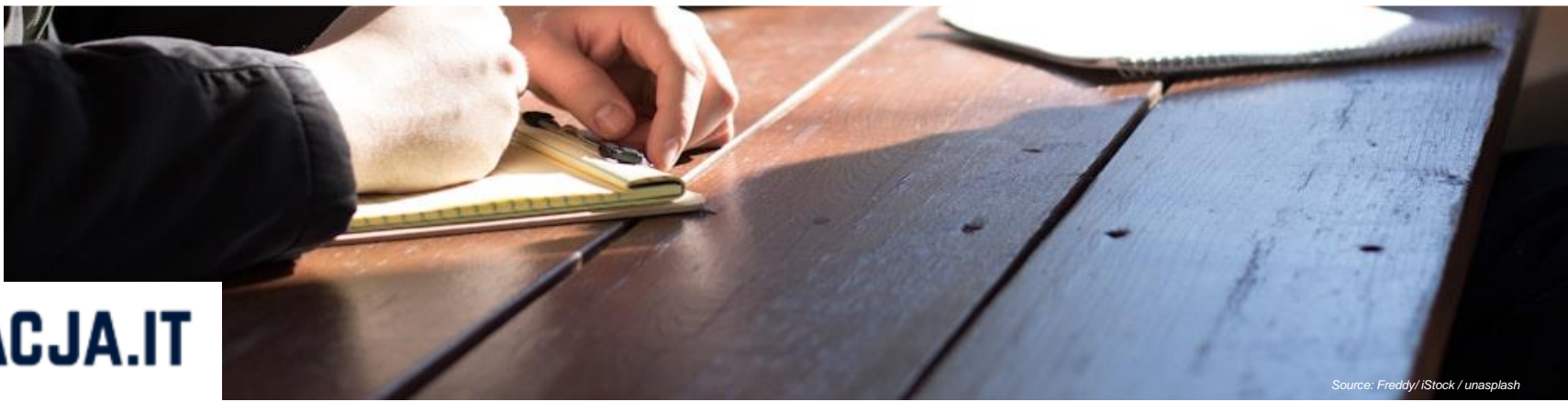




## PODSTAWY EFEKTYWNYCH NEGOCJACJI – JAK DBAĆ O RELACJE Z BIZNESEM I KLIENTEM



# Patrycja Kuba

**Certyfikowana Trenerka Zmiany i Biznesu**, od ponad 9 lat związana z pracą w szeroko pojętym biznesie. Początkowo z działami marketingu, komunikacji i sprzedaży, w tym także, jako manager zespołu. Następnie z działami HR i Team Culture.

Główne obszary szkoleń: **kompetencje liderskie, komunikacja z elementami NVC, feedback, budowanie zespołu, motywacja, wystąpienia publiczne**, rozwój na podstawie mocnych stron inteligencja emocjonalna, negocjacje.



A close-up photograph of several people's hands stacked together in a circle, symbolizing unity and agreement. The hands are of various skin tones and are wearing colorful, textured sweaters in shades of pink, orange, green, blue, and brown. The background is dark and out of focus. An orange banner with white text is overlaid on the center of the image.

**ZAWRZYJMY UMOWĘ**

# USTALENIA NA SZKOLENIE

## Różne formy pracy:

- praca na forum w grupie
- ćwiczenia w podgrupach
- indywidualna praca (długopis)
- praca jamboard

## Czas:

- Początek 9:00
- Przerwa: 10:30 -10:40
- Lunch: 12:00-12:30
- Przerwa: 15:00-15:15
- Koniec 17:00

## Techniczne aspekty wspólnej pracy:

- Włączona kamera
- Wyciszony mikrofon
- Pisanie na forum
- Działający mikrofon
- Odłożenie pracy na bok
- Sygnalizowanie przerwy

## Postawa

- każdy ma prawo do Ty również
- aktywnie włączamy w proponowane ćwiczenia i dzielenia się swoimi pomysłami
- dajemy sobie prawo do pilnowania ustalonych zasad i jeśli co kończymy, to wynika z agendy lub programu, w którym pracujemy
- unikamy wzajemnego przerywania sobie
- zasada poufności i odmówienia w ćwiczeniu
- Skupienie na szkoleniu – wyłączone inne okienka



*Po co  
się spotkaliśmy?*



# PROGRAM NA SZKOLENIE

1. Czym są skuteczne negocjacje i mediacje?
2. Rozpoznanie własnego stylu rozwiązywania konfliktów.
3. Fazy negocjacji: Przygotowanie, Przebieg negocjacji, Zakończenie.
4. Strategie dogadania się z klientem i współpracownikami. - *Co zrobić, gdy utkniemy w negocjacjach*
5. Batna i Watna – jak wspierają sukces w negocjacjach.
6. Techniki negocjacji i wywierania wpływu.
7. Osobowość negocjatora – jak możemy korzystać z własnych cech.

# Hej! Poznajmy się.



- Imię i forma jak się zwracać?
- Moja rola w firmie i od kiedy jestem?
- Doświadczenie w negocjacjach?
- Zabawna ciekawostka o sobie 😊

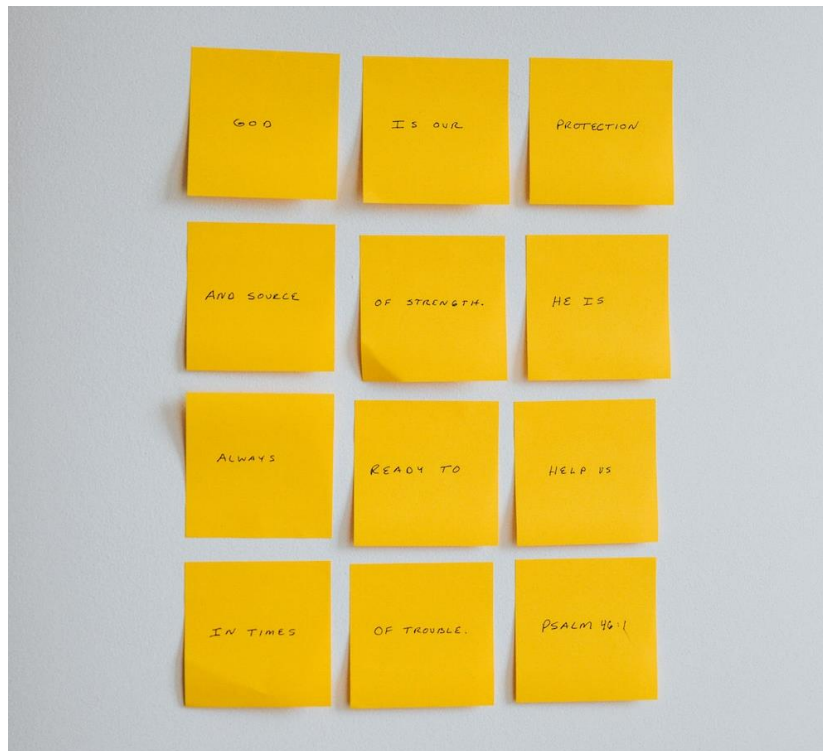
*Np. Lubię awokado i praktykuję jogę*



# przekonania na temat konfliktu

ĆWICZENIE

# KONFLIKT JEST...





# KONFLIKT

**Czym jest konflikt? Jakie myśli pojawiają się w naszej głowie, gdy myślimy o konflikcie?**

1. Dlaczego nie lubimy konfliktów i ich unikamy?  
(negatywne, blokujące przekonania)
2. Co dobrego przynosi nam konflikt? W czym może pomóc?  
(pozytywne, wspierające przekonania)

## Co dobrego może wynikać z konfliktów?

to co  
niewygodne  
zostaje  
przegadane

jasność  
poglądu  
każdej strony

pojawiają się  
rozwiązania

zostaje  
uwidoczniony  
problem

nie wiemy  
gdzie leży  
problem

oczyszczenie  
atmosfery

możemy dojść  
do celu i uzyskać  
np.  
wynegocjowaną  
umowę

mamy dobre  
know how  
do kolejnego  
konfliktu

poznajemy  
metody  
manipulacji

wspiera  
relacje  
(poznajemy  
się)

## Dlaczego unikamy konfliktów?

### A jakie konsekwencje, gdy jesteśmy zbyt ugodowi?

bo nas  
stresują

bo są  
emocjonalnie  
niewygodne

Żeby nie  
stracić okazji  
do własnych  
korzyści

może się okazać  
społecznie lub  
zawodowo  
nieopłacalny 😞

Bo ktoś może  
podważyć  
nasze  
kompetencje

Żeby uniknąć  
nieprzyjemnych  
uczuć, emocji.

