

# Techniki i praktyki negocjacyjne

Zbiór 65 najskuteczniejszych metod,  
a także sposobów obrony  
przed manipulacją w negocjacjach



© 2020 GrowinGame Sp. z o.o. Wszystkie prawa zastrzeżone.

Niniejsza publikacja rozpowszechniana jest przez GrowinGame wraz z licencją. Każdy nabywca zobowiązał się w chwili zakupu do przestrzegania jej warunków.



Opracowanie ani żadna jego część nie mogą być przedrukowywane, reprodukowane ani odczytywane w środkach masowego przekazu bez indywidualnej i pisemnej zgody GrowinGame.

Prawa użytkownika publikacji do kopiowania jej lub jej części określone są w licencji udzielonej prawowitemu właścicielowi niniejszego opracowania.

Pełna treść licencji jest dostępna na stronach nr 66 – 68



Autor:  
Krzysztof Szewczak



Dziękujemy za wybór naszych produktów!  
W razie pytań zadzwoń do nas lub napisz – [GraSzkoleniowa.pl/kontakt](mailto:GraSzkoleniowa.pl/kontakt)

Podziel się także swoimi pomysłami na ich rozwój lub ulepszenie.



**Szukasz gier rozwijających umiejętności negocjacyjne?**

[GraSzkoleniowa.pl/tag-produktu/negocjacje/](https://GraSzkoleniowa.pl/tag-produktu/negocjacje/) – tu znajdziesz wybrane gry szkoleniowe z tego tematu. Zadzwoń lub napisz, jeśli potrzebujesz dodatkowych informacji.

Edycja 6

### SPIS TREŚCI

|   |           |
|---|-----------|
| <b>WSTĘP</b> .....                              | <b>5</b>  |
| Słowo o technikach .....                        | 6         |
| Obrona – ogólne zasady .....                    | 7         |
| <b>TECHNIKI NA ROZPOCZĘCIE NEGOCJACJI</b> ..... | <b>8</b>  |
| Wysokie/niskie otwarcie .....                   | 8         |
| Pierwsza oferta .....                           | 10        |
| Porządek i reguły .....                         | 11        |
| Pakiet .....                                    | 11        |
| Odrzucenie propozycji .....                     | 12        |
| Reguła wzajemności .....                        | 14        |
| <b>TECHNIKI, KTÓRE... TRZEBA ZNAĆ</b> .....     | <b>15</b> |
| Próbny balon .....                              | 15        |
| Uszczegóławianie propozycji .....               | 15        |
| A to ciekawe .....                              | 16        |
| Integracja .....                                | 17        |
| Odzwierciedlanie .....                          | 17        |
| Pytania .....                                   | 18        |
| 3 x dlaczego? .....                             | 19        |
| Ustępstwa .....                                 | 20        |
| Jedna karta .....                               | 23        |
| Tak, ale .....                                  | 24        |
| <b>W TRAKCIE NEGOCJACJI</b> .....               | <b>25</b> |
| Pismo .....                                     | 25        |
| Nagroda w raju .....                            | 25        |
| Salami .....                                    | 26        |
| Imadło .....                                    | 27        |
| Szok .....                                      | 27        |
| Pusty portfel .....                             | 28        |
| Śmieszne pieniądze .....                        | 29        |
| Optyk z Brooklynu .....                         | 30        |
| Columbo .....                                   | 31        |
| Standardowa procedura/umowa .....               | 32        |
| Mój błąd .....                                  | 32        |
| Zabójcza riposta .....                          | 33        |
| Opóźniacze .....                                | 33        |
| Szlaban .....                                   | 34        |
| Ultimatum .....                                 | 35        |
| Prawy prosty .....                              | 35        |

|   |           |
|---|-----------|
| Dobry i zły policjant.....                                | 36        |
| Chwyty poniżej pasa.....                                  | 37        |
| Najslabsze ogniwo.....                                    | 37        |
| Rotacja negocjatorów.....                                 | 38        |
| Rosyjski front.....                                       | 38        |
| Stopa w drzwi.....  | 39        |
| Drzwiami w twarz.....                                     | 39        |
| Zdechła ryba.....   | 40        |
| Niska piłka.....  | 40        |
| Oczywistość.....  | 41        |
| Gapa.....   | 41        |
| Ingracjacja.....  | 41        |
| Motywacja straty.....                                     | 43        |
| <b>TECHNIKI DO BUDOWANIA PRZEWAGI W NEGOCJACJACH.....</b> | <b>44</b> |
| Oświadczenie publiczne.....                               | 44        |
| Społeczny dowód słuszności.....                           | 45        |
| Nowy sojusznik.....                                       | 46        |
| Wejście eksperta.....                                     | 47        |
| Autorytety.....   | 47        |
| Konkurencja ma lepszy.....                                | 48        |
| Aukcja holenderska.....                                   | 49        |
| <b>TECHNIKI NA ZAKOŃCZENIE.....</b>                       | <b>51</b> |
| Ostatnie życzenie.....                                    | 51        |
| Skubanie.....   | 51        |
| Ostatnia propozycja.....                                  | 51        |
| Ograniczone pełnomocnictwo.....                           | 52        |
| Krakowski targ.....                                       | 53        |
| Fakty dokonane.....                                       | 53        |
| <b>TECHNIKI LINGWISTYCZNE.....</b>                        | <b>54</b> |
| Presupozycje.....   | 54        |
| Implikacje.....   | 57        |
| Metafora.....   | 57        |
| Cytat.....  | 59        |
| Spróbuj.....  | 61        |
| Nie.....  | 61        |
| <b>NEGOCJUJĄC ZAKŁADNIKÓW.....</b>                        | <b>63</b> |
| <b>ZAKOŃCZENIE.....</b>                                   | <b>64</b> |
| <b>Te książki warto przeczytać.....</b>                   | <b>65</b> |
| <b>Warunki licencji.....</b>                              | <b>66</b> |
| <b>Trenerzy dla Planety.....</b>                          | <b>69</b> |
| <b>Niespodzianka.....</b>                                 | <b>70</b> |

---

### WSTĘP

Drogi czytelniku, droga czytelniczko! Niniejsza publikacja powstała z myślą o trenerach, szkoleniowcach, wykładowcach i wszystkich tych, którzy w swojej pracy uczą innych negocjowania.

Niemniej będzie ona także cennym urozmaicheniem na warsztatach z komunikacji (np. dotyczących asertywności) czy przedsiębiorczości.

Jeśli w swojej pracy nie masz do czynienia z uczeniem innych, a chcesz podnieść swoje kompetencje jako negocjator – na pewno skorzystasz z lektury tego opracowania. Pamiętaj jednak proszę, że negocjacji nauczysz się jedynie poprzez wdrażanie zdobytej wiedzy w praktykę.

Co tu znajdziesz? Doświadczenia i wiedzę dotyczące technik negocjacyjnych, wywierania wpływu i manipulacji oraz sposoby obrony przed nią. Będą to zarówno moje doświadczenia i wiedza, jak i innych negocjatorów – praktyków.

Jestem przekonany, że to solidna dawka informacji, która pomoże Ci wznieść Twoje kompetencje na wyższy poziom. Zapraszam Cię zatem do lektury i wykorzystania tej wiedzy podczas prowadzonych przez siebie negocjacji!

Wiedz, że możesz użyć tej publikacji – w całości lub wybranych fragmentów, jako materiałów szkoleniowych!

Ten ebook będzie również świetnym uzupełnieniem **negocjacyjnych** oraz **sprzedażowych** gier szkoleniowych. Przy okazji mam mały prezent dla Ciebie – **zerknij na koniec tej publikacji** 😊

Chętnie doradzę Ci w wyborze naszych gier – napisz do nas na **[kontakt@graszkoleniowa.pl](mailto:kontakt@graszkoleniowa.pl)**

### Słowo o technikach

Zapewne znasz pojęcia negocjacje, techniki czy też style negocjacyjne. Ta publikacja poświęcona jest jedynie technikom.

Nie przedstawię Ci definicji negocjacji, stylów negocjacyjnych, strategii taktyk. Uważam, że warto je wypracować samodzielnie – w oparciu o dostępne publikacje i własne doświadczenia. Chcę jednak wyraźnie zaznaczyć jedną kwestię, która wiąże się z tymi pojęciami.

Techniki negocjacji to reguły działania w konkretnych warunkach lub sytuacjach. Korzysta się z nich po to, aby wspierać osiągnięcie swoich celów negocjacyjnych. Techniki mogą więc służyć budowaniu pozycji negocjacyjnej, przewagi oraz osiągnięciu korzyści w negocjacjach.

Chcę podkreślić, że korzystanie z technik jest bardzo powiązane ze strategiami, a przede wszystkim stylami. Techniki są narzędziami i można je wykorzystać w różnych celach. W dalszych rozdziałach znajdziesz metody, które można nazwać „białymi”, które niosą ze sobą szacunek dla partnerów negocjacji i wprowadzają klimat rzeczowych rozmów. Znajdziesz także takie, które można nazwać „czarnymi” lub manipulacyjnymi. Te częściej wpisują się w kanon twardych negocjacji i niosą ze sobą wykorzystywanie drugiej strony.

