

Wrocław, 10 grudnia 2019 r.

NEGOCJACJE – PODSTAWY

*Ludzie negocjują, ponieważ nadają tym samym rzeczom różną wartość.
Mają różne potrzeby i oczekiwania.*

**MATERIAŁ POSZKOLENIOWY
DLA UCZESTNIKA**



**IZBA ARCHITEKTÓW
RZECZYPOSPOLITEJ POLSKIEJ**

Dolnośląska Okręgowa Izba Architektów RP

IMIĘ I NAZWISKO:

PRZYKŁADOWE DEFINICJE

Zbigniew Nęcki (autor podręczników do psychologii oraz wykładowca) twierdzi, że: „negocjacje to sekwencja wzajemnych posunięć, poprzez które strony dążą do osiągnięcia możliwie korzystnego rozwiązania częściowego konfliktu interesów”

[Negocjacje w biznesie, Kraków 1995].

Zwróć uwagę na słowo **częściowego** i wiedz, że warunkiem pojawienia się negocjacji jest występowanie przynajmniej dwóch stron. Nie jest to jednak warunek wystarczający. Musi ponadto istnieć między stronami różnica interesów.

Jednak występowanie różnicy interesów między stronami nie prowadzi jeszcze do rozpoczęcia negocjacji. Konieczne jest istnienie wspólnoty interesów. Jeżeli nie dostrzegamy, że z innym człowiekiem czy z jakąś instytucją wiąże nas wspólnota interesów, negocjacje nie zaistnieją nawet, gdy coś nas dzieli. *Możemy więc powiedzieć, że bez wspólnych interesów nie ma po co negocjować, ale bez sprzecznych - nie ma o czym.*

[za: „Negocjacje, K. Bakalarski, 2012]

Wikipedia:

Negocjacje to 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.

Negocjacje to proces komunikacyjny, zatem jakie kryteria powinna spełniać komunikacja, aby można ją było uznać za negocjacje?

1. Występują przynajmniej dwa interesy, które:
 - a. muszą posiadać część wspólną,
 - b. jeden interes nie może się w całości zawierać w drugim.
2. Strony muszą mieć określone cele do osiągnięcia, zarówno jednostkowe jak i wspólne.
3. Wszystkie strony muszą negocjować dobrowolnie.

Efektom negocjacji musi być wspólna akcja, zgodna z wynegocjowanymi ustaleniami.

W procesie negocjacji ujawniamy, czego chcemy od drugiej strony, która również chce czegoś od nas. Zatem zakładamy pewną komplementarność interesów stron. To znaczy, że jeżeli produkujesz meble, to będziesz negocjował w sprawie kooperacji z producentem aluminiowych elementów wykończeniowych, a nie np. z wytwórcą ubrań sportowych, bo Twoje meble i elementy wykończeniowe są ze sobą bardziej komplementarne niż meble i ubrania sportowe.

2 GŁÓWNE RODZAJE NEGOCJACJI

Negocjacje pozycyjne (stanowiskowe)

– to sytuacja negocjacyjna, w której obie strony bronią swoich pozycji czyli stanowisk. Do porozumienia dochodzi na zasadzie ustępstw jednej strony lub obu z nich.

Problemowe (nastawione na współpracę)

– to sytuacja negocjacyjna, w której obie strony poszukują rozwiązań, dzięki którym każda z nich zaspokaja w najlepszy możliwy sposób swoje potrzeby.

