

# 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.



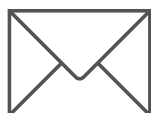
Opracowanie ani żadna jego część nie mogą być przedrukowywane, reprodukowane ani odczytywane w środkach masowego przekazu bez indywidualnej i pisemnej zgody GrowinGame.

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://www.graszkoeniowa.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 zabrzmiała 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?*

Technika pierwszej oferty może przyjmować różne oblicza. Z pewnością wpadniesz na ciekawe sposoby wykonania jej we własnym stylu.

Jeśli uważasz, że Twój rozmówca dąży do tego, aby nakłonić Cię do podania swojej propozycji jako pierwszej możesz zastosować technikę Columbo (jeśli druga strona nie była szybsza).

Jeśli po podaniu propozycji uważasz, że Twój rozmówca wykorzystał to, modyfikując odpowiednio swoją (np. zawyżając lub zaniżając ofertę), zastosuj techniki uszczegóławiania propozycji lub techniki zadawania pytań. Nieocenionym narzędziem będzie wówczas technika ustępstw.

## Porządek i reguły

Porządek rozmów jest w zasadzie praktyką negocjacyjną. Dobrą praktyką. Może być również wykorzystany do uzyskania przewagi w negocjacjach. Wspomniałem już o tym przy okazji techniki pierwszej oferty. Brak porządku rozmów może jednak umożliwić negocjatorom stosowanie technik opóźniających, dekoncentrujących i wprowadzających chaos. Dlatego zawsze warto ustalić i spisać porządek rozmów. Szczególnie zaś w trzech przypadkach:

- gdy negocjują więcej niż dwie strony,
- gdy zależy Ci na czasie,
- gdy masz do czynienia z osobami dygresyjnymi i chaotycznymi.

Nie daj się zwieść myśleniu, że szkoda czasu na ustalanie planu rozmów. Jeśli negocjujesz duży kontrakt lub płacisz za czas negocjacji – ustalenie porządku rozmów zawsze Ci się opłaci.

Jeśli przygotowując się do negocjacji, masz ułożone strategię i ich scenariusz, to ustalanie porządku rozmów jest świetną okazją do ułatwienia sobie realizacji scenariusza.

Jeśli uważasz, że przeciwna strona forsuje niekorzystny dla Ciebie porządek rozmów, możesz zastosować techniki pytań, uszczegółowienia propozycji, a w ostateczności techniki opóźniające.

## Pakiet

W negocjacjach rzadko zdarza się, aby jedna strona w pełni zrealizowała wszystkie swoje cele. Bywa, że strony nie są w stanie wymyślić rozwiązania, które satysfakcjonowałoby je obie. Często jednak mają różne priorytety swoich celów w ramach tych samych kwestii. Dlatego dobrym rozwiązaniem jest przedstawienie swojego stanowiska w formie pakietu propozycji.

Przedstawiając pakiet propozycji, mamy większe możliwości uzyskania porozumienia. Ustępując w ramach jednego celu, możemy uzyskać ustępstwo drugiej stronie w innym. Dużo łatwiej jest

także stosować techniki ustępstw, gdy mamy wiele możliwych rozwiązań.

Technika pakietu ułatwia osiągnięcie celów priorytetowych. Dlatego warto stosować ją wszędzie, gdzie jest to możliwe.

W przypadku negocjowania wynagrodzenia może to wyglądać np. tak:

- *Chciałbym uzyskać podwyżkę w wysokości 1200 zł brutto. Zależy mi jednak także na opłaceniu przez firmę opieki medycznej oraz ubezpieczenia na życie.*

Jeśli Twój rozmówca stosuje tę technikę, Ty także ją zastosuj. Do dyspozycji masz także technikę próbnego balonu, technikę ustępstw oraz Columbo.

## Odrzucenie propozycji

Niektórzy negocjatorzy twierdzą, że pierwsza propozycja drugiej strony powinna być zawsze odrzucona. Technika ta nie musi jednak dotyczyć tylko pierwszej propozycji. Jeśli zrobisz to „w białych rękawiczkach”, możesz być pewien, że podziała na mniej doświadczonego negocjatora także w zaawansowanych już rozmowach.

### Przykład:

#### Organizator imprez

Chce wynająć lokal na imprezę karnawałową, ale nie wie, czy znajdzie wystarczającą liczbę chętnych.  
Bardzo zależy mu na lokalu, który negocjuje.

– *Proszę Pana, bardzo podoba mi się Pańska sala, dlatego wezmę ją za 3 000, jeśli będę mógł zrezygnować z rezerwacji bez kosztów na tydzień przed terminem.*

/Po chwili milczenia i poszukiwania przyczyn/

– *W takim razie, na ile przed terminem Państwo zgodzicie się na rezygnację z rezerwacji bez kosztów?*

#### Właściciel sali

Zależy mu na maksymalnie wysokiej cenie wynajmu.

– *Nie, nie wynajmuję sali na takich warunkach.*

– *Proszę Pana, dwa tygodnie, trzy, nawet*

*cztery. Tak, trzy – cztery tygodnie. /blefuje/*

– *No dobrze, niech będą trzy tygodnie.*

/Organizator imprez poczuł dyskomfort przez odrzucenie propozycji i stracił czujność. Nie wykrył blefu i dążył do jak najszybszego zakończenia rozmowy. Nie poruszył już kwestii ceny./

Zastosowanie tej techniki powoduje najczęściej wybicie naszego rozmówcy z rytmu. Wywiera też lekką presję psychologiczną i zmusza do poszukiwania przyczyny naszej odmowy. Technika ta może przyjmując różne formy:

- **„Nie”** – taka odpowiedź może zakończyć negocjacje, pozostawiając drugą stronę z domysłami – „Dlaczego odrzucił moją ofertę?”.
- **„Nie, nie na tych warunkach”** – wiąże się to z potrzebą zmiany propozycji – „A na jakich warunkach Panu zależy?”.
- **„Przyjmuję do wiadomości”** – ta wersja wywołuje poczucie bycia lekceważonym. Warto w tym momencie przejąć inicjatywę i zapytać o ocenę naszej propozycji oraz dalsze zamiary.

Technika odrzucenia propozycji niewątpliwie zmusza opozycyjną stronę do zmodyfikowania swojej. Niesie jednak ze sobą także ryzyko zerwania negocjacji. Nie radzę Ci jej stosować, jeśli nie masz silnej pozycji. Przyda Ci się jednak, gdy Twój rozmówca złoży Ci wyjątkowo niekorzystną ofertę, a wiesz, że zależy mu na porozumieniu.

Jeśli uważasz, że Twój rozmówca właśnie zastosował tę technikę, wróć do ustalania reguł negocjacji i forsuj przyjęcie reguły uniemożliwiającej stosowanie takiego zagrania. Jeśli zrobiłeś to wcześniej, przypomnij tę regułę i poproś o uzasadnienie odrzucenia propozycji.

Możesz zastosować także techniki pytań i uszczegółowienia propozycji.

Pamiętaj również, że pierwszą ofertę możesz odrzucić także w mniej ofensywny sposób, dając sygnał, że to, co zaproponowała druga strona, znacząco mija się z Twoimi możliwościami lub oczekiwaniami.

### Reguła wzajemności

Ta reguła wywierania wpływu mówi, że ludzie są skłonni odwzajemniać przysługi i podarunki innych osób.

W negocjacjach reguła ta może być wykorzystywana z premedytacją lub nieświadomie. Wielu handlowców przychodzi na rozmowy handlowe z drobnym upominkiem, czy też gadżetem firmowym. Mogą chcieć być mili, ale równie dobrze mogą wiedzieć, że będziesz chciał się odwzajemnić. Jeśli nie masz przygotowanego upominku ze swojej strony pozostanie Ci... ustępstwo podczas rozmów.

W niektórych firmach zasadą jest zakaz przyjmowania prezentów od negocjatorów drugiej strony. Myślę, że te firmy być przejrzyste w tym obszarze, a zarazem – zminimalizować wpływ tej reguły.

Jednak warto pamiętać, że w niektórych kulturach – np. chińskiej – podarunki przy negocjacjach są standardem. Zaś odmowa przyjęcia prezentu jest źle odbierana.

Biorąc pod uwagę powyższe, warto przygotować drobny upominek dla naszych rozmówców, np. jakiś gadżet firmowy. Jeśli coś Ci wręczą, Ty możesz odwdzińczyć się tym samym, a nie ustępstwem.

Pamiętaj, że reguła wzajemności działa także w trakcie rozmów. Jeśli druga strona zrobi ustępstwo na Twoją korzyść, możesz czuć powinność odwdzięczenia się tym samym. Pamiętaj jednak o technice ustępstw.

## 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, ostatej 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

– *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.*

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

##### Sprzedawca

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

– *O? Naprawdę?*

“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.



### Integracja

Jest to banalnie prosta praktyka, którą warto stosować jak najczęściej. Jest przydatna szczególnie w impasie, gdy rozmowy stoją w miejscu.

Integrowanie polega na podkreślaniu wspólnych celów, dążeń, interesów. Ułatwia to prowadzenie rzeczowych rozmów w przyjaznej atmosferze. Możesz skorzystać z przykładowych zwrotów:

- *Widzę, że tak jak i nam zależy Wam na porozumieniu.*
- *Cieszę się, że myślimy w tej kwestii podobnie.*
- *Słyszę, że mamy w tej sprawie takie samo zdanie.*
- *My również chcemy uniknąć sytuacji, gdy ...*

Integracji dobrze służy także technika odzwierciedlania.

### Odzwierciedlanie

Odzwierciedlenie jest praktyką często stosowaną przez doświadczonych negocjatorów. Polega ona na dopasowaniu się do naszego rozmówcy, czyli w pewnym stopniu naśladowaniu jego zachowania, postawy, czy też jego tonu głosu, tempa wypowiedzi.

Odzwierciedlanie jest skuteczne tylko wtedy, gdy nie jest bezmyślnym kopiowaniem – „małpowaniem” naszego rozmówcy. Buduje zaufanie do nas, ponieważ działa tu zasada podobieństwa. Ludzie bardziej ufają osobom podobnym do siebie.