Nie jest moją rolą ocenianie tych technik, sposobu ich wykorzystania czy osób je stosujących. Mimo że jestem przeciwny manipulacjom w negocjacjach, to uważam, że dopóki takie techniki istnieją, to każdy negocjator powinien znać także te „czarne”. Chociażby po to, aby się skutecznie przed nimi bronić.

Jak wspomniałem, techniki negocjacji to reguły działania w konkretnych warunkach lub sytuacjach. Ani ja, ani nikt inny nie jest w stanie dać Ci gwarancji, że przedstawione tu techniki działają w 100% przypadków. Negocjacje są złożoną rzeczywistością, a sztuka negocjacji polega właśnie na wyborze odpowiednich metod w odpowiednim czasie.

Pewne jest natomiast, że negocjatorzy, którzy odnoszą spektakularne sukcesy negocjacyjne, różnią się tym od tych ponoszących porażki, że Ci pierwsi znają dużo większy zasób metod (w tym technik negocjacyjnych) i efektywniej z nich korzystają, w zależności od sytuacji.

W publikacji tej znajdziesz wiele technik o różnych nazwach. Wielu autorów różnie nazywa te same lub podobne techniki. Nie przywiązuj do tego większej wagi. Wymyślaj własne nazwy na Twoje ulubione techniki. W tej publikacji starałem się natomiast podawać nazwy możliwie najpopularniejsze, aby nie wprowadzać zbędnego zamieszania.

Znajdziesz tu także wiele przykładowych wypowiedzi i zwrotów. Niektóre na pewno przypadną Ci do gustu, jednak zachęcam Cię do wymyślenia własnych wersji. Po prostu przemyśl technikę i zastanów się, jak możesz ją wykorzystać w naturalny dla Ciebie sposób. Wówczas technika ta będzie podwójnie skuteczna.

### Obrona – ogólne zasady

Istnieją pewne ogólne zasady obrony przed manipulacją i nieuczciwymi technikami w negocjacjach. Poniższe porady pasują teoretycznie do każdej z nich. Dodatkowo, bardziej specyficzne sposoby opisałem przy okazji omawiania wybranych technik.

1. Nie reaguj od razu. Pierwsza reakcja jest często emocjonalna. Im silniejsze są Twoje emocje, tym bardziej ograniczone racjonalne myślenie. Daj sobie czas na ochłonięcie i zastanowienie się.
2. Spójrz na sytuację z dystansu. Jeśli potrzebujesz – poproś o przerwę.
3. Zignoruj działanie drugiej strony – czasem możesz przemilczeć sprawę, czasem przekuć sytuację w żart.
4. Ujawnij technikę – pokaż przeciwnej stronie, że wiesz, na czym polega ta gra oraz przejdź do rzeczowych rozmów.

Świadomie napisałem, że te porady pasują teoretycznie do każdej manipulacji i techniki. Jak wspomniałem w „słowie o technikach”, korzystanie z nich oraz z praktyk negocjacyjnych zależy od sytuacji „przy stole”. Nie zawsze chcesz lub możesz zaśmiać się z techniki drugiej strony albo powiedzieć „ok, znam to, teraz pogadajmy poważnie”. Często sytuacja będzie wymagała od Ciebie delikatności, dyskrecji i umiejętnego wybrnięcia z sytuacji tak, aby obie strony wyszły z niej z twarzą.

Dlatego też, o ile powyższe zasady są niezwykle przydatne, często przy omawianych technikach przedstawię inne propozycje wybrnięcia z sytuacji.

## TECHNIKI NA ROZPOCZĘCIE NEGOCJACJI

### Wysokie/niskie otwarcie

Technika wysokiego lub niskiego otwarcia polega na tym, że rozpoczynając negocjacje, przedstawiamy drugiej stronie oczekiwania wyższe (lub niższe) niż te, na które w rzeczywistości jesteśmy w stanie się zgodzić. W dalszej części dla ułatwienia będę pisał jedynie o wysokim otwarciu.

Jest to jedna z najczęściej stosowanych technik w negocjacjach. Niemal każdy, kto negocjuje, stosuje ją intuicyjnie. Niemal wszyscy przyzwyczaili się już do tego, że zawsze można coś ugrać podczas negocjacji. Sprzedawcy często zawyżają cenę wyjściową, ponieważ klienci się targują. Klienci zaniżają swoją cenę wyjściową ponieważ sprzedawcy zawyżają swoją. To właśnie targowanie się nauczyło nas stosowania tej techniki. Dajemy odpowiednio wyżej przy sprzedaży lub odpowiednio niżej przy zakupie, ponieważ istnieje przekonanie, że „spotkamy się pośrodku”.

Mimo że zastosowanie tej techniki nie jest równoznaczne z profesjonalnym targowaniem się (więcej przy technice ustępstw), posiada jego jedną z najważniejszych zalet – pozwala na ustępstwo. Jeśli połączysz je z profesjonalnym ustępowaniem, dasz drugiej stronie niesamowitą satysfakcję z negocjowania z Tobą.

Technikę tę warto zastosować wówczas, gdy nie wiemy za wiele o drugiej stronie negocjacji – jej propozycji, możliwościach. Istotne jest jednak, aby nie przesadzić, gdyż nasza oferta może wydać się śmieszna, a my nieprofesjonalni. Nikt nie chce handlować z człowiekiem, który oferuje Opla Astrę w cenie Mercedesa klasy S.

Jeśli uważasz, że Twój rozmówca zastosował właśnie w stosunku do Ciebie tę technikę, najlepsze co możesz zrobić, to także ją zastosować. Możesz później sięgnąć po technikę ustępstw.



### Przykład:

#### Sprzedawca

Chce sprzedać używane auto za 28 000

Zna realną wartość auta – max 30 000

– Proszę Pana, za tak zadbane egzemplarz 30 500.

/Otwiera wysoko/

– No 30 500. To naprawdę dobry egzemplarz i niech Pan spojrzy na przebieg. W tym roczniku to rzadkość.

#### Kupiec

Chce kupić oferowane auto najwyżej za 29 000

Wie, że nie jest warte więcej niż 30 000

– Ile Pan chce za to auto?

– Ile?!?

/Udany szok – o tym później/

– Mogę Panu zaoferować za nie 26 000.

/Jest zainteresowany i decyduje się na zastosowanie tej samej techniki w wersji niskiego otwarcia/

Jeśli nie chcesz w odpowiedzi stosować wysokiego (lub niskiego) otwarcia, skorzystaj z technik uszczegóławiania propozycji lub technik zadawania pytań.

### Przykład:

#### Sprzedawca

– Proszę Pana, za tak zadbane egzemplarz 30 500.

/Otwiera wysoko/

#### Kupiec

– Ile Pan chce za to auto?

– To dużo nawet jak na taki rocznik. Czy może mi Pan powiedzieć jak Pan je wycenił?

/Uszczegóławia propozycję/

## Pierwsza oferta

W negocjacjach pierwsza oferta jest bardzo ważnym punktem rozmów. W pewnym sensie można wyczytać z niej cele negocjacyjne. Dlatego też wielu negocjatorów uważa, że lepiej jest przedstawiać swoją propozycję dopiero po propozycji drugiej strony.

Technika pierwszej oferty obejmuje więc działania, które mają na celu wysłuchanie najpierw propozycji naszego rozmówcy. Może to być szczególnie ważne ze względu na technikę wysokiego otwarcia. Jeśli nasz rozmówca ją zastosuje, to możemy odpowiednio zareagować, gdy będziemy zabierać głos dopiero po nim.

Technika pierwszej oferty może przyjąć postać np. subtelnej sugestii podczas ustalania porządku rozmów:

- *Proponuję, aby po przerwie zaprezentowali Państwo swoją propozycję w sprawie płatności. Chętnie się do niej ustosunkujemy.*

lub

- *Bardzo proszę, jeśli będzie Pan tak uprzejmy i przedstawi swoje stanowisko.*

Trudno oprzeć się takiej prośbie, gdy zabrzmiał naturalnie.

Bardziej wyrafinowany sposób na nieprzedstawianie swojej oferty w pierwszej kolejności to technika Columbo (szczegółowo opisana w innym rozdziale). Mogą to być np. słowa:

- *Wie Pani, ja to w zasadzie nie orientuję się, jakie stawki są teraz na rynku. Ile Pani proponuje?*

*Treść dostępna w pełnej wersji produktu*

*Treść dostępna w pełnej wersji produktu*

*Treść dostępna w pełnej wersji produktu*

*Treść dostępna w pełnej wersji produktu*

## TECHNIKI, KTÓRE... TRZEBA ZNAĆ

### Próbny balon

Technika próbnego balonu wykorzystuje tryb warunkowy wypowiedzi i jest doskonała w sprawdzaniu możliwości ustępstw drugiej strony. Pokazuje jednocześnie, że bierzemy pod uwagę stanowisko i wypowiedzi naszego rozmówcy. Bada także różne rozwiązania bez składania wiążących deklaracji.

