

NEGOCJACJE

Marcin Krysiński





IDZIE
NEGOCJOWAĆ...



GMS

Taktyki i techniki negocjacyjne



Na podstawie E. Roszkowska, „Wybrane modele negocjacji”, Białystok 2011
Z. Nięcki, „Negocjacje w biznesie”, Kraków 1995

Techniki negocjacyjne

- czyli jak to robić ...

- Sposoby werbalizowania żądań,
- czynienia ustępstw,
- kamuflowania nadmiernej chęci szybkiego osiągnięcia porozumienia,
- stosowania oporu przed zabiegami oponenta do przechylenia korzyści negocjacyjnej na swoją stronę,
- stosowania presji psychologicznej mającej osłabić sprawność negocjacyjną drugiej strony i inne.

Taktyka

- czyli w jaki sposób to zrobić mądrze

- Sekwencja technik prowadząca do celu finalnego, czyli ciąg określonych działań podejmowanych w trakcie negocjacji po to, by osiągnąć zamierzone cele

Techniki negocjacyjne w fazie wstępnej

- Techniki psychologiczne: kreowanie pozytywnego wizerunku własnego i firmy (technika efektu pierwszego wrażenia, prezentacji siebie, prezentacji instytucji).



Techniki w fazie negocjacji zasadniczych

- eskalacyjne
- obronne
- dystrybutywne (atakowanie)
- przejmowania inicjatywy
- podtrzymywania korzystnej atmosfery
- manipulacji psychologicznej
- podstępne (sztuczki)
- presji pozycyjnej
- mediacyjne
- przełamywania impasu

Techniki w fazie końcowej negocjacji

- Techniki prewencyjne
- Techniki redukcji niezadowolenia



Rodzaje negocjacji:

- 1) twarde
- 2) miękkie
- 3) zbiorowe
- 4) oparty na zasadach

Style negocjacji

- czyli w jaki sposób podejść do problemu

Styl miękki

- uczestnicy negocjacji są przyjaciółmi
- celem jest osiągnięcie porozumienia
- Ustępstwa są czynione w celu podtrzymania dobrych relacji interpersonalnych.
- Problemy traktowane są delikatnie, ludzie obdarzają się zaufaniem.
- Duże znaczenie mają zaproponowane oferty, często jednak pokazuje się dolną granicę ustępstw.
- Ludzie stosujący ten styl poddają się presji i zawierają porozumienia, ponosząc straty.

DOSTOSOWANIE SIĘ - świadoma rezygnacja z zaspokojenia własnych interesów na rzecz interesów drugiej strony w celu utrzymania z nią dobrych stosunków.

(osoby ufne, przyjacielskie, ulegające wpływom)

Styl twardy

- uczestnicy są wrogami, przeciwnikami, cel to zwycięstwo.
- twardość zarówno wobec ludzi, jak i problemu.
- brak zaufania,
- stosowanie gróźb
- ukrywanie dolnej granicy ustępstw
- dążenie do jednego rozwiązania korzystnego dla siebie
- Dążenie do przyjęcia swojego stanowiska
- wywierają presję.

DOMINACJA -dążenie do realizowania własnych interesów kosztem nie zaspakajania potrzeb drugiej strony.

(osoby przyjmujące postawy rywalizacyjne, ujawniające silne dążenie do władzy, dogmatyczne, podejrzliwe)

UNIKANIE –inaczej:
ucieczka, wycofywaniem, izolacja, obojętność

W tym stylu nie podejmuje się żadnych działań uznając, że możliwe korzyści porozumienia są mniejsze od kosztów udziału w negocjacjach.

Bardzo często strona stosuje unikanie chcąc:

- ukarać drugą stronę
- skrzywdzić drugą stronę
- upokorzyć drugą stronę

Z reguły styl ten powoduje straty obydwu stron

Harwardzki sposób negocjowania



- poszukiwanie wspólnych korzyści
- przy konflikcie oparcie się na kryteriach niezależnych od woli stron oznaczających:
 - * twardą metodę w stosunku do problemu
 - * miękką metodę w stosunku do ludzi

KOMPROMIS - w procesie negocjacji każda ze stron częściowo traci oraz częściowo zyskuje.

