



Negocjacje

Projekt: „NAUKA – Nowoczesna Administracja Uczelni oraz Kadra Akademicka”

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Prezentacja przygotowana przez
Barbarę Jaśkiewicz



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Informacja o obowiązku poddania się kontroli

Uczestnicy są zobowiązani do poddania się ewentualnym czynnościom kontrolnym przez Instytucję Pośredniczącą w związku z realizacją projektu.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

COMPETENCE



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Motto szkolenia

„Za każdym razem, gdy spotykają się dwie osoby lub więcej, to chcąc osiągnąć jakieś porozumienie, muszą negocjować.”

Jim Thomas – „Negocjuj aby zwyciężać.”



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

COMPETENCE



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



WPROWADZENIE W NEGOCJACJE



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

COMPETENCE



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Negocjacje – czym są a czym nie są?

Negocjacje – dwustronny proces komunikowania się, którego celem jest osiągnięcie porozumienia z innymi, gdy niektóre z naszymi interesami są wspólne, a inne sprzeczne. I obie strony chcą uzyskać porozumienie.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

COMPETENCE



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Kiedy negocjować?

- Wtedy, kiedy zawiodły perswazje.
- Wtedy, gdy mamy obszar wspólnych interesów i kupujący chce osiągnąć porozumienie.
- Wtedy, gdy oczekiwany wynik negocjacji uzasadnia czas i wysiłek, który jest niezbędny do ich przeprowadzenia
- Kiedy osoby, które mają przystąpić do negocjacji mają upoważnienia do podjęcia ostatecznej decyzji



Kiedy nie negocjować?

- Szanse na powodzenie są znikome
- Gdy nie możesz nic zyskać, a druga strona może zyskać wiele twoim kosztem
- Negocjatorów opanowało nadmierne pobudzenie emocjonalne
- Istnieją inne, lepsze możliwości
- Przedmiot negocjacji jest zbyt drobny w stosunku do szacowanego kosztu negocjacji



Podstawowe zasady negocjacji

- **Zasada Priorytetu** (na pierwszym miejscu stoi dobro partnera negocjacji, a nie własne)
- **Zasada Consensusu** (szukanie tzw. trzeciego rozwiązania)