W ramach techniki próbnego balonu można wykorzystać sformułowania:

- *Założmy, że my..., to czy wy...?*
- *Jeśli się zgodzimy na..., to czy wy...?*
- *A gdybyśmy zaproponowali..., to na jakie ustępstwo możemy liczyć z Waszej strony?*

Jest to technika, którą warto stosować jak najczęściej. Dobrze się sprawdza w obronie np. przeciwko technikom tysiąca wyjątków, ustępstw, ostatniej propozycji, zabójczego pytania, szlabanu oraz „tak, ale”.

Jeśli jednak uważasz, że przeciwna strona przesadza w stosowaniu jej i negocjacje stoją w miejscu, zacznij robić to samo.

### Uszczegóławianie propozycji

Ta technika jest idealna we wszystkich sytuacjach, w których czujesz, że druga strona próbuje nieuczciwych technik. Możesz się też nią posłużyć ilekroć działania przeciwnej strony Cię zaskakują. Dlatego też uszczegóławianie propozycji przydaje się szczególnie, gdy druga strona zastosuje techniki wysokiego otwarcia, pierwszej oferty lub przesadnie stosuje techniki ustępstw.

Technika uszczegółowienia propozycji polega na dopytaniu opozycyjnej strony o jej ofertę tak, aby ją zrozumieć lub dotrzeć do przyczyny jej ewentualnej przesadności, nieracjonalności itp. Pomocne tu będą pytania:

- *Jak to wyliczyliście?*
- *Dlaczego zastosowaliście taki wariant?*
- *Skąd wziął się ten współczynnik?*
- *Co składa się na te kwotę?*
- *Jakie dane macie na poparcie tego założenia?*

### A to ciekawe

Ta technika dobrze sprawdza się w sytuacji, gdy usłyszysz żądanie lub propozycję drugiej strony, która Cię nie satysfakcjonuje, a wręcz jest bardzo niewygodna. Tymczasem przeciwna strona może stwarzać wrażenie, że bez ustępstwa w tym obszarze nie dojdzie do porozumienia.

Technika polega na wypowiedzeniu stwierdzenia typu:

- *A to ciekawe, co Pan powiedział...*

Zaletą takiej wypowiedzi jest to, że nie potwierdzasz spełnienia żądania ani mu nie zaprzeczasz. Dodatkowo technika ta prowokuje Twego rozmówcę do kontynuowania tematu. Wiele osób zaczyna wówczas wyjaśniać swoje stanowisko, czasem wręcz się usprawiedliwiać. Jeśli to żądanie było blefem, to duża szansa, że okaże się to właśnie w tym momencie.

#### Przykład:

##### Kupiec

Chce renegocjować kontrakt i przedłużyć termin płatności

##### Sprzedawca

Wie, że będzie rozmawiał o terminie płatności. Dotychczas wynosił 2 miesiące.

– *Proszę Pana, wierzę, że zna Pan obecną sytuację na rynku i zapewne wie, że produkty ekskluzywne teraz się nie sprzedają. Dlatego takie produkty kontraktujemy teraz z co najmniej 4-miesięcznym terminem płatności.*

– *O? Naprawdę?*

– *Tak. Właśnie rozpoczęliśmy rozmowy z wszystkimi naszymi dostawcami. Przedłużamy terminy dostaw większości produktów luksusowych...*

“Właśnie rozpoczęliśmy” oznacza, że jeszcze nic nie jest przesądzone. Skoro Sprzedawca jest jednym z pierwszych, może jeszcze wykorzystać sytuację. Natomiast „większości produktów” daje szansę na bycie odstępstwem od reguły. Pokazuje, że kwestia jest negocjowalna.



*Treść dostępna w pełnej wersji produktu*

*Treść dostępna w pełnej wersji produktu*

*Treść dostępna w pełnej wersji produktu*

*Treść dostępna w pełnej wersji produktu*

Ustępstwa w negocjacjach mogą być bardzo skuteczną techniką. Wystarczy, że zastosujesz kilka podstawowych zasad.

- 1. Ustępuj z widocznym oporem.** Nawet jeśli ustępstwo znaczy dla Ciebie niewiele, to niech zajmie Ci trochę czasu. W praktyce zdarza się, że negocjatorzy robią mały teatr ze swojego ustępstwa. Dzwonią do kogoś i przekonują w imieniu drugiej strony tak, aby ich rozmówca był świadkiem dialogu. Ty również możesz „skonsultować” się w trakcie prowadzonych pertraktacji z doradcą, księgowym, dyrektorem finansowym, parterem itp. w sprawie warunków ustępstwa. Niech przeciwna strona widzi, że ustępstwo wymaga od Was pewnego poświęcenia. Jedno jest pewne – Twój rozmówca bardziej doceni wywalczone ustępstwo niż takie, które przyjdzie mu łatwo.
- 2. Dziel przedmiot ustępstwa na mniejsze części.** Nie ustępuj od razu z całości. Ludzie rewanżują się za małe ustępstwa, za duże chcą więcej.

*Treść dostępna w pełnej wersji produktu*

*Treść dostępna w pełnej wersji produktu*

*Treść dostępna w pełnej wersji produktu*

*Treść dostępna w pełnej wersji produktu*



## W TRAKCIE NEGOCJACJI

### Pismo

Ludzie mają to do siebie, że w dużo większym stopniu ufają słowu pisanemu niż mówionemu. Zapewne stąd wzięto się powiedzenie „nic na gębę”. Ciekawe, że istnieje także inne – „papier wszystko zniesie”.

Wspomniana przekonanie ma dwie konsekwencje podczas negocjacji. Po pierwsze, przed rozpoczęciem rozmów przygotuj wszystkie możliwe dane, zestawienia, oświadczenia, pozwolenia, które mogą świadczyć na Twoją korzyść lub potwierdzają Twoje argumenty. Po drugie, bądź ostrożny w stosunku do partnerów negocjacji, których nie znasz. Jeśli otrzymujesz referencje na piśmie, to sprawdź je wrywkowo telefonicznie.

Praktyka ta daje dużo mocniejsze efekty w połączeniu z technikami społecznego dowodu słuszności oraz autorytetów.

### Nagroda w raju

Tę technikę stosują intuicyjnie niemal wszyscy. Niestety skutecznie. Polega ona na obietnicy dodatkowych korzyści w przyszłości. Ile razy słyszałeś?:

- *Jeśli teraz się dogadamy, to na pewno złożymy u Pana kolejne zamówienie.*
- *Jeśli zgodzi się Pani na taką cenę i będzie się nam dobrze współpracowało, to za 3 miesiące wrócę do Pani z dwa razy większym zamówieniem.*

Druga strona skuszona tymi propozycjami przystaje na ofertę i... najczęściej zapomina o dopisaniu tego w kontrakcie. Następnie dzieją się trzy rzeczy:

- obietnica zostaje wypełniona (rzadko),
- zmienia się sytuacja i z przyczyn obiektywnych obietnica nie może być wypełniona,
- obietnica nie jest wypełniona, ponieważ nigdy być nie miała.

Jeśli zależy Ci na porozumieniu, a Twój rozmówca stosuje tę technikę, możesz się zgodzić, ale nalegaj na zawarcie odpowiedniej klauzuli w kontrakcie. Ewentualnie wymyśl takie rozwiązanie, które zabezpiecza Twoje interesy.

Założmy, że negocjujesz np. sprzedaż 1000 sztuk krzesel po cenie 100 zł za sztukę. Twój rozmówca proponuje Ci cenę 80 zł, ale obiecuje, że zamówi za to jeszcze dwie partie po 1000

*Treść dostępna w pełnej wersji produktu*

*Treść dostępna w pełnej wersji produktu*

*Treść dostępna w pełnej wersji produktu*

*Treść dostępna w pełnej wersji produktu*

*Treść dostępna w pełnej wersji produktu*

### Columbo

Można spotkać się także z inną nazwą tej metody – „Wilk w owczej skórze”. Osoba stosująca tę technikę odgrywa rolę osoby nierozgarniętej, nieorientowanej w temacie, zagubionej w „świecie wielkich negocjatorów” itp. Celem takiego zabiegu jest uspienie czujności drugiej strony i wyciągnięcie od rozmówcy jak największej liczby ważnych informacji.

Z ust negocjatora Columbo możesz usłyszeć:

- *Wie Pan, ja w zasadzie to jestem tu tylko asystentem, a oni mi kazali negocjować z Panem taki kontrakt, ...*
- *Ja jestem tylko prostym pracownikiem, ...*
- *Wie Pani, ja w zasadzie nie znam się na tych sprawach, ...*
- *Hmmm, dawno wypadłem z tematu, już nie śledzę rynku i nie orientuję się w tym...*

A zaraz po tym:

- *Jak to można zrobić?*
- *Niech mi Pani powie, co Pani by zaproponowała.*
- *Jak Pan sądzi, co będzie najlepszym rozwiązaniem?*
- *A dużo się teraz płaci za takie usługi/rzeczy?*

Praktyka pokazuje, że wielu negocjatorów ulega tej technice. Udzielają oni informacji Columbo, niektórzy wręcz pomagają, litując się nad jego losem.