Można zatem odzwierciedlać postawę ciała rozmówcy (dynamika, ułożenie rąk, pochylenie, ułożenie nóg), głos (siła, tempo mówienia, ton), oddech (szybkość, głębokość) itp.

Technika ta wykorzystuje też w pewnym stopniu regułę wywierania wpływu – regułę sympatii. Generalnie bardziej lubimy osoby, które są do nas podobne, mają podobne poglądy, interesują się podobnymi zagadnieniami. Chętniej spełniamy prośby osób do nas podobnych, niż osób, które są w tych kwestiach naszym przeciwieństwem. W większym stopniu jesteśmy wówczas także skłonni do ustępstw.

Jeśli obawiasz się wpływu tej techniki na Twoje negocjacje pamiętaj o złotej zasadzie – „Bądź miękki dla ludzi, twardy dla problemu”. Odnoś się z szacunkiem do negocjatorów drugiej strony. Nikt nie zabrania Ci ich lubić. Jednocześnie, patrz na problem negocjacyjny racjonalnie i nie przedkładaj nad niego wspomnianej sympatii.

### Pytania

Pytania są jednym z podstawowych, a zarazem najpotężniejszych narzędzi negocjacji. Jednak, aby w pełni poznać potęgę pytań, należy zwrócić uwagę na jeszcze jedną kwestię.

W negocjacjach mamy do czynienia ze stanowiskami i potrzebami. Stanowisko jest pewnym zbiorem propozycji rozwiązania negocjowanego problemu. Potrzeby natomiast są ważnymi powodami, dla których ktoś przyjmuje dane stanowisko. Inaczej mówiąc – stanowisko to konkretny pomysł negocjatora na zaspokojenie swojej potrzeby.

Aby dobitniej poznać różnice między stanowiskiem a potrzebami, zapytaj np. swoich znajomych pracujących na etacie, czy chcieliby otrzymać od swojej firmy samochód służbowy do pełnej dyspozycji. 90% z nich odpowie Ci, że tak. Następnie zapytaj dlaczego. Najczęściej usłyszysz takie powody – nie lubię jeździć komunikacją miejską (ponieważ...), zaoszczędziłbym na biletach, zaoszczędziłbym na paliwie, nie musiałbym zużywać swego auta, zyskałbym prestiż, szybciej docierałbym do pracy, w weekendy mógłbym jeździć na wycieczki. Jak widzisz za stanowiskiem „chcę mieć auto służbowe” kryje się wiele różnych potrzeb.

Na tym polega też sztuka negocjacji – na docieraniu do prawdziwych potrzeb kryjących się za stanowiskiem i poszukiwaniu optymalnych dla obu stron sposobów ich zaspokojenia.

Nieprawdziwe byłoby twierdzenie, że zawsze tak jest. Na pewno czasami chodzi wyłącznie o cenę. Na pewno jednak w większości negocjacji chodzi o coś więcej. Przypomnij sobie, jak ostatnio kupiłeś auto lub przedmiot wart co najmniej kilkaset złotych – co brałeś pod uwagę? Tylko cenę? Przypomnij sobie jak ostatnio zmieniłeś dostawcę, usługodawcę, sklep, w którym robisz zakupy. Dlaczego to zrobiłeś? Czy podnieśli cenę? W większości przypadków nie. Prawdopodobnie nie sprostali Twoim innym potrzebom – reagowali za wolno, nie docenili Cię, nie zadowolili Cię poziom obsługi, nie dali Ci gwarancji na coś, co było dla Ciebie ważne. Długo można by tak wymieniać.

Wróćmy więc do pytań. Możemy wyróżnić:

#### Pytania o fakty

- *Ile sztuk towaru uległo zniszczeniu?*
- *Jakie jest oprocentowanie tego kredytu?*
- *Jaką marżę możecie zaproponować?*

#### Pytanie o interpretację faktów

- *Co było przyczyną tej sytuacji?*
- *Jak oceniasz taką ofertę?*

### Pytania o potrzeby

- *Dlaczego zależy Panu na takiej gwarancji?*
- *Dlaczego uznajecie to za najlepszą dla Was opcję?*

Jak widzisz, pytanie o fakty i ich interpretację doprowadzi Cię do stanowiska Twego rozmówcy. Pytanie „dlaczego?” doprowadzi Cię do potrzeb. Dopiero znając potrzeby, jesteś w stanie je zaspokoić. Chyba, że możesz zgodzić się od razu ze stanowiskiem drugiej strony.

### 3 x dlaczego?

Niestety okazuje się, że dotarcie do prawdziwych potrzeb naszego rozmówcy nie jest takie proste. Praktycy negocjacji wskazują, że prawdziwe potrzeby nie pojawiają się tak szybko. Dlatego proponują technikę „3 x dlaczego?”.

Docierając do potrzeb, należy w naturalny dla siebie sposób zapytać trzy razy „dlaczego?”. Prawdziwa potrzeba pojawia się dopiero za drugim, a często za trzecim razem.

Z doświadczenia trenerskiego wiem, że osobom, które słuchają z boku takiego dialogu może wydawać się to nieco sztuczne i przesadzone. Dlatego ważne jest, aby opracować sobie taką wersję „3 x dlaczego?”, która w Twoim wydaniu będzie jak najbardziej naturalna. Uwierz mi, że wcale nie trzeba się przy tym mocno wysilać. Nie bez przyczyny napisałem o „słuchających z boku”. Osoby zaangażowane w rozmowę, nie zwracają na to uwagi. Wiesz dlaczego? Ponieważ pytasz o coś dla nich ważnego – o ich potrzeby. To interesuje Twoich rozmówców najbardziej.

### Przykład:

#### Przedstawiciel dewelopera

*Jak bardzo podoba się Panu moja oferta?*

*/o presupozycjach przeczytasz dalej/*

*– Jaki?*

#### Potencjalny kupiec mieszkania

*– W zasadzie mi odpowiada. Chciałbym dodać tylko jeszcze jeden zapis do umowy.*

*– Zapis mówiący o tym, że jeżeli spóźnicie się Państwo z oddaniem mi mieszkania do użytku, to za każdy miesiąc spóźnienia będziecie płacić mi 2 000 zł.*

*– Proszę mi powiedzieć dlaczego chciałby Pan dodać ten zapis?*

*/Przedstawiciel pyta o potrzeby, nie popełnia największego błędu – argumentowania przeciw i podejmowania prób odwiedzenia klienta od pomysłu./*

*– Wie Pan, chciałbym dobrze Pana zrozumieć. Niech Pan mi wyjaśni, dlaczego zależy Panu akurat na takim rozwiązaniu?*

*/Klient przedstawił opinię. Przedstawiciel nie dał się zwieść i dalej szuka potrzeb./*

*– Słyszałem, że deweloperzy bardzo teraz się spóźniają.*

*– Chciałbym się zabezpieczyć. Wie Pan, ja mam wszystko wyliczone. W miesiącu oddania mi mieszkania do użytku muszę sprzedać swoje stare mieszkanie. Inaczej nie spłacę kredytu. Jeśli Państwo się spóźnicie, ja zostanę bez dachu nad głową.*

Zauważ, że przedstawiciel uzyskał w ten sposób bardzo cenną informację, której nie posiadłby, argumentując i proponując standardowe rozwiązania. Dowiedział się, że za stanowiskiem Klienta – zapisem w umowie zabezpieczającym termin – kryje się potrzeba zabezpieczenia „dachu nad głową” oraz potrzeba zabezpieczenia spłaty kredytu. One są ważniejsze niż „zapis o 2 000 zł”, a więc dopuszczają inne rozwiązania.

W jaki sposób przedstawiciel wykorzysta te informacje oraz na ile będą dla niego użyteczne, zależy tylko od niego. Może wystarczy inny typ gwarancji terminowości (np. referencje telefoniczne). Może zamiast 2 000 kary uda się wynegocjować 1 000 rabatu. Może deweloper dysponuje lokalami tymczasowymi. Może ma lepsze niż Klient układy z tym bankiem. Może zaproponuje pokrycie rat kredytu w czasie ewentualnego spóźnienia. Ważne, że Przedstawiciel nie argumentował i przekonywał, a pytał i słuchał.

## Ustępstwa

Zapewne nie raz słyszysz powiedzenie „w życiu nie ma nic za darmo”. Zdania w tej kwestii są podzielone, ale w negocjacjach powinna to być Twoja żelazna zasada.

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.
- 3. Za swoje ustępstwo domagaj się ustępstwa drugiej strony.** Nie ustępuj za darmo. Nie oznacza to jednak, że za ustępstwo przeciwnej strony Ty masz rewanżować się również ustępstwem.
- 4. Jeśli robisz ustępstwa w tej samej kwestii, stopniowo zmniejszaj ich wymiar.** Pokażesz tym samym, że zbliżacie się z rozmówcą do granicy ustępstw.
- 5. Co jakiś czas przypominaj rozmówcy o Twoich ustępstwach.**
- 6. Jeśli zrobiłeś ustępstwo, docień Twego rozmówcę.** Nie wielkość ustępstwa satysfakcjonuje najbardziej, ale sposób w jaki to robisz.

### Przykład 1:

#### Specjalista ds. marketingu

- negocjuje cenę badania marketingowego

*– We wstępnej ofercie napisałeś, że jesteście gotowi zrobić to badanie za 45 000. Możemy Wam dać najwyżej 40 000. Co Ty na to?*

*/Pierwsza myśl po rozmowie:*

*Kurczę, mogłem niżej, ale zawyżyłem ofertę./*

#### Przedstawiciel agencji marketingowej

- zna rozmówcę

*– W porządku. Zrobimy to za 40 000.*

### Przykład 2:

#### Specjalista ds. marketingu

– W ofercie napisaleś, że jesteście gotowi zrobić to badanie za 45 000. Możemy Wam dać najwyżej 40 000. Co Ty na to?

– Ok.

– Z tym terminem nie powinno być problemu, ale 2 000 to za mało. Niech już będzie 41 000 i mamy umowę.

#### Przedstawiciel agencji marketingowej

– Wiesz, to spora różnica. Pozwól, że wykonam szybki telefon do gościa, który będzie się tym zajmował.