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

COMPETENCE



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Inne ważne zasady

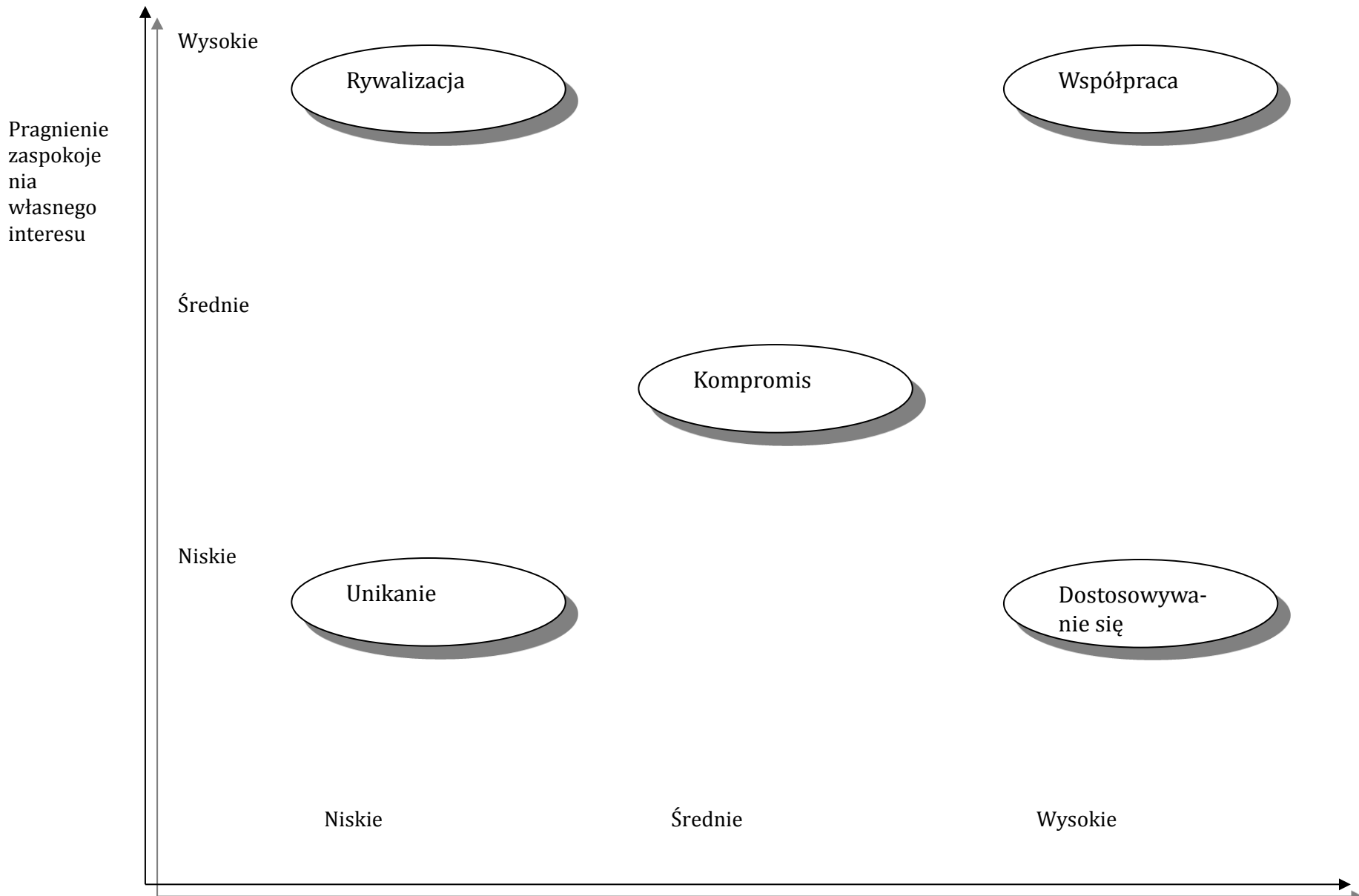
- Oddziel ludzi od problemu
- Koncentruj się na zadaniach, a nie na poglądach
- Opracuj różne możliwości korzystne dla obu stron, nim przystąpisz do rozmów
- Skoncentruj się na interesach, a nie na stanowiskach
- Bądź przygotowany na modyfikację rozwiązania przed podjęciem decyzji
- Domagaj się by wynik negocjacji oparty został o sprawdzalne i wymierne kryteria.



Postawy w negocjacjach

- Postawa dominująca
- Postawa polegająca na dopasowaniu się
- Postawa polegająca na unikaniu
- Postawa kompromisowa
- Postawa win-win