Columbo może być niegroźny lub rzeczywiście tylko poszukiwać informacji, których nie posiada. Wyobraź sobie jednak, że takiego nierozgarniętego negocjatora odwołuje jego szef, a w jego miejsce przychodzi doświadczony kolega z działu, który właśnie wrócił z urlopu. Jak myślisz czy posiada informacje, które udostępniłeś jego poprzednikowi? To technika rotacji negocjatorów. Twój rozmówca może zastosować w tym miejscu także technikę „mój błąd”.

Jeśli uważasz, że Twój rozmówca stosuje właśnie technikę Columbo i chce ją wykorzystać na Twoją niekorzyść – przede wszystkim bądź świadom informacji, jakie ujawniasz. Poza tym możesz ostrzec, że poprosisz o rozmowę z kompetentnym negocjatorem, jeśli będzie to pasowało do zaistniałej sytuacji.

*Treść dostępna w pełnej wersji produktu*



więcej niż im się udało. Jest to jednak dość przejrzysta technika i najczęściej nie mamy ochoty z kimś takim rozmawiać. Zastosować można ją więc maksymalnie jeden raz.

Jeśli uważasz, że Twój rozmówca zastosował tę technikę z premedytacją, zastosuj ją także jak tylko będzie okazja. To powinno oduczyć drugą stronę stosowania takich chwytów.

Podobnie jak w przypadku techniki ograniczonego pełnomocnictwa warto też na początku rozmów sprawdzić kompetencje i uprawnienia danej osoby.

### Zabójcza riposta

Jest to jedna z technik wywierania presji psychologicznej. Jej celem jest wywołanie niepewności w przeciwniku i podważenie jego wiary we własne stanowisko.

Stosujący tę technikę korzystają z wypowiedzi typu:

- *Skąd macie te dane?*
- *Jaka jest główna treść Pani stanowiska?*
- *To już słyszałem, proszę mi powiedzieć co Pan właściwie proponuje?*
- *Proszę zmienić ofertę, jeśli chcecie Państwo się dogadać.*

Jeśli uważasz, że Twój rozmówca stosuje właśnie tę technikę możesz bronić się technikami Columbo lub jednej karty. Możesz też stosować wszelkie formy dopytywania i technikę uszczegóławiania propozycji tak, aby wymusić na drugiej stronie sprecyzowanie swego stanowiska.

### Opóźniacze

Czasami zdarza się, że układ sił przy stole negocjacyjnym zależy od upływu czasu. Przykładową sytuacją jest strajk pracowników firmy produkcyjnej. Każdy dzień, a nawet godzina przestoju w produkcji to poważne straty firmy. Zarządzającemu firmą będzie więc zależało na jak najszybszym osiągnięciu porozumienia. Przeciwniej stronie nie musi zależeć..

Opóźniacze to wszystkie działania, które mają odwlec w czasie osiągnięcie porozumienia. Negocjatorzy mogą wówczas np.:

- szczegółowo analizować wszystkie dokumenty, każdą stronę, „czepiać” się użytych słów, domagać się opinii ekspertów lub podważać takie opinie i autorytet ekspertów, domagać się kolejnej niezależnej ekspertyzy,
- planować długie przerwy, korzystać z nich maksymalnie lub wręcz przedłużać je,

*Treść dostępna w pełnej wersji produktu*

*Treść dostępna w pełnej wersji produktu*

Zdarza się, że po użyciu tej techniki zmieszany negocjator drugiej strony ujawnia ważne informacje, których nie ujawniłby w normalnej sytuacji – np. priorytety, cenę brzegową itp.

Jeśli to przeciwna strona zastosowała na Tobie tę technikę, to najlepsze, co możesz zrobić, to... zignorować to. W ogóle nie odpowiadaj na takie zaczepki. Ani jednym słowem! Jeśli dasz się wciągnąć w dyskusję, to masz problem. Niestety negocjatorzy często poddają się pokusie obrony swego *ego*. Wróć do rozmowy merytorycznej.

### Dobry i zły policjant

Technika ta jest bardzo popularna... i niestety nadal skuteczna. Polega na odegraniu swoistych ról przez co najmniej dwóch negocjatorów tej samej strony.

Jeden z negocjatorów wciela się w złego policjanta. Rozpoczyna negocjacje. Stawia wygórowane żądania, domaga się znaczących ustępstw. Może stosować także ataki personalne (np. technika prawego prostego), podważa kompetencje drugiej strony, czasem obraża. Wywiera presję na rozmówcach, przez co atmosfera przy stole staje się nieprzyjemna.

Drugi negocjator wciela się w dobrego policjanta. Jest spokojny i stara się łagodzić sytuację, czasami potwierdza opinie lub argumenty przeciwnej strony, idzie na małe ustępstwa, może też łagodnie wzywać swego kompana do uspokojenia się. Jest kulturalny i przyjazny.

W ten sposób w rozmówcach drugiej strony wytwarza się przekonanie, że negocjatorzy są podzieleni. Nieświadomie zaczynają sympatyzować z dobrym policjantem, a unikać złego.

Negocjatorzy używający tej techniki często stosują także trik, w którym zły policjant nasila swoje „ataki”, po czym nagle znika – np. wychodzi z hukiem z sali, idzie na przerwę. Pojawia się natomiast dobry policjant – próbuje usprawiedliwić złego, wyraża zrozumienie dla rozmówcy i... proponuje korzystne rozwiązanie, do którego, jak twierdzi, przekona złego policjanta.

Rozmówca się zgadza, byle już nie rozmawiać ze złym. Dobry, nie bez wysiłku, przekonuje złego na oczach rozmówcy. Zły krzyczy i opowiada, jakie to bezsensowne rozwiązanie, ale w końcu się godzi. Wszyscy są zadowoleni (prócz złego, który cały czas wyraża swoje niezadowolenie, na wypadek gdyby rozmówca się rozmyślił). Kontrakt jest podpisany.

Niestety w normalnej sytuacji rozmówca nie podpisałby takiego porozumienia.

Jeśli Twój rozmówca stosuje tę technikę, zastosuj ją także. Dobrym rozwiązaniem może być również technika rotacji negocjatorów – niech ktoś Cię zmieni, a później wróć do rozmów po jakimś czasie. Odpoczniesz, nabierzesz dystansu, a druga strona dojdzie do wniosku, że nie ma sensu się produkować.

*Treść dostępna w pełnej wersji produktu*

*Treść dostępna w pełnej wersji produktu*

Jeśli uważasz, że Twój rozmówca zastosował właśnie tę technikę, możesz skorzystać z technik balonu próbnego, „tak, ale”, ewentualnie jednej karty.

### Stopa w drzwi

Technika ta bazuje na regule wywierania wpływu, jaką jest – zaangażowanie. Polega na tym, że stosujący ją negocjator prosi swego rozmówcę o niewielką przysługę. Przysługa ta jest naprawdę nieistotna dla rozmówcy, dlatego przeważnie się na nią zgadza. Tym samym angażuje się w relacje z negocjatorem.

Badania wykazują, że osoby, które spełniają małą prośbę negocjatora, są bardziej skłonne do spełnienia kolejnej. Ta jest już natomiast dużo większa.

Jeśli uważasz, że Twój rozmówca zastosował na Tobie tę technikę, przede wszystkim odwołaj się do swoich celów. Możesz także skorzystać z techniki „tak, ale” i techniki ustępstw.

### Drzwiami w twarz

Jest to technika, która ma na celu uzyskanie ustępstwa lub uzyskanie zgody na prośbę negocjatora. Polega ona na tym, że używający tej techniki, w niewielkim odstępie czasu stosuje sekwencję:

**duża prośba → wycofanie prośby → „mała” prośba**

Duża prośba jest często nierealna, a przynajmniej proszący wie, że jest niewygodna dla rozmówcy. Oczywiście druga prośba jest „mała” w porównaniu do pierwszej.

Okazuje się, że przy zastosowaniu takiego schematu, rozmówcy są dużo bardziej skłonni spełnić małą prośbę, niż gdyby nie była ona poprzedzona dużą.

Jeśli uważasz, że Twój rozmówca stosuje tę technikę, odwołaj się przede wszystkim do swoich celów negocjacyjnych. Zachowaj asertywną postawę. Możesz zastosować technikę „tak, ale” i technikę ustępstw.

### Zdechła ryba

Technika zdechłej ryby polega na przedstawieniu podczas negocjacji niewygodnego żądania. Nazwa tej techniki pochodzi stąd, że stosująca ją osoba wie, że rozmówca zareaguje na żądanie, jak na zapach zdechłej ryby.

Powinna być więc ona wyjątkowo niewygodna, niemożliwa do spełnienia, a nawet emocjonująca dla drugiej strony. Jednak osobie wystosowującej takie żądanie wcale na nim nie zależy. W zamian za korzystne dla siebie ustępstwo zrezygnuje z niego w trakcie negocjacji. Przy odpowiednio dobranym postulacie, czasem zyskuje dodatkowo sympatię swego rozmówcy, jeśli ten nie domyśli się fortelu.

Przy obronie na tę technikę należy zareagować jak najszybciej. Jeśli uważasz, że Twój rozmówca wystosował właśnie takie żądanie, Ty również podrzuć mu zdechłą rybę. Zrezygnujesz z niej, gdy on zrezygnuje ze swojej. Możesz także zastosować wszystkie techniki pytań. Jeśli jest to świadome zastosowanie techniki zdechłej ryby, Twój rozmówca może mieć trudności z obronieniem racjonalności swego stanowiska.