– /Tu następuje głośna rozmowa/

Wiesz... To dla nas ważny Klient... Gość naprawdę konkretnie negocjuje... itd...

– No cóż. Nie powiem, żeby było łatwo. Jednak 5 000 to ciągle duża różnica. Jesteśmy skłonni zejść 2 000, jeśli skrócicie termin płatności do 1 tygodnia.

/Podzielenie ustępstwa na mniejsze części i domaganie się ustępstwa z drugiej strony./

– Ty naprawdę twardo negocjujesz. /śmiech/  
Czy my zrobimy kiedyś jakiś bezkrwawy interes?

/docenia rozmówcę/

– Przecież oddałem Ci już 2 000.

/Przypomina o swoim ustępie./

– Zgodzę się na 42 000, pod warunkiem, że opracujecie wstępne pytania do ankiety.

/Zmniejsza wymiar kolejnego ustępstwa z 2 000 na 1 000, domaga się ustępstwa z drugiej strony./

– *Dobra.*

/Pierwsza myśl po rozmowie:

Kurczę, dobry jestem w tych negocjacjach :) /

Zauważasz, że w pierwszym przykładzie Specjalista ds. marketingu uzyskał zniżkę około 11%, w drugim zaś około 6%. Natomiast zupełnie inaczej przedstawia się satysfakcja z negocjacji.

Jeśli chcesz być skutecznym negocjatorem uczynić tę technikę swoim nawykiem. Możesz poprzedzić ją technikami wysokiego otwarcia, pakietu. Połącz ją także z techniką próbnego balonu.

Jeśli Twój rozmówca stosuje tę technikę na Tobie, to znaczy, że jest wytrawnym graczem. Możesz się bronić, robiąc to samo lub stosując technikę uszczegóławiania propozycji oraz zadając pytania.

### Jedna karta

Jest to dobra technika w sytuacji, gdy jesteś przekonany, że przeciwna strona blefuje lub stosuje technikę ultimatum czy też ostatniej propozycji. Przy okazji technika ta może wprowadzić drugą stronę w zakłopotanie.

#### Zastosowanie techniki polega na zadaniu pytania:

- *Czy to Twoja ostateczna propozycja?*

Jeśli druga strona odpowie „Tak” – może to oznaczać dla niej koniec negocjacji. Jeśli blefuje, stawia wszystko na jedną kartę. Często więc w przypadku blefu odpowiedź twierdząca nie pada.

Jeśli druga strona nie chce zakończyć negocjacji odpowie „Nie” lub będzie kontynuować rozmowy, pomijając zupełnie sytuację. Często w tym miejscu podaje dodatkowe wyjaśnienia lub się tłumaczy.

#### Inna wersja tej techniki, to pytanie:

- *Czy ta oferta jest do negocjacji?*

Tutaj odpowiedź twierdząca otwiera dalsze negocjacje. Przy odpowiedzi „Nie” nasz rozmówca ponosi ryzyko zerwania rozmów.

Jeśli chcesz dodatkowo wzmocnić tę technikę, zastosuj równocześnie jakiś gest zamknięcia, np. zamknij notatnik, który masz przed sobą lub zacznij zbierać kartki, nałóż pokrywkę na długopis. Taki gest daje opozycyjnej stronie do zrozumienia, że jesteś gotowy na zakończenie rozmów. Jeśli druga strona blefowała, to teraz będzie miała dużo większą presję ryzyka zerwania rozmów

swoją odpowiedzią. Mało kto odczytuje gest zamknięcia na płaszczyźnie świadomej. Nic ponadto nie stoi natomiast na przeszkodzie, aby po takim geście chwilę porozmawiać, a następnie w naturalny sposób otworzyć notatki lub długopis.

Jeśli blefowałeś, a Twój rozmówca zastosował tę technikę i chcesz wyjść z niej z twarzą zastosuj technikę Columbo. Możesz zastosować również wypowiedź typu:

- *Wie Pan, opierając się na danych, które mam to „tak”. Jestem jednak otwarty na nowe informacje i argumenty – proszę je przedstawić.*

### Tak, ale

Ta technika jest dość przewrotna. Co prawda pokazuje drugiej stronie, że słuchamy jej argumentów, jednak zarazem...

Specjaliści od komunikacji twierdzą, że sformułowania typu „tak, ale” są dość specyficzną konstrukcją językową. Otóż „ale” jest pewnego rodzaju „kasownikiem”. Przeczytaj poniższe zdanie:

- *Bardzo Cię lubię, **ale nie** podoba mi się to, co mówisz.*

Jakie wrażenia wywołuje w Tobie ta wypowiedź? Większość ludzi czuje, że pierwsza część zdania – „Bardzo Cię lubię” – zostaje wykasowana i nie ma większego znaczenia. Większą wagę zyskuje natomiast druga część, przez co wiele osób odbiera taką wypowiedź negatywnie. Specjaliści proponują używanie w takich sytuacjach np. słowa „natomiast” lub „jednak”. Przeczytaj teraz to zdanie:

- *Bardzo Cię lubię, **natomiast** nie podoba mi się to, co mówisz.*

Ta subtelna różnica powoduje, że technikę „tak, ale” można wykorzystać na dwa sposoby. Jeśli chcesz pomniejszyć wartość wypowiedzi Twego rozmówcy skorzystaj z „ale”. Jeśli nie chcesz urazić rozmówcy, a jednocześnie chcesz zaprezentować swój argument, użyj „natomiast”.

„Natomiast” w dużo większym stopniu wytwarza pozytywną atmosferę podczas negocjacji. Daje drugiej stronie do zrozumienia, że chcemy się porozumieć, uwzględniając ważne dla nas kwestie.



## 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 wyrywkowo 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

sztuk w kolejnych dwóch miesiącach. Załóżmy też, że sprzedać 1000 krzesel w cenie 80 zł, to dla Ciebie żaden biznes, ale 3000 już tak.

Możesz zaproponować spisanie kontraktu od razu na 3000 krzesel w trzech partiach po 1000 sztuk z karami umownymi w przypadku nieodebrania dwóch kolejnych partii. Czujesz jednak zapewne, że kary umowne po pierwsze wprowadzają atmosferę zastraszania, po drugie mogą nastręczyć Ci więcej problemów niż korzyści. Kto chce biegać po sądach i czekać kilka lat na wyegzekwowanie należności? Wymyśl inne rozwiązanie lub zaproś rozmówcę do wspólnych poszukiwań. To są właśnie prawdziwe negocjacje.

W zależności od tego z kim rozmawiasz, może uda Ci się wynegocjować następujący układ cen partii:

- 1 partia – 100 zł za krzesło,
- 2 partia – 80 zł za krzesło,
- 3 partia – 60 zł za krzesło

W ten sposób Twój rozmówca w całkowitym rozrachunku uzyskuje cenę 80 zł za sztukę, a Ty masz pewność, że to jemu będzie bardziej zależało, aby odbierać kolejne zamówienia.

Możesz także zastosować tę samą technikę. Obiecuj ustępstwo w przyszłości za spełnienie obietnicy przez rozmówcę. To rozwiązanie jest jednak mało skuteczne.

## Salami

Technika ta jest szczególnie pomocna jeśli nie udaje nam się osiągnąć porozumienia w głównych kwestiach lub przypuszczamy, że takie porozumienie nie będzie możliwe. Polega ona na próbie osiągnięcia porozumienia małymi krokami. Jest szczególnie pomocna, gdy nasz rozmówca wykazuje opór wobec większych zmian i postrzega je jako nieakceptowalne.

Stosując technikę salami, należy naszą główną kwestię rozłożyć na jak najdrobniejsze elementy. Tak, jakbyśmy odcinali pojedyncze cieniutkie plastry salami. Następnie staramy się osiągnąć porozumienie lub zgodę w pojedynczych elementach. Najlepiej jest wytworzyć przy tym przekonanie, że są to drobne, nieistotne kwestie. Jeśli się nam uda wytworzymy dodatkowo atmosferę porozumienia.

Jeśli uważasz, że Twój rozmówca właśnie próbuje zastosować tę technikę, możesz skorzystać z techniki „tak, ale”.

Jeśli dodatkowo Twój rozmówca przedstawia kolejno coraz to nowsze „małe” propozycje, możesz wstrzymać negocjacje i przed ich wznowieniem nalegać na przedstawienie całego stanowiska.

### Imadło

Technika imadła jest często obrazowana anegdotą, której bohaterem jest Henry Kissinger, szef dyplomacji USA za czasów Nixona i Forda. Poprosił on asystenta o wykonanie pewnego raportu. Ten przekazał szefowi kilkustronicowy raport. Kissinger odesłał go jednak z wiadomością dla asystenta:

- *Czy to wszystko na co Pana stać?*

Po jakimś czasie na biurku Kissingera pojawił się dużo obszerniejszy raport. Jednak i ten wrócił do asystenta z taką samą wiadomością. Asystent w obawie, że pominął ważne dla szefa kwestie, ponownie przyłożył się do pracy i przygotował obszernie, wielostronicowe opracowanie. Tym razem jednak zaniósł je osobiście. Oddając raport stwierdził, że to już wszystko, co mógł na ten temat znaleźć i więcej nic nie da się napisać. Na te słowa Kissinger odparł:

- *W takim razie będę go musiał w końcu przeczytać.*

Na podobnej zasadzie działa technika imadła w negocjacjach. Często nazywa się ją także dokręcaniem śruby. Na tym właśnie polega – na wyciśnięciu jak największych ustępstw z przeciwnej strony. W negocjacjach technika ta może mieć formę podobnego pytania, które ma zasugerować drugiej stronie zmianę oferty na korzystniejszą dla nas:

- *Czy ta oferta to wszystko, na co Was stać?*
- *Nie stać Was na więcej?*
- *Czy to na pewno oferta, którą przygotowaliście dla nas?*
- *Musi Pan przedstawić lepszą propozycję.*

Jeśli usłyszysz podobne stwierdzenia lub pytania, przede wszystkim wybij drugą stronę z rytmu dokręcania śruby. Zadaj, któreś z poniższych pytań lub podobne:

- *Oczywiście, że możemy zmienić ofertę. Co zaproponuje Pan w zamian?*
- *W jakim zakresie propozycja mogłaby być lepsza?*

### Szok

Jest to technika z repertuaru zagrań aktorskich podczas negocjacji. Polega na udawaniu szoku, zdziwienia, niedowierzania i podobnych im odczuć. Wykorzystywana jest w reakcji na propozycję składaną przez drugą stronę. Sukces tej techniki zależy od umiejętności aktorskich stosującej jej osoby. Zadziwiające jest, jak naturalnie może wyglądać szok w wykonaniu niektórych negocjatorów.