Pragnienie zaspokojenia interesu drugiego uczestnika konfliktu



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

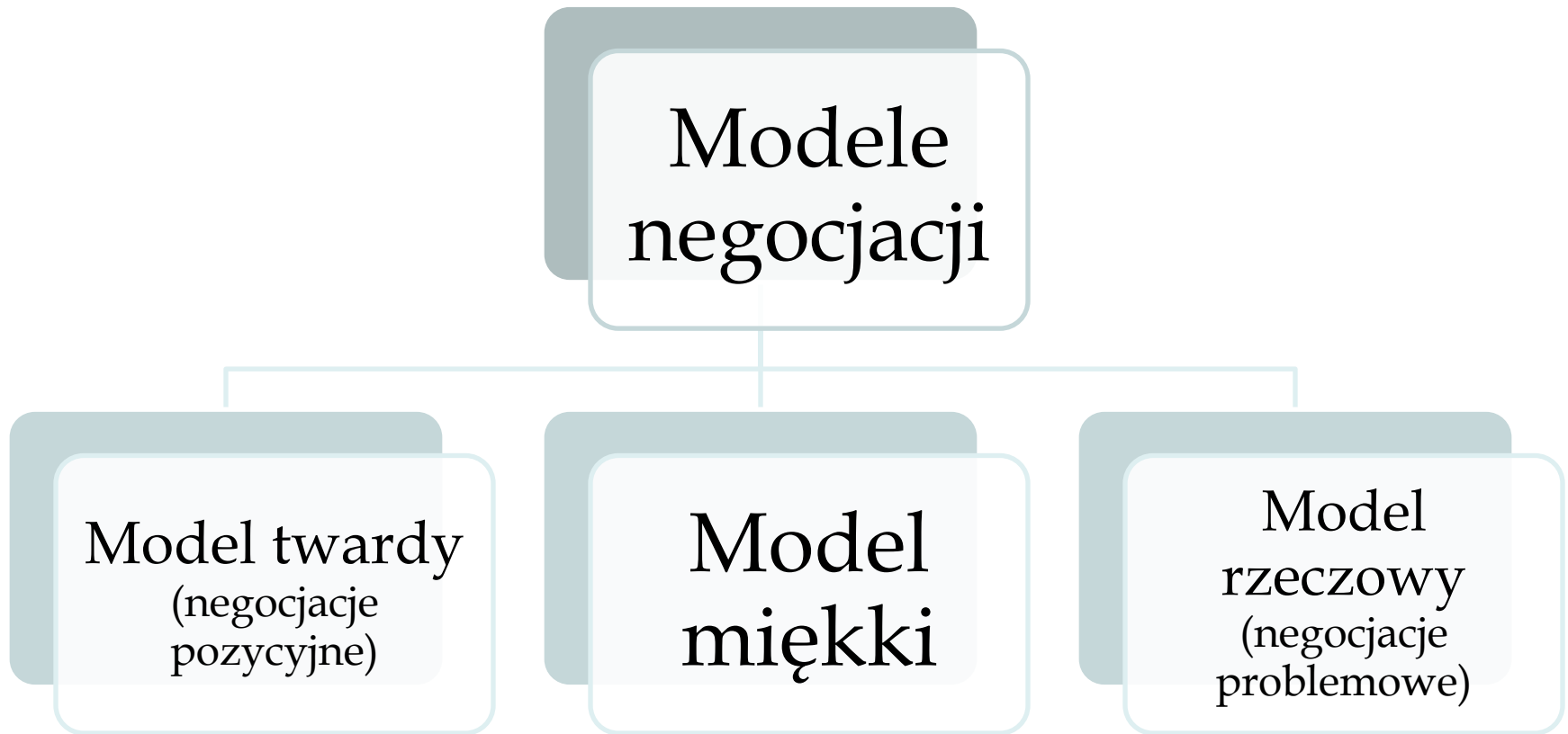
COMPETENCE



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Modele negocjacji



Istota negocjacji pozycyjnych a problemowych

Negocjacje pozycyjne

strategia podziału

- jedna za stron zyskuje tyle ile traci druga
- celem jest uzyskać jak najwięcej

Negocjacje problemowe/rzeczowe

(zwane inaczej negocjacje oparte o interesy stron)

strategia wspólnego poszukiwania rozwiązań



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

COMPETENCE



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Zastosowanie różnych typów negocjacji

Negocjacje pozycyjne

- Interesy stron wykluczają się
- Chcemy zmaksymalizować swój zysk
- Ustępstwo jest oznaką słabości
- Obecne lub przyszłe relacje są mniej ważne, niż natychmiastowe osiągnięcie zysku

Negocjacje problemowe

- Interesy stron są wzajemnie zależne
- Dobro nie jest ograniczone
- Ma znaczenie utrzymanie dobrych relacji na przyszłość