### Niska piłka

Ta technika polega na przedstawieniu drugiej stronie bardzo korzystnej propozycji. Propozycja ta powinna być na tyle atrakcyjna, aby przeciwnej stronie w zasadzie nie trzeba było do niej przekonywać. Korzyści z niej płynące powinny być ewidentne.

Po przedstawieniu niezwykle intratnej propozycji strona, do której jest ona skierowana, praktycznie sama motywuje się do skorzystania z niej. Po jakimś czasie słyszy jednak, że nastąpiła pomyłka (np. złe odczytanie cennika). Nieco inną odmianą tej techniki jest informowanie o wymaganiu coraz to większego nakładu zasobów.

Technika niskiej piłki powoduje, że rosną szanse na uzyskanie porozumienia niekorzystnego lub mniej korzystnego dla drugiej strony. Dzieje się tak zapewne dlatego, że zaangażowała się już w transakcję i często nieświadomie dąży do bycia konsekwentną w swoim własnym wyborze.

Przypominasz sobie sytuację, kiedy to w hipermarkecie kasjerka tłumaczyła klientowi (może Tobie), że cena na półce jest niewłaściwa, nastąpiła pomyłka, a towar kosztuje więcej? Duża liczba klientów przemyka na to oko i dokonuje zakupu, mimo że wcześniej liczyła na dużo niższą cenę. Są osoby, które twierdzą, że to klasyczne zastosowanie techniki niskiej piłki.

Jeśli Twój rozmówca zastosował właśnie tę technikę, przede wszystkim odwołaj się do swoich celów. Jeśli on zmienia warunki umowy, Ty również masz do tego prawo. Możesz wycofać swoją propozycję.



*Treść dostępna w pełnej wersji produktu*

*Treść dostępna w pełnej wersji produktu*

*Treść dostępna w pełnej wersji produktu*

## TECHNIKI DO BUDOWANIA PRZEWAGI W NEGOCJACJACH

### Oświadczenie publiczne

Oświadczenie publiczne jest najczęściej składane przed negocjacjami. Ma na celu wywarcie presji na drugiej stronie. Dodatkowym efektem jest często umocnienie własnej pozycji.

Technika oświadczenia publicznego jest często stosowana przy negocjacjach politycznych lub ze związkami zawodowymi. Media chętnie zainteresują się takimi tematami. Popularną metodą jest zwołanie konferencji prasowej, podczas której przedstawia się swoje stanowisko i argumenty oraz często ukazuje drugą stronę w niekorzystnym świetle. Oczernianie przeciwnej strony stosowane jest najczęściej przy negocjacjach pozycyjnych. Nie muszą chyba dodawać, że druga strona nie jest zapraszana na konferencję prasową i nie ma szansy odpowiedzieć na bieżąco na wygłaszane tam argumenty.

Jeśli opozycyjna strona wygłosiła oświadczenie publiczne, najlepszym wyjściem, z jakiego możesz skorzystać, jest wygłoszenie własnego. Idealnie byłoby, jeśli możesz przedstawić swoją argumentację w tym samym medium, a jeśli jest to telewizja lub radio, to o tym samym czasie emisji. Zwiększasz wówczas szansę dotarcia do tych samych odbiorców co druga strona. Jeśli trafisz na inteligentnych słuchaczy, to wezmą Twoje zdanie pod uwagę. Jeśli nie trafisz na takich, to jest już pewnie za późno.

Jeśli więc podejrzewasz, że przeciwna strona wykorzysta oświadczenie publiczne, to postaraj się wyprzedzić ten ruch. Jeśli jednak chcesz doprowadzić do porozumienia – nie oczerniaj drugiej strony. Zamiast tego pochwal ich za wolę dialogu, za dotychczasowe działania podjęte na rzecz porozumienia. Zapewnij o podobnej postawie u siebie i wyraż swoje przekonanie o szybkim zakończeniu sprawy. Podkreśl Wasze wspólne dążenia i cele.

Przy takim oświadczeniu opinia publiczna będzie oczekiwała od drugiej strony działań z nim spójnych, czyli porozumienia. Dopiero jeśli do niego nie dojdzie lub natrafisz na poważne trudności w porozumieniu się, możesz publicznie wyrazić swoje zaskoczenie oraz zaniepokojenie, np. wygórowanymi oczekiwaniami przeciwnej strony. Możesz dodać także troskę o realne możliwości sprostania propozycjom Twoich partnerów negocjacji.

Oświadczenie publiczne nie musi korzystać z „wielkich” mediów. Internet (np. fanpage) lub lokalny dziennik mogą być lepszym rozwiązaniem niż telewizja. Dostosuj środki do celu.

Oświadczenie publiczne w ogóle nie musi korzystać z mediów. Może angażować różne społeczności lokalne, które są stroną w negocjacjach lub których opinia oraz przychylność jest ważna dla ich przebiegu. Konferencja prasowa zamieni się wówczas w zebranie lub spotkanie mieszkańców osiedla, pracowników firmy itp.

*Treść dostępna w pełnej wersji produktu*

I co Ty na to? Łatwo w takiej sytuacji zapomnieć o liczbie pracowników zatrudnionych w naszym dziale jakości i marketingu. Łatwo też zapomnieć w czyjej drużynie gra Pani Zosia.

Jeśli uważasz, że Twój rozmówca właśnie stosuje na Tobie tę technikę, przede wszystkim podchodź z rezerwą do jego „dowodów”. Zaoferuj dokładne przyjrzenie się sprawie. Nie działaj pochopnie i wynegocjuj czas na rozpatrzenie zarzutów lub argumentów. Nie odnoś się do nich przed zweryfikowaniem sytuacji.

Pamiętaj, że nawet jeśli zarzut jest słuszny, to przyczyny mogą być różne. Jogurty mogą się nie sprzedawać u Pana Adama, ponieważ schował je za śmietaną i klienci nie mogą ich znaleźć. Mogła je natomiast znaleźć Pani Zosia, tyle że leżąc za śmietaną, przekroczyły okres przydatności do spożycia. Nic dziwnego, że miały nieprzyjemny zapach. Zapewne zalegają teraz przeterminowane na magazynie, ponieważ Pani Zosi zabrakło na nie pomysłu. Z całym szacunkiem do pracowitej Pani Zosi.

### Nowy sojusznik

Znalezienie nowego sojusznika jest praktyką niezwykle cenną w przypadku utknięcia rozmów negocjacyjnych w impasie. Jeśli nie masz innych możliwości, możesz spróbować uzyskać przewagę, wyszukując kogoś, kto będzie podzielał Twoje stanowisko.

Wykorzystanie nowego sojusznika może przybierać różne formy i zależy w dużym stopniu od wyobraźni negocjatorów. Nowy sojusznik może:

- dołączyć do Ciebie w rozmowach,
- dołączyć do negocjacji jako obserwator,
- poprzeć nasze stanowisko w mediach, pokazując szerszą skalę negocjowanego przez Ciebie problemu,
- wystosować do naszego rozmówcy orzeczenie, apel lub inną formę komunikatu,
- sporządzić korzystną dla Ciebie ekspertyzę.

Jeśli uważasz, że druga strona wykorzystuje tę praktykę na Twoją niekorzyść, możesz się bronić stosownie do zaistniałej sytuacji. Jeśli Twój rozmówca dołącza swego sojusznika do rozmów, zastosuj rozwiązanie opisane przy technice wejścia eksperta. Na komunikat medialny odpowiedz również komunikatem medialnym. Świetną odpowiedzią będzie znalezienie sojusznika także dla Ciebie.

### Wejście eksperta

Technika ta polega na dołączeniu eksperta do Twojego zespołu w trakcie negocjacji. Ma ona dwa aspekty.

Po pierwsze, dołączenie kolejnego negocjatora do Twego zespołu najczęściej oddziałuje psychologicznie na drugą stronę. Jeśli do tej pory rozmowy miały emocjonalny charakter, to bardzo prawdopodobne, że ten zabieg je uspokoi.

Po drugie, ekspert wzmocni Twój zespół merytorycznie. Może też podnieść Twój prestiż.

Można oczywiście oddzielić te dwa aspekty. Równie dobrze ekspert może negocjować od początku, a w trakcie negocjacji dołączy po prostu kolejny negocjator. W takim przypadku technika ta może mieć też walor opóźniający.

Wejście eksperta może w niektórych przypadkach uratować negocjacje. Dzieje się tak, gdy strony utkną w impasie i nie widzą możliwości osiągnięcia porozumienia.

Jeśli nie chcesz, aby Twój rozmówca zastosował tę technikę w trakcie negocjacji, na ich początku, przy ustalaniu porządku i reguł, nalegaj na uchwalenie punktu, który zakazuje wprowadzania w trakcie negocjacji dodatkowych osób, bez obustronnej zgody.

### Autorytety

Ludzie ufają autorytetom i są skłonni podporządkowywać się ich opiniom czy też zaleceniom. Okazuje się, że autorytety to także silne narzędzie wywierania wpływu.