Wynegocjowane porozumienie nie realizuje w pełni interesów żadnej ze stron, podtrzymuje raczej dobre stosunki na przyszłość.

INTEGRATYWNE NEGOCJACJE – to styl preferujący podejście – **WYGRANA : WYGRANA**.
wypracowanie porozumienia tworzącego nową jakość korzystną dla obydwu stron negocjacji

Zasady negocjacji integratywnych:

- oddziel ludzi od problemu
- skoncentruj się na interesach, a nie na stanowiskach
- opracuj możliwości korzystne dla obu stron
- upieraj się przy stosowaniu obiektywnych kryteriów

Style związane z nastawieniem:

- **przegrana – przegrana** (np. zyskanie na czasie)
- **wygrana – przegrana** (styl twardy – nastawienie na wygraną)
- **wygrana – wygrana** (styl łagodny – nastawienie na współpracę)
- **styl rzeczowy** (harwardzki) – czyli sposób postępowania dający możliwości uniknięcia wyboru między stylem łagodnym (kooperacyjnym), a stylem twardym (rywalizacyjnym)
- **negocjacje integracyjne**, których wynikiem jest kontrakt odpowiadający negocjującym stronom tj. przynoszący nie tylko korzyści obydwu stronom, lecz również wysoką wspólną korzyść.

Techniki negocjacyjne



Techniki negocjacyjne

Dobry i zły.

- technika negocjacyjna dobry - zły znana jest z filmów kryminalnych - podejrzanego przesłuchuje policjant grający "złego": krzyczy, grozi i obraża.

- Cel:

zestresowanie przeciwnika i osłabienie jego czujności

- poddany presji psychicznej często godzi się na ustępstwa.

Osoba poddana technice "dobry - zły" zazwyczaj myśli tak:

"No, muszę wyrwać od nich, ile się da, i zakończyć negocjacje, zanim wróci tamten nerwus".

Techniki negocjacyjne

Często dochodzi jeszcze jeden element - odwołanie się do wyższej instancji, czyli bliżej nieokreślonego ciała doradczego lub ośrodka podejmowania decyzji np.

"Całkowicie się z panem zgadzam, właśnie tak powinien wyglądać ten zapis w umowie - niestety, obawiam się, że nasz komitet inwestycyjny/rada nadzorcza/zarząd* (*niepotrzebne skreślić) nie wyrażą zgody na takie rozwiązanie. Ale spróbuję coś w tej sprawie wywalczyć".
(W opisanej sytuacji oczekujemy od negocjatora przeciwnej strony, żeby rozmawiał w naszej sprawie z zarządem własnej firmy!)

Techniki negocjacyjne

Na zmęczenie przeciwnika. Rozmienić zmęczonego.

często połączona z rozmienianiem na drobne

Jedna ze stron (negocjująca na własnym terenie i jednocześnie nie mająca żadnych ograniczeń czasowych) sztucznie przedłuża pertraktacje, koncentrując się na zupełnie nieistotnych szczegółach. Zamiast skupić się na meritum transakcji, ustala najpierw kształt stołu negocjacyjnego, jakie podać ciasteczka i terminarz spotkań. Jeśli druga strona chce szybciej zakończyć rozmowy, podda się, byle dobić targu przed wieczornym pociągami do domu lub żeby nie wracać do swojej firmy z niczym.

strony wraz z upływem czasu są skłonne do coraz większych ustępstw. Jednak jeśli to Ty jesteś stroną, która wyznaczyła sobie pewne ramy czasowe na zakończenie negocjacji (a na dodatek przeciwnik to wyczuje), Twoja pozycja negocjacyjna jest mocno ograniczona.

Techniki negocjacyjne

Uwędzony.

