

Zeszyt ćwiczeń

Negocjacje w codziennej pracy

Kurs VITA: vita.edu.pl/courses/negocjacje-w-codziennej-pracy

21 ćwiczeń, po jednym do każdej lekcji. Na końcu znajdziesz przykładowe odpowiedzi. Najpierw spróbuj odpowiedzieć sam, dopiero potem zajrzyj do wzorów. Przykłady w ćwiczeniach są fikcyjne.

Ćwiczenia

Moduł 1. Negocjacje w pracy od podstaw

Lekcja 1.1. Negocjacje w pracy: czym różnią się od handlowych i kiedy negocjować

Przykład fikcyjny. Bartek pracuje w dziale logistyki firmy z Warszawy. Kierowniczka poprosiła go, by w tym tygodniu przejął od Oli zestawienie dostaw do hurtowni. Bartek ma już rozpoczęte rozliczenie reklamacji z terminem na czwartek. Ola jest w drugim dziale i nie zna jego obciążenia.

Rozpisz dla Bartka: (1) co jest do wykonania, a co do ustalenia, (2) kto decyduje o kolejności zadań, (3) co się stanie, jeśli nie uzgodni nic przed czwartkiem.

Lekcja 1.2. Stanowisko, interes, cel, granica i alternatywa prostymi słowami

Przykład fikcyjny. Dorota jest specjalistką do spraw płac w firmie ze Szczecina. Prosi kolegę z działu kadr, Piotra, o dostarczenie list nieobecności do 28. dnia miesiąca, bo potem ma tylko dwa dni na wyliczenia. Piotr odpowiada, że nie da rady przed 30., bo urlopy zgłaszane są do ostatniej chwili.

Rozpisz dla Doroty: (1) stanowisko Piotra i jego możliwy interes, (2) jej cel i granicę, (3) jej alternatywę.

Lekcja 1.3. Przygotowanie w 10 minut: kartka negocjatora

Przykład fikcyjny. Karolina pracuje jako koordynatorka zamówień w firmie z Krakowa. W piątek musi wysłać zestawienie dla klienta, ale dział magazynu zwykle podaje stany magazynowe w poniedziałek. Chce poprosić magazyniera Jacka o stany już w czwartek po południu. Jacek ma w czwartek inwentaryzację i jest zestresowany.

Wypełnij dla Karoliny kartkę: (1) sytuacja, (2) jej interes, (3) przypuszczenie o interesie Jacka, (4) cel i granica, (5) alternatywa, (6) co może dać, (7) pierwsze zdanie.

Moduł 2. Terminy i zasoby

Lekcja 2.1. Prośba o czas i ludzi z innego działu

Przykład fikcyjny. Marta jest analityczką w dziale sprzedaży firmy z Wrocławia. Potrzebuje od Łukasza z działu IT raportu z bazy klientów do piątku, bo w poniedziałek prezentuje wyniki. Łukasz ma w tym tygodniu wdrożenie i zwykle odpowiada „zgłoś przez system, zrobimy w kolejce”. Kolejka trwa tydzień.

Napisz dla Marty prośbę do Łukasza z czterema elementami.

Lekcja 2.2. Zmiana terminu bez psucia relacji

Przykład fikcyjny. Wojtek jest księgowym w firmie produkcyjnej z Katowic. Ustalił z kierownikiem projektu, Adamem, że do wtorku wyśle zestawienie kosztów za październik. Dostawca przysłał ostatnie faktury dopiero w poniedziałek wieczorem i zestawienie będzie gotowe w czwartek rano. Adam potrzebuje go na piątkowe spotkanie.

Napisz zgłoszenie zmiany terminu z częściami: fakt, wpływ, propozycja. Podaj też jedno pytanie do Adama.

Lekcja 2.3. Gdy obie strony mają „pilne”: wymiana ustępstw i dzielenie ryzyka

Przykład fikcyjny. Ola z działu HR w firmie z Gdańska potrzebuje we wtorek sali konferencyjnej na szkolenie 20 osób. Tomek z działu sprzedaży zarezerwował ją na wtorek na prezentację dla klienta. Są dwie sale: duża (30 osób) i mała (10 osób). Prezentacja dla klienta ma 6 osób, a szkolenie wymaga ekranu i miejsca na 20 osób.