Z tego też powodu często twórcy reklam zapraszają do nich znane postacie, najczęściej aktorów. Zauważ też, że środki medyczne lub farmakologiczne często reklamowane są przez osoby, które podają się za lekarzy. Swoją drogą, widziałeś kiedyś ich dyplom?

Autorytety mają to do siebie, że działają także poprzez swoje atrybuty. Oznacza to, że cechy autorytetu są przenoszone np. poprzez przedmioty z nim kojarzone. Przyjrzyj się reklamom nie tylko telewizyjnym, ale także prasowym. Zobaczysz ludzi w białych kitlach lekarskich albo na tle regału z książkami – to są atrybuty profesji lub cech (np. mądrości).

Podobne triki stosowane są też w negocjacjach. Istnieje przekonanie, że osoby z obrączką na palcu są postrzegane jako stateczne, a więc godne zaufania. Ludzie w okularach są odbierani przez otoczenie jako bardziej inteligentni. To są tylko atrybuty. Obrączkę można pożyczyć, a okulary „0” bez problemu kupić.

Autorytety można wykorzystać w negocjacjach także w inny sposób. Szczególnym polem nadużyć są referencje. Nie twierdzę, że ludzie nagminnie je fabrykują. Spotkałem się jednak z takimi sytuacjami, więc doradzam ostrożność. Nie daj się zwieść urokowi wielkich firm –

*Treść dostępna w pełnej wersji produktu*



*Treść dostępna w pełnej wersji produktu*

*Treść dostępna w pełnej wersji produktu*

## TECHNIKI NA ZAKOŃCZENIE

### Ostatnie życzenie

Technika ta polega na przedstawieniu dodatkowego żądania pod koniec negocjacji, gdy porozumienie jest już w zasadzie osiągnięte. Wykorzystując tę technikę, negocjator może liczyć na zmęczenie drugiej strony – szczególnie, gdy negocjacje trwały długo lub były intensywne i wyczerpujące. Dodatkowo końcówka negocjacji, to często moment maksymalnego zaangażowania negocjatorów – „Jesteśmy tak blisko!”. Czasami technika ta może przybrać formę:

- *Dobra, dorzucacie jeszcze tydzień odroczenia płatności i kończymy.*

Takie postawienie sprawy często kusi drugą, zmęczoną stronę, aby zakończyć już rozmowy – czyli iść na dodatkowe ustępstwo. Tak też się często dzieje.

Jeśli Twój rozmówca zastosował właśnie tę technikę, a Ty uważasz, że jego propozycja nie jest uzasadniona, użyj techniki „tak, ale”. Zrób podobnie – zgódź się, w zamian za ustępstwo z jego strony.

### Skubanie

Skubanie jest techniką bardzo podobną do techniki ostatniego życzenia. Różnica między nimi polega na tym, że tutaj życzenie nie jest ostatnim. Negocjator stosujący tę technikę, po uzyskaniu ustępstwa „przypomina sobie” kolejną drobną kwestię.

Obronić się możesz przed nią w taki sam sposób, jak przed ostatnim życzeniem.

### Ostatnia propozycja

Często w negocjacjach można usłyszeć zdanie podobne do tego:

- *Dobra, dorzucę jeszcze 2 sztuki za tę cenę. To moja ostatnia propozycja.*

Negocjator uznał, że negocjacje zbliżają się ku końcowi i warto spróbować je zakończyć korzystnym dla niego wynikiem. Jeśli dobrze odczytał sytuację, ma duże szanse na zakończenie rozmów. Jeśli druga strona zorientuje się, że to tylko próba, to obaj powracają do negocjacji. W takim jednak przypadku, kolejne „ostateczne” propozycje nie będą już traktowane poważnie. Ta technika może więc udać się jedynie raz podczas pojedynczych negocjacji.

Jeśli przeciwna strona zastosowała tę technikę w momencie, gdy wynik Cię nie satysfakcjonuje, musisz zrobić coś, co pozwoli Wam dalej kontynuować rozmowy. Zyskasz tym samym przewagę w dalszych negocjacjach. Możesz skorzystać z techniki „tak, ale”, „próbego balonu” oraz

*Treść dostępna w pełnej wersji produktu*

### Krakowski targ

Czasem, gdy negocjacje utkną w martwym punkcie, możesz usłyszeć propozycję drugiej strony:

- *No to po połowie, ja zejdzę 50, Pan zejdzie 50 i się dogadaliśmy.*

Jeśli masz przyjazne zamiary wobec rozmówcy, możesz poczuć dyskomfort w związku z taką sytuacją. W końcu chcesz osiągnąć porozumienie, ale nie w ten sposób. Pamiętaj jednak, że „krakowski targ” to nie negocjacje. Odwołaj się do swoich celów negocjacyjnych.

W takiej sytuacji możesz zastosować technikę „tak, ale”. Możesz posłużyć się także techniką „próbne go balonu”.

### Fakty dokonane

Technika ta polega na wprowadzeniu zmian w porozumieniu, np. w spisany już kontrakcie, bez uzgadniania tego z drugą stroną. W tym wariantcie technika ta stosowana jest najczęściej, gdy przeciwnej stronie zależy na czasie. Stosujący tę technikę wie o tym i liczy na to, że zmiana nie zostanie wykryta lub druga strona nie będzie już miała czasu na sprostowanie. Dlatego też idealnym momentem jest końcówka negocjacji lub dzień podpisania kontraktu.

Nie muszę Cię chyba przekonywać, że nie możesz podpisywać dokumentów, których nie znasz w całości lub których nawet tylko w części nie rozumiesz.

Jeśli uznasz, że Twój rozmówca próbuje wykorzystać sytuację i stosuje tę technikę, domagaj się zmiany ustaleń. Jeśli czujesz się na siłach, możesz zastosować także „technikę ultimatum” – wycofania swojej oferty. Możesz także „w zasadzie” zgodzić się na ustępstwo, pod warunkiem niewielkiego ustępstwa z drugiej strony – tu podrzucasz „zdechłą rybę”. Jak się domyślasz, Twój wybór będzie zależał od tego, jakie relacje chcesz mieć z przeciwną stroną.

*Treść dostępna w pełnej wersji produktu*

*Treść dostępna w pełnej wersji produktu*

*Treść dostępna w pełnej wersji produktu*



### Implikacje

Implikacje to konstrukcje zdań, które sprawiają wrażenie pozornej poprawności pod względem logicznym. Implikacje określają właśnie stosunek logiczny – „jeżeli... to...”. Pod pozorem logicznej spójności implikacje mogą przemycać pewne twierdzenia do umysłu odbiorcy. Skuteczność implikacji bazuje na fakcie, że często ludzie nie podważają zasadności takiego zdania, jeśli sprawia ono wrażenie poprawności logicznej.

Jeśli czekasz na przykłady implikacji, to oznacza, że podoba Ci się praktyczna strona tej publikacji.

Mam nadzieję, że zorientowałeś się, że powyższe zdanie to właśnie przykład manipulacji. Oczekiwanie na przykład nie musi być równoznaczne z tym, że pozytywnie oceniasz praktyczny wymiar tej publikacji.

Jeśli nie zwróciłeś uwagi na tamto zdanie, to oznacza, że implikacje działają. Jeśli natomiast od razu wychwyciłeś fortel, to znaczy, że wystarczająco jasno wytłumaczyłem pojęcie implikacji.

Zdajesz sobie sprawę, że powyższe dwa zdania są również implikacjami? Dobrze, koniec zabawy! Przyjrzyjmy się innym przykładom:

- *To, że zgodzili się Państwo na dzisiejsze spotkanie, oznacza, że tak jak i nam zależy Wam na porozumieniu.*
- *Jeżeli interesuje Pana strona techniczna tego urzędu, to oznacza, że zaczął Pan doceniać jego zaawansowanie technologiczne.*
- *To, że ma Pan jeszcze wątpliwości, oznacza, że myśli Pan poważnie o zakupie tego mieszkania.*

### Metafora

Metafora jest bardzo silnym narzędziem perswazji. Dzieje się tak, ponieważ metafora wydaje się nie być bezpośrednio związana z tematem negocjacji. Przez to umysł odbiorcy, koncentrując się na treści przekazu, nie reaguje oporem (natrafia tylko na treści niezwiązane z negocjacjami). Metafora może jednak przemycać pewne przesłanie, które po przejściu przez linię obrony odbiorcy trafia do „dekodera”. Tam odbiorca samodzielnie odszyfrowuje przesłanie metafory – a więc samodzielnie buduje określoną myśl w swoim umyśle. Własna myśl nie wzbudza oporu, jest już jednak tym przesłaniem, które chciał przemycić autor metafory.

### Zobacz to na przykładzie:

#### **Przedstawiciel firmy informatycznej**

Chce sprzedać bardzo nowoczesne oprogramowanie do zarządzania relacjami z klientami.

– Czy słyszał Pan już może o tego typu oprogramowaniu?

– Zdaję sobie sprawę, że takie głosy mogły do Pana docierać. To naturalne. Nawet Kolumb, gdy odkrywał Amerykę, był obiektem żartów ludzi, którzy nie mieli dzisiejszej wiedzy o geografii. Czy zechce Pan poświęcić mi 30 minut na przedstawienie tego oprogramowania?