Żeby nie utracić  
dobrych relacji  
z daną osobą.

bo jest  
kosztowny

. bo nie  
umiemy ich  
konstruktywnie  
rozwiązywać ?

Bo lubimy  
być  
lubiani :)

Bo konflikt  
nie jest  
optymalny  
czasowo

- nie wyrażamy zdania
- organizacja traci uwagę
- możemy być mniej brani pod uwagę
- wypadamy z projektu
- nie osiągamy celu
- nie idzie po naszej myśli
- zostajemy obarczeni pracą
- spada kreatywność i zaangażowanie



**KONFLIKT** naturalna faza  
rozwoju zespołu

## 4 fazy rozwoju zespołu



# FAZA BURZY

Faza II (czyli faza burzy) z perspektywy lidera to **faza, która mocno skupia się na sferze emocji, rozwiązywania konfliktów i dążenia do unormowania działania zespołu**. Warto pamiętać, że lider może nie być świadomy, że ta faza już się rozpoczęła.

Nie zawsze jesteśmy na tyle blisko zespołu, by móc zauważyć pierwsze symptomy. Często pewne niewygodne tematy i sytuacje są „schowane pod dywan”.

Jeżeli faza trwa w pełni z pewnością zauważycie ogólna demotywacja i niechęć. Zaczyna się proces „zdejmowania masek”, a wraz z nim – odsłanianie swojego prawdziwego „ja”.



# FAZA BURZY

## Charakterystyka zachowań członków GRUPY:

- zaczyna na wierzch wychodzić **różnorodność w grupie** każdy z członków ma własne potrzeby oraz wartości
- zaczynają być coraz bardziej widoczne **autentyczne zachowania**
- członkowie grupy **zaczynają komunikować swoje opinie** co prowadzi może do częstszej polaryzacji
- **różnica zdań często przybiera charakter próby sił**, „przeciągania liny”, aby tylko obarczyć innych odpowiedzialnością za ewentualne niepowodzenia („to nie my, to oni”);
- może też pojawić się nagonka na jedną osobę, która jednoczy grupę i pomaga poprawić własną samoocenę;
- Członkowie grupy mogą poddawać szczegółowej analizie zachowania lidera, a nawet kwestionować jego decyzje, doświadczenie i wiedzę;
- **pojawiający się opór** może wynikać z niejasnych zasad lub niejasnego podziału odpowiedzialności, krytyki
- w przeszłości, braku kontraktu lub nieuwzględnienia w nim potrzeb uczestników,

# KONFLIKT W ZESPOLE

## OZNAKI KONFLIKTU:

- pojawiają się „negatywne” emocje wyrażanych w wypowiedziach, np. cynizm, wywyższanie się, dogryzanie
- bardziej formalny ton wypowiedzi, który wcześniej nie występował;
- widoczne zniecierpliwienie, ogólne zdenerwowanie, oznaki stresu, nadmierna emocjonalność;
- rozbitcie na małe grupki;
- tworzenie barier, małomówność, która wcześniej nie występowała;
- mniejsze zaangażowanie w pracę i słaba efektywność;
- atak w stronę lidera



2. STORMING

# CZEGO POTRZEBUJE ZESPÓŁ

- kontrakt uwzględniający potrzeby członków grupy,
- jasno określone role i zakresy odpowiedzialności,
- odwoływania się do ustalonych zasad
- zredefiniowane cele
- przestrzeń na wnoszenie własnych wartości i potrzeb.
- dbałość o komunikację i uspokojenie emocji
- zaufanie i oparcie w liderze

**Spokojny, stanowczy i słuchający lider to klucz do sukcesu w tej fazie!**

**STACJA.IT**





# 1. WYGRANA – PRZEGRANA

Negocjacje mają na celu wyłonienie zwycięzcy, **który bierze wszystko i przegranego, który nie dostaje nic** (Win – Lose). Zakłada to, że jedna strona jest przeciwnikiem drugiej, a proces negocjacji zamienia się w walkę lub rozgrywkę „kto więcej ugra”. Partnerzy dążą do uzyskania racji i przewagi nie licząc się z tym, że ktoś może stracić, a relacja bezpowrotnie ucierpi.

Ten rodzaj negocjacji jest **charakterystyczny** nie tylko dla biznesu czy polityki.



## 2. PRZEGRANA - PRZEGRANA

Ten rodzaj negocjacji zakłada sytuację, w której każda ze stron ma poczucie przegrania i wyjścia z niczym (Lose-Lose). Najczęściej taka sytuacja jest wynikiem konfliktu między stronami. Bardzo często z sytuacją tego typu mamy do czynienia, **gdy żadna ze stron nie chce pójść na ustępstwa**, w dodatku nie widzi możliwości rozwiązania sporu.

Partnerzy negocjacyjni **nie uwzględniają potrzeb drugiej strony**, uparcie obstają przy swoich strategiach, jako jedynych słusznych. Nikt nie idzie na kompromis, ponieważ empatyczne wyjście do partnera negocjacyjnego utożsamia ze słabością i stratą.





### 3. WYGRANA – WYGRANA

Ten rodzaj negocjacji (Win- Win) ma na celu **poszukiwanie obopólnie korzystnych rozwiązań**. Poprzez **jednoczesne uwzględnianie obu stron, wzajemną współpracę** tak, aby nie ucierpiało interes żadnej ze stron, a tym samym ich relacje.

To tworzenie przestrzeni dialogu. Odchodzimy od paradygmatu walki i udawadniania racji, na rzecz **budowania porozumienia i relacji**. Dzięki temu wyraźniej widzimy, na czym komu zależy. Czyli skupiamy się na tym, jakie mamy potrzeby i jakie mamy strategie ich realizacji. Znajdujemy rozwiązanie, dopytując w jakim punkcie możemy się spotkać.



# ZASADA 3 X 10

## Dlaczego warto dążyć do Win-Win?

### Zastanów się:

- Czy druga strona wróci do Ciebie, kiedy będzie przegrywał w negocjacjach?
- Jak się będziesz czuł spotykając się z tą osobą za 10 miesięcy lub za 10 lat w innych okolicznościach, jeśli zachowasz się wobec niego agresywnie lub nieuczciwie?
- Jakie znaczenie będzie to miało na 10 miesięcy/ lat?
- Jakie rekomendacje otrzymasz od takiego partnera?
- Jakie opinie wyniesie on na zewnątrz?
- Jakie „wieści na rynku” rozniosą się na temat Twojej firmy? Jak to wpłynie na jej wizerunek?



A photograph of two white birds, possibly egrets or herons, in flight over a body of water. The birds are captured in a dynamic pose, with their wings fully extended and their bodies angled towards each other. The background is a soft, out-of-focus expanse of water and sky. The lighting is bright, highlighting the intricate details of the feathers. The overall mood is one of grace and movement.