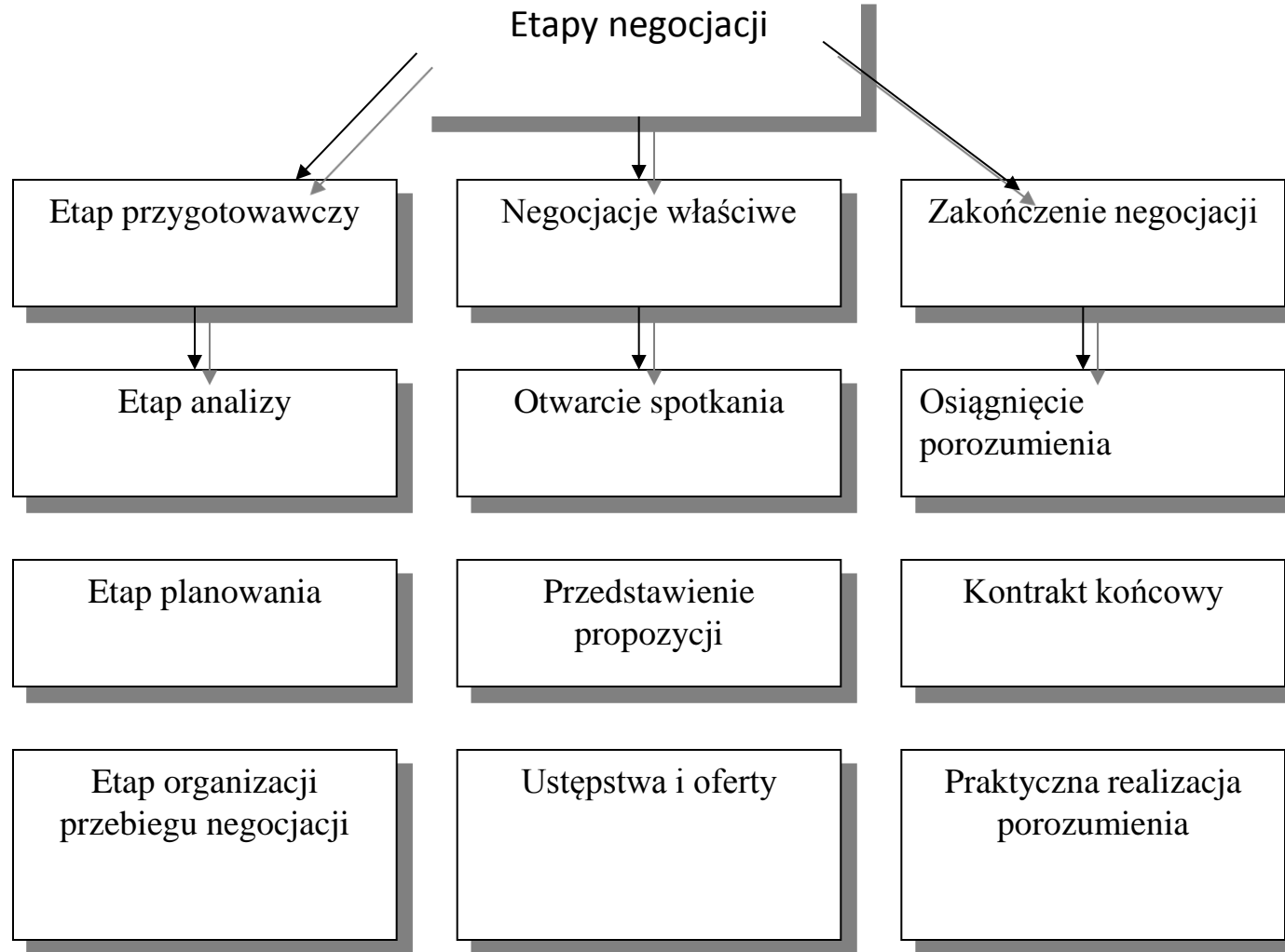


Harwaldzki Model Negocjacji

- 1. LUDZIE:** Oddzielaj ludzi od problemów (opanowanie emocji, ujawnienie percepcji sytuacji, doskonalenie sposobu porozumiewania się)
- 2. INTERESY:** Koncentruj się na interesach i potrzebach stron, a nie na stanowiskach, pozycjach wyjściowych (nie targuj się o stanowiska)
- 3. KRYTERIA:** Stosuj obiektywne kryteria (ustalenie i odwoływanie się do obiektywnych kryteriów, jakie powinno spełniać porozumienie i sam tryb negocjowania)
- 4. ROZWIĄZANIA:** Szukaj korzyści dla wszystkich (rozwiązań korzystnych dla obu stron)



Etapy negocjacji



PRZYGOTOWANIE DO NEGOCJACJI



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

COMPETENCE



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Przygotowanie do negocjacji”

„Początkujący negocjatorzy poświęcają 30% czasu na przygotowanie, a 70% na negocjacje. Doświadczeni czynią odwrotnie”

(Sekrety skutecznych negocjacji)



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

COMPETENCE



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Przygotowanie do negocjacji obejmuje:

- Zebranie informacji o partnerze (W jakiej jest sytuacji? Jaka jest jego oferta?)
- Przygotowanie obszaru negocjacji
- Wyznaczenie priorytetów (Jakie ustępstwa mogę poczynić?)
- Ustalenie przedziałów negocjacyjnych (moje cele -maksimum i minimum)
- Ustalenie kolejności negocjowania poszczególnych obszarów (strategia prowadzenia rozmowy)
- Dobór osób do zespołu negocjacyjnego
- Ustalenie lub przygotowanie miejsca rozmów



BATNA

Best Alternative To a Negotiated Agreement = nasz najlepszy plan B, co możemy zrobić gdy nie dojdzie do porozumienia

Uwaga: Dobra BATNA daje siłę w negocjacjach!
Słabą BATNE lepiej nie ujawniać!