Bardzo ciekawym chwytem jest tzw. wędzony śledź. Jedna ze stron wymyśla warunek umowy, który jest nie do zaakceptowania dla drugiej, obstaje przy nim i grozi zerwaniem negocjacji, jeśli nie zostanie on spełniony. W końcu, po **długotrwałych rokowaniach, zgadza się zrezygnować z niego, żądając równocześnie wymiernych ustępstw od drugiej strony.**

Zasady ustępowania w negocjacjach:

1. Ustępstwa powinny być **niewielkie** - człowiek bardziej postrzega sam fakt ustępstwa niż jego wielkość. Małe ustępstwo zachęca do wzajemności - duże do zachłanności.
2. Ustępstwa powinny być **stopniowo malejące** - zmniejszające się ustępstwa skłaniają drugą stronę do wcześniejszego podpisania porozumienia, uważa ona bowiem, że zbliżamy się do granic swoich możliwości.
3. Ustępować należy **powoli i niełatwo** - szybkie ustępstwo nie daje satysfakcji naszemu partnerowi, bardziej cenimy to o co musimy walczyć.
4. **Nie każde ustępstwo** partnera **musi być odwzajemnione** - ustępstwa odwzajemnione nie zawsze są konieczne, a równe ustępstwa nie zawsze są sprawiedliwe.

Zasady ustępowania w negocjacjach:

5. Unikaj zasady "dzielenia różnicy na pół" - matematyczne dzielenie ofert na pół często bywa niekorzystne dla obu stron.
6. Należy ostrożnie traktować "absurdalną propozycję" drugiej strony - absurdalna propozycja często stosowana jest w celu zbadania naszej determinacji i naszego stanowiska. Nie należy poddać się emocjom lecz wyjaśnić absurdalność propozycji.
7. Nie idź pierwszy na ustępstwa w ważnych sprawach - ustępstwo jako pierwszy w sprawach ważnych jest traktowane jako słabość negocjatora. W zamian warto wyprzedzić partnera w ustępstwach dotyczących spraw nieistotnych.
8. Należy wystrzegać się eskalacji ustępstw pod koniec negocjacji - często wykorzystywana technika zwiększania żądań pozornie zakończonych już negocjacji.

Zasady ustępowania w negocjacjach:

9. **Inne ważne zasady dotyczące ustępstw:**
 - nie należy okazywać zadowolenia z pierwszego ustępstwa uczynionego przez oponenta,
 - należy upewnić się, że druga strona rozumie i właściwie ocenia wartość uzyskanego ustępstwa,
 - należy pamiętać o udzielonych ustępstwach i od czasu do czasu przypomnieć o nich oponentowi,
 - należy dobrze zrozumieć wszystkie wymagania drugiej strony, zanim zacznie się czynić jakiegokolwiek ustępstwa,
 - nie należy zakładać, że oponent zrozumie korzyści z uzyskanych ustępstw.

Mierz wysoko:

Wysokie żądania negocjatora bardzo korzystnie wpływają na osiągnięte przez niego rezultaty. Zbyt wysokie, niczym nie uzasadnione żądania mogą zirytować partnera, a przez to utrudnić rozmowy.

Najprawdopodobniej najlepszą strategią jest wysuwanie takich żądań, które partner uzna za spore (budzi to bowiem respekt - i po prostu jest korzystne), ale nie przesadne (co mogłoby powodować irytację i stanowić przyczynę poszukiwania innego partnera negocjacji).

(P.J. Dąbrowski)

Nie zgadzaj się na pierwszą propozycję:

Pierwszą propozycję odrzucamy:

- reguły jest ona zbyt wygórowana i partner przygotowany jest na ustępstwa.
- nasza akceptacja dla pierwszej oferty traktowana jest jako nasza słabość.



Technika sytuacji hipotetycznej "co by było, gdyby...":

Technika polegająca na zadawaniu hipotetycznych pytań - co by było , gdyby... Pytania te mają na celu zbadanie sytuacji i możliwości przeciwnika negocjacji. Przykładowe pytanie: co by było gdybyśmy zrezygnowali z gwarancji ?

Technika ograniczonych kompetencji:

W technice tej można zdobyć przewagę odmawiając zaakceptowania propozycji ze względu na ograniczone kompetencje (pełnomocnictwo).

Techniki związane z wykorzystaniem czasu:

- celowo przedłużamy rozmowy w sytuacji, gdy partnerowi zależy na najszybszym zakończeniu
- celowo unikamy podjęcia decyzji aż do momentu w którym prawdopodobnie nastąpi korzystna zmiana układu sił
- **technika terminów ostatecznych** lub nieprzekraczalnych
 - określanie przez jedną ze stron ostatecznego czasu zakończenia rozmów ze względu na "ważny" powód (ma na celu zmuszenie drugiej strony do wcześniejszego ustąpienia bądź rozpoczęcia rozmów)

Inne techniki związane z czasem to:

Celowe opóźnianie rozpoczynania negocjacji - druga strona czeka nieokreślony czas (dni, miesiące) na rozpoczęcie negocjacji.