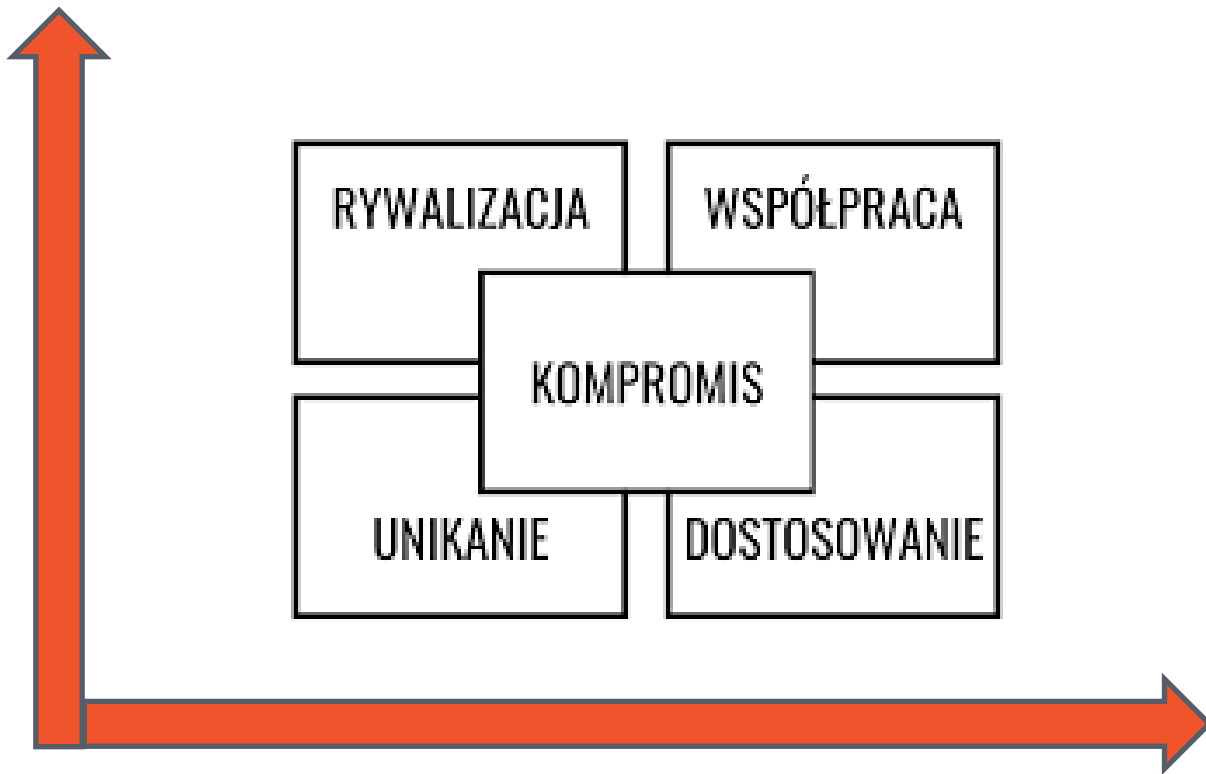
# STYLE ROZWIĄZYWANIA KONFLIKTÓW

# AUTODIAGNOZA – TEST THOMASA KILLMANA

- Kenneth Thomas i Ralph Kilman zdefiniowali pięć głównych stylów traktowania konfliktu które różnią się stopniem współpracy i asertywności (1970 r.).
- Na tej podstawie powstał test do samodzielnego zdiagnozowanie swojego stylu negocjacyjnego.



WYSOKA ASERTYWNOŚĆ



WYSOKA KOOPERACJA

# RYWALIZACJA

- Taka postawa cechuje osoby o **wysokiej asertywności** oraz o niskiej kooperacyjności (czyli małej chęci do współpracy). Osoba, która wybiera tę taktykę, chce **ugrać jak najwięcej dla siebie** i nie liczy się z potrzebami drugiej strony. Jest to twarda strategia negocjacyjna.
- Taką postawę często wybierają osoby mające przewagę nad drugą stroną i chcące świadomie z tej przewagi skorzystać.





# UNIKANIE



Source: amadeus/iStock / feestock

- Taka strategia jest wynikiem **niskiej asertywności** oraz niskiej kooperacyjności. Zwykle taka taktyka nie jest dobra, **gdyż pozbawiamy się szansy nawet na przedstawienie swoich racji**, nie mówiąc już o przekonaniu do nich drugiej strony.
- Rzadko zdarza się też, żeby konflikt wygasł sam z siebie. Natomiast „zamiatanie pod dywan” może powodować narastanie konfliktu i doprowadzić do niekontrolowanego wybuchu.

# DOSTOSOWANIE SIĘ

- Polega na świadomym **zrezygnowaniu z możliwości zrealizowania osobistych celów** po to, aby interesy mogła zaspokoić druga strona. Głównym motorem takiego postępowania **jest chęć utrzymania poprawnych stosunków**. Cechuje miękki styl negocjacyjny.
- Dla osób o tym stylu dojście do porozumienia jest ważniejsze, niż urzeczywistnienie własnych celów. Styl ten jest wybierany przede wszystkim przez osoby o niskiej asertywności.



# WSPÓŁPRACA



Source: phily/iStock / freestock

- Oznacza wysoką asertywność przy jednocześnie wysokiej kooperacyjności. Taki sposób rozwiązania konfliktu daje największe szanse na **zachowanie dobrych relacji** oraz pozwala każdej ze stron w dużym stopniu **zaspokoić swoje żywotne potrzeby**. Buduje także **zaufanie, które jest podwaliną przyszłych interakcji**. Strategia negocjacyjna rzeczowa.
- Budując ten styl przydatne są rozwinięte kompetencje psychospołeczne, zwłaszcza wysoka inteligencja emocjonalna (zarówno na poziomie empatii, jak i rozumienia swoich własnych emocji i preferencji), a także komunikacja – w aspekcie mówienia i aktywnego słuchania.

# KOMPROMIS



Często oznacza wzajemną stratę: **ja z czegoś zrezygnuję i Ty z czegoś zrezygnujesz**. Nie jest idealnym rozwiązaniem, czasem jest rozwiązaniem z kategorii „jedyne możliwe” lub „mniejsze zło”. Gdy przystępujemy do kompromisu to najczęściej, na dany moment, **jest jedyne dostępne dla nas rozwiązanie**. Spotykamy się w połowie drogi, przez to ma poczucie „**poświęcenia się i naginania się**” dla dobra sprawy.

- łączy się z uczuciem niespełnienia
- Mogą za nim stać ukryte oczekiwania „dług emocjonalny”
- Każdy coś traci w tej sytuacji
- Skupienie na strategii, a nie na potrzebie
- Jest sposobem na ratowanie relacji.

# WADY I ZALETY STYLÓW



ĆWICZENIE

# ĆWICZENIE

- **Wymień, jakie są wady i zalety danego stylu rozwiązywania konfliktów?**

A. Rywalizacja vs. Kompromis

B. Dostosowanie się vs. Współpraca

opowiedz osobie w parze jak ty to widzisz?  
Następnie porównajcie z tabelką z kolejnego slajdu.





# PRZYGOTOWANIE DO NEGOCJACJI

# ETAPY I FAZY PROCESU NEGOCJACJI

1. . Techniki negocjacji zawierają się w fazach procesu negocjacji:

- **Faza przygotowania** – rozpoczęcie rozmów
- **Faza zasadnicza** – negocjacje właściwe
- **Faza zakończenia** – finalizacja negocjacji

2. Najogólniej proces negocjacji można podzielić na **trzy podprocesy**:

- planowanie negocjacji,
- otwarcie negocjacji,
- prowadzenie negocjacji (testowanie partnera negocjacyjnego),
- osiągnięcie porozumienia,
- ocena i podsumowanie negocjacji.

# PRZYGOTOWANIE DO NEGOCJACJI - KROKI



**Krok 1.** Zebranie **merytorycznych informacji** na temat naszej oferty, propozycji. Zbieramy dane i stawiamy hipotezy. – wiedza i informacje *np. oferta i rynek*

**Krok 2.** Opracowanie **naszych potrzeb i celów**: Do czego dążymy? Na czym nam zależy? Co chcemy uzyskać? Co możemy dać? Co stracimy jak nie zostaniemy wybrani?

