

Astrid Heeper, Michael Schmidt

Negocjacje

**JAK PLANOWAĆ, PROWADZIĆ
I FINALIZOWAĆ NEGOCJACJE**

Astrid Heeper, Michael Schmidt

Negocjacje

**JAK PLANOWAĆ, PROWADZIĆ
I FINALIZOWAĆ NEGOCJACJE**

Wydano na licencji Cornelsen Verlag GmbH & Co. OHG, Berlin.

Przy opracowywaniu edycji polskiej wykorzystano tekst, układ graficzny oraz ilustracje z niemieckiego oryginału.

Tytuł oryginału: *Verhandlungstechniken*

Przekład: Urszula Goebel

Redakcja: Anna Konarzewska-Żuczek

Skład: Logoscript

Wszelkie prawa zastrzeżone. Zabrania się wykorzystywania niniejszej książki i jej części do innych niż prawnie ujętych celów, bez uprzedniej pisemnej zgody wydawcy. Zgodnie z prawem autorskim, bez uprzedniej zgody wydawcy zabrania się powielania, zapisywania, oraz zamieszczania dzieła lub jego części w sieci komputerowej, a także w wewnętrznej sieci szkół i innych placówek oświatowych.

© Cornelsen Verlag GmbH & Co. OHG, Berlin 2004

© BC Edukacja Sp. z o.o., Warszawa 2008

Wydanie I

Druk i oprawa: Wrocławska Drukarnia Naukowa PAN

ISBN: 978-83-61059-05-9

Spis treści

Wprowadzenie	9
1. Przygotowanie	12
1.1 Własne cele i korzyści	13
1.2 Cele i korzyści partnera negocjacji	15
Lista kontrolna: Partner negocjacji	18
1.3 Wybór strategii negocjacyjnej	20
1.4 Przygotowanie argumentacji	23
Lista kontrolna: Szybkie przygotowanie	24
1.5 Negocjacje zagraniczne	27
Podsumowanie	29
 blіższej perspektywy Ustępstwa	30
2. Partner negocjacji	32
2.1 Specyfika natury ludzkiej	32
2.2 Język perswazji	33
2.3 Pozytywne nastawienie	36
2.4 Czynniki sympatii	37
 blіższej perspektywy Mowa ciała	38
2.5 Rozpoczęcie rozmowy	40

Z bliższej perspektywy	
Typowe sformułowania	42
Podsumowanie	44

3. Rodzaje i techniki pytań 45

3.1 Pytania informacyjne i naprowadzające	45
3.2 Pytania otwarte i zamknięte	46
3.3 Różne rodzaje pytań.	47
Podsumowanie	54

4. Taktyki negocjacyjne 55

Z bliższej perspektywy	
Argumentacja	56
4.1 Taktyka: Ustępstwo wobec partnera	58
4.2 Taktyka: Brak mi słów!	58
4.3 Taktyka: Zabezpieczanie się	59
4.4 Taktyka: Odważny krok	60
4.5 Taktyka: Pozorna odmowa negocjacji.	61
4.6 Taktyka: Proszę przedstawić lepszą ofertę . .	63
4.7 Taktyka: Zła wiadomość – dobra wiadomość	63
4.8 Taktyka: Odkładanie na później.	64
4.9 Taktyka: Małe kroczki.	65
4.10 Taktyka: Zaokrąglanie	66
4.11 Taktyka: Zły – dobry	66
4.12 Taktyka: Ostrożne badanie	67
Podsumowanie	69

5.	Trudny i nieuczciwy partner	70
5.1	Partner odpowiada wymijająco	70
5.2	Partner kłamie.	71
5.3	Manipulacja	71
5.4	Błędne cytowanie i insynuacje.	73
5.5	Blokowanie i atak	73
5.6	Ogólne zasady obowiązujące w trudnych rozmowach	73
	Z bliższej perspektywy Wskazówki dotyczące negocjacji cenowych	74
	Podsumowanie	82
6.	Reagowanie na zastrzeżenia partnera	83
6.1	Zastrzeżenia a preteksty	83
6.2	Zasady skutecznego odpierania zarzutów. . . .	88
6.3	Inne metody eliminowania zarzutów.	91
	Z bliższej perspektywy Reagowanie na zarzuty partnera	92
6.4	Pytania kontrolne	95
	Podsumowanie	97
7.	Sygnaly i techniki końcowe	98
7.1	Rozpoznawanie sygnałów końcowych	98
7.2	Pozytywne reakcje na sygnały końcowe	101
7.3	Sprawozdanie z przebiegu negocjacji.	103

Lista kontrolna: Długoterminowe relacje z partnerem negocjacji	104
Podsumowanie	106
Bibliografia	107
O Autorach	108

Wprowadzenie

Czego się dowiecie z tej książki?