Inną odmianą tej techniki może być udane niedosłyszenie. Przy dobrych zdolnościach aktorskich można powtórzyć niedosłyszenie do 2-3 razy. Czasem wprowadza to w zakłopotanie mniej doświadczonych negocjatorów.

Natomiast otwarcie udawane niedosłyszenie (kiedy przeciwna strona nie ma wątpliwości, że usłyszeliśmy ofertę) może dodatkowo skłonić do powtórnego rozpatrzenia swojej propozycji.

Jeśli druga strona stosuje tę technikę, sprowadź dyskusję z aktorskich popisów na płaszczyznę merytoryczną. Wykorzystaj techniki pytań, aby się dowiedzieć, co im nie odpowiada w Twojej ofercie. Pamiętaj jednak, że może być to tylko gra.

### Pusty portfel

Technika ta ma na celu uzyskanie ustępstwa w kwestii ceny. Wykorzystuje argument, z którym trudno jest dyskutować – ograniczonego budżetu.

Stosujący tę technikę najczęściej wyraża swoje zainteresowanie ofertą drugiej strony, po czym angażuje ją w prezentację, omówienie jej aspektów lub cech. Następnie oświadcza, że naprawdę chętnie skorzysta z oferty, ale nie dysponuje wystarczającymi środkami. Często pada tu propozycja dużo niższej ceny, jaką może zaoferować.

Ta technika jest o tyle niebezpieczna, że działa na dwa sposoby. Po pierwsze wykorzystuje regułę zaangażowania. Badania wykazują, że w biznesie ludzie brną w nierentowne lub nieopłacalne działania, właśnie pod wpływem wcześniejszego zaangażowania – zainwestowanego czasu czy też pieniędzy. Ludzie dążą do bycia konsekwentnymi we własnych wyborach i decyzjach. Nieraz wymyślają nawet usprawiedliwienia dla podtrzymania nieopłacalnych inwestycji.

Wiele osób pada ofiarą tej techniki i zgadza się na drastyczną zmianę swoich warunków. Ciekawe jest, że spora część z tych osób kończy rozmowy, gdy usłyszy taką samą propozycję ceny, ale przed zaangażowaniem się w negocjacje.

Technika ta ma jeszcze jedną niebezpieczną stronę. Otóż stosujący ją „sprzedaje” swój problem drugiej stronie, która wpada w pułapkę myślenia – „Czy się zgodzić? Co mam zrobić, aby mi się opłacało? Może znajdę tańsze komponenty?” itp.

Jeśli przeciwna strona zastosowała tę technikę wobec Ciebie, to przede wszystkim odwołaj się do swoich celów negocjacyjnych i spisanej BATNY\*. Nie omawiam ich szerzej w tej publikacji. Chcę jednak zaznaczyć, że przygotowanie do negocjacji jest kluczowe dla ich wyniku.

Jeśli okaże się, że transakcja może być jeszcze dla Ciebie opłacalna, oddaj problem prawowitemu właścicielowi. Spraw, aby to druga strona poszukiwała rozwiązań tej sytuacji:

- *W takim razie niech mi Pan powie, co możecie Państwo zmodyfikować w specyfikacji, abyśmy dostosowali ją do Państwa środków?*

Jeśli współpraca jest nieodłączną częścią Twego stylu negocjacyjnego - zaangażujcie się wspólnie:

- *W takim razie proponuję, abyśmy zastanowili się wspólnie nad możliwymi modyfikacjami w tym projekcie tak, aby dostosować go do tej ceny.*

Jeśli natomiast chcesz sprawdzić czy jest to błąd, zanim oddasz problem właścicielowi, zastosuj technikę jednej karty.

**\*BATNA** - (ang. *Best alternative to a negotiated agreement*; dosł. *najlepsza alternatywa dla negocjowanego porozumienia*) – sposób postępowania, który gwarantuje Ci najlepszą realizację Twoich interesów bez osiągnięcia porozumienia z drugą stroną, z którą właśnie negocjujesz.

Przykłady:

- w negocjacjach cenowych ze sprzedawcą – skorzystanie z oferty konkurencji,
- w negocjacjach o podwyżkę wynagrodzenia – założenie własnej firmy lub znalezienie innej pracy,
- w negocjacjach sprzedażowych - skorzystanie z oferty innego kupującego.

## Śmieszne pieniądze

Technika ta polega na przeliczaniu większych kwot pieniężnych, które są przedmiotem negocjacji, na mniejsze jednostki. Celem tego zabiegu jest zaprezentowanie negocjatorowi drugiej strony niskich kwot, które wydają się być łatwiejsze do zaakceptowania.

Jednocześnie, technika ta bywa także bardzo użyteczna, ponieważ pozwala szybciej i łatwiej porównywać oferty różnych oferentów. Spójrz na poniższy przykład.

Firmy A i B proponują Ci usługę ubezpieczeń pracowników Twojej firmy. Firma A przedstawia ofertę ubezpieczeń w wysokości zryczałtowanej składki rocznej 20 000 zł. Oznacza to, że Twoja firma raz do roku wyda 20 000 zł na ubezpieczenie 100 pracowników. Przedstawiciel firmy B powiedział Ci natomiast, że ma korzystniejszą ofertę – „miesięczne ubezpieczenie jednego pracownika za jedyne 19 zł”. Załóżmy, że pakiety ubezpieczeń są identyczne. Przyjrzyj się teraz obu tym kwotom obok siebie:

20 000 zł – 19 zł

Twoja percepcja zapewne podpowiada Ci, że 19 zł wygląda dużo lepiej. Twój rozum zasugeruje Ci jednak obliczenia:

19 zł x 12 miesięcy x 100 pracowników = 22 800 zł

Na tym właśnie polega technika śmiesznych pieniędzy. W powyższym przykładzie została wykorzystana do zakamuflowania kłamstwa. Jednak pamiętaj, że w tej technice chodzi wyłącznie o prezentację danych, a nie o kłamstwo. Zapewne znasz podobne przypadki z życia, np.:

Bezprzewodowy internet już za 1,50 zł dziennie!

Tyle że to 45 zł miesięcznie – a to już zupełnie inna kwota.

### Optyk z Brooklynu

Nazwa tej techniki pochodzi podobno od optyka, który sprzedawał okulary w Nowym Jorku. Przy pytaniu o cenę okularów optyk ten podawał określoną kwotę i czekał na reakcję klienta. Jeśli ten nie zgłaszał sprzeciwu dodawał kolejny składnik ceny i kwotę. Mogło to wyglądać np. tak:

– *Ile Pan sobie życzy za te okulary?*

– *100 dolarów.*

/brak reakcji klienta/

– *To za szkła, oprawki będą kosztowały dodatkowe 40 dolarów.*

/brak reakcji klienta/

– *Tu ma Pan oprawki standardowe w kolorze czerwonym. Jeśli życzyłby Pan sobie czarny, to będzie to kosztowało 10 dolarów.*

/brak reakcji klienta/

– *Jeśli zależy Panu na odebraniu okularów jak najszybciej, to za jedyne 30 dolarów możemy wykonać je już na pojutrze.*

Takie poszerzanie cennika trwało tak długo, dopóki klient nie wyraził swojej dezaprobaty co do wysokości opłat lub optyk zauważył negatywną reakcję na cenę. Zauważ, że ze 100 dolarów zrobiło się 180.

W powyższym przykładzie cena mogła zatrzymać się na 100 dolarach. Wystarczyłoby, aby klient wyraził swoje zdziwienie wysokością pierwszej kwoty. Nie ma przy tym znaczenia czy zdziwienie byłoby autentyczne, czy też na potrzeby negocjacji.

Zapewne dlatego niektórzy uważają za żelazną zasadę twierdzenie – „nigdy nie zgadzaj się na pierwszą propozycję”. Nie ma lepszej metody obrony przed tą techniką.

### 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.

### Standardowa procedura/umowa

Czasami możesz usłyszeć od rozmówcy taką kwestię:

- *My tak zawsze robimy.*
- *Działamy tak od 10 lat.*
- *To standardowa procedura, wszyscy nasi klienci przez nią przechodzą.*
- *To standardowa umowa, stosujemy ją przy wszystkich klientach.*

Pamiętaj – w biznesie można zmieniać standardy, umowy, procedury... Jeśli negocjujesz, to właśnie po to, aby ustalić warunki korzystne dla obu stron. Jeśli „standardowa” procedura lub umowa zawiera niekorzystne dla Ciebie warunki, nalegaj na negocjowanie ich.

Jeśli Twój rozmówca próbuje właśnie zastosować taką technikę, a Ty się na to nie zgadzasz, możesz zastosować technikę jednej karty.

Jeśli Twój rozmówca poinformuje Cię, że nie może decydować o zmianie umowy, zastosuj wyjście, które stosuje się przy technice ograniczonego pełnomocnictwa.

Jeśli nic nie zadziała i umowa nadal jest dla Ciebie niekorzystna, a Twój partner nie jest monopolistą, proponuję rozejrzeć się za innym.

### Mój błąd

Stosujący tę technikę najczęściej bardzo z Tobą współpracują podczas negocjacji, chętnie słuchają Twoich argumentów, przytakują, zaskakująco łatwo ustępują, aż do momentu, gdy usłyszysz...