#### **Potencjalny klient**

Jest sceptycznie nastawiony. Nie zna oprogramowania. Słyszał zapewne kilka świadczących o niedowierzaniu wypowiedzi na temat tego typu aplikacji.

– Tak, dotarły do mnie jakieś informacje i opinie. Większość z nich raczej powątpiewała w powodzenie tego typu programów.

– Oczywiście... Proszę.

Zauważ, co się stało. Przedstawiciel zastosował metaforę. Prześledźmy, jak ona działa:

1. Klient słyszy metaforę.
2. Metafora nie dotyczy oprogramowania, więc bez problemu przechodzi przez pierwszą linię oporu.
3. Umysł świadomy (jak go niektórzy nazywają) dekoduje informacje o Kolumbie i traktuje ją neutralnie lub jako niegroźną, może nawet jako „dziwną”.
4. Ciekawska podświadomość „rozpakowuje” metaforę. Dekoduje przekaz, np. tak – „Ludzie, którzy nie znają określonego zagadnienia, wyśmiewają się z ludzi, którzy to zagadnienie znają dobrze, nawet z geniuszy” lub „Nawet wielkie odkrycia są wyśmiewane przez ignorantów” lub „Jak nie znasz jakiegoś zagadnienia, to możesz się naśmiewać nawet z bardzo mądrych rzeczy”. Jak widzisz, interpretacji może być wiele, ale mają one bardzo podobne znaczenie – przesłanie metafory.

5. Interpretacja metafory jest interpretacją własną. Zaczyna być podświadomie traktowana jako własna myśl, własne przekonanie lub opinia.
6. Klient słyszy pytanie o gotowość wysłuchania informacji o produkcie. Chce być zgodny z własnymi poglądami – a więc także z interpretacją metafory, która jest jeszcze w tzw. pamięci krótkotrwałej. Zgadza się. Jeżeli się nie zgodzi, to „będzie wyśmiewał geniuszy” lub „będzie ignorantem wyśmiewającym wielkie odkrycie” lub „nie znając zagadnienia, będzie naśmiewać się z mądrych rzeczy”.

Mimo że metafora wykorzystana przez przedstawiciela może wydawać się nieco nienaturalnym zabiegiem w tej dyskusji, to faktem jest, że oddziałuje na rozmówcę.

### Cytat

Ta technika polega na obudowaniu przekazu perswazyjnego tak, aby wydawało się, że są to słowa osób trzecich, nie osoby je wypowiadającej. Pierwotnie była stosowana przez Milтона Ericsona (podobnie jak trzy poprzednie), który propagował hipnozę.

Technika ta jest skuteczna, ponieważ na płaszczyźnie świadomej odbiorca komunikatu rozumie, że to tylko cytat, a nie słowa wypowiedziane przez negocjatora. Podświadomość odbiera jednak ten komunikat inaczej – ponieważ jest sformułowany w liczbie pojedynczej i drugiej osobie, czyli – „Ty zrób coś”. Ciekawe, że ta technika pozwala zwrócić się do kogoś na Ty, nawet jeśli zwracamy się do tej osoby per Pan/Pani.

Cytat nie musi pochodzić od rzekomo trzeciej osoby. Równie dobrze może to być książka, film – jakakolwiek wypowiedź.

- *Wie Pan, jeden z moich kolegów powiedział ostatnio do swego klienta „Kup Pan w końcu to auto, bo i tak lepszego nie znajdziesz na rynku”. Dziwię się, jak mógł to zrobić, dlatego chciałbym wysłuchać Pańskich pytań.*

Powyższy przykład może wydawać Ci się nieco nienaturalny, ale znam jednego autora, który napisał mi kiedyś: „Zastanów się, jak Ty możesz to wykorzystać – to jest najwyższa wartość tej książki. Nie ma książek, które podają gotowe rozwiązania wszystkim”.

Jak widzisz, gdy cytat wpleciony jest w dialog i ciąg logiczny (tu myślowy), brzmi znacznie lepiej i naturalniej.

Technika cytatu może jednak być wykorzystywana także w inny sposób – w połączeniu z techniką motywacji i możliwą stratą. Wówczas ma na celu nakłonienie do działań, poprzez ukazanie kontrastu między zachowaniem osoby negocjatora (z jednej lub drugiej strony), a zachowaniem osób trzecich. Można ją zastosować na kilka sposobów:

### Ja dobry, reszta źli:

- *Wie Pan, inni sprzedawcy powiedzieliby „proszę kupić ten nowy model pralki bo jest najlepszy”, ale nie ja, bo wiem, ile ludzie zgłaszają na tę pralkę reklamacji, a wolę, żeby klient był zadowolony i kiedyś do mnie wrócił.*

(Sprzedawca nie wymienia konkretnej konkurencji, więc teoretycznie zachowuje się w porządku. Czy zaryzykujesz teraz innego sprzedawcę?)

### Reszta źli, Ty bądź dobry:

- *Proszę pana, wielu klientów przy zakupie mówi mi, że nie potrzebują przedłużenia rocznej gwarancji. Przekonują się dopiero, gdy mija rok i miesiąc od zakupu i przynoszą te telewizory do serwisu. I to nieważne, gdzie je kupują. Przecież wiadomo, gdzie to wszystko jest teraz robione.*

(Sprzedawca uczciwie Cię ostrzega. Zaryzykujesz i powielisz błąd innych klientów?)

Powyższe przykłady pokazują też, jak działa motywacja straty. Oczywiście te techniki nie muszą się łączyć. Przeczytaj poniższy przykład:

- *Niektórzy twierdzą, że negocjacji można uczyć, podając definicje i prowadząc długie dyskusje. Ja uważam, że nie można nauczyć się negocjacji, nie negocjując, dlatego proponuję szkolenia oparte na intensywnych negocjacjach.*

Zauważ, że powyższy przykład jest typem „ja dobry, reszta źli”. Dodam, że zgadzam się z treścią tej wypowiedzi. Uważam, że ukryty cytat nie musi więc być próbą manipulacji. Jest natomiast na pewno techniką wywierania wpływu. Tekst o szkoleniach z negocjacji brzmiałby inaczej, gdybym powiedział tylko:

- *Proponuję szkolenia oparte na intensywnych negocjacjach.*

Zapewne wyczuwasz różnicę w sile przekazu. Na koniec więc dopełnijmy zestawienie:

- *Moi klienci często mówią mi, że byli na szkoleniach, gdzie poznawali definicje i prowadzili długie dyskusje, a później nic nie potrafili zastosować w pracy. Ja wolę trochę bardziej napracować się przy przekonywaniu klienta, ale mieć pewność, że z intensywnych negocjacji wyniesie praktyczne umiejętności.*

No cóż, klient na pewno zwróci uwagę na program szkolenia. Jak myślisz, czego będzie w nim poszukiwał?

*Treść dostępna w pełnej wersji produktu*

*Treść dostępna w pełnej wersji produktu*

## NEGOCJUJĄC ZAKŁADNIKÓW

Mam nadzieję, że w swojej pracy nigdy nie będziesz musiał(a) negocjować z porywaczem lub osobą grożącą samobójstwem. Jeśli jednak przydarzy Ci się sytuacja kryzysowa, na pewno przydadzą Ci się doświadczenia negocjatorów, którzy w swojej pracy negocjują z porywaczami.

Wyobraź sobie, że przybiega do Ciebie wściekły pracownik i od progu krzyczy, że „to wszystko nadaje się do sądu pracy i on to...”. Albo klient, krzycząc, że jesteś oszustem(ką) i idzie prosto do redakcji lokalnej gazety. Gdybyś jednak znalazł(a) się w podobnej sytuacji, to będziesz miał(a) do czynienia właśnie z sytuacją negocjacji. Zastosuj poniższe praktyki, a zwiększysz swoje szanse na porozumienie:

### 1. Zdobądź kontrolę nad sytuacją.

Negocjatorzy, którzy pertraktują z osobą grożącą samobójstwem lub z porywaczami, nalegają na rozmowy twarzą w twarz. To ich metoda. Jeśli Ty również będziesz miał do czynienia z większą liczbą osób, stwórz taką sytuację, w której będziesz mógł(a) porozmawiać z ich głównym negocjatorem na osobności.

W negocjacjach biznesowych istnieje jedno, bardzo proste narzędzie przejmowania kontroli w rozmowie – zadawanie pytań. Zastosuj jak najwięcej pytań o fakty.

- *Co się stało?*
- *Jak do tego doszło?*
- *Kto był w to zaangażowany?*

### 2. Dotrzyj do emocji kryjących się za stanowiskiem drugiej strony.

Możesz to zrobić w bardzo prosty sposób. Powiedz, co widzisz lub słyszysz. Nazwij emocje swego rozmówcy:

- *Widzę, że ta sytuacja niezwykle Pana zdenerwowała.*

Zapewne usłyszysz:

- *A Pana by nie zdenerwowała? ...*

lub

- *A co Pan myśli?!*

Po tym zazwyczaj rozmówca opowie Ci jeszcze o swoich emocjach. To dobrze. Wysłuchaj go i okaż zrozumienie, ale autentyczne. Jeśli wcale tak nie myślisz, to nie udawaj, lepiej powiedz, że próbujesz to zrozumieć.