Wykorzystujemy korzystne dla siebie pory prowadzenia negocjacji związane z aktywnością dobową człowieka ("**skowronki**" - lepiej pracujące rano czy "**nocne Marki**" - lepiej pracujący wieczorem) Przedłużanie negocjacji w sytuacji gdy przeciwnikiem jest człowiek starszy i widzimy jego zmęczenie.

Technika wskazania ewentualnych konsekwencji:

Technika polegająca na uświadomieniu drugiej stronie konsekwencji braku porozumienia lub pokazanie jakie konsekwencje negatywne będzie miało przyjęcie danego porozumienia dla obydwu stron.

Technika wskazania przeciwnego przykładu:

Człowiek z reguły dąży do potwierdzenia przekonań własnych i ignoruje informacje niezgodne z podjętymi przez niego przekonaniem. Taki sposób myślenia ogranicza negocjatorów. Osłabienie takiego sposobu myślenia jest możliwe poprzez wskazanie drugiej stronie przykładu niezgodnego z jej przekonaniem.

Zapamiętaj!

Różne techniki i style negocjacji są wykorzystywane przez różnych ludzi, w różnych sytuacjach. Dokonując wyboru pomiędzy nimi za każdym razem udziel sobie odpowiedzi na następujące pytania:

1. Czy dana technika (styl) prowadzi do mądrego porozumienia, umożliwiającego stabilną, długotrwałą realizację celów, interesów stron negocjacji?
2. Czy wybrana technika (styl) rozwija, poprawia stosunki między stronami negocjacji?
3. Czy dana technika (styl) rozwiązuje konfliktowy problem skutecznie, nie tylko opierając się na kompromisie?

Warunki prowadzenia negocjacji

Zanim przystąpimy do negocjacji musimy rozpoznać, czy są warunki do ich prowadzenia - czy sytuacja jest sprzyjająca rozpoczęciu rozmów, czy też nie.

Do prowadzenia negocjacji konieczne są:

- **częściowa zgoda i częściowy konflikt,**
- **gotowość do rozmowy zainteresowanych stron** (istnieje wtedy wspólny cel, a także przychylne nastawienie do szukania porozumienia),
- **dobre przygotowanie stron do prowadzenia negocjacji** (rozmowy należy podejmować po rozpoznaniu problemu),
- **dysponowanie wystarczającymi kompetencjami** (uprawnieniami do podejmowania decyzji).

Negocjacje nie będą udane i z reguły nie warto ich podejmować, jeżeli:

- **szanse jednej ze stron są znikome** (czyli, gdy nie ma ona do zaoferowania niczego, na czym zależy drugiej stronie - wówczas z pewnością zbyt wiele wynegocjować się nie uda),
- **strony reagują zbyt nerwowo, emocjonalnie** (może to utrudnić obiektywne spojrzenie na sytuację),
- **strony są w stanie w inny sposób zaspokoić własne potrzeby** i zrealizować ważne dla nich cele.

Typy negocjatorów

Tak, jak są różne style i techniki negocjacji, tak możemy też zidentyfikować różne typy negocjatorów:

Negocjator analityk - wysuwa logiczne, przemyślane propozycje oraz kontroluje, aby wybrana strategia negocjacji była realizowana, formułuje pytania w taki sposób, aby druga strona wyjaśniła swoje stanowisko. Wadą tego typu prowadzenia negocjacji jest to, że negocjator analityk może być postrzegany jako osoba pozbawiona uczuć. Oprócz tego logika nie zawsze jest najlepszym narzędziem porozumienia.

Negocjator intuicyjny - jest kreatywny, pełen inicjatywy, pomysły, potrafi przewidzieć skutki propozycji pojawiających się w trakcie negocjacji i to, do czego rozmowy mogą doprowadzić. Sprawnie podsumowuje stan negocjacji. Wadą będzie tu czasami nieumiejętność wychwycenia zagrożenia i zgłaszanie propozycji realizacji ryzykownych pomysłów.