- *Najmocniej przepraszam, właśnie zorientowałem się, że popełniłem błąd w obliczeniach. Naprawdę przepraszam, ale obawiam się, że będziemy musieli wrócić do części naszych ustaleń.*

lub

- *Bardzo mi przykro, najwyraźniej popełniłem błąd. Opcznie zrozumiałem te dane. Musimy ponownie rozpatrzyć kwestię X.*

Wspomniana część ustaleń może okazać się jednak większością i negocjujesz praktycznie od początku. Tyle, że „wystrzelałeś się” ze wszystkich argumentów i powiedziałeś dużo informacji, które Twój rozmówca teraz wykorzysta.

Technikę tę stosują też czasami osoby, które w trakcie negocjacji orientują się, że mogły ugrać



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 oduczyc 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,

- oczekiwać na dalsze wytyczne do rozmów, zarządzać przerwy na konsultacje, prosić o włączenie do rozmów ekspertów, na których przybycie trzeba poczekać,
- wynajdywać powody do przesunięcia rozmów o kilka godzin lub dni,
- stosować technikę rotacji negocjatorów, która wymusza cofnięcie się w negocjacjach lub podsumowanie wcześniejszych ustaleń, czasem powrót do niektórych z nich,
- prowokować pojedynki słowne,
- domagać się zmiany miejsca negocjacji pod różnymi pretekstami.

Techniki opóźniacze stosowane są najczęściej, gdy stosujący je wie, że upływ czasu działa na niekorzyść drugiej strony – generuje koszty lub pozwala się lepiej przygotować stosującemu tę technikę.

Jeśli Twój rozmówca stosuje tę technikę możesz spróbować techniki ultimatum, ostatecznej oferty lub jednej karty. Z łagodniejszych metod, w zależności od sytuacji możesz wybrać próbny balon, ewentualnie „tak, ale”.

## Szlaban

Jest to szczególny przypadek techniki opóźniacza. Stosowana jest najczęściej wtedy, gdy chcemy przeciągnąć negocjacje w czasie lub je zakończyć, ale nie chcemy być stroną, która zerwie rozmowy. Technika ta raczej nie występuje w negocjacjach biznesowych, częściej w negocjacjach pracodawców ze związkami zawodowymi lub negocjacjach politycznych.

Zastosowanie tej techniki polega na przedstawieniu żądania niemożliwego do spełnienia przez drugą stronę. Najczęściej w takiej sytuacji negocjacje muszą być przerwane, a przeciwna strona pozostaje z brakiem racjonalnego wyjaśnienia sytuacji. Może więc szukać przyczyn postawienia takiego żądania.

Często też negocjatorzy drugiej strony rzeczywiście kończą negocjacje.

Jeśli uważasz, że Twój rozmówca świadomie zastosował właśnie tę technikę, możesz skorzystać z techniki ostatniej karty (przynajmniej nie Ty zerwiesz rozmowy) lub techniki próbnego balonu. Możesz także spróbować zignorować żądanie lub stosować wszystkie techniki pytań i uszczegóławiania oferty. Jeśli propozycja opozycyjnej strony Cię zdenerwowała, poproś o przerwę na przemyślenie lub skonsultowanie propozycji.

### Ultimatum

Technika ultimatum jest swego rodzaju demonstracją siły. W negocjacjach może być wykorzystana na dwa sposoby. Po pierwsze, może być użyta w celu wymuszenia na drugiej stronie dogodnych dla siebie warunków:

- *Albo obniżycie cenę, albo nie mamy o czym rozmawiać.*
- *Jeżeli nie dacie nam okresu 60 dni płatności, to idziemy do konkurencji.*

Jednocześnie techniki tej można użyć w celu wymuszenia na drugiej stronie konstruktywnego przebiegu dalszej rozmowy. Szczególnie przydatne jest to w przypadku stosowania przez przeciwną stronę technik manipulacyjnych:

- *Albo przedstawicie Państwo jakieś dane, albo kończymy rozmowę.*
- *Jeżeli nie dogadamy się dzisiaj, to my jutro rozmawiamy z konkurencją!* (gdy np. druga strona stosuje opóźniacze)

W obu przypadkach technika ta niesie za sobą spore ryzyko zerwania rozmów lub pogorszenia relacji z drugą stroną. Dlatego też najczęściej stosują ją negocjatorzy posiadający znaczną przewagę i stosujący styl negocjacji pozycyjnych. Zalecam używanie techniki ultimatum jedynie w ostateczności.

Jeśli Twój rozmówca zastosował tę technikę na Tobie, zastosuj ją także na nim. Przedstaw dodatkowo hipotetyczne skutki decyzji zawartej w ultimatum. Możesz także zastosować technikę jednej karty.

### Prawy prosty

Jest to technika, która w jawny sposób wykorzystuje presję psychologiczną w celu wynegocjowania lepszych wyników rozmów. Najczęściej pojawia się przy negocjacjach pozycyjnych.

W technice tej zadaniem negocjatora jest skompromitowanie, ośmieszenie lub onieśmienie przeciwnej strony. Poprzez takie działania podważa się wiarygodność rozmówcy i zastrasza go. Jeśli druga strona jest impulsywna, może łatwo dać się sprowokować i zacząć działać emocjonalnie, przez co jest podatniejsza na kolejne manipulacje. Negocjatorzy próbujący wyprowadzić opozycyjną stronę z równowagi mogą stosować wypowiedzi typu:

- *Nie jest tak, jak Pan mówi, ponieważ Pana kolega przedstawił to zupełnie inaczej.*
- *Poprzedni negocjator był od Pani o niebo lepszy.*
- *Przepraszam, a jak na tę kwestię zapatruje się Pana przełożony, proszę z nim to uzgodnić.*

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.

### Chwyty poniżej pasa

Jest to zbiór technik, które mają na celu wywołanie zmęczenia. Działania, jakie się tu podejmuje, mają na celu oddziaływanie bodźcami fizycznymi na negocjatorów drugiej strony, tak aby osłabić ich siły fizyczne. Za spadkiem sił fizycznych podążą natomiast znużenie, senność, brak koncentracji, a więc spadek czujności i chęć szybszego zakończenia rozmów – nawet za cenę ustępstw.

Negocjatorzy stosujący te chwytów podejmują następujące działania:

- aranżują przestrzeń i meble tak, aby utrudnić drugiej stronie negocjowanie, np. ustawiają stoły w sposób uniemożliwiający swobodną komunikację w zespole przeciwnej strony,
- usadzają drugą stronę przy maksymalnie rozgrzanych kaloryferach,
- wybierają niewygodne krzesła,
- usadzają opozycyjną stronę przy otwartych oknach, zza których dochodzi hałas,
- sytuują drugą stronę naprzeciw okien, a rozmowy aranżują w czasie, gdy jest pełne słońce oślepiające rozmówców (nie muszą chyba dodawać, że zasłony lub żaluzje są zdjęte lub zepsute),
- usadzają przeciwną stronę przy drzwiach, a w trakcie rozmów ciągle ktoś wchodzi i wychodzi, co rozprasza rozmówców,
- oświetlenie jest zbyt słabe lub świeci prosto w oczy.

Jeśli uważasz, że Twój rozmówca świadomie stosuje te nieuczciwe zagrania, zastosuj techniki opóźniające. Lepszym jednak rozwiązaniem może być asertywne zakomunikowanie, że takie rozwiązanie jest dla Ciebie niekomfortowe i prosisz o zmianę miejsca lub czasu rozmowy.

Inną odmianą chwytów poniżej pasa może być manipulowanie warunkami sytuacyjnymi. Druga strona np. poinformuje Cię, że z ważnego powodu rozmowy muszą zakończyć się do określonego dnia lub godziny. Ma to wymusić na Tobie wcześniejsze ustępstwo, ponieważ w przeciwnym razie porozumienie może nie dojść do skutku.

Jeśli Twój rozmówca zastosuje podobną wersję techniki możesz wyrazić swoje zrozumienie oraz zapewnić, że Twoja oferta, jak i wola osiągnięcia porozumienia nie zmieniły się.

### Najsłabsze ogniwo

Technika ta polega na wyszukaniu w zespole przeciwnej strony osoby najsłabiej przygotowanej do negocjacji lub/i merytorycznie, ewentualnie osoby, która jest najbardziej ugodowa lub sympatyzuje z naszym stanowiskiem.

Następnie negocjator stosujący tę technikę kieruje wszystkie wypowiedzi i pytania do takiej osoby. Najczęściej wprowadza to zamęt w zespole drugiej strony, czasami dyskredytuje ich pozycję poprzez obnażenie nieprzygotowania członka zespołu. Najczęściej stosowanie tej techniki oznacza brak chęci dojścia do porozumienia, blokowanie lub opóźnianie rozmów.

Bez względu na to, czy Twój rozmówca zastosuje tę technikę, czy też nie, na początku negocjacji ustal plan i reguły – określ role w Twoim zespole – kto jest głównym negocjatorem i kto prowadzi rozmowy.

### Rotacja negocjatorów

Jak się domyślasz, technika ta polega na zmianie negocjatorów w trakcie trwania rozmów. To działanie może przynieść konsekwencje dwojakiego rodzaju.

Po pierwsze, wymiana negocjatorów może być zagranem na czas. Poprzedni negocjator musi przecież wdrożyć nowego, przekazać mu wszystkie informacje. Nowy negocjator może dodatkowo wracać do zatwierdzonych już obustronnie ustaleń i renegocjować je. Nie muszą chyba dodawać, że zna już wszystkie argumenty przeciwnej strony, które wcześniej były przedstawione.

Jeśli przydarzy Ci się taka sytuacja lepiej żebyś miał spisane dotychczasowe ustalenia, nawet jeśli są częściowe. Ustalenia te powinny być potwierdzone podpisem drugiej strony. Dzięki temu będziesz mógł się domagać honorowania tych ustaleń przez nowego negocjatora.

Zdarza się jednak także, że nie można osiągnąć porozumienia z powodu składu osobowego zespołów negocjacyjnych. Czasami rotacja negocjatorów okazuje się przełomowym, pozytywnym punktem w negocjacjach.

### Rosyjski front

Technika rosyjskiego frontu polega na przedstawieniu rozmówcy dwóch niewygodnych dla niego rozwiązań. Przy czym jedno jest gorsze od drugiego. Przy takim zestawieniu wzrasta prawdopodobieństwo, że druga strona wybierze „mniejsze zło”.