Każdy może się znaleźć w sytuacji, w której będzie musiał coś wynegocjować. Nawet zwykłe sprawy, jak omawianie z partnerem lub dziećmi domowych zajęć czy planowanie kolejnego urlopu, wymagają negocjacji. Pertraktujemy z na-jemcą, sprzedawcą, hydraulikiem, prowadzimy negocjacje w sprawie wynagrodzenia, a także negocjacje handlowe.

Często całkiem nieświadomie stosujemy różne techniki negocjacyjne w zależności od tego, co chcemy osiągnąć. W wielu sytuacjach nie ma to szczególnego znaczenia, jednak w wypadku ważnych negocjacji handlowych, gdzie w grę wchodzi duże sumy pieniędzy, bardzo istotne jest odpowiednie przygotowanie.

Co to znaczy „negocjować”?

Negocjować to inaczej komunikować się z jednym lub kilkoma partnerami w celu osiągnięcia porozumienia w jakiejś sprawie (np. w kwestii warunków umowy). Chcąc osiągnąć zamierzony rezultat, negocjujący partnerzy często muszą iść na ustępstwa.

Prawdziwe negocjacje, których efektem jest zadowolający obie strony wynik, polegają na odpowiedniej umiejętności dawania i brania, ogólnie znanej pod nazwą metody Win-Win.

Porozumienie oparte na tej metodzie gwarantuje obu stronom sukces i rozwój współpracy. Lekceważenie interesów drugiej strony, forsowanie własnych interesów przez jednego z partnerów zwykle obraca się przeciwko niemu.

Negocjując, należy mieć zawsze na uwadze swoje przyszłe relacje z partnerem.

- ◆ Wybierając niewłaściwą taktykę, stosując groźby i przyjmując postawę dominacji oraz inne, deprecjonujące pozycję partnera metody, nigdy się nie osiągnie oczekiwanych rezultatów – może dojść jedynie do obniżenia poczucia własnej wartości i utraty zaufania partnera.
- ◆ Książka ta pokaże, jak **skutecznie i uczciwie negocjować**, jakie **techniki** stosować, jak **reagować na techniki** stosowane wobec was.
- ◆ Rozdział 1. mówi o tym, jak ważne jest określenie **celu negocjacji** i odpowiednie do niej **przygotowanie**; pokazuje, jak się przygotować. Analiza słabych i mocnych stron, własnych i partnera, pozwoli wam ocenić waszą i jego pozycję negocyjną.
- ◆ Rozdział 2. opisuje aspekty emocjonalne w komunikacji werbalnej i niewerbalnej – przede wszystkim w odniesieniu do **partnera rozmowy**. Poznać, jak istotne znaczenie ma **czynnik sympatii** i **pozytywne nastawienie**, otrzymacie **wskazówki dotyczące rozpoczęcia rozmowy**.
- ◆ Rozdział 3. poświęcony jest **rodzajom i technikom pytań**. Nauczycie się odróżniać pytania informacyjne od sugerujących, otwarte od zamkniętych, poznać różne rodzaje pytań.
- ◆ W rozdziale 4. przedstawiono różne **techniki negocjacyjne**. Dowiedziecie się, kiedy i jakie techniki należy stosować, aby osiągnąć optymalny wynik negocjacji.
- ◆ Nie wszyscy partnerzy negocjacji będą wobec was jednakowo życzliwi. Z rozdziału 5 dowiedziecie się o różnych typach zachowań, na które trzeba być przygotowanym, mając do czynienia z **trudnymi, nieuczciwymi partnerami**. Zostaniecie poinstruowani, jakich **zasad należy przestrzegać w tego rodzaju trudnych rozmowach**.