Negocjator rozjemca - radzi sobie z nieporozumieniami, konfliktami pomiędzy stronami negocjacji, stara się nawiązywać dobre relacje ze stroną przeciwną, buduje sympatyczną, pełną zaufania atmosferę, potrafi wyczuć zalety i wady drugiej strony. Jednak taki typ prowadzenia negocjacji może skłonić negocjatora do zbyt dużego zapatrzenia się na sferę emocjonalną i w efekcie oddalenie celu negocjacji.

Przyczyny nieudanych negocjacji

- konfrontacyjne nastawienie przeciwnych stron do rozmów handlowych (występuje wtedy, gdy nie ma mowy o ustępstwach czy ugodzie lub gdy strony kierują się zasadą "cel uświęca środki"),
- niejasno zdefiniowany cel negocjacji (negocjowanie obok siebie, na pokrewne tematy, z pominięciem tego, co powinno być najważniejsze w prowadzonych rozmowach),
- roztaczanie długich debat nad każdą, nawet najdrobniejszą kwestią, a nie prowadzenie normalnych rozmów handlowych (celem jest wówczas "zagadanie" przeciwnej strony negocjacji),
- poczucie dumy i próżności którejś ze stron negocjacji (nie chcąc okazywać słabości, nie jest zdolna do jakichkolwiek ustępstw),

Przyczyny nieudanych negocjacji

- brak chęci do osiągnięcia kompromisu pomiędzy stronami (w takiej sytuacji jedna ze stron może ustąpić warunkowo),
- silne napięcie emocjonalne przynajmniej u jednej ze stron negocjacji (uniemożliwia to prowadzenie i zakończenie rozmów handlowych).

Podczas prowadzenia rozmów o charakterze biznesowym wraz z nabywaniem w nich doświadczenia, na pewno przekonasz się, który styl negocjacji okaże się dla Ciebie najlepszy i jakie techniki negocjacyjne będziesz w stanie z powodzeniem stosować. Ich znajomość pomoże Ci również szybko zorientować się, jakim stylem i techniką posługuje się strona przeciwna. Będziesz znał lepiej jej słabe i mocne strony, co pozwoli Ci na sprawne i skuteczne negocjowanie. Warto więc, przed przystąpieniem do rozmów, być dobrze przygotowanym - wtedy mechanizm negocjacji handlowych stanie się dla Ciebie jaśniejszy, a wnioski przeniesione z teorii do praktyki bardziej przydatne.

TECHNIKI MANIPULACJI W NEGOCJACJACH



Trzy podstawowe metody:

- **ataki** – personalne, epitety, podważanie autorytetu i wiarygodności drugiej strony;
- **przetarg pozycyjny** – okopywanie się na swoim stanowisku, upieranie się przy swoim;
- **sztuczki** – wykorzystywanie uczuć i emocji, zaufania i dobrej wiary drugiej osoby.

ATAKI

presja, onieśmienie, poniżenie

- Groźby
- Atak personalny
- Podważanie autorytetu



BLOKOWANIE

- okopywanie się na swoim stanowisku
- ostateczna decyzja
- opóźnianie
- wszystko albo nic
- albo-albo
- dwie niekorzystne



SZTUCZKI (TRIKI)

- Wykorzystywanie emocji, uczuć
- „branie na litość”



NATURALNE SPOSOBY REAKCJI W TRUDNYCH SYTUACJACH NEGOCJACYJNYCH:

- **oddanie** – atakiem na atak
- **poddanie się** – uleganie drugiej stronie, przyjęcie niekorzystnego rozwiązania
- **zerwanie rozmów.**

WYBRANE TECHNIKI PRESJI PSYCHOLOGICZNEJ

- taktyka cykliczna, czyli „dobry-zły facet”
- groźby
- zabójcze pytanie – „zgadzasz się czy nie”
- wywoływanie stresu u drugiej strony przy pomocy rekwizytów (np. hałas w sali rozmów, niekorzystna temp. powietrza, usadzenie)
- demonstracja siły
- technika udręczonego pracownika (*szef mnie zwolni jeśli nie zawrę tego porozumienia*)
- Technika ograniczonego czasu (np. przy udzielaniu kredytu, sprzedaży towarów sezonowych)
- Eskalacja żądań
- Technika salami