**Krok 3.** **Pozycja otwarcia**, czyli pułap od jakiego chcemy zacząć naszą rozmowę. Z właściwym marginesem, dla drugiej strony.

**Krok 4.** Próba **przewidzenia potrzeb partnera**. Co dla nich jest ważne? Co będą chcieli uzyskać? Co dadzą? Co stracą, jak nas nie wybiorą?

**Krok 5.** Ustalanie, jakie mogą być wasze wspólne interesy, co Was łączy?

**Krok 6.** Przygotowanie swojej BATNY

**Krok 7.** Próba przewidzenia BATNY partnera.

# CEL ROZMÓW - SMART



Specyfic

Sprecyzowanie



Measurable

Mierzenie



Achivable

Atrakcyjny - Osiągalny



Realistic

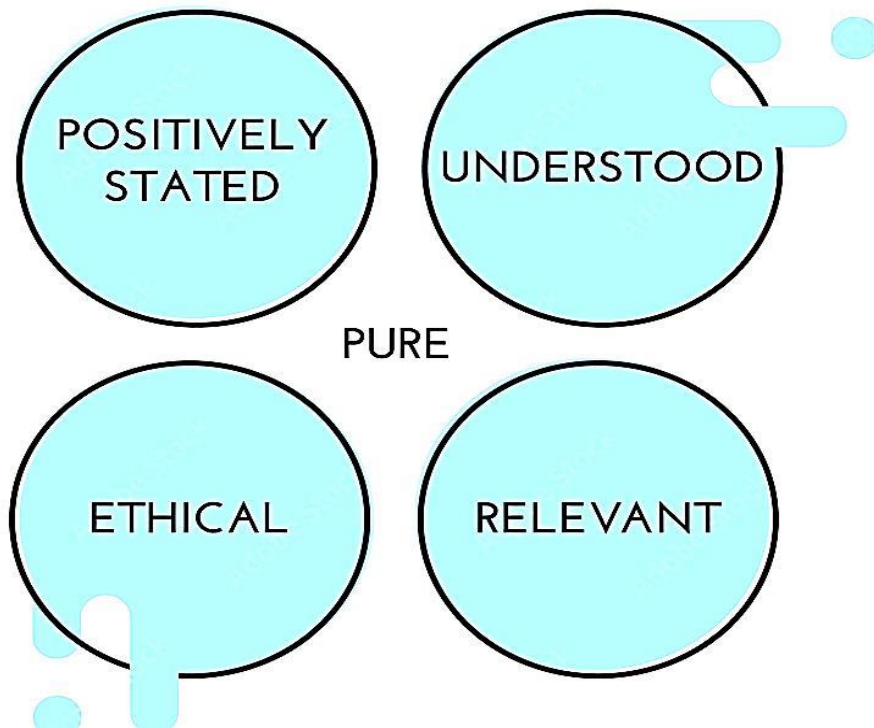
Realność



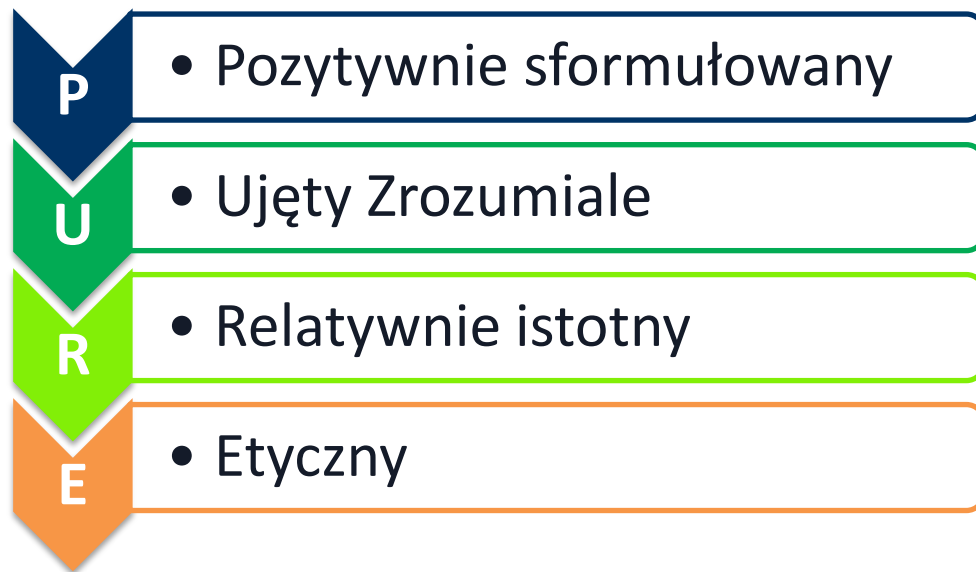
Timely defined

Terminowy - Określony w czasie

# CEL - PURE



# CEL - PURE





# ĆWICZENIE

## ĆWICZENIE

Pomyśl o sytuacji w której przygotowujesz się do negocjacji.  
Zastanów się co chcesz uzyskać dzięki tej rozmowie.

- Określ swój najważniejszy cel, jaki masz w negocjacjach. Co chciałbyś osiągnąć w związku z rozmowami jakie prowadzisz z partnerem? Na czym Ci zależy i dlaczego?
- Posłuż się metodą stawiania celów SMART lub PURE.



# PRZYGOTOWANIE DO NEGOCJACJI

Aby przybliżyć się do negocjacji win-win, trzeba dobrze poznać **korzyści i straty obu stron**.

- Najpierw dobrze jest wypisać wszystkie **swoje dążenie i to, co zyskamy** w wyniku porozumienia obu stronnego.
- Podobnie przyjrzeć się temu, jaki jest koszt utraty porozumienia lub relacji?
- Jaki jest koszt rozwiązania wygrany-przegrany?
- Następnie zrobić takie samo zestawienie dla naszego dostawcy.





# ĆWICZENIE

# PRZYGOTOWANIE DO NEGOCJACJI

**DAM**

**CHCĘ**

1. Wartości
2. Wysiętek
3. Koszt

1. Wartości
2. Korzyści
3. Zysk

*Planowanie sekwencji negocjacji w zależności od uzyskiwania efektów*

*Weryfikacja rzeczywistych możliwości (np. cena, czas) przy negocjacjach*

# PRZYGOTOWANIE DO NEGOCJACJI

**DADZĄ**

**CHCĄ**

1. Wartości
2. Wysiętek
3. Koszt

1. Wartości
2. Korzyści
3. Zysk

*Planowanie sekwencji negocjacji w zależności od uzyskiwania efektów*

*Weryfikacja rzeczywistych możliwości (np. cena, czas) przy negocjacjach zakupowych*



# ĆWICZENIE

# ĆWICZENIE

1. Opracuj listę **korzyści (zysków)** dla Ciebie i dla drugiej strony, które są powodem podjęcia negocjacji.
2. Opracuj listę strat (**kosztów**) dla Ciebie i drugiej strony, które mogą wystąpić sytuacji niepodjęcia negocjacji.

A photograph of chess pieces on a dark board. On the left, a silver chess knight is shown in profile, facing right. On the right, a row of gold chess pieces, including pawns and a king, is visible, receding into the background. The lighting is dramatic, highlighting the metallic surfaces against the dark background.

# WZMOCNIENIE WŁASNEJ POZYCJI

# BATNA

**B**est

**A**lternative

**T**o a

**N**egotiated

**A**greement

*Najlepsza alternatywa dla negocjowanego porozumienia, gdy niemożliwe jest pełne osiągnięcie zamierzonego celu.*

**Czyli co by było gdy... nie udało się dogadać.**

Jaki mam plan awaryjny?

Jak sobie poradzę?



