.....
- Warunki końcowe wyznaczają pozycje „wycofywania” się, czyli:

6. Przygotowane warunki stają się przedmiotem ponownych rozmów, gdy ze względu na okoliczności konieczne są zmiany.

.....
.....

UWAGA!

Elementarne błędy, których można uniknąć:

1. Brak czasu na wyznaczenie celów,
2. Błędne traktowanie „posłuchajmy, co mają nam do powiedzenia” jako etapu przygotowania,
3. Brak realizmu przy określaniu stanowiska początkowego i końcowego,
4. Brak ustalenia kolejności swoich celów.

Negocjacje z przymrużeniem okaz



„Czerwony” kontra „Niebieski”, czyli rzecz o stylach i strategiach negocjacji

Kim są „Czerwoni”?

„Czerwoni” stylisci uważają, że odnoszą korzyści z negocjacji, jeśli:

- traktują je jak jednorazowe ćwiczenia,
- próbują odnieść zwycięstwo poprzez dominację,
- wierzą, że więcej dla nich oznacza mniej dla ciebie,
- używają blefów, podstępów, brudnych sztuczek, przymusu, aby wyjść na swoje,
- biorą coś, nie dając w zamian nic.

Kim są „Niebiescy”?

„Niebiescy” stylisci wierzą, że odnoszą korzyści z negocjacji, gdy:

- rozpatrują negocjacje w kontekście długoterminowym,
- odnoszą sukces poprzez współpracę,
- wierzą, że więcej dla ciebie oznacza więcej dla nich,
- unikają stosowania technik manipulacyjnych,
- biorą pod uwagę dążenia każdej ze stron,
- chcą uzyskać coś za coś.

Uwaga: istnieją również zamaskowani „czerwoni” oraz asertywni „niebiescy”. Zamaskowani „czerwoni” są często myleni z asertywnymi „niebieskimi” negocjatorami – no i jest jeszcze styl... „purpurowy”.

Aby przeciwstawić się „czerwonym” negocjatorom, powinieneś:

- przyciągnąć ich uwagę,
- dać do zrozumienia, że nie ulegniesz ich zastraszaniu oraz że porozumienie jest możliwe do osiągnięcia jedynie, jeśli dotyczy meritum sprawy lub polega na wymianie reguł.
- Zastosuj „purpurową” wymianę reguł w wypadku wszelkich propozycji („jeśli ty... to ja...”), aby obronić się przed zamaskowanymi „czerwonymi” negocjatorami.

Jak postępować z „Czerwonym”?

Na przykład zirytowanego klienta można uspokoić, mówiąc, że:

- przepraszasz za stres, który u niego wywołałeś,
- wysłuchasz tego, co chce ci powiedzieć,
- masz zamiar jak najlepiej załatwić tę sprawę.

oraz powinieneś:

- mówić spokojniej niż negocjatorzy drugiej strony,
- mówić wolniej niż oni,
- pozwolić im na wtrącenia -jednak robić kilkusekundową przerwę po każdym z nich,
- nie uczestniczyć w wymianie przekleństw,
- nie pozwolić się wciągnąć w ataki przeciw rzekomym motywom,
- unikać obrony rzekomych motywów,
- ignorować wszelkie groźby.

Elementarne błędy, których można uniknąć:

- nieelastyczność w stosowaniu różnych stylów,
- uleganie agresywnemu zachowaniu „czerwonych” negocjatorów,
- brak sprawdzenia odpowiedzi „czerwonych” negocjatorów na twoje sygnały,
- brak połączenia twoich „czerwonych” warunków z „niebieskimi” ofertami.