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

COMPETENCE



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Aby opracować BATNA należy:

- Wyliczyć wszystkie opcje stojące przed nami w przypadku, kiedy nie osiągniemy porozumienia
- Opracować różne alternatywy na podstawie wcześniejszej analizy
- Ocenić każdą z alternatyw – najlepsza alternatywa to będzie nasza BATNA



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

COMPETENCE



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Korzyści płynące z BATNA

BATNA – to kryterium wyboru, chroniące Cię zarówno przed akceptacją porozumienia, które powinieneś odrzucić, jak i odrzuceniem porozumienia, które powinieneś zaakceptować.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

COMPETENCE



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Cele które sobie stawiasz:

- Co chcesz osiągnąć w negocjacjach?
- Czy zależy ci na obustronnych korzyściach czy też jednostronnych?



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

COMPETENCE



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Obszary negocjacji

- Cena
- Czas realizacji
- Ilość
- Jakość
- Koszty dodatkowe (transport)
- Forma płatności
- Gwarancje, reklamacje



Przedziały negocjacyjne

- **Poziom aspiracji** – to najbardziej pożądaný wynik, który chciałby uzyskać negocjator (nasze maksimum)
- **Granica ustępstw** – najniższy możliwy do zaakceptowania wynik (nasze minimum).



Priorytety w negocjacjach

- **Priorytet 1** (warunki bezwzględnie konieczne do osiągnięcia porozumienia)
 - **Priorytet 2** (ważne, ale nie decydujące o zawarciu transakcji)
 - **Priorytet 3** (najmniej ważne warunki)
- Uwaga: zaczynamy od kwestii, w których możliwe jest szybkie



NEGOCJACJE WŁAŚCIWE



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

COMPETENCE



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Negocjacje właściwe

W negocjacjach właściwych ważne są dwa elementy:

- Zrozumienie interesów drugiej strony
- Zarządzanie ustępstwami



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

COMPETENCE



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Zrozum interesy drugiej strony

- Pytaj „dlaczego?” (czasem partner nie uświadamia sobie swoich interesów i potrzeb)
- Staraj się przyjąć perspektywę drugiej strony
- Odślaniaj swoje interesy (najpierw mów o interesach, potem przedstawiaj swoje propozycje)



Zarządzanie ustępstwami

Przekonywanie polega na dawaniu argumentów, negocjowanie zaś na dawaniu ustępstw!