*– Albo zmniejszacie cenę o 30%, albo wydłużacie czas płatności o 3 miesiące.*

Technika ta może mieć naprawdę zaskakującą skuteczność. Dzieje się tak najprawdopodobniej dlatego, że przedstawia ona zawężony wybór. Jeśli negocjator stosuje wiele technik i uda mu się wytworzyć presję na swoim rozmówcy, to wzrasta szansa, że rozmówca skoncentruje się wyłącznie na tych dwóch propozycjach, które zostały przedstawione za pomocą techniki rosyjskiego frontu. Mimo, że istnieje wiele innych rozwiązań, rozmówcy skupiają się wyłącznie na tych dwóch niewygodnych – wybierając... mniejsze zło.

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 przymyka 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.



### Oczywistość

Technika ta polega na uzależnieniu kontynuowania negocjacji od ustępstwa drugiej strony.

Stosujący technikę podkreśla jak zasadnicze znaczenia ma dane ustępstwo – dla niego, a przede wszystkim dla osiągnięcia porozumienia. Kiedy rozmówca się zgadza, druga strona stwierdza, że to przecież oczywiste. Ustępstwo nie ma więc konsekwencji w podobnym kroku z przeciwnej strony. Często wręcz stosujący tę technikę oczekuje, że dopiero teraz wykażesz się dobrą wolą i wykonasz jakiś krok, pozytywny gest w jego kierunku.

Jeśli Twój rozmówca chce zastosować na Tobie tę technikę, pamiętaj przede wszystkim o technice ustępstw. Targuj się i domagaj się ustępstw także z drugiej strony. Możesz stosować technikę próbnego balonu i „tak, ale”.

### Gapa

Gapa, to negocjator, który przez roztargnienie zostawia na stole negocjacyjnym notatki lub inne formy informacji dotyczące cen i warunków konkurencji rozmówcy czy też ustaleń z rozmów z konkurencją. Czasem gapa zostawia na stole zapiski dotyczące własnych warunków brzegowych – minimalnej lub maksymalnej ceny, wielkości zamówienia itp. Zapiski takie równie dobrze można „zgubić” gdzieś obok stołu. Gapa może także zostawić swoje notatki na stole i spóźnić się z powrotem z przerwy, co ułatwia drugiej stronie podejrzenie zapisków.

Oczywiście negocjator przeciwnej strony, który znajdzie takie informacje, często je wykorzystuje, dostosowując do nich swoją ofertę i strategię.

Szczęśliwy znalazca, prawda? Niestety, znalezione informacje były spreparowane na potrzeby techniki „gapa”. Jej celem jest oczywiście dezinformacja opozycyjnej strony i wprowadzenie jej w błąd odnośnie naszych możliwości negocjacyjnych.

Jeśli znajdziesz takie informacje, pamiętaj, że mało prawdopodobne jest, aby był to przypadek. Zarówno początkujący, jak i doświadczeni negocjatorzy skrzętnie ukrywają takie dane. Możesz natomiast dać się wciągnąć w grę. A może na następnej przerwie Ty również „przez roztargnienie” zostawisz coś na stole?

### Ingracjacja

Chyba nikogo nie muszę przekonywać, że większość z nas chce być lubiana przez innych. Dlatego tak bardzo cenimy wszelkie komplementy i pozytywne opinie na swój temat.

Problem w tym, że także negocjatorzy są podatni na komplementy czy też ingrację – działania mające na celu zdobycie sympatii. To, że sympatia zwiększa skłonność do ustępstw, pisałem już

przy okazji techniki odzwierciedlania.

Działania podejmowane w ramach ingracjacji podczas negocjacji to najczęściej udzielanie komplementów, schlebianie i podkreślanie zalet rozmówcy.

Negocjator wykorzystujący schlebianie w subtelny sposób nie mówi wprost o drugiej stronie, ale może także wykorzystywać wartości lub kwestie dla niej ważne. Negocjując np. z właścicielem danej firmy, może zachwalać właśnie ją, a nie jego osobę.

Ingracjacja ma jeszcze jedno oblicze, o którym warto wiedzieć. Otóż, manipulując, niektórzy wyrażają pochlebstwa w taki sposób, aby później oddziaływały one na korzyść osoby manipulującej.

Wspominałem już, że ludzie dążą do bycia konsekwentnym ze swoimi decyzjami i wyborami. Podobnie jest z przekonaniami. Załóżmy więc, że ktoś usłyszy przykładowe pochlebstwo:

- *Ale z Pana znawca tematu! Mało kto w dzisiejszych czasach tak sobie ceni jakość wyrobów.*

Zgadnij, jak zachowa się ten negocjator, gdy rozmówca zaproponuje mu później bardzo zawyżoną cenę w imię wysokiej jakości produktu? Jeśli przy wcześniejszym pochlebstwie uśmiechnął się i przytaknął, a dodatkowo kontynuował temat znaczenia jakości, to będzie chciał pozostać konsekwentny.

Na dodatek osoba, która jest manipulowana, nie musi jednak kontynuować rozmowy na temat pochlebstwa lub odnosić się do niego. Wystarczy, że zbuduje swój wewnętrzny obraz siebie jako osoby ceniącej jakość.

Nie oznacza to jednak, że takie pochlebstwo ubezwłasnowolnia negocjatora. Może jednak znacząco utrudnić mu podjęcie właściwej decyzji.

Podczas negocjacji pamiętaj, jaka jest stawka. Miej świadomość tego, że nie wszystkie komplementy są szczere. Nie znaczy to też, że masz doszukiwać się nieszczerości u rozmówcy. Oddziel ludzi i ich oceny od problemu i warunków umowy.

Poza tym, nawet jeśli jesteś wielkim fanem jakości lub czegokolwiek innego, zawsze możesz zmienić zdanie i zostać wielkim fanem, na przykład... ceny! :)

### Motywacja straty

Badania wykazują, że ludzie o wiele bardziej kierują się w działaniu motywacją straty niż zysku. Jakże to ma znaczenie w negocjacjach?

Jeśli przedstawiciel drugiej strony powie Ci, że gdy wdrożysz jego oprogramowanie, zyskasz rocznie nawet 100 000 zł, to może Cię to zmotywuje, jednak...

Gdy powie Ci, że jeśli nie wdrożysz jego oprogramowania, to będziesz tracił nawet 100 000 zł rocznie, to przejmiesz się i przynajmniej go wysłuchasz.

Tak już jest, że ludzie często nie podejmują wysiłku lub ryzyka związanego z zyskiem. Bardzo często jednak podejmują wysiłek i ryzyko związane z ochroną swoich zasobów i przeciwdziałaniem stratom.

Jeśli więc przeciwna strona negocjacji stosuje podobne argumenty, przyjrzyj się dokładnie ich logice. Zobacz, na jakiej podstawie wnioskuje i jakimi danymi się posługuje.

Przecież wiesz, że gdybyś nie kupił(a) tej publikacji, traciłbyś nawet do 20 000 zł miesięcznie ;)

## 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.

### Spółeczny dowód słuszności

Cialdini w swojej słynnej pracy dotyczącej wywierania wpływu przedstawił m.in. regułę społecznego dowodu słuszności. Mówi ona o tym, że chętniej wierzymy w coś, co jest potwierdzone przez innych. Im więcej takich dowodów prawdziwości określonego twierdzenia, tym lepiej.

Rozpatrzmy teraz sytuację, gdy kupujesz używany samochód. Sprzedawca zachwala auto i proponuje Ci dobrą według niego cenę. Próbujesz uzyskać niższą. Wyobraź sobie taką reakcję sprzedawcy:

- *Niestety nie mogę, to naprawdę dobre auto. Trwałe i ekonomiczne.  
/W tym momencie podchodzi do Was jakiś człowiek, który też szuka auta./*
- *Zresztą proszę samemu zobaczyć. /Sprzedawca zwraca się do klienta, który się właśnie pojawił/ Co pan sądzi o tym aucie?*
- *Ooo... Marka X, świetny model. Podobno mało pali. Szwagier miał takiego chyba z 5 lat. Zamienił na markę Y i teraz żałuje. A po ile Pan sprzedaje?*
- *34 000 od ręki.*
- *To niedrogo, jeszcze w takim roczniku...*

Brzmi przekonująco prawda? Dlaczego? Ponieważ zachwalał nie tylko sprzedawca, ale także ktoś trzeci. Inny klient (a więc ktoś Tobie bliższy niż sprzedawca) dostarczył Ci społecznego dowodu słuszności. Problem jest taki, że nie znasz człowieka. Nie znasz jego szwagra. Nie wiesz, ile dla nich to „mało” w odniesieniu do paliwa. Nie znasz ich kompetencji w zakresie oceny stanu technicznego pojazdu i wyceny jego wartości.

To jeszcze nic. Wyobraź sobie, że jesteś przedstawicielem handlowym firmy dystrybuującej jogurty. Rozmawiasz z kierownikiem sklepu, panem Adamem:

- *Panie Adamie, to co zwykle?*
- *A w życiu. Tym razem musi Pan zejść z ceny. W ogóle się to nie sprzedaje.*
- *Panie Adamie, czyżby były trudności ze zbytem moich jogurtów?*
- *To mało powiedziane. Ludzie w ogóle tego nie lubią. Niedobre są. Zresztą, niech Pan zobaczy. Pani Zosiuuu... /podchodzi ekspedientka/*
- *Jak te jogurty?*
- *Panie kierowniku, kiepsko. Leżą na magazynie. A jeden to mi upadł na ziemię i się wylał. A śmierdziało to jakoś dziwnie tak.*

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 –

autorytetowi ich marek. Sprawdzaj referencje!

Często negocjatorzy wykorzystujący siłę autorytetu powołują się na znajomość, rozmowę lub też współpracę z autorytetem w danej dziedzinie.

Co jeśli Twój rozmówca tak robi? Bądź miękki dla ludzi i twardy wobec problemu. Bądź wyrozumiały i nie doszukuj się oszustwa, ale domagaj się potwierdzeń, gwarancji, którym można ufać.