*Wypracowanie realnej BATNY i poczynienie kroków w jej stronę daje nam pewność siebie i spokój.*

*Nie przywiązujemy się do jednej opcji  
i dzięki temu znika z nas presja wygranej.*

*- William Ury*

# NASZA BATNA

Już sama świadomość, że w przypadku braku porozumienia w negocjacjach masz inne pomysły na działanie, **zapobiega eskalacji negatywnych emocji, które mogą się pojawić, gdy żadne porozumienie nie zostanie osiągnięte.**

Wybór najlepszego rozwiązania alternatywnego chroni nas także przed sytuacją, w której bylibyśmy zmuszeni zaakceptować ewidentnie niekorzystne dla nas rozwiązanie – możemy je po prostu porównać z naszą **BATNA**.

# ICH BATNA

## Pamiętaj też o drugiej stronie.

Przystępując do negocjacji, zastanawiamy się nad różnymi aspektami transakcji z naszym partnerem. Jednym z elementów przygotowania do negocjacji powinno być także określenie rozwiązania alternatywnego dla braku porozumienia, które ma nasz partner, czyli jego BATNA.

To trudniejsze niż zdefiniowanie własnej BATNA. Wymaga pozyskania informacji o działalności rynkowej partnera oraz zrozumienia jego motywacji związanych z realizowaną transakcją.

# USTALENIE WŁASNEJ BATNY

Ustal swoją BATNĘ. Wypisz listę wszystkich możliwych **rozwiązań alternatywnych dla ewent. sytuacji braku porozumienia.**

Określ wszelkie znane Ci i realne następstwa fiaska w negocjacjach dla Ciebie.

- Czy możesz zrealizować podobny projekt / zadanie z kimś innym?
- Ile czasu zajmie Ci znalezienie nowego partnera?
- Jakie są realne możliwości pozyskania innych osób do projektu?
- W jaki sposób możesz alternatywnie ulokować swoje zasoby?

*Na przykład, jeżeli nie dojdiesz do porozumienia z liderem rynku, możesz zaoferować swój produkt lub usługę jego mniejszym konkurentom, którzy mogą być bardziej zaangażowani we współpracę z twoją firmą.*

Impact  
Full

chat

ĆWICZENIE

# ĆWICZENIE

- Ustal swoją BATNĘ. Wypisz listę wszystkich możliwych rozwiązań alternatywnych dla ewentualnej sytuacji braku porozumienia z drugą stroną.
- Dlaczego alternatywne rozwiązanie będzie lepsze od obecnego?
- Jakie są tutaj możliwości?

# JAK POZNAĆ BĄTNEJ PARTNERA?



# JAK POZNAĆ BATNĘ PARTNERA?

- Zadawaj odpowiednie rozmowy w trakcie rozmowy:
  - Jakie znacie lepsze rozwiązanie od tego zaproponowanego przez nas?
  - Co w naszym rozwiązaniu Wam nie odpowiada?
  - Czy orientują się, z jakimi trudnościami zmagają się inne osoby/organizacje/teamsy, które mają to samo wyzwanie?
  - Czy znają inne wyzwania związane z podobnymi projektami?
- Użyj empatii i postaw się w sytuacji drugiej strony - „Co MY byśmy zrobili na ICH miejscu...?”
- Sprawdź publikacje biznesowe, raport roczny, notowania giełdowe, przeszukaj Internet
- Skontaktuj się z innymi osobami z branży i zapytaj o sytuację rynkową
- ??





# WATNA

Worst

Alternative

To a

Negotiated

Agreement

**Najgorsza alternatywa wobec negocjowanego porozumienia.**

Jest to najmniej korzystny wynik, jaki strona mogłaby ostatecznie osiągnąć gdyby negocjacje zostały zerwane lub zakończyły się fiaskiem.

*Np. Jeśli negocjujesz warunki zatrudnienia z nowym pracodawcą, jeśli nie dostaniesz lepszych warunków, to co wtedy? To zostajesz w obecnej firmie.*



# WACHLARZ NEGOCJACYJNY

# CZYM ŻONGLUJEMY PODCZAS NEGOCJOWANIA

- Cena
- Jakość
- .....??.....
- 

- Zapisy w umowach
- Ilość
- Terminy płatności
- Terminy dostawy usługi/produktu
- Zakres usługi
- Usługi dodatkowe
- Gwarancja/serwis
- SLA (Service level agreement)
- Obsługa po serwisowa
- Zdjęcie części kosztów
- Obowiązki klienta
- Kary umowne
- Ułatwienia w logistyce i biurokracji
- Edukacja

## WACHLARZ NEGOCJACYJNY

- jakość
- czas (oferty, realizacji) czas pracy
- dodatkowe wyposażenie (ponad standard)
- wsparcie po wdrożeniu (obsługa)
- wsparcie personalne
- spłata w ratach
- wydłużenie czasu
- rezygnacja z kar umownych
- elastyczność w zmianach w projekcie
- framework
- wiedza - szkolenie
- bonusy (pozapłacowe) + eventy
- zakres usług
- zakres kompetencji personelu
- gwarancji
- koszty dodatkowe
- brak przestojów
- ubezpieczenie
- brak wąskich gardeł i awarii

A photograph of a road barrier. In the foreground, there are two bright yellow flashing lights mounted on a white metal bar. Behind the lights is a rectangular sign with a red and white diagonal stripe pattern. The background is a blurred road and greenery.

# BARIERY

## w negocjacjach



**WYWIERANIE WPŁYWU I PERSWAZJA  
– WYBRANE ZAGADNIENIA I TECHNIKI**



**Czym różni się wywieranie wpływu od manipulacji?**

# PERSWAZJA

- Nie jest sztuką nakłaniania, czy przekonywania na siłę do naszych racji.
- Nie ma nic wspólnego z manipulacją, zatajeniem i przymuszeniem.
- To zdolność do **przekazania swojego punktu widzenia** tak, aby inni go usłyszeli, dopuścili możliwą słuszność naszej idei i otworzyli się na możliwość zmiany swojego podejścia. Perswazja jest umiejętnością inspirowania tak, aby wzbudzić entuzjazm i poparcie.
- Zdolność do zaprezentowania produktu lub usługi tak, aby stworzyć korzystny dla nas wizerunek. Zmiana perspektywy drugiej strony na zauważeni zalet i korzyści z produktu, usługi i rozwiązani.

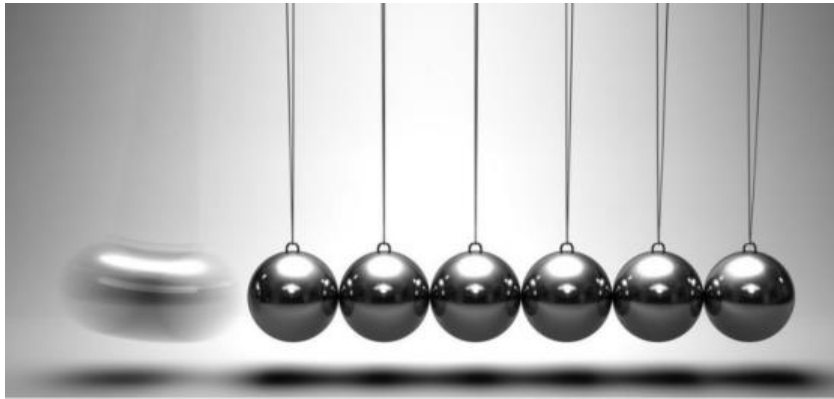


# PERSWAZJA – JAK?

- W procesie argumentowania lepiej sprawdza się wyrażanie sugestii i rekomendacji, zamiast **radzenia**, czy **nakłaniania** do zmiany
- Powoływanie się na badania, statystyki, dowody i autorytety
- Dopuszczanie do dialogu – zamiast monologu, przestrzeganie równości np. równy czas na pokazanie wzajemnych argumentów
- Figury retoryczne z wykorzystaniem słów wywołujących nacisk „*musisz*”, „*trzeba*”, „*należy*”, „*pilnie!*” lub poczucie winy „*powinieneś*”, „*jeśli (nie) zrobisz to w konsekwencji...*”

# REGUŁY WYWIERANIA WPŁYWU CHIALDINIEGO

- Robert Cialdini to profesor psychologii społecznej, opracował on **6 uniwersalnych reguł wpływania** na ludzi, które mają szerokie zastosowanie w marketingu i sprzedaży.
- Opracował je w książce: *Wywieranie Wpływu Na Ludzi. Teoria I Praktyka*





# REGUŁA WZAJEMNOŚCI

Source: mmoney/iStock / Unsplash

# REGUŁA WZAJEMNOŚCI

Kiedy ktoś wyświadczy nam przysługę, bez naszej uprzedniej prośby, czujemy silną potrzebę odwzajemnienia się.