*Treść dostępna w pełnej wersji produktu*



## Te książki warto przeczytać

- Cialdini R., Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka, GWP, 2004.
- Doliński Dariusz, Techniki wpływu społecznego. Wydawnictwo naukowe Scholar, 2006

*Treść dostępna w pełnej wersji produktu*

## Warunki licencji

na użytkowanie e-publikacji „Techniki i praktyki negocjacyjne”

Podstawowe definicje

### Licencjodawca:

GrowinGame Sp. z o.o., 12-100 Szczytno, ul. Władysława Łokietka 8, NIP 739-388-69-25, REGON 364942639, KRS 0000628262, zwana dalej w niniejszej Licencji GrowinGame.

### Licencjobiorca:

Prawowity nabywca e-publikacji „Techniki i praktyki negocjacyjne” zakupionej za pośrednictwem serwisu internetowego [www.graszkoleniowa.pl](http://www.graszkoleniowa.pl), wymieniony w stopce niniejszego opracowania, zwany dalej w niniejszej Licencji Użytkownikiem.

## Licencja

Niniejszy dokument i jego postanowienia.

### §1 Przedmiot Licencji

1. Przedmiotem Licencji, zwanym dalej Produktem, jest e-publikacja Techniki i praktyki negocjacyjne.
2. Przedmiot Licencji korzysta z ochrony przewidzianej przepisami prawa autorskiego i oddany w używanie nie oznacza przeniesienia ich i wynikających z nich praw majątkowych na Użytkownika.
3. GrowinGame jest właścicielem majątkowych praw autorskich do Produktu. Jeśli prawa te lub ich części są w posiadaniu osób trzecich, to GrowinGame posiada odpowiednie prawa użytkowe.
4. GrowinGame zezwala Użytkownikowi na korzystanie z Produktu na warunkach niniejszej Licencji.
5. Zakup Produktu oznacza nieodwołalne przyjęcie niniejszej Licencji oraz powoduje, że warunki niniejszej umowy stają się prawnie wiążące.
6. GrowinGame nie upoważnia Użytkownika do udzielania dalszych sublicencji na Produkt.

### §2 Prawa i obowiązki Użytkownika

1. Użytkownik ma prawo wielokrotnego i nieograniczonego w czasie używania Produktu dla własnych potrzeb zgodnie z jego funkcjami. Nie ma prawa płatnego rozpowszechniania powielonego Produktu (sprzedaży).
2. Użytkownik nie ma prawa wypożyczenia lub najmu Produktu lub jego kopii ani

- publicznego ich udostępniania.
3. Użytkownik (właściciel licencji) ma prawo powielania dowolnych części lub całego Produktu jedynie w celu osobistego przekazania kopii Produktu uczestnikom zajęć edukacyjnych, które osobiście prowadzi. Dotyczy to także zajęć prowadzonych online i przekazywania tejże publikacji w formie elektronicznego pliku PDF. Niemniej właściciel licencji powinien poinformować uczestników, iż mogą wykorzystywać publikację wyłącznie do własnych celów edukacyjnych (nie mogą jej kopiować, upubliczniać, przekazywać lub odsprzedawać dalej, osobom trzecim).
  4. Użytkownik ma obowiązek ochrony swego egzemplarza Produktu przed wykonaniem kopii przez niepowołane osoby trzecie.
  5. Produkt i każda jego strona zawierają notatkę „Copyrights: GrowinGame Sp. z o.o.” oraz adnotację dotyczącą Licencji. Użytkownik jest zobowiązany, aby razem z każdą kopią przekazywaną uczestnikom jego zajęć przejąć i zamieścić ten zapis w niezmienionej formie. Użytkownik ma prawo umieścić na tych kopiach swój znak handlowy.
  6. Niniejsza Licencja upoważnia do korzystania przez Użytkownika z nazwy handlowej „GrowinGame” w celach promowania jego zajęć edukacyjnych.
  7. Jeśli GrowinGame uzna, że sposób, materiały lub środki promocyjne wykorzystane przez Użytkownika godzą w dobra GrowinGame, GrowinGame poinformuje Użytkownika o cofnięciu upoważnienia do używania nazwy handlowej. Użytkownik jest wówczas zobowiązany do niezwłocznego wycofania nazwy handlowej GrowinGame z wszelkich materiałów i środków promocyjnych oraz zaprzestania jej używania w przyszłości.
  8. Niniejsza Licencja nie stanowi upoważnienia do korzystania ze znaków towarowych, znaków usługowych ani nazwy handlowej GrowinGame w zakresie innym niż przewidziany podpunktami 5, 6 i 7.
  9. Użytkownik ma prawo dokonywania zmian w Produkcie jedynie na własny użytek, z wyjątkiem notatki, o której mowa w §2, podpunktach 3 i 5. Ma prawo powielania zmienionego Produktu wyłącznie na takich samych zasadach, jak dla produktu dostarczanego przez GrowinGame i opisanych w niniejszej Licencji. Nie ma prawa płatnego rozpowszechniania (sprzedaży) zmienionego Produktu i jego Dokumentacji.
  10. W przypadku dokonania w Produkcie zmian przewidzianych podpunktem nr 9 Użytkownik ma obowiązek zachowania zapisu o prawach autorskich i prawach do kopiowania, zamieszczonych na stronie nr 2 oryginalnego produktu.
  11. Użytkownik nie ma prawa użyczenia i udostępniania Produktu osobom trzecim w celu wykorzystania go w imieniu Użytkownika.

### §3 Zbycie praw do Licencji

1. Licencjobiorca nie uzyskuje prawa do odsprzedaży praw do licencji innemu podmiotowi.

### §4 Naruszenie warunków Licencji

1. Naruszenie przez Użytkownika warunków Licencji powoduje unieważnienie Licencji i daje GrowinGame prawo żądania:
  - *zaprzestania dalszego używania Produktu,*
  - *zniszczenia lub zwrócenia wszystkich kopii Produktu i jego Dokumentacji bez zwrotu kosztu ich zakupu,*
  - *odszkodowania finansowego w wysokości uzależnionej od wyceny strat, wykonanej przez GrowinGame.*
2. Jeśli wyrok sądowy lub jakakolwiek inna przyczyna czy siła wyższa narzuca Użytkownikowi działania niezgodne z zasadami niniejszej Licencji, Użytkownik zobowiązany jest zaprzestać używania Produktu.

### §5 Wyłączenie odpowiedzialności

1. GrowinGame nie ponosi odpowiedzialności materialnej za jakiegokolwiek szkody lub straty Użytkownika związane z użytkowaniem Produktu objętego Licencją.
2. GrowinGame ponosi odpowiedzialność zgodnie z ustawowymi przepisami regulującymi kwestie odpowiedzialności za Produkt w zakresie, w jakim te przepisy znajdują zastosowanie wobec Produktu.

### §6 Pozostałe postanowienia

1. Jeżeli jakiegokolwiek postanowienie niniejszej Licencji okaże się nieważne lub niewykonalne na gruncie obowiązującego prawa, pozostanie to bez względu na ważność lub wykonalność pozostałych postanowień i Licencji jako całości.
2. W zakresie nieuregulowanym warunkami Licencji mają zastosowanie przepisy Kodeksu Cywilnego i Ustawy o prawie autorskim i prawach pokrewnych.
3. Wszelkie spory sądowe związane z interpretacją niniejszej Licencji, wynikłe między GrowinGame a Użytkownikiem lub Wykonawcą podlegają wyłącznej jurysdykcji sądu właściwego dla siedziby prowadzenia przez GrowinGame działalności gospodarczej.

## Trenerzy dla Planety

To wartościowa inicjatywa, o której zawsze warto wspominać! Nawet w ebooku dotyczącym negocjacji 😊

W poniższym wpisie znajdziesz więcej szczegółów, w tym informacje na temat bezpłatnej gry „Przesłanie dla Planety”. Pobierzesz także ekoporadnik pełen inspiracji dla każdego trenera, wykładowcy czy nauczyciela, któremu bliskie są zachowania proekologiczne.

-> **Zobacz wpis: *Czy grając możemy zmieniać... świat?***

<https://www.grazskoleniowa.pl/czy-grajac-mozemy-zmieniac-swiat/>



**TRENERZY  
dla Planety**

---

Podczas realizacji zakupów na [GraSzkoleniowa.pl](https://www.graszkoleniowa.pl)  
wpisz w odpowiednim polu poniższy kod:

*Treść dostępna w pełnej wersji*

Otrzymasz od nas 15% rabatu na zakup  
m.in. szkoleniowych gier z negocjacji i sprzedaży.

Wybierz gry rozwijające umiejętność **negocjacji**:

-> <https://www.graszkoleniowa.pl/tag-produktu/negocjacje/>

Sprawdź również gry szkoleniowe rozwijające umiejętność **sprzedażowe**:

-> <https://www.graszkoleniowa.pl/tag-produktu/sprzedaz/>