### Konkurencja ma lepszy

Bardzo często można spotkać się podczas negocjacji z podobnymi argumentami:

- *Wasza konkurencja ma identyczny produkt, ale tańszy niż Wasz.*
- *Wasza konkurencja wykonuje to szybciej.*
- *Mogę mieć to taniej od Waszej konkurencji.*

Należy na tę technikę spojrzeć z dwóch stron.

Jeśli Ty usłyszysz takie argumenty, przede wszystkim nie tłumacz się. Nie opowiadaj o strukturze kosztów w Twojej firmie. Nie rozbijaj swojej ceny na składniki pierwsze. Jest to najlepsza droga do oddania za darmo wielu cennych informacji. Takie tłumaczenie się często doprowadza do obniżki ceny czy też własnej prowizji.

Możesz pomyśleć – „Ok, ale lepiej jest zrobić interes za 100 000, niż nie zrobić go za 120 000”. Zauważ jednak, że jeśli zgodzisz się w taki sposób na obniżkę, to przy powtarzających się transakcjach z tym kontrahentem nie będziesz miał wyjścia. Będziesz musiał w to grać do końca. Słyszysz wypowiedź klienta przy kolejnych negocjacjach?:

- *Jak to? Wcześniej Pan sprzedał za 100 000, a teraz chce Pan wrócić do jakiejś „normalnej” stawki?!*  
*Ja liczę na 90 000. W końcu to nie nasza pierwsza umowa.*

Dlatego lepszym wyjściem z tej sytuacji jest obrona zbliżona do tej z techniki pustego portfela. Powiedz rozmówcy, że możesz zrobić lub sprzedać to taniej, a następnie poproś, aby sprecyzował z jakiego komponentu produktu lub części usługi chce zrezygnować. Przejdź z klientem przez te komponenty i części – niech zdecyduje. Jeśli stwierdzi, że chce wszystko, najprawdopodobniej nie będzie już używał argumentu konkurencji.

Nie twierdzą, że nie możesz zejść z ceny. Możesz, ale nie w reakcji na tę technikę!

Jest także druga strona medalu. Może to Ty będziesz chciał użyć tej techniki.

Zauważ, że odpowiedzi na wymienione na początku argumenty mogą być przeróżne. Zwróć



również uwagę na to, co może zrobić sprytny negocjator (nie twierdzą, że jest to eleganckie rozwiązanie):

- *Wie Pan co, w zasadzie nie powinienem o tym mówić. Jednak tak dobrze mi się z Panem rozmawia, że czuję się w obowiązku Pana poinformować. Otóż firma, o której Pan wspomniał, rzeczywiście dostarcza ten produkt taniej, ale robią to dlatego ponieważ... wyprzedają się. Za chwilę zbankrutują i nie będą świadczyć usług serwisowych. A kto później to Panu naprawi?*

Jak się domyślasz, po trzech kropkach można wstawić dowolny tekst. Co tylko podpowie Ci Twoja wyobraźnia.

Jeśli więc to Ty masz pokusy użycia takiego argumentu konkurencji, to jest na to inny, lepszy sposób. Możesz powiedzieć ,np.:

- *Nie ukrywam, że zapoznałem się z propozycjami także Państwa konkurencji. Chciałbym jednak dziś wspólnie z Panem zastanowić się jak możemy uatrakcyjnić Państwa ofertę.*

Zauważ, że w ten sposób koncentrujesz myśli Twego rozmówcy na zagadnieniu „jak polepszyć ofertę?”.

Jeśli zależy Ci, aby w tym momencie to Twój rozmówca wysilił się bardziej niż Ty, użyj raczej takiej wypowiedzi:

- *Nie ukrywam, że zapoznałem się z propozycjami także Państwa konkurencji. Dlatego chciałbym zapytać Pana, jak możecie uatrakcyjnić swoją ofertę.*

Jeśli Twój rozmówca zastosował na Tobie tę technikę w powyższym wydaniu, to jesteś niemal szczęściarzem. Możecie przejść do rzeczowych rozmów. Jeśli użyje argumentu zapoznania się z ofertą konkurencji, zapytaj, jak wypadasz na jej tle – co jest na plus, co na minus – poznasz w ten sposób priorytety Twego rozmówcy. Pytaj i dopytuj – zbadaj jego potrzeby, a będziecie bliżej porozumienia.

## Aukcja holenderska

Jest to działanie Twego rozmówcy, które polega na tym, że uzyskuje od Ciebie ofertę cenową. Następnie stwierdza, że konkurencja ma to samo za niższą cenę. Jeśli teraz obniżysz swoją cenę, to zapisałeś się na aukcję holenderską.

Aukcja holenderska polega na tym, że nie licytuje się w górę – kto da więcej, tylko w dół – kto da mniej. Twój rozmówca pójdzie teraz do konkurencji i powie, że dałeś mniej. Jeśli oni też obniżą cenę, wróci do Ciebie i powie to samo Tobie. Pytanie jak długo możesz licytować?

Jak się zapewne domyślasz, jeśli chcesz uniknąć udziału w aukcji, musisz już na samym początku zareagować inaczej niż obniżką ceny.

Zastosuj wszelkie techniki pytań. Dotrzyj do prawdziwych potrzeb Twego rozmówcy. Jeśli nie uda Ci się zaproponować innego rozwiązania, a nie chcesz lub nie możesz obniżyć ceny – zastosuj techniki ustępstw, próbnego balonu lub „tak, ale”. Możesz zastosować także obronę z techniki pustego portfela.

## 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

wszelkich technik pytań. Jeśli chcesz sprawdzić, czy druga strona blefuje, skorzystaj z techniki „jednej karty”, np. w takiej wersji:

- *To dla mnie za dużo. Czy ta propozycja jest do negocjacji?*

Jeśli negocjujecie wiele aspektów jakiegoś porozumienia, Ty także zacznij stosować tę technikę w innych obszarach negocjacji.

### Ograniczone pełnomocnictwo

Osoba stosująca tę technikę najprawdopodobniej będzie w trakcie rozmów sympatycznym i współpracującym negocjatorem. Zada dużo pytań, wysłucha wszystkich Twoich argumentów.

Na koniec negocjacji usłyszysz jednak, że Twój rozmówca nie może podpisywać takich umów i ostateczną decyzję podejmie jego przełożony.

Ta technika ma dwa poziomy konsekwencji dla Ciebie. Po pierwsze, przedstawiłeś wszystkie swoje argumenty, jeśli więc dojdzie do rozmów z owym przełożonym, on jest już świetnie przygotowany.

Po drugie, często osoba stosująca tę technikę zadzwoni po jakimś czasie, opowie, jak bardzo nakłaniała przełożonego oraz jak blisko jest on podjęcia dobrej dla Ciebie decyzji, ale... no właśnie, Twój rozmówca prosi Cię o drobne ustępstwo – jeszcze 10%, wówczas przełożony się zgodzi.

Wielu negocjatorów w tym momencie ustępuje, ponieważ zaangażowało się w rozmowy, a kontrakt jest tuż, tuż, na wyciągnięcie ręki.

Jeśli nie chcesz, aby Twój rozmówca zastosował na Tobie tę technikę, przede wszystkim – rozpoczynając negocjacje – poproś go o przedstawienie jego uprawnień. Dowiedz się: jakie zajmuje stanowisko w firmie; jaki jest poziom jego decyzyjności w obszarze, który negocjujecie; czy może podjąć ostateczną decyzję. Zaproponuj takie same informacje ze swojej strony.

Jeśli Twój rozmówca nie ma uprawnień do podjęcia decyzji, staraj się za wszelką cenę dotrzeć do osoby decyzyjnej i to z nią prowadzić rozmowy.

Czasami jednak nie będziesz miał możliwości negocjowania z osobą decyzyjną. Załóżmy, że prezes poprosił jednego z pracowników o zebranie ofert, przeprowadzenie rozmów, wynegocjowanie warunków i przedstawienie mu do decyzji. Jeśli usłyszysz, że Twój rozmówca musi przedstawić teraz Wasze porozumienie prezesowi, nakłoń rozmówcę, abyście wspólnie odbyli takie spotkanie z prezesem. Będziesz mieć większy wpływ na decyzję.

Jeśli Twój rozmówca oznajmi Ci na początku rozmowy, że nie ma uprawnień decyzyjnych, ale tylko on może prowadzić negocjacje, również zaproponuj wspólne zaprezentowanie ostatecznego porozumienia decydującemu.

### Krakowski targ

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

- *No to po połowie, ja zejdem 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.

## TECHNIKI LINGWISTYCZNE

### Presupozycje

Presupozycje to grupa technik werbalnych, które mają na celu uzyskanie zgody, ustępstwa lub zwiększenia szans na nie. Stosowane są jednak w taki sposób, aby osoba, która jest celem tych technik, nie była tego świadoma. Dokonuje się to poprzez podświadome akceptowanie pewnych treści, stwierdzeń. Są to więc poglądy lub założenia, które są niejako „podsuwane” rozmówcy.

Jak tylko zapoznasz się z poniższymi przykładami, zobaczysz, jak skuteczna może być ta technika.

Powyższe zdanie jest właśnie presupozycją. Czytasz je i aby Twój mózg odczytał to jako sensowną całość, musi poczynić podświadomie dwa założenia – po pierwsze, że zapoznasz się z przykładami; po drugie, jak już to zrobisz, uznasz tę technikę za skuteczną.

Presupozycje mogą być przemycane w różnych formach. Przedstawiam je poniżej.

#### Presupozycje czasowe:

- *Czy ma Pan jakieś pytania, **zanim** podpiszemy umowę?*  
lub
- *Pozwoli Pani, że **zanim** podpiszemy umowę, przedstawię niezwykle cechy tego urządzenia.*  
(sugeruje, że podpiszemy kontrakt/umowę)
- *Jeśli pozwolisz, **podczas gdy** Ty rozważysz zalety tego zakupu, ja przygotuję Ci wstępną wycenę.*  
(sugeruje, że będziesz rozmyślał(a) o zaletach zakupu)
- *Czy **nadal** rozważasz korzyści z zakupu tego mieszkania?*  
(sugeruje, że rozważałeś(-łaś))
- *Czy znasz **już** wszystkie możliwości tego genialnego oprogramowania?*  
(sugeruje, że już jakieś znasz, a jeśli nie, to i tak wiesz, że ma mnóstwo możliwości, tylko jeszcze ich nie znasz)

Presupozycje czasowe wykorzystują takie wyrażenia jak:

zanim, podczas gdy, w trakcie, nadal, jeszcze, ciągle, już, przed, po, zacząć, skończyć.