Technika **odmowa-wycofanie**, polega na tym, że jeśli ktoś chce nas nakłonić do jakiejś prośby, najpierw stosuje dużą prośbę, która na pewno odmówimy. Następnie stosuje już inną, mniejszą prośbę, która jest pokazywana jako ustępstwo, a odmowa drugiej prośby jest dużo mniejsza.



# REGUŁA WZAJEMNOŚCI

Dlaczego się poddajemy tej regule?

Chcemy uniknąć poczucia zobowiązania w przyszłości. Czujemy, że „powinniśmy się” zrewanżować, dla czystego rachunku. Nasze ustępstwo może być wykorzystane do wywierania wpływu i dążenia do kompromisu.

*Przykłady: Darmowe próbki produktów, gratisy, bonusy, czy bony – są próba nakłonienia do zakupu. Nasz partner biznesowy robi coś dla nas, załatwia nam jakieś trudno dostępne rzeczy w nadziei na zrewanżowanie przy składaniu nam oferty.*



# REGUŁA SPOŁECZNEGO DODOWU SŁUSZOŚCI

Source: ostaka / iStock / Unsplash

# REGUŁA SPOŁECZNEGO DOWODU SŁUSZNOŚCI

Podejmujemy decyzję w oparciu o obserwacji zachowań innych ludzi, w tym wypadku konsumentów. Sugerujemy się głosem większości, że skoro inni to i ja.  
**np.** „Nasz produkt wybrało 72% klientów”,  
„Zaufało nam już 150 firm z Europy”

*np. „wszyscy sąsiedzi, już kupili, tylko Pan jeszcze się nie zdecydował...”*





# REGUŁA SPOŁECZNEGO DOWODU SŁUSZNOŚCI

Zasada ta, wiąże się ściśle z określeniem – **konformizm**, który oznacza dostosowywanie przez ludzi swoich postaw, przekonań i zachowania do norm społecznych przyjętych w grupie

Dlaczego się poddajemy tej regule?

Nie chcemy odstawać od tłumu i być wykluczeni ze zbiorowości do której chcemy przynależać. Jeśli widzimy innych zachowujących się w jakiś sposób uznajemy to zachowanie za poprawne.

*Przykłady: Pokazywanie opinii klientów w liczbach lub procentach, jedzenie w restauracjach, gdzie są tłupy i oblegane stoliki*



A black and white photograph of two young women laughing and hugging. They are holding lollipops. The woman on the left is laughing with her mouth open, and the woman on the right is smiling and looking down. The background is blurred, suggesting an outdoor setting. A dark blue horizontal bar is overlaid on the image, containing the text 'REGUŁA LUBIENIA' in white, bold, uppercase letters. In the top left corner, there is a solid orange rectangle. In the bottom left corner, there is the text 'STACJA.IT' in blue, bold, uppercase letters. In the bottom right corner, there is a small, faint text 'Source: filcy/ iStock /'.

# REGUŁA LUBIENIA

**STACJA.IT**

Source: filcy/ iStock /

# REGUŁA LUBIENIA

Lubienie to nic innego jak podobieństwo i wspólnota zainteresowań. Zgodnie z tą regułą korzystne jest pokazywanie ludzkiego oblicza marki, poprzez promocję i materiały wideo lub ujawnianie zdjęć „z życia firmy” pokazujących pracowników.



# REGUŁA LUBIENIA

## Dlaczego się poddajemy tej regule?

Lubimy to co znamy i to co podobne do nas. Łatwo się przyzwyczajamy i z reguły pręcej ulegamy temu co znamy, niż nowemu. Nowe i różne od nas wzbudza w nas niepewność i wydaje nam się, że będzie kosztować nas wysiłek

*Przykłady: W reklamach pokazuje się ludzi podobnych nam, z podobnymi problemami, pokazywanie polityków z rodzinami w sytuacjach codziennych, wykorzystywanie poleceń przez znajomych, docieranie do klientów poprzez ich siatkę kontaktów*

# REGUŁA AUTORYTETU

A scientist wearing a white lab coat and a grey hairnet is looking through a light blue and white microscope. The scene is set in a laboratory with grey acoustic panels on the wall. A black horizontal bar with white text is overlaid across the middle of the image.

Source: Lorentz/Stock /

# REGUŁA AUTORYTETU

Chętniej spełniamy prośby autorytetów lub postępujemy tak jak oni, ponieważ są dla nas swoistym wzorem do naśladowania. Sprawdza się to przy: wypowiedziach ekspertów branży czy poleceniach celebrytów.



# REGUŁA AUTORYTETU

Dlaczego się poddajemy tej regule?

Zakładamy, że ktoś o określonej pozycji społecznej jest mądrzejszy lub silniejszy i ma nad nami władzę. Pokłosie wielopoziomowego systemu autorytetów i hierarchii społecznej oparty na strachu i ubezwłasnowolnieniu.

Przykłady: Posłuszeństwo wobec grup: lekarze, nauczyciele, mundurowi

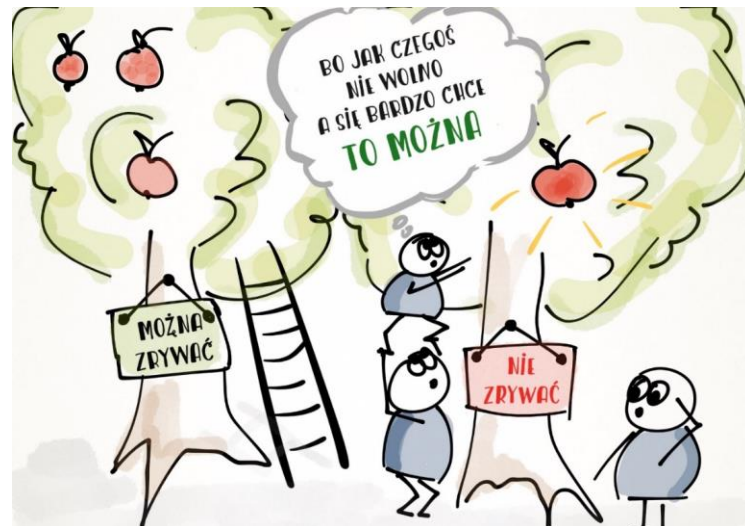
Większe prawdopodobieństwo wyboru produktów, które są polecane przez znane osoby lub popierane przez osoby, które darzymy szacunkiem.



# REGUŁA NIEDOSTĘPNOŚCI

# REGUŁA NIEDOSTĘPNOŚCI

Mamy tendencję pragnąć tego, co jest niedostępne lub czego jest mało, np. ograniczone ilości lub czas dostępu. Rzeczy, które są rzadkie, limitowane wydają się nam bardziej atrakcyjne i wartościowe. Ma to zastosowanie przy: oferta ograniczona w czasie, promocja do wyczerpania zapasów.





# REGUŁA NIEDOSTĘPNOŚCI

Dlaczego się poddajemy tej regule?

Strach przed stratą, większe nadawanie wagi temu, że możemy coś stracić niż coś zyskać. Obawa, że nie będzie innej lepszej okazji, brak cierpliwości i niechęć do pojęcia wysiłku poszukiwań.