Negocjacje pozycyjne vs. negocjacje problemowe – porównanie:

PARAMETR	NEGOCJACJE POZYCYJNE	NEGOCJACJE PROBLEMOWE
Cel	Uzyskać jak najwięcej korzyści nawet kosztem drugiej strony	Znaleźć rozwiązanie korzystne do obu stron
Nastawienie do drugiej strony	Rywal, przeciwnik	Partner. Obie strony dbają o dobre relacje
Rodzaj komunikacji	Komunikacja „zamknięta” Strony niewiele chcą ujawniać, twardo bronią swojego stanowiska, używają stanowczego języka.	Komunikacja „otwarta” Strony w miarę możliwości ujawniają swoje intencje, dużo rozmawiają, aby lepiej się zrozumieć. Strony nie bronią twardo swojego stanowiska, są elastyczne, obiektywnie patrzą na problem.
Główna strategia	Bronić swojego stanowiska za wszelką cenę. Uzyskać jak największe ustępstwo.	Poznać interesy i potrzeby obu stron. Poszukać jak najlepszych rozwiązań. Wyjść poza schemat i być kreatywnym. Stworzyć rozwiązanie najlepsze dla obu stron.
Najczęstszy efekt	Wygrana kosztem jednej strony lub zerwanie negocjacji lub kompromis	Rozwiązanie dające dużo korzyści obu stronom, najczęściej nietypowe lub kompromis.
Przebieg	Mogą trwać długo, głównie z powodu często pojawiającego się impasu	Zazwyczaj trwają długo, głównie z powodu poszukiwania rozwiązań i ich ocenę

PODSTAWOWE POJĘCIA

INTERES w negocjacjach to odpowiedź na pytanie:

„Jakie są minimalne warunki, które muszą osiągnąć, aby porozumienie miało sens?”

Interes powinien również jasno określać strategię wyjścia, czyli program nadrzędny, przez który trzeba cały czas przepuszczać wszystkie ustalenia, w tym – przede wszystkim – czynione przez obie strony ustępstwa.

STANOWISKO, a w zasadzie stanowiska, to wypadkowa interesu. To nic innego, jak tylko kolejne propozycje, które składamy naszemu interlokutorowi.

Stanowisko powinno być:

1. rzetelne,
2. wiarygodne,
3. modyfikowalne,
4. zgodne z wcześniej przyjętą strategią,
5. uwzględniające istnienie drugiej strony, a najlepiej: przygotowane i przedstawione z jej perspektywy.

FAZY NEGOCJACJI

Przygotowanie	
Dyskusja	<ul style="list-style-type: none">• Zadawanie pytań• Uważne słuchanie• Poszukiwanie potrzeb, wartości i bólu drugiej strony• Obserwowanie reakcji i sygnałów zainteresowania• Podsumowywanie
Propozycja	<ul style="list-style-type: none">• Składanie propozycji• Słuchanie ich propozycji• Podsumowania• Przerwa• Przepakowywanie na fundamencie tego, czego potrzebują
Transakcja	<ul style="list-style-type: none">• Targowanie• Zamykanie• Porozumienie

**Nigdy nie negocjuj opinii, sądów, przekonań czy argumentów.
Negocjowalne są wyłącznie fakty!**

NEGOCJACJE TO PROBLEM DWÓCH STRON

1. zasada: **negocjacje to zawsze problem dwóch stron.**

Obie strony chcą „coś” zyskać. Nie tylko więc my przystępujemy do negocjacji z różnymi problematycznymi nastawieniami, obawami, wątpliwościami. Druga strona przeżywa to samo, nawet gdy dobrze to ukrywa.

2. zasada: **traktować konflikt jako zadanie do wspólnego rozwiązania**, do analizowania różnych racji, z wykorzystaniem technik twórczego myślenia (np. burza mózgów) oraz własnej kreatywności.

3. zasada: **koncentruj się na problemie, a nie na osobie.**

Należy oddzielić problem od człowieka.

4. zasada: **nie obawiaj się powiedzieć NIE pierwszej propozycji partnera.**

Zasada ta jest gwarantem istnienia negocjowania. O czym bowiem będziemy rozmawiać, jeśli już na wstępie przyjmimy przedstawioną ofertę? Mówić NIE można na wiele sposobów. Mówimy więc NIE propozycji, a nie partnerowi. Wykorzystaj technikę nazywaną: „myśli, myślałem, okazało się”, wymagająca taktu, kontroli emocji i własnego „ja”.