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

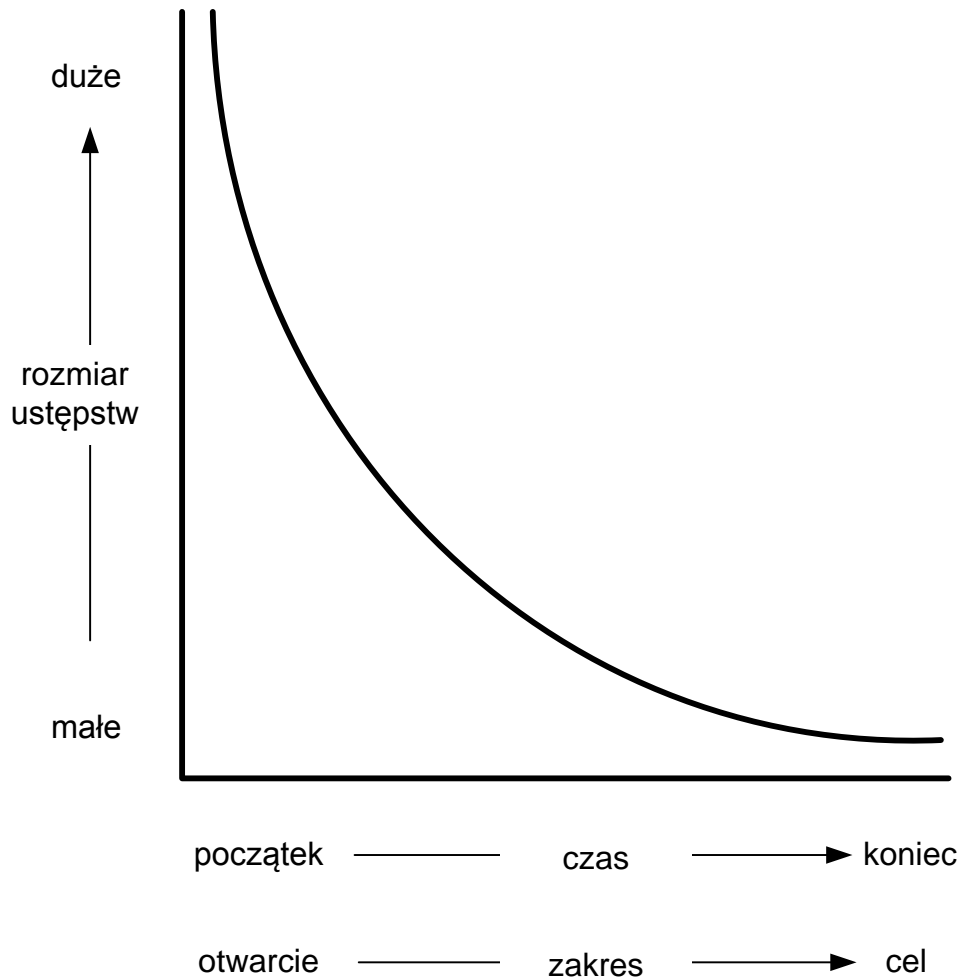
COMPETENCE



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Zasada połówek



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

COMPETENCE



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Zasady ustępowania

- Ustępstwa powinny być niewielkie
- Powinny być stopniowo malejące
- Ustępować należy powoli i niełatwo
- Nie każde ustępstwo musi być odwzajemnione
- Nie idź pierwszy w ustępstwach w ważnych kwestiach
- Ustupując przedstawiaj korzyść jak płynnie dla drugiej strony
- Unikaj eskalacji ustępstw pod koniec negocjacji
- Przypominaj drugiej stronie o poczynionych ustępstwach
- Nie okazuj zadowolenia z pierwszego ustępstwa poczynionego przez partnera



Ustępstwo to nie prezent!

Nasze ustępstwa pozwalają naszemu partnerowi „zachować twarz”.

Każde nasze ustępstwo powinno być przez przeciwnika wywalczone!

Każde ustępstwo poniżej naszego celu będzie bolesne!



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

COMPETENCE



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Zakończenie negocjacji

- Strategie kończenia negocjacji:
 - Przedstaw alternatywy
 - Udawaj zakończenie negocjacji
 - Idź na kompromis
 - Gorące oferty
 - Końcowa premia (dam ci X, jeśli zgodzisz się na układ...)



Barrierey negocjacyjne

- Stereotypy
- Zagrania wysokie i niskie
- Subiektywna wartość przedmiotu negocjacji
- Sztywne trzymanie się jednego rozwiązania



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

COMPETENCE



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Sposoby wychodzenia z impasu negocyjnego

- Odwołanie się do „siły wyższej”
- Przypomnienie ostatecznego terminu i wskazanie na presję czasu



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

COMPETENCE



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



ZASADY WPŁYWANIA NA INNYCH I WYBRANE TAKTYKI



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

COMPETENCE



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Zasady wpływania na innych pomocne w negocjacjach

- Zasada klik-wrr
- Reguła wzajemności
- Zasada kontrastu
- Pozwól innym być aktywnym
- Zapuszczanie korzeni
- Stopa w drzwiach
- Spójność



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

COMPETENCE



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Taktyki negocjacyjne

- Pusty portfel
- Pozorne ustępstwa
- Nagroda w raju
- Niepełne pełnomocnictwo



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

COMPETENCE



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Taktyki negocjacyjne

- Dokręcanie śruby – imadło
- Odłóżmy to na potem
- Próbny balon



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

COMPETENCE



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Taktyki negocjacyjne

- Dobry i zły policjant
- Optyk z Brooklinu
- Sprzedaj tanio – zdobądź reputację
- Zdechła ryba



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

COMPETENCE



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Manipulacja w negocjacjach

- Manipulacja fizyczna (sadzanie pod światło, hałas i zaduch, inne stresujące sytuacje)
- Manipulacja słowna
- Ataki personalne
- Groźby
- Blef
- Presja czasu



Dziękuję ślicznie za uwagę i życzę
Owocnych negocjacji!



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

COMPETENCE



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt:

„NAUKA – Nowoczesna Administracja
Uczelni oraz Kadra Akademicka”

Projekt współfinansowany ze środków Unii
Europejskiej w ramach Europejskiego
Funduszu Społecznego



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

COMPETENCE



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY

