

Wiesław Gomulski

Przewodnik po taktykach i strategiach
negocjacyjnych

Poznań 2006

Podręcznik elektroniczny dla uczestników kursu „Doskonalenie wiedzy i umiejętności pracowników sektora bankowości spółdzielczej”.

Wstęp

Wprowadzenie do nowoczesnych technologii negocjacyjnych

Żyjemy w coraz większym tempie. W dynamice relacji społecznych w demokratyzującym się świecie coraz częściej porozumiewamy się przy pomocy konsultacji i negocjacji. Wymaga to od nas coraz większego profesjonalizmu w dochodzeniu do uzgodnień i consensusu. Dlatego też negocjatorzy międzynarodowi, biznesowi, społeczni, rodinni potrzebują wciąż więcej praktycznej wiedzy na ten temat. Ale zwykle wiedza na temat negocjacji jest w publikacjach uwikłana w rozbudowane dywagacje naukowe i teoretyczne, a negocjatorom brakuje czasu na wybranie z tych książek tego, co ich interesuje i co jest dla nich ważne w praktyce negocjacji.

I dlatego postanowiliśmy wydać nasz *“Przewodnik po taktykach i strategiach negocjacyjnych”*. Z doświadczeń szkoleniowych Dolnośląskiej Szkoły Bankowej taka potrzeba wyraźnie się ujawniła m.in. ze szkoleń dla negocjatorów. Przewodnik zawiera więc kompendium wiedzy praktycznej, która może przydać się negocjatorowi każdego dnia jego zawodowego życia. Kompendium to zawiera technologie negocjacyjne w takim układzie treści, w jakim realizowana jest zwykle dynamika każdego procesu negocjowania. Zawarte w *“Przewodniku”* opisy technik mają spełnić rolę inspiracji do własnych negocjacji bez zagłębiania się w absorbujące rozważania teoretyczne na temat negocjacji. Wiele z opisanych technik obok standardów klasyki negocjowania to autorskie rozwiązania, które sprawdziły się w praktyce negocjacyjnej. Klasyczny kanon wiedzy negocjacyjnej trzeba twórczo rozwijać a praktyczną wiedzę „aplikacyjną” należy rozbudować i pogłębiać, bowiem czasy stają się trudne i trzeba będzie sobie z tym radzić skutecznie i podmio-

towo wobec innych uczestników procesu społecznego.¹ Wydaje się, że jest to jedyna droga rozwoju cywilizacyjnego i ułożenia sobie relacji między państwami, społecznościami i pojedynczymi ludźmi – w polityce, biznesie, w oświacie, a nawet w życiu rodzinnym.

Mówiąc o twórczym rozwijaniu klasyki negocjacyjnej warto zauważyć, że własne strategie negocjacyjne próbuje się zrealizować przy pomocy zasad zwyczajowo przyjętych w negocjacjach za Ury'm i Fisherem. Niekiedy jednak szczególnie przy trudnościach w negocjacjach próbuje się wkraczać w obszar taktyk negocjacyjnych, które są poszukiwaniem drogi na skróty niekiedy w manipulacyjny sposób.

„Przewodnik po taktykach i strategiach negocjacyjnych”, który przedstawiam zawiera ponad 150 zdiagnozowanych taktyk negocjacyjnych oraz taktyk presji i manipulacji. Nie należy z tego wnioskować, że wszystko, co się dzieje w negocjacjach jest przejawem wywierania presji i próby manipulacji. Od negocjatorów zależy jaką formułę w swojej technologii negocjacyjnej przejawiają. Wiele z tych taktyk, o ile nie są nadużywane i o ile nie są stosowane z premedytacją, spełnia rolę konstruktywną, porządkującą organizacyjnie negocjacje.

Ale negocjator powinien zdawać sobie również sprawę, że negocjują różni ludzie. Niektórzy z nich będą negocjować asertywnie dbając o porozumienie i partnerstwo stron. Będą również i tacy, którzy w pewnych okolicznościach będą usiłowali manipulować i wywierać presję na swoich partnerów w negocjacjach. Czasami są to próby wywierania presji tak dyskretnie, że aż niedostrzegalnie. Powstaje więc pytanie, na które w poradniku znajduje się odpowiedź – jak dobierać negocjatorów, aby sobie z tym poradzili.

¹ Wiesław Gomulski – „Menedżerska asertywność w komunikowaniu się w biznesie” PRAKSEOLOGIA nr 139 rok 1999

Przedstawiam niniejszy „Przewodnik po taktykach i strategiach negocjacyjnych” w imię partnerstwa i porozumienia w negocjacjach. Strona dążąca do takiego partnerstwa nie tylko powinna znać sposoby wywierania na nią presji i prób manipulacji, ale również powinna umieć takie próby rozpoznać i stosować techniki przeciwdziałania przed nie zawsze uczciwymi „zagraniami” drugiej strony negocjacyjnej. Stąd nieprzypadkowy układ metodyczny niniejszego przewodnika. Nie jest to więc przewodnik manipulacji, ale przewodnik technik obrony przed presją i manipulacją i tak go trzeba traktować i odpowiednio stosować w negocjacjach.

Ale na tym tle wyłania się jeszcze jedno spostrzeżenie. Każdy nieomal negocjator ma kilka zazwyczaj swoich ulubionych taktyk negocjacyjnych, które stosuje niekiedy nie będąc nawet tego świadomy(a). Warto więc przyjrzeć się również i sobie: jakie to ulubione „zagrania negocjacyjne” lubimy stosować. Bywa tak z politykami, bankowcami, handlowcami jak również, a może szczególnie napotyka się na to w negocjacjach. Są tacy, których ulubioną taktyką jest obniżenie i deprecjonowanie BATNY drugiej strony, czyli siły negocjacyjnej tuż na początku negocjacji. Są również i tacy, którzy z upodobaniem stosują taktyki presji w fazie końcowej negocjacji np. taktykę „skubania”, kiedy to w ostatnich minutach negocjacji próbują wyciągnąć najwięcej od drugiej strony negocjacji, ponieważ świadomi są psychologicznych mechanizmów ludzkiego zmęczenia i dekoncentrowania partnerów w negocjacjach. Przyświeca mi również w pracy poczucie pewnej misji, której dawałem już wyraz prezentując model społecznej asertywności menedżerów (w miesięczniku *Prakseologia* nr 139 / rok 1999). Przytłaczająca większość negocjacji to negocjacje pozycyjne, czyli takie w których negocjuje się niekiedy twardo różnicę dzielącą strony i osiąga coś na kształt kompromisu. Bywa tak nawet w negocjacjach międzynarodowych, między menedżerami negocjujących firm i w wielu innych sytuacjach. Ale wcale

nie musi tak być, że strony dzielą różnicę na części i w ten sposób osiągają kompromis. Coraz częściej bowiem zaczynamy dostrzegać możliwość bardziej efektywnego uzyskiwania porozumienia poprzez znalezienie nadrzędnego celu, który jest wspólny dla obu stron. Ale wymaga to twórczych poszukiwań porozumienia przez obie strony. To jest tak jak w tej opowieści dla negocjatorów o dwóch siostrach, które miały się podzielić pomarańczą. Kiedy jednak porozmawiały o swoich wzajemnych oczekiwaniach okazało się, że jedna z nich potrzebowała sok z pomarańczy, a druga z nich potrzebowała aromatyczną skórkę do ciasta, które miała zamiar upiec.

W tej drugiej sytuacji obie mogły dostać wszystko czego oczekiwały. I takie wspólne rozwiązanie nazywam *consensus*em.

„Przewodnik” oddaję w ręce negocjatorów, dla których partnerstwo i poszukiwanie wspólnych interesów z drugą stroną negocjacyjną jest najważniejsze. Nie ukrywam zresztą, że sam jestem zafascynowany *consensus*owym negocjowaniem, w którym obie strony maksymalizują swoją „wygraną” stosując technologię gry o sumie niezerowej, w której wygrana jednej strony jest wygraną drugiej strony. A są to zwykle rozwiązania różne od tych, które proponują rozsądnie kompromisowi negocjatorzy! W pewnym sensie negocjowanie *consensus*owe jest nowością, która powoli za sprawą profesjonalnych i mądrych negocjatorów przenika do negocjacyjnej praktyki społecznej. I takiego negocjowania czytelnikowi życzę.

Książka ta została napisana z nadzieją, że wszelkie negocjacje w ogromnej większości nadal pozycyjne staną się w przyszłości negocjacjami kooperacyjnymi i *consensus*owymi, czyli takimi, w których obie strony będą usatysfakcjonowane. Dotyczy to negocjacji międzynarodowych, instytucjonalnych i prywatnych w biznesie i w życiu społecznym. Pokazanie stosowanych taktyk negocjacyjnych, które nie zawsze stosowane są w dobrych intencjach – służyć ma

temu nadrzędnemu celowi. Skoro do stołu negocjacji z obu stron usiądą wytrawni i profesjonalni negocjatorzy zwracający uwagę wzajemnie na stosowane taktyki negocjacji – pozostanie wszystkim tylko jedno wyjście: negocjować kooperacyjnie i consensusowo z intencją znalezienia porozumienia w imię maksymalizowania korzyści dla obu stron. Wymagało to będzie jeszcze jednego – umiejętności poszukiwania nadrzędnego interesu łączącego obie strony, który da szansę porozumienia w każdej sytuacji. A taki nadrzędny, wspólny interes korzyści dla obu stron zawsze się znajdzie, bowiem skoro strony usiadły do stołu negocjacji, to zależy im na współpracy albo na rozwiązaniu problemu.

A poza tym nadrzędne spojrzenie w dzisiejszych czasach staje się coraz bardziej konieczne i coraz bardziej naturalne – żyjemy bowiem we wspólnym globalnym świecie i w jednej wspólnej rodzinie ludzkiej.

Autor

Rozdział I

Stosowane strategie i style negocjacyjne

Przewodnik po technologiach negocjowania trzeba zacząć od tego, co w negocjacjach jest podstawowe. Każdy dobry negocjator zwykle przed negocjacjami definiuje sobie cele, które chce przy pomocy negocjacji uzyskać. Bardzo dobry negocjator różni się w tym względzie od innych negocjatorów tym, że przewiduje również jakie cele będzie chciała osiągnąć druga strona negocjacji. Wiązkę celów, które negocjator chce osiągnąć określa się jako strategię negocjacyjną – uświadamiając niejako, że w zasadzie strategia taka powinna być wewnętrznie spójna i podporządkowana strategii celów instytucji czy firmy, która negocjatora desygnowała do reprezentującego ją zespołu negocjatorów. Warto te prawdy przypominać, aby uświadomić sobie, że nie powinno mieszać się celów negocjowania z metodami, które do tych celów prowadzą. W relacjach międzynarodowych mamy dobry przykład naszego kraju: wejście w struktury europejskie jest metodą (a nie celem) dynamizowania naszego rozwoju i poprawy bytu społeczeństwa, chociaż i ta sprawa nie jest taka jednoznaczna. Jeśli popatrzymy na cel perspektywiczny jakim jest jedno państwo europejskie, problem celów i metod do nich prowadzących trzeba przemyśleć od początku. Ale negocjacje to obszar działania dla najlepszych, myślących w kategoriach nadrzędnego interesu społecznego, aby była to gra o sumie niezerowej, w której maksymalizacja korzyści jednej strony maksymalizuje korzyści drugiej strony. Czy takie negocjowanie jest w ogóle możliwe? Nie tylko możliwe, ale spotyka się z coraz większym zainteresowaniem racjonalnie myślących stron – bo wiem świat jest tylko jeden.

Trudno jest w tym rozdziale opisywać branżowe cele każdego negocjatora. Ale przyjrzyjmy się uniwersalnym ce-

lom strategicznym, do których dąży każdy negocjator w specyficznych dla siebie negocjacjach.

Strategie negocjacyjne możemy podzielić na dwie merytorycznie odrębne grupy:

I. Strategie dążenia do celów, do rozwiązania problemu itp.

Są to m.in.:

1. Meta-strategia: maksymalizacji korzyści finansowych oraz innych korzyści, którymi wymieniają się strony w negocjacjach.
2. Przekształcenia aktywnego drugiej strony negocjacji lub jej otoczenia.
3. Przystosowywania się relacyjnego stron.
4. Uzyskiwania autonomii strony, poszanowania jej wartości, odrębności itp.
5. Uzyskiwania tzw. dobrostanu, czyli zasobności i komfortu z tym związanego, itp.

II. Strategie unikania, ucieczki od zagrożenia, problemów itp.

1. Unikanie zagrożenia.
2. Unikania szkody.
3. Przeciwdziałanie minimalizacji korzyści.
4. Unikanie utraty szansy.
5. Usunięcia przeszkody (niewygody, dyskomfortu).

Zwykle poprzez negocjacje chcemy zrealizować niezależnie od branży jeden z tych celów, a najczęściej któryś z celów pierwszej grupy i któryś z celów drugiej grupy jednocześnie.

W realizacji powyższych celów stosujemy metataktyki (technologie negocjacyjne) m.in.:

1. Unikania zadrażeń.
2. Dogadania się z drugą stroną.
3. Przełamania oporu drugiej strony.
4. Wykorzystania drugiej strony.
5. Lekceważenie lub obojętność wobec problemu lub rozwiązań lub lekceważenie drugiej strony negocjacji.
6. Konfliktowania się z drugą stroną.
7. Zbudowania wzajemnych korzyści – maksymalizacji jak to tylko jest możliwe.

Swoje cele merytoryczne i cele operacyjne, czyli cele zachowań negocjatorów w negocjacjach realizuje się zwykle przy pomocy różnych sposobów, które będziemy w tej pracy nazywali taktykami negocjacyjnymi. Oba te obszary będziemy więc definiować następująco:

Strategia negocjacyjna to zdefiniowanie, celów które poprzez negocjacje chcemy osiągnąć.

Taktyki negocjacyjne to pakiet **metod, sposobów**, a niekiedy trików, które są stosowane podczas negocjacji dla uzyskania celów negocjacyjnych. Wielokrotne zastosowanie wybranych taktyk negocjacyjnych zależy od stylu negocjowania reprezentowanego przez negocjatora. Styl ten zależy od doświadczenia negocjatora, jego kultury organizacyjnej i kultury organizacyjnej reprezentowanej w negocjacjach instytucji oraz osobowości negocjatora. Temu ostatniemu zagadnieniu poświęcimy zresztą cały rozdział, bowiem często jest to kluczem udanych negocjacji. Strategie i taktyki negocjacyjne wynikają również z przyjętych stylów negocjowania.

Eksperci od negocjacji R. Fisher i W. Ury – definiują trzy główne style negocjacyjne: miękki, twardy i oparty na zasadach wymiany.¹ Oczywiście jest to pewne uproszczenie dla praktyki negocjowania w rozbudowanych gospodarkach rynkowych we współczesnej cywilizacji, bo tak naprawdę to stylów tych (nawet w czystej postaci) jest więcej. W poniższej tabeli przedstawiono rozbudowaną wersję takiej typologii. Uzupełniono klasyczną typologię R. Fishera i W. Ury'ego o styl bierny i styl manipulacyjny a co najważniejsze uwspółcześniono styl oparty na zasadach – dzieląc go na dwa występujące w praktyce style: styl kompromisowy i styl consensusowy w obrębie stylu asertywnego, czyli opartego na zasadach wymiany. To rozróżnienie stylu kompromisowego i consensusowego staje się współcześnie konieczne, bowiem oba charakteryzują różne filozofie negocjowania.

Najlepiej ilustruje to anegdota przytoczona we wstępie książki o dwóch siostrach, które miały podzielić się jedną dostępną im pomarańczą. Jeśli podzielią tę pomarańczę po połowie będzie to kompromis. Jeśli natomiast porozmawiają i dokładniej zdiagnozują wzajemnie swoje potrzeby może okazać się, że jedna potrzebuje sok z pomarańczy, a druga skórkę do aromatycznego wypieku. I jeśli to ustalą każda z nich dostanie wszystko co potrzebuje, i jest to właśnie consensus. Rozszerzona tablica stylów negocjacyjnych ma więc następującą postać:

¹ Fisher R., Ury W. – „Dochodząc do tak. Negocjowanie bez poddawania się”, Warszawa 1990

Style negocjacji

/Wg R. Fishera i W. Ury-ego – rozszerzenie W. Gomulski/

I. Definiowany cel negocjacji:

STRATEGIA	A. CEL NEGOCJACJI	Bierny negocjator /obojętny/	Miękki negocjator /uległy/	Manipulacyjny negocjator /sprytny/	Twardy negocjator /dominujący/	Asertywni negocjatorzy	
						Kompromisowy negocjator	Consensusowy /kooperacyjny/ negocjator
		Celem jest uniknięcie konieczności negocjowania lub bierne poddawanie się negocjom.	Celem jest porozumienie – trzeba ustępować, aby uzyskać porozumienie.	Celem jest maskowane zwycięstwo pod pozorem porozumienia (cel uświęca środki).	Celem jest zwycięstwo nawet za wszelką cenę.	Celem jest osiągnięcie kompromisu, czyli sprawiedliwego podzielenia różnic, które strony dzielą.	Celem jest mądry wynik korzystny dla stron osiągnięty consensusowo, czyli tak aby każda ze stron uzyskała maksymalnie to czego oczekuje.
		Uczestnicy są sobie obojętni.	Uczestnicy są przyjaciółmi.	Uczestnicy sobą manipulują – ludźmi można manipulować.	Uczestnicy są przeciwnikami.	Uczestnicy rozwiązują problem na zasadach ustępstw wzajemnych.	Uczestnicy rozwiązują problem na zasadach wymiany wzajemnych korzyści – wzajemnie podmiotowo się traktują.

II. Stosowane taktyki:

TAKTYKI - METODY - ZASADY NEGOCJOWANIA	B. STOPIEŃ ASERTYWNOSCI	Bierny negocjator /obojętny/	Miękki negocjator /uległy/	Manipulacyjny negocjator /sprytny/	Twardy negocjator /dominujący/	Asertywni negocjatorzy	
						Kompromisowy negocjator	Consensusowy /kooperacyjny/ negocjator
		Zachowuje się biernie i obojętnie wobec innych.	Ustępuje innym, aby pielęgnować wzajemne stosunki.	Stwarza pozory, że ustępuje innym i że dobrze im życzy.	Żąda ustępstw od innych.	Oczekuje wzajemnych ustępstw w imię kompromisu.	Stymuluje dojrzałe, racjonalne i consensusowe zachowanie stron.
		Jest obojętny wobec ludzi i problemu.	Jest miękki, ustępujący wobec ludzi i problemu.	Udaje, że działa w interesie ludzi i ich problemów.	Jest twardy, dominujący wobec ludzi i problemu.	Oddziela ludzi od problemu: chce osiągnąć taktownie kompromis z korzyści dla siebie.	Oddziela ludzi od problemu: taktownie i podmiotowo poszukując dla stron rozwiązań maksymalizujących korzyści obu stron.
		Bierny wobec innych – nie przejawia aktywności dopóki nie musi.	Unika walki – dąży do zgody za wszelką cenę.	Walczy, aby zwyciężyć sprytem.	Walczy, aby uzyskać zwycięstwo.	Walczy w imię mądrego kompromisu.	Dynamizuje działania w wyszukiwaniu i uzgadnianiu najlepszego dla stron rozwiązania – satysfakcjonującego obie strony.
		Nie zastanawia się nad zaufaniem.	Ufa innym.	Udaje, że ufa i że buduje zaufanie.	Nie ufa innym.	Działa niezależnie od zaufania dla kompromisu.	Działa niezależnie od zaufania, ale consensusowo.

Wiesław Gomulski
Przewodnik po taktykach i strategiach negocjacyjnych

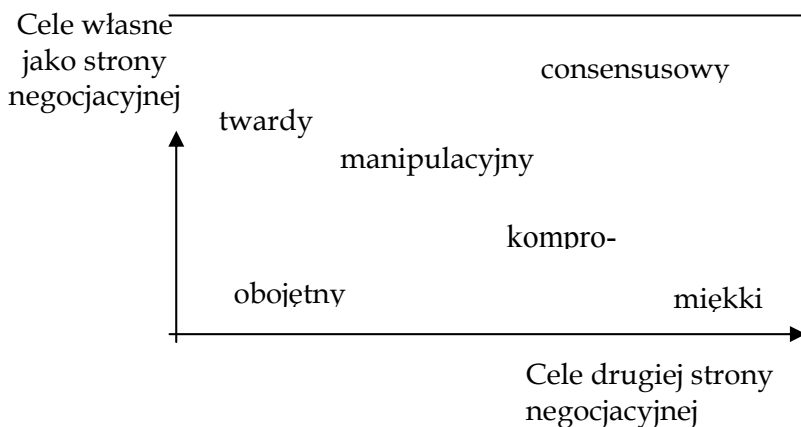
TAKTYKI - METODY - ZASADY NEGOCJOWANIA	C. INTERESY	Zwykle nie ma zdania w sprawie – nie chce się wysilać lub jest ponad to co się dzieje.	Łatwo zmienia zdanie pod potrzeby drugiej strony.	Manipuluje łatwo swoim zdaniem dla swoich korzyści, pod pozorem porozumienia.	Trzyma się twardo swojego zdania.	Koncentruje się na różnicy interesów, aby wygenerować sprawiedliwie ustępstwa obu stron.	Koncentruje się na interesach stron, aby w nich znaleźć wspólnie, maksymalnie korzystne rozwiązanie.
		Zachowuje się biernie w sprawie ofert, nie daje się wciągnąć w negocjacje.	Składa oferty.	Swoją ofertę, korzystną dla siebie, przedstawia jako rozwiązanie najkorzystniejsze dla drugiej strony.	Stosuje groźby.	Bada i odkrywa różnice w interesach.	Bada i odkrywa (nadrzędne) wspólne interesy – satysfakcjonujące obie strony.
		Nie przygotowuje granic porozumienia, nie zastanawia się nad tym.	Odsłania dolną granicę porozumienia, jak nisko może zejść ze swoich oczekiwań.	Zamazuje obrazy granic porozumienia.	Wprowadza w błąd co do dolnej granicy porozumienia.	Diagnostuje dolne i górne granice porozumienia obu stron.	Diagnostuje wspólne granice porozumienia sięgając do wspólnych nadrzędnych, maksymalnie korzystnych interesów dla obu stron.

TAKTYKI - METODY - ZASADY NEGOCJOWANIA	D. ROZWIĄZANIA	Zmuszony do negocjacji nie wykazuje inicjatywy negocjacyjnej.	Akceptuje jednostronne swoje straty dla osiągnięcia porozumienia.	Uzyskuje korzyści udając, że działa w interesie drugiej strony.	Żąda jednostronnych korzyści jako warunku zawarcia porozumienia.	Opracowuje możliwości sprawiedliwego i korzystnego dla stron kompromisu.	Opracowuje wiele możliwości rozwiązań, które będą najkorzystniejsze dla obu stron.
		Nie przygotowuje rozwiązań, w sytuacji koniecznej, improwizuje.	Ma jedno rozwiązanie takie, które zaakceptuje druga strona.	Prezentuje swoje rozwiązania jako korzystne dla drugiej strony pozornie w ich interesie.	Ma jedno rozwiązanie, które narzuca i akceptuje jako strona.	Opracowuje różne możliwości podzielenia różnicy sporu oczekując kompromisowego podzielenia (np. na połowę).	Opracowuje wiele możliwości, z których wybierze później, w porozumieniu z drugą stroną najkorzystniejsze rozwiązanie. Stara się maksymalizować korzyści obu stron.
		Biernie reaguje na dynamikę negocjacji.	Ustępuje drugiej stronie – uległość za porozumieniem.	Udaje kompromis z ukrywaną przewagą korzyści dla siebie.	Forsuje bezwzględnie swoje rozwiązanie – jeśli ustępuje to niewiele dla dużych własnych korzyści.	Wybiera kompromis uważając go za najsprawiedliwszy	Wybiera consensus, czyli takie rozwiązania przy którym obie strony uzyskując zgodnie każda dla siebie jak najwięcej (są to zwykle inne rozwiązania niż kompromisy)..

TAKTYKI - METODY - ZASADY NEGOCJOWANIA	E. KRYTERIA	Nie wysiła się na poszukiwanie kryteriów faktów, argumentów, ani na analizowanie tych przedstawionych przez drugą stronę.	Dąży do porozumienia nawet za cenę mniejszych korzyści, pomimo obiektywnych kryteriów.	Selektywnie prezentuje fakty, interpretując kryteria na swoją korzyść.	Upiera się przy swoim stanowisku pomimo niekiedy obiektywnych kryteriów.	Podzielenie różnicy sporu uzasadnia racjonalnie obiektywnymi kryteriami.	Stosuje obiektywne kryteria dla uzasadnienia rozwiązań maksymalizujących korzyści obu stron (ponad kompromisowe korzyści stron).
		Biernie poddaje się, dystansuje się, odrzuca wszelkie fakty w związku z negocjacjami.	Stara się unikać walki woli dla porozumienia.	Zyskuje przewagę sprytem – odpowiednio i selektywnie zestawiając fakty.	Stara się zawsze wygrywać walkę woli.	Stara się uzyskać kompromis w oparciu o fakty, a nie siłę woli.	Koncentruje się na meritem sprawy – uzasadnia to racjonalnie i jest otwarty na uzasadnienia – szczególnie uzasadnienia nadrzędnego, wspólnego interesu stron.
		Unika, o ile to możliwe dynamiki negocjowania.	Poddaje się presji.	Manipuluje, aby uzyskać korzyści dla siebie.	Wywiera presję.	Poddaje się regułom, a nie presji.	Stymuluje reguły takiego negocjowania, które maksymalizują wynik obu stron.

Style negocjowania wiążą się celami, do których dążą negocjatorzy reprezentujący sobą różne style negocjowania. W tabeli poniżej zilustrowano tę zależność: wektor poziomy określa cele, które chce zrealizować druga strona. Natomiast na wektorze pionowym określone są cele własne negocjatora. Proporcje respektowania obu grup celów ilustrują na wykresie typologię różnych stylów negocjowania.

Cele stron w negocjacjach a style negocjacyjne



W negocjacjach zwykle spotykają się negocjatorzy reprezentujący osobowościowo i instytucjonalnie różne style negocjowania. Ze zderzenia tych stylów wynikają różnorodne okoliczności w dynamice negocjacyjnej. Penetrowanie tych okoliczności jest możliwe i opisane zostało w tabeli poniżej. Analiza ta daje negocjatorom materiał do przemyśleń i wypracowania odpowiedniego stylu negocjowania. Reprezentowanie sobą któregoś stylu negocjacyjnego nie działa „w próżni”, bowiem druga strona realizuje negocjacje również w jakimś wybranym stylu negocjowania. Zderzenie różnych stylów wywołuje interakcje, na które również trzeba zwrócić uwagę:

Najważniejsze interakcje różnych stylów negocjacyjnych

		PARTNERSKI NEGOCJATOR	
		Miękki negocjator (Uległe partnerski) ↓	Asertywny negocjator (Asertywnie partnerski) ↓
DOMINUJĄCY NEGOCJATOR	Twardy negocjator → (Agresywnie dominujący)	<u>Uwaga:</u> Nadmierne ustępowanie (oferowanie coś za nic), może wywołać naturalną agresję drugiej strony – odruchowo też naszą, jeśli tak ulegle ustępuje druga strona.	<u>Uwaga:</u> Asertywny negocjator odpowiada pozytywnie tylko na przejawy takiego samego stylu u drugiej strony – agresję ignoruje! Agresywny negocjator powinien się z tym liczyć nie przeceniając własnej BATNY, czyli siły negocjacyjnej.
	Manipulacyjny negocjator → (Sprytnie, skrycie dominujący przez manipulowanie)	<u>Uwaga:</u> Łatwe ustępowanie drugiej strony może wywołać nasz potencjalny, manipulacyjny styl negocjacji. Jeśli my zbyt łatwo ustępujemy, prowokujemy w ten sposób drugą stronę do manipulowania (też odruchowego albo świadomego)..	<u>Uwaga:</u> Łatwo pomylić te oba style u drugiej strony. Mogą naśladować twoją asertywność, a dążyć do ukrytych jednostronnych celów. Asertywny negocjator oczekuje zawsze: 1. Rzetelnego merytorycznego podejścia stron. 2. Wymiany transakcyjnej korzystnej dla oby stron. To oznacza więcej niż poszukiwanie kompromisu.

WG ©

Można również spróbować graficznie przestawić „zderzenie się” różnych stylów negocjowania – w rozszerzonej postaci (w tabeli poniżej). Niektóre tylko konfiguracje stylów obu stron negocjacji (A i B) dają szansę na sensowne negocjowanie. Wydaje się, że najsensowniejszym dla dynamiki wektora negocjowania jest spotkanie dwóch asertywnych negocjatorów po obu stronach stołu.

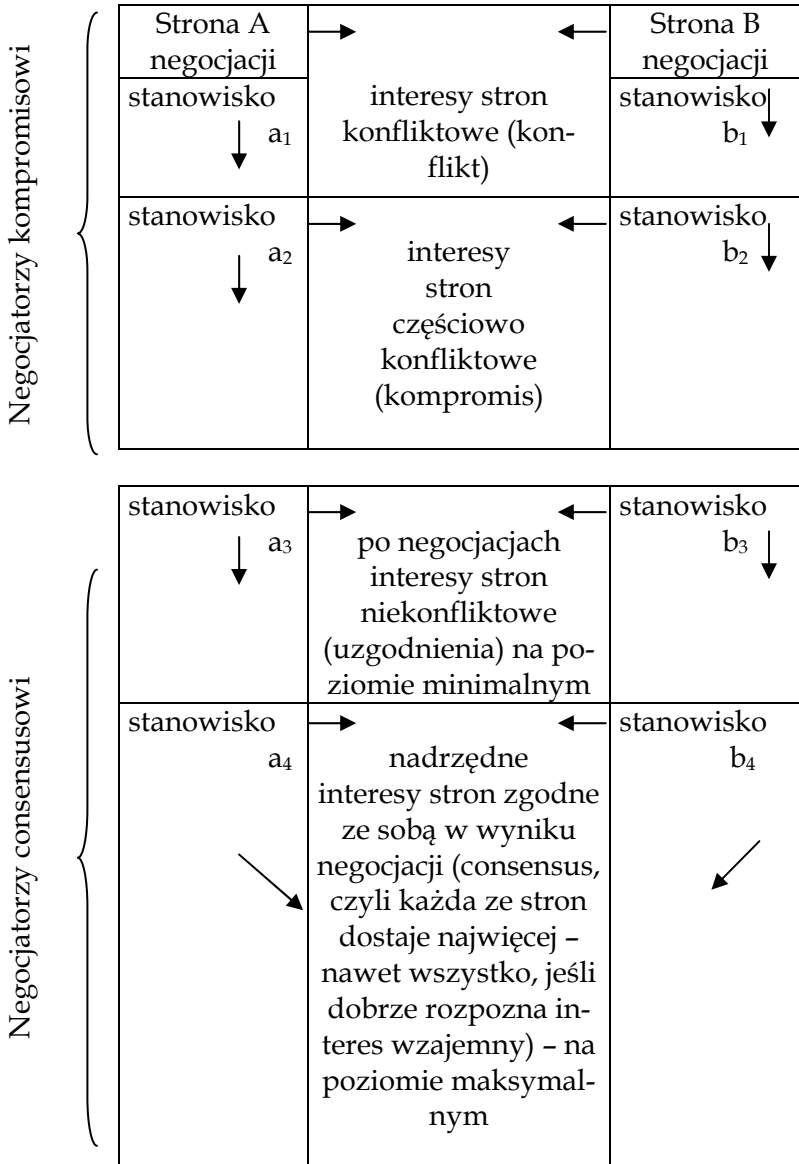
Zderzenie się różnych stylów negocjacji

NEGOCJACYJNA STRONA B		NEGOCJACYJNA STRONA A					
		Negocjator					
		Rodzaj negocjatorów A	Obojętny	Miękki	Manipulacyjny	Twardy	Asertywny
Negociator	Asertywny						
	Twardy						
	Manipulacyjny						
	Miękki						
	Obojętny						

Warto również spenetrować dwa rodzaje stylu negocjowania w ramach stylu asertywnego negocjowania. Inaczej bowiem negocjuje negocjator, który poszukuje kompromisu (różnice niezgody usiłuje podzielić na obie strony) a inaczej negocjuje negocjator, który poszukuje consensusu, czyli maksymalnych korzyści dla obu stron. Ilustruje to matryca poniżej, z której wynikają wnioski praktyczne dla negocjatorów asertywnych:

Kompromis a consensus w negocjacjach

W trakcie negocjacji strony zwykle poszukują kompromisu. Można jednak zdobyć się na więcej i poszukać consensusu:



Ryzyko negocjowania przy różnych stylach lub dobór różnych stylów negocjatorów może być bardzo duże, np. „twardy” negocjator strony A w negocjacjach z „twardym” negocjatorem B – zazwyczaj wywołują konflikt i nie dochodzą do porozumienia. W poniższej tabeli spenetrowano te konsekwencje konfiguracji stylów. Okazuje się (również z doświadczeń najlepszych negocjatorów²), że bezpiecznie z każdym tych stylów negocjuje tylko negocjator asertywny:

² Por. Gavin Kennedy – „Negocjator” Studio Emka Warszawa 1998

Bezpieczeństwo asertywnego negocjowania – w każdej sytuacji

	Nasza strona negocjacyjna			
	Miękka	Manipulacyjna	Twarda	Asertywna, kompromisowa i consensusowa
	<u>Oferta:</u> (dajemy czego chce druga strona).	Wiemy czego chce druga strona, ale damy jej to co chcemy i sprytnie za to dostaniemy co chcemy.	<u>Warunki:</u> (czego chcemy od drugiej strony).	<u>Oferta:</u> Dajemy czego chce druga strona. <u>Warunki:</u> (czego chcemy od drugiej strony) Nie ma niebezpieczeństwa – wobec każdego rodzaju negocjatorów drugiej strony, ale trzeba uważać, aby nie popełnić błędu rozpoznawania stylu drugiej strony.

Wiesław Gomulski
Przewodnik po taktykach i strategiach negocjacyjnych

Dru ga stro na negocjacji	Miękka	Niebezpieczeństwo, że demonstrowana miękkość to manipulacja.	Niebezpieczeństwo, że druga strona będzie się wahać, niezdeterminowana.	Niebezpieczeństwo, że druga strona się wycofa.	Negocjator drugiej strony skorzysta na tym bo traktujemy go podmiotowo.
	Manipulacyjna	Niebezpieczeństwo, że miękkiego negocjatora manipulacyjny będzie ogrywać	Niebezpieczeństwo wzajemnego „ogrywania się” może prowadzić do żałosnych skutków.	Może dojść do konfliktu taktyki – żądania zmiany negocjatorów.	Wymaga odkrycia się manipulacji drugiej strony.
	Twarda	Niebezpieczeństwo, że twardy negocjator zdominuje naszego miękkiego.	Może dojść do konfliktu, jeśli manipulacje zostaną odkryte.	Może dojść do ostrego konfliktu.	Spycha do defensywy twardą drugą stronę i zmusza ją do kooperacji w poszukiwaniu rozwiązań.
	Asertywna	Asertywny negocjator uzyska więcej wobec miękkiego.	Mogą odkryć, że nasza pozorna asertywność jest manipulacją.	Może dojść do zdystansowania się wobec naszego twardego negocjatora.	Dojrzałe spotkanie asertywnych negocjatorów: * w imię wymiany korzyści, * i rzeczowego stylu w negocjacjach.

Asertywny negocjator inaczej niż pozostali definiuje cele, które ma osiągnąć oraz kreuje inaczej swoje asertywne zachowania. Szuka celów nadrzędnych kooperacyjnych, które mogą być satysfakcjonujące dla obu stron porozumienia.

Poniżej przedstawiono inwentaryzację tych celów i zachowań asertywnego negocjowania. Jest to pierwsza próba takiej inwentaryzacji i wymaga dalszej penetracji. Na podkreślenie zasługuje jednak mocna konstatacja, że bezpieczeństwo takiego negocjowania i uzyskiwania dobrych wyników negocjacyjnych jest największe.

Cele operacyjne i zachowania asertywnego negocjatora

A. Cele asertywnego negocjatora.

1. Rzetelne, merytoryczne podejście do negocjacji i oczekiwanie tego od drugiej strony.
2. Oczekiwanie transakcyjnej wymiany korzystnej dla obu stron, czyli consensusu – to znacznie więcej dla obu stron niż oczekiwanie kompromisu.
3. Podmiotowe traktowanie drugiej strony negocjacji.

B. Zachowania asertywnego negocjatora.

1. Odpowiadanie zachowaniami pozytywnymi na zachowania pozytywne drugiej strony negocjacji.
2. Ignorowanie agresji, gróźb, obwiniania, nie tłumaczenie się z motywów swojego stanowiska, itp.
3. Umieć słuchać drugą stronę – szybko i precyzyjnie oraz analitycznie rozpoznawać u drugiej strony styl negocjowania, umieć też rozpoznać ewentualną chęć ogrania nas nawet jeśli druga strona stosuje asertywność w metodzie negocjacji, ale dąży do ukrytych swoich celów dających im jednostronne korzyści.

4. Wobec negocjatorów uległych nie należy zaczynać być agresywnym (odruchowo) czy manipulującym (też odruchowo), należy poszukiwać racjonalnie consensusu, który prowadzi do zmaksymalizowania korzyści obu stron i maksymalizowania korzyści własnej strony.
5. Poszukiwać consensusu, czyli takiego rozwiązania problemu, dzięki któremu obie strony uzyskają najwięcej (wszystko), czego oczekiwały. Zwykle są to inne rozwiązania niż kompromis, w którym dzieli się różnice dzielące strony na połowy, a więc strony zyskują wówczas znacznie mniej niż przy rozwiązaniach consensusowych.
6. Nie podnosić głosu. Być pewnym siebie (spokojny, ale pewny ton głosu).
7. Nie mówić ani za szybko ani za wolno.
8. Akcentować istotniejsze elementy swoich wypowiedzi.
9. Nie kontrować, nie krytykować, a informować, że ofertę drugiej strony się rozważy.
10. Pozwolić sobie przerywać przez drugą stronę (to emocje lub taktyka drugiej strony), robić pauzy interakcyjne (szczególnie, kiedy druga strona skończy swoją wypowiedź. Uzupełnić to pytaniem typu „czy już wszystko?”. Kto daje się wygadać drugiej stronie wie o niej więcej, ale należy też pamiętać o dobrej dynamice przebiegu negocjacji i regulować tempo).

Rozdział II

Osobowość negocjatora – ich dobór do negocjacji */dynamiczne zasady doboru negocjatorów/*

Od dawna prowadzone były badania psychologiczne nad ludzkimi predyspozycjami, które są potrzebne dobrym negocjatorom. Podejmowane były również próby zdefiniowania tych cech oraz cech, które przeszkadzają w tym zawodzie.

Wg Thorna (1989) dobrego negocjatora powinno cechować:

- ◆ aspiracje, czyli takie przedstawienie argumentów aby osiągnąć pełną realizację celów w negocjacjach,
- ◆ aspiracje ponadprzeciętne,
- ◆ zdolności (wiele różnorodnych uzdolnień),
- ◆ koncentracja na interesach,
- ◆ wnikliwe badanie propozycji,
- ◆ atakowanie problemu, a nie osoby,
- ◆ trzymanie się faktów,
- ◆ konstruktywne wyrażanie niezgody,
- ◆ otwarte mówienie o uczuciach, ideach,
- ◆ zadawanie pytań.

Wg Dąbrowskiego¹ (1990) dobry negocjator odznacza się takimi cechami jak:

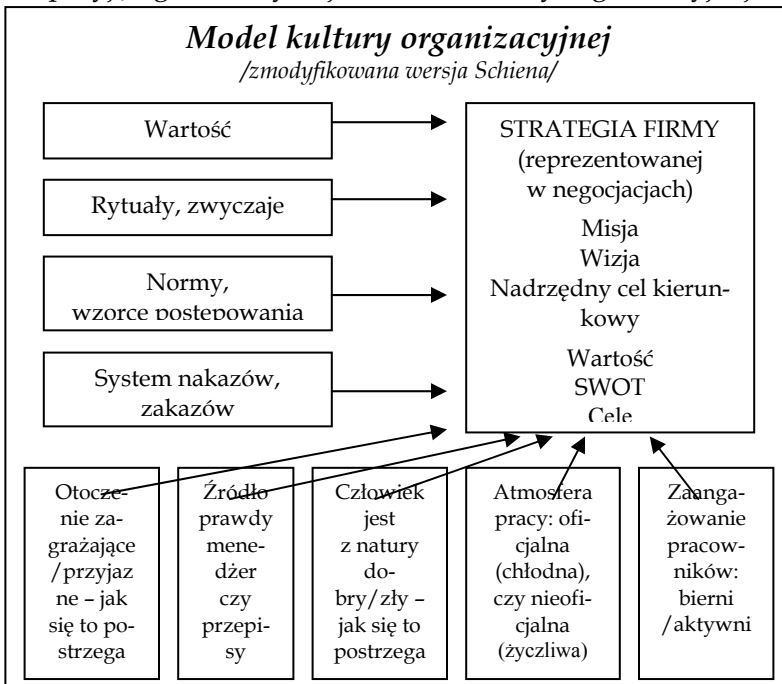
- ◆ umiejętność przygotowania się do negocjacji,
- ◆ umiejętność formułowanie celów,
- ◆ elastyczność planowania,
- ◆ samodzielność,
- ◆ postawa pozytywna wobec siebie.

¹ Dąbrowski P. „Praktyczna teoria negocjacji”, Warszawa 1990

Są również cechy, które w negocjacjach przeszkadzają:

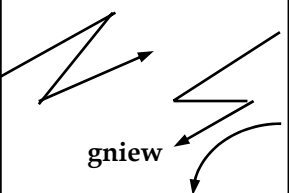
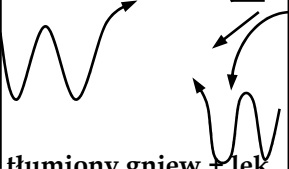
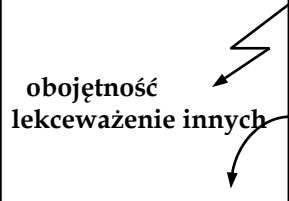

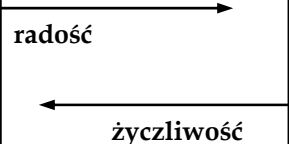
- ◆ myślenie czarno-białe,
- ◆ egocentryzm,
- ◆ wyolbrzymianie,
- ◆ podejrzliwość,
- ◆ czytanie w myślach nieprawdziwych intencji,
- ◆ agresywność,
- ◆ uległość,
- ◆ unikanie problemów.

Jednak w świetle wiedzy o stylach negocjowania sprawa się komplikuje. W różnych stylach negocjacyjnych jedne cechy są ważniejsze, a inne mniej ważne. Dlatego też obraz cech dobrego negocjatora nie będzie taki jednoznaczny. Może się bowiem zdarzyć, że w kulturze organizacyjnej jednej instytucji wymagać się będzie od niego życzliwego traktowania drugiej strony negocjacji. To wszystko zależy od przyjętego w instytucji modelu kultury organizacyjnej:



Może się również w jakiejś instytucji/firmie zdarzyć, że wybiera się raz twardego, a innym razem miękkiego czy asertywnego negocjatora, np. zależy to od tego jakiego negocjatora „wystawia” druga strona negocjacyjna. Dlatego też każdorazowo wybór negocjatora jest sprawą wagi zasadniczej. Trzeba więc dokładniej zapoznać się z mechanizmami ludzkich zachowań, aby umieć je dobrze zdiagnozować. Istnieje w tym względzie wyraźna typologia modelu zachowania, która jest psychologiczną postawą doboru kandydatów na negocjatorów – w zależności od zdefiniowanych celów i okoliczności, w których odbywają się negocjacje. Oto podstawy tej typologii :

Typologia ludzkich zachowań w sytuacjach społecznych

<p>CZŁOWIEK DOMINUJĄCY (agresywny, egoistyczny)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Chce za wszelką cenę zdobyć cel – jest zwykle skuteczny. 2. Robi to kosztem innych. <p>Najważniejsze: JA CHCĘ JA BIORĘ</p>	 <p style="text-align: center;">gniew</p>	<p>INNI LU- DZIE</p>
<p>CZŁOWIEK MANIPULUJĄCY (sprytny, makiawelista)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Chce zdobyć cel. 2. Manipuluje innymi. <p>Najważniejsze: JA CHCĘ BRAĆ SPRYTNIE</p>	 <p style="text-align: center;">tłumiony gniew + lęk</p>	
<p>CZŁOWIEK OBOJĘTNY (egoistyczny lub defensywny)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nie interesują go cele społeczne. 2. Nie interesują go inni ludzie. <p>Najważniejsze: NIE INTERESUJĄ MNIENIE INNI</p>	 <p style="text-align: center;">obojętność lekceważenie innych</p>	
<p>CZŁOWIEK ULEGŁY (defensywny, altruistyczny)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Często rezygnuje z celu. 2. Ustępuje innym - życzliwie. <p>Najważniejsze: INNI SĄ WAŻNI</p>	 <p style="text-align: center;">lęk</p>	
<p>Z powyższych postaw zachowań można przejść na zachowania asertywne wobec innych ludzi:</p>		
<p>CZŁOWIEK ASERTYWNY</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dąży do celu - skuteczny 2. Szanuje innych - życzliwy <p>Najważniejsze: JA I INNI SĄ WAŻNI</p>	 <p style="text-align: center;">radość życzliwość</p>	

Poniżej przedstawiam przykłady różnych zachowań dla każdego typologicznego sposobu zachowania w różnych sytuacjach społecznych:

Rodzaje zachowań w sytuacjach społecznych /przykłady/:

ZACHOWANIA ULEGŁE	ZACHOWANIA AGRESYWNE	ZACHOWANIA MANIPULACYJNE	ZACHOWANIA ASERTYWNE (DOJRZAŁE)
♦ Postawy pasywne.	♦ Postawy wrogie lub obronne.	♦ Postawy nacechowane obłądą a nawet cynizmem.	♦ Postawy charakteryzujące się szacunkiem i partnerskimi relacjami z ludźmi.
♦ Niewiara w siebie, kompleks niższości.	♦ Zarozumiałość, poczucie własnej wyższości.	♦ Pokładanie wiary przede wszystkim w spryt i własną przebiegłość.	♦ Wiara w siebie i w innych ludzi.
♦ Inni są ważni.	♦ Ja jestem najważniejszy.	♦ Ja jestem najważniejszy, ale nie pokazuję tego po sobie.	♦ Ja jestem tak samo ważny jak inni ludzie.
♦ Mam problemy z sobą.	♦ Inni mają problemy z sobą.	♦ Problemy innych można wykorzystać do swoich celów.	♦ Problemy są po to, aby je mądrze rozwiązywać.
♦ Zwykle przegrywam.	♦ Wygrywam jak przejawię zdecydowanie.	♦ Wygrywam kiedy wykorzystuję swój spryt.	♦ Wszyscy możemy wygrać.
♦ Inni są mądrzejsi ode mnie.	♦ Ludzie są głupi.	♦ Ludzie są naiwni.	♦ Każdy ma swoją mądrość, zdolności i talenty (wszyscy jesteśmy tak samo cenni).

Rozdział II
Osobowość negocjatora – ich dobór do negocjacji

ZACHOWANIA ULEGŁE	ZACHOWANIA AGRESYWNE	ZACHOWANIA MANIPULACYJNE	ZACHOWANIA ASERTYWNE (DOJRZAŁE)
♦ Lękliwość.	♦ Wrogość, agresja, nie- życzliwość.	♦ Cyniczna obłuda, lizu- sostwo, niby życzli- wość.	♦ Prawdziwa życzli- wość, lubienie ludzi i siebie.
♦ Zamykanie się na lu- dzi.	♦ Okazywanie swojej wyższości wobec lu- dzi.	♦ Udawanie otwartości, perfidia dla zmylenia przeciwnika i ogrania go w stosownym mo- mencie.	♦ Szczerość i otwartość w relacjach z ludźmi, radość z obcowania z innymi.
♦ Ludzie mogą nas skrzywdzić.	♦ Ludzi trzeba trzymać na dystans i traktować z góry.	♦ Ludzi należy sprytnie ogrywać.	♦ Z ludźmi warto współpracować.
♦ Unikanie trudnych sy- tuacji, które wymagają aktywności i zaangażowania.	♦ Dążenie do celów po trupach, forsowanie sytuacji trudnych bez względu na cenę.	♦ Lawirowanie, krętac- two, kombinowanie w sytuacjach trudnych.	♦ Dojrzałe wchodzenie w trudne sytuacje i znajdowanie mądre- go kompromisu jako rozwiązania (lub con- sensusu).
♦ Klient zawsze narzuca swoją wolę.	♦ Klienta trzyma się krótko.	♦ Klienta można sobie urobić.	♦ W asertywnych rela- cjach obie strony od- noszą sukces i pozo- staną z wzajemnym szacunkiem dla part- nera.

Wiesław Gomulski
Przewodnik po strategiach i taktykach negocjacyjnych

ZACHOWANIA ULEGŁE	ZACHOWANIA AGRESYWNE	ZACHOWANIA MANIPULACYJNE	ZACHOWANIA ASERTYWNE (DOJRZAŁE)
♦ Wycofanie się z sytuacji.	♦ Atakowanie lub agresywna obrona.	♦ Udawana słuszność, oszukane podporządkowanie.	♦ Profesjonalne, mądre doradztwo.
♦ Podporządkowanie się innym.	♦ Dominowanie nad innymi.	♦ Pozorne poddanie się kontroli w celu zdobycia przewagi nad innymi.	♦ Partnerskie kontakty z innymi.
♦ Rezygnacja ze swoich praw na rzecz innych ludzi (przyzwolenie na naruszanie ich).	♦ Wymuszenie na innych, aby traktowali nasze sprawy priorytetowo.	♦ Dążenie do narzucania innym swojej woli ale w zawołowany sposób (podstępem).	♦ Szanowanie równoczesne swoich praw oraz innych ludzi.
♦ Bierne słuchanie innych.	♦ Lekceważące nie słuchanie innych.	♦ Udawanie słuchania lub słuchanie dla uzyskania jak największych korzyści tylko dla siebie (przeważnie skrywanych).	♦ Umiejętność słuchania innych umożliwiającą wartościowe i skuteczne komunikowanie się.
♦ Ugrzecznione zachowanie (często występuje przy tym w środowisku agresji).	♦ Brak uprzejmości, lekceważenie, arogancja, nonszalancja.	♦ Fałszywa uprzejmość w celu uśpienia czyjejś czujności.	♦ Autentyczny szacunek dla siebie i innych.

Rozdział II
Osobowość negocjatora – ich dobór do negocjacji

ZACHOWANIA ULEGŁE	ZACHOWANIA AGRESYWNE	ZACHOWANIA MANIPULACYJNE	ZACHOWANIA ASERTYWNE (DOJRZAŁE)
♦ Sugerowanie się decyzjami innych.	♦ Narzucanie decyzji innym.	♦ Perfidne (ukryte) wpływanie na decyzje innych.	♦ Dochodzenie do consensusu poprzez szacunek dla cudzych ale i własnych decyzji.
♦ Strach przed ludźmi.	♦ Rodzaj pogardy dla ludzi.	♦ Pod płaszczykiem szacunku instrumentalnie traktowanie ludzi.	♦ Podmiotowe traktowanie ludzi, partnerskie relacje z innymi.
♦ Uleganie wpływom ludzi, którzy cieszą się autorytetem.	♦ Brak jakichkolwiek autorytetów.	♦ Pokrętne unikanie autorytetów.	♦ Darzenie szacunkiem autorytetu przy zachowaniu swojej niezależności i integralności jako osoby.
♦ Bierne przyglądanie się zakupom klientów.	♦ Natrętne lub rozkazujące narzucanie woli zakupu klientowi.	♦ Nakłanianie klienta do zakupu różnymi przewrotnymi sztuczkami, metodami nie wprost.	♦ Profesjonalne, dojrzałe i uczciwe przedstawienie oferty oraz doradztwo.

Wpływ zachowań własnych na zachowania innych

ZACHOWANIA	STYL NEGOCJOWANIA	ODDZIAŁYWANIE NA INNYCH	ZACHOWANIA I REAKCJE INNYCH			CZY DOJDZIMY Z DRUGĄ STRONĄ DO KORZYSTNEGO POROZUMIENIA
ZACHOWANIA ASERTYWNE	LIDEROWANIE / CONSENSUS KOOPERACJA/	BUDOWANIE Dobrej atmosfery rozwijania innych	SATYSFAKCJA ŻYCZLIWOŚĆ	ŻYCZLIWOŚĆ DORADZTWO	ŻYCZLIWOŚĆ ZAINTERESOWANIE	
ZACHOWANIA DOMINUJĄCE	STYL AUTOKRATYCZNY	ZDECYDOWANIE, EGZEKLOWANIE POLECEŃ, PRESJA	FRUSTRACJA AGRESJA		 KONFLIKT UKRYTY	?
ZACHOWANIA ULEGŁE	STYL USTĘPUJĄCY	ODDANIE INICJATYWY	IRYTACJA AGRESJA		 KONFLIKT	?
ZACHOWANIA MANIPULACYJNE	STYL MAKIAWELISTYCZNY	MANIPULOWANIE LUDŹMI	NIEUFNOŚĆ FRUSTRACJA AGRESJA		 KONFLIKT	?
ZACHOWANIA BIERNE	STYL OBOJĘTNY	PASYWNOŚĆ	IGNOROWANIE ZŁOŚĆ		 KONFLIKT	?

Trzeba pamiętać, że zachowanie własne wobec innych nie pozostaje bez wpływu na zachowanie innych (i odwrotnie). Nie zawsze jest się świadomym(a) faktu symetrii zachowań, ale symetria taka istnieje. Można spróbować nawet ją modelowo przedstawić (tabela poniżej).

Wybór negocjatora jest więc w pierwszej kolejności wyborem modelu zachowania jaki chcemy preferować w negocjacjach, a dopiero w drugiej kolejności jest to wybór człowieka, który ma się w ten oczekiwany model wpisać swoim zachowaniem. Wielokrotnie w instytucjach/firmach w wyborze negocjatorów intuicyjnie (nieświadomie) takie kalkulacje się przeprowadza.

W demokratyzujących się czasach coraz wyraźniej definiuje się potrzebę prowadzenia negocjacji na tzw. asertywnych zasadach wymiany. Wyraźnie preferuje się taki styl negocjacji jako najbardziej skuteczny i nie wywołujący ubocznych skutków negatywnych. Ale w tym względzie występuje w praktyce doboru negocjatorów duże nieporozumienie. Kiedy mówi się o asertywności negocjatora wyciąga się zaraz prawa asertywności człowieka. Oto one:

***Manipulacji poddajemy się wtedy, kiedy
pozwalamy innym łamać swoje prawa***

Oto lista 10 asertywnych praw:

1. Masz prawo do oceny swoich własnych zachowań, myśli i emocji oraz do brania odpowiedzialności za ich inicjowanie i konsekwencje.
2. Masz prawo nie podawać powodów, bądź usprawiedliwień, aby wyjaśnić swoje zachowanie.
3. Masz prawo ocenić, czy jesteś odpowiedzialny za znalezienie rozwiązań problemów innych ludzi.
4. Masz prawo do zmiany swoich problemów.
5. Masz prawo popełniać błędy i brać za nie odpowiedzialność.
6. Masz prawo powiedzieć – *Nie wiem*.
7. Masz prawo być niezależnym od życzliwości innych.
8. Masz prawo być nielogiczny podejmując decyzję.
9. Masz prawo powiedzieć – *Nie rozumiem*.
10. Masz prawo powiedzieć – *Nie obchodzi mnie to*.

Jeśli taki „asertywny” negocjator chciałby z tak sformułowanej „instrukcji na siebie” skorzystać, zapewne nie byłby dobrym negocjatorem. Prawa te bowiem są potrzebne i ważne, ale zostały stworzone na potrzeby ludzi nieśmiałych, ustępujących i cierpiących w życiu z tego powodu. Oczywiście w psychoterapii tego typu prawa mogą im pomóc, mogą również pomóc w szczególnych okolicznościach negocjatorom uległym, którzy nie potrafią się przeciwstawić twardemu, brutalnemu, czy cynicznemu negocjatorowi drugiej strony. Negocjatorów tego typu „wzmacnia się” niekiedy obrazkami poniższego rodzaju, na których trzeba mentalnie „odcinać kotwice”, które ich zatrzymują w skutecznym działaniu.

Kotwice

Negocjacje są procesem społecznym a nie psychoterapeutycznym i inne punkty odniesienia są potrzebne do zdefiniowania wektorów wymagań wobec dobrego negocjatora. Wprowadza się więc w tym miejscu pojęcie tzw. **asertywności społecznej**, w której decydujące są dwa wektory ludzkiego zachowania:

- ◆ Skuteczność w osiągnięciu celów.
- ◆ Podmiotowość partnerskiego i życzliwego traktowania innych.

Asertywność społeczna – zasady

Asertywność jest to zespół zachowań człowieka, którymi uzyskuje on jednocześnie:

- ◆ **Skuteczność** w dążeniu do swoich celów i postawionych przed nim zadań,
- ◆ **Podmiotową życzliwość** w relacji z innymi ludźmi, z którymi współdziała, którzy tę jego dojrzałą życzliwość doceniają.

Człowiek może zmierzać mądrze do asertywności.

Uzyskuje to człowiek:

- ◆ Pozytywnie myślący o sobie i o innych, otwarty na problemy innych.
- ◆ Życzliwie stanowczy w sytuacjach, które tego wymagają.
- ◆ Opanowany i życzliwy ludziom, dojrzały i odpowiedzialny w kontaktach.
- ◆ Pelen energii życiowej, którą mądrze regeneruje.
- ◆ Nowatorski i kreatywny, wytrwały i konsekwentny.
- ◆ Chętny do demokratycznej współpracy.
- ◆ Uczuciowy i sprawiedliwy, dbający o siebie i grupę.
- ◆ Umiejący się bronić przed niesprawiedliwym atakiem.
- ◆ Mający silne poczucie rzeczywistości.
- ◆ Mający swoje opinie, poglądy, ale słucha również opinii innych.
- ◆ Dostrzegający własne potrzeby i dojrzałe je realizujący.
- ◆ Uznający, że inni mają prawo być asertywni.
- ◆ Szukający wiedzy, nie iluzji, uczuciowy w tym co robi, ale i skuteczny w osiągnięciu swoich celów.

Asertywność społeczna w firmie

Asertywność społeczna – to takie postępowanie, w którym człowiek łączy umiejętnie i dojrzałe:

Skuteczność swoich dążeń, poprzez m.in.:

- ◆ wyrażenie siebie,
- ◆ wypowiedzanie swoich poglądów i opinii (niekonfliktowo),
- ◆ dążenie do swoich celów, realizacji zadań,
- ◆ dążenie do celów firmy, np. wobec konkurencji,
- ◆ przestrzeganie zasad i procedur, np. pomimo presji,
- ◆ przestrzeganie porządku organizacyjnego,
- ◆ egzekwowanie swoich praw z poszanowaniem innych,
- ◆ egzekwowanie poszanowania dla siebie.

Życzliwość wobec innych ludzi, poprzez m.in.:

- ◆ życzliwość emocjonalną wobec innych,
- ◆ wysłuchanie innych, ich poglądów,
- ◆ zrozumienie intencji i motywów innych,
- ◆ poszanowanie poglądów innych osób, nie naginanie ich do swoich poglądów,
- ◆ poszanowanie praw innych osób,
- ◆ zrozumienie dla odrębności dążeń innych osób,
- ◆ niekonfliktowanie się z innymi osobami, pomimo dzielących różnic, itp.,
- ◆ budowanie dobrej atmosfery w zespołach.

Asertywność jest więc skutecznym dążeniem do swoich celów z budowaniem podmiotowej życzliwości wobec innych. Każdego potencjalnego negocjatora można więc wyszacować na zmiennych skali procentowej:

Rankingowa ocena negocjatorów według różnych kryteriów

Wiedza negocjatora		Skuteczność negocjowania		Umiejętności społeczne (podmiotowa życzliwość wobec innych)	
100%		100%		100%	
90%		90%		90%	
80%		80%		80%	
70%		70%		70%	
60%		60%		60%	
50%		50%		50%	
40%		40%		40%	
30%		30%		30%	
20%		20%		20%	
10%		10%		10%	

Również na podobnej skali można wpisać nazwiska kandydatów na negocjatorów stosownie do reprezentowanej sobą asertywności społecznej.

Stopień asertywności społecznej w negocjacjach

<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="margin-right: 10px;"> </div> <div style="text-align: center;"> <p>Negocjator</p> </div> </div>		Stopień podmiotowości i życzliwości w traktowaniu innych (dla drugiej strony)				
		Bardzo nieżyczliwy(a)	Nieżyczliwy(a)	Trochę nieżyczliwy(a) i trochę życzliwy(a)	Życzliwy(a)	Bardzo życzliwy(a)
Stopień skuteczności (dla naszej strony)	bardzo skuteczny(a)					
	skuteczny(a)					
	trochę] skuteczny(a)					
	nieskuteczny(a)					
	bardzo nieskuteczny(a)					

Każdy z negocjatorów czy kandydatów na negocjatorów może wyszacować swoje miejsce w powyższej tabeli.

W „technologii” profilowania nowoczesnego negocjatora ważną zmienną jest dynamika jego rozwoju.

Zmienia się wszystko wokół nas i również negocjator, aby mógł sprostać czasom musi się intensywnie rozwijać:

Rozwój wiedzy na temat:

1. Zasad negocjowania.
2. Technik negocjowania.
3. Przedmiotu negocjacji (branży).
4. Procedur własnej firmy i partnerów w negocjacjach.

Rozwój umiejętności:

1. Komunikacji interpersonalnej.
2. Analizy kontekstu negocjacyjnego.
3. Rachunku symulacyjnego (co się opłaca).
4. Inteligencji racjonalnej (IQ).

Rozwój predyspozycji:

1. Talent negocjacyjny.
2. Kreatywność w proponowaniu rozwiązań.
3. Spostrzegawczość.
4. Wyczucie sytuacji.
5. Inteligencja emocjonalna (EQ).

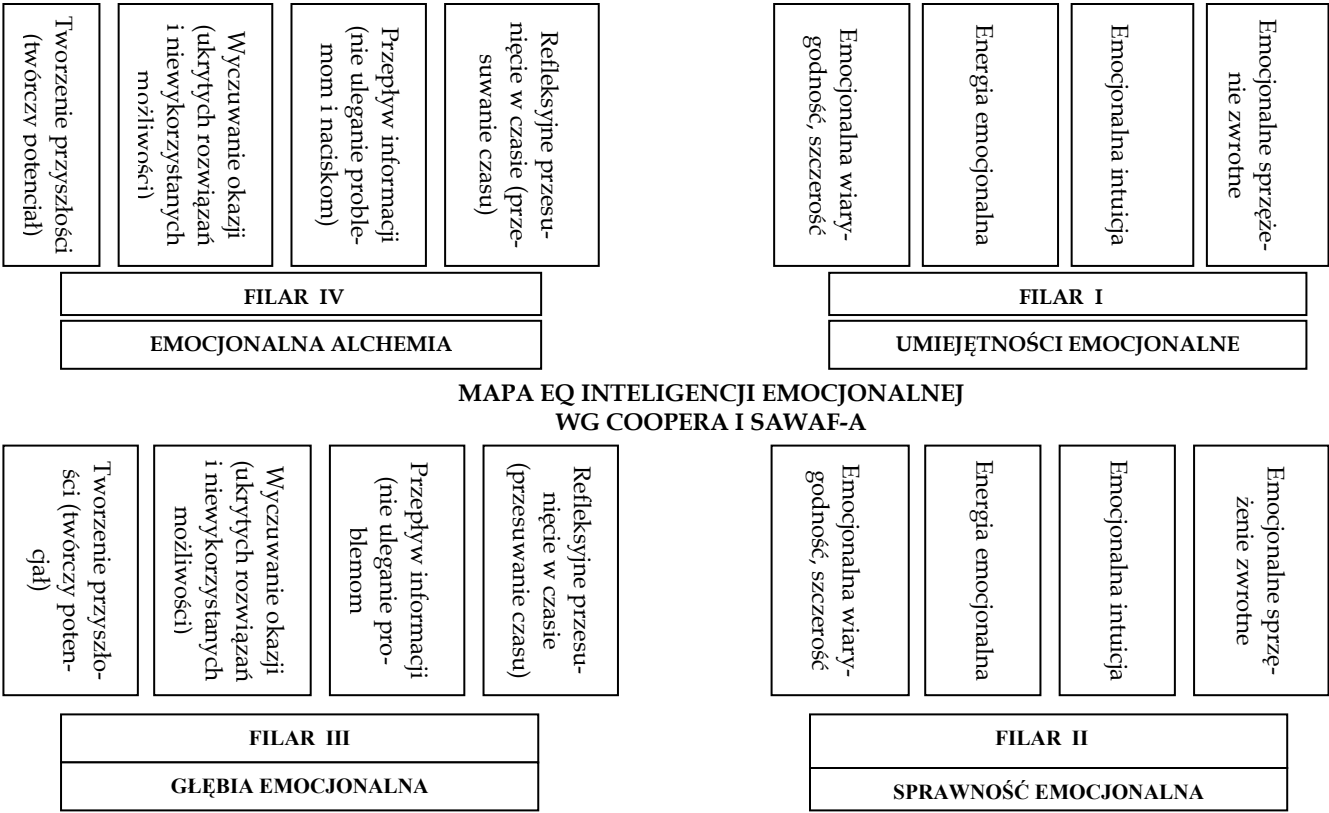
W tej dynamice budowania profesjonalizmu dobrzy negocjatorzy „trenują” swój rozwój zawodowy m.in.:

1. Okresowo sprawdzają poziom, aby wiedzieć nad czym pracować.
2. Wyprobowują nowe postawy i zachowania, aby rozszerzyć swoje możliwości negocjacyjne.
3. Wiele czytają na temat negocjacji.
4. Stawiają sobie nowe wymagania.
5. Wykorzystują codziennie sytuacje, aby ćwiczyć swe umiejętności negocjacyjne.
6. Mają uporządkowany warsztat metodyczny negocjatora.
7. Trenują twórcze rozwiązanie problemu, itp.
8. Pracują nad swoją kondycją psychiczną i energią życiową.

Dla potwierdzenia konieczności i możliwości rozwoju negocjatora warto przywołać niedawne odkrycia /Goleman i inni/, że obok inteligencji racjonalnej (IQ), istnieje także inteligencja emocjonalna (EQ), która w większym stopniu niż inteligencja racjonalna decyduje o naszym powodzeniu w życiu.² Jest ona podstawą naszej zaradności i każdy negocjator powinien uczynić rozwój swojej inteligencji emocjonalnej (EQ) ważnym zadaniem zawodowym. Model inteligencji tego typu przedstawiamy za Cooperem i Sawafem (2000).³

² D. Goleman – „Inteligencja emocjonalna”, Wyd. Media Rodzina, Poznań 1997

³ R.K. Cooper, A. Swaf – „Inteligencja emocjonalna w organizacji i zarządzaniu”, Wyd. Emka, Warszawa 1998



Na powyższej podstawie trzeba zwrócić uwagę na zmianę roli emocji w dynamice relacji społecznych. Dzięki odkryciu inteligencji emocjonalnej zmienia się rola emocji jaka w relacjach międzyludzkich jest potrzebna. Nowoczesnemu negocjatorowi emocje nie przeszkadzają w negocjacjach, ale potrafi on (ona) sterować emocjami własnymi i wpływać pozytywnie na emocje drugiej strony. Świadczy o tym chociażby poniższe zestawienie:

Emocje, uczucia i ich znaczenie w pracy

Ujęcie tradycyjne	Ujęcie współczesne dla wysokich osiągnięć
Uczucia przeszkadzają.	Stymulują osiągnięcia.
Są oznaką słabości.	Są oznaką siły.
Nie ma dla nich miejsca w biznesie.	Niezbędne w biznesie – stymulują.
Emocji trzeba unikać.	Emocje uruchamiają proces uczenia.
Emocje zakłócają.	Emocje wyjaśniają.
Trzeba je tłumić.	Należy integrować je z naszymi działaniami.
Utrudniają zrozumienie negatywne.	Poprawiają empatię.
Należy unikać uczuciowych ludzi.	Można u siebie i u innych wywoływać pozytywne emocje.
Należy zwracać uwagę wyłącznie na ludzkie myśli.	Należy wyszukiwać uczuciowych ludzi do ważnych zadań.
Przeszkadzają wykonywać zadania.	Motywuja - należy zwracać uwagę również na ludzkie emocje.
Przeszkadzają w dobrej ocenie.	Motywuja do zadań.
Rozpraszają nas.	Są niezbędne do dobrej oceny.

Są oznaką wrażliwości.	Koncentrują nas na sprawach ważnych.
Czynią nas „miękkimi”	Wrażliwość jest potrzebna.
Czynią nas mniej odpornymi.	Czynią nas prawdziwymi.
Brak emocji jest oznaką zdrowia.	Emocje zwiększają naszą siłę do działania.
Przeszkadzają w rozumowaniu.	Brak emocji jest szkodliwy.
Spowalniają proces myślenia logicznego.	Wydobywają w rozumowaniu istotne problemy.
Stanowią przeszkodę w samokontroli.	Wywołują wspomaganie myślenia holistycznego.
Tworzą konflikty.	Budują dobrą atmosferę pracy i relacji pomiędzy ludźmi.
Oslabiają utrwalone nawyki.	Uruchamiają wartości etyczne.
Przeszkadzają w przepływie obiektywnych informacji.	Stymulują aktywne poszukiwanie informacji.
Wywołują ubytki informacji w psychice.	Sprzyjają weryfikacji informacji i sprzężeniu zwrotnemu.
Komplikują planowanie i zarządzanie.	Odpowiadają za kreatywność i innowacyjność.
Podważają autorytet.	Zapewniają wpływ na innych bez potrzeby posiadania władzy.
Używać słów wolnych od emocji.	Nie da się komunikować bez emocji.

Modelując zachowania negocjatora warto z powyższego zestawienia wyciągnąć wnioski dla doboru kandydatów na negocjatorów.

Podobnie jest z postrzeganiem innego procesu społecznego jakim jest konflikt. Zmieniło się postrzeganie i wartościowanie konfliktów. Być może tradycyjny negocjator żył w przeświadczeniu, że konfliktów należy unikać za wszel-

ką cenę. Współczesny negocjator wie, że konflikty trzeba twórczo rozwiązywać. Ilustruje to poniższe zestawienie⁴ (wg S. P. Robbinsa):

Tradycyjne i współczesne poglądy na konflikt

Tradycyjny pogląd	Współczesny pogląd
Konfliktu można uniknąć.	Konflikt jest nieunikniony.
Powodem konfliktu są błędy kierowania w projektowaniu i kierowaniu organizacjami albo osoby konfliktogenne.	Konflikt powstaje z wielu przyczyn, m.in. struktury organizacyjnej, nieuniknionych różnic celów, różnic w wartościach i postrzeganiu sytuacji w różny sposób przez różne osoby.
Konflikt rozdziera organizację i przeszkadza optymalnej efektywności.	Konflikt w różnych stopniach przyczynia się do efektywności organizacji lub jej szkodzi to zależy od wielu czynników.
Zadaniem kierownictwa jest niedopuszczenie do konfliktu i jego eliminowanie.	Zadaniem kierownictwa jest pokierowanie konfliktem i jego rozwiązanie w sposób prowadzący do optymalnej efektywności organizacji.
Optymalna efektywność organizacji wymaga likwidowania konfliktu.	Optymalna efektywność organizacji wymaga konfliktu na umiarkowanym poziomie.

W nowoczesnym warsztacie negocjatora, który chce być efektywnym i podmiotowo traktuje innych, ważnych jest jeszcze kilka elementów jego dynamiki.

⁴ Por. J. A. F. Stoner, Ch. Wankel – „Kierowanie” PWN 1994

Otóż negocjacje są procesem dochodzenia do wspólnych ustaleń. Jest to więc proces decyzyjny, w którym funkcjonują dwa rodzaje ludzkiego myślenia:

- ◆ Myślenie przyczynowo-skutkowo-racjonalno-logiczne związane z inteligencją racjonalną (IQ).
- ◆ Myślenie twórcze, intuicyjne związane z inteligencją emocjonalną (EQ).

Proces podejmowania decyzji - typowe działanie negocjatora opiera się na współdziałaniu obu tych rodzajów myślenia. Ilustruje to poniższa matryca decyzyjna:

Matryca typowo ludzkich decyzji ma poniższą postać:

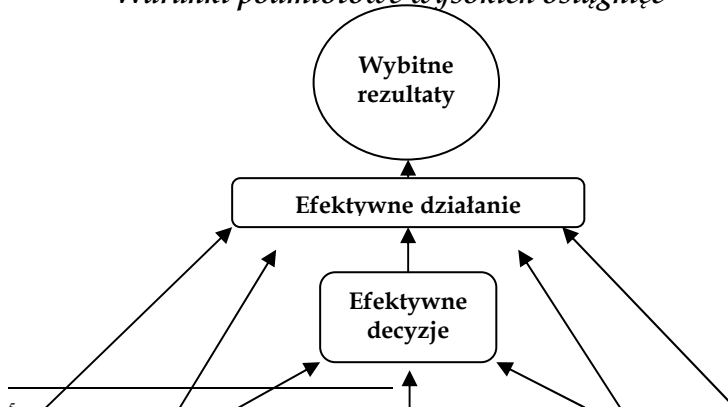
Zamknięte sytuacje decyzyjne (IQ- wykorzystujemy tu myślenie racjonalne)	Użyteczność	Realność	Wybór	Cel, czyli na ile wybrane rozwiązania prowadzą do celu i jakie skutki jeszcze wywołają.
(Mamy gotowy zbiór rozwiązań) np.: A → B → C → D →	→ → →	→ →	→	→
Otwarte sytuacje decyzyjne (EQ - wykorzystujemy tu myślenie emocjonalne)	Użyteczność	Realność	Wybór	Cel, czyli na ile wybrane rozwiązania prowadzą do celu i jakie skutki jeszcze wywołają.

(Trzeba dopiero wymyśleć zbiór ewentualnych rozwiązań) np.:				
a →				
b →	→	→		
c →	→	→		
d →	→	→	→	

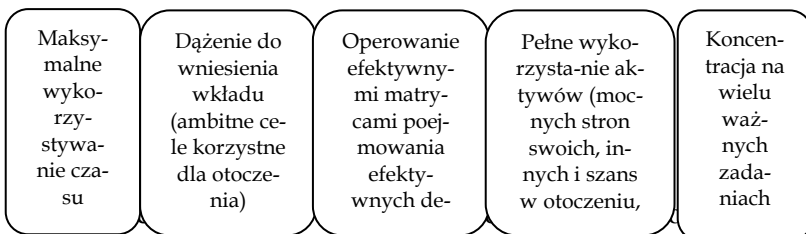
Wytrawny negocjator powinien być talentem przenikliwości w racjonalnej analizie oceny gotowych alternatyw decyzyjnych w zamkniętych sytuacjach decyzyjnych. Powinien być też ponadprzeciętnie kreatywny w wymyślaniu rozwiązań w otwartych sytuacjach decyzyjnych. I nie mogą mu się mylić oba sposoby myślenia. Nie powinien „zamykać” otwartych sytuacji decyzyjnych – co mają negocjatorzy w powszechnym zwyczaju, gdyż ograniczają sobie pole twórczych poszukiwań rozwiązań negocjacyjnych problemów. Te dwa sposoby myślenia warunkują osiągnięcie celu.

Ale są też warunki podmiotowe tych osiągnięć /wg P. Druckera/, które powinien negocjator uwzględnić w swoim planowaniu wysokich osiągnięć m.in. w prowadzonych negocjacjach.

Warunki podmiotowe wysokich osiągnięć⁵



⁵ Zbigniew Pietrański – „Twórcze kierownictwo”, PWN



zasady efektywnego działania uczynić kierunkowymi wektorami porządkującymi jego pracę i przygotowania się do negocjacji itp.

W obu sytuacjach decyzyjnych zamkniętych i otwartych istnieją pomocnicze procedury rozwiązywania problemów. Negocjator powinien umieć więc w sposób różniący stosować je poprawnie w swojej pracy.

Procedura rozwiązywania problemów decyzyjnych
/na bazie inteligencji racjonalnej IQ myślenie ma charakter przyczynowo-skutkowy/

- 1. Zbadaj sytuację.**
(Przeanalizuj pole rynkowe i wewnętrzne firmy /instytucji wiążącej się szeroko z problemami).
- 2. Zdefiniuj problem.**
(Uwaga: szacuje się, że połowa problemów zauważonych w kierowaniu jest źle zdefiniowana np. „za szeroko” lub nieprecyzyjnie!)
- 3. Określ cele jakie chcesz uzyskać rozwiązując problem.**
(Im więcej uwzględniysz tym bardziej będziesz planistyczny(a) i elastyczny(a). Nie działaj również z pierwszego skojarzenia. Na tym etapie również nie oceniał wygenerowanych alternatyw. Oddziel projektowanie wariantów rozwiązań od oceny, która nastąpi w dalszych punktach tej procedury).
- 4. Oceń prawdopodobieństwo realizacji każdego z wariantów rozwiązania.**
(Oczywiście w relacji do celu, który chcesz uzyskać).

5. **Oceń wartość (użyteczność) każdego z rozwiązań.**
(Oczywiście również z punktu widzenia, który chcesz osiągnąć).
6. **Wybierz najlepiej wariant z powyższej analizy.**
(Nie musi to być wariant z funkcji iloczynowej oceny prawdopodobieństwa i użyteczności. Popatrz na jakość każdego z wariantów. Analiza to pytania: czy warto to realizować i czy jest prawdopodobne działanie, dzięki któremu cel zostanie osiągnięty?)
7. **Zaplanuj wdrożenie rozwiązania.**
(Pamiętaj, że powinno być dobrze opracowane organizacyjne i przemyślane społecznie bo zwykle ludzie będą realizować Twoje decyzje czy ustalenia negocjacyjne).
8. **Wprowadź rozwiązanie.**
(Bądź przekonany(a) do rozwiązania, pokaż innym, że wierzysz w skuteczność przedsięwzięcia – to się udziela).
9. **Monitoruj wynik wdrożenia na każdym jego etapie.**
(Stwórz system monitoringu, a w negocjacjach współsystem monitoringu i wzajemnego informowania się stron realizacji).

Heurystyka
Rozwiązanie problemów
/na bazie inteligencji emocjonalnej EQ/

Inteligencja emocjonalna działa w oparciu o inne mechanizmy psychiczne tzw. myślenie holistyczne, czyli całościowe. Nazywa się też je myśleniem „przez wgląd”, ponieważ rozwiązanie problemu tą metodą pojawia się w naszej psychice nagle, w gotowej postaci (aha ... już wiem o co chodzi!)

Fazy tego typu myślenia przebiegają następująco:

1. Faza precyzyjna – przygotowanie informacji, ich analizowanie itp.
2. Faza inkubacji – po odłożeniu pracy nad problemem występuje w psychice dojrzewanie do wygenerowania najlepszych pomysłów jego rozwiązania. Jest to

- proces podświadomy, który dzieje się w psychice nawet, kiedy odłożyliśmy pracę nad problemem.
3. Faza olśnienia „aha” (wglądu) kiedy pojawiło się w psychice rozwiązanie.
 4. Faza sprawdzenia pomysłu – jego przydatność oraz prawdopodobieństwo na ile ów pomysł prawdopodobnie przybliży nas do celu

Negocjator powinien w swym intelekcie aktywizować oba rodzaje powyższych „procedur” myślowych i w obu ich rodzajach powinien oznaczać się ponadprzeciętnym talentem (IQ oraz EQ). Według wielu wyników badań możemy rozwijać swoją inteligencję emocjonalną (EQ). I warto będąc negocjatorem to robić bowiem w tej inteligencji kryje się podstawowe źródło potencjału efektywnego negocjatora. W rozdziale niniejszym omówiłem pokrótce kilka jeszcze mechanizmów „wyposażenia” dobrego negocjatora i jego skutecznych podmiotowych zachowań.

Na kanwie procesów decyzyjnych analizuje się niekiedy negocjacje w kategoriach teorii gier wyróżniając:⁶

- ◆ gry o sumie zerowej, kiedy wygrana jednej strony jest przegrana drugiej strony, a bilans takiej gry jest zerowy, gry o sumie niezerowej – tu zaakcentujemy dwa rodzaje takich gier:
 - wygrywają obie strony,
 - przegrywają obie strony w różnym stopniu,
 - jedna wygrywa więcej niż przegrywa druga itp.

Oczywiście negocjator asertywny buduje sytuacje negocjacyjne typu: wygrany – wygrany.

⁶ Por. Zbigniew Nęcki – „Negocjacje w biznesie”, rozdział VI, Wyd. Prof. Szkoły Biznesu, Kraków

Dobry negocjator musi również w dynamice swojego funkcjonowania uwzględniać fakty, że rzeczywistość negocjacyjna nie jest statyczna, ale że jest to proces, który wciąż ulega przekształceniom. Musi więc negocjując posiadać umiejętność rozumienia procesu wszelkich zmian, które negocjacje współkształtują. Jego wiedza o zarządzaniu zmianą musi być również ponadprzeciętna:

Fazy procesu zmiany

Motto: „Dobre jest wrogiem lepszego”

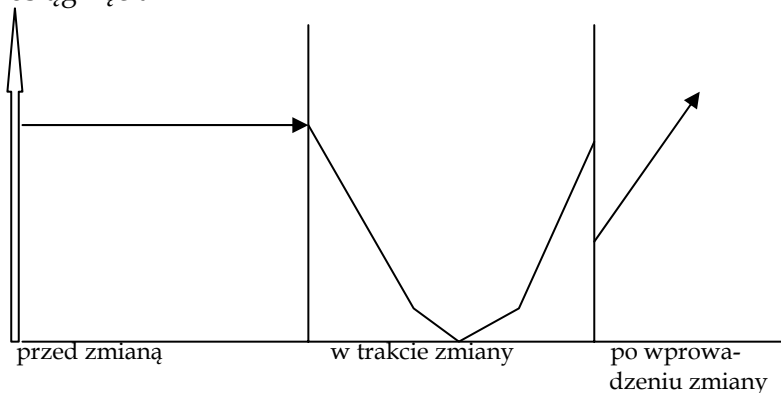
Potrzeba zmian z tempa przyśpieszenia i rozwoju cywilizacji. Każda zmiana ma swoją socjologiczno-efektywnościową dynamikę. Ilustruje to poniższy wykres:

Efektywność

Cele do

funkcjonowania

osiągnięcia



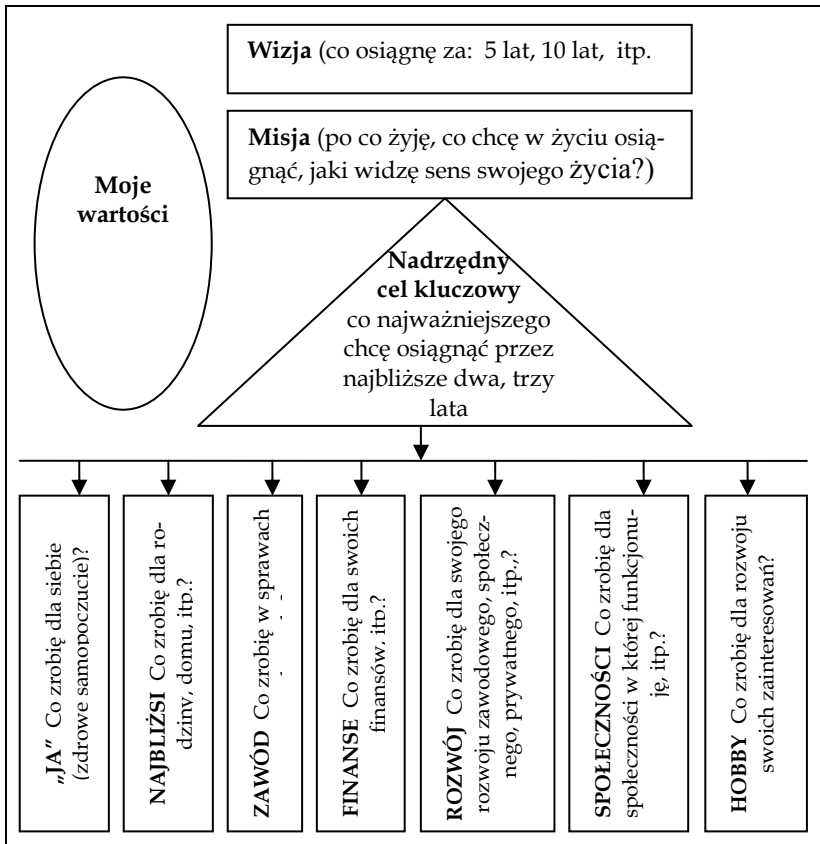
Warunki niezbędne do skutecznego wprowadzenia zmian:

1. Precyzyjne wynegocjowanie ustaleń.
2. Dobre procedury wprowadzenia zmian.
3. Profesjonalna kadra wprowadzająca zmiany.
4. Nowoczesna i elastyczna kultura organizacyjna społeczności obojętnej zmianą.

W pracy negocjatora i w jego doskonaleniu zawodowym ważne jest również dynamizowanie swojego planu życia (1) na tle strategii reprezentowanej instytucji. Oto przykład takiego modelu:

WARTOŚCI OSOBISTE	CELE OSOBISTE	ZDOLNOŚCI OSOBISTE
<p>W zakresie:</p> <ul style="list-style-type: none"> - siebie, - najbliżsi, - społeczności zawodowe, - społeczności towarzyskie (lokalne), - społeczeństwo, - świat, - wszechświat, 	<p>Potrzeby:</p> <ul style="list-style-type: none"> - dążenia, - aspiracje, - żądania, - działania, - energia, - współdziałanie, 	<ul style="list-style-type: none"> - zakres wiedzy, - umiejętności, - inteligencja, - uzdolnienia, - cechy osobowości, - cechy charakteru.
Co jest dla mnie ważne?	Co chcę osiągnąć?	Jakie mam predyspozycje?

Negocjatorzy, ale nie tylko oni (np. Account Managerowie, merchandiserzy itp.) mają swoistą strategię życia (nie zawsze świadomą), która może wpływać na przebieg negocjacji. Oto model takiej strategii:



Obszar strategii (planu życia) jest niedostrzeganym jak dotąd kryterium doboru negocjatorów. Ofensywny plan życia dynamizuje umiejętności negocjacyjne kandydata, ale również stopień realizacji tego planu weryfikuje potencjał negocjatora.

W pracy negocjatora zwykle jest wiele napięć i stresu. Zmienna odporności na stres jest również w pracy negocjatora niezmiernie ważna. Stres bowiem może wpływać ne-

gatywnie na negocjatora, albo mobilizować go do działania:

Etap reakcji na stres:

1. Stan alarmu organizmu.

Pojawiający się w momencie zagrożenia. Towarzyszą mu zazwyczaj silne reakcje lęku lub gniewu.

2. Etap obrony, jeśli czynnik stresowy trwa dalej .

Jest to faza pokonywania trudności wywołanych przez stresory. Organizm przystosowuje się do dwóch rodzajów trudności:

- a) do walki,
- b) lub do obrony.

3. Etap wyczerpania.

Jeśli działanie stresora nie ustaje, a organizm jest już zmęczony walką lub obroną, gdy siły adaptacyjne w sytuacji stresotwórczej ulegają wyczerpaniu.

Negocjator powinien mieć w zasadzie ponadprzeciętną odporność na stres społeczny i na stres, którego działanie przedłuża się w czasie. Negocjator powinien umieć sobie radzić ze stresem w różnych jego fazach, powinien radzić sobie z przyczynami i objawami stresu a również umieć łagodzić u siebie skutki nadmiernych stresów i przeciążeń.

1. Radzenie sobie z przyczynami wywołującymi stres (np. przewidując stresory).
2. Radzenie sobie ze stresem - objawowe w trakcie sytuacji stresogennej (np. zdystansowanie się wobec stresorów).
3. Radzenie sobie ze skutkiem stresu (odpoczynek, sen, odżywianie antystresowe).

W tle z własnym stresem, frustracją i odruchową agresją, zawsze broniąc się z lęku (!) warto uświadomić sobie poniższą konstatację, która w praktyce treningu asertywności społecznej pomaga w życiu wielu negocjatorom.

„Naśladuj zegary słoneczne, licz tylko pogodne dni”

Recepta na powodzenie w życiu

Akceptuję życie.

Jestem optymistą(ką).

Nie narzekam. We wszystkim widzę dobre strony.

Nie mówię – „mam pecha”. Swoimi myślami przywołuję szczęście i powodzenie.

Wyciszam złe myśli. Moje są pozytywne i optymistyczne.

Planuję sobie coś na dziś i na jutro – marzenia, cele, zadania, kontakty.

Koncentruję się pozytywnie na tej czynności, którą wykonuję aktualnie.

Dbam o wygląd – swój i otoczenia.

Jestem otwarty(a) na ludzi i sytuację.

Postrzegam aktywa w ludziach i w otoczeniu.

Jaki ma się stosunek do rzeczywistości i czy jest się optymistą – realistą ilustruje poniższa tabela. Można zdefiniować każdego kandydata na negocjatora na ile jego postawa jest z góry – czy z dołu tabeli. Jest oczywiste, że nastawienie realistyczne, ale i pozytywne ułatwia życie negocjatorom i ich firmom. Osiągają znacznie więcej tam, gdzie pesymiści widzą tylko piętrzące się przeszkody.

Optymizm, wiara w siebie, w swoją instytucję jest więc ważną zmienną w pracy negocjatora:

TAK MOŻE BYĆ	OSOLOWOŚĆ SKUKCESU /optymistyczna/ <div> <div>Co słyhać?</div> <div> - OK.! - w porządku! - coś się dzieje! </div> </div>	TO MOŻNA WYTRENOWAĆ
	<div> - wyraźnie określone cele życiowe, - marzenia, - jasna hierarchia wartości, - ustalony plan życia, - pozytywne myślenie, wiara w sukces, - dobry warsztat pracy, - energiczne działania, - racjonalne wykorzystywanie czasu, - dominacja pozytywnych emocji (pogoda ducha, radość życia, życzliwość, otwartość). </div>	
TAK CZĘSTO JEST	<div> - dominacja negatywnych emocji (gniew, irytacja, przygnębienie, nieżyczliwość), - marnowanie czasu, - apatia życiowa, - brak warsztatu pracy nad sobą, - negatywne myślenie, brak wiary w siebie, - brak wiary w sukces, - brak marzeń, celów życiowych, planu życia, - niejasne hierarchie wartości. </div>	WARTO TO ZMIENIĆ
	<div> <div>co słyhać?</div> <div> - stara bieda, - kiepsko, - stare problemy. </div> </div>	
	OSOLOWOŚĆ PORAŻKI /pesymistyczna/	

Negocjator również powinien mieć dużą wiedzę na temat mechanizmu ludzkich potrzeb. Poniżej jedna z takich klasyfikacji.

Klasyfikacja ludzkich potrzeb

/wg A.H. Masłowa/

7. Potrzeby estetyczne.
6. Potrzeby wiedzy i zrozumienia.
5. Potrzeby samorealizacji.
4. Potrzeby uznania.
3. Potrzeby afiliacyjne (przynależności, przyjaźni, miłości).
2. Potrzeby bezpieczeństwa.
1. Potrzeby fizjologiczne (egzystencjalne).

Negocjator w swojej pracy powinien być świadomy potrzeb innych (i swoich). Wytrawni negocjatorzy potrafią „rozgrywać” potrzeby drugiej strony w szeregu taktykach negocjacyjnych. Ale muszą zrozumieć dynamikę mechanizmu ludzkich potrzeb, aby rozgrywać swoją argumentację bezbłędnie wobec motywacji drugiej strony negocjacji. Aby jednak nie zgubić się w gąszczu wymagań, który powinien spełnić dobry kandydat na negocjatora – posłużmy się charakterystykami wymagań, które były formułowane w praktyce funkcjonowania w obszarze negocjacji.

Warto tu zwrócić uwagę na definiowane czynniki kompetencji negocjatora (wg G. I. Nierenberga dobrego negocjatora cechuje):

1. Znajomość ludzkiego zachowania.
2. Staranne przygotowanie do każdych negocjacji.
3. Przyjęcie trafnych założeń oraz przewidywanie założeń drugiej strony negocjacji.
4. Znajomość strategii udanych negocjacji.
5. Znajomość stosowanych taktyk negocjacyjnych.
6. Znajomość technik negocjacyjnych i organizacji negocjacji oraz zasad negocjacji.

7. Umiejętność przewidywania i zaspokajania potrzeb drugiej strony oraz własnych w negocjacjach.
8. Umiejętność posługiwania się czasem i otoczeniem w negocjacjach.

W dzisiejszych czasach patrzy się na negocjatora dynamicznie – stąd tak rozbudowane oczekiwania co do umiejętności i predyspozycji kandydatów na negocjatorów. Nie tyle ważne są cechy osobowości w sensie statycznym co dynamika skutecznych i podmiotowych zachowań. I dopiero wtedy możemy powiedzieć, że jest on nowoczesnym, asertywnym negocjatorem. Wg charakterystyki N.Rackhama i J.Carlisle ponadprzeciętnych negocjatorów cechuje⁷:

- ◆ poszukują więcej możliwości porozumienia, generują więcej pomysłów rozwiązania kooperacyjnego,
- ◆ poszukują intensywniej obszarów potencjalnej zgody,
- ◆ spędzają dwa razy więcej czasu na zagadnieniach długoterminowych i perspektywicznych,
- ◆ pracują na wachlarzu rozwiązań w granicach porozumienia /dolny i górny próg porozumienia a nie na jednym punkcie – celu/,
- ◆ używają znacznie mniej sformułowań irytujących /min. wychwalania własnych propozycji/,
- ◆ rzadziej używają nagłych kontrpropozycji,
- ◆ o wiele rzadziej stosują: obronę – atak,
- ◆ sygnalizują swoje zachowania uprzedzając o co poproszą,
- ◆ przed wyrażaniem niezgody prezentują uzasadnienia,
- ◆ częściej mówią o swoich osobistych odczuciach,

⁷ w: Gavin Kenedy – „Negocjator”, Wyd. Studio Emka 1998

- ♦ unikają słabszych argumentów w swoich prezentacjach, propozycjach – aby nie dać punktu zaczepienia do kontrargumentacji,
- ♦ rekapitulują częściej przebieg zdarzeń w negocjacjach,
- ♦ częściej w komunikowaniu interpersonalnym sprawdzają czy dobrze rozumieją,
- ♦ częściej dokonują podsumowań,
- ♦ zadają dużo więcej pytań.

Negocjacje są również procesem społecznym i trzeba widzieć też negocjatora w dynamice grupy, w której będzie on musiał z powodzeniem funkcjonować. Zarówno formalne i nieformalne strukturalizowanie się zespołów jest jego elementem pracy, w którym będzie uczestniczył.

W negocjacjach w tym miejscu pojawia się jeszcze jeden problem – różni negocjatorzy pełnią w zespołach negocjacyjnych różne role. Trzeba pamiętać więc o dynamice procesu grupowego konfigurując taki zespół. Relacje między członkami zespołu będą zadaniowe i psychologiczne. Zespół będzie się docierał, formułował swoje zwyczaje i podlegał procesowi integracji grupy. Wśród różnych autorów charakteryzuje się różne te typowe role negocjatorów. Jedną z podstawowych typologii jest tu charakterystyka pełnionych ról negocjacyjnych dokonana przez M. Belbin.

Typowe role negocjatorów wg M. R. Belbin⁸

Lider –	twórczy, rozwiązujący problemy, przewodzący,
Badacz źródeł –	entuzjasta, naturalny, pozytywny,
Koordynator –	zaufany, dojrzały, precyzujący,
Indywidualista –	samodzielnie myślący, rzeczowy, lubi spierać się i wygrywać, niecierpliwy,
Analityk –	poważny, drobiazgowy, ostrożny, krytycznie myślący,
Detalista –	zamknięty w sobie, staranny, pracowity,
Wdrożeniowiec –	praktyczny, dokładny i systematyczny, trudno go przekonać, spostrzegawczy, pomocny,
Specjalista –	samodzielny w swoim zakresie, mało wszechstronny.

Inne typologie koncentrują się na rolach organizacyjnych przyjętych w zespole negocjacyjnym. Konfigurując zespół negocjacyjny należy również przeanalizować tę społeczną dynamikę zespołu negocjacyjnego:

⁸ Alan Fowler – „Jak skutecznie negocjować”; Wyd. Petit; Warszawa 1997

Role organizacyjne w trakcie negocjacji⁹

Dobierając współpracowników trzeba tak działać, by mieć możliwość obsadzenia najczęściej występujących ról grupowych w zespołach negocjacyjnych.

Lider – tylko jedna osoba może być liderem w danej sekwencji rozmów. Nie musi to być najstarszy czy najważniejszy człowiek, ma to być osoba sprawna w organizacji zespołów. Powinien też mieć kompetencje do podejmowania decyzji, choć nie musi ich ujawniać.

Niektóre pożądane cele przewodniczącego zespołu negocjacyjnego:

- merytoryczne kompetencje tj. orientacja w danym zagadnieniu,
- intelektualne: zdolność precyzyjnego myślenia w warunkach napięcia, konstruktywna kreacja najlepszych rozwiązań,
- emocjonalne: zdolność zachowania spokoju, taktu, pogody ducha, poszukiwanie płaszczyzny porozumienia z drugą stroną, umiejętność budowania obustronnego zaufania,
- specjalistyczne: umiejętność prowadzenia negocjacji.

Protokolant – osoba ta ma dwa najważniejsze zadania. Pierwszym jest notowanie wszelkich ustaleń podejmowanych w trakcie dyskusji, łącznie z notowaniem wszelkich danych ujawnionych przez obie strony. Drugie zadanie wymaga aktywnej współpracy z liderem, podsumowania najważniejszych danych, czuwania nad kolejnością zagadnień i krótkie podsumowania.

⁹ TOP – Consulting; Wrocław 1996

Słuchacz – jest to jedna z najtrudniejszych funkcji. Doświadczenie wskazuje, że nie jest łatwo równocześnie mówić i słuchać. Wprowadzanie osoby, która pozornie nic nie robi (tylko „biernie słucha”) jest istotne. Sprawność słuchania polega na tym, by zapamiętał, co jest mówione i co nie zostało powiedziane, a także w jaki sposób było to mówione. Słuchacz musi być więc też sprawnym słuchaczem.

Krytyk – osoba ma za zadanie prowadzenie obserwacji pod kątem krytycznej oceny postępów w negocjacjach i sposobu pełnienia swych ról przez uczestników teamu. Krytyk dokonuje przeglądu rozmów, najczęściej w końcowej fazie negocjacji, ale przy długich rozmowach jest bardzo wartościowym człowiekiem, także w okresie środkowym. Krytyka z własnej strony pozwala poprawić wykonanie.

Kontroler – jest to rola negocjatora dwuznaczna. Z reguły pełni ją osoba o najważniejszej pozycji, autorytet. Ocenia ona działalność zespołu i uzyskane postępy. Nie ogranicza się do krytyki poszczególnych technik. Generalnie kontrola może być przydatna, ale też bywa, iż obecność wyższych władz wprowadza napięcie i zamraża atmosferę, klimat rozmów. Zbyt duże różnice pozycji wprowadzają hierarchizację zespołu i powodują zmniejszanie spójności.

I na zakończenie tego rozdziału warto zadać sobie pytanie jakimi metodami dobrać negocjatorów? Często stosuje się testy – ale jest to metoda wnioskowania pośredniego, bowiem zakłada się, że jakaś testowana cecha ma wpływ na efekt pracy negocjatora.

Coraz częściej stosuje się technikę testów sytuacyjnych (case study) oraz Assessment Centres - AC, czyli kompleksowy wybór w trakcie pakietowego zastosowania wielu technik i procedur wobec kandydatów.¹⁰

Autor niniejszego opracowania proponuje również inne autorskie metody wyboru negocjatorów (załącznik nr 4,5,6,7). Szczególną uwagę chcemy zwrócić na autorską metodę doboru negocjatorów w teście sytuacyjnym w artykule napisanym wspólnie przez autora z Agnieszką Maziarz-Lipką. (artykuł ten został opublikowany w czasopiśmie „Personel” nr 3/97).¹¹

¹⁰ Red. T. Witkowski - „Nowoczesne metody doboru i oceny personelu”; Wyd. Prof. Szkoły Biznesu; Kraków 1998

¹¹ W. Gomulski, A. Maziarz-Lipka - „Siła perswazji czyli diagnoza umiejętności negocjacyjnych”, Personel 3/97

Rozdział III

Fazy cyklu negocjacji

Dla charakterystyki stosowanych taktyk negocjacyjnych trzeba scharakteryzować fazowość tego procesu. W różnych jego fazach negocjatorzy zachowują się różnie, używając w każdej z faz specyficznych taktyk i zabiegów.

Wyróżniamy więc następujące fazy cyklu procesu negocjacji:

Fazy cyklu negocjacji

Lp.	Faza	Rodzaj działania/przykładowe/
I.	Przygotowań /planowania negocjacji/	1. Zdefiniowanie celów do osiągnięcia. 2. Dobór taktyk i negocjatorów. 3. Analiza siły negocjacyjnej stron.
II.	Wstępna /ustalenie pozycji stron/	1. Ustalenie porządku negocjacji. 2. Diagnoza pozycji stron. 3. Obserwacja treści umowy.
III.	Środkowa /kształtowania uzgodnień/	1. Penetrowanie rozwiązań. 2. Poszukiwanie rozwiązań. 3. Kształtowanie treści umowy.
IV.	Zamknięcia /finalizowania ustaleń/	1. Ustalenie ostatecznego kształtu uzgodnień. 2. Ustalenie treści umowy negocjacyjnej.
V.	Ponegocjacyjna /monitoring realizacji/	1. Techniczne udokumentowanie negocjacji i trybu informacji wzajemnej (protokół, umowa). 2. Monitoring trybu realizacyjnego – czy zgodny z ustaleniami.

Powyższy cykl negocjacji bywa też organizacyjną konstrukcją planu przebiegu negocjacji. Plan na tle poniższej konstrukcji można sobie uszczegółowić w zależności od specyfiki naszych negocjacji. Główne elementy tego konstrukcyjnego planu to:

Fazy cyklu negocjacji (wersja podstawowa)

I. Faza - przygotowanie do negocjacji

CEL: Dobre zaplanowanie i przygotowanie się do negocjacji.

- ♦ precyzyjne określenie tematu i przedmiotu do negocjacji,
- ♦ zdefiniowanie obszaru negocjacji, reguł porządku negocjacji, organizacji miejsca negocjacji, zaplecza, terminów,
- ♦ przewidywanie celów i taktyk drugiej strony,
- ♦ wybrane strategie celów i priorytetów.

II. Faza - otwarcie

CEL: Wzajemne zrozumienie stron, badanie i ustalenie pozycji wyjściowych.

- ♦ stworzenie przyjaznego klimatu,
- ♦ przedstawienie swojej oferty,
- ♦ poznanie pozycji drugiej strony.

III. Faza - środkowa

CEL: Kształtowanie uzgodnień, dochodzenie do porozumienia.

- ♦ podtrzymanie tempa negocjacji, dynamizowanie przebiegu,
- ♦ poznanie argumentacji, szczegółów,
- ♦ kierowanie poszukiwaniem rozwiązań i ich formułowanie.

IV. Faza - zamknięcie

CEL: Doprowadzenie do końca negocjacji, osiągnięcie porozumienia, celów i satysfakcji stron.

- ♦ sprawdzenie granicy ustępstw drugiej strony,
- ♦ określenie drugiej stronie granicy swoich ustępstw,
- ♦ przygotowanie treści projektu porozumienia,
- ♦ podpisanie porozumienia umowy negocjacyjnej.

V. Faza – ponegociacyjna

CEL: Nadzorowanie realizacji ustaleń umowy negocjacyjnej.

- ◆ ustalenie dokumentacji umowy, harmonogramów, procedur,
- ◆ ustalenie osób realizujących umowę,
- ◆ monitorowanie realizacji negocjacji,
- ◆ informowanie się stron o realizacji ustaleń.

W wersji rozszerzonej cykl ten mógłby mieć przykładową postać poniżej procedury:

Cykl negocjacji – wersja rozszerzona

Faza przygotowania */planowanie negocjacji/*

1. Zdefiniuj listę problemów, które mają być przedmiotem negocjacji. /Pamiętać, że tylko 50% problemów rozwiązywanych na świecie jest precyzyjnie zdefiniowanych/. Zdefiniuj więc precyzyjnie problem, który ma być rozwiązywany poprzez negocjacje. Czy istnieją również poza-negociacyjne korzystne metody rozwiązania problemu?



2. Przeanalizuj i wpisz liczne propozycje rozwiązywania problemu alternatywnie – nie przez negocjacje (jest to ważne dla własnej alternatywnej siły negocjacyjnej tzw. BATNY):

3. Zdefiniuj teraz temat i partnerów negocjacji:

Temat:

.....

.....

.....

.....

Partnerzy:

.....

.....

.....

4. Zdefiniuj cele jakie chcesz (chcecie) osiągnąć poprzez negocjacje. Cele mogą być wielorakie, niektóre z nich będziesz publicznie przedstawiać drugiej stronie negocjacji, ale będą zapewne również i takie, które zostawisz tylko do swojej wiadomości, itp. Wypisz więc wszystkie swoje cele, które mają być osiągnięte i ustal, które z nich będą komunikowane drugiej stronie.

Cele:

a.

.....

b.

.....

c.

.....

d.

.....

5. Spróbuj przewidzieć jak będzie definiować druga strona:

a. przedmiot negocjacji:

b. cele w negocjacjach:

jawne

ukryte / najprawdopodobniej/

6. Temat do negocjowania (problem oraz cele do uzyskania porządkuje się w tematy, które kolejno będą negocjowane /ustalić hierarchię ważności tematów – dzieląc je na główne i pomocnicze/:
- a. tematy główne /kolejno do negocjowania/:

--

- b. tematy pomocnicze:

--

- c. BATNA (co jest naszą siłą, atutem w negocjacjach – w każdym z tematów):

BATNA – w temacie głównym:
BATNA – w temacie pomocniczym:
BATNA – w temacie pomocniczym:
BATNA – w temacie pomocniczym:

7. Co chcą obie strony uzyskać w poszczególnych tematach do negocjowania /próba bilansu/:

Lp .	Tematy do negocjowania	Nasz cel do uzyskania	Stanowisko wyjściowe naszej strony	Przewidywane stanowisko wyjściowe drugiej strony	Możliwe alternatywne porozumienie	Granice porozumienia – dopuszczalne dla naszej strony

8. Plan kolejności tematów do negocjowania (Każdy z tematów może wywołać różny stopień konfliktowości, może mieć różny stopień trudności, itp. Trzeba to uwzględnić robiąc plan negocjacji.) Ustal więc kolejność negocjowania tematów - najkorzystniejszych z punktu widzenia przebiegu negocjacji:

--

9. Przygotowanie alternatywnego planu działania w sytuacji kiedy porozumienie nie będzie osiągnięte.

10. Plan dotyczący organizacji negocjacji (miejsca negocjacji, itp.).
11. Strategia negocjacyjna i szczegółowe taktyki jakie zastosujemy (styl negocjowania w poszczególnych tematach w całości negocjacji):

--

12. Jeśli nasza strona reprezentowana jest przez zespół – wówczas jakie zadania, jakie role delegujemy na poszczególnych negocjatorów i jak mają się przygotować.

a.
b.
c.
d.

II. Faza otwarcia

1. Sprawdzenie miejsca i warunków do negocjowania /szczególnie kiedy jest się gospodarzem negocjacji/.
2. Stosowanie poprawnego klimatu (atmosfery) negocjowania (odpowiednie przywitanie się, taktowne przedstawienie się stron, krótka rozmowa na neutralne tematy, użyczenie drugiej strony, zbudowanie wizerunku odpowiedzialności, dobrej woli do negocjowania, stworzenie wzajemnego zaufania, itp.)
3. Jednocześnie precyzyjne określenie tematu (tematów) negocjacji oraz uzgodnienia w tym zakresie (o ile zostały nie dokonane przed negocjacjami).
4. Omówienie między stronami planu porządku organizacyjnego negocjacji i ich harmonogramu organizacyjnego.
5. Przystąpienie do realizacji planu i porządku dziennego negocjacji:
 - ◆ prezentacja stanowiska stron, celów oraz granice możliwego porozumienia,
 - ◆ zdystansowanie się wobec pierwszej oferty drugiej strony (patrz taktyki negocjacyjne),
 - ◆ dowiedzenie się jak najwięcej o drugiej stronie negocjacji,
 - ◆ analiza i wnioski wynikające z tej fazy.

III. Faza środkowa – uzgodnienia stanowisk

1. Rozszerzenie argumentacji wobec wyjściowych stanowisk negocjacyjnych.
2. Podtrzymywanie własnego rzeczowego stylu negocjacji oraz dobrego życzliwego nastroju.
3. Stymulowanie dynamiki negocjacji i ich dobrego tempa i właściwej organizacji oraz odpowiedniego stylu.
4. Bilansowanie stosownej argumentacji i taktyk – wyciąganie wniosków i poszukiwanie metod przeciwdziałania wobec taktyk presji, manipulowania, itp.

5. Formułowanie pierwszych rozwiązań satysfakcjonujących strony.
6. Przełamywanie trudnych momentów w negocjacjach:
 - a. wnikanie w potrzeby drugiej strony, te które są deklarowane, te które deklarowane nie są i potrzeby ukryte, których druga strona może sobie nie uświadomić,
 - b. prezentacja korzyści z rozwiązań, które mieć będzie druga strona,
 - c. bilansowanie dzielących strony różnic w rozwiązaniach, które strony w zasadzie akceptują – dokonywanie podsumowania tych częściowych bilansów.
7. Poszukiwanie porozumienia, które będzie korzystniejsze dla obu stron i do zaakceptowania.

IV. Faza końcowa – formułowanie porozumienia

1. Sformułowanie porozumienia, które obie strony są wstępnie w stanie zaakceptować.
2. Sprawdzenie granic ustępstw drugiej strony w ramach formułowanego porozumienia.
3. Poinformowanie drugiej strony o granicach naszych ustępstw (akceptując już rozwiązane problemy w wyniku negocjacji, które mieć będzie druga strona z naszej oferty).
4. Zdecydowanie się na ostateczną wersję porozumienia.
5. Sformułowanie ostatecznej wersji porozumienia i upewnienie się czy strony się na nią zgadzają (uzgodnić z decydentami).
6. Zredagowanie ostatecznej wersji porozumienia (na piśmie do protokołu).
7. Rozważenie w jakim trybie podjęte będą ustalenia realizacyjne dotyczące uzgodnionego porozumienia.

V. Faza ponegociacyjna – realizacyjna

1. Ustalenie trybu redagowania czystopisu porozumienia (kto, termin, tryb upowszechniania tekstu porozumienia, itp.)
2. Poinformowanie swoich decydentów o przyjętym trybie porozumienia.
3. Wdrożenie harmonogramu realizacyjnego.
4. Monitorowanie realizacji porozumienia.
5. Informowanie się wzajemnie i wyjaśnianie spornych kwestii.
6. Ewentualne renegocjacje.

W przypadku negocjacji branżowych istnieje w nich pewna specyfikacja, którą trzeba uwzględnić planując cykl negocjacyjny. Oto poniżej propozycja takiego „konspektu” planu negocjacji handlowych, który stosowany w praktyce daje dobre rezultaty w pracy sprzedających. Na prostym poziomie jest to rozmowa handlowa, na bardziej złożonym jest to negocjacyjna rozmowa handlowa.

Fazy rozmowy handlowej
/poziom podstawowy/

I. Faza przygotowania się do rozmowy handlowej.

Wypisz i przemyśl:

- ◆ lista 10-20 argumentów – korzyści z twojej oferty o firmie,
- ◆ lista 10-20 argumentów – korzyści z twojej oferty dla każdego oferowanego przez ciebie produktu oddzielnie,
- ◆ lista 10-20 przewidywanych pytań klienta wraz z odpowiedziami na nie – z uwzględnieniem korzyści dla klienta (dla każdego z produktów oddzielnie),
- ◆ lista 10-20 przewidywanych zastrzeżeń klienta dla każdego produktu i odpowiedź na nie w kategoriach dla klienta (dotyczy to zwłaszcza zastrzeżeń cenowych),

- ◆ napisz projekty alternatywnych scenariuszy (w punktach) rozmowy handlowej.

II. Faza otwarcia (zdobywania zaufania klientów i ich potrzeb).

(Pierwsze wrażenie jest decydujące)

- ◆ uśmiech,
 - ◆ zainteresowanie się klientem,
 - ◆ dzień dobry. W czym mogę pomóc? ...
- (Dobre zaprezentowanie firmy, zaprezentowanie produktów i swojej fachowości).
- ◆ nastawienie na potrzeby klienta,
 - ◆ indywidualne podejście do klienta (typologia klienta).

III. Faza fachowa /środkowa/.

(Prezentacja korzyści dla klienta, korzystającego z naszej oferty, w sposób zindywidualizowany, w zależności od potrzeb klienta)

- ◆ przedstawienie korzyści z oferty dla klienta,
- ◆ pytania klientów (w odpowiedzi przedstawione dalsze korzyści z oferty dla klientów),
- ◆ zastrzeżenia klientów (w odpowiedzi wyjaśnienia i przedstawienie dalszych korzyści z oferty dla klienta),
- ◆ negocjowanie z klientem warunków rozmowy handlowej (wg zasad negocjacji),
- ◆ zmierzanie do finalizowania rozmowy handlowej.

IV. Faza końcowa – zamykająca.

(Finalizowanie rozmowy – precyzyjne ustalenie - pamiętać, że ostatnie wrażenie pozostaje)

- ◆ bądź zyczliwie skuteczny(a),
- ◆ pamiętaj; klient wróci, jeśli został dobrze obsłużony.

V. Faza ponegocjacyjna/posprzedażowa.

(Interesuję się dalej klientem – jeśli chcę wypracować sobie stałych klientów).

***Etap** negocjacji handlowych
/na zło*onym poziomie negocjacyjnym/

1. Przygotowanie się do negocjacji.

- ♦ Uświadczenie swoich atutów: wiara w siebie, firmę i jej produkty połączona z perfekcyjną wiedzą na ten temat jest w stanie w wydatny sposób przyczynić się do sukcesu w negocjacjach.
- ♦ Rozpoznawanie rynku i selekcja potencjalnych klientów: skupienie swych działań tylko na najkorzystniejszych obszarach daje możliwość optymalizowania własnych wysiłków.
- ♦ Zbieranie informacji o klientach i konkurencji: pamiętaj o ostrożności przy zbieraniu takich informacji, jednak zbieraj je konsekwentnie i permanentnie – to klucz do właściwej analizy rynkowej.
- ♦ Przygotowanie się do rozmowy: pamiętaj o planie rozmowy, bądź jak najszerzej przygotowany(a) na ewentualne zastrzeżenia klienta. Pozytywne nastawienie i zaangażowanie może Ci tylko pomóc w efektywnej prezentacji i efektywnej rozmowie.

2. Faza rozpoczęcia rozmowy - negocjacji z klientem.

- ♦ Umów się z właściwym człowiekiem: tylko osoby o właściwych kompetencjach decyzyjnych są gwarantem konkretnych, efektywnych rozmów – staraj się umówić z takim człowiekiem już na pierwsze spotkanie.
- ♦ Zdobądź jego uwagę i zainteresowanie: tylko dobrze przygotowana rozmowa daje Ci szansę właściwego jej prowadzenia. Do planu rozmowy nie przywiązuj się jednak bez względu na okoliczności – bądź przygotowany na niespodziewane obroty sytuacji.
- ♦ Buduj dobry kontakt, aktywnie poznaj potrzeby i możliwości klienta: rozmowy prowadzone w przyjaznej atmosferze dają szansę na zdobycie zaufania drugiej strony. Wykorzystaj tę szansę, by poznać potrzeby klienta oraz wyba

- ♦ Zaprezentuj produkt czy usługę w sposób atrakcyjny i przemawiający do wyobraźni: każda „sucha” informacja powinna być uzupełniona „zwizualizowana” odniesieniem do konkretnej korzyści jaką klient osiągnie korzystając z Twojej oferty.
- ♦ Spokojnie reaguj na nieuniknione próby manipulacji ze strony klienta: prawie zawsze klient będzie starał dezawuować zalety oferty, którą przedstawiś, będzie podważał zasadność ceny lub odwoływał się do bliżej niesprecyzowanej konkurencji – należy to przyjąć ze spokojem – w końcu takie jest prawo klienta! Najważniejsze to być na to przygotowanym.

3. Zasadniczy etap negocjacji.

- ♦ Identyfikowanie próby manipulacji z drugiej strony, stosuj odpowiednie kontrtatyki: znając podstawowe sposoby manipulacji można być przygotowanym na nie pod kątem konkretnych rozmów. Nie można obrażać klienta tylko dlatego, że próbuje uzyskać jak najwięcej – udowadniając mu, że jesteśmy na to przygotowani i że to rozumiemy w jego zachowaniu zyskujemy bardzo wiele w jego oczach.
- ♦ Słuchaj i rzetelnie odnoś się do wątpliwości klienta: przygotowany wcześniej standard odpowiedzi na typowe zastrzeżenia jest niezwykle przydatny, gdy klient zadaje kłopotliwe pytania. Nieumiejętne unikanie odpowiedzi tylko pogorszy naszą sytuację.
- ♦ Wychodź naprzeciw potrzebom i obawom klienta: pamiętaj, że to ty powinienes prowadzić rozmowę – staraj się uprzedzić uwagi klienta, za każdym razem uświadamiając korzyści płynące z twojej oferty. Nie bój się pytań i wątpliwości – całe szczęście, że klient je ma! To znaczy, że myśli o twojej ofercie i ją analizuje.
- ♦ Dbaj o ciągłe przekonanie klienta o tym, że robi dobry interes wybierając twoją ofertę: żadnej wątpliwości drugiej strony nie można pozostawić samej sobie. Komplementując klienta dawaj najczęściej do zrozumienia, że dokonał właściwego wyboru.

- ◆ Proś o uzgodnioną transakcję: postaraj się, żeby twoje zabiegi nie poszły na marne. Pamiętaj, że o efektywności rozmów nie świadczą nawet najwspanialsze deklaracje, jeśli nie są podparte konkretnymi – domagaj się ich stanowczo, lecz z poszanowaniem drugiej strony i jej wahań.

4. Finałowy etap negocjacji.

- ◆ Staraj się by umowa była twojego autorstwa: to stawia cię w wygodniejszej sytuacji i jest logiczną kontynuacją prowadzenia całej rozmowy.
- ◆ Bądź uważny przy końcowym wzroście wymagań klienta: uważaj na swoją uległość przed samym końcem rozmów – niech chęć sfinalizowania umowy nie przysłoni twoich priorytetów (bądź twardy wobec tematu negocjacji a życzliwy ludziom).
- ◆ Pamiętaj o wewnętrznych oponentach w firmie klienta: często trzeba pomóc drugiej stronie o poradzeniu sobie z krytyką ze strony ich współpracowników czy zwierzchników. Nie zostawiaj klienta samego w tej ostatniej, jakże często ważnej batalii (twoje argumenty pomogą mu przekonać innych ludzi w jego firmie).
- ◆ Dbaj o utrzymanie kontaktu ze swoimi dotychczasowymi klientami: sfinalizowanie umowy nie jest wcale końcem twojej pracy, ba! jest dopiero jej trudnym początkiem. Teraz musisz skupić się na otaczaniu swojego nowego klienta ciągłą uwagą i troską. W ten sposób możesz zdobyć stałego i lojalnego klienta, a utrzymanie takiego jest o wiele przyjemniejsze i co ważniejsze tańsze od poszukania nowego.

5. Posprzedażowy etap.

- ◆ Serwis posprzedażowy jest częścią negocjacji z klientem.
- ◆ Pamiętaj, że klient na początku zwykle decyduje się na zakup sondażowy, marketing w dzisiejszych czasach zmienia się w clienting to znaczy w rozbudowany system opieki nad klientami.

Rozdział IV

Taktyki stosowane w różnych fazach negocjacji – wprowadzenie do taktyk

W negocjacjach wyróżniamy pięć faz. Wyróżniliśmy je już
porzednio:

1. Faza przygotowania do negocjacji.
2. Faza wstępna /ustalenia pozycji stron/.
3. Faza środkowa /argumentacja kształtowanie uzgodnień/.
4. Faza zamknięcia /finalizowania ustaleń/.
5. Faza ponegociacyjna /monitoring realizacji/.

W każdej z tych faz na kanwie przyjętych w założeniach strategii strony realizować mogą wiele taktyk negocjacyjnych uzyskiwania swoich celów.¹

Są to grupy taktyk m.in.:

1. Taktyki budowania klimatu negocjacji.
2. Taktyki prezentowania stanowisk, rozwiązań.
3. Taktyki argumentacji.
4. Taktyki perswazji.
5. Taktyki presji negocjacyjnej.
6. Taktyki manipulacji.
7. Taktyki uzyskiwania kompromisu.
8. Taktyki consensusu – uzyskiwania porozumienia między stronami.

Oczywiście w różnych fazach negocjacji preferowane są różne rodzaje taktyk negocjacyjnych. Zależy to również od przyjętego stylu negocjowania każdej ze stron i dynamiki negocjacji. Można przyjąć nawet istnienie pewnej typologii zależności preferowania taktyk w różnych fazach procesu negocjacji. Charakteryzuje to tabela „Przykładowe taktyki negocjacyjne w różnych fazach negocjacji”.

¹ Por. Gary Karrass – Dobić targu, Wyd. Businessman, Sopot

Przykładowe taktyki negocjacyjne w różnych fazach negocjacji

Rodzaj taktyk Fazy /etapy/ negocjacji	Budowania klimatu negocjacji	Prezentacji	Argumenta- cji	Perswazji	Presji	Manipulacji	Kompromi- su	Consensusu
I. Przygotowań (planowania)	Np. Przygotowanie wygodnych pomieszczeń negocjacyjnych.	Np. Przygotowanie dobrego image'u negocjatorów.	Np. Przygotowanie listy argumentów.	Np. Podwyższanie własnej siły negocjacyjnej (tzw. BAT-NY).	Np. Obniżenie siły negocjacyjnej (tzw. BAT-NY) drugiej strony.	Np. Zbieranie informacji o poczynaniach drugiej strony.	Np. Ustalenie dolnej i górnej granicy porozumienia.	Np. Przygotowanie wielu alternatywnych rozwiązań.
II. Wstępna (ustalenie pozycji)	Np. Ustalenie porządku negocjacji satysfakcjonującego obie strony.	Np. Zaprezentowanie stanowiska.	Np. Argumentowanie co do trybu negocjacji.	Np. Przekonanie, że obie strony mają wspólne cele.	Np. Reglamentowanie czasu negocjacji terminu ich zakończenia.	Np. Definiowanie po swojemu reguł negocjacji.	Np. Prezentowanie w czym się strony różnią.	Np. Definiowanie metacelu (nadrzędnego), który łączy obie strony negocjacji.
III. Środkowa (kształtowanie uzgodnień)	Np. Unikanie emocjonalnej agresji, konfliktu.	Np. Prezentowanie szczegółowego stanowiska w kolejnych sprawach.	Np. Przedstawienie argumentów za własnym stanowiskiem.	Np. Przekonanie co do swoich szczególnych argumentów.	Np. Stawianie drugiej stronie w tzw. „ślepych zaułku”.	Np. Manipulowanie argumentami, faktami itp.	Np. Proponowanie podzielenia się różnicą między stronami.	Np. Proponowanie rozwiązań, które strony zaakceptują.

IV. Zamknięcia (finalizowanie ustaleń)	Np. Podziękowanie stronie za efektywne negocjacje.	Np. Zaprezentowanie formuły końcowej ustaleń.	Np. Przedstawienie argumentów dla proponowanych końcowych ustaleń.	Np. Przekonanie drugiej strony, że proponowana przez nas wersja ustaleń jest najlepsza. Np. wymuszenie realizacji umowy przez drugą stronę.	Np. Podkreślenie, że jest tylko to rozwiązanie, które proponujemy, a nie ma alternatywy.	Np. przekonanie, że proponowane przez nas ustalenie jest najkorzystniejsze dla drugiej strony.	Np. Wyliczenie, że różnicą dzieli się na pół.	Np. Podkreślenie, że każda ze stron używa niemal wszystko czego oczekiwała.
V. Ponego-cyjna (monitoring realizacji)	Np. Życzliwe informowanie się o realizacji ustaleń.	Np. Prezentowanie czy stopisu protokołu z negocjacji czy umowy negocjacyjnej.	Np. Argumentowanie jak należy zrealizować umowę.	Np. Stymulowanie drugiej strony do wdrożenia umowy wg naszych oczekiwań.	Np. Wymuszenie realizacji umowy przez drugą stronę.	Np. Podanie do publicznej wiadomości, że druga strona nie realizuje umowy.	Np. Podzielenie się kosztami realizacji umowy negocjacyjnej.	Np. Monitorowanie czy obie strony nie mogłyby odnieść zgodnie dodatkowe korzyści.

Różnorodne taktyki scharakteryzujemy odrębnie w kolejnych rozdziałach dla każdej fazy negocjacji. Zaprezentujemy w tych rozdziałach w miarę pełny przegląd stosowanych taktyk. W każdym rozdziale jest ich dużo, ale tak naprawdę to bardzo wiele taktyk tego typu jest w negocjacjach świadomie bądź nieświadomie stosowanych. Poza tym, każdy z zespołów negocjacyjnych czy też indywidualny negocjator ma swój ulubiony pakiet takich taktyk w każdej z faz procesu negocjacji. Oczywiście podział taktyk na fazy negocjacji jest podziałem tylko porządkowym, każda z taktyk lub jej modyfikacja może być użyta przez każdą ze stron w każdej fazie negocjacji. Twórczość i pomysłowość ludzka i w tym zakresie wydaje się być nieograniczona.

Taktyki będą krótko scharakteryzowane (bowiem jest ich bardzo wiele) i będą dla nich zawarte wskazówki dla inspiracji jak przeciwdziałać, zwłaszcza w sytuacjach, kiedy jest na nas wywierana presja, bądź poddawani jesteśmy perswazji lub manipulacji.

W tej części pracy przyjęto umownie, że nasza strona negocjacyjna negocjuje rzeczowo i asertywnie. Natomiast wobec presji i manipulacji drugiej strony musimy umieć rozszyfrować taktyki i odpowiednio wobec nich i wobec przyjętego przez nas stylu negocjacyjnego umieć zachować się w negocjacjach.

Wskazówki te należy traktować wyłącznie inspiracyjnie bowiem nie ma typowych, modelowych sytuacji negocjacyjnych i w każdej trzeba zachować się i działać w sposób zindywidualizowany. Trzeba więc konkretną sytuację odpowiednio precyzyjnie zdiagnozować i dobrać takie działania negocjacyjne, które tej konkretnej sytuacji w naszym przypadku nam odpowiadają. W tabeli „logistyka taktyk negocjacyjnych” w różnych fazach (etapach) negocjacji przedstawiamy nazwy niektórych taktyk (zwyczajowo

przyjętych lub zdiagnozowanych przez autora książki) dla taktyk opisanych w dalszych kolejnych rozdziałach niniejszego opracowania. Jest to więc swoisty (tabelaryczny) „spis treści” taktyk, z którego można korzystać dla uplastycznienia sobie wyobrażenia, jakie zabiegi taktyczne mogą być stosowane wobec nas (a niekiedy przez nas – nawet nieświadomie) w różnych fazach procesu negocjacji. To logiczne opracowanie trzeba również traktować jako próbę uporządkowania wiedzy o tych taktykach i o sposobach radzenia sobie z nimi. Każda z taktyk może być zastosowana (i to w zmodyfikowanej postaci) w każdym etapie (fazie) negocjacji. Omawiając taktyki stosowane w poszczególnych fazach negocjacji zrezygnowałem z przykładów przy każdej z taktyk. Książka ta wówczas „rozrosłaby się” do wielotomowego dzieła. Jestem zdania, że negocjatorzy są ludźmi, którzy „w lot” chwytają każdy sygnał dla nich ważny i umieją go zastosować do swoich celów. Dlatego zostali wybrani na negocjatorów.

Rozdział IV
Taktyki stosowane w różnych fazach negocjacji – wprowadzenie

Index taktyk negocjacji stosowanych w różnych fazach negocjowania //fragment//

Rodzaj taktyk Fazy /etapy/ negocjacji	Taktyki budowania klimatu negocjacji	Taktyki prezentacji	Taktyki argumen- tacji	Taktyki perswazji	Taktyki presji	Taktyki mani- pulacji	Taktyki kom- promisu	Taktyki consen- susu
I. Przygotowań (planowania)	Taktyka fa- sady.	Taktyka podwyższa- nia własnej BATNY.	Taktyka al- gorytmu.	Taktyka bluffu.	Taktyka ob- niżania BATNY drugiej stro- ny.	Taktyka tylko jednej oferty.	Taktyka strony trzeciej.	Taktyka gry na aspira- cjach.
II. Wstępna (usta- lenie pozycji)	Taktyka ma- nipulowania porządkiem dziennym.	Taktyka śnieżnej kuli.	Taktyka pa- triarchy.	Taktyka po- złacania.	Taktyka udawanego szoku.	Taktyka niepeł- nych pełnomoc- nictw.	Taktyka podziału problemu na części.	Taktyka komple- mentowa- nia.
III. Środkowa (kształtowanie uzgodnień)	Taktyka sprzedaży z niechęcią.	Taktyka od- zwierciedla- nia.	Taktyka przechwy- tywania ini- cjatywy.	Taktyka sprzedaż ta- nio – zdobę- dziesz repu- tację.	Taktyka imadła.	Taktyka walca in- formacyjnego.	Taktyka wet za wet.	Taktyka wielu al- ternatyw.
IV. Zamknięcia (finalizowanie ustaleń)	Taktyka po- woływania się na współpracy.	Taktyka ustępstw malejących.	Taktyka śmieszne pieniądze.	Taktyka „call – pro- duktu”.	Taktyka pre- sji czasu.	Taktyka skubania.	Taktyka dzielenia różnicy na pół.	Taktyka SPIN-u.
V. Ponegocja- cyjna (monito- ring realizacji)	Taktyka spo- tkań realiza- cyjnych.	Taktyka mo- nitoringu ustaleń.	Taktyka klauzuli.	Taktyka wy- cofywania się z oferty.	Taktyka wymuszania zaliczki.	Taktyka zgłasza- jącego się na re- dagującego usta- lenia.	Taktyka renegocja- cji.	

Rozdział V

Taktyki stosowane najczęściej w fazie przygotowania się do negocjacji

Wbrew praktyce improwizowania w negocjacjach przygotowanie się do rozmów jest jedną z ważniejszych faz, od której zależy ostateczny efekt negocjacji.

W fazie tej kreuje się strategię negocjacyjną, cele, antycypuje się strategię i cele drugiej strony, przygotowuje się propozycje organizacyjne i porządkowe, ustala górną i dolną granicę porozumienia, itp.

Ale w tej fazie również opracowuje się taktyki negocjowania, które się zastosuje oraz projektuje się kontrtaktyki na zastosowanie taktyki drugiej strony.¹ Do stosowania w tej fazie taktyk negocjowania należą przede wszystkim taktyki bilansowania BATNY obu stron, czyli ich siły negocjacyjnej, a także taktyki udroźniania dostępu do baz danych niezbędnych do negocjowania. W tej fazie również wypracowuje się argumenty, których użyje się w negocjacjach, a także określa się projekty ładu i stylistyki negocjacyjnej.

Jedną z ważnych strategicznych spraw jest w tym zakresie określenie swojej siły negocjacyjnej tzw. BATNY i porównania jej z siłą negocjacyjną drugiej strony, którą też trzeba zbilansować przed negocjacjami. Co to jest więc ta BATNA

**BATNA - BEST ALTERNATIVE TO A NEGOTIATED AGREEMENT
NAJLEPSZA Z ALTERNATYW NEGOCJOWANEGO POROZUMIENIA²**

Bilans BATNY ma swoją dynamikę. Od siły BATNY obu stron, którą się porównuje planując negocjacje zależy przyjęcie stosowanej strategii, planu negocjacji, stylu negocjowania, a także taktyk negocjacyjnych, które zamierza się zastosować.

Z doświadczeń wielu negocjacji warto zwrócić uwagę na fakt, że jeśli jeden z partnerów jest dużą firmą czy instytucją, a drugi znacznie mniejszym partnerem do współpracy, to nawet w takiej sytuacji nie musi być tak, że ten pierwszy „z natury rzeczy” ma zawsze silniejszą BATNE, a ten drugi musi negocjować z pozycji uległego, przegrywającego (Opowieść o Dawidzie i Goliacie jest tu mocno pokrzepiająca!). We współczesnych czasach jest również wiele dowodów na to, że siła BATNY nie tylko zależy od wielkości

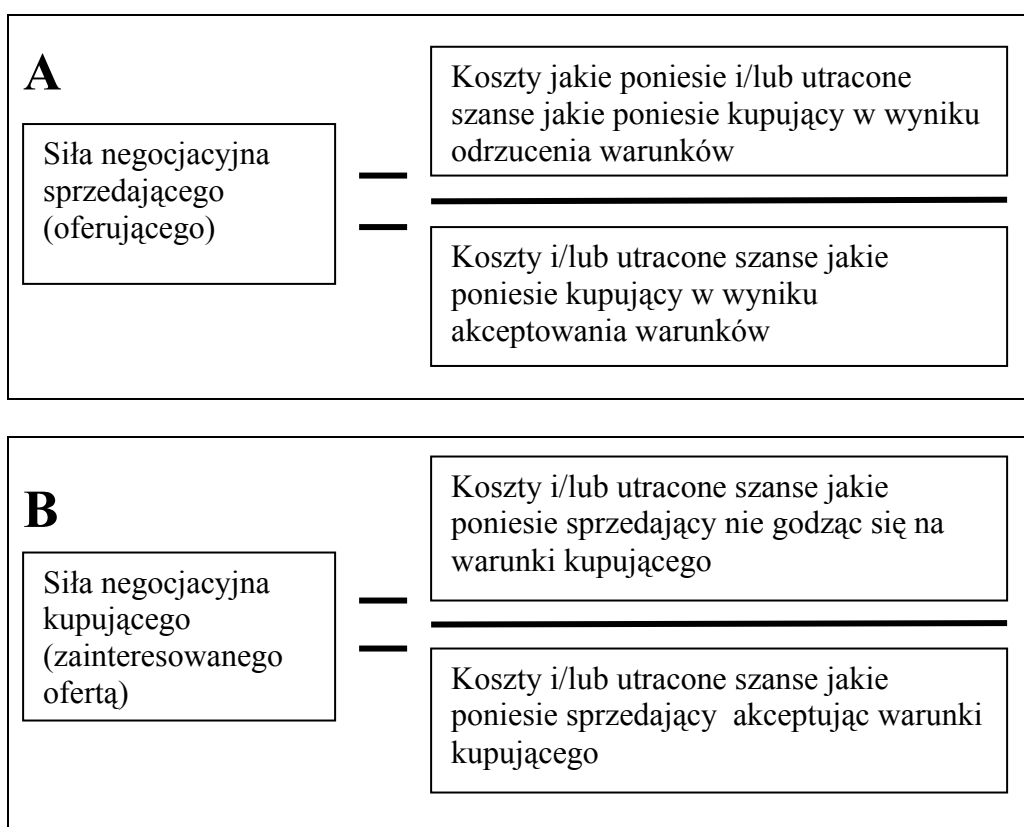
¹ Por.: David Martin – „Taktyka prowadzenia spotkań”: Bussines Pres; Warszawa 1998

² Por.: m.in. Pierre Casse – „Jak negocjować”; Wyd. Zysk i S-ka; Poznań 1996

potencjału partnerów. BATNĘ trzeba sobie przygotować przed negocjacjami. Różni autorzy proponują kilka etapów w tym zakresie:

1. Przygotowując bilans BATNY wygeneruj wiele możliwych sposobów rozwiązania Twojego problemu z powodu, którego chcesz negocjować. Zawsze istnieje wiele sposobów rozwiązania Twojego problemu poza negocjacjami z tym konkretnym partnerem. Im tych sposobów będzie więcej – tym silniejsza Twoja BATNA. Jeśli nawet zaczniesz negocjować z tym konkretnym partnerem, a porozumienie nie zostanie osiągnięte – nic się takiego nie stanie, masz inne wyjścia z sytuacji. Są nawet w tym zakresie stosowane wzory.³

W rozszerzonej postaci można je zaproponować następująco:



Porównanie wartości obu współczynników (A i B) daje szczegółowy (i szacunkowy) obraz siły BATNY każdego z partnerów.

³ M. Stalmaszczyk – „Skuteczne negocjacje”; Wyd.: Centrum Informacji Menedżera; Warszawa 1994

2. Trzeba również pamiętać, aby wygenerowane pomysły innego rozwiązania problemu niż negocjacje z tym konkretnym partnerem zostały „rozpracowane” i wyszacowane. Powinny zostać też wygenerowane praktyczne możliwości działania w wyniku przyjęcia tych rozwiązań. I to w obu sytuacjach – o ile nie przystąpi się do negocjacji z tym partnerem oraz w sytuacji, w których negocjacje z nim nie zakończą się pozytywnie.

Rozważa się wówczas te pozanegocjacyjne rozwiązania z innymi partnerami, również pod kątem własnej BATNY. Oferta może być lepsza lub gorsza, wówczas, jeśli nasza BATNA jest lepsza od nowej oferty trzeba wynegocjować lepsze warunki lub szukać dalej innych rozwiązań lub innych partnerów.

Trzeba jednak pamiętać, że istnieje szereg taktyk podwyższania („podrasowywania”) własnej siły BATNY oraz obniżania siły BATNY – drugiej strony negocjacji.

Od tych taktyk zaczniemy charakterystykę taktyk, które używa się w fazie przygotowań do negocjacji.

Judgem
s. 216

Taktyka podwyższenia sobie własnej siły negocjacyjnej (BATNY)

Taktyka przygotowywana zazwyczaj przed negocjacjami polega na znajdowaniu argumentów przemawiających za naszą siłą negocjacyjną. To zawsze wzmacnia psychicznie negocjatorów, którzy mają wówczas poczucie partnerstwa albo przewagi negocjacyjnej – w zależności od przyjętego stylu negocjowania. W negocjacjach rywalizacyjnych twardych podwyższanie własnej siły negocjacyjnej (BATNY) zwykle łączy się z obniżeniem siły negocjacyjnej drugiej strony (obniżenie ich BATNY). Podwyższanie swojej BATNY może odbywać się różnymi metodami np. przez lobbying, itp.

Mogą to być taktyki takie jak:

1. Powoływanie się na autorytety, które nas wysoko oceniają.
2. Powoływanie się na certyfikaty, referencje.
3. Budowanie grupy nacisku, lobbyingu, w którym się uczestniczy.
4. Udział w reprezentacyjnych gremiach, stowarzyszeniach.
5. Demonstrowanie przynależności do preferowanej grupy społecznej.
6. Wskazywanie znaczących partnerów gospodarczych naszej strony.
7. Taktyka dobrej tradycji, prestiżu naszej strony.
8. Taktyka kreacji medialnej (dobry wizerunek medialny).
9. Taktyka koncentracji na wartościach.
10. Demonstrowanie zachowania pewności siebie.

Przeciwdziałanie /antycypowanie/:

- ◆ Druga strona zwykle przygotowuje się do wzmocnienia swej BATNY. Trzeba też przewidzieć, na czym oprą swoją BATNĘ.
- ◆ W negocjacjach druga strona może dążyć do zdeprecjonowania przeciwnika przez obniżenie mu jego siły negocjacyjnej. Podwyższanie swojej BATNY tak naprawdę służy jej odbudowaniu wobec deprecjacji z drugiej strony. Powinna to być długa lista naszych mocnych argumentów.
- ◆ Do każdej negocjacji przygotowuj zwykle argumenty na rzecz własnej siły negocjacyjnej BATNY, których użyjesz w negocjacjach.
- ◆ Prezentacja argumentów na rzecz własnej BATNY musi być dobrze przygotowana i odpowiednio serwowana (m.in. „taktyka keksu” argumenty te mają być „wtykane” w rozmowę negocjacyjną jak rodzyнки w ciasto).

Group
007
s 205

Taktyka obniżania BATNY drugiej strony negocjacji

Taktyka ta polega na przygotowaniu sobie przed negocjacjami i zademonstrowaniu drugiej stronie w negocjacjach słabych stron drugiej strony negocjacji. Dzieje się tak często nawet wtedy, kiedy druga strona ma „optyczną” przewagę negocjacyjną. Wychodzi się z założenia, że strona negocjacyjna nawet „optycznie” silniejsza posiada również swoje słabe strony, swoje potrzeby – skoro zainteresowana jest negocjacjami. I tak na ogół jest w istocie, trzeba umieć odkryć te słabe punkty drugiej strony i odpowiednio do nich działać w negocjacjach. Polega to na wyszukiwaniu słabych punktów, błędów, pominiętych faktów, wskazywanie naginania danych, fałszywej logiki, pytania czy to jest wiarygodne itp.

Jest w tym względzie szereg szczegółowych taktyk:

1. Wyszukiwanie słabych punktów drugiej strony negocjacji.
2. Błędy i wskazywanie ich (w rozumowaniu, w rozpoznawaniu sytuacji, itp.)
3. Pominięte fakty – wskazywanie faktów w sposób wyolbrzymiony.
4. Nadużywanie danych – wskazywanie, że niektóre dane są przez drugą stronę nadinterpretowane.
5. Fałszywa logika – wskazywanie fałszywych założeń, fałszywego wnioskowania, itp.
6. Oddziaływanie na emocje – odwoływanie się do entuzjazmu lub wprost przeciwnie do defetyzmu.
7. Pytania, pytania, pytania, którymi „tropi się” BATNĘ w celu jej obniżenia.

8. Sprawdzenie wiarygodności „Czy Pan jest tego pewien” – wywołanie „erozji” w tym zakresie.
9. Kwestionowanie zasadności – dyskutowanie nie tyle z faktami, co z ich doborem i uzasadnieniem.
10. Odwoływanie się do tzw. opinii publicznej, rynku itp.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Z pozycji drugiej strony negocjacyjnej warto uświadomić sobie siłę swojej BATNY, czyli siłę negocjacyjną.
- ◆ Warto też uświadomić sobie, że w negocjacjach strona zastosuje taktykę deprecjonowania drugiej strony czyli, że będzie próbowała obniżyć jej siłę negocjacyjną (BATNĘ), trzeba też przewidzieć jak będzie próbowała to uczynić, przygotować sobie kontrargumenty.
- ◆ Kontrargumenty mogą iść w dwóch kierunkach podwyższenia swojej siły lub zdeprecjonowania siły tych, którzy próbują obniżyć naszą BATNĘ.

Group 001 s 205

Taktyka przetargowych negocjacji

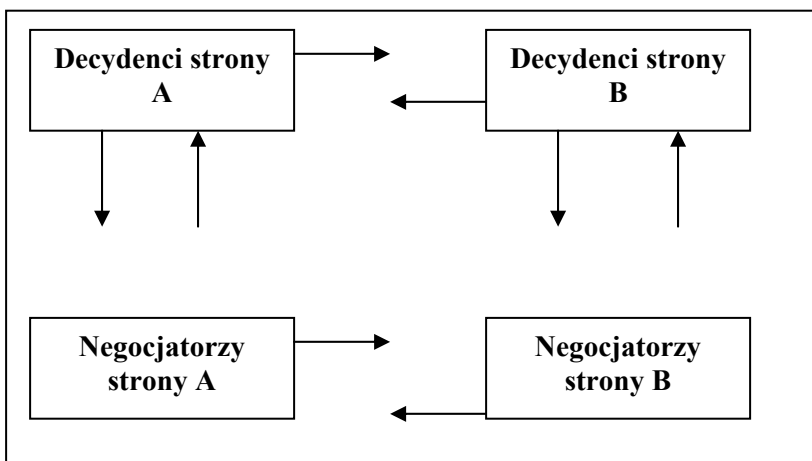
Taktyka ta jest stosowana przez partnera o silnej BATNIE, atrakcyjnego dla wielu oferentów. Ten rodzaj rozmów negocjacyjnych ma również swoje uzasadnienie prawne – przetarg bywa warunkiem formalnym negocjacji.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Trzeba zbilansować koszty własne w przetargu – czy się zwrócą w przypadku przegranej.
- ◆ Zbilansować - jak często wygrywaliśmy, a jak często przegrywaliśmy przetargi tego typu.
- ◆ Dobrze przygotować swoją ofertę – racjonalnie i konkretnie.
- ◆ Liczyć się z bluffem, bowiem nie znamy na ogół konkurentów.
- ◆ Jeśli któryś z konkurentów wynegocjował kontrakt to znaczy, że musiał to zrobić poniżej swoich kosztów lub coś w tym stylu (jeśli nasza oferta była racjonalna). I to jest teraz jego zmartwienie.
- ◆ Ale warto też zastanowić się dlaczego byliśmy niekonkurencyjni – nie można bowiem wciąż przegrywać przetarg.

Taktyka tła organizacyjnego

Negocjatorzy mogą być w różnej sytuacji: presja ich decydentów i wymagania wobec negocjatorów mogą być różne. Delegacja uprawnień również może dla każdej strony negocjacyjnej być różna.



Przeciwdziałanie:

- ♦ Warto rozumieć powyższy rodzaj presji drugiej strony, jej firmową kulturę organizacyjną, kto podejmuje decyzję, jaką presję wywiera na ich negocjatorów i stosownie do tego działać.
- ♦ Trzeba również zbilansować, jaka jest dynamika relacji decydentów obu stron i czy to może mieć wpływ na przebieg planowanych negocjacji.

Taktyka bilansowania emocji

Taktyka sterowania emocjami w negocjacjach. To też można zaplanować – jak emocjonalnie będą się strony zachowywać w negocjacjach i stosownie do planu działać.

	Styl emocjonalnych zachowań	My	Oni
	przygotowani spontaniczni		
	formalne zachowania nieformalne zachowania		
	stanowczy perswazyjni		
	agresywni ulegli		
	zrównoważeni nierówni		

Przeciwdziałanie:

- ◆ Istnieje symetria ludzkich zachowań w tym sensie, że dostrajamy się do zachowań drugiej strony – zachowując się (odruchowo) symetrycznie (np. na nieżyczliwość-nieżyczliwość) bądź asymetrycznie (na np. agresję-uległość).
- ◆ Stylistykę emocji można również zaplanować i skalkulować, co się opłaca.
- ◆ Pamiętać, że druga strona może zaplanować zagranie na naszych emocjach.
- ◆ Asertywny negocjator wywołuje zwykle dobre emocje u drugiej strony, omija zaś emocjonalną agresję i zaczepki (nie reaguje na coś takiego emocjonalnie i rzeczowo ustawia negocjacje).

Group
001
s. 205

Taktyka budowania i podtrzymywania klimatu

Stosuje się je „w dobrej wierze” z korzyścią dla stron albo służą spreparowaniu drugiej strony dla swoich wyłącznie celów, stają się taktykami manipulacji presji przez instrumentalną życzliwość. Budowanie klimatu wywołuje zobowiązania do wzajemności.

Stosuje się w tym zakresie bardzo różne techniki m.in.:

1. Dobre organizacyjne przygotowanie negocjacji.
2. Wyrabianie sobie opinii solidnego partnera.
3. Zaplanowanie kolejnych kwestii – zaczynając od tych, w których porozumienie jest łatwiejsze.
4. Unikać prowokowania, irytacji drugiej strony.
5. Stosować podobieństwo do drugiej strony (symetria zachowań).
6. Używać przerw na ochłonięcie i refleksję.
7. Sprawdzenie czy strony się rozumieją (taktowne doprecyzowanie komunikowania się stron).
8. Używanie w komunikacji niewerbalnej przyjaznych gestów.
9. Stwarzanie wygodnych warunków stronie negocjacyjnej, która jest gościem.
10. Przedkładanie projektów dokumentów wcześniej (konsultowanych) w celu uniknięcia efektu śnieżnej kuli (jedna z taktyk).

Przeciwdziałanie /o ile życzliwość ma instrumentalny, manipulacyjny charakter/:

- ◆ Zdiagnozować w toku negocjacji czy budowanie i podtrzymywanie klimatu przez drugą stronę jest celem podmiotowego traktowania się stron – czy jest to zabieg taktyczny, aby nas zmiękczyć, itp. (ale bez ”spiskowej teorii dziejów” z naszej strony).
- ◆ Jeśli dobry klimat jest celem podmiotowego traktowania naszej strony przyjąć to z wdzięcznością i również budować dobry klimat negocjacji. Jednak meritum jest najważniejsze.
- ◆ Jeśli jednak budowanie dobrego klimatu jest zabiegiem taktycznym, koncentrować się również na meritum ale uważać na manipulacyjną życzliwość.

Group
01 s.
325 + I

Taktyki zabudowywania przedpola

Jest to cała grupa taktyk w zakresie budowania klimatu, przy pomocy których druga strona może chcieć wpłynąć na nasze zachowanie w sposób dla siebie korzystny. Należy do nich:

1. Wskazywanie drugiej stronie gorszego miejsca do negocjowania (tyłem do okna, z ciągiem komunikacyjnym za plecami, itp.)
2. Stworzenie nieprzyjaznej stylistyki i atmosfery wnętrza, w której odbędą się negocjacje (np. zimne oschłe wrażenie robi sala, w której będzie się negocjować bez „ciepłych” kolorów i rzeczywiście chłodna zimą lub gorąca latem, itp.).
3. Reglamentowanie informacji – bez oznaczeń, kiedy się błądzi po „obcych” korytarzach, itp.
4. Dyskomfort czasu, kiedy druga strona musi czekać na przedłużające się rozpoczęcie negocjacji.
5. Deficyt zaplecza socjalnego dla negocjatorów strony, dla których nie wskazano miejsca do odpoczynku, przerw na przygotowanie się, połączenia telefonicznego ze swoimi decydentami oraz deficyt zaplecza do spożywania posiłków, noclegu.
6. Brak pozycji harmonogramu prac, przerw itp.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Zauważyć „gdzieś w tle” swojego zadania negocjacyjnego, że deficyt taki zaistniał. Czy jest to brak organizacji (słaby punkt drugiej strony!) czy też jest to świadomy zabieg taktyczny, aby nas zdeprymować?

- ♦ W obu przypadkach nie dać się zbić z tropu – dobry negocjator negocjuje meritum w każdych warunkach. Ale jeśli jest to deficyt dobrej organizacji drugiej strony zastanowić się czy warto współpracować.

Taktyka pułapki założeń wstępnych

Przygotowując się do negocjacji strony czynią jakieś założenia. Wśród nich może być założenie, że zostanie zastosowana pułapka – coś na kształt brydżowego impasu.

Bywa, że czasami sami zastawiamy na siebie nieświadomie tę pułapkę – przyjmując założenia, które wykorzysta druga strona.

Przeciwdziałanie:

- ♦ Przeanalizować raz jeszcze swoje założenia pod kątem czy nie dają się wykorzystać pułapkowo przez drugą stronę (komplement).
- ♦ Być czujnym (ale nie nadwrażliwym, bo to „spiskowa teoria dziejów”!) na konstruowane pułapki założeń drugiej strony.
- ♦ Zadawać pytania i słuchać odpowiedzi – mogą dać sygnał co do obu pułapek.
- ♦ Wyczyścić przedpole tego typu w rozmowach organizacyjnych przed właściwymi negocjacjami.

Taktyka użyczenia w fazie wstępnej

Jest to cała grupa taktyk:

- ♦ Taktyka zbliżenia do problemu („my wiemy, że waszym największym problemem jest”).
- ♦ Taktyka wywołania zaciekawienia („nie wiem czy wiecie, że...”).
- ♦ Taktyka dowartościowania drugiej strony.
- ♦ Taktyka niezwłocznego przejścia do meritum („aby nie tracić czasu przejdźmy od razu do sprawy zasadniczej” – „szanujemy bowiem wasz czas” – itp.).

Przeciwdziałanie:

- ♦ Taktyki użyczenia w fazie wstępnej mają pomóc w zbudowaniu atmosfery życzliwości, zainteresowania.
- ♦ Jeśli są stosowane w dobrej wierze pomagają w negocjacjach.
- ♦ Jeśli daje się odczuć, że są przejawem manipulacji – jest to sygnał z jakim stylem negocjacyjnym będziemy mieli do czynienia. Uważać na intencje.

**Taktyka manipulacji produktem wymiany lub wartością,
która jest przedmiotem negocjacji
/poza negocjacjami i w ich trakcie/**

Zwykle w negocjacjach handlowych wzbogaca się „podrasowuje” wartość produktu (ale nie tylko w handlowych, niekiedy „podrasowuje się” medialnie wartość idei) dla większego zainteresowania naszej strony. Bywa odwrotnie: druga strona podejmuje czasami działania deprecjonowania produktu czy wartości przez nas proponowanych np. poprzez pozornie obiektywne raporty na temat produktu czy raportu o stanie idei przez nas reprezentowanych.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Znaleźć obiektywne kryteria wartości produktu czy idei – drugiej strony.
- ◆ Zastosować te kryteria pamiętając o relatywizmie negocjowanej wartości idei co można wykorzystać w bilansie BATNY.
- ◆ Są jednak zwykle rynkowe szacunki wartości, dla których zawsze można zrobić biznes-plan opłacalności bieżącej i docelowej. Jednak w tym przypadku trzeba pamiętać o taktykach np. „nagrody w raju”

Taktyka negocjowania bankowego

Negocjowanie bankowe (z bankiem) musi uwzględniać podstawową prawdę o banku, o utrzymywaniu się banku z różnicy pomiędzy oprocentowaniem depozytów, a wyższym oprocentowaniem przyznawanych kredytów. Jest to przejaw racjonalnego stanowiska banku, ale w związku z dużą konkurencją na rynku finansowym należy liczyć się również z taktycznym stanowiskiem banku w negocjacjach.

Przeciwdziałanie:

- ◆ W negocjacjach z bankiem strony są równowartościowymi partnerami.
- ◆ Warto zmonitorować wiele kryteriów wyboru banku do negocjacji (np. siła kapitałowa, sieć, itp.).
- ◆ Negocjacje bankowe to również szacowania ryzyka przez obie strony negocjacji.
- ◆ Negocjując w obszarze kredytowym trzeba rozważyć rozszerzenie rozwiązań. Rzecz w korzyściach, ale i w szacowaniu ryzyka we wszystkich alternatywach.

Taktyka asymetrii rynkowych baz danych

Strony w negocjacjach dysponują na ten temat wiedzą i bazami danych w sposób asymetryczny czyli mają zwykle różny poziom tej wiedzy. Za badania na ten temat przyznana została niedawno nagroda Nobla z ekonomii. Do tej pory uważano w modelach decyzyjnych, a więc i w negocjacyjnych, że wiedza o przedmiocie sporu jest symetryczna u obu negocjujących stron.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Przygotowując negocjacje rozszerzyć i pogłębić wiedzę na temat sporu i bazę danych.
- ◆ Przewaga w negocjacjach zwykle zależy od przewagi w dysponowanych bazami danych (informacjami).
- ◆ Należy udrażniać sobie dostęp do komplementarnych baz informacji – udrażniać i organizować dostęp do informacji.

Taktyka mistyfikowania siły BATNY tzw. taktyka fasady

W dynamice negocjacji trzeba niekiedy uwiarygodnić swoje zabezpieczenia, stan posiadania, stan prawny, itp. Jest to niezbędne do zrealizowania ustaleń negocjacji. Zdarza się, że jedna ze stron fasadowo deklaruje stan zabezpieczenia, którego tak naprawdę nie posiada, licząc na przyszłe wpływy czy przyszłe prerogatywy, które mogą nie zaistnieć. Strony zawsze szacują zabezpieczenia wzajemne.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Zbilansować stan posiadania, stan prerogatyw drugiej strony - dokładnie przeprowadzając inwentaryzację tych wartości czy prerogatyw.
- ◆ Założyć, że oto strony mają bieżąco już zrealizować całość zobowiązań, wystąpić więc o udostępnienie prerogatyw w całości (a nie stopniowo) i zobaczyć co z tego wyniknie dla wiarygodności drugiej strony.

Taktyka manipulowania porządkiem dziennym

Przed negocjacjami ustala się co będzie przedmiotem negocjacji, ale zdarza się zapominać o precyzyjnych ustaleniach porządku organizacyjnego negocjacji. Druga strona może wykorzystywać niestabilność „porządku obrad” do uzyskania przewagi.

Przeciwdziałanie:

- ♦ Wrogie nastawienie stron czyni nawet ustalenie porządku obrad bardzo trudnym
- ♦ Negocjować wstępnie porządek dzienny (odsłoni to intencje stron) lub zgodzić się na negocjowanie spraw w dowolnym porządku wówczas zwykle jest to korzystne dla jednej ze stron.
- ♦ Wówczas nie dać porządku obrad wykorzystać przeciw nam – znaleźć formułę konkretnego przeciwdziałania „wybijania z uderzenia”

Bizw
0037
s. 182

Taktyka preparowania warunków

Jest to taktyka presji wywoływana asymetrią warunków technicznych, w których odbywają się negocjacje. Np. są w sali negocjacyjnej zawsze tzw. gorsze i lepsze miejsca negocjacyjne (przodem lub tyłem do okna, itp.) Bywa, że wiele tego typu niespodzianek czeka na negocjatorów (np. społeczne „zamrażanie sytuacji” dla gości, itp.).

Przeciwdziałanie:

- ♦ Pamiętać, że dobry negocjator negocjuje niezależnie od warunków technicznych, w których się znalazł ale zawsze traktuje to jako sygnał z „tła” negocjacyjnego.
- ♦ Jeśli jednak są to warunki, które mogą dezorganizować, należy zażądać poprawy tych warunków bowiem dla dobra własnej BATNY, aby jej nie obniżyć nie należy „przepraszać za to, że się żyje”.

Misc
0010
s. 202

Taktyka grania na potrzebach

Obok potrzeb instytucjonalnych, materialnych istnieje ogromna grupa potrzeb psychologicznych negocjatorów, które funkcjonują w ramach mechanizmu ludzkich potrzeb. Są to m.in. potrzeby bezpieczeństwa, komfortu psychicznego, przynależności, wymagania szacunku, samorealizacji, wiedzy i rozumienia, skuteczności, oszczędności, estetyczne, potrzeba nowości, uczciwości, dobrobytu, itp. Potrzeby zaspokojone wywołują satysfakcję, niezaspokojone prowadzą do niezadowolenia, agresji, racjonalizacji, itd. Druga strona lubi rozbudzać nasze ukryte potrzeby i „grać” na nich.

Przeciwdziałanie /o ile dzieje się to często z manipulacyjnych powodów/:

- ♦ Granie na potrzebach może się odbywać poprzez gratyfikację potrzeb psychologicznych i na nie ustępowaniu w negocjacjach w sferze faktów.
- ♦ Asertywny negocjator koncentruje się na wzajemnych gratyfikacjach w obszarze faktów lub poprzez stymulowanie takich potrzeb, których rozbudowa daje większe zainteresowanie ofertą w sferze rzeczowej.

judgem
s. 216

Taktyka „zajmij się problemami drugiej strony”

O ile nie jest to tylko deklaracja, bo wówczas byłaby to manipulacja, ale jeśli druga strona chce rzeczywiście pomóc nam rozwiązywać nasze problemy jest to sygnał asertywności.

Przeciwdziałanie /o ile nie jest to asertywne/:

- ♦ Trzeba umieć rozpoznawać intencje sygnałów tego typu np. testowanie tych intencji.
- ♦ Jeśli jest to sygnał rzeczywiście asertywności drugiej strony, należy opowiedzieć takim samym sygnałem, bowiem negocjacje pomiędzy asertywnymi partnerami są najbardziej korzystne dla stron.
- ♦ Jeżeli „troska” o problemy naszej strony jest instrumentalną manipulacją – nie wzmacnia się „akcji” na ten temat.

Atwrk
086
s. 205

Taktyka niewiele – dużo w zamian

Taktyka, której mechanizm opisał Caldini⁴. Zauważył on, że drobna gratyfikacja od drugiej strony kontaktu społecznego powoduje często poczucie zobowiązania o wiele większego niż ta gratyfikacja. Jest tak, że ofiarowując nam niewiele tworzy się w nas zobowiązanie znacznie większe czyli dużo w zamian. Nie ma więc psychologicznej symetrii w zobowiązaniach stron.

Przeciwdziałanie:

- ♦ W najgorszym przypadku zastosować taktykę „coś za coś” (opisanej w dalszej części książki) pamiętając o jej ograniczeniach.
- ♦ Przemyśleć sobie reguły wpływu społecznego przed wszelkimi negocjacjami – praca Caldiniego jest świetną inspiracją w tym zakresie.

⁴ R.Caldini – „Wywieranie wpływu na ludzi” Wydawnictwo Psychologiczne. Gdańsk 1998

- ♦ Nauczyć się szybko diagnozować, która z reguł wpływu społecznego będzie przez drugą stronę w nas aktywowana, w celu uzyskania niesymetrycznie większych dla nich korzyści.

Taktyka kupna (ew. sprzedaży z niechęcią)

Oferujący demonstruje nam m.in. w fazie przygotowań do negocjacji, że niechętnie pozbywa się tego co oferuje, że to okoliczności zmusiły go do sprzedaży, że niechętnie negocjuje, itp. Celem tej taktyki bywa często uzyskanie przez to lepszych warunków negocjacyjnych. Stwarza się wówczas pozory, że tak naprawdę na kupnie (sprzedaży) nie zależy, że do transakcji dojść w ogóle nie musi. W tle niekiedy widać również lekceważenie drugiej strony negocjacji w celu manipulacji na jej BATNIE. Bywa, że jest to „gra z sobą” negocjatora drugiej strony.

Przeciwdziałanie:

- ♦ Trzeba tu pamiętać o zasadzie asertywnego negocjatora: oddzielić ludzi od problemów, czyli działać niezależnie od osoby takiego negocjatora i jego odczuć. Kupuje się (sprzedaje) produkty lub usługi, albo idee negocjatora drugiej strony.
- ♦ W przypadku, gdy jest to tzw. „gra z sobą” negocjatora drugiej strony - trzeba wiedzieć, że gra ta polega (nieświadomie) na udawaniu przed sobą, że kupować (sprzedawać) nie musi.
- ♦ Działać należy niezależnie od kontekstu psychologicznego - mając jednak rozpoznanie tego kontekstu.

Taktyka szukania punktów oporu celem ich przełamania

Taktykę tę przygotowuje się zwykle przed negocjacjami. Analizuje się, gdzie „punkty oporu” mogą wystąpić i przygotowuje się na nie argumenty i sposoby ich „przełamania”. Zwykle bowiem jest tak, że z dużym prawdopodobieństwem da się przewidzieć stałe punkty oporu partnerów w negocjacjach.

Przeciwdziałanie:

- ♦ Trzeba być świadomym(a), że nasze „punkty oporu” będą rozpracowane przez drugą stronę negocjacji.
- ♦ Trzeba zauważyć i przewidzieć jakich sposobów przełamania naszych „punktów oporu” użyje druga strona.
- ♦ Trzeba mieć swoje argumenty w „punktach naszego oporu”, aby je uracjonalnić. Ale nie musimy się wcale tłumaczyć z naszych zastrzeżeń. Tłumaczenie się na ogół obniża BATNĘ. Asertywny negocjator nie musi się wcale tłumaczyć.

Taktyka bilansowania korzyści dla drugiej strony

Jest to raczej zasada handlowa, strona kupująca bowiem koncentruje się nie na cechach oferty, ale na korzyściach płynących dla nich z oferty. Warto sobie taką listę korzyści dla drugiej strony z naszej oferty przygotować przed negocjacjami. W pewnym sensie jest to również taktyka konstruktywnej presji, bowiem zwiększa się wartość oferty przez wskazanie z niej korzyści. Staje się to taktyką presji i manipulacją, kiedy wmawia się stronie korzyści, których ona nie potrzebuje, albo kiedy oferta tych korzyści sobą nie reprezentuje.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Porównać korzyści prezentowane z oczekiwanymi.
- ◆ Nie dać się manipulować przedstawieniem korzyści.
- ◆ W celu wyrównania relacji na przedstawione korzyści można wnieść zastrzeżenia wobec oferty.

Taktyka ostracyzmu

Taktyka stosowana w kuluarach negocjacji - towarzyskiej izolacji negocjatorów strony. Lekceważenie to odczuwa się zwykle boleśnie, ale trzeba pamiętać, że jest to zwykle zabieg aby „spreparować” negocjatorów i obniżyć im poczucie własnej wartości. Czasami przejawia się to również wobec negocjatora w negocjacjach.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Nie przejmować się ostracyzmem. Negocjator musi mieć stabilne poczucie własnej wartości.
- ◆ Wszystko co się dzieje w czasie negocjacji jest zadaniem zawodowym w pracy.
- ◆ Grać swoją rolę merytorycznego, niezależnego negocjatora w myśl zasady „oddziela ludzi od problemu”, który negocjacyjnie ma rozwiązać.

Taktyka obojętnego nabywcy (lub obojętnego oferenta)

Propozycje drugiej strony negocjacyjnej przedstawione są z pozorną obojętnością (por. taktyka „bluffu”) lub kiedy stosują taktykę "sprzedaży z niechęcią”) lub z obojętnością rzeczywistą. Tak bywa, kiedy druga strona ma silną BATNE, dużo zainteresowanych ich ofertą. Szczególny przypadek obojętności występuje również u drugiej strony negocjacji, kiedy negocjatorzy ci nie identyfikują się z tym, co oferują, są przypadkowo dobrani, albo nie mają do nas przekonania jako partnera ewentualnej transakcji.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Próbować zdiagnozować, która z wersji obojętności jest zastosowana przez drugą stronę negocjacyjną. Nie jest to jednak konieczne.
- ◆ Obojętność drugiej strony negocjacyjnej jest tylko psychologicznym zachowaniem negocjatorów. Zastosować zasadę negocjacyjną „oddziel ludzi od problemu” i koncentrować się na ofercie, a nie na zachowaniu negocjatorów.

Taktyka powoływania się na wcześniejszą współpracę (tradycję współpracy)

Taktyka ta dotyczy negocjatorów stron, które wcześniej ze sobą współpracowały i jedna z nich w imię swoich korzyści powołuje się na tradycję poprzedniej współpracy (podobna do taktyki „generalizacji” czy „żądanie zrozumienia interesu społecznego”, itp.). Relacje te mogą również dotyczyć negocjatorów (i stron), którzy spotykają się po raz pierwszy, ale potrafią znaleźć płaszczyznę poprzedniego współreagowania w tego typu sytuacji negocjacyjnej (np. płaszczyznę tradycji).

Przeciwdziałanie:

- ◆ Powoływanie się na wcześniejszą współpracę czy tradycję współpracy należy oddzielić od konkretnych bieżących treści negocjowania.
- ◆ Należy skoncentrować się na bieżącej, konkretnej treści negocjowania.

Taktyka planowania częstego serwowania kawy, napojów, itp.

Jest to miły obyczaj negocjacyjny ze strony gospodarzy. Trzeba pamiętać, że może być użyty w postaci taktyki presji, jeśli odbywa się to zbyt często i gdy zbieżne jest to z tymi momentami, kiedy gospodarze tracą tempo negocjacyjne. Jest to nieco różne od taktyki przerwy, bowiem w taktyce serwowania próbuje się odzyskać tempo w trakcie negocjacji bez ich przerywania. Serwowanie ma rozproszyć, zdekoncentrować drugą stronę.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Pilnować porządku organizacyjnego negocjacji.
- ◆ Interweniować z protestem wobec taktyki zbyt częstego serwowania.
- ◆ Zaproponować w momentach do tego stosownych (np. po zakończeniu punktu porządku dziennego).

Efekt śnieżnej kuli

Podobna taktyka do „walca informacyjnego”, ale staranniej przygotowana. Tuż przed negocjacjami daje się stronie negocjacyjnej wiele projektów na piśmie do przejrzenia, a przecież wiadomo, że nie ma już na to czasu. Toczy się więc taka kula materiałów przez stół negocjacyjny, a negocjatorzy nią obdarowani nie są ani skoncentrowani na negocjacjach, ani na przeglądanych materiałach.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Ustalić, że wszelka wymiana projektów, dokumentów będzie zakończona 7-3 dni przed negocjacjami.
- ◆ Żądać przestrzegania tego ustalenia.
- ◆ Nowe materiały dostarczone tuż przed negocjacjami będą przedmiotem analizy na następnej sesji.

Taktyki negocjacji przetargowych⁵

Pytania pomocnicze do przygotowań

- ◆ Zbilansuj czy masz wolne moce przerobowe lub warunki do realizacji przetargu w wypadku wygranej.
- ◆ Przeanalizuj, jakie poniesiesz konsekwencje zgłoszenia się lub nie zgłoszenia do przetargu i jakie będą koszty i zyski wygrania przetargu, a jakie koszty jeśli przegrasz.
- ◆ Przeanalizuj specyfikację pod kątem szczegółów (diabeł tkwi w szczegółach).
- ◆ Kto jeszcze stanie do przetargu, jacy konkurenci?
- ◆ Czym możesz przebić konkurencję?
- ◆ Gdzie są słabe Twoje punkty i czy to jest ważne dla oferenta?
- ◆ Jak możesz wpłynąć na decyzje?
- ◆ Czy można znaleźć atrakcyjne sposoby finansowania, kredytowania realizacji?
- ◆ Czy możesz wykazać, że konkurencja nie przewiduje kosztów, które później zgłosi jako dodatkowe?
- ◆ Czy zgłosisz serwis pogwarancyjny?
- ◆ Czy Twoja jakość jest na wysokim poziomie?
- ◆ Staraj się przedstawić swoją ofertę jako ostatni z konkurentów, masz wówczas przewagę bazy danych nad konkurencją (jeśli przetarg ma charakter przetargu otwartego).

Group
08 s.
325 t I

Strategie koalicyjnych negocjacji

Kiedy negocjują dwie koalicje ze sobą - istnieje potrzeba ustalenia i podtrzymywania w negocjacjach wspólnego stanowiska między koalicjantami. Jest to niekiedy bardzo trudne i często bywa wykorzystywane przez taktyków drugiej strony do „rozwarstwiania” naszych negocjatorów - koalicjantów.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Przed negocjacjami z drugą stroną dobrze doprecyzować uzgodnienia między koalicjantami.
- ◆ Z żelazną konsekwencją wszelkie różnice zdań i spory koalicjantów - wyjaśniać sobie poza salą negocjacji
- ◆ Pamiętać, że demonstrowane w negocjacjach różnice między koalicjantami źle się zwykle dla nich kończą – świadczą bowiem o naiwności.

⁵ Por: Gavin Kennedy – „Negocjator”; Wyd. Studio Emka 1998

Taktyka mediacji

W sytuacji impasu w negocjacjach zanim sięgnie się po arbitraż rozstrzygający – próbuje się niekiedy mediacji. Prosi się więc mediatora, aby pomógł przełamać impas. Mediacja w odróżnieniu od arbitrażu nie rozstrzyga kto ma rację, ale próbuje pomóc stronom dojść do porozumienia lub wspólnego stanowiska.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Mediacja może się przydać jako środek na impas.
- ◆ Strony muszą się zgodzić na mediatora. Nie może to być protektor jednej ze stron – bo to nie będzie mediacja, a presja.

Taktyka mediatora

Jeśli ktoś godzi się na rolę mediatora powinien mieć poczucie, że istnieje jakiś zakres porozumienia, którego strony zaognione w sporze sobie nie uświadamiają. Również nie powinien wartościować stanowiska stron. Kiedy zaczyna pełnić swoją rolę ma „regulować ruchem” – czyli dyskusją. Prosi o argumentację stron, o fakty, a w sytuacjach zaognień godzi strony.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Jeśli strony się ponownie konfliktują pomocne jest dawanie zadań stronom /przygotowanie faktów/.
- ◆ W negocjacjach kooperacyjnych pomaga wskazanie nadrzędnego wspólnego interesu.

Taktyka negocjacji jednoosobowych

Czy można negocjować ze sobą? Nie tylko można, ale robimy to częściej niż nam się wydaje. Tak jak gdyby było w nas dwóch ludzi: jeden proponujący jakieś działanie (działający) i drugi krytykujący to działanie, wążący racje i argumenty. Będąc negocjatorem warto zdawać sobie sprawę z tego, że ten wewnętrzny krytyk obok szacowania istotności naszych racji, niekiedy identyfikuje się (nieświadomie) z drugą stroną przygotowującą się do negocjacji, a przynajmniej ten wewnętrzny krytyk osłabia nasze własne propozycje działań.

Przeciwdziałanie:

- ♦ Przygotowując się do negocjacji zastosować technikę brainstormingu tj. w fazie przygotowań wyłączyć w sobie wewnętrznego krytyka (ewaluatora). To jest możliwe i można to u siebie wytrenować .

Taktyka negocjowania przez pośredników

Taktyka stosowana w negocjacjach np. kiedy jedna ze stron jest cichym współnikiem partnerów, którzy wolą pozostać „w cieniu”. Dynamika takich negocjacji bywa niekiedy bardzo skomplikowana, zdarzają się w nich „niespodziewane zwroty akcji”, zaskakujące sytuacje i rozwiązania.

Przeciwdziałanie:

- ♦ Zdawać sobie sprawę, że negocjatorzy drugiej strony i ona sama może reprezentować interesy strony trzeciej (szczególnie przy deklarowaniu akcesu). Nie grzeszyć niewiedzą.
- ♦ Odpowiednio do tego dynamizować negocjacje.
- ♦ Pamiętać, że „pośrednik” w negocjacjach też próbuje wygrać swoją kartę (marzę).

Taktyka sinusoidy

Negocjator powinien pamiętać, że w negocjacjach bywa jak w życiu – albo jest się na górze (zagrać wtedy o wszystko) albo w dołku (przetrzymać). Oczywiście wytrawny negocjator – profesjonalista – warsztatowiec poniżej pewnego swojego poziomu nie schodzi, nawet kiedy ma niekorzystny punkt odniesienia.

Przeciwdziałanie:

- ♦ Ćwiczyć swój profesjonalizm negocjatora.
- ♦ Ćwiczyć formę psychiczną i fizyczną.
- ♦ Nigdy się nie załamywać, nie poddawać, sinusoida ma to do siebie, że „pnie się pod górę” dalej ...

Taktyka zaciemniania

Bywa, że druga strona w negocjacjach lub w dotychczasowym działaniu uzyskała już jednostronne korzyści i to wychodzi na jaw, albo podejmuje działania wyraźnie przeciwko nam i zamierzamy interweniować.

Wówczas druga strona, która usiłuje „ściemniać” sprawę wyprzedzająco podnosi hałas, że jest atakowana, że wobec niej dzieje się „wielka niesprawiedliwość”. Perfidna, częsta i niestety skuteczna taktyka. Po

hałasie negocjacyjnym albo medialnym drugiej strony nasza interwencja odbierana jest już w innym świetle.

Przeciwdziałanie:

- ◆ O ile to możliwe naszą interwencję (ale bądźmy sprawiedliwi) zastosować uprzedzająco nawet z medialnym przygotowaniem.

Taktyka zagładanie przez ramię

W ważnych negocjacjach bywa, że druga strona usiłuje zajrzeć nam przez ramię w nasze materiały.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Zachować ostrożność przygotowań (miejsce).
- ◆ Numerować wszelkie dokumenty, „cechować” każdy indywidualnie.
- ◆ Tylko negocjatorzy winni mieć wgląd w swoje dokumenty.
- ◆ Niszczyć starannie niepotrzebne projekty, dokumenty itp.
- ◆ Nie nosić, nie wozić dokumentów.
- ◆ Ostrożność wobec pracowników administracji hotelu itp.
- ◆ Unikać rozmów na temat podczas posiłków w restauracjach.

Taktyka medialnego nacisku

Niekiedy zanim rozpoczną się negocjacje, to w trakcie ich trwania, albo zanim się one rozpoczną, zaczyna się presja mediów na jedną ze stron. Jest to zwykle próba zdeprecjonowania tej strony, wymuszania na niej ustępstw lub „uświadamiania” tej stronie niestosowności prezentowanych poglądów.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Jeżeli taki medialny nacisk został uruchomiony, monitorować z czym to się wiąże. Może to bowiem być próba nacisku przeciw nam albo przeciwnie, aby nas zradyzalizować.
- ◆ Koncentrować się na negocjacjach, a nie na wojnie z mediami.
- ◆ Na media nam nieżyczliwe – są media nam życzliwe.

Taktyka drabiny

Negocjatorzy są przedstawicielami stron, które mają swoje hierarchie decyzyjne. Negocjatorzy więc działają z upoważnienia tej hierarchii ukierunkowani jej decyzjami. Powoduje to rozliczne konsekwencje w pracy negocjatora. Staje się czasami asekuracją np. w taktyce ograniczonych pełnomocnictw.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Negocjatorzy powinni być świadomi hierarchii /drabiny/ decyzyjnej obu stron.
- ◆ Negocjatorzy powinni umieć szybko ustalić na początku negocjacji kto tak naprawdę ma kompetencje decyzyjne w danej sprawie.

Taktyka adwokata diabła

Przydatna taktyka w fazie przygotowań do negocjacji. Po opracowaniu założeń negocjacyjnych można sprawdzić ich przydatność merytoryczną, taktyczną, a przy okazji odporność negocjatorów na ataki – zanim negocjacje się rozpoczną. Robi się to w ten sposób, że wyznacza się kogoś kto zagra ćwiczeniowo rolę atakującej drugiej strony negocjacji. Sprawdza się w ten sposób przygotowanie do negocjacji i optymalizuje te przygotowania.

Przeciwdziałania:

- ◆ Stosować tę taktykę w fazie przygotowań – bowiem im więcej pracy w fazie przygotowań, tym lepszy wynik negocjacji.
- ◆ Do roli adwokata diabła nie wyznaczać jednak nikogo z zespołu negocjatorów, aby nie wywoływać w nim erozji psychicznej.
- ◆ Uzupełnić luki, czy braki argumentów, które w związku z rolą adwokata diabła wychodzą w przygotowaniach do negocjacji.

Taktyka empatii

Ludzie różnią się poziomem wczuwania się w odczucia innych, czyli empatią. Zwykle miękki negocjator jest kimś kto wczuwa się w odczucia (i troski) drugiej strony, a do tego ma poczucie winy kiedy jego zdaniem narusza ów interes. Wydawałoby się, że asertywny negocjator ma małą empatię – stara się bowiem „oddzielać ludzi od problemu”. Przy pozycyjnych negocjacjach empatia może rzeczywiście przeszkadzać. Natomiast przy efektywnych negocjacjach kooperacyjnych empatia pomaga znajdować rozwiązania korzystne dla stron.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Odpowiednio dobierać negocjatorów do sposobu negocjowania i celów .

Taktyka memorandum zasad

W złożonych ważnych negocjacjach przyjmuje się niekiedy memorandum na temat zasad negocjacji, w którym określa się intencje osiągnięcia porozumienia i zasady którymi strony będą się kierowały. Niekiedy jednak w zdaniach memorandum są zdania, które mogą stać się przedmiotem dowolnej interpretacji.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Docenić intencje takiego memorandum.
- ◆ Przeanalizować zdania tekstu, aby nie było wieloznaczności dającej asumpt do odrębnej interpretacji.

Taktyka wykorzystania naszych błędów

Czasami nieświadomie wzmacniamy drugą stronę w ich żądaniach. Np. kiedy nasze ustępstwa są rosnące. Tego typu błędy zwykle wykorzysta druga strona – zawsze wejdzie w szczelinę, którą nieopatrznie zostawimy w naszej argumentacji. Trzeba się z tym liczyć i starać się popełniać jak najmniej błędów.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Trenować warsztat negocjatora. Dużo czytać na ten temat!
- ◆ Pamiętać, że druga strona - chociażby nawet najbardziej wytrawni negocjatorzy - również zdarza się, że popełnia błędy. Nie przegapić tego.

Taktyka góry lodowej

Cała grupa taktyk reglamentowania informacji przez jedną ze stron, których celem jest zazwyczaj świadome lub nieświadome konspirowanie części informacji, które mogłyby służyć porozumieniu. Z informacjami w negocjacjach bowiem jest tak, jak z górą lodową, której tylko niewielką część widać na powierzchni. O ile niewidoczna część góry lodowej jest przez stronę negocjacyjną ukrywana świadczy to o dążeniu do negocjacji pozycyjnych i do dominacji.

Przeciwdziałanie:

- ♦ Pamiętać o zakonspirowanej części informacji „pod powierzchnią”.
- ♦ Starać się przeniknąć do tej części informacji, o których nie mówi druga strona - mogą jej się wydać oczywiste - albo przemilcza je świadomie (diabeł tkwi w szczegółach).

Taktyka ważenia argumentów

Argument użyty w negocjacjach innemu argumentowi nierówny. Są argumenty bardzo ważne tzw. argumenty za +10, są inne argumenty ważne, ale dosyć pospolite za +1, są również argumenty tzw. ‘0’ nie mające żadnego ciężaru gatunkowego w negocjacjach. Niestety są również wnoszone argumenty za -1, czyli takie, że jeśli ich użyjemy to nieświadomie służymy nimi drugiej stronie.

Nie zawsze negocjatorzy mają wycucie „wagi” poszczególnych argumentów. Zwłaszcza nieefektywnie negocjuje się, kiedy nie dostrzega się własnych ważnych przetargowych argumentów za +10, (czyli takich których użycie daje ci przewagę negocjacyjną).

Przeciwdziałanie:

- ♦ W każdej ze szczegółowych nawet kwestii przygotować listy argumentów i „poważyć je”.
- ♦ Mieć wiele argumentów za +10, znaleźć je, one to zwiększają Twoją siłę negocjacyjną tzw. BATNE.

Taktyka bilansu oczekiwań

Niezależnie od bilansu uzyskanych lub negocjowanych korzyści, każda ze stron siadając do negocjacji ma swoje oczekiwania co do rezultatu i co do oceny siebie samych. W biznesie zresztą jest taki standard: „chcesz dużo - osiągniesz wiele”. Oczekiwania więc grają również w negocjacjach - jest to delikatna tkanka psychologiczna. Bywa, że jedna ze stron wkalkuluje te oczekiwania stron w dynamikę negocjacji np. komunikując „nie oczekujcie zbyt wiele”.

Przeciwdziałanie:

- ♦ Nie dać się podsterowywać komunikatom drugiej strony redukującym nasze oczekiwania.
- ♦ Ale też nie rozbudzać oczekiwań drugiej strony jeśli nie będziemy w stanie im wiele zaoferować.

Taktyka słów – kluczy i zabójczych pytań

Są w rozmowach negocjacyjnych „słowa klucze” i „zдания klucze”, które „trafiają” w odbiorcę i wywołują jego pożądane zachowanie. Takim zdaniem w taktyce Kisingera było zdanie wobec rozmówcy: „myślałem, że stać Pana/ Panią na więcej” (porównaj taktyka imadła).

Jeśli jesteś czuły na jakieś „zдания – klucze”, którym się poddajesz i jeśli paraliżują Cię zabójcze pytania przygotuj się.

Przeciwdziałanie:

- ♦ Wypisz sobie te zdania i te zabójcze pytania i dopisz sobie kilka sensownych odpowiedzi kontrujących. Potrenuj odpowiadanie z kontrą, kiedy zdanie – klucz, który Ciebie pacyfikuje w negocjacjach usłyszysz użyj tego treningowego wytrycha. Nie wystraszysz się tym razem.

Taktyki upoważnień do negocjowania

Wiele taktyk – chociażby zasłaniania się niepełnym pełnomocnictwem. Ale w ramach pełnomocnictwa dzieje się też wiele rzeczy np. pełnomocnictwo ma swój sondażowy charakter – jak na to zareaguje druga strona.

Przeciwdziałanie:

- ♦ Dokładniej przyglądać się pełnomocnictwom negocjatorów drugiej strony szczególnie na zakres pełnomocnictwa.
- ♦ Uważać na negocjatorów, których ponosi i działają ponad pełnomocnictwem, które otrzymali. W poważnych negocjacjach to nie oni na ogół podpisują umowę.

Rozdział VI

Taktyki w fazie wstępnej negocjacji

W fazie wstępnej negocjacji partnerzy rozpoczynają z sobą rozmawiać dokonując ustaleń organizacyjno porządkowych dotyczących przebiegu negocjacji (o ile tego do tej pory nie uczyniono) oraz prezentując swoje stanowiska dla zrozumienia różnic pozycji, które ich dzielą. Oczywiście dzieje się tak „pod dyktando” przyjętych przez strony strategii celów - z których część może zostać w tej fazie zdeklarowana publicznie, a część może pozostać „ukryta” aż do końca negocjacji.

W tej fazie ważne jest zbudowanie przynajmniej poprawnego klimatu negocjacji, zaprezentowania swojego stanowiska oraz wysondowania na ile strony są w stanie przekonać się wzajemnie do swoich stanowisk i uzasadnień lub wspólnie wypracowanego porozumienia.

Istotne też jest poprawne stworzenie języka komunikowania się między stronami: precyzyjnego i jednoznacznego, co wcale nie jest takie łatwe i oczywiste: wielokrotnie mówiąc o tym samym ludzie rozumieją „pod tym pojęciem” zupełnie coś innego. Precyzja komunikowania się między stronami negocjacji jest więc elementem warsztatu niezbędnym w pracy dobrego negocjatora. Trzeba pamiętać również o dynamice stylu kontaktu interpersonalnego, co ilustruje poniższa plansza:

Styl kontaktu interpersonalnego

OSOBA A	OSOBA B			OSOBA C
Przekazywanie informacji innym.	Odbiór informacji od innych	Styl myślenia	Przekazywanie informacji innym	lub ponownie osoba A Odbiór informacji
Wzrokowcy: Np. Widzę, że jest problem.	Wzrokowcy: Np. Zobaczę, jak ten problem rozwiązać.	„Liniowcy”: np. To trzeba rozwiązać po kolei.	Wzrokowcy: Np. Zobacz jak ten problem rozwiązać.	Wzrokowcy: Np. Już widzę ten problem.
Słuchowcy: Np. Słuchaj, jest problem do rozwiązania	Słuchowcy: Np. Powiedz mi co jeszcze wiesz o problemie.	„Dychotomicy”: np. To będzie tak albo tak.	Słuchowcy: Np. Posłuchaj to trzeba rozwiązać tak.	Słuchowcy: Np. Brzmi to przekonująco.
Kinetycy: Np. Zade-monstruję Ci, gdzie jest problem	Kinetycy: Np. Czuję, że warto się zająć tym problemem.	„Wielowymiarowcy” np. Ten problem trzeba rozwiązać w całej złożoności.	Kinetycy: Np. Zrób to tak żeby inni widzieli jak to zrobić.	Kinetycy: Np. Dochodzi do mojej świadomości. Trafia do mnie.

Pomocna negocjatorowi do precyzji i komunikacji jest nowa technologia Neurolingwistycznego Programowania (NLP).

Neurolingwistyczne Programowanie
Filtry postrzegania

Używamy różnych filtrów myślowych dla tego co postrzegamy. Oto niektóre:

1. Włączanie (asocjacja) i odłączanie (dysocjacja). Doświadczenie zewnętrzne może zostać włączone do przeżywania wewnętrznego lub wyłączone z tego przeżywania. Wyłączanie jest również techniką radzenia sobie ze stresem i emocjami.
2. Myślenie ku czemuś lub od czegoś. Dla zdobywania celów myśląc co się chce osiągnąć „ku czemuś” uzyskuje się większe prawdopodobieństwo uzyskania celu.
3. Dopasowanie a różnicowanie. Są ludzie o nawykach myślowych poszukiwania tego co łączy zbiory lub ludzie o nawykach tego co dzieli.
4. Myślenie w kategoriach skali: ludzie myślą w wielkiej skali lub małej skali.
5. Nawyk rodzaju czasu. Są tacy co stosują filtr przeszłości, inni filtr teraźniejszości, a jeszcze inni filtr przyszłości.
6. Filtr wyróżniania z tła: czynności osób, przedmiotów, miejsc, czasu. Różni ludzie koncentrują się na różnych powyższych wyróżnikach sytuacji.
7. Filtr zewnętrznego lub wewnętrznego dowodu spełnienia. Są ludzie, którzy poszukują na zewnątrz siebie dowodu spełnienia, ale również są ludzie, którzy poszukują dowodu spełnienia w wewnętrznej satysfakcji (np. menedżerowie wewnątrzsterowni).
8. Filtr zależności i niezależności. Są ludzie, którzy są zależni mentalnie w swoim postępowaniu od innych ludzi. Są również tacy, którzy są niezależni od zewnętrznych zdarzeń i ludzkich opinii.

9. Filtr kanału sensorycznego. Są wzrokowcy, słuchowcy i uczuciowcy - kinetycy.
10. Filtr decyzyjnej percepcji. Są ludzie, którzy podejmują decyzje:
 - kiedy pada się wiele opinii,
 - kiedy pada się wiele przykładów,
 - którzy decydują kierując się czasem,
 - którzy decydują w oparciu o fakty,
 - którym potrzeba nowych dowodów.

W pracy z ludźmi trzeba rozpoznać ich filtry i odpowiednio do nich współpracować. Można też przepracowywać świadomie własne filtry.

Group
01 s.
325 t.I

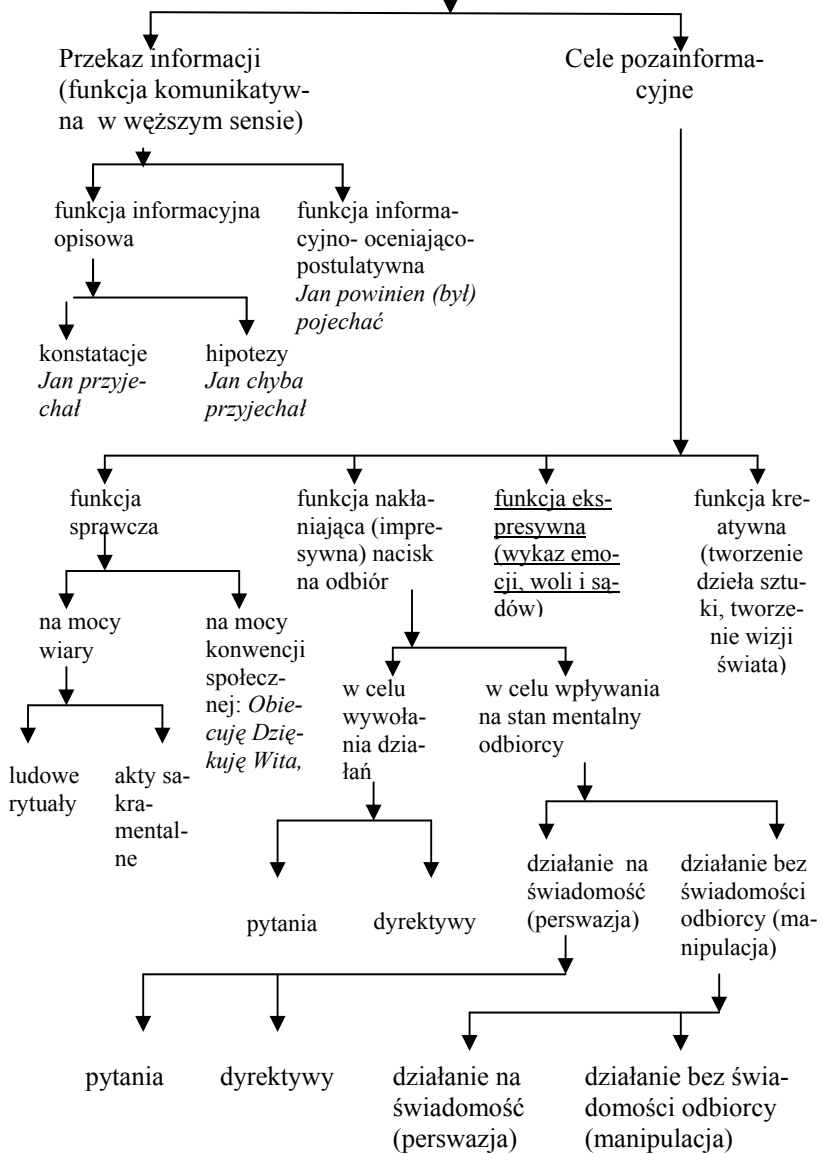
Taktyki formułowania zdań

Zdarza się, że druga strona nieświadomie komunikuje się nieprecyzyjnie, niejasno. Trzeba temu przeciwdziałać, może to być konfliktogenne, może wywoływać spory, różnice w interpretacji.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Definiować używane przez strony słowa i pojęcia.
- ◆ Definiować niedookreśloność - parafrazując (własnymi słowami powtarzając) sformułowania drugiej strony lub prosząc drugą stronę o wyjaśnienie (bez wstydu).
- ◆ Diagnostować opuszczenia, przemilczenia, itp.
- ◆ Kwestionować czasowniki modalne (muszę, powinienem).
- ◆ Przemyśleć sobie poniższą typologię rodzaju (intencji) wypowiedzi definiowaną w naszej kulturze językowej:

Typy funkcji (intencji) wypowiedzi



Trzeba również pamiętać, że mechanizm postrzegania społecznego innych obciążony jest różnego typu błędami wynikającymi z natury psychologicznej człowieka. Są to różnego typu błędy, które „inwentaryzujemy” w poniższej tabeli. Tym się różnimy od komputera, że jest w nas pewna doza psychologicznego subiektywizmu, który daje nam się we znaki lub którym wytrawni negocjatorzy potrafią skutecznie manipulować.

Postrzeganie innych

Postrzeganie innych osób powinno być obiektywne i racjonalne. Z powodów mechanizmów psychologicznych popełniamy w tym postrzeganiu wiele błędów, których należy unikać:

- ◆ błąd pierwszego wrażenia - kierujemy się często naszym pierwszym wrażeniem w postrzeganiu innych osób,
- ◆ błąd efektu "hallo" - w postępowaniu własnym wobec innych osób kierujemy się tym czy robią na nas korzystne czy niekorzystne wrażenie,
- ◆ błąd uogólnienia psychologicznego - występuje wtedy, kiedy bezpodstawnie w ocenie człowieka wnioskujemy, że jeśli ktoś posiada jakąś cechę to posiada inną, np. jeżeli ktoś zachowuje się swobodnie to na pewno mu się dobrze powodzi,
- ◆ błąd pobłażliwości (wyrozumiałości) - występuje, kiedy oceniając innych przejawiamy zbytnią wyrozumiałość dla ich zachowań, postępowania,
- ◆ błąd nadmiernego krytycyzmu - kiedy oceniając innych jesteśmy wobec nich nadmiernie krytyczni,
- ◆ błąd stereotypu w ocenach - kiedy oceniamy innych przez pryzmat schematu, który się ma o ludziach,

- ♦ błąd uprzedzeń - kiedy bywamy uprzedzeni do jakiejś grupy ludzi lub do jakichś ich zachowań, wówczas gorzej ich traktujemy,
- ♦ błąd obronności percepcyjnej - kiedy unikamy informacji o ludziach i o swojej osobie nam nieprzychylnych. Słyszymy to co chcemy usłyszeć, a nie to co nam mówią,
- ♦ błąd dysonansu poznawczego - kiedy nie jesteśmy obiektywni, bo do swojej opinii o ludziach poszukujemy informacji potwierdzających naszą powziętą opinię,
- ♦ błąd mylenia faktów z opiniami - kiedy mylą się nam, nieświadomie, fakty o ludziach z opiniami innych na ich temat,
- ♦ błąd uproszczenia w postrzeganiu i interpretacji, itp.

Postrzegamy również innych ludzi zawsze w pewnym kontekście społecznym. Zawsze postrzegając drugiego człowieka „pozycjonujemy” go na siatce kategorii, która funkcjonuje w naszej psychice w wyniku naszego społecznego doświadczenia. Poniżej w tabeli prezentujemy tę siatkę kategorii a w załączniku nr 1 i załączniku nr 2 przykład testów diagnozujących postrzeganie - w wersji skróconej (załącznik 1) i w wersji rozszerzonej (załącznik 2)

Postrzeganie innych w komunikowaniu interpersonalnym

Postrzegamy drugiego człowieka w kilku wymiarach:

- ♦ **jakie miejsce w hierarchii** społecznej zajmuje, w jakich relacjach społecznych funkcjonuje,
- ♦ **co robi** w życiu, jak działa, jak się zachowuje w działaniu i wobec innych,
- ♦ **do czego dąży**, jakie ma cele, gdzie zmierza, co chce osiągnąć,

- ♦ **co mówi** ten człowiek o otaczającym świecie, o innych, o zadaniach do wykonania, o sobie,
- ♦ **jak wygląda**, na ile ma wiarygodny image, na ile jest zadbany,
- ♦ **jak mówi**, co ma do powiedzenia, jak się prezentuje,
- ♦ **co proponuje nam**, co ma do zaoferowania, czy będzie to dla nas korzystne, itp. ,
- ♦ **jaki wartości** uważa za ważne w życiu, w postępowaniu, w co wierzy, co jest dla niego istotne,
- ♦ **jaki ma predyspozycje** (talenty, cechy osobowości czy z nich korzysta itp.),
- ♦ **jaki ma status ekonomiczny**, jaki jest poziom jego zasobności.

W fazie wstępnej negocjowanie istnieje szereg taktyk, na które warto zwrócić uwagę:

Group
01 s.
329 i 1

Taktyki pierwszego wrażenia

Taktyki, w których uśmiech i komplementowanie nas jest budowaniem klimatu, ale również sygnałem taktycznym. Cierpliwe słuchanie nas i potwierdzanie komunikacji mową ciała również spełnia taką rolę. Szczególnie istotne jest to na samym początku – pierwsze wrażenie bowiem pozostaje bardzo długo i rzutuje na przebieg całych negocjacji.

Przeciwdziałanie (współdziałanie) w zależności od sytuacji:

- ♦ Czy za życzliwością ukryte jest również podmiotowe traktowanie nas i rzeczowe negocjowanie?
- ♦ Też być życzliwym(a) i zachowywać się symetrycznie, szczególnie jeśli życzliwość drugiej strony wiąże się z podmiotowym nas traktowaniem.
- ♦ Jeśli życzliwość jest instrumentalna – asertywny negocjator nie wzmacnia jej zbyt swoimi zachowaniami i robi swoje – rzeczowo negocjuje.

Mechanizm tych powyższych taktyk opiera się na psychologii kontaktu interpersonalnego. Wiele już na ten temat wiadomo:

Komunikacja interpersonalna między ludźmi

Interpretujemy przekaz informacji od człowieka w następujący sposób:

**CO MÓWI
DRUGA OSOBA**

7% → ZWRACAM UWAGĘ NA
TO CO WYRAŻAJĄ
SŁOWA - ICH TREŚĆ

38% → ZWRACAM UWAGĘ NA
TO CO WYRAŻA GŁOS
- JEGO INTONACJA,
SZYBKOŚĆ MÓWIENIA,
ITP.

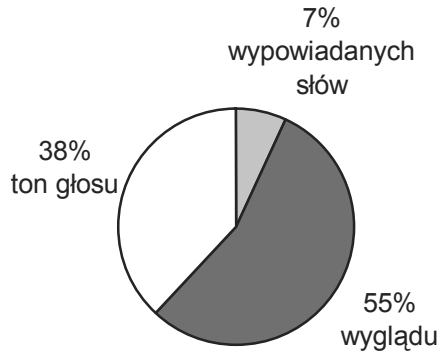
55% → ZWRACAM UWAGĘ NA
TO CO WYRAŻA
MIMIKA, GESTYKULA-

Jest to tzw. wzór MEHRABINA zwracający uwagę nie tylko na treść wypowiedzi, ale również na pozasłowną warstwę wypowiedzi człowieka i jej znaczenie w komunikacji interpersonalnej.

W psychologii komunikowania interpersonalnego zwraca się uwagę na reguły postrzegania. Oto niektóre z nich /na wykresach/:

Pierwsze wrażenie

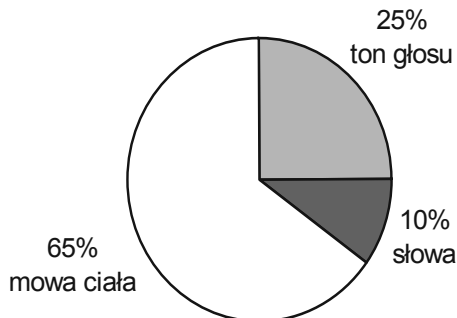
Kiedy widziany jesteś po raz pierwszy oceniany(a) jesteś na podstawie (wynika z badań psychologicznych):



Pierwsze wrażenie możesz zrobić tylko raz!

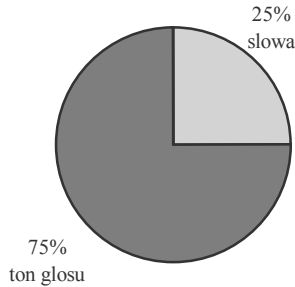
Kontakt bezpośredni

W bezpośredniej rozmowie liczy się



Telefon

W rozmowie przez telefon liczy się:



Trzeba również pamiętać przy omawianiu psychologii komunikacji interpersonalnej o dynamice społecznej procesu negocjacji. Zwykle jest tak, że „w cieniu” zespołu negocyjacyjnego funkcjonują jacyś decydenci, a w zespole negocjatorów, jeśli jest ich kilku role również bywają podzielone. Niektóre z tych uwarunkowań ilustruje tablica poniżej. Popatrzmy jaką dynamikę ma proces społeczny:

Etapy integracji efektywnego zespołu
/wg B.Tuckmana¹/

1. Formowanie (forming).

Zapoznavanie się, testowanie sytuacji, zadań i reguł gry, występuje pewien stopień niepokoju.

2. Ścieranie się (storming).

Przeważa atmosfera napięcia, ścierania się a nawet oporu wobec lidera i zadań.

3. Normowanie się (norming).

Zespół strukturalizuje się, kształtuje się spójność zespołu wobec pojawiających się norm, wymienia się poglądy, pojawia się współpraca, definiuje się kultura organizacyjna i tożsamość zespołu.

4. Działanie zespołowe (performing).

Porządkują się role i zakresy zadań, członkowie zespołu dysponują gotowością i energią do realizacji zadań.

/Powyższe fazy mają dynamiczny charakter i mogą w indywidualnych przypadkach być zmodyfikowane/.

U podłoża postrzegania społecznego funkcjonuje w nas również mechanizm dysonansu poznawczego opisany po raz pierwszy przez Festingera. Dobry negocjator musi być świadomy tego mechanizmu u siebie i u partnerów negocjacyjnych, gdyż wynikają z tego rozliczne konsekwencje. Człowiek będzie zawsze dążył do redukcji tego dysonansu, aby pozbyć się dyskomfortu psychologicznego. Opisujemy ów mechanizm w tabeli poniżej rozszerzając jego omówienie w załączniku nr 3 niniejszej książki /dla specjalistycznych celów/.

¹ Por.: Piotr Kazimierz Świątkowski Marek – Kierowanie zespołem ludzi; Bellona Warszawa 2000

Dysonans poznawczy

Człowiek w swojej psychice organizuje informacje w spójne, niesprzeczne systemy. Nowe informacje, które do człowieka docierają i są przez niego odbierane, włączane są przez niego każdorazowo w owe systemy. Zdarzają się jednak informacje docierające do człowieka, które są sprzeczne z jego wewnętrznymi systemami informacyjnymi. Dysonansowi temu towarzyszą zazwyczaj silne emocje i człowiek dąży do jego redukcji. Może to jednak realizować w różny sposób i z różnym skutkiem dla siebie:

- ◆ Zdarza się, że człowiek broni się przed nową informacją nieświadomie i odrzuca ją nawet kiedy jest prawdziwa i ważna. Jest to częsta przyczyna błędnych decyzji.
- ◆ Na podstawie mechanizmu obronności percepcyjnej może się nawet zdarzyć, że człowiek „nie dostrzega” nowej, dysonansowej informacji.
- ◆ Człowiek zniekształca nieco docierające do niego informacje (jest to cecha naszego gatunku), a kierunek jego zniekształcenia uzależniony jest od tego, co człowiek wie o świecie i otoczeniu i co myśli o sobie. Dlatego też, informacje powinny być obiektywizowane np. w postaci notatki lub dokumentu, zamiast ustnego przekazu.
- ◆ Może wystąpić bardziej aktywna próba asymilacji nowej informacji w celu włączenia jej do systemu poprzez „obróbkę intelektualną” tej informacji tak, „aby się wszystko zgadzało”.
- ◆ Człowiek pod wpływem nowej informacji może weryfikować cały swój wewnętrzny system informacyjny i odpowiednio go przekształcać.

- ◆ Człowiek może również włączyć do systemu nową informację jako z nim sprzeczną, ale prowadzić to może do różnego typu frustracji i stresu.
- ◆ Człowiek może również pod wpływem nowej i ważnej informacji odrzucić i pozbyć się całego swojego wewnętrznego systemu informacyjnego (lub jego części) i w to miejsce zbudować nowy system dopasowany do tej nowej informacji.
- ◆ W sytuacjach, kiedy nowa informacja pochodzi od osób znaczących (autorytetów), ciężar gatunkowy tej informacji jest większy niż w sytuacji, kiedy informacja jest przypadkowa lub pochodzi od przypadkowych osób.

W trakcie doskonalenia się i rozwoju własnego profesjonalizmu warto być świadomym powyższego mechanizmu. Nowe informacje należy traktować otwarcie, bowiem w nich znajduje się często źródło inspiracji i zmian służących naszemu rozwojowi. Aby sprzedać trzeba redukować aktywnie klientowi dysonans poznawczy. Również w negocjacjach jest to niezbędne. Partnerzy zawsze niejako odruchowo poszukują informacji potwierdzających ich pogląd lub przekonanie. Trzeba nauczyć się wyciągać z tego wnioski psychologiczne. Jeśli chce się ich informacyjnie przestawiać, nie należy tego robić z tzw. kontry /poza szczególnymi i specyficznymi sytuacjami, aby powrócić do asertywnego negocjowania/.

W fazie wstępnej negocjacji stosowane taktyki negocjacyjne koncentrowane są na prezentowaniu wzajemnie oferty czy stanowisk jakie wyjściowo reprezentują strony. W obszarze tych taktyk warto zacząć od zwrócenia uwagi na konstrukcję prezentowania oferty i dobrych reguł prezentacyjnych (w tabelach poniżej).

Prezentacja oferty

Prezentacja własnej oferty powinna odpowiadać na dwa poniższe pytania:

Co prezentujemy?

- ◆ Firmę /instytucję/ i jej wizerunek u odbiorcy /partnera negocjacji/.
- ◆ Siebie - własny image jako reprezentanta instytucji (firmy).
- ◆ Produkty, wartości, firmy /instytucji/ i korzyści z nich płynące dla odbiorcy /partnera negocjacji/.

Jak prezentujemy?

- ◆ Zorientowani na klienta, który jest podmiotem i celem naszej prezentacji.
- ◆ Kompetentnie i z wiarą we własną instytucję i jej produkty, wartości.
- ◆ Profesjonalnie rozpoznając potrzeby odbiorcy i odpowiadając ofertą na te potrzeby.
- ◆ Ze znajomością technik oferowania - wg przemysłowego planu i poprawnie metodycznie, ze znajomością technik audiowizualnych, technik raportowania i itp.
- ◆ W złożonych sytuacjach - odznaczamy się znajomością technik negocjacyjnych.
- ◆ Prezentujemy się jako ludzie energiczni i asertywni, czyli życzliwi a jednocześnie skutecznie zmierzający do celów wspólnych odbiorcy i naszej instytucji.

Jest to więc cały „warsztat” taktyk, którego celem jest najlepsze zaprezentowanie oferty. Istnieje w tym zakresie wiele reguł i wiele metodyk tradycyjnej lub multimedialnej prezentacji. Wiele jednak taktyk stosowanych w fazie wstępnej

ma na celu ukształtowanie w nas „podrasowanego” wizerunku oferty czy propozycji drugiej strony.

Trzeba umieć rozpoznawać te taktyki i stosownie do nich się zachowywać. Przegląd tych taktyk (i sugestie co do przeciwdziałania im) w tej fazie negocjacji przedstawiam poniżej.

Taktyka patriarchy

Szczególny rodzaj „taktyki autorytetu” i często towarzyszący jej ceremonial czczenia nestora biorącego udział w negocjacjach. Typowo „bizantyjska” taktyka. We współczesnym świecie, gdzie zmiany następują szybko i często - konwent seniorów może spełniać rolę proceduralną bez potrzeby kreowania instytucji patriarchy negocjacyjnego.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Udział nestora w negocjacjach powinien być udziałem raczej proceduralnym, ceremonialnym (np. otwarcie sesji negocjacyjnej).
- ◆ W negocjacjach powinny decydować racje merytoryczne a nie racje autorytetu „patriarchy”.

Taktyka manipulacji „stałą i ruchomą” częścią negocjacji

W negocjacjach obie strony mają w obszarze negocjacji tzw. „część stałą” tego obszaru, która nie może podlegać negocjacji i „część ruchomą”, która może podlegać negocjacji. Strony zwykle usztywniają się i chcą aby obszar części stałej - ten nienaruszalny był jak największy, aby ustępstwa „części ruchomej” w ten sposób pomniejszyć.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Podział na „część stałą” i „część ruchomą” jest w zasadzie umowny.
- ◆ Można w argumentacji zmniejszyć „obszar stały” drugiej strony.
- ◆ Warto jednak mieć świadomość własnego obszaru stałego.

Taktyki manipulacji mową ciała

Coraz więcej wiadomo, że nasze gesty, zachowania niewerbalne wpływają na zachowania innych, na ich proces myślenia i decydowania. Nawet emocje się udzielają. Jest wiele takich gestów: gest życzliwej dłoni, otwartej postawy, patrzenia na drugą stronę negocjacji przez 60-70% tego czasu, itp.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Możliwe jest zdobycie wiedzy o mowie ciała i rozpoznawanie zachowań drugiej strony.
- ◆ Wiedza ta nie powoduje, że nauczymy się maskować własną mowę ciała. Jej sterowanie w naszym mózgu jest w znacznym stopniu poza kontrolą naszej świadomości.
- ◆ Ale jaki program intelektualny wobec partnerów, takie niewerbalne nasze zachowania. Jeśli jesteśmy twardym negocjatorem(ką) dłoń będzie się nam zaciskała w pięść odruchowo. Jeśli zaś będziemy negocjatorem(ką) asertywnym(a) życzliwa nasza dłoń odruchowo będzie życzliwie gestykulować. Względnie łatwo nas rozpoznać po mowie ciała (drugą stronę też!) jaki tak naprawdę styl negocjacji uprawiamy. Warto ćwiczyć umiejętności rozpoznawania mowy ciała. Oto przykładowe ćwiczenia poniżej:

Ćwiczenia do nauki mowy ciała

Ćw. 1

Obserwacja zachowań ludzi w sytuacjach społecznych.

Poświęć codziennie co najmniej piętnaście minut na to, aby zaobserwować, przestudiować odczytać gesty innych osób. Możesz to robić nawet w drodze do pracy.

Ćw. 2

Obserwacja zachowań ludzi w sytuacjach towarzyskich.

Po przestudiowaniu wiedzy na temat mowy ciała (np. Allan Pease „Język ciała. Jak czytać ludzi z ich gestów”, Wyd. Gemini, Kraków 1992) możesz wykorzystać spotkania towarzyskie w celu obserwacji niewerbalnych zachowań w sytuacji towarzyskich. Ale trzeba być w tym taktownym(a).

Ćw. 3

Oglądanie obrazu telewizyjnego bez dźwięku.

Możesz obserwować mowę ciała (np. komentatorów telewizyjnych czy aktorów, szczególnie w dialogach). Wycisz głos i spróbuj zrozumieć jaka jest treść przekazu telewizyjnego mając do dyspozycji tylko obraz. Możesz włączać głos np. co 5 minut, aby sprawdzić, jak dokładne jest Twoje odczytywanie zachowań niewerbalnych poszczególnych postaci.

Ćw. 4

Obserwacja gestów prowadzących zajęcia szkoleniowe.

Spróbuj skategoryzować i opisać gesty prowadzącego zajęcia. Jakich gestów używa on najczęściej i w jakich kontekstach?

Ćw. 5

Obserwacja zachowań ludzi w sytuacjach społecznych.

Spróbuj zaobserwować zachowania niewerbalne sprzedawców i klientów np. w sklepie podczas rozmowy sprzedażowej. Na podstawie zauważonych gestów i mimiki staraj się znaleźć odpowiedź na następujące pytania:

- ♦ Czy zachowanie sprzedawcy uwiarygodnia to co sprzedaje towar i transakcję zakupu?
- ♦ Jeśli zakupu dokonuje para lub grupa klientów (np. kobieta z przyjaciółką, kobieta z dzieckiem, para narzeczonych, rodzina), która z osób podejmuje decyzje zakupu? Jakie wykonuje gesty?
- ♦ Czy klientowi podoba się produkt, który jest mu prezentowany.
- ♦ W którym momencie klient zdecydował się na zakup lub go zaniechał?

Nie ćwiczyć w trakcie negocjacji!

Na mowie ciała w negocjacjach trzeba się już znać!

Taktyki odzwierciedlenia

Trzeba pamiętać, że istnieje grupa taktyk odzwierciedlenia niewerbalnego, które stosują wytrawni negocjatorzy. Taktyki te mają na celu pewnego rodzaju manipulację: na początku upodobnić się do nas, aby powoli nas przestawiać na swoje niewerbalne zachowanie (np. na ich entuzjazm w związku z ich propozycją. Istnieje bowiem symetria zachowań: nadawca - odbiorca).

Są to taktyki m.in.:

1. Odzwierciedlenia niewerbalnego.
2. Dopasowania werbalnego (tempo + słowa).
3. Dopasowania sposobu rozumowania - na początku do naszego, a później przestawianie nas na ich sposób rozumowania.

4. Wykorzystania w argumentacji hierarchii wartości partnerów.
5. Mówienia językiem partnera, itp.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Pamiętać, że wytrawni negocjatorzy z premedytacją stosują te taktyki /ale myślimy o tym, obserwujemy bez „spiskowej teorii dziejów” z naszej strony/.
- ◆ Pamiętać, że silniejszy psychicznie będzie nadawcą - słabszy odbiorcą. Trenować więc psychiczną siłę woli, ale nie w kierunku twardego negocjatora, ale w kierunku racjonalnego, asertywnego. Człowiek naprawdę silny nie jest agresywny, bo nie ma takiej potrzeby udowadniać swojej siły.
- ◆ Ćwiczmy więc „siłę ducha” siłę charakteru, tym bardziej że odkryto ostatnio nowy (już trzeci) rodzaj inteligencji tzw. inteligencję duchową (SQ)²

Taktyka algorytmu

Zamiast negocjacji przedstawia się stronie algorytm postępowania i wyniku, który ma być uzyskiwany. Dopuszcza się nawet do dyskusji elementów algorytmu, ale traktuje się go jako wykładnię wszelkich dyskusji.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Algorytmizowanie proponowane przez drugą stronę jest spychaniem partnerów „w ślepą uliczkę”, nie dając jej nawet możliwości odwrotu - zrewidować więc takie założenie.
- ◆ Żądać partnerstwa negocjacyjnego przy budowaniu takiego algorytmu (jeśli w ogóle jest konieczny).

² D. Zohar, J. Marshall – Inteligencja duchowa – Rebis Poznań 2001

- ♦ Algorytmizowanie ogranicza elastyczne zachowania się stron, usztywnia je w warunkach realizacyjnych – w życiu ludzie zwykle posługują się heurystykami (zasadami) a nie algorytmami.

Taktyka bluffu

Polega na stworzeniu sytuacji negocjacyjnej, w której strona negocjacyjna stwarza wrażenie, jak gdyby miała lepsze warunki przetargowe lub jakiś pozorny atut, który przedstawia w negocjacjach. Taktyka ta często jest sprzężona z taktyką podwyższania sobie BATNY - własnej.

Przeciwdziałanie:

- ♦ Każdy argument wyglądający na bluff można sprawdzić i warto to zrobić.
- ♦ Przed tą taktyką chroni stosowanie zasad asertywnego negocjatora, w tym przypadku zasady, że negocjacje opiera się na faktach i konkretach. Wytworzenie takiej kultury negocjowania chroni zaporo-wo często przed bluffem.
- ♦ Odkrycie bluffu często dyskredytuje bardzo mocno blefującego.

Taktyka pozłacania

W zasadzie wynika ona z ludzkiej natury i funkcjonującego w człowieku dysonansu poznawczego (człowiek poszukuje i prezentuje informacje pozytywnie potwierdzające jego pogląd czy jego ofertę). Przedstawia więc zwykle ofertę w lepszym świetle niż ona na to zasługuje (pozłacanie). Rzecz w tym, że robi to z przekonaniem i jest przekonany, że oferta na to zasługuje.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Pamiętać o tym, że pozłacanie może być zamierzone, (aby uzyskać lepszą cenę) albo niezamierzone (wynika z mechanizmu dysonansu). Uwaga: entuzjazm się udziela!!!
- ◆ Entuzjazm drugiej strony przy prezentowaniu oferty nawet prawdziwy wcale nie oznacza więc, że w pozłacanie trzeba uwierzyć.
- ◆ Należy zastosować obiektywnie i racjonalnie kryteria oceny oferty drugiej strony.

Taktyka tylko jednej oferty (one - offer - only)

Niekiedy negocjatorzy drugiej strony w celu zwiększenia nacisku wychodzą zdecydowanie z jedną ofertą (jedną ceną) i przy niej się upierają, aby w ten sposób podkreślić swoje zdecydowanie i wartość oferty. Czasami jest to oferta odzwierciedlająca jej wartość, a czasami ma charakter zawyżony. Spełnia wówczas rolę taktyki „balona próbnego” - służy odsłonięciu tego, co docelowo zamierza odbiorca oferty. Czasami tak formułuje się ofertę, aby uniknąć negocjacji /często w ofertach cenowych/. Niekiedy oferta taka ma podkreślić, że to jest jedna szansa.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Zwykle odrzuca się pierwszą ofertę dla zasady jako wcześniej przygotowaną przed negocjacjami.
- ◆ Jeśli w tej sytuacji oferent będzie jednak długo obstawał przy swoim, zdiagnozować czy nie jest to „balon próbny” ale do tego za bardzo się „nie odsłaniać” - jeśli chodzi o naszą stronę (porównać z taktyką balonu próbnego).
- ◆ Każda oferta może być negocjowana.

Taktyka ograniczonego, niepełnego pełnomocnictwa („nie mam pełnomocnictw”)

Bywa, że jest to chwyt taktyczny lub rzeczywisty brak pełnomocnictw na negocjacje. W tym przypadku druga strona otwarcie oświadcza, że nie ma pełnomocnictw lub że ma je ograniczone do konkretnej sytuacji.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Niedopuszczanie do jej użycia (jeśli jest to chwyt taktyczny).
- ◆ Zobowiązanie drugiej strony o uzyskanie pełnomocnictw na dalsze negocjacje (jeśli pełnomocnictw rzeczywiście nie posiada).
- ◆ Poproszenie, aby w negocjacjach wziął udział przedstawiciel drugiej strony mający pełnomocnictwo.

Taktyka ukrywania braku pełnomocnictw

Odwrotna sytuacja niż negocjatora, który oświadcza, że nie ma pełnomocnictwa. W tym przypadku negocjator ukrywa, że nie ma pełnomocnictwa a zapytany oświadcza zwykle, że pełnomocnictwo oczywiście posiada. Przyparty do muru kiedy musi decydować prosi o odroczenie negocjacji pod pozorem rozważenia propozycji. Po skontaktowaniu się z decydentami, kiedy wraca na negocjacje utrzymuje, że jego korzystniejsze stanowisko jest wynikiem jego własnych przemyśleń.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Aby zorientować się jaki jest zakres pełnomocnictw negocjatora drugiej strony, pytać o tryb podejmowania decyzji w jego firmie czy instytucji, o uwarunkowania statutowo-prawne, itp. Tu jest odpowiedź.

- ◆ Pełnomocnictwa zwykle zdefiniowane są w jakimś wewnętrznym dokumencie instytucji.

Taktyka tzw. strony trzeciej albo tzw. „lotu po trójkącie”

Taktyka, kiedy jedna ze stron działa przez swojego przedstawiciela (agenta), który jest samodzielnym podmiotem (prawnym). Zwykle takie rozłożenie tempa negocjacyjnego daje przewagę drugiej stronie, bo zwiększa jej BATNĘ i może uwikłać nas w gąszczu uwarunkowań prawnych (np. co do odpowiedzialności), itp. Trzecią stroną wobec nas mogą być również organizacje międzynarodowe, itp.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Jeśli druga strona działa przez agenta (typowe w net-worku), pod szyldem firmy, która agentowi dała jakieś upoważnienie do działania w jej imieniu - zdiagnozować dokładnie zakresy upoważnień i odpowiedzialności wobec nas.
- ◆ Określić precyzyjnie w projekcie umowy relacje tego „lotu po trójkącie”.
- ◆ Zastrzec sobie prawo rozwiązania umowy o ile wystąpią niejasności czy próby manipulacji.
- ◆ Zastrzec sobie prawo zmiany przedstawiciela drugiej strony – szczególnie, jeżeli manipulacyjnie stosuje taktykę „lotu po trójkącie”.

Taktyka manifestowanej postawy

W trakcie negocjacji druga strona może oprócz stylu manifestować określoną postawę wobec nas - przejawiającą się w deklarowanych przez nią zachowaniach.

Może to być postawa:

- ◆ Deklarowania wobec nas pomocy, doradztwa oparcia się na ich doświadczeniu.

- ◆ Postawa oceniająca nas - cokolwiek powiemy lub zrobimy.
- ◆ Postawa pytań i dociekliwego penetrowania naszej strony.
- ◆ Postawa interpretacyjna („to znaczy, że” z próbą przeinterpretowania).
- ◆ Podstawa zrozumienia dla nas, akceptacji, itp.
- ◆ Postawa wycofania się.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Trzeba umieć zdiagnozować, z którą postawą wobec nas mamy do czynienia.
- ◆ Stosownie do powyższego działać.
- ◆ Unikać przyjęcia protekcjonalizmu drugiej strony.

Taktyka słuchania

Są trzy rodzaje słuchania nas w negocjacjach:

- ◆ Słuchanie bierne, nieuważne (kiedy strona ta zaabsorbowana jest czymś innym, albo myśli w tym czasie co nam odpowiedzieć).
- ◆ Słuchanie projekcyjne, kiedy słuchanie nas jest selektywne (druga strona słucha tylko tego co jej „pasuje”) - wówczas rozpoznać stosowane przez nią „filtry” (Neurolingwistyczne programowanie).
- ◆ Słuchanie aktywne (precyzyjne słuchanie treści naszych wypowiedzi z empatią czyli wczuwaniem się w naszą sytuację).

Przeciwdziałanie:

- ◆ Pierwszy i drugi rodzaj słuchania nie daje szans na porozumienie.
- ◆ Preferować trzeci rodzaj słuchania. Tylko słuchanie aktywne daje taką szansę.

Taktyka zagłaskiwania

Jest to komplementowanie drugiej strony, jej dowartościowanie, potwierdzanie mądrości w zgłaszanych propozycjach, co nastawia drugą stronę życzliwie albo przynajmniej neutralizuje jej agresywne negocjowanie. To więcej niż taktyka komplementowania. Zagłaskiwanie służy tu do neutralizowania strony. Często taktykę tę kojarzy się z taktyką „wilka w owczej skórze”.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Nie polemizuje się z tworzeniem dobrego, przychylnego klimatu negocjacji.
- ◆ Trzeba jednak pamiętać o stosowaniu w tym wypadku jednej z zasad asertywnego negocjatora „oddziel ludzi od problemu” - czyli, jeżeli spotykamy się z życzliwością drugiej strony - odwzajemniamy życzliwość - ale przy zdecydowaniu poszukiwania konsensusu korzystnego dla obu stron, albo przynajmniej kompromisu nie krzywdzącego żadnej ze stron.

Taktyka gry na aspiracjach

Gra się w różne struny aspiracji aby podnieść motywację drugiej strony i w ten sposób wartość oferty. Niekiedy wprost przeciwnie, obniża się aspiracje drugiej strony aby nie chcieli zbyt dużo warunków dodatkowych do spełnienia.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Zdawać sobie sprawę z poziomu wyjściowego aspiracji (poziomu dążeń i oczekiwań) każdej ze stron.
- ◆ Diagnozować jak „gra” naszymi aspiracjami druga strona i stosownie do tego działać w negocjacjach.

- ♦ Pamiętać też o tym, że zbyt wysokie wymagania wzajemne stron prowadzą do impasu.

Taktyka "dokręcania śruby" (imadło)

Taktyka stosowana przez twardych negocjatorów, którzy po przedstawieniu im oferty wywierają presję pytaniem typu: Czy to wasza najlepsza oferta? Czy nie macie czegoś bardziej atrakcyjnego? Czy to wasze ostatnie słowo? itp. Czekają wówczas na odpowiedź o nasze ustępstwa – a ich to nie kosztuje!

Przeciwdziałanie:

- ♦ Wymagać sprecyzowania zastrzeżeń wobec naszej oferty.
- ♦ Żądać wyjaśnień i określenia warunków drugiej strony wraz z uzasadnieniem.
- ♦ Odwołać się do obiektywnych kryteriów rynkowych, itp.
- ♦ Uważać „na śrubę” – zwykle zmiękcza stronę pytana w ten sposób.

Taktyka udawania szoku

Po usłyszeniu oferty doświadczeni negocjatorzy mają zwyczaj udawania zaskokowanych ofertą. Wybija to oferującego (z prezentowania oferty i obniża jego dynamikę negocjacyjną).

Przeciwdziałanie:

- ♦ Dążyć spokojnie do wyjaśnienia obiektywnych przesłanek, które wywołały zaskoczenie.
- ♦ Stosować kontrtaktykę typu „to śmiesznie niska cena” lub „podzielmy to na części”. Nie dawać na sobie wywrzeć emocjonalnej presji przez udawane zaskoczenie z drugiej strony negocjacyjnej.

Taktyka podziału problemu na części

Polega na "porządkowaniu" negocjacji w oddzielne rozdziały od łatwiejszych do trudniejszych, w tych najbardziej spornych. Jest to jednak taktyka, która może być korzystniejsza dla jednej ze stron, bowiem strona słabsza nie może użyć w zasadzie argumentu w dalszych częściach negocjacji z zamkniętej już części negocjacyjnej. Pod pozorem porządku ograniczamy możliwość użycia naszej siły BATNY.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Porządkowanie organizacyjne części negocjacji jest elementem kultury negocjacyjnej.
- ◆ Dzieląc negocjacje na części należy rozważyć na ile podział na części ma charakter porządkujący, a na ile taktyczny, korzystny dla drugiej strony.
- ◆ Należy jednak pamiętać, że zamknięte części negocjacji - nie są zbiorem argumentów nienaruszalnych, do których nie ma dostępu. Zbiory te mogą być używane w dalszych częściach negocjacji - ale sięgać po argumenty rzeczowe. Liczyć się z kontrataką drugiej strony.

Taktyka ośmieszania negocjatorów

Taktyka z kręgu taktyk "ad hominum" czyli atakowania nie w meritum, ale w ludzi którzy negocjują. Zakłada się (często nieświadomie), że ośmieszenie i zdeprecjonowanie negocjatorów drugiej strony spowoduje, że poczują się mniej pewnie i mniej będą żądali w negocjacjach.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Koncentrować się na meritum w negocjacjach - nie dać się sprowokować.

- ♦ Nie stosować ośmieszenia w rewanżu, być „ponad to”, inaczej skonfliktujemy negocjacje.
- ♦ Mieć refleks - obrócić ośmieszanie w żart, w metaforę, w której dajemy do zrozumienia, że "nie tędy droga".

Taktyka walca informacyjnego zwana taktyką tapety lub taktyką szumów informacyjnych

Podobna do taktyki śnieżnej kuli – ale tamta działała okresowo, a ta jest zabiegiem stałym. Polega to na lawinowym zarzuceniu drugiej strony nadmiarem informacji, liczb, zestawień, statystyk, które mają przytłoczyć lub które w nadmiarze mają stworzyć wrażenie wiarygodnego uzasadnienia ofert i argumentów za nią przemawiających, albo odwrócić naszą uwagę zmęczyć nas swoim ogromem.

Przeciwdziałanie:

- ♦ W powodzi informacji trzeba umieć wyselekcjonować te, które są istotne dla sprawy. Posługiwanie się faktami to również umiejętność porządkowania i selekcjonowania faktów.
- ♦ Jeśli spotykamy się z tą taktyką, wywnioskować czy jest to chęć zademonstrowania, przygotowania i erudycji - czy też walec informacyjny spełnia rolę taktyczną i ma odwrócić naszą uwagę lub zmęczyć nas nadmiarem informacji.
- ♦ Często pomaga pytanie formułowane wobec drugiej strony: *Które informacje uważa ona za ważne i niezbędne dla przebiegu negocjacji?* Odwrócić sytuację – poprosić stronę stosującą „walec” o selekcji ważnych informacji.

Taktyka jak sprzedaż tanio - zdobędziesz reputację

Stosuje się często wobec instytucji, firmy lub osoby, która dopiero wyrabia sobie reputację na rynku. Kupujący to wykorzystuje - pytając "naiwnie" o referencje, znaczące kontrakty, zdobyte doświadczenie, itp. Służy to do obniżenia ceny z argumentem, że oferujący powinien obniżyć cenę i w międzyczasie starać się o zdobycie reputacji, a kontrakt ze strony kupującego jest zrobieniem przysługi oferującemu - bo dzięki niemu zdobędą doświadczenie lub referencje.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Jest to rzeczywiście trudne dla początkujących w biznesie, trzeba dobrze przygotować się do negocjacji.
- ◆ Trzeba przygotować argumenty o sile BATNY początkującego.
- ◆ Przygotować argumenty co druga strona zyskuje (np. zapał, entuzjazm oferującego, staranność bo zależy mu na marce, itp.).
- ◆ Strona doświadczona też zyskuje opinie postępowej, szukającej nowości - rozegrać ten argument.

Taktyka „próbny balon”

W celu odkrycia celu negocjacji drugiej strony, jej górnej i dolnej granicy porozumienia - wysyła się „próbny balon” zawyżanych oczekiwań aby obserwować jaka będzie reakcja oponenta. Zwykle „próbny balon” ma wartość korzystną dla strony, która się nim posługuje.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Udać szok, zaskoczenie, że to aż tyle (zwykle przy pierwszej propozycji tak się reaguje).

- ♦ Nie odsłaniając się oświadczyć, że propozycja ta nie leży w przedziale możliwym do zaakceptowania.
- ♦ Przedstawienie zalet naszej propozycji - jako kontrę na „próbny balon” drugiej strony.

Taktyka wywoływania entuzjazmu **(czyli grania na pozytywnych emocjach)**

Przez odpowiednie zachowania wywołuje się entuzjazm strony negocjacyjnej lub pozoruje (wytrenowanie) się własny entuzjazm, który jest w pewnym zakresie zaraźliwy.

Przeciwdziałanie:

- ♦ Miła atmosfera bywa manipulacyjnym „opakowaniem” negocjacji – albo sygnałem do asertywnych zachowań.
- ♦ Negocjacje to poszukiwanie porozumienia przez strony w sferze faktów.
- ♦ W krańcowych przypadkach na falę „entuzjazmu” działa wyrównywająco sceptycyzm lub ironia.

Taktyka rozwarstwiania zespołu negocjatorów

W sytuacji, kiedy strona wystawia zespół negocjatorów wytrawni negocjatorzy drugiej strony potrafią go poróżnić między sobą (o ile zespół nie ma kultury negocjacyjnej stworzenia pewnego monolitu). Trzeba też pamiętać, że może być to zastawiona pułapka negocjacyjna i wprowadzenie taktyki "jastrzębia - gołębia".

Przeciwdziałanie:

- ♦ Stanować monolityczny zespół negocjatorów.
- ♦ Wszelkie różnice wyjaśniać sobie na przerwie. Korzystać z przerw w tym celu.

- ◆ Ustalić system kto odpowiada na jakie pytania i czyje odpowiedzi są wiążące.
- ◆ Stosowanie pułapek w tym miejscu wymaga doświadczenia.
- ◆ Uzgadniać stanowisko z przełożonymi nie biorącymi udziału w negocjacjach - do nich bowiem może czasami również odwołać się strona, która chce nas poróżnić.

Taktyka deprecjonowania atestów, certyfikatów, itp

Podobnie jak podważanie kompetencji negocjatorów bywa też, że stosuje się taktykę podważenia atestów, certyfikatów przedstawianych przez stronę w negocjacjach. Służy to obniżeniu ich wartości. Czasami jest to realizowane agresywnie i kierowane personalnie do negocjatorów (np. to Państwo nie wiecie jak taki atest się dostaje?).

Przeciwdziałanie:

- ◆ Nie dać wciągnąć się w polemikę na temat wartości atestu.
- ◆ Stwierdzić spokojnie, że atest jest poddawany kontroli obiektywnej i ma swoją wartość.
- ◆ Traktować atest jako wartość - uświadamiając stronie negocjacyjnej korzyści z niego wynikające.

Taktyka podważania kompetencji

Jest to taktyka deprecjonowania negocjatorów strony negocjacyjnej. Poddaje się w wątpliwość uprawnienia formalno-prawne negocjatorów lub ich kompetencje merytoryczne. Bardzo zazwyczaj dla zaatakowanych w ten sposób bolesna taktyka. Pada tu na przykład argument, że posługują się fałszywą logiką itp.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Aby ustrzec się od podważania kompetencji formalno-prawnych przygotować sobie wszystkie potrzebne upoważnienia do negocjacji na piśmie i mieć je z sobą w trakcie negocjacji (o ile nie trzeba uwiarygodnić ich wcześniej, przed negocjacjami).
- ◆ Przygotować się starannie do meritum negocjacji we wszystkich spodziewanych i niespodziewanych wariantach. Kompetencja bierze się z dobrego przygotowania do negocjacji oraz z zawodowej fachowości w przedmiocie negocjacji.

Taktyka upraszczania

Sprowadza się często do stwierdzenia np. „to za bardzo skomplikowane”. Zwykle tak się dzieje w sytuacjach, kiedy na złożoności proponowanych rozwiązań druga strona coś traci, albo której wydaje się, że ma silną BATNĘ i za chwilę może podyktować swoje warunki.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Pamiętać, że upraszczanie jest możliwe, ale zwykle problemy rozwiązywane w negocjacjach są zbyt złożone, aby dać się nadmiernie uprościć.
- ◆ Traktować upraszczanie jako przejaw presji i manipulacji jeśli za propozycją uproszczeń nie idą argumenty.
- ◆ Upraszczenie bywa też miarą inteligencji negocjatorów. Zbyt częste żądanie uproszczeń charakteryzuje prostego w swej formie negocjatora, którego łatwo ograć proponując złożone rozwiązania.
- ◆ Bywa jednak, że upraszczający negocjator miewa wielką intuicję trafiania w sedno sprawy. Na takiego uważać – zwykle to samorodny talent.

Żądanie zrozumienia interesu społecznego

Taktyka ta odwołuje się do tzw. interesu społecznego w imieniu, którego powinniśmy ustąpić. Taktyka ta stosowana jest zwykle w sposób wyrafinowany - wskazuje się nam różne rodzaje tego interesu społecznego. Zazwyczaj na „interesie społecznym” korzysta druga strona, która do nas apeluje.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Żądać zdefiniowania, które „grupy interesu” na tym interesie skorzystają.
- ◆ Uświadomić drugiej stronie, że ona też w imię „interesu społecznego” mogłaby ustąpić do rozsądnego porozumienia.
- ◆ Jeśli respektujemy z jakiś powodów „interes społeczny” żądać coś w zamian (por. z taktyką „coś - za coś”).

Taktyka powiedzenia czegoś nie wprost

Taktyka przygotowująca do postawienia warunków (np. „tego typu transakcje tanie nie są”). Może też służyć obniżeniu poczucia wartości u negocjatorów drugiej strony (np. „niektórzy negocjatorzy nigdy nie mówią prawdy”).

Przeciwdziałanie:

- ◆ Żądać formułowania stwierdzeń wprost np. jeśli te transakcje tanie nie są, to ile to będzie nas kosztowało? W przypadku drugim również żądać ukonkretnienia np. to kogo konkretnie z negocjatorów Pan miał na myśli?
- ◆ Ośmieszyć mówienie nie wprost - które przy próbie ukonkretnienia pytaniem z naszej strony powoduje na ogół wycofywanie się.

Taktyka próbnych założeń

Taktyka ta nie tyle służy przewidywaniu skutków, co przyjęciu w sposób próbny i bez zobowiązań „brzegowych” założeń sytuacji negocjacyjnej. Zwykle jest tam wiele założeń realnych i faktycznych, ale pomiędzy nie wtyka się również założenia, które spełniają rolę manipulacyjną rzeczywistością. Celem jest zbudowanie przez drugą stronę w naszej percepcji nieprawdziwego obrazu sytuacji negocjacyjnej (por. z taktyką "próbne balony"). Zwykle stosuje się tę taktykę w fazie wstępnej porządkującej negocjacje.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Być wyczulonym na nieprawdziwe preparacyjne założenia sytuacji negocjacyjnej.
- ◆ Mieć zawsze swoje zdanie. Przyjmować tylko te założenia, które nie preparują rzeczywistości negocjacyjnej.

Taktyka odrzucania pierwszej oferty

Jest to taktyka stosowana bardzo często przez doświadczonych negocjatorów. Przecież zwykle pierwsza oferta drugiej strony określa ich górną granicę porozumienia, czyli na początek najwięcej ile chcieliby uzyskać w wyniku oferty. Trzeba więc pamiętać, że doświadczeni negocjatorzy z reguły odrzucają pierwszą naszą ofertę.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Pamiętać, że nasza pierwsza oferta może być odrzucona nieomal automatycznie.
- ◆ Mieć przemyślaną drugą i następną wersję oferty bo to tak naprawdę od niej zaczynają się negocjacje.

- ◆ Podobnie również traktować pierwszą ofertę drugiej strony.

Taktyka symetrii czyli podobieństwo zachowań

Istnieje w relacjach handlowych (i nie tylko) prawo symetrii zachowań. Mówi ono, że ludzie robią interesy z podobnymi do siebie. Wynika stąd wniosek, że trzeba zachować się podobnie jak druga strona negocjacji, aby uzyskać ich przychylność. Z badań wynika, że prawo to działa dość skutecznie w relacjach między ludźmi.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Przyjąć do wiadomości, że prawo to działa.
- ◆ Być wyczulonym na podobieństwo zachowań i myślenia drugiej strony.
- ◆ Uważać kiedy strona naśladując nas próbuje narzucić zmianę tempa i spróbuje nam narzucić zachowania, abyśmy zaczęli je naśladować.

Taktyka „onych”

Jest to taktyka zasłony dymnej, że są jacyś oni, którzy nie zgadzają się na rozwiązania negocjacyjne. Sprowadza się to często do stwierdzeń np.: „Oni na to nie pozwolą” lub „przepisy w tej sprawie są bezwzględne”. Instytucje „onych” bierze się z ogólnego kontekstu politycznego, prawnego, środowiskowego, itp.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Oni są zawsze jakąś zasłoną dymną dla własnych interesów.
- ◆ Sygnalizowanie „onych” jest komunikatem, który należy przyjąć do wiadomości, ale nie należy się tym przejmować.

- ♦ „Oni” bowiem nie istnieją a jeśli istnieją mogą być również rzecznikami naszej strony.
- ♦ Argumentem „onych” przecież druga strona może manipulować!

Taktyka „rozwarstwiania problemu”

Nieco inna taktyka od taktyk rozwarstwiania negocjatorów. Czasami sprowadza się do stwierdzenia np.: „to nie moja sprawa”. Celem tej taktyki jest ograniczenie pola negocjacji do najbardziej korzystnego dla jednej ze stron. Resztę pakietu spraw negocjacyjnych rozwarstwia się np.: „niech inni się tym martwią”.

Przeciwdziałanie:

- ♦ Ustalenie co jest w zakresie kompetencji negocjacyjnej drugiej strony.
- ♦ Jeśli jest jakiś obszar poza zasięgiem negocjatorów drugiej strony znalezienie negocjatora kompetentnego dla sprawy.
- ♦ Traktowanie negocjatora twierdzącego, że to nie jego sprawa, jako negocjatora „złej woli”, który nie zasługuje na partnerstwo negocjacyjne – jeżeli, obszar ten dotyczy negocjacji szczególnie przy consensusowym poszukiwaniu meta-rozwiązań maksymalizujących korzyści obu stron.

Taktyka defetyzmu

Sprowadza się to do taktycznych stwierdzeń np. „to się nie uda” lub „to nie ma szans na realizację”. Zazwyczaj jest to świadomy zabieg taktyczny, aby wymusić na stronie negocjacyjnej lepsze warunki ofertowe. Defetyzm może, być też metodą negocjacji „miękkiego” stylu negocjowania, albo psychologicznego odruchu negocjatora /porównać rozdział o osobowości negocjatorów/.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Nie dać się defetyzmowi drugiej strony. Ale uważać czy nie jest to kontrolowany impas w celu wywołania w nas entuzjazmu „że warto” – na zasadzie kontrastu.
- ◆ Jeżeli jest to defetyzm osobowościowy negocjatorów drugiej strony zastanowić się czy wystawienie takich negocjatorów było przypadkowe.
- ◆ Negocjować pomimo to rzeczowo – w swoim rytmie.

Taktyka protekcjonizmu

Sprowadza się często do sformułowań np. „my mamy doświadczenie a wy jesteście nowicjuszami w branży”. Często połączona jest z tym taktyka „sugestii”. Strona uprawiająca protekcjonizm próbuje traktować drugą stronę „z góry” sugerując, że wie lepiej co jest dla jej dobre.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Protekcjonizm jest manierą, na którą nie muszą się zgodzić jego „ofiary” – zwykle jest niesymetryczny.
- ◆ Dystansowanie się wobec protekcjonizmu drugiej strony, polega na nie dopuszczeniu do traktowania naszej strony z góry.

Ultymatywne poinformowanie o granicach porozumienia i ustępstw

Strona o silnej zazwyczaj BATNIE, a niechętna finezji negocjacji, informuje (niekiedy obcesowo) jaka jest ich górna i dolna granica porozumienia oraz o ile mogą ustąpić. Za-

biera to zwykle dynamikę negocjacyjną i "wybija z uderzenia" stronę negocjacyjną, której w ten sposób komunikuje się warunki.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Przyjąć za dobrą monetę dolną granicę porozumienia proponowaną przez drugą stronę.
- ◆ Zacząć od tego miejsca negocjować aby sprawdzić czy jest to rzeczywiście dolna granica ich porozumienia czy też manewr taktyczny, aby osiągnąć lepsze warunki.

Taktyka unikania szczegółów

Unikanie szczegółów znamionuje negocjatora, który ma tendencję do upraszczania szczegółów, a przecież wiadomo, „że diabeł w szczegółach siedzi”. Zdarza się jednak, iż unikanie szczegółów jest taktyką wywierania przewagi konkurencyjnej. Przejawia się w stwierdzeniach np. „w tej sprawie szczegóły są nieistotne”. (Por. z taktyką upraszczania).

Przeciwdziałanie:

- ◆ Konsekwentnie, drobiazgowo rozpatrzyć szczegóły, które są istotne w sprawie pomijając zaś szczegóły, które są nie istotne. I nigdy nie pomylić, które są które.
- ◆ Miejsca, jakie druga strona negocjacji uważa za nieistotne szczegóły potraktować jako diagnostyczne, w tym miejscu kryją się znaczące elementy negocjacji.

Wprowadzenie dodatkowych wymagań, atestów

Bywa, że druga strona w negocjacjach zażąda niespodziewanie spełnienia dodatkowych warunków, przeprowadzenia dodatkowych atestów, itp. (por. z taktyką „podważania atestów”). Może to mieć miejsce dla dobra negocjacji, ale również może być to zabiegiem taktycznym, aby zmusić stronę do rezygnacji ze swojej górnej granicy porozumienia (i dla rezygnacji z kłopotów związanych z tymi dodatkowymi warunkami.)

Przeciwdziałanie:

- ◆ Odwołać się do ustaleń organizacyjnych, że wszelkie pytania, wnioski powinny być przedłożone stronie najdalej na kilka dni przed posiedzeniem negocjacji.
- ◆ Interwencyjne pytania w czasie negocjacji traktować jako taktykę presji i zwracać na to uwagę.

Taktyka kolejności

Jest to taktyka nieprzypadkowego ustalania kolejności rozważanych kwestii lub proponowanych rozwiązań. Zwykle to porządkuje organizacyjnie negocjacje, ale trzeba pamiętać również, że kolejność rozważanych kwestii nie jest zwykle jednakowo korzystna dla obu stron negocjacji. Kolejność zgłaszanych propozycji również może być przejawem manipulacji (np. najlepiej pamiętać się początkowe i ostatnio zgłoszoną propozycję, jeśli ich było dużo o ile któraś z nich nie była wzmocniona np. metaforą). Jest podobna i komplementarna do taktyk „dzielenia na części”.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Pamiętać, aby kolejność rozważanych kwestii dawała obu stronom równe szansę i korzyści.
- ◆ Pamiętać również, że zamykanie kolejnych kwestii (za zgodą stron) może usztywnić dalsze negocjacje

i obniżyć BATNĘ, siłę przetargową tej strony, która w zamkniętych już rozdziałach negocjacji miała pewne nadwyżki BATNY negocjacyjnej.

- ◆ Nie dać się zmanipulować kolejnością rozwiązań zgłaszanych przez drugą stronę.

Taktyka nic za wszystko

Antyteza taktyki „coś za coś”. Strona o silnej BATNIE (z przekory potrafi zaatakować żądając wiele bez wzajemnej gratyfikacji). Jest to zwykle zapowiedź innych taktyk agresywnej presji. Ma działać z zaskoczenia, aby „zbić z tropu” stronę negocjacji.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Zachowanie spokoju wobec prowokacji tej taktyki.
- ◆ Uświadomienie drugiej stronie, że negocjacje są procesem poszukiwania rozwiązań satysfakcjonujących obie strony albo przynajmniej poszukiwania wzajemnych ustępstw - czyli dobrej woli obu stron.
- ◆ Jeśli jednak druga strona stosuje tę taktykę popracować nad wzmocnieniem własnej BATNY
- ◆ Zastanowić się nad sensem dalszych negocjacji.

Taktyka gra na emocjach drugiej strony

Jedna z wielu taktyk odwoływania się (apelowania) do emocji drugiej strony. Często towarzyszy jej umiejętność empatii czyli wczuwania się w emocje i nastroje drugiej strony. Jest to często punkt wyjścia do grania na tych emocjach (por. z taktyką „wywoływania entuzjazmu drugiej strony”). Bywa to też granie na poczuciu winy jeśli na coś się nie zgadzamy z oferty drugiej strony.

Przeciwdziałanie:

- ♦ Stosować w tym przypadku zasadę negocjacji „od-dziel” ludzi od problemu.
- ♦ Niezależnie od tego empatywność przydaje się do zbudowania dobrej atmosfery negocjacyjnej.
- ♦ Pozytywne emocje stosowane przez nas mogą umiejętnie przesterować drugą stronę np. na współposzukiwanie consensusu / porozumienia/.

Taktyka „szokująco wysokiej oferty”

Strona oferująca chce uzyskać znacznie więcej niż wynosi cena rynkowa oferty. Kryje się za tym bluff lub pewne atuty przetargowe (np. monopol na sprzedaż itp.). Taktyka ta służy „podnoszeniu wyjściowej oferty.

Przeciwdziałanie:

- ♦ Taktyka mocno ryzykowna, może dojść do zerwania negocjacji.
- ♦ Można próbować odsłonić atuty drugiej strony, że nie są takie istotne aby wywoływały tak wysokie warunki sprzedaży.
- ♦ Warto określić pułapy obiektywizując kryteria.
- ♦ Można próbować zastosować kontrtaktykę „odłożmy to na później”.

Taktyka zadufania w sobie

Strona negocjacji może być do tego stopnia zadufania w sobie (zarozumiała), że nie jest w stanie przyswoić sobie racji drugiej strony. Jednak zadufanie często kończy się przegraną, bowiem strona ta nie ma empatii na grę strategiczną i taktyki stosowane w negocjacjach i w dłuższej perspektywie może dojść do zerwania negocjacji.

Przeciwdziałanie:

- ♦ Nie bać się nawet strony o silnej BATNIE, ale zadufanej w sobie – wcześniej czy później zrobi błąd lub się niechcący odsłoni.
- ♦ Zwykle bowiem jest tak, że jeśli usiadła do negocjacji zadufana strona, to tak samo potrzebuje partnerów negocjacyjnych – z jakiś tam powodów,
- ♦ Zarozumiałość zwykle wywołuje sprzeciw nawet u partnerów ze słabą BATNĄ. Może dojść do zerwania negocjacji lub zażądania zmiany negocjatorów.

Taktyka ekspresji

W negocjacjach obok racji występują ludzkie zachowania. Jeśli nadmiernie jest się przewrażliwionym na reakcję drugiej strony, zamazuje to obraz pola faktów. Druga strona potrafi to wykorzystać, zachowując się ekspresyjnie (teatralnie), aby wywołać w nas pożądaną przez siebie reakcję.

Przeciwdziałanie:

- ♦ Stosować jak zawsze w takich okolicznościach metodę oddzielenia ludzi od problemu, a więc oddzielenia faktów od zachowań negocjatorów.
- ♦ Nie przejmować się zachowaniami negocjatorów.

Taktyka „fetowania” gości

Gościnność towarzysząca negocjacjom, szczególnie kiedy jest nadmierna lub wyszukana – może być przejawem życzliwości gospodarzy (rzadko), albo mieć swój ukryty sens. Trzeba umieć być ostrożnym w przyjmowaniu gościnności, ale i taktownym jeśli jest się honorowanym.

Fetowanie gości może być:

- przejawem demonstracji siły (zasobności),

- próbą wywarcia wpływu na gości do ustępstw,
- rozwarstwienie naszej strony – mówi się później, że negocjatorzy, którzy z takiej gościnności wygórowanej skorzystali dlatego ustąpili metodą na zmęczenie nas,
- próbą zdobycia informacji o nas w sposób nieformalny.

Przeciwdziałanie:

Są w zakresie gościnności pewne zasady min. :

- ◆ Zasada wzajemności z kategorięcznym unikaniem rywalizacji na ten temat.
- ◆ Towarzyskie „sesje” zamieniać np. Na merytoryczną pracę w zespołach.
- ◆ Lansowanie zasady każdy płaci za siebie.
- ◆ Uwalniać gospodarzy od zobowiązania zagospodarowywania gościom czasu wolnego.

Taktyka lokautu

Taktyka stosowana przy rozmowach pracodawców ze związkami. Oznacza, że ustala się czas i uzależnia się dalsze podjęcie rozmów pod warunkiem wypełnienia przez drugą stronę (związkową) zobowiązań.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Lokaut jest próbą wymuszenia. Jeśli drugą stronę cechuje determinacja nastąpi zaostrenie konfliktu.
- ◆ Lokaut jest jednak próbą ratowania się przed taktyką faktów dokonanych.

Taktyka mistyfikacji (modyfikacji postrzegania)

Druga strona, podobnie jak my, chce wypaść lepiej w postrzeganiu przez partnera. Ale niekiedy druga strona próbuje wpływać na nasze postrzeganie mistyfikując swoją sytuację. Ten fasadowy sposób widzenia drugiej strony kreuje ich BATNE, a obniża naszą.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Pamiętać o tym, że na fasadzie jest zawsze ładniej niż na zapleczu.
- ◆ Odbierać drugą stronę negocjacji w oparciu o obiektywne kryteria i rzetelne informacje (bywa, że są ukryte „na zapleczu” właśnie).

Taktyka niedookreśloności

Bywa, że formułując oczekiwania i cele jakie chcemy uzyskać w negocjacjach słyszymy z drugiej strony niedookreślone argumenty i propozycje np. że celem drugiej strony jest nasze dobro itp. Niedookreśloność takich sformułowań nie sprzyja precyzji negocjacji.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Wymagać ujęcia precyzyjnego takich sformułowań. Oczekiwać nawet określeń kryterialnych – ilościowo mierzalnych sformułowań. Niech jednak będą formułowane widelkowo: od – do
- ◆ Jeżeli niedookreśloność jest taktyką drugiej strony żądać przynajmniej wyjaśnień co druga strona rozumie pod używanymi przez siebie sformułowaniami.

Taktyka niefrasobliwości

Niekiedy negocjatorzy drugiej strony sprawiają wrażenie ludzi niefrasobliwych, nie liczących się z powagą negocjacji, na które zostali delegowani. Na wszelkie propozy-

cje wyrażają zgodę: np. dobrze możemy to zrobić tak jak chcecie. Zwykle postrzega się ich jako miękkich negocjatorów, ale wcale nie musi tak być. Niekiedy za tym kryje się wyrafinowana taktyka negocjacyjna lub pewien rodzaj protekcyjizmu pod naszym adresem.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Niefrasobliwość jest zwykle pewnym rodzajem gry albo wynika z zarożumiałej pewności, że ma się przewagę. Nie wybrano by takich negocjatorów.
- ◆ Niefrasobliwość bywa sterowana – wciąga i prowadzi tam, gdzie prowadzi ten pozornie niefrasobliwy negocjator. Jest to pewien rodzaj subtelnej manipulacji. Spoza niefrasobliwości wyłania się niekiedy negocjator kontrolujący przebieg negocjacji.

Taktyka oferty

Zwykle strony wchodzią w negocjacje zainteresowane wstępnie ofertą (wzajemną). Trzeba jednak zdawać sobie sprawę, że przedstawiona oferta drugiej strony to zwykle minimum (dolna granica porozumienia) podana w atrakcyjny sposób /nawet taktyka cen stałych – to tylko wstępna oferta!/. Poza tym oferta nie jest za szczegółowa. Jest to również najczęściej oferta warunkowa – wymagająca od nas spełnienia jakiś warunków.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Zbadać jaka byłaby górna granica porozumienia z drugiej strony.
- ◆ Zbadać szczegóły oferty – od tego są negocjacje.

- ♦ Zbadać – jakich warunków do spełnienia oczekuje się od nas.
- ♦ Pytać, negocjować.

Taktyka „pola okoliczności, które trzeba wziąć pod uwagę”

Negocjatorzy są zwykle bardziej „racjonalni” od swoich decydentów. Oni są skupieni na racjach stron i niekiedy nie rozumieją, że „pole okoliczności” czy uwarunkowań na których pracują decydenci jest znacznie bardziej rozległe. Negocjatorzy stron np. w negocjacjach międzynarodowych również wzajemnie nie rozumieją „pól okoliczności, które trzeba wziąć pod uwagę” drugiej strony.

Przeciwdziałanie:

- ♦ W negocjacjach tego typu zmonitorować wzajemnie sobie, rzetelnie i rzeczowo „pola okoliczności, które trzeba wziąć pod uwagę”.
- ♦ Nie próbować zmieniać drugiej strony. Szukajmy porozumienia.

Taktyka przepakowania

Niekiedy nieatrakcyjny towar przepakowuje się w nowe atrakcyjne opakowanie i pod tą postacią sprzedaje. Podobnie jest w negocjacjach. Nieatrakcyjną jak dotąd drugą stronę podaje nam przepakowaną w nowej atrakcyjnej formie. I niekiedy trudno nawet jest rozpoznać, że to jest wciąż ta sama oferta.

Przeciwdziałanie:

- ♦ Sprawdzić co jest pod nowym opakowaniem w propozycji drugiej strony.

- ♦ Ale przepakowywanie propozycji przez drugą stronę daje również szansę - oto druga strona jest reformowalna i jeśli nie jest zafiksowana na swoim, to może znaleźć się tą drogą kooperacyjne wspólne korzystne rozwiązanie.

Taktyka ukrywania intencji

Negocjujące strony nie ujawniają zwykle części swoich intencji co do przedmiotu negocjacji i zamierzeń wobec drugiej strony. Odkrycie intencji przez drugą stronę może być kartą przetargową negocjacji. Dlatego też, strony zwykle ukrywają swoje plany co do przyszłości dotyczącej przedmiotu umowy.

Przeciwdziałanie:

- ♦ Warto analizować ukryte intencje drugiej strony szczególnie co do przyszłości / być może w niej kryją się nasze karty przetargowe/.
- ♦ Pod żadnym pozorem nie odsłaniać w negocjacjach pozycyjnych własnych pomysłów co do przyszłości związanej z przedmiotem umowy.
- ♦ Jeśli masz głębokie przekonanie, że negocjacje służą kooperacyjnemu rozwiązaniu problemu – szukaj pomysłów wspólnie z drugą stroną.

Taktyki umniejszania

Cała grupa taktyk najczęściej umniejszania swojej pozycji po to, aby uzyskać lepsze warunki lub, aby nieoczekiwanie w negocjacjach zaatakować itp. Deprecjonowanie siebie (lub strony, którą się reprezentuje) miewa również głęboki kontekst psychologiczny i może wynikać z niskiej samooceny.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Niska samoocena nie sprzyja budowaniu siły BATNY.
- ◆ Nie dać się nabierać na umniejszanie drugiej strony.

Taktyka reglamentowania informacji

/konspirowania informacji/

Bardzo niebezpieczna taktyka drugiej strony wobec nas. Często stosowana w praktyce międzynarodowej. Strona, która ukrywa informacje albo ich intencję, robi to zazwyczaj dla uzyskania przewagi konkurencyjnej – nie tylko bieżąco, ale również docelowo.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Upubliczniać informacje ukrywane.
- ◆ Pytać, pytać, pytać – np. czy to prawda, że ...
- ◆ Tworzyć mechanizmy dekonspirujące informacje.

Taktyka asymetrii korzyści w przyszłości

W negocjacjach handlowych kupujący zazwyczaj nie doceniają przyszłej wartości oferty, natomiast sprzedający przeceniają przyszłą wartość tej oferty. Znający tę prawidłowość może manipulować tym mechanizmem. Również mechanizm ten działa w innych negocjacjach np. międzynarodowych.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Ustalić własne przesłanki takiego bilansu dolnej i górnej granicy porozumienia.
- ◆ Wyszacować w postaci biznes – planu, czy przyszłość potwierdzi kalkulacje takiego bilansu.

Taktyka języka negocjacji

Każda ze stron negocjacji używa specyficznego dla siebie języka komunikatu negocjacyjnego. Szczególnie dotyczy to używanych czasowników i przymiotników. Strona, która ma skłonność do twardego stylu negocjowania używa częściej czasowników o kategorycznym brzmieniu (żądamy, chcemy, musicie itp.). Natomiast strona negocjująca miękko używa zwykle czasowników mniej kategorycznych (prosimy, mamy nadzieję że... itp.). Przymiotniki również używane są w różny sposób: albo pozytywnie (atrakcyjna oferta) albo negatywnie (mało atrakcyjne itp.).

Przeciwdziałanie:

- ♦ Trzeba pamiętać, że słowa, zdania które wygłaszamy wywołują lepszy lub gorszy kontekst emocjonalny u odbiorcy (np. kategoryczne stwierdzenia wywołują sprzeciw itp.).

Taktyka kwestjonowania kryteriów

Jedną z zasad negocjacyjnych wg Fishera i Ury'ego jest zasada stosowania obiektywnych kryteriów. Bywa jednak, że druga strona, której jest niewygodnie negocjować w oparciu o wspomniane zasady – próbuje kwestionować zasadę lub proponowane kryteria. Towarzyszy zwykle temu argumentacja, że to niepotrzebne, albo że są zwyczaj, procedury, okoliczności, albo inne kryteria.

Przeciwdziałanie:

- ♦ Upierać się przy stosowaniu obiektywnych kryteriów.
- ♦ Negocjować kryteria, które będą stosowane w negocjacjach.

- ◆ Starać się spenetrować kryteria proponowane przez drugą stronę – zwykle są one dla niej wygodniejsze itp.

Taktyka oferty do odrzucenia

Niekiedy druga strona redaguje ofertę tak, aby została ona odrzucona przez odbiorcę oferty. Jest w tym jakiś ukryty cel – np. staje się w ten sposób do przetargu aby rozpoznać konkurencję czy aby nie stracić miejsca na „krótkiej liście przetargowej w przyszłości”. Niekiedy to jest wyłudzenie dlatego druga strona negocjuje z uporem i non-szalancją.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Przeanalizować czy nie mamy do czynienia z ofertą do odrzucenia. Zazwyczaj będą to wygórowane żądania, lub traktowanie czegoś co jest dla nas ważne – jako nienegocjowalne przez drugą stronę.
- ◆ Nie zabrnąć w taki układ – pasować na wstępie o ile nie ma następnego tempa negocjacyjnego z drugiej strony.

Taktyka wyprowadzania z równowagi

Bywa, że metodą na osłabienie negocjatora jest wyprowadzanie go z równowagi. Jest to cała grupa taktyk – zwykle rozpoczyna się je od zdiagnozowania co negocjatora wyprowadza z równowagi. Trzeba więc umieć panować nad swoimi nerwami.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Być świadomym co nas wyprowadza zazwyczaj z równowagi.

- ♦ Wiedzieć, że zwykle w tym miejscu będzie „poszerzana szczelina”, przez którą negocjatorzy drugiej strony zaatakują.
- ♦ Nawet jeśli negocjuje się w myśl zasady „oddziel ludzi od problemu” – pamiętać aby się nie odsłaniać bowiem wtedy łatwiej jest zdeorganizować nasze myślenie.

Taktyka formuły prawnej

Niekiedy, szczególnie kiedy negocjują ze sobą podmioty prawne znaczącą rolę w negocjacjach (np. w zakresie zobowiązań) mogą mieć statutowe dokumenty prawne określające te podmioty. Negocjator reprezentujący stronę musi być świadomy statusu prawnego drugiej strony itp.

Przeciwdziałanie:

- ♦ Obowiązkiem wstępnym negocjatora jest zmonitowanie tych dokumentów drugiej strony (niekiedy bywa to wcale niełatwe np. wobec cichej spółki itp.).
- ♦ Trzeba być świadomym jak realizuje swoje zobowiązania i należności druga strona na wypadek jej likwidacji itp.

Taktyka kontaktów

Uczestnicząc w negocjacjach poznaje się wielu ludzi, poznając ich technikę pracy, cechy osobowości itp. Negocjowanie staje się łatwiejsze z kimś kogo się zna i rozumie. W dwojakim sensie – albo jest to ktoś, kto się dystansuje od nas, ale wiemy jak będzie negocjować albo jest to partner do którego mamy zaufanie jako partnera i negocjuje się również lepiej.

Przeciwdziałanie:

- ♦ W przypadku konfrontacyjnych negocjacji – znajomość drugiej strony daje przewagę.
- ♦ W przypadku zaufania do partnerów negocjacji niech to będzie zaufanie monitorowane – ale nie nadweręża się drugiej strony tego typu szczególnie w negocjacjach kooperacyjnych.

Taktyka sztucznego zawyżania

Tu nie chodzi tylko o taktykę próbnego balonu. Sztuczne zawyżanie warunków (ale takie aby nie wywołało naszego początkowego odrzutu!) jest zastosowane po to aby było z czego schodzić i aby nasza strona nabrała przekonania, że druga strona ustępuje.

Przeciwdziałanie:

- ♦ Sztuczne zawyżanie da się rozszyfrować kiedy zastosujemy własne szacunki w oparciu o metodę obiektywnych kryteriów.
- ♦ Jeśli pozwala sobie na to druga strona wobec Ciebie – to sygnał, że Cię wyszacowała np. jako stronę „ślepą na cenę” albo stronę niezorientowaną w warunkach tego typu negocjacji.
- ♦ To wszystko powyżej nie znaczy, że nasza strona nie ma prawa zaczynać negocjacji od górnej najkorzystniejszej dla siebie granicy oferty /porozumienia/. Wprost przeciwnie.

Taktyki licencjonowania

Licencjonowanie jest formą prowadzenia interesów. Ale niekiedy bywa to również asumptem do manipulacji. Dlatego też negocjując z licencjodawcą jako licencjobiorca trzeba monitorować wszelkie okoliczności z tym związane – szczególnie w zakresie zobowiązań i warunków prawnych.

Przeciwdziałanie:

- ♦ Ustalać wszystkie szczegóły (zakres licencji, terytorium, patenty, logo, wyłączność, działanie na terenie licencjodawcy, tandemy, rozliczenia, subkonta, terminy itp.).
- ♦ Zwrócić uwagę na klauzulę ograniczającą licencje, przeanalizować ją w hipotetycznie krańcowych warunkach (aby nie zdarzyło się tak, że warunek wyłączności produkcji na rzecz licencjodawcy zamienił się w blokadę produkcji kiedy ten przestał dostarczać komponenty do produkcji).

Taktyka manipulowania emocjami

Jest takie powiedzenie wśród negocjatorów: „zdenerwuj drugą stronę, kto się pierwszy zdenerwuje przegrywa negocjacje” (bo się „odsłoni”) lub jest nieprecyzyjny, traci z pola widzenia ważne informacje itp.

Trzeba również pamiętać, że można manipulować tzw. pozytywnymi emocjami np. entuzjazmem – który lubi się udzielać, nie zawsze w sposób uzasadniony sądząc po ofercie negocjacyjnej drugiej strony.

Przeciwdziałanie:

- ♦ Nie trzeba być przeczułoną osobą w negocjacjach.
- ♦ Warto jednak mieć wgląd w pole emocji w negocjacjach.
- ♦ Budowanie życzliwości w negocjacjach jest przejawem kultury organizacyjnej i osobistej negocjatora – negocjatkarki – ale pamiętać zasadzie: oddziel ludzi od problemu.

Taktyka eskalacji żądań

Niekiedy taktyki presji wzmacnia się taktykami eskalacji presji (w historii narodów bywało). Są to taktyki skierowane na wywołanie zastraszenia. Ale obok zastraszenia pojawia się niekiedy opór lub bierny opór, który może stać się powszechną kontrtaktyką (też w historii bywało; opór bywał skuteczny np. taktyka Gandhiego).

Przeciwdziałanie:

- ◆ Wyrażać dezaprobatę dla taktyki eskalacji żądań.
- ◆ Nie kontynuować negocjacji. Druga strona nie liczy tu zwykle na rozwiązania przy stole negocjacyjnym.

Taktyka erozyjnej blokady

Niekiedy doświadczeni negocjatorzy na początku negocjacji formułują wyprzedzająco swoje propozycje i warunki brzegowe z górną i dolną granicą porozumienia.

Jest to wyrafinowana taktyka, która służy dwóm celom:

- zablokowania złożenia propozycji przez naszą stronę,
- doprowadzenie do erozji w naszej ofercie, bowiem ulegliśmy już pływom forsująco zgłoszonej ofercie przez drugą stronę. Będziemy mieli więcej obiekcji.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Jeżeli druga strona „forsuje” początek negocjacji – przyjrzeć się temu pod kątem taktyki erozyjnej blokady.
- ◆ Zażądać w negocjacjach wyrównania temp negocjacyjnych – niemal równoczesnego składania propozycji przez strony.

- ♦ Jeśli ten forsing ma medialny, pozanegocjacyjny charakter trzeba przeanalizować to co się dzieje pod szerszym kątem taktyki nacisku medialnego.
- ♦ Nie ulegać erozji drugiej strony jeśli to przejaw manipulacji aby wyrzucić na nas presję, zanim przedstawimy uwarunkowania naszego stanowiska.

Taktyka faktów dokonanych

Nieco bardziej zaskakująca taktyka w odróżnieniu od frontalnych taktyk presji negocjacyjnej. Próbuje się tutaj podjąć działanie, a później, kiedy się w jego wyniku coś skorzystało, wtedy dopiero się negocjuje w nadziei uzyskania lepszych warunków. Zwykle towarzyszy temu taktyka demonstracji siły.

Przeciwdziałanie:

- ♦ Protestować wobec takich nieczystych reguł gry i takich demonstracyjnych zachowań.
- ♦ Starać się na początku ustalać jasne wyjściowe reguły gry negocjacyjnej.

Taktyka gry o sumie zerowej

Są to zamknięte sytuacje negocjacyjne w negocjacjach pozycyjnych. Zakłada się w nich (niekiedy milcząco), że:

- zasady są ograniczone,
- suma zysków i strat obu stron równa się zero /stąd nazwa/,

Przy umiejętności poszukiwania kreatywnego i kooperacyjnego wielu rozwiązań okazuje się, że wiele gier zdefiniowanych jako gry o sumie zerowej wcale takimi nie są. Wprost przeciwnie w życiu najczęściej bywa tak, że są to

gry o sumie niezerowej; czyli zyskać mogą obie strony, albo przynajmniej zysk jednej ze stron wcale nie musi oznaczać takiej samej przegranej strony.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Rozważyć, czy nasze negocjacje są grą o sumie zero (rozbieżne interesy), czy też grą o sumie niezerowej (zbieżne interesy).
- ◆ Jeśli negocjujemy kooperacyjnie (consensusowo) zamieniać gry sumie zerowej na gry o sumie niezerowej – szukać wielu rozwiązań i nadrzędnego interesu.

Taktyka ostatecznej oferty

Bywa, że strona negocjacji oświadcza, że to jest jej ostateczna oferta. Szczególnie jest to nieostrożne we wczesnej fazie negocjacji – bowiem będzie to dopiero negocjowane (i trzeba się będzie wycofać) albo zostanie to odebrane jako ultimatum.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Negocjować dalej sprawdzając jaka jest rzeczywistość górna i dolna granica porozumienia założona przez stronę.
- ◆ Ze swej strony unikać deklaracji, że to jest nasza ostateczna oferta /mówmy raczej, że trzeba już podjąć decyzję itp./.
- ◆ Nie zadawajmy również pytań typu: czy to jest wasza ostateczna oferta? Naiwne.

Taktyka zawyżania kosztów lub korzyści

Strona druga bywa zainteresowana, aby nieobiektywnie przedstawić warunki porozumienia – korzystnie dla siebie. Nie wynika to czasami ze złej woli, ale z nieświadomie funkcjonującego mechanizmu dysonansu poznawczego. /Szuka się potwierdzenia dla swoich poglądów/.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Zrobić w imieniu naszej strony alternatywny bilans kosztów i korzyści.
- ◆ Porównać analizy obu stron do analogicznych bilansów konkurencji.
- ◆ Porównać argumentacyjnie te alternatywne analizy. Przedstawić je z drugą stroną negocjacji.

Taktyka „słyszysz, to co chcesz usłyszeć”

W relacji komunikacyjnej między stronami negocjacji zdarzają się błędy wynikające z natury człowieka. W taktykach negocjacyjnych trzeba zdawać sobie sprawę – że z błędami zniekształceń informacji mamy do czynienia.

Są to min. błędy :

- Informacja nadawana, nie jest odbierana treściowo identycznie.
- Informacja może być niezauważona.
- Informacja może być przy odbiorze zniekształcona.
- W informację odbiorca nie zawsze wierzy.
- Nie zawsze odbiera się znaczenie informacji, ich ważność dla sprawy.

Bywa, że powyższy defekt przekazu informacji bywa kreowany przez drugą stronę negocjacji świadomie.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Zwracać uwagę na precyzję komunikowania.
- ◆ Pytać jeśli jest coś niezrozumiałe.
- ◆ Parafrazować – czyli powtarzając własnymi słowami i prosić o potwierdzenie, czy dobrze się zrozumiało.
- ◆ Pamiętać o dysonansie poznawczym, jednym z mechanizmów tego zjawiska.

Taktyka ceny stałej

Instytucja ceny stałej (lub standardowych, proceduralnych warunków umowy, czy akcesu) wydaje się nienaruszalną. Odbiorcy oferty najczęściej przyzwyczajają się do takiego jej traktowania. Z punktu widzenia negocjacyjnego cena stała (lub stałe standardowe warunki umowy, czy akcesu) to nic innego, jak tak zwana pierwsza cena (pierwsza wstępna oferta), z którą występuje druga strona. I zwykle może być ona przedmiotem negocjacji.

Przeciwdziałanie:

- ◆ W negocjacjach jest tak, że nigdy nie przyjmuje się pierwszej oferty. Negocjacje nie miałyby sensu.
- ◆ Upierać się przy negocjowaniu tej wyjściowej stałej ceny.

Taktyka „bycia w porządku”

Standard do którego odwołujemy się w życiu. Również negocjatorzy stosują tę miarę częściej niż sobie to uświadamiają. Bywa jednak, że strona negocjacji nadużywa tego argumentu jako presji lub perswazji. „Bycie w porządku” jest jednak prawdą tak nieokreśloną, że niekiedy nie wiadomo o co tak naprawdę chodzi.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Jeśli ktoś używa tego pięknego argumentu niech zdefiniuje co tak naprawdę przez to rozumie - o ile ma to znaczenie dla negocjacji.

Taktyka oferty bezwarunkowej

Czasami otrzymujemy ofertę zaskakująco dla nas korzystną. Taktyka z grupy działań charytatywnych. Zdara się również, kiedy strony się znają i mają wobec siebie dużo dobrych intencji i zaufania. Dopiero długotrwałe i sprawdzone więzi między stronami uzasadniają przyjęcie przez nas tej taktyki. W nowych sytuacjach z nowymi partnerami tak zwykle nie jest.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Przyrzec się ofercie bezwarunkowej – skąd się wzięła, jakie są jej przesłanki.
- ◆ Być może jest to tzw. pierwsza oferta – której nie powinniśmy przyjmować bo ma pułapkowy charakter (ale bez spiskowej teorii dziejów). Cierpliwie domagać się negocjacji – ale w tym przypadku trzeba pamiętać, że darowanemu koniowi w zęby się nie zagląda.

Taktyka porządku dziennego

Dość wyrafinowana taktyka w złożonych negocjacjach. Strony uzgadniają na początku porządek dzienny /plan negocjacji/. Znany jest nawet pogląd, że punkty porządku mogą być ułożone niemal w każdej konfiguracji. Może więc być tak, że jedna ze stron proponuje porządek (plan) negocjacji dzięki któremu prowadzi niemal drugą stronę do korzystnego dla siebie rezultatu.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Pamiętać, że plan negocjacji (porządek) dzienny nie jest obojętny dla wyniku negocjacji.
- ◆ Plan negocjacji może też dawać szansę wychodzenia z impasu negocjacyjnego (również przewidzieć takie możliwości np. zmiany kolejności punktów planu).

Taktyki „biorcy i dawcy”

W relacjach między ludźmi jest zazwyczaj tak, że są „psychologiczni biorcy”, którzy niejednokrotnie oczekują od innych ofiarności „bo się to należy”. Są też typologicznie „psychologiczni dawcy”, którzy niejednokrotnie poświęcają się dla biorców. Jeśli przy stole negocjacyjnym spotka się dawca z biorcą /czyli miękki i twardy negocjator/ efekt negocjacji – do przewidzenia.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Negocjacje można sobie wyobrazić jako wzajemne „dawanie” i „branie” obu stron.
- ◆ Nie negocjować „miękko”, aby nie być jednostronnym dawcą.
- ◆ Nie negocjować twardo – bo to skuteczne, ale mało konstruktywne w dłuższej perspektywie.

Taktyki łączenia – rozdzielania zagadnień

W negocjacjach można zagadnienia łączyć – aby szybciej dojść do porozumienia, ale również w sytuacjach aby strona nie zauważyła niewygodnego zagadnienia. Łączone sprawy trudniej jest negocjować.

Rozłączanie zagadnień jest taktyką mającą na celu zmniejszenia ilości spraw dyskutowanych jednocześnie. Ale dzieli sprawy na korzystne i niekorzystne. Nie daje poza tym szansy użycia silnych argumentów z jednej zamkniętej już części do części jeszcze negocjowanej.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Wiedzieć, że taktyka rozdzielania – łączenia spraw użyta przez drugą stronę nie jest przypadkowa.
- ◆ Przy łączonym negocjowaniu nauczyć się złożonych podsumowań.
- ◆ Przy rozłączaniu zagadnień – pamiętać, że co jakieś zagadnienie to próba taktyk z drugiej strony – czasami bardzo skutecznie niekorzystnych dla nas.
- ◆ Nie jest powiedziane, że zamkniętego rozdziału nie można ponownie otworzyć do negocjacji. Trzeba jednak wytrzymać wówczas presję drugiej strony.

Taktyki selekcji informacji

Cały pakiet taktyk doboru i selekcji informacji w czym niekiedy druga strona potrafi osiągać manipulacyjne mistrzostwo. Jest wiele stopni manipulacji informacją od zupełnie niedostrzegalnego (te są bardziej niebezpieczne) do wyraźnie manipulacyjnych³.

Oto te stopnie:

- dobór (wybór, zestawienie faktów) – aby odbiorca sam wyciągnął „właściwe wnioski” ,
- prawdziwa informacja uwikłana w komentarz,
- dobór informacji prawdziwych, który w całości daje fałszywy obraz całości,
- umieszczenie prawdziwej informacji w kontekście wypaczającym jej sens,

³ wg. V.Volkoffa – Dezinformacja ..., DEWKON, 1991

- mieszanka informacji prawdziwych i fałszywych,
- wtrącanie mimochodem fałszywych informacji ,
- zestawienie tendencyjne pro i kontra wobec informacji,
- nadanie nieproporcjonalnie dużej rangi informacji, aby wywołać silne emocje,
- fałszywa informacja wtopiona w prawdziwy kontekst,
- fałszywe informacje, których odbiorca nie jest w stanie sprawdzić.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Zdiagnozować na którym z powyższych stopni druga strona ma tendencje do organizowania informacji.

Taktyka korzyści

Taktyka marketingowego standardu w każdych negocjacjach. Fakty proponowane przez drugą stronę, nie tyle nas interesują co korzyści dla nas z tych faktów.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Zauważyć czy jesteśmy serwowani „korzyściami dla nas” czy faktami. Jeśli jest to serwowanie korzyściowe dla nas jesteśmy znacznie podatniejsi na ofertę drugiej strony.
- ◆ Nic jednak nie stoi na przeszkodzie abyśmy pokazywali drugiej stronie ich korzyści z naszej propozycji.
- ◆ Jeśli ktoś z tym przesadza wpada w pułapkę taktyki pozłacania.

Taktyka manipulacji przedmiotem negocjacji

W obszarze negocjowanym są jakieś przedmioty, fakty które są treścią negocjacji. Są to pieniądze, jakieś dobra, prerogatywy, czas, gwarancje, ryzyko spodziewane, wpływy itp. Niekiedy jednak manipuluje się tymi treściami bo przy negocjowaniu przedmioty te są nieporównywalne i trudno je wyśzacować, wymierzyć.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Każde negocjacje są jakąś wymianą i więcej da się porównać niż się wydaje.
- ◆ Nie dać się manipulować tą nieporównywalnością.

Taktyka niepełnej oferty

Zwykle w negocjacjach druga strona uwypukla korzyści, które z tej oferty dla nas płyną unikając prezentowania tego wszystkiego co jest naszym kosztem wobec tej oferty. Popularna bardzo taktyka we wszelkich negocjacjach (łącznie z międzynarodowymi).

Przeciwdziałanie:

- ◆ Pytaniami doprowadzić do uzyskania wiadomości na temat naszych kosztów (np. akcesyjnych i dalszych) w relacji do ewentualnych korzyści.
- ◆ Jeżeli nie można uzyskać tej wiedzy i bilansu naszych korzyści i kosztów należy zrobić swój realny biznes – plan przedsięwzięcia.

Taktyka standardów

Niekiedy druga strona dla uproszczenia negocjacji oświadcza, że takie są standardowe warunki jakie zawsze stosuje wobec partnerów. Ale czas i okoliczności zmieniają rzeczywistość wokół i standardowe warunki nawet z niedalekiej przeszłości nie muszą wcale znaczyć tego samego co teraz.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Diagnozować proponowane standardowe warunki w odniesieniu do naszej i aktualnej sytuacji.
- ◆ Negocjować każdą swoją sytuację jako niepowtarzalną, przecież jesteśmy wyjątkowi przez swoją odrębność, indywidualność itd.

Taktyka wywołania skandali

Częsta dosyć taktyka, aby obniżyć siłę negocjacyjną przeciwnika (taktyki obniżania BATNY drugiej strony). Czasami nawet trzecia strona „bezzstronnie” obnażająca skandal dla „dobra ogółu” nie zawsze jest świadoma, że manipuluje się nią w ukrytym interesie jednej ze stron siadających do negocjacji.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Nie dawać asumptu do skandalu.
- ◆ Jeśli się jednak zdarzy - postępować według zasad zarządzania sytuacją kryzysową (tylko jedno źródło informacji z naszej strony itp.).

Rozdział VII

Taktyki negocjacyjne w fazie środkowej

W fazie tej zwykle następuje formułowanie wstępne i kształtowanie uzgodnień - co czasem bywa łatwe a czasem bardzo trudne i skomplikowane.

W fazie „dopuszczamy do głosu” taktyki argumentacji, perswazji, manipulacji a niekiedy presji wszystko zależy od dynamiki negocjacji i od przyjętego stylu negocjacyjnego przez strony.

Oczywiście asertywni negocjatorzy włączają już tu dojrzałe i racjonalne taktyki poszukiwania kompromisu i consensusu /kooperacji/.

Na wstępie dynamizowania tej fazy negocjacji warto zwrócić uwagę na mechanizmy psychologiczne leżące u podłoża komunikowania się z innymi. Wspominaliśmy już je w poprzednich rozdziałach. Oczywiście mechanizmy te bywają zwykle taktycznie stosowane przez doświadczonych negocjatorów. Warto abyśmy i my uczynili to przedmiotem refleksji.

Mechanizmy wpływu społecznego

/wg Caldiniego/¹

Człowiekiem w relacjach z innymi ludźmi kierują (nieświadomie) poniższe zasady oddziaływania:

Reguła wzajemności:

Wyzwalaczem jest:

„ja daję tobie” masz wówczas potrzebę wzajemności,
która nie jest symetryczna - potrafimy dać więcej
niż nam zaoferowano!!!

¹ Calдини - Wywieranie wpływu na innych; Wydawnictwo Psychologiczne Gdańsk 1998.

Reguła konsekwentności:

Wyzwalaczem jest:

„jeśli się zaangażujesz będziesz chciał to dokończyć (rozwinąć) itp.” Mała transakcja na początek „napędza” dalsze i większe.

Reguła społecznego dowodu słuszności:

Wyzwalaczem jest:

„naśladowaj – bo przecież inni (wszyscy) tak robią, zredukujesz w ten sposób swój (dysonans poznawczy).

Reguła autorytetu:

Wyzwalaczem jest:

„bo to powiedział autorytet”.

Reguła niedostępności:

Wyzwalaczem jest:

„to co jest niedostępne jest atrakcyjne”.

Reguła maksymalnego efektu do wkładu:

Wyzwalaczem jest:

„uzyskać jak najwięcej – efektywnie” - człowiek kieruje tą zasadą maksymalizacji korzyści w sensie finansowym, materialnym lub psychicznym.

Nowym elementem „warsztatu” współczesnego negocjatora jest szczególnie w tej fazie wspomniana już wcześniej technologia neurolingwistycznego programowania (NLP). W zasadzie nie można być dobrym negocjatorem bez znajomości NLP, które od kilku lat przebojem „wdarło się” do techniki negocjacji. Sygnalizujemy kolejne konstatacje na temat NLP przydatne w tej środkowej fazie negocjacji:

Neurolingwistyczne programowanie do celów wymiany argumentów interakcyjnych

... Neurolingwistyczne programowanie oznacza programowanie systemu nerwowego i języka ...²

Obejmuje łączenie wiedzy i jej nowoczesne zastosowanie w trzech obszarach:

System nerwowy analiza sposobu, w jaki używamy zmysłów, do odbioru informacji aby przetłumaczyć doświadczenie zewnętrzne na procesy myślowe (świadome i podświadome).

Język analiza, w jaki sposób człowiek używa słów aby nadać sens odebranemu doświadczeniu i słów jakich używa się do komunikacji z innymi.

Program analiza ludzkich programów organizowania ludzkiej psychiki (wzorów zachowania i myślenia, budowania baz danych o świecie, itp.). każdy ma inne wzory, zadaniem negocjatora jest również odkryć te wzory u innych

² Sue Knight: Neuro Linguistic Programming (NLP) Emka, 1997

**Neurolingwistyczne programowanie stymulatorem
zmiany w społecznej percepcji
i argumentacji polega na:**

- ◆ Odkrywaniu społecznych i indywidualnych wzorów myślenia (np. pozycjonowanie firm na rynku u każdego z negocjatorów).
- ◆ Diagnozowaniu stylów komunikacji (np. krytykujący, uzupełniający).
- ◆ Diagnozowaniu stylów myślenia (wizualizacyjny, słuchowy, uczuciowy) - człowiek „wypróbowuje” życie zanim uruchomi działanie.
- ◆ Stosowaniu języka do stymulowania zmiany zachowań (np. metafor, które działają na podświadomość).
- ◆ Poszukiwaniu takich wzorów komunikatu słownego i obrazowego, które służą przepracowaniu wzorów myślenia u odbiorców.
- ◆ Odkrywaniu mechanizmów neurolingwistycznych, które rzutują na proces ludzkiej percepcji i rozumienia komunikatów jak i również działań zgodnych z nimi.
- ◆ Odkrywaniu samosterowania optymalizującego powodzenie w życiu, itp.
- ◆ Badaniu kodów tego co człowiek lubi, czego nie lubi (inaczej koduje w psychice).

Wiele już na ten temat wiadomo. Kody neurolingwistyczne stosowane przez człowieka można już opisać. Jest to bardzo ważne w pracy negocjatora.

Oto niektóre z tych kodów (w tabeli poniżej).

**NLP Neurolingwistyczne Programowanie
w środkowej fazie negocjacji**

Znajomość profesjonalnego używania języka komunikowania się jest „walutą transakcji biznesowych”. Używamy języka w sposób kierujący atmosferę zaufania i zrozumienia oraz precyzję komunikowania się z innymi:

- poprawia się jakość wymienianych informacji,
- podnosi się poziom porozumienia,
- wpływa się na rezultaty sytuacji,
- wzbogaca siebie przezwyciężając ograniczenia,
- omija się opory świadomości przez zaangażowanie podświadomości,
- porozumiewa się w sposób, który ujmuje i przyciąga.

W tym celu warto:

- ◆ studiować lingwistyczne zasady porozumiewania się,
- ◆ ćwiczyć swoje umiejętności językowe z innymi i samym sobą,
- ◆ używać języka wykorzystując wszystkie zmysły,
- ◆ łączyć pojęciowe formułowanie myśli z uczuciowym,
- ◆ pamiętać o kanałach sensorycznych, którymi posługują się ludzie, aby do nich odpowiednio trafić (wzrokowcy, słuchowcy, uczuciowcy - kinetycy).

Unikać też trzeba błędów w formułowaniu myśli:

1. Struktura powierzchniowa (to co słyszać w mówieniu) może być różna od struktury głębokiej języka (to co ma znaczenie w przekazie językowym). Liczą się intencje.
2. Występują wymazywania, zniekształcenia i uogólnienia.
3. Opowiada się o niejasnym podmiocie.
4. Opowiada się o niejasnych działaniach.
5. Wyprowadza się sformułowania abstrakcyjne w miejsce konkretnych.
6. Opinie przedstawia się i traktuje się jako fakty.
7. Stwierdzenia uniwersalne typu są ogólnikowe: nikt, każdy, zawsze itp.
8. „Stopery” i ograniczenia typu „nie potrafię”.
9. Poganiacze - słowa typu: muszę, należy itp. (prawdziwe wyniki niosą słowa takie jak: chcę, potrafię itp.).
10. Słowa - oskarżyciele (typu, to mnie nie motywuje).
11. Czytanie w myślach (to tylko interpretacje).
12. Interpretacje (to co ja interpretuję w zachowaniach innych nie musi być prawdą).
13. Wewnętrzny dialog jako siatka kategorii ograniczających (pytaniami można uszczegółowiać ten dialog i w ten sposób zmieniać swoje uczucia i doświadczenia).
14. Osobista niepewność siebie (zmieniać schematy myślowe, które generują tę niepewność).

Wiele z powyższych błędów możemy eliminować zadając pytania (sobie lub innym) uszczegóławiające i ukonkretniające wypowiedź.

Repertuar taktyk presji, perswazji manipulacji itp. w tej środkowej fazie negocjacji jest przeogromny i nagminnie stosowany. Najczęściej jednak zdarza się, że jesteśmy nieświadomi tego taktycznego oddziaływania na nas przez drugą stronę negocjacji. Zdarza się zresztą, i nam wiele z tych taktyk nieświadomie stosować. Zawsze jednak powinniśmy uczyć się rozpoznawać mechanizmy i ich skutki. Wiele z tych taktyk stosowanych w tej środkowej argumentacyjnej fazie negocjacji przedstawiamy poniżej:

Taktyka „pustego portfela”

Stosuje się zwykle w negocjacjach, kiedy strona oświadcza, że ma chęć zdecydowania się na ofertę, jednak nie może tego zrealizować, ponieważ na tych warunkach nie będzie miała wystarczającej ilości środków. Potrafi to nawet udokumentować preliminarzem budżetowym, trudną sytuacją, okolicznościami itp. Przerzuca się w ten sposób na sprzedającego zadanie znalezienia rozwiązania w ramach ograniczeń kupującego.

Przeciwdziałanie:

- ◆ W pierwszej kolejności zweryfikować wiarygodność ograniczeń.
- ◆ Zaproponowanie tańszą wersję, zmniejszoną ilość zakupu, rozłożenia w czasie realizacji oferty.
- ◆ Wskazywać źródło finalizowania: na raty, kredyt, wykreowanie przesłanek skorzystania z oferty itp.

Taktyka straszenia odejściem do konkurencji

W sytuacji możliwego odejścia do konkurencji obniża się siłę negocjacyjną drugiej strony. Jest to częsty manewr w sytuacji, kiedy ma się niższą własną BATNĘ niż oferent.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Sprawdzenie na ile taktyka odejścia do konkurencji jest realna: porównać ofertę na tle oferty konkurencji.
- ◆ Wykazać przewagę korzyści naszej oferty nad ofertą konkurencji. Zawsze są takie przewagi, bowiem każda oferta ma swoje zalety i wady. Mówimy przecież o zaletach naszej oferty. Z drugiej strony oferta konkurencji też ma swoje wady.

Taktyka grożenia zerwaniem rozmów

Agresywna taktyka frontального wymuszania na drugiej stronie ustępstw - w przeciwnym wypadku nie będzie się kontynuowało negocjacji. Jej łagodna wersja to „wycofywanie się z rozmów” często bez podania uzasadnienia (stosowana np. w przetargach).

Przeciwdziałanie:

- ◆ Nie dać się manipulować grożeniem które jest formą szantażu.
- ◆ Sprawdzić dyskretnie na ile groźby są realne, a na ile wynikają z taktyki bluffu.
- ◆ Wprowadzić ton rzeczowy w celu zdiagnozowania co jest rzeczywistym powodem występowania tej taktyki.
- ◆ Pytać dlaczego, prosić o wyjaśnienia i fakty.

Taktyka „odłóżmy to na później”

Stosuje się zazwyczaj kiedy jedna ze stron upiera się przy jakimś fragmencie swojego stanowiska a strony zainteresowane są kontynuowaniem negocjacji. Sporny element proponuje się więc odłożyć na później. Może to być uzasadnione merytorycznie, ale również często bywa to zabiegiem taktycznym w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Do negocjacyjnego sukcesu dochodzi się małymi krokami, czasami rozwiązując najpierw sprawy drobne (na zachętę).
- ◆ Różne jednak mogą być intencje stosujących tę taktykę.
- ◆ „Odłóżmy to na później” służy zazwyczaj (ale nie zawsze) unikaniu impasu ponieważ postęp w innych punktach może pomóc w rozwiązaniu problemu spornego.
- ◆ Problem odłożony na później należy przeanalizować z punktu widzenia naszych celów.
- ◆ Jeśli propozycja drugiej strony (w ramach odłożonego problemu) jest mniejsza od naszych minimalnych celów należy obstawać przy swoim, chyba, że zostanie uzyskana jakaś rekompensata.

Taktyka nośnika informacji

W komunikacji negocjacyjnej używamy różnych rodzajów komunikowania się między stronami.

Jest to:

- ◆ Słowna komunikacja - rozmowa.
- ◆ Komunikacja na piśmie - np. raport.

Komunikacja poprzez rozmowę zagrożona jest zawsze zniekształceniami w odbiorze, a poza tym słowa mogą „mówić” zupełnie coś innego niż nasze gesty.

Za to teksty na piśmie mogą być czytane wielokrotnie (co zwiększa ich trwałość). Ale jest to komunikacja nieelastyczna. Nie można zaobserwować reakcji drugiej strony na tekst. Nie można negocjować w ten sposób niuansów i subtelności, powstaje wrażenie ultimatywnego negocjowania.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Zastanowić się, który rodzaj komunikacji nam odpowiada.
- ◆ Przeplatać je ale w sposób przemyślany.
- ◆ Stosować różne formy nośnika stosowne do okoliczności.

Taktyka salami

Uniwersalna taktyka stosowana najczęściej w sytuacji, kiedy mamy do czynienia z nieprzyjemnym zadaniem. Dzieli się je więc na drobne części zaczynając od tej, która jest najmniej nieprzyjemna, albo która daje nawet odrobinę satysfakcji. To wciąga w całe zadanie.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Pamiętać, że w psychice człowieka działa tzw. efekt Zeigarnick: człowiek, który zaczął coś robić, dając się wciągnąć w zadanie będzie chciał go dokończyć. Bywamy tak wciągani w negocjacje przez drugą stronę.
- ◆ Bywa, że „taktykę salami” stosujemy, aby siebie samych zmotywować.

Taktyka „bądźmy pierwsi”

Nie tylko taktyka, ale i pierwsze prawo marketingu, które brzmi „w percepcji drugiej strony bądź pierwszy przed konkurentami”. Te tendencje rywalizacyjne - kto będzie najlepszy - są tak dawne jak gatunek ludzki.

„Zagranie na tej nucie” naszych potrzeb czyni nas ustępliwym tylko dlatego, że będziemy pierwsi (najlepsi).

Przeciwdziałanie:

- ◆ Negocjujemy swoje korzyści, racje, porozumienie. Nie dajmy sobą manipulować w ten sposób i nie manipulujmy sobą sami nieświadomie. Pierwsi płacą czasami większą cenę. Ale też bywa że osiąga ją najwięcej.

Taktyka ofensywnej sprzedaży

Obowiązuje to również w negocjacjach ofertowych. Jest to taktyka, w której stosuje się poniższą procedurę:

1. Sprzedawaj aktywnie. Nie czekaj na Klienta, ale odbiorcę naszej oferty aktywnie szukaj na rynku i promuj mu ofertę Waszej Firmy /instytucji/.
2. Przygotuj się aktywnie do aktywnego oferowania, opracuj sobie serwis informacji obejmujący:

- ◆ Listę silnych stron „aktywów” i zalet Waszej Firmy (20-30 argumentów szczególnie w tym zakresie co wyróżnia Waszą Firmę na rynku).
- ◆ Listę korzyści dla Klienta z Waszej oferty (po 20-30 korzyści dla każdego Waszego produktu czy każdego z elementów Waszej oferty).
- ◆ Listę argumentów na każde przewidywane pytania odbiorcy oferty, przewidywaną „standardową” listę pytań Klientów i po 5-6 argumentów w odpowiedzi na każde pytanie).

- ◆ Listę argumentów na każde zastrzeżenie Klienta (na każde przewidywane zastrzeżenie Klienta po 5-6 argumentów w odpowiedzi).
- ◆ Serwis kompetentnej wiedzy o produktach o ofercie Waszej Firmy (foldery, dane techniczne, uwarunkowania prawne ułatwiające realizację oferty itp.).
- ◆ Serwis informacji o sztuce sprzedawania, technikach sprzedażowych (zbieraj materiały i trzymaj je w poręcznej teczce przeglądając je i uzupełniając), a także o zasadach negocjacji, szczególnie negocjacji handlowych.
- ◆ Serwis informacji o Klientach i potencjalnych Klientach, zorganizuj to sobie w sposób kompetentny i przemyślany (pomocna w tym zakresie jest tzw. „tygodniówka” - planowanie z klientami spotkań negocjacyjno-handlowych).
- ◆ Serwis informacji o ciekawych tematach do pomocniczej konwersacji z Klientem, odbiorcą oferty. Rozwijaj swoje umiejętności rozmowy z Klientem, pracuj nad własnym imagem oraz wiedzą marketingową, negocjacyjną i handlową.

3. Prowadź aktywną sprzedaż marketingową tzn. skoncentruj się podmiotowo na Klientach, a Wasze produkty i ofertę traktuj jako wsparcie Twoich rozmów z Klientem.

4. Pamiętaj: najważniejszy jest KLIENT(ODBIORCA OFERTY):

- ◆ Powyższa procedura /współdziałanie/ handlowa jest skierowana do negocjatorów stylu asertywnego (skutecznie sprzedawaj i podmiotowo traktuj swojego klienta).
- ◆ Imponująca jest „technologia” argumentacyjnego przygotowania się do pracy takiego negocjatora - handlowca.
- ◆ Wziąć przykład z powyższej procedury w każdej dziedzinie negocjowania dostosowując ją do profilu negocjacji, których dotyczą różne zachowania. Zastosować do przemysłów dla tej fazy negocjacji i stosowanych taktyk.

Taktyka bilansu wpływania na zachowania innych

Poniżej przedstawiono wszechstronny materiał badawczy na temat wpływania na innych. Były to wprowadzić badania rodzajów wpływu menedżera na pracowników, ale to pouczający materiał dla negocjatora:

Wpływanie na zachowanie innych³

I Zachowania menedżera		II Zachowania pracownika				
Szukanie pomysłów	→	Propozycje 60%	Wskazywanie możliwości 19%			
Zgłaszanie propozycji		Wskazywanie trudności 39%	Poparcie 25%	Poszukiwanie wyjaśnień lub informacji 16%		
Wskazywanie możliwości		Poparcie 42%	Wskazywanie trudności 18%	Poszukiwanie wyjaśnień lub informacji 17%	Rozbudowywanie 11%	
Rozbudowywanie		Poszukiwanie wyjaśnień lub informacji 36%	Poparcie 32%	Rozbudowywanie 15%	Wskazywanie trudności 11%	
Wyrażanie sprzeciwu		Wyjaśnianie informowanie 42%	Wyrażanie sprzeciwu 31%	Poszukiwanie wyjaśnień lub informacji 10%		
Poparcie		Wyjaśnianie informowanie 33%	Zgłaszanie propozycji 29%	Wskazywanie możliwości 21%		
Wskazywanie trudności		Wyjaśnianie informowanie 18%	Zgłaszanie propozycji 17%	Wyrażanie sprzeciwu 15%	Poszukiwanie wyjaśnień lub informacji 12%	Szukanie pomysłów 11%
Poszukiwanie wyjaśnień lub informacji		Wyjaśnianie informowanie 89%				
Wyjaśnianie informacji	re	Wyjaśnianie informowanie 42%	Poszukiwanie wyjaśnień 31%	Wskazywanie trudności 31%	Poparcie 31%	

Przeciwdziałanie:

- ◆ Każde zachowanie menedżera z kolumny i wywołuje różne rodzaje zachowań pracownika (podane procentowo). Sprawdzić co tak naprawdę się opłaca!
- ◆ Zastanówmy się jakimi zachowaniami typowymi dla naszej indywidualności (świadomie lub nieświadomie), próbujemy wpływać na innych.

Taktyka korzystniejszej wersji

Jedna ze stron w zależności od kierunku porozumienia próbuje narzucić korzystniejszą dla siebie wersję ustaleń. Np. jeśli negocjuje dla siebie prowizję od kontraktu oczekuje liczenia jej od wartości kontraktu brutto. Natomiast, jeśli ma udzielić takiej prowizji od kontraktu drugiej stronie deklaruje, że będzie to prowizja od kontraktu netto.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Zwrócić uwagę na tę asymetrię deklarowanych warunków.
- ◆ Oczekiwać sprawiedliwego rozwiązania wobec nas w każdej sytuacji.
- ◆ Ale wszystko zależy od siły naszej BATNY - starać się ją podnieść.
- ◆ Consensusowo poszukać takiego rozwiązania, które da więcej korzyści obu stronom.

Taktyka odwracania argumentów

Polega na wysłuchaniu argumentu drugiej strony i znalezienia wobec tego argumentu dowodu przemawiającego przeciw lub dowodu przemawiającego za tym argumentem na rzecz naszej strony. Zawsze bowiem każdy argument można „odwrócić” i znaleźć jego zaprzeczenie.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Trzeba przewidywać, który z naszych argumentów można łatwo odwrócić przeciwko nam. Nie zostawia się tzw. szczelin argumentacyjnych, w które „wcisnie się” druga strona negocjacji.
- ◆ Na zastrzeżenie wobec argumentu jest zwykle zastrzeżenie wobec zastrzeżenia tzw. podwójna negacja.
- ◆ Jeżeli mamy dobry argument powtarzamy go wiele razy jest to tzw. technika „zdartej płyty”, stosowana w obronie przed manipulacją negocjacyjną.

Taktyka wybijania z uderzenia

Stosuje się wówczas pytania, które dekoncentrują i zastrzeżenia, które deprymują co często powoduje odsłanianie się strony negocjacyjnej. Czasami są to pytania lub zastrzeżenia bardziej agresywne np. typu „ad hominum” czyli dotyczące negocjatorów i wykraczające poza zakres negocjacji.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Jeśli pytania i zastrzeżenia nas wyraźnie dekoncentrują oświadczają się, że odpowiedzi odkładamy na później po omówieniu zaplanowanego wątku negocjacji. Zwykle wywołuje to drugą rundę pytań i zastrzeżeń, trzeba więc wówczas przejawiać pewną stanowczość argumentując porządkiem negocjacji.
- ◆ Bardziej doświadczeni negocjatorzy odpowiadają na pytania i zastrzeżenia, ale z wyraźnym ukierunkowaniem na korzyści, które wynikają z prezentowanych argumentów.
- ◆ Pamiętać jednak trzeba, aby odpowiadając prowadzić konsekwentnie główny wątek negocjacji nie dopuszczając do tzw. „rozmycia negocjacji”.

Taktyka stawiania oporu lub demonstrowanie rezerwy

Jest to agresywna wbrew pozorom taktyka usztywniania się na swoim stanowisku i niechęci wobec poszukiwania rozwiązań przez strony. Konfliktowanie się może być wyrazem emocji, ale również często bywa taktyką stosowaną przez silniejszego w imię jego BATNY lub przez słabszego jako wyraz jego desperacji.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Nie dać się wmanipulować w emocje drugiej strony taktownie i cierpliwie negocjować.
- ◆ Zdiagnozować przyczynę oporu. Być może nasze twarde stanowisko wywołuje ów opór. Sprawdzić, która z w/w przyczyn opór wywołuje i stosownie do tego działać.
- ◆ Dążyć do poszukiwania takiego rozwiązania, które da korzystny rezultat stronom, w ostateczności da kompromis.

Taktyka wymuszania bezwarunkowego ustępstwa (tzw. ślepej uliczki)

Jedna z najbardziej agresywnych taktyk negocjacyjnych. Przypomina wmanipulowanie strony w ślepą uliczkę, z której pozornie nie ma wyjścia. Często strona wmanipulowana w ślepą uliczkę ustępuje nie widząc innych rozwiązań.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Postrzegać sytuację negocjacyjną jako otwartą, w której są zawsze różne wyjścia (nie ma „ślepych uliczek”).

- ♦ Stosować zasadę asertywnego doświadczonego negocjatora „poszukiwania wielu rozwiązań” w każdej sytuacji negocjacyjnej.
- ♦ Nie dać się wmanipulować w emocje drugiej strony, które zazwyczaj towarzyszą „ślepej uliczce”.

Taktyka „mój problem jest twoim problemem”

Występuje wtedy, gdy jedna ze stron usiłuje obciążyć swoim własnym problemem drugą stronę. Druga strona niekiedy daje się wciągnąć w rozwiązywanie tego problemu ze szkodą dla poszukiwania rozwiązań negocjacyjnych.

Przeciwdziałanie:

- ♦ Warto zacząć od sprawdzenia prawdziwości problemu.
- ♦ Jeśli druga strona ma rzeczywiście problem warto wskazać okreśłą drogą potrzebę kontynuowania negocjacji.
- ♦ Często wskazanie rozwiązań problemu i przerzucenia tego na drugą stronę wyrównuje symetrię negocjacji.
- ♦ W wyjątkowych sytuacjach odroczyć negocjacje – aż druga strona rozwiąże swój problem – użyć tego chwytu jako argumentu.

Taktyka „nagrody w raju”

Polega na obiecywaniu oponentowi, że jeśli ustąpi, albo jeśli spełni dodatkowo żądania drugiej strony to zostanie wynagrodzony w bliżej nieokreślonej przyszłości (np. „wówczas będziemy was traktować jako stałego partnera w interesach”).

Przeciwdziałanie:

- ◆ Obrona przed tą taktyką polega na oddzieleniu treści obecnych negocjacji od obietnicy przyszłych kontaktów (kontraktów).
- ◆ Inna metoda obrony na taktykę „nagrody w raju” jest zastosowanie takiej samej taktyki.
- ◆ Zademonstrowanie – jeśli taktyka jest używana często – że ją się zauważyło.

Taktyka „podsterowywania” informacjami

Wobec faktu, że informacja informacji nierówna taktyka „podsterowywania” polega na deprecjonowaniu znaczenia ważnych dla strony informacji i „podrasowywania” informacji mniej ważnych, czyli nadawania znaczenia informacji mniej ważnych. W ten sposób zmienia się kontekst znaczeń pola informacyjnego w percepcji drugiej strony informacji.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Mieć swoją hierarchię ważności informacji.
- ◆ Nie ulegać sugestiom co do rangi i kontekstu informacji, który sugeruje druga strona.
- ◆ Zachować niezależność sądów w każdej sprawie.
- ◆ Poszukując wspólnie rozwiązań zachować swoją hierarchię celów i wartości.

Taktyka kontry

W celu odzyskania tempa negocjacyjnego stosuje się niekiedy taktykę kontry. Wobec argumentów drugiej strony wprowadza się kontrargumentację odpowiednio ją „dozując”. Na każdy argument używa się kolejnego kontrargumentu. To „wybijanie z uderzenia” służyć może różnym celom: obniżenia BATNY drugiej strony lub wyrównania stopnia dynamiki negocjacji.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Warto przyglądać się argumentacji drugiej strony. Jeśli każdy nasz argument jest deprecjonowany i krytykowany jest to taktyka działania kontry.
- ◆ W swoich zachowaniach działania z kontry (często nieświadomie), przyjmują osoby pewne siebie i swych racji. Trzeba umieć z nimi postępować nie drażniąc ich „samooceny”. Wprowadza się negocjacje oparte na faktach oraz taktykę przesterowywania informacji.
- ◆ Kontrtaktyką jest również taktyka kontry wobec kontrargumentów, ale to prowadzi zaostrenia sporu a nie do rozwiązania – w ten jednak sposób umiejętnie negocjatorzy asertywnie zatrzymują atak twardych negocjatorów.

Taktyka przechowywania inicjatywy

Jest wiele taktyk przechwytywania inicjatywy. Najczęściej stosuje się:

1. Druga strona prosi nas o udowodnienie tezy:
„Prosimy o udowodnienie tej tezy”.
2. Cisza - bez komentarzy (taktyka milczenia).
3. Pytania wymagające tłumaczenia się.
4. Powstrzymanie negocjacji:
 - ◆ wstrzymywanie się od decyzji,
 - ◆ stworzenie przeszkód formalnych,
 - ◆ zgłoszenie potrzeby konsultacji,
 - ◆ wywołanie przerwy organizacyjnej,
 - ◆ zmian tempa warunków negocjacji lub ustalonego porządku.
5. Opowiedzenie anegdoty, przykładu, dowcipu.
6. Odwołanie się do strony trzeciej („arbitraż”, medjacje).

Przeciwdziałanie:

- ◆ Trzeba zdawać sobie sprawę, że utrata tempa /inicjatywy/ w negocjacjach może dać drugiej stronie niekiedy bardzo wiele.
- ◆ Na próbę przejścia inicjatywy może być odwrócenie sytuacji np. na pytanie odpowiadamy pytaniem).
- ◆ Pilnować temp negocjacyjnych. W negocjacjach pozycyjnych szczególnie, jest jak w szachach - po co tracić ruch?

Taktyka redukowania ceny przez wskazanie słabych stron

Polega to na kolejnym wyszukiwaniu wad oferowanej przez drugą stronę negocjacji usługi lub produktu i za każdym razem sugerowaniu kolejnej obniżki ceny. Jest to nieomal cykl: wasz produkt ma jeszcze taką wadę, więc obniżcie cenę o kolejne 5% itp. (Przypomina to taktykę „skubania” - jednak tutaj inna jest konstrukcja tej taktyki, skubanie zwykle dzieje się pod koniec negocjacji.

Jako negocjatorzy jesteśmy jak monolityczna skała, ale szczeliny w nas, np. deficyty argumentacji, wcześniej czy później działanie czynników zewnętrznych skałę rozsądzi. Tego wypatruje druga strona - gdzie są te szczeliny, czyli nasze słabe punkty.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Starać się mieć propozycję, argumentację bez słabych punktów, czasami wchodzimy nimi sami pod rękę drugiej stronie - po co?
- ◆ Druga strona też miewa słabe punkty, a wtedy zaczyna się taktyka obustronnej wymiany ciosów.
- ◆ Rozpoznać tę taktykę stosowaną przez drugą stronę.

- ◆ Wobec każdego zastrzeżenia i stwierdzenia wady - pokazywać zalety i korzyści dla drugiej strony.
- ◆ Mieć przygotowany pakiet takich korzyści z własnej oferty i sukcesywnie wprowadzać je do rozmowy negocjacyjnej.

Taktyka podkreślania walorów konkurencji

W celu uzyskania lepszych warunków druga strona negocjacji podkreśla zalety innych ofert, aby w ten sposób obniżyć wartość naszej oferty. Jest to mniej lub bardziej świadome sygnalizowanie, że ma się w odwodzie bardziej agresywną taktykę grożenia odejściem do konkurencji i że może stać się to istotne.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Zrobić sobie analizę własnej oferty na tle konkurencji. We wszystkich możliwych wymiarach drobiazgowo porównać sobie te oferty.
- ◆ Ile druga strona negocjacji zaczyna stosować taktykę podkreślenia walorów konkurencji - pokazać korzyści (porównawczo) z naszej oferty.
- ◆ Oferty konkurencyjne mają również swoje deficyty - nie ma bowiem oferty doskonałej. Warto to sobie uświadomić i niekiedy warto to również uświadomić drugiej stronie negocjacji.

Taktyka odsłaniania ukrytych motywów

W celu uzyskania przewagi nad stroną negocjacyjną stosuje się tę taktykę niekiedy w dwóch wersjach. Jedna to odsłanianie ukrytych motywów własnych, albo odsłanianie ukrytych motywów drugiej strony negocjacyjnej.

Odsłanianie ukrytych motywów własnych ma działać przez zaskoczenie. Pokazać intencje negocjacyjne „te prawdziwe”, których odsłonięcie powinno wpłynąć na przebieg negocjacji (ale bez spiskowej teorii dziejów).

Odsłanianie motywów ukrytych drugiej strony jest psychologizowaniem, tworzeniem hipotez do zachowań i intencji drugiej strony. Formułuje się w postaci pytań aby odsłonić te intencje, albo w postaci twierdzeń. Wersja twierdzeń jest bardziej niebezpieczna, bowiem można wmówić ukryte motywy negocjatorom nieodpornym na sugestie.

Przeciwdziałanie:

- ◆ W przypadku odsłaniania ukrytych motywów drugiej strony stosować zasadę -oddzielenia ludzi od problemu, czyli zdystansować się wobec prób dorabiania intencji, których nie zakładaliśmy, albo o których nie chcemy rozmawiać.
- ◆ W przypadku kiedy druga strona, zaskakuje nas odsłanianiem własnych ukrytych motywów – należy je traktować jak argumenty przy pomocy których chcą uzyskać nad nami przewagę albo jako argument na znalezienie porozumienia. Trzeba więc zróżnicować czemu służyła taktyka zastosowania przez drugą stronę.

Taktyki manipulacji frontalnej

Potężny pakiet taktyk bezpośrednio stosowanych najczęściej przez negocjatorów mackiawelistów, którzy wmawiają nam, że coś jest dla nas najbardziej korzystne a w sposób ukryty są cynicy, udając życzliwość lub nawet lekko agresywni aby nas przekonać.

W sytuacjach negocjacyjnych odruchowo, kiedy jesteśmy niesłusznie krytykowani, albo kiedy ktoś chce uzyskać coś naszym kosztem, najczęściej:

- ostro protestujemy nieświadomie powodując konflikty,
- poddajemy się i ten ktoś uzyskuje swój cel naszym kosztem.

Przeciwdziałanie:

- ♦ Taktyki manipulacji można zniwelować taktykami obrony przed manipulacją (patrz poniżej).

Taktyki obrony przed manipulacją

Człowiek asertywny natomiast zna i stosuje wiele technik obrony przed manipulacją i agresją innych. Oto niektóre z nich:

1. Asertywna odmowa (kiedy mamy powiedzieć „nie” lub wyrazić swój pogląd robimy to wyraźnie, ale życzliwie wobec krytykowanego). Np. „Nasz regulamin nie przewiduje tego o co Pan prosi.”
2. Technika zepsutej płyty (stosuje się najczęściej, kiedy nasze prawa są naruszone, kiedy chcemy stonować agresję, kiedy jest się zmęczonym itp.) technika ta polega uporczywym powtarzaniu jednego zdania. Np. *„Wiem, że to dla pana ważne, ale proszę zwrócić uwagę na punkt 7 umowy ...”* (i tak bez końca).
3. Technika zasłony dymnej (stosuje się ją najczęściej wtedy, kiedy nie zgadzasz się z krytyką, a nie warto konfliktować sytuacji). Np.: *„Może warto się nad tym zastanowić, ale proszę zwrócić uwagę na dalsze punkty ...”*

4. Technika potwierdzania negacji (stosuje się ją najczęściej kiedy krytyka pod naszym adresem, jest słuszna, a nie warto prowokować konfliktu). Polega ona na potwierdzeniu (bez potwierdzania racji w swojej psychice!) krytyki ze strony drugiej osoby. Np. *„Tak ma pani rację, to może nieco długo trwać, ale chodzi o naszą solidność ...”*
5. Technika pytań negatywnych (stosuje się ją najczęściej wtedy, kiedy chcemy zrozumieć krytykę pod naszym adresem, chcemy upewnić się co do intencji osoby krytykującej itp. Polega ona na zadawaniu pytań do krytyki). Np.: *„Dlaczego pani uważa, że długo trwa załatwianie sprawy?”* Trzeba pamiętać, że technikę tę stosuje się w sytuacjach kiedy nasze pozytywne wartości są stabilne i dojrzałe czyli kiedy dalsze uwagi krytyczne nie wyprowadzą nas z równowagi. To my kierujemy tą sytuacją i wybieramy jedną z technik obrony przed manipulacją.
6. Technika zmiany oceny na opinie (stosuje się kiedy jesteśmy intensywnie, niesłusznie krytykowani). Np. *„To nie jest obiektywna ocena mojej osoby, a tylko opinia Pana na mój temat”*. Najczęściej nie komunikujemy tego drugiej osobie, aby nie wywoływać konfliktu, a tylko sobie to uświadamiamy.
7. Technika pytań kierowanych (kiedy chcemy zmienić kierunek krytyki)
Osoba X – „Nie podoba mi się ten formularz”.
My – „Nie podoba się Panu ten formularz, bo jest za dużo rubryk?”
8. Demaskowanie aluzji (kiedy ktoś wyraża się aluzyjnie na nasz temat)
Osoba X – „Niektórzy niedokładnie analizują dokumenty ...”
My – „Proszę powiedzieć, kogo Pan miał na myśli.”

9. Uprzedzanie krytyki (kiedy wiemy, że krytykujący będzie chciał w nas wyrobić np. poczucie winy).
Np.: „Pan zapewne uważa, że to długo trwało. Przepraszam.” Róbmy swoje.
10. Technika zapisu scenariusza (stosujemy ją najczęściej, kiedy możemy przygotować się do rozmowy. Negocjujący mogą mieć takie uniwersalne scenariusze na standardowo konfliktowe sytuacje). Technika ta polega na tym, że pisze się wcześniej scenariusz przewidywanej rozmowy modelując go asertywnie, a później po nauczaniu się go rozmawia się asertywnie wg scenariusza.

Scenariusz zawiera 4 fazy naszego komunikatu wobec drugiej strony rozmowy negocjacyjnej

- | | |
|---------------|--|
| ◆ wyjaśnienie | Poproszę pana o uzupełnienie dokumentów. |
| ◆ uczucia | Będę bardzo zadowolony (a). |
| ◆ potrzeby | Bo umowę będziemy mieli świetnie przygotowaną. |
| ◆ skutki | A korzyść dla pana będzie taka, że szybko odpowiemy w sprawie pana oferty. |

Najlepsi negocjatorzy profesjonaliści takie przewidywane scenariusze mają opracowane asertywnie na wszystkie okazje, ale stosują je wtedy kiedy wszystkie konstruktywne metody zawiodły.

Taktyka „jastrząb – gołąb” **(albo zły policjant - dobry policjant)**

Druga strona reprezentowana przez dwóch negocjatorów: jeden przedstawia na początku twardą ofertę połączoną z agresją i brakiem chęci ustępstw, a po jakimś czasie inicjatywę przejmuje drugi negocjator, który "chce pomóc" osiągnąć porozumienie. Jego ustępstwa są niewielkie, ale odnosi się wrażenie, że można z nim dobrze negocjować. Wytrawni negocjatorzy szybko jednak rozpoznają taką taktykę drugiej strony. „Gołąb często uzyskuje od nas więcej.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Inicjatywa powyższej taktyki negocjowania – z naszej strony naśladownictwo. Na „gołębia” reaguje się jastrzębiem.
- ◆ Innym sposobem jest odmowa negocjowania w obecności „jastrzębia
- ◆ Innym sposobem jest nazwanie tej taktyki po imieniu i zażądanie negocjowania w cywilizowany sposób.

Taktyka wywoływania kłótni

Ma na celu wywołania destrukcji, która być może korzystniejsza dla jednej ze stron. Taktyka ta stosowana pod kontrolą może służyć również do wywołującej kłótnię strony do rozpoznania drugiej strony. W gniewie bowiem strona sprowokowana zwykle mówi to, co odsłania jej zamierzenia.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Nie dać się sprowokować w myśl przysłowia, że kto pierwszy się zdenerwuje ten przegrywa negocjacje.

- ◆ Pod gniewem zwykle ukrywa się lęk. Zdiagnozować o co tak naprawdę w tej prowokowanej kłótni chodzi.
- ◆ Asertywny negocjator nie reaguje na kłótnie, ale na propozycje.

Taktyka „śniętej ryby”

W sytuacji niekorzystnej dodaje się żądania, które dla nas nie mają znaczenia, a które mocno niewygodne dla drugiej strony. Kiedy druga strona zażąda odrzucenia „śniętej ryby”, czyli żądania dla niej niewygodnego, zgadzamy się na to za cenę innych ustępstw drugiej strony (dla nas istotnych).

Przeciwdziałania:

- ◆ Na „taktykę śniętej ryby” reaguje się dorzuceniem przez stronę własnej „śniętej ryby”, aby wyrównać wycofanie się stron z obu niewygodnych dla nich żądań.
- ◆ Inny sposób to akceptacja żądania za cenę również istotnych ustępstw drugiej strony.

Taktyka kryteriów rynkowych

Często w negocjacjach strony odwołują się do tego jaką wartość „przeciętną” tego typu mają oferty na rynku a w negocjacjach międzynarodowych jest to odwołanie się do „społeczności międzynarodowej”. Wprowadza się tę taktykę szczególnie wtedy, kiedy żądania jednej ze stron są wysokie.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Jeśli druga strona porównuje wartość naszej oferty do „przeciętnych” wartości na rynku, trzeba zastanowić się czym wyróżnia się nasza oferta na rynku.

- ♦ Używać argumentów korzyści z naszej oferty szczególnie tych, które „przebijają” wartość ofert konkurencyjnych.
- ♦ Taktyka ta często występuje obok taktyki podkreślania walorów konkurencji.

Taktyka wykazywania nielogiczności i pseudoracjonalizmu

Wykazywanie nielogiczności jest jedną z taktyk z grupy ośmieszania i deprecjonowania partnerów. Wywoły te mogą być poparte dużą wprawą erystyczną (technik prowadzenia sporów). Implantuje się w ten sposób, że wszystko musi być w uzasadnieniu logiczne co niekoniecznie musi być prawdziwe.

Z badań nad inteligencją emocjonalną, wynika, że nie wszystko co jest ważne musi mieć swoje racjonalne uzasadnienie.

Przeciwdziałanie:

- ♦ Nie dać redukować uzasadnień negocjacyjnych do żądań racjonalizmu.
- ♦ Być wyczulonym na pseudoracjonalizm, ale nie wikać się w spory na ten temat.
- ♦ Swoje warunki stawiać jednoznacznie bez kompleksów czy uda się je uzasadnić racjonalnie. Nie można dać się wmanipulować w poczucie winy. Negocjacje prowadzą do umowy społecznej (cywilno-prawnej) niezależnych podmiotów - stron negocjacyjnych.
- ♦ Szukać nadrzędnych rozwiązań i korzyści dla obu stron (kooperacji).

Taktyka obniżenia pozycjonowania na rynku

Negocjatorzy drugiej strony oprócz obniżenia wartości naszej oferty rozszerzają to niekiedy na taktyczne obniżenie naszej pozycji na rynku (np. w rankingach, opiniach klientów itp.). Wskazują na zwiększone ryzyko współpracy z nami ze względu na tę „gorszą” naszą opinię. Obniżają w ten sposób naszą BATNĘ czyli siłę negocjacyjną.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Posłużyć się innymi rankingami, w których pozycja nasza jest wysoka. W najgorszym wypadku wykazemy w ten sposób relatywizm wszelkich rankingów pozycjonowania.
- ◆ Każda oferta każdej firmy (instytucji) ma swoje zalety i wady. Pokazywać na czym polega nasza przewaga nad firmami konkurencyjnymi.
- ◆ Nie polemizować frontalnie, bowiem uwikłać się można w spór w zasadzie nie na temat.