5. zasada: pamiętaj, że ludzie nie zawsze oczekują tego samego, co my.

Bywa, że problem dla nas ważny jest mało istotny dla innych. Tak więc to, o co przed negocjacjami, tak bardzo się martwiliśmy, co paraliżowało nas gdy myśleliśmy „jak to załatwić”, okazuje się w praktyce banalne, bowiem mało ważne dla partnera.

6. zasada: **nie zawężaj negocjacji tylko do jednej kwestii.**

7. zasada: **nie zgarniaj wszystkiego**, a jeśli uda Ci się zgarnąć wszystko, oddaj coś z powrotem. Zyskasz tym dozgonnego przyjaciela w osobie partnera negocjacyjnego, który wyjdzie z rozmów z przekonaniem, że także coś udało mu się zyskać.

SZTUKA CZYNIENIA USTĘPSTW

Negocjacje bez czynienia ustępstw przez strony były by niezwykle trudne, jeśli w ogóle możliwe. Ustępuje się zawsze. W najgorszym razie czyni to jedna strona, choć zazwyczaj obie muszą na jakieś ustępstw pójść. Ważne jednak, by wiedzieć jak ustępować. Jest to swego rodzaju sztuka, której zasady są następujące:

1. Określ swoją wewnętrzną granicę ustępstw.
2. Ustępuj z wyczuciem, małymi krokami i bardzo powoli.
3. Każde kolejne ustępstwo musi być mniejsze od poprzedniego ($1/2 - 1/4 \dots$)
4. Swoje oferty formułuj w sposób pewny, bez wahania, natomiast ustępuj z trudem, podkreślaj wątpliwości i wahania.
5. Ustępstwa drugiej strony zawsze traktuj jako niewystarczające, nigdy nie okazuj z nich zadowolenia ani entuzjazmu (także niewerbalnie).
6. Nie każde ustępstwo partnera musi być odwzajemnione.
7. Nie należy pierwszym iść na ustępstwa w ważnych sprawach, zacznij od drobiazgu i czekaj na odzew.
8. Podkreślaj wagę swoich ustępstw i przypominaj o nich partnerowi.
9. Musisz dobrze rozumieć oczekiwania drugiej strony zanim zrobisz jakiegokolwiek ustępstwo (staraj się jednak o autentyczne rozumienie).
10. Nie zakładaj, że partner zrozumie korzyści z uzyskanych ustępstw, wskaż mu je.
11. Odwzajemnienie ustępstwa nie zawsze jest konieczne, a równe nie zawsze jest sprawiedliwe.
12. Unikaj eskalacji ustępstw pod koniec negocjacji, nie ustępuj pod presją czasu.
13. Nie proponuj dzielenia różnicy na pół - poczekaj, aż zaproponuje to partner.

Każde nasze ustępstwo powinno sprawić partnerowi maksimum satysfakcji. Ponieważ ludzie nie szanują niczego, co przychodzi zbyt łatwo, należy dać odczuć, że partner „wywalczył” sobie nasze ustępstwo. To, wbrew pozorom, nastawia go przychylnie do nas, jak i do całej negocjacji.

WYWIERANIE WPŁYWU

Jedna z definicji mówi, że:

*„**wywieranie wpływu** to wpływanie na postawy, przekonania i zachowania innych osób bez użycia siły oraz władzy formalnej”.*

Dlatego koniecznie należy dodać, że łatwo pomylić **wywieranie wpływu** ze sztuką **perswazji**, o której kilka słów więcej znajduje się na kolejnej stronie. Kluczowe w procesie wpływania na inne osoby jest to, aby **nikogo nie przekonywać!**, ale w swoim nastawieniu na współpracę, dyskusję, negocjacje czy inną formę kooperacji... **pomóc innym przekonać się do czegoś!** Mała różnica, niby to samo – a jednak jest to zmiana sposobu funkcjonowania o 180 stopni ☺.

Włoski teolog i filozof z XIII wieku – Św. Tomasz z Akwinu powiedział:

„Kiedy drugiego człowieka chce się przekonać do własnych poglądów, trzeba podejść tam gdzie on stoi, wziąć go za rękę i poprowadzić. Nie można stać w drugim kącie pokoju i krzyżeć. Nie wolno traktować go jak statysty w teatrze i kazać mu podejść. Trzeba zacząć od tego punktu, w którym on się znajduje. To jedyny sposób na ruszenie go z miejsca.”

Jak w praktyce zastosować wskazania Świętego? Co to znaczy „podejść, wziąć za rękę i poprowadzić”? Nie idzie - rzecz jasna - o tarposzenie i ciągnięcie na siłę opierającego się delikwenta. Kluczem do sukcesu okazuje się umiejętność komunikowania się z drugim człowiekiem.

Chodzi o znajomość zasad komunikacji, umiejętność słuchania i mówienia, czyli prowadzenia dialogu i skuteczność argumentacji. Efektywność komunikacji polega jednak, przede wszystkim na umiejętności zrozumienia partnera, przy jednoczesnym posiadaniu pełnej wiedzy o sobie, o swoich wartościach, celach, interesach, poglądach.

Wiedza ta pozwoli nam wpływać na zachowania innych i świadomie stosować poniższe zasady wywierania wpływu.

- zasada wzajemności (za prezent chcemy się rewanżować),
- zasada kontrastu (mając do wyboru dobre i złe, wybieramy dobre),
- zasada zaangażowania i konsekwencji (likwidacja niekonsekwencji),
- zasada społecznego dowodu słuszności (robię, bo „wszyscy” tak robią),
- zasada lubienia i sympatii (atrakcyjność wizualna, podobieństwo, komplementy, częstotliwość kontaktu, skojarzenie z czymś lubianym),
- zasada niedostępności (ludzie uważają za głębokie to, czego dna zobaczyć nie mogą),
- zasada maksymalizacji własnego interesu.

PERSWAZJA

Podczas negocjacji używana jest:

1. Perswazja retoryczna w torze centralnym.
2. Perswazja retoryczna w torze peryferyjnym.
3. Perswazja narracyjna.

Perswazja retoryczna w torze centralnym, to wszystkie argumenty, których użyjesz, aby przekonać drugą stronę do swojej propozycji. Przygotowując argumentację pamiętaj 3 zasady:

1. Argumenty działają tylko wtedy, gdy Twój rozmówca **chce** nad nimi się zastanowić.
2. Argumenty działają tylko wtedy, gdy Twój rozmówca **umie** to zrobić.
3. Argumenty działają tylko wtedy, gdy **nie użyjesz ich zbyt dużo**.

Ten rodzaj perswazji wymaga prostoty, ponieważ motywacja słuchacza do analizy przedstawionych argumentów wzrasta, jeżeli nie zmusza go do zbyt dużego wysiłku intelektualnego. Dlatego (1) mów precyzyjnie; (2) mów prosto i krótko i (3) eliminuj ze swojego przekazu wszystko co jest zbędne.

Perswazja retoryczna w torze peryferyjnym, to wszystko, co sprawia, że w oczach drugiego negocjatora jesteś wiarygodny i przekonujący:

- Bycie ekspertem.
- Posługiwanie się na *wiarygodne* źródła i konkretne dane.
- Posługiwanie się autorytetem innych osób.
- Bycie sympatycznym.
- Bycie komunikatywnym.