Rozpisz propozycję wymiany dla Oli i Tomka: (1) co każda strona naprawdę potrzebuje, (2) jaka wymiana ma sens, (3) plan na ryzyko.

Moduł 3. Priorytety z przełożonym

Lekcja 3.1. Co najpierw, gdy wszystko jest ważne: kryteria wspólne z przełożonym

Przykład fikcyjny. Natalia jest specjalistką ds. rozliczeń w firmie ze Wrocławia. W tym tygodniu ma pięć zadań: (A) rozliczenie delegacji z terminem do piątku (przy braku rozliczenia wypłata przesuwana się na kolejny miesiąc), (B) uzupełnienie raportu dla zarządu na poniedziałek, (C) odpowiedź na pytania audytora, bez terminu twardego, (D) uporządkowanie archiwum faktur, (E) dwie reklamacje od klientów z terminem odpowiedzi do środy.

Zaproponuj kryteria i pokaż, jak je zastosować.

Lekcja 3.2. Koszt dodatkowego zadania: jak pokazać go w godzinach i w tym, co wypada

Przykład fikcyjny. Kamil jest specjalistą ds. kadr w firmie z Łodzi. W poniedziałek kierowniczka prosi go o przygotowanie zestawienia urlopów za rok dla zarządu na czwartek. Kamil szacuje to na cztery godziny. W tym tygodniu ma: rekrutację dwóch osób (8 godzin), przygotowanie świadectw pracy dla trzech odchodzących pracowników (3 godziny) i szkolenie BHP (6 godzin). Z 40 godzin tygodnia około 22 zajmują spotkania.

Napisz dwa zdania, którymi Kamil pokaże koszt zadania kierownicze.

Lekcja 3.3. Propozycja zamiast odmowy: warianty A, B i C dla przełożonego

Przykład fikcyjny. Iwona jest specjalistką ds. zamówień w firmie z Gdyni. Dyrektor prosi ją o przygotowanie porównania ofert trzech dostawców do końca tygodnia, a Iwona ma już rozliczenie rocznej umowy z dostawcą opakowań, które musi oddać w piątek. Kompletnie porównanie wymaga około ośmiu godzin. Z pomocą może jej pomóc Janek z działu finansów, który zwykle ma dwie godziny wolne w tygodniu.

Zaproponuj trzy warianty dla dyrektora.

Moduł 4. Wynagrodzenie i warunki pracy

Lekcja 4.1. Przygotowanie do rozmowy o podwyżce: dowody, własne widełki i termin

Przykład fikcyjny. Agnieszka jest specjalistką ds. obsługi klienta w firmie z Bydgoszczy i od 18 miesięcy pracuje bez podwyżki. W ostatnim roku skróciła średni czas odpowiedzi na zgłoszenia z 48 do 24 godzin, wdrożyła do pracy dwie nowe osoby i zaczęła prowadzić szkolenie z nowego systemu. Budżet w firmie planuje się w listopadzie. Znalazła dwa ogłoszenia o podobnych stanowiskach z przedziałami wynagrodzeń oraz raport płacowy z września tego roku.

Przygotuj dla Agnieszki trzy dowody, cel i granicę (fikcyjne wartości procentowe), jedną rzecz poza pensją i propozycję terminu.

Lekcja 4.2. Zmiana roli i zakresu oraz warunki poza pensją: jak negocjować cały pakiet

Przykład fikcyjny. Marek jest specjalistą w dziale IT firmy z Warszawy. Kierownik proponuje mu rolę koordynatora wdrożeń: więcej spotkań, kontakt z klientami, odpowiedzialność za terminy trzech projektów. Marek chce spróbować, ale obawia się, że dostanie nowe obowiązki bez nowego wynagrodzenia i bez wsparcia.

Ułóż dla Marka pakiet z pięciu elementów i jedno pytanie do kierownika.

Lekcja 4.3. Praca zdalna i elastyczny czas pracy: jak ustalić zasady i zapisać je na piśmie

Przykład fikcyjny. Julia jest specjalistką ds. marketingu w firmie z Gdańska. Kierowniczka zgodziła się, żeby pracowała zdalnie dwa dni w tygodniu. Firma nie ma regulaminu pracy zdalnej. Julia ma własny laptop służbowy, ale pracuje na domowym internecie i biurku z mieszkania.

Ułóż listę pięciu spraw do uzgodnienia i zdanie potwierdzające ustalenia.

Moduł 5. Podział zadań

Lekcja 5.1. Kto bierze co, gdy nikt nie chce: dzielenie nie lubianych zadań

Przykład fikcyjny. W zespole pięciu księgowych w firmie z Poznania trzy zadania nie mają właściciela: (1) sporządzanie protokołów z cotygodniowych spotkań, (2) odpowiadanie na zapytania z ogólnej skrzynki, (3) uporządkowanie archiwum faktur raz na kwartał. Przez pół roku protokoły robiła głównie Ewa, a archiwum Tomasz. Ewa powiedziała ostatnio, że jest zmęczona. Zespół spotka się w czwartek.

Zaproponuj sposób podziału, jedno pytanie o interesy i zapis ustalenia.

Lekcja 5.2. Sprawiedliwy podział i widoczność niewidocznej pracy

Przykład fikcyjny. Sylwia pracuje w dziale obsługi klienta w firmie ze Szczecina. Od roku przejmuje nowe osoby po ich pierwszym dniu, odpowiada na pytania z komunikatora zespołu i pilnuje aktualizacji bazy wiedzy. Szacuje, że to około pięciu godzin w tygodniu. Jej oceny roczne obejmują wyłącznie liczbę obsłużonych zgłoszeń.

Napisz dla Sylwii dwa zdania na początek rozmowy z przełożonym i pytanie o ocenę.

Lekcja 5.3. Wspólne zasady pracy zespołu: jak je wynegocjować i utrzymać

Przykład fikcyjny. Zespół sześciu osób w dziale zakupów firmy z Łodzi ma problem: odpowiedzi na wiadomości przychodzą po kilku dniach, a terminy zmieniają się bez uprzedzenia. Kierowniczka Beata chce uporządkować współpracę. Zespół spotyka się w piątek na godzinę.

Zaproponuj plan rozmowy w trzech krokach i napisz jedną zasadę sprawdzalną.

Moduł 6. Trudni rozmówcy wewnętrzni

Lekcja 6.1. „Nie da się” i zwlekanie: jak rozmawiać z osobą, która nic nie odmawia, ale nie robi

Przykład fikcyjny. Anna z działu sprzedaży firmy z Krakowa prosi Pawła z działu logistyki o harmonogram dostaw na kolejny miesiąc, bo ma na jego podstawie przygotować ofertę dla klienta do piątku. Paweł odpowiada: „Nie da się, harmonogram zmienia się codziennie”. Anna wie, że ma go mieć w piątek rano.

Napisz dla Anny dwa pytania do Pawła i zdanie potwierdzające ustalenie.

Lekcja 6.2. Nacisk, ultimatum i wracanie do ustalonych spraw

Przykład fikcyjny. Rafał z działu zakupów firmy z Łodzi dostaje wiadomość od Joanny z produkcji: „Albo dziś podpiszesz zamówienie na materiały, albo zatrzymujemy linię jutro i to będzie Twoja wina”. Rafał wie, że zamówienie na tę kwotę wymaga weryfikacji ofert. Dwa dni wcześniej ustalili, że decyzję podejmie w czwartek po porównaniu trzech dostawców.

Napisz odpowiedź Rafała w czterech zdaniach: zrozumienie, pytanie o skutek, odwołanie do ustalenia, propozycja.

Lekcja 6.3. Gdy druga strona ma więcej władzy: negocjacje z przełożonym i osobami wyżej

Przykład fikcyjny. Magda jest analityczką w dziale finansów firmy z Warszawy. Dyrektor finansowy prosi ją o przygotowanie dodatkowej analizy kosztów na piątek. Magda ma już raport kwartalny z terminem na czwartek i nie ma szans zrobić obu w pełni. Dyrektor jest zazwyczaj krótki i niecierpliwy.

Przygotuj dla Magdy: interes dyrektora, jedno pytanie o priorytet i jedną propozycję wariantów.

Moduł 7. Wdrożenie i projekt końcowy

Lekcja 7.1. 30 dni ćwiczeń: jedna negocjacja tygodniowo i proste miary

Przykład fikcyjny. Kuba pracuje w dziale logistyki firmy z Gdańska. Chce przez cztery tygodnie ćwiczyć rozmowy. W tym tygodniu zauważył, że koleżanka z działu sprzedaży regularnie przysyła zamówienia w piątek po południu, a on ma wtedy zamknięty tydzień.

Ułóż dla Kubę rozmowę na tydzień 1: cel, granicę, alternatywę, zdanie otwierające i jedną miarę.

Lekcja 7.2. Projekt końcowy: trzy własne negocjacje na jednej kartce

Przykład fikcyjny. Ola jest koordynatorką projektów w firmie z Wrocławia. Dwa tygodnie temu zespół IT obiecał jej moduł raportowy do 15 listopada, a teraz mówi o przesunięciu o tydzień. Ola ma wtedy termin dla klienta.

Wypełnij dla Oli siedem pól schematu.

Lekcja 7.3. Egzamin końcowy: powtórzenie kursu i zasady zaliczenia

Zanim zaczniesz egzamin, sprawdź własną gotowość. Wybierz jedną sytuację z pracy z ostatnich dwóch tygodni, w której negocjacja się nie udała albo zakończyła niejasnym ustaleniem. Opisz, które narzędzie z kursu mogłoby pomóc.

Przykładowe odpowiedzi

Moduł 1. Negocjacje w pracy od podstaw

Lekcja 1.1. Negocjacje w pracy: czym różnią się od handlowych i kiedy negocjować

(1) Do wykonania: przejęcie zestawienia, bo polecenie dotyczy pracy i mieści się w jego obowiązkach. Do ustalenia: termin pierwszego zestawienia i to, co zrobić z reklamacjami z czwartku. (2) O kolejności decyduje kierowniczka, więc Bartek nie negocjuje tego z Olą, tylko pyta kierowniczkę, co ma pierwszeństwo. (3) Jeśli nic nie ustalą, reklamacje albo zestawienie się spóźnią i nie będzie wiadomo, czyja to decyzja. Dlatego rozmowa z kierowniczką odbywa się dziś, a z Olą o przekazaniu materiałów po niej.

Lekcja 1.2. Stanowisko, interes, cel, granica i alternatywa prostymi słowami

(1) Stanowisko Piotra: „Nie dam przed 30.”. Interes: urlopy wpływają późno i nie chce przekazać niepełnych danych, które potem trzeba poprawiać. (2) Cel Doroty: listy na 28. z zaznaczeniem, że ostatnie zmiany dosyła się osobno. Granica: listy na 29. do południa, bo później zabraknie czasu na kontrolę list płać. (3) Alternatywa: zgłosi kierowniczkę, że przy dostawie 30. ryzykuje spóźnienie wypłat, i poprosi o decyzję, kto ustala termin zgłaszania urlopów.

Lekcja 1.3. Przygotowanie w 10 minut: kartka negocjatora

(1) Potrzebuję stanów magazynowych przed piątkowym zestawieniem. (2) Klient dostaje zestawienie w piątek do 14:00. (3) Jacek obawia się, że w czwartek da niepełne dane z inwentaryzacji i potem będzie poprawiał. (4) Cel: stany w czwartek o 15:00. Granica: stany w piątek do 9:00, bo wtedy zdążę przygotować plik. (5) Poproszę kierowniczkę o decyzję, czy klient może dostać zestawienie o 16:00. (6) Mogę przygotować szablon, w który Jacek wpisze tylko liczby, i dostosować się do jego godziny. (7) „Jacek, masz dziesięć minut? Chcę ustalić, kiedy dostanę stany, żeby zdążyć z zestawieniem dla klienta, i wiem, że masz inwentaryzację, więc pomóż mi znaleźć termin, który zadziała.”

Moduł 2. Terminy i zasoby

Lekcja 2.1. Prośba o czas i ludzi z innego działu

„Cześć Łukasz, w poniedziałek prezentuję wyniki sprzedaży zarządowi i potrzebuję raportu z bazy klientów z ostatnich sześciu miesięcy. To jedno zapytanie, które zajmuje według mnie około 30 minut. Muszę je mieć najpóźniej w piątek o 12:00. Przygotuję dokładną listę kolumn i filtrów, żebyś nie musiał dopytywać, i przejdę przez nią z Tobą w czwartek, kiedy będziesz miał chwilę. Wolisz, żebym dołączyła wniosek do systemu, czy wystarczy, że wyślę Ci ten opis?”. Powód: prezentacja. Zakres: około 30 minut, piątek 12:00. Wkład: lista kolumn i rozmowa w czwartek. Wybór: pytanie o formę zgłoszenia.

Lekcja 2.2. Zmiana terminu bez psucia relacji

„Adam, faktury od dostawcy dotarły w poniedziałek o 19:30. Przy takiej dacie zestawienie kosztów będzie gotowe w czwartek o 9:00, nie we wtorek. Mogę przesłać dziś wersję roboczą z większości pozycji oznaczonych jako wstępne, a wersję końcową w czwartek rano, przed piątkowym spotkaniem. Do czego potrzebujesz zestawienia przed czwartkiem?”. Fakt: faktury w poniedziałek o 19:30. Wpływ: zestawienie w czwartek. Propozycja: wersja robocza dziś, końcowa w czwartek. Pytanie: o to, do czego Adam potrzebuje danych.

Lekcja 2.3. Gdy obie strony mają „pilne”: wymiana ustępstw i dzielenie ryzyka

(1) Ola potrzebuje miejsca dla 20 osób i ekranu, Tomek potrzebuje sali reprezentacyjnej dla 6 osób na dwie godziny. (2) Tomek przenosi prezentację do małej sali, a Ola dostaje dużą salę. Ola dodatkowo zapewnia kawę dla klienta Tomka. (3) Tomek sprawdza w poniedziałek o 14:00, czy mała sala jest wyposażona w projektor, a gdyby nie była, Ola udostępnia mobilny projektor z HR. Gdyby nie udało się dogadać, oboje proszą kierowniczkę administracji o decyzję.

Moduł 3. Priorytety z przełożonym

Lekcja 3.1. Co najpierw, gdy wszystko jest ważne: kryteria wspólne z przełożonym

Kryteria: koszt opóźnienia i wpływ na klienta. Kolejność wg nich: E (klient i środa), A (wypłata przesuwana, piątek), B (zarząd, poniedziałek), C (brak twardego terminu), D (brak skutku opóźnienia). Natalia proponuje przełożonej: „Proponuję w tym tygodniu E, A i B, a C i D przesuwam na przyszły tydzień. Zgadza się Pani?”. Po odpowiedzi wyśle zdanie z potwierdzeniem.

Lekcja 3.2. Koszt dodatkowego zadania: jak pokazać go w godzinach i w tym, co wypada

„Chętnie przygotuję zestawienie urlopów, zajmie mi około czterech godzin. W tym tygodniu mam rekrutację (8 h), świadectwa pracy (3 h) i szkolenie BHP (6 h), czyli 17 godzin przy około 18 godzinach bez spotkań. Z zestawieniem zrobi się 21, więc muszę przesunąć coś na przyszły tydzień. Czy ma to być szkolenie BHP, czy wolisz inaczej?”. Rachunek: 18 godzin wolnych, 17 zajętych, 4 nowych, brakuje 3 godzin. Kamil nie zasłania się brakiem czasu, tylko pokazuje wybór.

Lekcja 3.3. Propozycja zamiast odmowy: warianty A, B i C dla przełożonego

A: pełne porównanie trzech dostawców w poniedziałek po rozliczeniu umowy, bo piątek jest zajęty. B: w piątek porównanie dwóch dostawców, którzy według mnie mają najlepsze oferty, trzeciego dołączam we wtorek. C: pełne porównanie w piątek, jeśli Janek z finansów przygotuje zestawienie kosztów (dwie godziny), a ja zajmę się resztą. Wolabym wariant C. „Który z nich Pan wybiera?”.

Moduł 4. Wynagrodzenie i warunki pracy

Lekcja 4.1. Przygotowanie do rozmowy o podwyżce: dowody, własne widełki i termin

Dowody: czas odpowiedzi skrócony z 48 do 24 godzin, wdrożenie dwóch osób, prowadzenie szkolenia z nowego systemu. Cel: podwyżka o 12 procent. Granica: 7 procent z potwierdzeniem terminu kolejnego przeglądu. Rzecz poza pensją: szkolenie z obsługi klienta w segmencie premium. Termin: prośba o rozmowę na początku października, przed listopadowym planowaniem budżetu. Źródła porównawcze zapisze z nazwą i datą, ale potraktuje je jako orientację.

Lekcja 4.2. Zmiana roli i zakresu oraz warunki poza pensją: jak negocjować cały pakiet

Zakres: lista trzech projektów, spotkania z klientami co dwa tygodnie, przekazanie części dotychczasowych zadań technicznych koledze. Wynagrodzenie: zmiana wynagrodzenia od pierwszego dnia nowej roli (kwotę Marek ustali po przygotowaniu teczek), zapisana w aneksie. Wsparcie: szkolenie z zarządzania projektami w pierwszym kwartale. Czas i miejsce: możliwość pracy zdalnej w dniach bez spotkań z klientami. Przegląd: rozmowa po sześciu miesiącach z kryteriami sukcesu. Pytanie: „Co ma się zmienić w zespole dzięki tej roli i jak to ocenimy po pół roku?”.

Lekcja 4.3. Praca zdalna i elastyczny czas pracy: jak ustalić zasady i zapisać je na piśmie

Kto i kiedy: wtorek i czwartek z domu. Kontakt: dostępność w godzinach 9:00-15:00, kanał firmowego komunikatora, krótka informacja o początku dnia. Koszty i sprzęt: laptop od firmy, ustalenie, czy jest ekwiwalent lub ryczałt za energię i internet. Kontrola i BHP: sposób raportowania zadań, oświadczenie o warunkach pracy i zasady ochrony danych klientów. Zmiana i wyjście: przegląd po trzech miesiącach i możliwość powrotu do biura. Zdanie: „Potwierdzam: wtorek i czwartek praca zdalna, dostępność 9:00-15:00, sprzęt zapewnia firma, rozliczenie kosztów ustalimy do końca miesiąca, przegląd po trzech miesiącach”.

Moduł 5. Podział zadań

Lekcja 5.1. Kto bierze co, gdy nikt nie chce: dzielenie nie lubianych zadań

Sposób: rotacja co miesiąc dla protokołów i skrzynki oraz rotacja kwartalna dla archiwum, z uwzględnieniem, że Ewa i Tomasz mają przerwę od swoich dotychczasowych zadań w pierwszym cyklu. Pytanie: „Które z tych trzech zadań jest dla Ciebie najbardziej uciążliwe i dlaczego?”. Zapis: tabela z nazwiskami na pół roku, wysłana mailem po spotkaniu, z terminem przeglądu po trzech miesiącach.

Lekcja 5.2. Sprawiedliwy podział i widoczność niewidocznej pracy

„Przez ostatnie dwa tygodnie notowałam czas, jaki poświęcam na wdrażanie nowych osób, odpowiedzi na pytania zespołu i aktualizację bazy wiedzy. Wyszło około pięciu godzin tygodniowo. Chciałabym porozmawiać o tym, jak możemy to rozłożyć lub uwzględnić w moich celach. Czy ta praca jest teraz brana pod uwagę w mojej ocenie?”. W odpowiedzi jest fakt, prośba o wspólne rozwiązanie i konkretne pytanie o ocenę.

Lekcja 5.3. Wspólne zasady pracy zespołu: jak je wynegocjować i utrzymać

Krok pierwszy: każda osoba zapisuje trzy rzeczy, które utrudniają pracę, i trzy, które pomagają (10 minut). Krok drugi: Beata zbiera wpisy w tematy i zespół wybiera dwa: czas odpowiedzi i zmiany terminów (20 minut). Krok trzeci: dla każdego tematu jedno zdanie. Zasada: „Na wiadomość w sprawie zamówienia odpowiadamy do końca następnego dnia roboczego, a zmianę terminu zgłaszamy co najmniej dwa dni robocze przed jego upływem”. Decyzja przy braku zgody: Beata po wysłuchaniu zespołu. Przegląd: po trzech miesiącach.