*Przykłady: nieprzekraczalny termin zamówienia, ograniczona ilość na magazynie, limitowana kolekcja, oznaczenia zajętych miejsc w kinie lub pociągu zamiast wolnych, promocje czasowe*



# REGUŁA ZAANGAŻOWANIA I KONSEKWENCJI

# REGUŁA ZAANGAŻOWANIE I KONSEKWENCJI

Lubimy być postrzegani jako konsekwentni i nie lubimy robić, czegoś „na darmo”. Gdy w coś się zaangażujemy, to chcemy kontynuować to działanie. Bazują na tym produkty, gdzie dajemy komuś darmowy dostęp np. program lub aplikacja na start 7 dni do użytku za darmo, a także rabaty dla lojalnych klientów.



Masz hipotekę na 30 lat,  
kredyt na samochód na 5 lat,  
dożywotnie członkostwo na siłowni  
i Ty boisz się zaangażowania?

# REGUŁA ZAANGAŻOWANIE I KONSEKWENCJI

Dlaczego się poddajemy tej regule?

Ponieważ łatwiej jest nam reagować nawykowo i automatycznie, niż pomyśleć na innym rozwiązaniem, które wymaga wysiłku myślowego.

*Przykłady: Kupowanie produktów od tych samych „sprawdzonych” producentów, bez weryfikacji czy inny produkt tak samo spełnia kryterium jakości jak poprzedni.*

# WYWIERANIE WPŁYWU

ĆWICZENIE

# ĆWICZENIE

Używając 2 wybranych reguł wywierania wpływu, spróbuj przekonać drugą stronę, że cena waszego produktu nie jest jedynym czynnikiem W oparciu, o który warto dokonać wyboru.

A. Reguła niedostępności i konsekwencji

B. Reguła lubienia i autorytetu

# JAK WYPAŚĆ PRZEKONYWUJĄCO?

- Wykaż się wiedzą i jakością informacji
- Pokaż swoje osiągnięcia
- Bądź szczery i transparentny
- Wzbudzaj zainteresowanie, podawaj przykłady i dowody
- Wykaż korzyści z nowego rozwiązania
- Właściwa postawa mówcy (pewność siebie, uważność)
- Proponuje rozwiązania problemu, pokazuj efekt końcowy
- Pokaż kilka możliwości
- Komunikuj w sposób motywujący  
(model ANSV Action, Need, Satisfacion, Visualization)

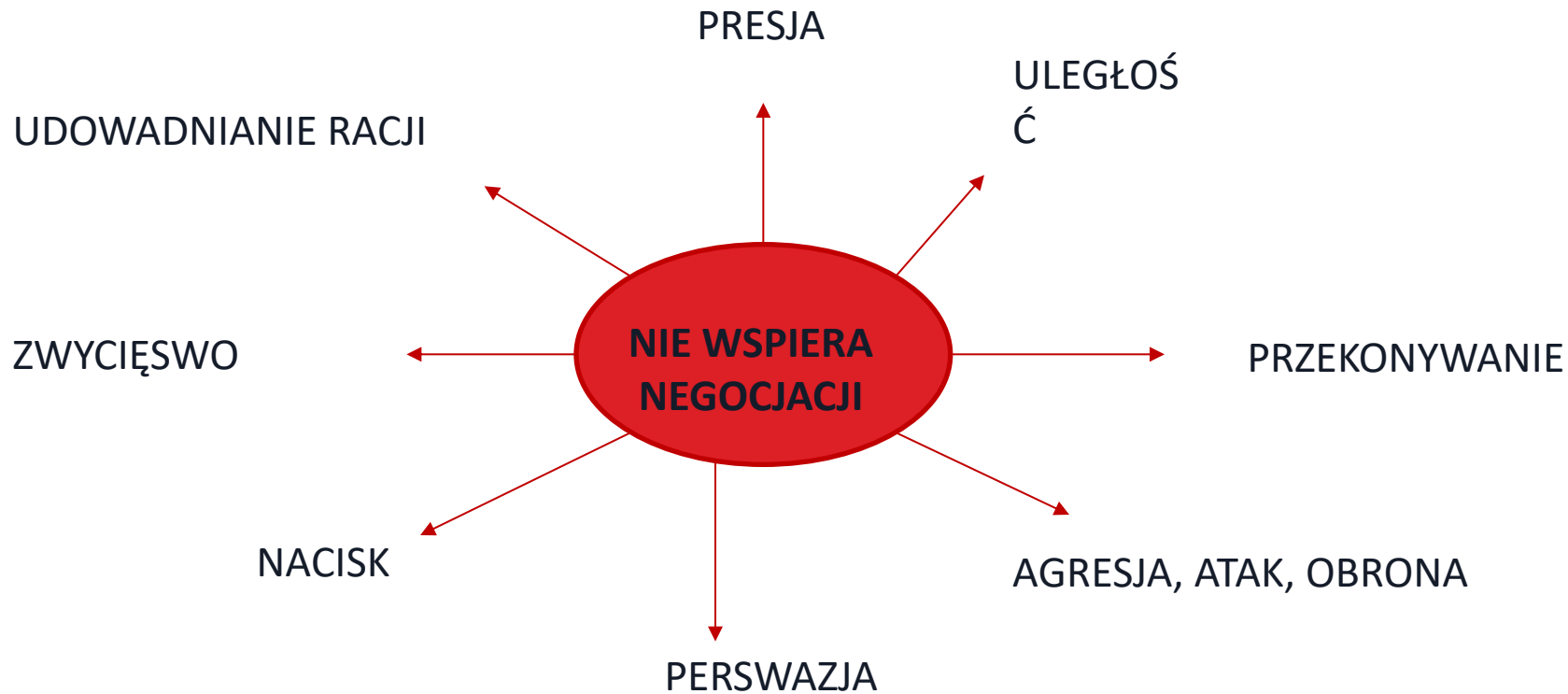
Strategie dogadania się z klientem  
i współpracownikami