Perswazja narracyjna

Podczas gdy argumentacja oddziałuje na sferę intelektualną rozmówcy, to perswazja narracyjna oddziałuje na emocje rozmówcy. Aby to osiągnąć możemy posłużyć się:

Anegdotą / Metaforą / Cytatem / Dowcipem

Rozpoznanie partnera, dokonane wcześniej i nie metodą „rozpoznania w boju”, pozwala na przyjęcie odpowiedniej strategii perswazyjnej. Zwykle nie ograniczamy się do jednej, lecz ustalamy strategię podstawową i określamy pomocnicze (odwodowe).

Najczęściej używanymi strategiami perswazyjnymi są:

- strategia marchewki (przedstawianie korzyści wynikających z przyjęcia naszych sugestii);
- strategia kija (przedstawienie strat jakie nastąpią, gdy partner nie przyjmie naszych sugestii);
- strategia zaszczytu (dążenie do tego, by partner odczuwał dumę podporządkowując się naszym sugestiom);
- strategia samopotępienia (dążenie do tego, by partner odczuł wstyd i poniżenie w sytuacji, gdy nie przyjmie naszych sugestii).

BATNA

O sile pozycji negocjacyjnej decyduje nie tylko siła argumentów i propozycji, ale też możliwość alternatywy. Może okazać się, że zamiast negocjować warto wybrać inne rozwiązanie. Negocjowanie jest tylko wtedy opłacalne, jeśli ich skutek jest lepszy od BATNA, czyli alternatywy dla negocjacji.

BATNA to akronim angielskich słów: *best alternative to negotiated agreement* (najlepsza alternatywa dla negocjowanego porozumienia) i oznacza określenie sposobu działania na wypadek, gdyby nie doszło do porozumienia lub też oferta partnera była gorsza od spodziewanej.

Warto jednak pamiętać, by przy określaniu BATNA nie przeholować, nie przeszacować wartości innych, poza negocjacyjnych, rozwiązań. Jeżeli określimy je realnie, zawsze wtedy wzrasta nasza siła w negocjacjach lub w ogóle do negocjacji nie przystępujemy, realizując swoją BATNA.

Przygotowując się do negocjacji sporo czasu poświęcamy na określenie tego, w jaki sposób i na jakich warunkach ma dojść do porozumienia. Warto jednak zadać sobie pytanie **„a co jeżeli się nie dogadamy?”**.

Istnieją co najmniej trzy sposoby rozumienia tego pojęcia:

1. BATNA to inna firma, z którą można porozumieć się.
2. BATNA to rozwiązanie - straszak, po które sięgnie negocjator, jeżeli nie dojdzie do porozumienia (pозew sądowy, czarny PR, strajk).
3. BATNA to inne rozwiązanie, którego należy poszukać w trakcie rozmów z aktualnym partnerem.

BATNA wzmacnia pozycję negocjatora, któremu łatwiej jest odmówić lub wytrwać przy swoich celach jeżeli nie negocjuje pod presją konieczności porozumienia się.

Praca nad BATNA to:

- Analiza rynku
- Porównywanie swoich atutów z atutami własnej konkurencji
- Wymyślanie różnych wariantów porozumienia

BARIERY UTRUDNIAJĄCE SŁUCHANIE

- porównywanie

(kto jest mądrzejszy, bardziej kompetentny, zdrowszy emocjonalnie, kto więcej doświadczył, kto jest po prostu lepszy);

- domyślanie się

(zgadywanie co się „naprawdę” kryje za słowami, jakie są prawdziwe intencje nadawcy);

- przygotowywanie odpowiedzi

(nie słuchasz koncentrując się na tym, co sam masz powiedzieć);

- filtrowanie

(słuchanie wybiórcze, dla własnego bezpieczeństwa i dobrego samopoczucia, wyłapywanie jedynie tych treści, z którymi się zgadzasz, lub które są znane);

- osądzanie

(wyrażanie sądu, zbyt pochopnego, opartego na jednej przesłance, z którą się nie zgadzasz, spisywanie partnera „na straty”);

- skojarzenia

(słyszana treść uruchamia myślenie o własnych przeżyciach, co powoduje skupienie się na nich i zaprzestanie słuchania);