Moduł 6. Trudni rozmówcy wewnętrzni

Lekcja 6.1. „Nie da się” i zwlekanie: jak rozmawiać z osobą, która nic nie odmawia, ale nie robi

Pytanie pierwsze: „Co dokładnie zmienia się codziennie i które pozycje są stałe?”. Pytanie drugie: „Czy możesz mi przesłać wersję na dzisiaj z zaznaczeniem pozycji niepewnych? Wystarczy mi to do oferty”. Zdanie potwierdzające: „Dzięki. Ustaliliśmy, że do czwartku 16:00 dostanę harmonogram z oznaczonymi pozycjami niepewnymi, a w piątek rano aktualizację zmian”. Paweł dostaje mały krok zamiast zadania w całości, a Anna konkretną datę.

Lekcja 6.2. Nacisk, ultimatum i wracanie do ustalonych spraw

„Rozumiem, że zatrzymanie linii byłoby poważnym problemem. Co dokładnie się stanie, jeśli decyzja zapadnie jutro o 10:00 zamiast dziś? We wtorek ustaliliśmy, że porównam trzy oferty do czwartku, bo bez tego nie mogę zatwierdzić zamówienia. Jeśli jest ryzyko dla produkcji, mogę dziś zamówić minimalną ilość od obecnego dostawcy, a resztę zdecydować jutro po porównaniu”. W czterech zdaniach jest wszystko, bez oskarżeń i bez ustępowania wbrew procedurze.

Lekcja 6.3. Gdy druga strona ma więcej władzy: negocjacje z przełożonym i osobami wyżej

Interes dyrektora: analiza kosztów potrzebna na piątkowe spotkanie z zarządem, raport kwartalny ma trafić do zarządu na czas. Pytanie: „Chcę upewnić się, że wszystko zdąży: analiza kosztów i raport kwartalny mają ten sam tydzień. Które ma pierwszeństwo, jeśli nie zdąży z obydwojema w pełnej wersji?”. Warianty: A, raport w czwartek i analiza w wersji skróconej w piątek, B, pełna analiza w piątek i raport kwartalny w poniedziałek rano. Magda mówi, który wariant woli, i prosi o decyzję.

Moduł 7. Wdrożenie i projekt końcowy

Lekcja 7.1. 30 dni ćwiczeń: jedna negocjacja tygodniowo i proste miary

Cel: zamówienia przychodzą do czwartku 14:00, a piątek zostaje na pilne wyjątki. Granica: Kuba przyjmie piątkowe zamówienia, jeśli będą ograniczone do dwóch tygodniowo. Alternatywa: poprosi przełożonego o ustalenie godziny odcięcia dla całego działu. Zdanie otwierające: „Chciałbym ustalić z Tobą, jak przyjmować zamówienia, żebyś miała pewność, że dojdą na czas, a ja zdążył zamknąć tydzień”. Miara: liczba zamówień z piątku po 14:00 w tygodniach 1 i 4.

Lekcja 7.2. Projekt końcowy: trzy własne negocjacje na jednej kartce

Sytuacja: zespół IT przesuwają moduł o tydzień, klient czeka na dostawę 22 listopada. Cel: moduł w podstawowej wersji do 15 listopada, reszta później. Granica: moduł do 19 listopada. Alternatywa: Ola poprosi przełożonego o rozmowę z klientem o nowym terminie. Zdanie otwierające: „Chciałabym ustalić, co jest możliwe do 15 listopada, żebyśmy oboje dowiedzieli swoje terminy”. Ustępstwa: Ola przygotuje specyfikację raportu z góry i zrezygnuje z dwóch mniej ważnych funkcji. Ustalenia: wersja podstawowa na 15 listopada, aktualizacja 22 listopada, potwierdzenie mailem tego samego dnia. Następny krok: Ola wyśle mail z ustaleniami w ciągu godziny.

Lekcja 7.3. Egzamin końcowy: powtórzenie kursu i zasady zaliczenia

Sytuacja: kolega z działu zakupów obiecał odpowiedź w sprawie dostawcy „w tym tygodniu” i milczy od dziesięciu dni. Narzędzie: pytanie o następny krok i datę z modułu o trudnych rozmówcach. Możliwa rozmowa: „Ustaliliśmy, że odpowiesz w tym tygodniu. Co dokładnie zostało do zrobienia i kiedy możesz to zamknąć?”. Po rozmowie potwierdzenie mailem z datą. Gdyby termin minął ponownie, następny krok to poinformowanie przełożonego o ryzyku dla terminu klienta.