### Presupozycje świadomości:

- Czy **uświadamiasz sobie**, jakie to komfortowe rozwiązanie?  
(sugeruje, że jest to komfortowe rozwiązanie, najwyżej tego sobie nie uświadamiasz)
- Czy **wiesz**, jak wielką okazją jest nasza cena?  
(sugeruje, że cena jest wielką okazją, tylko najwyżej tego nie wiesz)

Presupozycje świadomości wykorzystują takie wyrażenia, jak:

uświadamiać sobie, wiedzieć, zauważać, czuć, zdawać sobie sprawę, dostrzegać.

### Presupozycje porządkowe:

- Jak Pan myśli, jak szybko możecie Państwo złożyć **pierwsze** zamówienie?  
(sugeruje, że zamówień będzie więcej niż jedno)
- Jak uważasz, co byłoby dla Ciebie **kolejną** korzyścią z tej sprzedaży?  
(może i nic nie wymyślisz, ale to pytanie sugeruje, że już dostrzegasz jakieś korzyści)
- Jeśli macie jeszcze Państwo **ostatnią** wątpliwość, to chętnie ją omówię.  
(sugeruje, że po tym omówieniu nie będzie już wątpliwości)

Presupozycje porządkowe wykorzystują takie wyrażenia, jak:

ostatni, następny, pierwszy, kolejny, znowu, inny.

### Presupozycje wyboru:

- Woli Pani, żebym zadzwonił jutro **czy** w środę?  
(sugeruje Ci, że w ogóle chcesz rozmawiać)
- **Które** z tych rozwiązań zamierza Pan wdrożyć w pierwszej kolejności w swojej firmie?  
(sugeruje, że w ogóle chcesz je wdrażać)

- **Ile** z powyższych technik słyszałeś podczas Twoich negocjacji?  
(sugeruje, że w ogóle jakieś słyszałeś, a także, że już negocjowałeś)
- Czy Ty **także** chcesz stać się skutecznym negocjatorem, dzięki tym technikom?  
(sugeruje, że wiele osób chce)

Presupozycje wyboru wykorzystują takie wyrażenia, jak:

czy, które, ile, lub, też.

### Określenia / Przymiotniki / Przysłówki:

- Jak **bardzo** chcesz mieć ten produkt?  
(sugeruje, że chcesz, powiedz tylko jak bardzo)
- W **jakim stopniu** korzysta Pan aktualnie z naszej poprzedniej wersji oprogramowania?  
(sugeruje, że w ogóle korzystasz)
- Jak **dobrze** pracowało Ci się na tym szkoleniu?  
(sugeruje, że w ogóle dobrze Ci się pracowało)

Określenia wykorzystują takie wyrażenia, jak:

bardzo, dobrze, ciekawe, korzystne, łatwe, szybko, przyjemnie.

W większości przypadków najlepszą obroną przeciwko presupozycjom jest świadomość ich istnienia i odmian zastosowania. Jeśli Twój rozmówca zastosuje tę metodę, najlepiej ją zignoruj. Jeśli robi to wyjątkowo nieudolnie (a tak też się zdarza) obróć to w żart połączony z informacją o znajomości tych metod.

Jak bardzo chcesz przejść do następnej techniki negocjacyjnej? ;)



### 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 – przestanie 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?

### Spróbuj

Słowo „próbować” jest kolejnym, które – jak twierdzą specjaliści od komunikacji – ma swoją „magiczną moc”.

Otóż słowo „próba” niesie samo w sobie założenie potencjalnej porażki. Skoro mówimy, że spróbujemy, to jednocześnie zakładamy, że może nam się nie udać. Dalej, jeśli jakieś działanie może potencjalnie skończyć się niepowodzeniem, to wkładamy w nie mniej wysiłku. Niektórzy twierdzą wręcz, że mówiąc, że spróbujemy coś wykonać, skazujemy się z góry na porażkę.

Przeciwieństwem tego jest stwierdzenie „zrobię”. Zapewne zauważysz różnicę:

- *Spróbuję przynieść Ci to dziś wieczorem.*
- *Przyniosę Ci to dziś wieczorem.*

Ciekawe, że „spróbuj” znalazło zastosowanie także w negocjacjach. Wyobraź sobie, że Twój rozmówca wypowiada następujące zdanie:

- *Zanim podejmiesz decyzję o współpracy z nami, spróbuj zapoznać się z ofertami innych firm.*

O presupozycji „zanim” już pisałem. Co do „spróbuj” w tym zdaniu... niektórzy twierdzą, że nawet nie spróbujesz.

### Nie

W tym miejscu poruszymy nieco inną funkcję słowa „nie” niż odrzucenie pierwszej oferty. Przypominam, że o „kasującej” funkcji „nie” napisałem już przy okazji omówienia techniki „tak, ale”.

„Nie” ma jeszcze jedną funkcję. Otóż podstawową funkcją słowa „nie” jest wprowadzanie zaprzeczenia. Mózg ludzki działa jednak w ten sposób, że analizując czyjąś wypowiedź najpierw przetwarza twierdzenia. Dopiero potem deszyfruje znaczenie wypowiedzi, uwzględniając zaprzeczenie „nie”. Klasycznym przykładem jest sformułowanie typu:

- *Nie myśl teraz o niebieskim krześle.*

Na 99,9 % pomyślałeś(-łaś) o niebieskim krześle. Twój mózg musiał najpierw zbudować wyobrażenie niebieskiego krzesła, a dopiero po tym mógł dodać do tego „nie”. Niestety, zdążył już pomyśleć.

W negocjacjach taka funkcja słowa „nie” może być użyta m.in. w taki sposób:

- *Proszę nie zastanawiać się, czy wyroby konkurencji są tak samo bezpieczne jak nasze.*

*Chciałbym zaproponować, abyśmy przyjrzei się teraz...*

Niektórzy negocjatorzy łączą taką wypowiedź ze „spróbuj”. Na szczęście znasz już te techniki.

Pamiętaj jednak, że kij ma dwa końce. „Nie” może być także użyte ze szkodą dla negocjacji. Czy zdarzyło Ci się kiedyś poprosić kogoś:

- *Nie zapomnij do mnie zadzwonić.*

Lepiej zamień to na:

- *Pamiętaj, aby do mnie zadzwonić.*

W ten sposób zwiększasz szansę na skuteczność Twojej prośby. Nie znaczy to, że korzystając z „nie”, zrujnujesz sobie życie i karierę. Najlepiej jednak korzystaj ze sformułowań pozytywnych. Spójrz na poniższe zestawienia:

- *Nie ma już miejsc. vs Mamy już komplet uczestników.*
- *Nie ma się Pan czym przejmować. vs Wszystko jest w porządku.*
- *Nie ma Pan powodu, aby się denerwować. vs Proszę się uspokoić.*
- *Nie jest źle. vs Jest dobrze.*

## 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.

### 3. Pozwól ujść emocjom poprzez rozciągnięcie ich w czasie.

Im dłużej Twój rozmówca będzie mógł rozmawiać o swoich emocjach, tym bardziej będzie się uspokajał. Czas gra tu na Twoją korzyść.

### 4. Pomóż rozwiązać problemy krótkoterminowe przeciwnej strony.

Zakładam, że Twój rozmówca wściekł się, ponieważ ma jakiś problem. Jeśli tylko możesz, zaproponuj mu pomoc w jego rozwiązaniu, o ile jest to problem krótkoterminowy. Nie obiecuj czegoś, czego nie możesz dotrzymać.

Negocjatorzy pertraktujący z porywaczami, w zamian za poddanie się mogą np. załatwić szybkie przybycie adwokata na miejsce zatrzymania. Negocjując z groźącym samobójstwem, sprowadzają na miejsce psychologa lub obiecują kontakt z dobrym prawnikiem (gdy np. powodem groźby są kłopoty natury prawnej).

### 5. Pomóż drugiej stronie wyjść z twarzą z sytuacji.

Nie ulegaj pokusie triumfu. Może ona zniszczyć efekt żmudnych rozmów. Pomóż drugiej stronie zachować twarz. W zależności od sytuacji podziękuj za wskazanie problemu (dowartościujesz) lub potwierdź prawo do zdenerwowania w tak trudnej sytuacji itp.

\* \* \*

## ZAKOŃCZENIE

Skoro znasz już wszystkie przedstawione tu techniki, życzę Ci dwóch rzeczy.

Po pierwsze, **abyś je wszystkie opanował(a)**, a w szczególności obronę przed manipulacją w negocjacjach.

Po drugie, **abyś o nich „zapomniał(a)”**. Życzę Ci negocjacji, w których przyjazne techniki będą Twoim nawykiem, oraz negocjacji, w których nigdy nie będziesz musiał(a) sięgać po manipulację.



## Te książki warto przeczytać

- Cialdini R., Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka, GWP, 2004.
- Doliński Dariusz, Techniki wpływu społecznego. Wydawnictwo naukowe Scholar, 2006
- Fisher R., Ury W., Dochodząc do tak. Negocjowanie bez poddawania się. PWE, 2004.
- Fortuna Paweł, Sprzedaż bez sprzedawania. Wydawnictwo Naukowe PWN, 2018.
- Haman W. Gut. J., Docenić konflikt. Od walki i manipulacji do współpracy. One Press, 2008.
- Haman W. Gut. J., Handlowanie to gra. One Press, 2004.

Polecisz jakąś książkę, film lub blog o negocjacjach/sprzedaży? Napisz do mnie: [kontakt@graszkoleniowa.pl](mailto:kontakt@graszkoleniowa.pl)

## Warunki licencji

na użytkowanie e-publicacji „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-publicacji „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-publicacja 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:

negocjacje-xq14

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/>