- utożsamianie się

(odnoszenie słyszanych treści do własnych doświadczeń);

- udzielanie rad

(brakuje rozpoznania uczuć i stanu rozmówcy, po paru zdaniach przedstawiasz „receptę”, często zaczynając opowieść o tym, co w podobnej sytuacji sami zrobiliśmy, co wszak niekoniecznie interesuje rozmówcę);

- sprzeciwianie się

(protestujesz, kłócisz się o wybrane słowa, uogólniasz w stylu „ty zawsze tak się zachowujesz”, jesteś zgryźliwy, sarkastyczny, ironiczny);

- dyskutowanie

(przyjęcie wiadomości z zastrzeżeniem typu „to ciekawe, ale ja znam lepsze”, lub „to mało, ja przeżyłem więcej”);

- przekonywanie

(przekręcanie faktów, podnoszenie głosu, obwinianie, oby tylko odsunąć, zagłuszyć uczucie, że się mylisz);

- zmiana toru

(nagła zmiana tematu, obrócenie omawianej sprawy w żart, zlekceważenie wagi sprawy słowami w stylu „to się powieś” lub „idź się utop”, opowiadanie dykteryjek);

- zjednywanie

(zgadzanie się ze wszystkim bez zaangażowania, powtarzasz słowa „tak, absolutnie, oczywiście, wiem, niewiarygodne”, choć tak naprawdę niewiele do Ciebie dociera).

POLECANA BIBLIOGRAFIA

1. Camp J., Zaczynj od nie. Biblioteka Moderadora, Taszów 2005.
2. Camp J., Wychodząc od nie. Negocjacje dla twardzieli takich jak Ty, Wydawnictwo Helion 2008.
3. Cialdini R., Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 1994.
4. Cohen H., Negocjować możesz wszystko. Wydawnictwo Helion 2005.
5. Cohen H., Wynegocjuj to. Wydawnictwo Helion 2006.
6. Collett P., Księga znaków. Jak poprzez ciało wyrażamy swoje uczucia. Wydawnictwo Jacek Santorski & Co 2005
7. Doliński D., Techniki wpływu społecznego, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2008,
8. Doliński D., Ukryte sensory zachowań, rozmowy o wywieraniu wpływu i reklamie, Wydawnictwo Znak, Kraków 2006.
9. Fisher R., Ury W., Patron B., Dochodząc do tak. Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004.
10. Haman W., Gut J., Docenić konflikt, Wydawnictwo Helion 2008.
11. Harvard Business School Press, Negocjacje i rozwiązywanie konfliktów. Wydawnictwo Helion 2005
12. Hogan K., Psychologia Perswazji. Strategie i techniki wywierania wpływu. Jacek Santorski & Co Agencja Wydawnicza, Warszawa 2005
13. Hogan K., Sztuka porozumienia. Twoja droga na szczyt. Jacek Santorski & Co Agencja Wydawnicza, Warszawa 2005
14. Kennedy G., Negocjacje doskonałe. Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2004.
15. Lax D. A., Sebenius J. K., Negocjacje w trzech wymiarach, MT Biznes 2007.
16. Lewicki R. J., Sunders D. M., Barry B., Minton J. W., Zasady negocjacji. Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2005.
17. McKay M., Davis M., Fanning P., Sztuka skutecznego porozumiewania się. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2002.
18. Moore Ch. W., Mediacje - praktyczne strategie rozwiązywania konfliktów, Oficyna Wolters Kluwer business 2009
19. Nęcki Z., Negocjacje w biznesie, Antykwa, Kraków-Kluczbork 2000
20. Nierenberg G. I., Sztuka Negocjacji, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2006.
21. Tokarz M., Argumentacja, Perswazja, Manipulacja, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2006
22. Tracy B., Sposób na sukces, Muza SA Warszawa 2004.
23. Ury W., Odchodząc od nie. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004.