# CZYM NIE SĄ NEGOCJACJE?

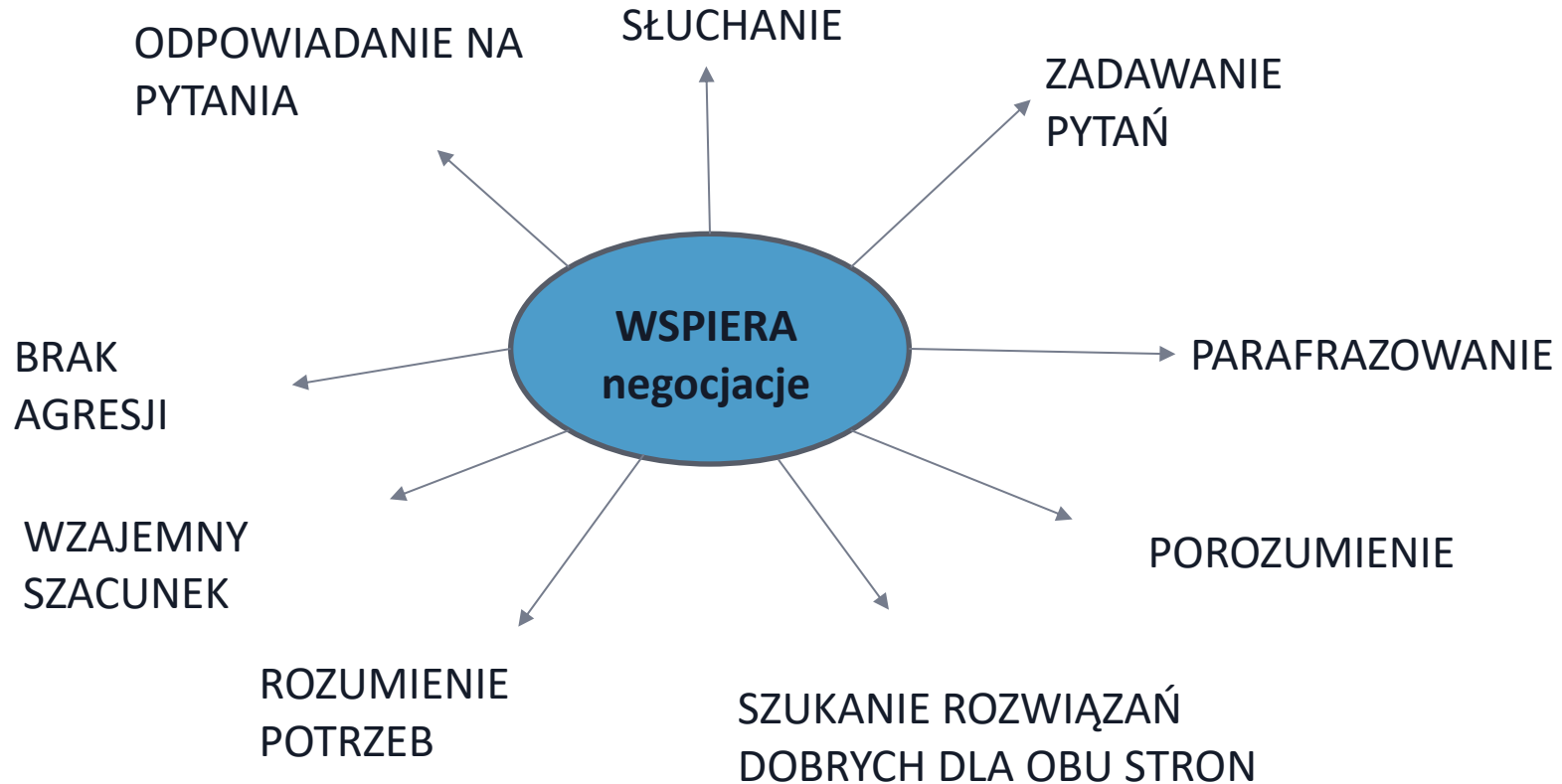
Nie są sztuką walki i manipulacji





# CZYM SĄ NEGOCJACJE?





Gdy wysłuchasz wszystkiego co druga strona ma do powiedzenia, stanie się ona mniej impulsywna, bardziej racjonalna i otwarta.

**STACJA.IT**



# PARAFRAZA

- Polega na powtórzeniu i podsumowaniu wypowiedzi przedmówcy **własnymi słowami**. Po to, aby pokazać mu, że nadążamy za jego tokiem rozumowania. Ma to także na celu **upewnienie się**, że rozumiemy komunikat **zgodnie** z jego **intencją**. Często łączy się z dopytaniem, czy nasza interpretacja jest właściwa i otwartym wysłuchaniem sprostowania.

# DOPYTYWANIE

Zadawanie pytań otwartych po to, aby pogłębić wypowiedź i zebrać więcej informacji. Zadajesz pytania z zainteresowaniem, aby zrozumieć istotę wypowiedzi i tego co jest powodem aktualnego stanowiska.

- ***Co, Jak, Jaki,***
- ***Kto, Kiedy, Kogo***
- ***Co dokładnie,***
- ***W jakim celu? Po co?***
- ***Dlaczego to ważne?***

Pytania zamknięte pojawiają się, aby upewnić się czy właściwie coś odbieramy lub dać potwierdzenie, że słyszymy drugą osobę.

- ***Czy... ?***

# AKTYWNE SŁUCHANIE

To umiejętność, która wydaje się być łatwa, a w praktyce nie wielu się udaje. Polega na pełnej koncentracji uwagi i śledzeniu wypowiedzi rozmówcy, bez dawania uwagi własnym myślom, które pojawiają się w tym samym czasie.

- Rezygnujemy z chęci skomentowania lub oceniania tego co słyszymy i widzimy. Powstrzymujemy się od wyprzedzania jego wypowiedzi, czy przerywania mu, aby powiedzieć swoje zdanie.
- Możemy przerwać tylko by dopytać lub gdy zgubimy wątek.
- Podążamy za słowami rozmówcy, utrzymujemy kontakt wzrokowy i dajemy niewerbalne znaki swojej obecności (np. uśmiech, potakiwanie, mina zaciekawienia).



•  
Słuchaj szybko mów wolno, wolno działaj.

**STACJA.IT**





# ĆWICZENIE

## ĆWICZENIE

### Parafraza i dopytywanie

- A. Posłuchaj w sposób aktywny wypowiedzi osoby z pary, następnie używając parafrazy przedstaw jej wypowiedź zgodnie z tym co zrozumiałeś/ łaś.
- B. Następnie zadaj 2 pytania otwarte i 1 zamknięte, aby uzyskać więcej informacji do wypowiedz.
- C. Zamiana w parze.

# CECHY MEWDIATORA



- Bezstronny
- Nie przymusza do rozmów (każda ze stron uczestniczy dobrowolnie)
- Reprezentuje po równo interesy każdej ze stron
- Ustala zasady
- Kontroluje proces (stwarza przestrzeń do rozmowy)
- Pilnuje jakości komunikacji (np. szacunek, czas mówienia, rozmowa o faktach)

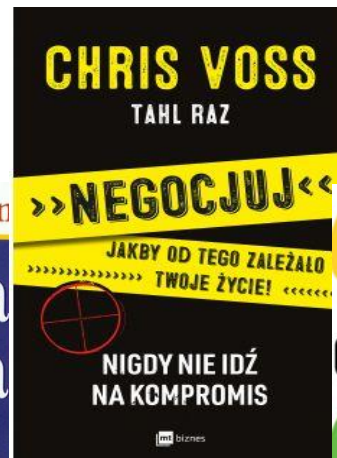
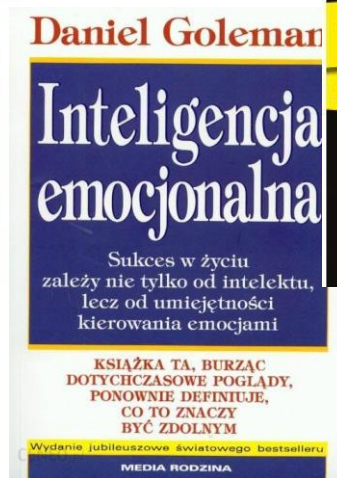
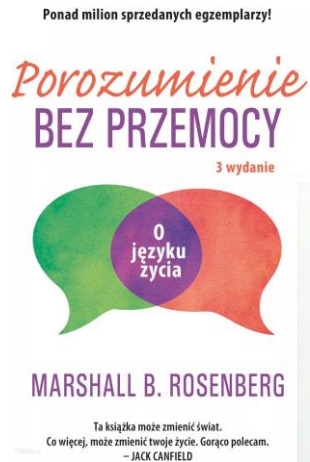
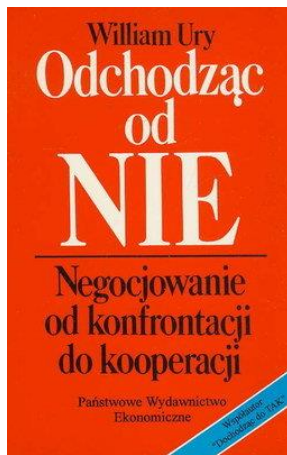




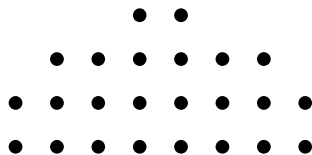
*“KONFLIKT TO ZA PÓŹNO LUB NIEWŁAŚCIWIE DANA INFORMACJA ZWROTNA”*

*- Miki Kashtan*

# LITERATURA



STACJA.IT





**DZIĘKUJĘ ZA  
UWAGĘ**

**PARYCJA KUBA**

Sages

INTU Trainer



Patrycja Kuba