Taktyka „co by było gdyby” **tzw. taktyka trybu przypuszczającego**

Subtelna taktyka penetrująca stanowisko drugiej strony wobec naszej koncepcji (podobna do „balonu prób-nego”). Cechą tej taktyki jest to, że formułuje się w niej propozycje w trybie przypuszczającym a nie w trybie oznajmującym. Tryb oznajmujący bowiem może spowodować komplikacje (umowa ustna jest w świetle prawa wiążąca), albo przynajmniej utrudniać wycofanie się ze stwierdzenia oznajmującego i mogłoby być traktowane jako kolejna wolta negocjacyjna. Bardziej wyrazista w tym zakresie jest taktyka „jeżeli – to”).

Przeciwdziałanie:

- ♦ Jeśli taktyka „co by było gdyby” jest stosowana przez drugą stronę do penetrowania możliwego porozumienia przyjąć ją jako szansę.
- ♦ Jeśli taktykę tę spełnia rola sondażowego balonu próbnego lub ma charakter manipulacyjny wnieść zastrzeżenie, że nie będziemy rozmawiać o hipotezach, ale o konkretnych jednoznacznych propozycjach.

Taktyka wskazywania przeciwnego przykładu

Taktyka o silnym ładunku presji ponieważ umiejętnie dobrany przykład czy metafora działa skutecznie na podświadomość! Nie podlega racjonalnej kwantyfikacji odbiorcy – takie metaforyczne ujęcie. W przypadku kiedy używamy racjonalnego przykładu, który uzasadnia nasze propozycje druga strona dla kontry (por. „taktyka kontry”) przedstawia przeciwny przykład, który ma w zamiarze znieść nasz przykład jako argumentację. Głębiej przykład ten **działa na naszą podświadomość** wywołując niekiedy niekontrolowane wątpliwości (działające z pewnym odroczeniem w naszej psychice).

Przeciwdziałanie:

- ♦ Pamiętać, że przykład zwykle nie jest ilustracją problemu, a ma działać w jakimś sensie manipulacyjnie na percepcję odbiorcy. Tak działa metafora, która bywa niebezpieczną próbą manipulacji.
- ♦ Na przeciwny przykład zwykle możemy użyć kolejnego kontrprzykładu ... i tak aż do skutku, aż druga strona uświadomi sobie, że jest to ślepa uliczka negocjacji.

Taktyka „eliminacji negatywnej” **/mniejszego zła/**

Taktyka ta polega na przedstawieniu drugiej stronie dwóch (trzech) nieprzyjemnych dla niej opcji. Oponent jest zmuszony (tak mu zasugerowano) do wybrania mniejszego zła.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Przeanalizowanie i ocena czy tylko nieprzyjemne opcje wchodzi w grę (czy tak jest rzeczywiście czy też tak spreparowano sytuację).
- ◆ „Otworzyć” inne alternatywne rozwiązania uświadamiając plastyczność drugiej stronie.
- ◆ Obrócenie w żart z uświadomieniem, że wiemy na czym ta taktyka polega.
- ◆ Zignorowanie alternatyw negatywnych i koncentrowanie się na innych rozwiązaniach.
- ◆ Nie dać wmanewrować się w schematy myślowe taktyczne drugiej strony.

Taktyka usypiania czujności

Polega na tym, że wygłasza się wiele zdań, które strona negocjacyjna akceptuje, a następnie wplata się inne, które nie akceptuje, ale które się potwierdzi odruchowo, automatycznie.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Traktować każde kolejne zdanie wypowiedziane przez drugą stronę negocjacji jako odrębną całość.
- ◆ Każde wypowiedziane przez drugą stronę zdanie ocenić odrębnie z punktu widzenia naszych celów negocjacyjnych.
- ◆ W krańcowych przypadkach nadużywania tej taktyki przez drugą stronę negocjacyjną nie potwier-

dzać komunikacji tylko słuchać i sobie oceniać w milczeniu (ale bez spiskowej teorii dziejów).

Przeinaczanie twoich stwierdzeń (z komplementowaniem twojego stanowiska)

Podobna do taktyki „usypiania czujności”, ale bardziej agresywna i również trudna w rozpoznawaniu pod pozorem zgadzania się. Neutralizuje się w ten sposób agresywne bądź niezależne stanowisko strony (np. stwierdzenie: „świetnie, że Pan to krytykuje. To świadczy o znajomości rzeczy.... Proszę tylko zwrócić uwagę na...”). I przeinacza się krytykę.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Przysłuchiwać się komplementowaniu niezależnie w sądach od drugiej strony.
- ◆ Często za komplementowaniem pójdzie streszczenie naszego stanowiska z przeinaczeniem (tzw. „odwracanie kota ogonem”).
- ◆ Prostować przeinaczenia – w ostateczności do protokołu.

Taktyka tarczy cudzego autorytetu

Często druga strona negocjacji powołuje się na czyjś autorytet. Bywa to prawie niedostrzegalne np. w sformułowaniu „jak wynika z badań...”. W ten sposób forsuje się swoje stanowisko. Szczególnym przypadkiem jest tu taktyka patriarchy.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Zwykle jest tak, że różne autorytety w tej samej sprawie wypowiadają się diametralnie odmiennie. Warto to sobie uświadomić i również uświadomić drugiej stronie negocjacji (choćaby stosując taktykę „wskazywania przeciwnego przykładu”).
- ◆ Warto mieć faktografię przykładów różnych autorytetów przemawiających na korzyść proponowanego przez nas rozwiązania.

Taktyka ekstrapolacji (myślenia życzeniowego)

Jest to rzutowanie poglądów swojego stanowiska na zewnątrz, na innych, z oczekiwaniem nieomal odruchowym, że powinni przyjąć to za własne i, że przyjmą to za własne. Jest to wynikiem mechanizmu projekcji psychologicznej, gdyż rzutujemy niejako swoje stany na innych. Powstaje syndrom myślenia życzeniowego, że jest tak jakbyśmy chcieli, aby tak było.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Pamiętać, że mechanizm projekcji jest jednym z mechanizmów obronnych osobowości i, że wszyscy w pewnym zakresie uprawiamy „myślenie życzeniowe”. Nie jest tak jakbyśmy chcieli, żeby było. Ale często nam się tak wydaje.
- ◆ Jeśli będziemy o tym pamiętać, myślenie życzeniowe drugiej strony nie będzie takie dla nas zaskakujące.
- ◆ Trzeba zwrócić uwagę drugiej strony, że nasze stanowisko jest inne od tego, co druga strona zakłada na ten temat.
- ◆ Pamiętać tu też trzeba o zjawisku dysonansu poznawczego, że człowiek zwykle poszukuje potwierdzenia jego poglądu czy podjętej decyzji.

Taktyka cytowania cudzych słów

Cytowanie cudzych słów i wypowiedzi przeradza się w taktykę presji, kiedy są to cytaty wyrwane z kontekstu lub lekko zmodyfikowane. Ich celem jest ukształtowanie opinii odbiorcy w pożądany sposób. Jest to taktyka podobna do taktyki „tarczy cudzego autorytetu”, ale bardziej manipulacyjnie zastosowana.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Upomnieć się o źródło i kontekst cytatu.
- ◆ Ustalić czy cytat jest precyzyjnie przedstawiony.
- ◆ Pamiętać, że wszelkie cytaty mają kontrcytaty.
- ◆ Wrócić do negocjacji z tej walki erudycji.

Taktyka stwarzania niejasności lub niepewności

Są to dwie grupy taktyk, w których chodzi o stworzenie nieprecyzyjnego obrazu negocjacji i negocjatorów strony negocjacyjnej. Za niejasnością wieloznaczności kryje się zwykle chęć zostawienia sobie furtki wycofywania się np. w stwierdzeniu: nic takiego nie twierdziliśmy. Niepewność demonstrowana stronie może wynikać z cech osobowości negocjatorów drugiej strony, albo z sytuacji negocjacyjnej.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Zażądać jasnego stanowiska.
- ◆ Wszystko pytać i precyzować to co było niejasne.
- ◆ Zażądać potwierdzenia tego, co w wyniku pytań ukonkretniamy.
- ◆ Niepewność ukonkretniać terminami, parametrami itp.
- ◆ Niepewność wynikającą z niepełnych kompetencji lub cech osobowościowych negocjatorów - niwe-

lować żądaniem pełnych ustaleń (por. z taktyką „ograniczonego, niepełnego pełnomocnictwa”) lub zmiany negocjatorów.

Taktyka „jeżeli – to” wskazywania ewentualnych konsekwencji negatywnych

Presję druga strona wywiera przez pokazanie ewentualnych konsekwencji różnych propozycji i rozwiązań. Oczywiście wskazywane są najczęściej konsekwencje niekorzystne dla rozwiązań, przy których obstaje nasza strona, aby zdeprecjonować w ten sposób rozwiązania przez nas proponowane. Taktyka podobna do taktyki „co by było gdyby” ale bardziej wyrazista w intencjach pokazywania negatywów.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Pamiętać, że każde rozwiązanie daje korzystne rezultaty, ale również inne skutki czasem niekorzystne. W naturze człowieka jest tak, że zwykle uprawiamy myślenie życzeniowe. Każda ze stron widzi zwykle tylko korzystne rezultaty proponowanych przez siebie rozwiązań. Należy pozbyć się myślenia życzeniowego i pamiętać, że nasze propozycje jak i propozycje drugiej strony również mogą dać niekorzystne skutki dla obu stron - obok tych korzystnych, które dostrzegamy.
- ◆ Uświadomić drugiej stronie, że jej rozwiązania mają również obok spodziewanych rezultatów inne niekalkulowane skutki.

Taktyka „jeżeli – to” - wskazywania konsekwencji pozytywnych

Taktyka z grupy taktyk „co by było gdyby”. Ale oczywiście jej zastosowanie polega na pokazywaniu konsekwencji korzystnych dla siebie nie powodując żadnych zobowiązań (np. w sformułowaniu: założmy, że macie rację. Ale jeżeli to przyjmiemy, to konsekwencje będą również i takie, że...). Dalej jak w taktyce „wskazywania ewentualnych konsekwencji”.

Przeciwdziałanie:

- ◆ „Jeżeli – to” bywa pomocne w rozważaniu wszelkich konsekwencji proponowanych rozwiązań.
- ◆ Jest korzystne o ile nasze „jeżeli – to” potrafi wyakcentować konsekwencje korzystne również i dla nas oraz dla obu stron. Negocjatorzy consensusowi w tej fazie negocjacji często używają tej taktyki.

Taktyka prawdy statystycznej

Pojawia się niekiedy argument, że „wszyscy tak robią”, „wszyscy tak zawierają umowy” czy „jest to ogólnie przyjęta reguła rozmów negocjacyjnych” itp. Jest to argument prawdy statystycznej.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Jeśli wszyscy tak robią, to wcale nie znaczy, że my również musimy wcale zachowywać się statystycznie.
- ◆ Bywa też, że powyższe konstatacje są nadużyciem albo to nie jest taka wcale prawda albo tego typu konstatacja służy wyrabianiu w nas poczucia winy. Zaprotestować ...
- ◆ Prosić o fakty. Mieć swoje statystyki.

Taktyka analogii

Taktykę tę otwiera się zwykle stwierdzeniem np. „była już taka sytuacja”. Bardzo manipulacyjna taktyka, bowiem w analogii jest często ukryta metafora użyta w celu spreparowania naszej podświadomości (taktyka „metafory”) i stworzenia przez to obrazu sytuacji negocjacyjnej w naszej percepcji korzystnego dla drugiej strony.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Pamiętać, że nigdy sytuacje nie bywają identyczne i jest to taktyka nieuzasadnionego stosowania uogólnienia (np. taktyką „generalizowania”).
- ◆ Zastrzec, że tamta sytuacja pomimo, że podobna wcale nie musi być analogiczna do naszej sytuacji.
- ◆ Żądać przejścia do konkretów.

Taktyka impasu

Występuje, gdy jedna ze stron przejawia upór. Patowe sytuacje w negocjacjach, w odróżnieniu od szachów nie bywają sprawiedliwe. Jedna ze stron korzysta na nich.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Z impasem jest jak końcówką rozgrywki patowej w szachach. Trzeba szczegółowo rozważyć wiele wariantów wyjścia z impasu.
- ◆ Wyszacować ile tracimy wobec przedłużającego się impasu w porównaniu z naszymi ustępstwami, aby impas przewyciężyć.
- ◆ Sprawdzić czy impas nie jest przejawem bluffu.
- ◆ Nie dać się zamknąć w impasie – szukać wspólnie rozwiązań.

Techniki przełamывania impasu

1. Przeanalizowanie źródeł impasu (czy merytoryczny czy taktyczny).
2. Zgłoszenie nowej (uzupełniającej lub alternatywnej) propozycji.
3. Odraczania.
4. Odwołania się do osób trzecich (arbitraż mediacje itp.).
5. Zmiana składu negocjacyjnego.
6. Zrobienie podsumowań - tego co się udało osiągnąć.
7. Analiza -jakie potrzeby drugiej strony nie są zaspakajanie
8. Czy nasze zachowanie nie jest przyczyną impasu.
9. Co zrobić aby przezwyciężyć impas – otwarte dyskusowanie.
10. Wyliczenie korzyści z finalizowania rokowań.
11. Wyliczenie kosztów i strat jeśli negocjacje zostaną przerwane.
12. Ponowne zdefiniowanie spraw spornych w kierunku zbliżenia stanowisk.
13. Dodatkowe, symboliczne ustępstwo rekompensujące brak
14. ustępstwa w ważnej dla nas sprawie.
15. Nawiązanie do dobrych relacji łączących strony w przeszłości.
16. Wyliczenie korzyści z rokowań (w przeszłości) i przyszłości.
17. Zmian negocjatora jeśli jest impas.
18. Zaproszenie niezależnego eksperta (ekspertów).
19. Powołanie grupy roboczej do opracowania spornych problemów.
20. Zmiana miejsca rozmów, kolejności odnawialnych spraw.
21. Nieoficjalne spotkania.
22. Wprowadzenie decydentów stron.

- ♦ W przypadku impasu taktycznego zastanowić się, o co tak naprawdę chodzić drugiej stronie.
- ♦ Pamiętać, że u negocjatorów występuje lęk przed impasem i bywa, że z tego powodu ustępują.

Taktyka sugestii

Sugeruje się mentorsko negocjatorowi drugiej strony (np. „ja na Pana miejscu...”) sugestie te są często niedookreślone, zaadresowane do „kogoś innego” (taktyka powiedzenie czegoś nie wprost). Stosuje się przy tym chwyt retoryczny, inscenizuje dialogi, relacjonuje pytania osób postronnych z sugestią odpowiedzi (np. „i ja jej wówczas odpowiedziałem ...”).

Przeciwdziałanie:

- ♦ Pamiętać, że sugestia jest instrumentem manipulacji i presji.
- ♦ Nie traktować poważnie negocjatora – mentora drugiej strony. Jest to bowiem taktyk osobowościowy egocentryk i łatwo zbacza w swoją stronę z meritum negocjacji. W tym drugim przypadku wbrew pozorom łatwy do ogrania (komplementowaniem i podsterowywaniem nim itp.).

Taktyka metafory (anegdota)

Nieświadoma lub świadoma taktyka drugiej strony trafiania do podświadomości odbiorcy. Taką rolę zawsze spełnia metafora, anegdota. Metafora jest jednak stosowana w celu nieznacznego modyfikowania sensu tego co jest przez strony rozważane. Czyli metafora trafiając do podświadomości odbiorcy modyfikuje sens jego obrazu rzeczywistości, który ma ukształtowany (podobna do taktyki „przeciwne go przykładu”) ten sam mechanizm oddziaływania.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Pamiętać słuchając metafory, że nie jest ona obojętna dla jej odbiorców i zwykle nie jest przypadkowo opowiadana.
- ◆ Finezyjnie uchwycić, w którą stronę metafora ma zmienić obraz rzeczywistości nas jako jej odbiorców.
- ◆ Odwołać się do konkretów, dystansując się wobec metaforyki negocjacji.

Powoływanie się na opinię publiczną (interes społeczny)

Podobna do taktyki „żądania zrozumienia interesu społecznego”. W tym jednak przypadku argumentacja taktyczna dotyczy odwołania się do oceny przez opinię publiczną. Jest to dość enigmatyczne, bowiem pojęcie opinii publicznej jest ogólnikowe i można nim manipulować na wszelkie sposoby. Ile bowiem badań społecznych opinii publicznej tyle interpretacji.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Jeśli nawet ktoś fachowo powołuje się na badania opinii publicznej trzeba zdiagnozować (zapytać) co to za badania.
- ◆ Warto również mieć przegląd innych badań opinii publicznej wiążących się z negocjacjami.
- ◆ Warto wyniki różnych badań opinii zacytować, aby uświadomić drugiej stronie arbitralności ich argumentacji.

Mitologizowanie roli strony negocjacyjnej

Negocjacje w miarę upływu czasu i doświadczenia zaczynają mieć swoją niejako „mitologiczną” wartość. Mitologizuje się stronę negocjacji „zaprawioną w bojach” co powoduje, że nasz szacunek do niej jest większy niż nasze oczekiwania negocjacyjne.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Nie kreować mitologii negocjacyjnej - odbrać drugiej stronie.
- ◆ Jeśli nawet druga strona „obrosła” w mitologię negocjacyjną założyć sobie, że spotkają się partnerzy równorzędni, którzy mają wspólny interes i szukają nadrzędnych korzyści, a w najgorszym przypadku kompromisu.

Taktyka sugerowania intencji

Sprowadza się do stwierdzenia np. „to dla waszego dobra”. Podobna do taktyki „żądania zrozumienia interesu społecznego”. W tym przypadku udawania się nam, że przyjęcie oferty jest dla naszego dobra, że to my mamy interes, aby przyjąć ofertę drugiej strony.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Analizować propozycje drugiej strony odrzucając argumentację interesu naszej strony („oddziel ludzi od problemu”).
- ◆ Rozpatrzyć argument drugiej strony, „jako nasz interes” jako punkt wywierania presji wywieraną na nas.
- ◆ Poszukiwać „wspólnego interesu dla stron” – consensusowo (kooperacyjna).

Taktyka „wilka w owczej skórze” (zwana metoda inspektora Columbo)

Stosując tę taktykę doświadczeni negocjatorzy udając niedoświadczenie, poczciwość i zdając się pozornie na umiejętności i doświadczenie drugiej strony. Rozbraja to i usypia twardość drugiej strony, która staje się opiekuńcza i doradcza wobec „niedoświadczonego” negocjatora. Ten „przypomina sobie” o dodatkowych wymaganiach itd...

Przeciwdziałanie:

- ◆ Koncentrować się na własnych celach do osiągnięcia (lub kooperacyjnych celach nadrzędnych”).
- ◆ Odrzucać „niedoświadczenie” drugiej strony jako chwyt dzięki, którym chce uzyskać przewagę.

Taktyka testowania drugiej strony

Taktyka „próbego balonu”, jeśli jest kontynuowana w trakcie negocjacji staje się taktyką permanentnego testowania drugiej strony. Wszystkie propozycje drugiej strony stają się sondażowe bez ryzyka jednoznacznej deklaracji (por. z taktyką „próbnych założeń”, z taktyką „co by było gdyby” i z taktyką „jeżeli – to” itp.).

Przeciwdziałanie:

- ◆ Próba permanentnego testowania jest zawsze próbą uzyskania przewagi (sędzia i podsądny). Wyрівnać relacje między stronami.
- ◆ Przetestować drugą stronę np. pytaniem „czy to prawda, że wy...?”
- ◆ Dać do zrozumienia, że relacje nie mogą być niesymetryczne i rozszyfrowaliśmy tę taktykę.

Taktyka „udawania naiwnego”

Taktykę tę stosują nawet wytrawni negocjatorzy, którzy udają, że są nieorientowani w sprawie, aby uzyskać lepsze warunki wyjściowe i końcowe. Używający jej, robi to co leży w jego interesie bez konsultacji lub ignorując drugą stronę oczekując na jej reakcję. Taktyka ta podobna jest do taktyki „wilka w owczej skórze” oraz pod pewnymi względami do taktyki inspektora Columbo.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Stanowisko pozornie naiwnego zauważyć i zdefiniować. Wymagać przygotowania.
- ◆ Zgłosić pretensje gdy jest to niekorzystne dla naszej strony (oponent zwykle przeprosza i tłumaczy się pomyłką).
- ◆ Przywrócić rytm negocjacji stosując obiektywne kryteria koncentrując się na faktach.

Taktyka wycofania oferty

Stosuje się dla rzeczywistego wycofania się z oferty, albo dla przywołania drugiej strony do porządku. Np. jeśli druga strona po uzgodnieniach nieoczekiwanie chce używać dla siebie znacznie więcej wówczas zaporowo wycofuje się z uzgodnień. Podobna taktyka do „grożenia zerwaniem rozmów”. W tej fazie negocjacji często stosowana taktyka.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Postawienie warunku powrotu do wcześniejszych wynegocjowanych ustaleń.

- ◆ Jeśli strona upiera się co do podwyższonych dla siebie korzyści i wycofała się z wcześniejszych ustaleń, oświadczyć, że rewiduje się swoje stanowisko i chce się również znacznie więcej (dla symetrii) Zwykle w tym momencie negocjacje zaczynają się „od początku”.

Taktyka zarzucania wielością rozwiązań

W tej taktyce, emitującej wiele rozwiązań milcząco zakłada się, że są rozwiązania lepsze i gorsze. Akcentuje się te rozwiązania, które są korzystne dla strony zarzucającej nas rozwiązaniami. Taktyka ta spełnia podobną rolę jak taktyka „walca informacyjnego”, ale dotyczy już konkretnych, ale różnorodnych rozwiązań problemu negocjacyjnego w tej fazie negocjacji.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Wielość rozwiązań charakteryzuje dobrego, twórczego negocjatora.
- ◆ Trzeba być jednak wyczulonym na hierarchię rozwiązań, które proponuje druga strona.
- ◆ Wielość rozwiązań nie ogranicza nas w kreacji rozwiązań lub przynajmniej-w wartościowaniu hierarchii rozwiązań.

Taktyka straszenia agresją

Taktyka otwartej presji gdy druga strona chce bezceremonialnie wymusić odpowiednio zachowania lub przyjęcie dyktowanych warunków (taktyka „grożenia zerwaniem rozmów” lub taktyka „grożenia odejściem do konkurencji”). Tutaj agresja występuje frontalnie jako metoda komunikowania się w negocjacjach.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Zachować dystans wobec wszelkich prób straszenia agresją z drugiej strony.
- ◆ Wszelkie straszenie agresją jest próbą wywarcia presji.
- ◆ Kontragresja skonfliktuje bardziej sytuację, co jest nieopłacalne. Lepiej jest skoncentrować się na meritem negocjacji.
- ◆ Nie reaguje się kooperacyjnie na agresję, ale również nie podsycy się konfliktu.

Taktyka przetwarzania kosztu w wartości

Taką taktykę negocjacji przejawiają doświadczeni negocjatorzy. Jeśli bowiem ktoś przedstawia ofertę i mówi o kosztach wywołuje u negocjatorów drugiej strony psychologiczne wrażenie straty. A przecież oferta jest również wartością przeniesioną (z kosztu na wartość innego rodzaju).

Przeciwdziałanie:

- ◆ Pokazywanie wartości jest mądrym zabiegiem uświadamiania stronom potrzeby uzgodnień.
- ◆ Bywa jednak, że ten zabieg jest nadużywany i staje się rodzajem manipulacji.
- ◆ Trzeba się jednak nauczyć operować kategoriami wartości oferty i korzyści z oferty dla drugiej strony.

Taktyka amortyzowania uderzeń

Nieco bardziej dynamiczna taktyka obrony wobec taktyki „przeinaczania stwierdzeń drugiej strony z komplementowaniem ich stanowiska”. W tym przypadku taktyka ta polega na obronie niekonfliktująco. W momencie, gdy następuje „uderzenie” drugiej strony (agresywne stwierdzenie) przyjmuje się np. stwierdzeniem: „oczywiście

macie Państwo rację, tak też można spojrzeć na sprawę itp.". Po chwili jednak po amortyzacji uderzenia ostrożnie wyprowadza się kontratak np. *„Ale jeśli jednak bliżej przyjrzyć się tej sprawie...”*.

Przeciwdziałanie:

- ♦ Warto umieć posługiwać się tą taktyką. Daje ona komfort znoszenia zaskakujących „uderzeń” drugiej strony.
- ♦ Pamiętać, że zza „amortyzacji uderzenia” wyłoni się jakaś dalsza taktyka presji.

Taktyka „rozmycia” negocjacji

W szczególnych okolicznościach jedna ze stron może chcieć się dyskretnie wycofać z negocjacji. Realizuje to poprzez odraczanie spotkań i ustalania coraz bardziej odległych terminów spotkań negocjacyjnych itp. W ten sposób opinia publiczna może odnosić wrażenie, że negocjacje trwają podczas gdy tak naprawdę toczą się one tylko formalnie.

Przeciwdziałanie:

- ♦ Jeśli taktyka ta jest wyraźnie realizowana wystarczy w imieniu strony, na którą w ten sposób wywiera się presję, po informować opinię publiczną, że druga strona „rozmywa” negocjacje wprowadzając opinię publiczną w błąd. Nastąpi przesilenie, które trzeba dokładnie monitorować.

Taktyka niedostępności (zwana tulipanowa)

W tym przypadku nie chodzi o wytworzenie presji czasu, ale o uświadomienie stronie, że dobro będące przedmiotem oferty występuje rzadko i jest rozchwytywane. W ten sposób (uzasadniony lub nieuzasadniony) ponosi

się wartość oferty. W takiej sytuacji wartość ofert jest wywindowana do wysokiej ceny.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Działać z dystansem wobec ofert tego typu.
- ◆ Zwykle jest gdzieś oferta komplementarna podobna, świat bowiem jest różnorodnością podmiotów, o których możemy nie wiedzieć (Por. za Caldinim „Wywieranie wpływu na innych”).
- ◆ Zdobyć informacje o innych nieznanach ofertach. Zbadać rynek w tym zakresie.
- ◆ I nie zawsze jest tak, że to co wydaje się nam niezbędne jest tak naprawdę niezbędne.

Taktyka pseudoracjonalnych argumentów

Odwrotność taktyki - czyli, taktyki „wykazywania nielogiczności”. Warto wspomnieć tu o jednej z wersji tej taktyki, gdy nadużywa się obco brzmiących słów, niezrozumiałych fachowych terminów itp. Wiele rodzajów negocjacji wymaga fachowego języka co nie znaczy, że nie można przekazać każdej myśli w prosty zrozumiały sposób. Wszystko to służy uracjonalnieniu argumentów, które może wcale takie nie są.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Szczególnie w negocjacjach handlowych jest zasada „mów językiem klienta - lepiej trafisz do jego odbioru.
- ◆ Nie dać się wmanipulować w kompleksy, że czegoś nie rozumiesz.

- ♦ Pytać bez wstydu o wszystkie niezrozumiałe sformułowania i zwroty. Może bowiem w tych sformułowaniach kryć się „koń trojański”, którego wprowadza druga strona negocjacji.

Taktyka upraszczania

Taktyka nieco inna od taktyki „nie wchodzimy w szczegóły” ale podobna. Całą sytuację negocyjną się upraszcza i tak proponuje to rozpatrywać. Świadczy to o tym, że strona upraszczająca nie rozumie złożoności sytuacji, albo traktuje to jako taktykę uzyskiwania przewagi. Znamionuj to często negocjacje polityczne, w których jedna ze stron próbuje negocjować z pozycji siły. Człowiek zresztą żyje wśród uproszczonych schematów rzeczywistości.

Przeciwdziałanie:

- ♦ Uświadomić stronie, że świat jest bardziej złożony niż chciałaby to postrzegać.
- ♦ Wyznaczyć na negocjatorów tych, którzy myślą polistruktywnie (w złożony sposób), a nie linearnie, upraszczająco.
- ♦ Bywają jednak genialne skróty (węzeł gordyjski).

Taktyka balansowania nad przepaścią /konfrontacji/

Taktyka negocjatorów o szczególnie mocnych nerwach, ale i bez wyobraźni skutków niedoprowadzenia negocjacji do końca. To trudny przeciwnik. Często przejęty jest ideą konfrontacyjną i w nią wierzy. Jest to zwykle tzw. zamknięty umysł, do którego nie przemawiają argumenty.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Wyszacować ryzyko takiego balansowania.
- ◆ Konfrontacja zawsze jest najgorszym rozwiązaniem z możliwych rozważyć wycofanie się z takich negocjacji, jeśli jest to możliwe.
- ◆ Jeśli balansowanie nie dotyczy spraw drobnych przynoszących kosztów społecznych rozważyć dalszy udział w negocjacjach. Postarać się je przestępować w kierunku poszukiwania rozwiązań odwołując się do nadrzędnego wspólnego interesu.
- ◆ Uświadomić balansującej stronie cenę, którą i oni zapłacą w wyniku takiego stawiania sprawy.

Taktyka wymuszania konsekwencji

W negocjacjach trzeba uważać na zgłaszane deklaracje, a szczególnie na wygłaszane groźby i ultimatywne zachowania, gdy druga strona nie ustąpi. W sytuacji gdy druga strona nie ustąpi, trzeba mieć świadomość, że trzeba będzie wycofać się z groźby, albo je zastosować czyli, albo zbyt zareagować miękko, albo zbyt twardo.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Jeśli komunikuje się groźby drugiej stronie /np. dla przywołania do porządku/ - trzeba nimi umieć zminimalizować otwartą konfrontację.
- ◆ Groźby formułować w niejasnych sformułowaniach dających możliwość późniejszej interpretacji - i ewentualnie wycofania się.
- ◆ Odraczać czas realizacji gróźb poszukując cały czas asertywnego porozumienia.

Taktyka okoliczności

Bywa, że druga strona uzależnia ofertę i porozumienie od okoliczności. W zasadzie okoliczności nie powinny współdecydować, ale jednak ich udział w negocjacjach i w realizacji ustaleń bywa kalkulowany szczególnie, kiedy negocjacje są trudne.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Godzić się na udział okoliczności tylko w sytuacjach, kiedy druga strona jest dla nas autentycznie wiarygodna, a efekt negocjacji zależy czynników zewnętrznych.
- ◆ W innych przypadkach traktować mówienie o nich przez drugą stronę jako „zasłone dymną” czy taktykę „onych”.

Taktyki konfigurowania argumentów

Zwykle przedstawianie argumentów zwłaszcza w fazie środkowej nie jest przypadkowo skonfigurowane.

Stosuje się tu różne taktyki m.in.:

- ◆ Taktyka kolejności argumentów (od słabszych do silniejszych lub odwrotnie, albo przeplatanie słabych i silnych itp.).
- ◆ Argumenty „wznoszące”, „odpadające”, czyli taktyka zmiennego tempa (pulsującego) prezentowanych argumentów.
- ◆ Taktyka powtarzania mocnych argumentów, przetwarzania słabych w mocne.
- ◆ Taktyka mocniejszych argumentów zestawianych z argumentami konkurencji.
- ◆ Taktyka wzmacniania argumentów ilustracjami, referencjami, atestami, metaforą, itp.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Zdawać sobie sprawę, że u doświadczonych negocjatorów nie ma nic przypadkowego w serwowaniu argumentów.
- ◆ Dokonywać „rozbioru logicznego” takiego serwisu argumentów.
- ◆ Odpowiednio komponować własny serwis argumentów.

Taktyka zadawania pytań (c. d.)

Są różne rodzaje pytań: naiwne, problemowe, podchwytliwe, pytania o informacje itp. Niekiedy stosuje się pytania w sposób intencjonalny. Najczęściej pytania służą nie do poszukiwania informacji, ale do uzyskiwania bądź odzyskiwania tempa w negocjacjach.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Na pytania drugiej strony, odpowiadając możemy „przerabiać” na korzyści dla drugiej strony. Na pytania dotyczące tempa negocjacyjnego odpowiadamy np. pytaniami, aby odzyskać utracone tempo.

Taktyka czasu dokonanego

Stosując tę taktykę, strona negocjacji namawia nas do czegoś. Używa czasu dokonanego np. „proszę sobie wyobrazić, że korzystacie Państwo już z naszych produktów”. Chodzi tu o wywołanie w naszej psychice wrażenia kupna czy przyzwolenia na ofertę zanim się zdecydowaliśmy.

Przeciwdziałanie:

- ♦ Zauważyć, że druga strona używa czasu dokonanego.
- ♦ Kwalifikować prezentowaną ofertę drugiej strony racjonalnie w sferze faktów, a nie stosowanych taktyk.

Taktyka gratyfikacji

Taktyka, w której próbuje się użyźliwić stronę przedłożeniem w negocjacjach dodatkowej gratyfikacji za wolę zawarcia porozumienia. Niekiedy dotyczy to też gratyfikowania negocjatorów.

Przeciwdziałanie:

- ♦ Dodatkowa gratyfikacja dla strony negocjacyjnej dokonana w „majestacie prawa” jest uzyskaniem dodatkowego ustępstwa.
- ♦ Gratyfikacja wobec negocjatorów nie mająca tej powyższej kwalifikacji może być nawet prowokacją, żeby zdyskredytować niewygodnych negocjatorów. Uważać na takie gratyfikacje.

Taktyka manewrowania

Taktyka stosowana nawet przez średnio doświadczonych negocjatorów. Polega na przeciągnięciu strony z niewygodnej części problemu w stronę tej części, która jest korzystniejsza dla manewrującego. Czyni to przy pomocy pytań, anegdoty, która odwraca uwagę, wykorzystuje jakieś przypadkowe zadanie wypowiedziane w negocjacjach.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Analizować „linie melodyczną” kierunku negocjacji.

Taktyka szantażu

Metoda zepchnięcia przeciwników do defensywy poprzez groźbę zdemaskowania lub zniszczenia czegoś lub kogoś ważnego dla strony szantażowanej. Szantażujący robi to w celu spełnienia jego żądań.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Zwykle stawia się opór lub spełnia żądania szantażysty. Obie metody mają swoje plusy jak również i koszty, które tym trudniej jest bilansować im szantażysta jest bardziej nieprzewidywalny. Zwykle szantażysta wprowadza ultimatywnie presję czasu.
- ◆ Przedłużanie negocjacji daje szansę na wykonanie przygotowań do działań interwencyjnych, zapobiegawczych.
- ◆ Powiększa jednak cenę psychologiczną. w szantażu spełnia niekiedy pozytywną rolę upublicznienia informacji o szantażyście. Szkody jednak muszą być zbilansowane przed upublicznieniem, ale na chłodno z wyłączeniem czynnika emocjonalnego.

Taktyka warunkowego i bezwarunkowego komunikowania się w negocjacjach

W negocjacjach stosuje się dwa rodzaje komunikowania się między stronami:

Tzw. języka bezwarunkowego: np. (oferuję obniżkę o 10%).

Tzw. języka warunkowego: np. oferuję obniżkę o 10% o ile wasz strona przejmie na siebie koszt transportu.

Języka warunkowego używa się, aby wynegocjować lepsze warunki i wartość kontraktu. Języka bezwarunkowego używa się dla zachęty, aby sprowokować drugą stronę do obniżenia jej wymagań i do bezwarunkowego ustępowania z jej strony.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Trzeba umieć rozpoznawać jakiego języka używa druga strona i w jakim kontekście.
- ◆ Jeśli dalej używa języka bezwarunkowego (nie tylko na zachętę) zamienia się dynamikę negocjowania. Jeśli np. obniża bezwarunkowo swoje wymagania, wtedy zazwyczaj żąda się dalszych od niej ustępstw.

Taktyka bagatelizowania

W przypadku jeśli w negocjacjach są jakieś niewygodne okoliczności, bywa, że się je demonstracyjnie bagatelizuje (co nie znaczy, że się ich nie bierze pod uwagę w „kuchni negocjacyjnej”). Może to być bagatelizowane oferowanych utrudnień, aby były łatwiejsze do przełknięcia albo bagatelizowane żądań drugiej strony, aby je demonstracyjnie zdeprecjonować.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Być wyczulonym na bagatelizowanie spraw przez drugą stronę.
- ◆ Bagatelizowanie np. kosztu oferty drugiej strony nie może przez nas zostać niezauważone. Trzeba realnie i konkretnie ten koszt zdiagnozować.
- ◆ Jeśli druga strona bagatelizuje (deprecjonuje) nasze propozycje – jest to próba manipulacyjnego deprecjonowania naszej BATNY.

Taktyka ersatzu zwana taktyka oferty zastępczej

Jedna ze stron może proponować ofertę zastępczą /podróbki/ jako z grubsza spełniającej warunki wymiany.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Sprawdzić na ile „podróbki” spełniają nasze potrzeby.
- ◆ Sprawdzić na ile „podróbki” spełniają warunki naszych wymagań np. atestów.
- ◆ Policzyc na ile „podróbki” przynoszą oszczędności (korzyści) dla drugiej strony.
- ◆ Wprowadzić te oszczędności do negocjowania różnicy.

Taktyka ultimatum

Jedna z taktyk presji polegająca na ostrzeżeniu, że jeśli nie zgodzimy się na ich warunki to oni np. następnego dnia, ogłoszą w mediach to przy czym my się upieramy.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Mamy tu do czynienia z twardymi negocjatorami drugiej strony. Nie siada się z nimi drugi raz do stołu negocjacji, jeśli okoliczności nas do tego nie zmuszą.
- ◆ Jeśli musimy negocjować z twardymi negocjatorami asertywnie i koncentrujemy się na meritum.

Taktyka tempa

Złożona taktyka szczególnie w fazie końcowej negocjowania wzajemnych ustępstw (por. „taktyki ustępowania”).

Tempo jest sprawą samą w sobie:

- ♦ czy poruszamy się szybko czy powoli w ustępstwach propozycjach,
- ♦ która strona reaguje tempem na tempo,
- ♦ kto oddaje tempo drugiej stronie, kto przechwytuje tempo itp.

Przeciwdziałanie:

- ♦ Trzeba kontrolować tempo w negocjacjach, od czasu do czasu jak tętno organizmu.
- ♦ Nie oddaje się tempa, aby nie być zepchniętym do defensywy.
- ♦ Nie przyśpiesza się tempa ustępstw, aby ustępować bardziej niż druga strona.
- ♦ Ustępuje się powoli i z trudem szczególnie w negocjacjach pozycyjnych.

Taktyka kija i marchewki

Jedna z najbardziej znanych taktyk stosowana w zarządzaniu i rządzeniu, ale i również w negocjacjach. Na zmianę w zależności od zachowań drugiej strony stosuje się przysłowiowy kij (wzmocnienia negatywne, groźby itp.) lub marchewkę (wzmocnienia pozytywne, pochwały, minimalne ale i nieregularne ustępstwa).

Przeciwdziałanie:

- ♦ W negocjacjach pozycyjnych taktyka standardowa.
- ♦ W negocjacjach kooperacyjnych taktyka ta uwstecznia porozumienie.

Taktyka maskowania kosztów

Negocjowane korzyści mają w tle różny bilans kosztów – na co nie zawsze zwraca się uwagę. Nagminne w przetargach na roboty budowlane – koszty inwestora będą kilka razy wyższe niż je w przetargu deklaruje potencjalny wykonawca. W negocjacjach międzynarodowych (akcesyjnych) jedna ze stron aspirująca nie jest zwykle w stanie policzyć nawet tych kosztów – bo ma za mało informacji (porównaj taktyki reglamentowania, manipulowania informacjami).

Przeciwdziałanie:

- ♦ Biznes – plan powinien być realny.
- ♦ Uwzględniać również koszty niewymierne, zwykle za nimi kryją się wymierne i to ogromne skutki.

Taktyka momentu krytycznego

Taktyka wyimpasowywania lepszych warunków w tzw. momencie krytycznym. Bywają takie momenty, kiedy strona chcąc uzyskać lepsze warunki, zaatakuję z wymuszaniem lepszych dla siebie warunków. Są to momenty od których wiele zależy np. grupy pracowników postawią twarde żądania kiedy pracodawca przymuszony jest terminem realizacji kontraktu. Podobnie pracodawca wystąpi z decyzją obniżki wynagrodzeń, kiedy nie ma nowych zleceń.

Przeciwdziałanie:

- ♦ Liczyć się z wymuszaniem w momentach krytycznych.
- ♦ To nie jest rzeczywisty nacisk tylko korzystanie z okoliczności. Nie nadużywać nacisku tego typu.

Taktyka monitorowania sytuacji

Druga strona przygotowując się do negocjacji podobnie jak my – zbiera informacje o nas oby tylko w dozwolony sposób. Ale i tych informacji o nas zazwyczaj wystarczy aby mieć zmonitorowaną naszą sytuację do tego jak z nami negocjować / wystarczy np. zmonitorować nasz zbyt itp. /.

Przeciwdziałanie:

- ♦ Szczególnie przed zbliżającymi się negocjacjami unikać zachowań obniżających naszą pozycję (np. nadmiernych reklam – to sygnał że gorzej się sprzedaje itp.).
- ♦ Liczyć się z tym, szczególnie w złożonych podmiotach gospodarczych czy prawnych, że w naszych formacjach coś wyskoczy. Skandale np. nie zdarzają się na ogół w przypadkowych sytuacjach.

Taktyka nieoczekiwanych zachowań

Niekiedy druga strona „wybija nas z uderzenia” – zaczynając zachowywać się w sposób nieoczekiwany. Niekiedy nawet nie wiemy co się za tym kryje, ale w negocjacjach nie ma nic przypadkowego.

Przeciwdziałanie:

- ♦ „Pół kroku do tyłu” – przyjrzeć się bliżej o co chodzi w tym zachowaniu.
- ♦ Np. prosić o przerwę itp. – zinterpretować to zachowanie – ale bez
- ♦ spiskowej teorii dziejów.
- ♦ Bliskie to jest taktyki „porucznika Columbo”.

Taktyka „prokuratora”

Taktyka ta w negocjacjach zaczyna się pozornie niewinnymi pytaniami z drugiej strony, które jeśli nie zastosujemy kontrtaktyki zamieniają się w „przesłuchiwanie nas”. Tłumaczymy się nie zauważając tego, powstaje w nas nieuzasadnione poczucie winy itp.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Trzeba zastosować kontrtaktykę, kiedy zorientujemy się do czego to zmierza – oby nie za późno.
- ◆ Dobrą kontrtaktyką jest odpowiadanie pytaniem na pytanie – w najgorszym wypadku nie odpowiadać w ogóle na pytanie.
- ◆ Można też odwołać się do porządku obrad lub zastosować taktykę przerwy.

Taktyka rozmów poufnych

Bywa, że jedna ze stron negocjacji uważa, że część rozmów negocjacyjnych powinna mieć poufny charakter. Powstaje wątpliwość czy zgodzić się na tego typu fragment negocjacji. To zawsze zależy od kontekstu negocjacji i szerszego kontekstu interesów naszej strony.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Jeśli w negocjacjach występuje impas, a mamy zaufanie do drugiej strony – próbować.
- ◆ Szefowie negocjatorów niekiedy stosują tę taktykę.
- ◆ Bywa, że na stronę negocjacyjną będzie presja zewnętrzna wówczas np. wydobyte przez media tajnej części negocjacji na światło dzienne może zaszkodzić.

Taktyka wielkiego poświęcenia

(dowartościowywania ustępstwa w negocjacjach)

Znaczenie swojego ustępstwa zna tylko ustępujący (a). Zdarza się więc, że nieznaczące swoje ustępstwo wyłansuje jako wielkie poświęcenie z jego strony. Wszystko po to, aby w zamian za to nieznaczące ustępstwo druga strona również ustąpiła w ważnej sprawie.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Nie dać się nabierać na wielkie ustępstwa, które dla drugiej deklarującej je strony nie mają większego znaczenia.
- ◆ Jak to rozszyfrować? Dobry szachista analizuje również ruchy przeciwnika.

Taktyka zwalania na rynek (opinie środowiskową)

Rynek ma swoje prawa i trzeba je rozumieć. Ryunki lokalne, branżowe, terytorialne, międzynarodowe rządzą się swoimi specyficznymi prawami. Trzeba to w negocjacjach rozumieć, rozumiejąc również uniwersalne prawa rynku. Jest to również dowód na to, że negocjacje będą rozwijającym się instrumentarium regulacji relacji rynkowych. Ale rynek stał się również „wytrychem” do wszelkich argumentacji np. „rynek nie przyjmie waszej oferty” itp.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Nie zgadzać się na taki „wytrych” argumentacji skoro są klucze takie jak metodologia obiektywnych kryteriów. Prosić o fakty a nie o „wytrychy”.
- ◆ Nie wierzyć, że rynek jest neutralny.

Taktyka siły wyższej

Taktyka presji, jak każda inna taktyka tego typu. Polega na sugerowaniu, że jest jakaś 'siła wyższa', która do czegoś zmusza lub czegoś zabrania; (porównaj taktyka drabiny). Jest to najczęściej taktyka parawanowego zasłaniania prawdziwych motywów – ale nie zawsze.

Przeciwdziałanie:

- ♦ Zorientować się, co się kryje za parawanem siły wyższej
- ♦ W negocjacjach obiektywną siłę wyższą, ominąć o ile jest to możliwe (porównaj z taktyką eksterytorium).

Taktyka odwracania (kota ogonem)

Taktyka stosowana częściej niż nam się wydaje. Jeśli mamy zastrzeżenia do drugiej strony, bywa że strona ta podnosi nasze zastrzeżenia bądź je wyprzedza, niekiedy doprowadzając do zamętu w negocjacjach /i nie tylko w negocjacjach/.

Przeciwdziałanie:

- ♦ Spokój wobec tego typu prowokacji.
- ♦ Precyzować sobie stanowiska stron – komunikować się precyzyjnie w tej sprawie.

Taktyka konsultantów

Jedna z taktyk trzeciej strony (arbitrażu). Powołuje się doradcę z założeniem, że jest to głos obiektywny. Zwykle jednak proponowani przez stronę eksperci nie są dobie-rani przypadkowo. Bywają proponowani do arbitrażu w sposób kalkulowany.

Przeciwdziałanie:

- ♦ Przeanalizować w jaki sposób druga strona proponująca personalnie ekspertów jest z nimi (może być) związana.
- ♦ Na propozycje ekspertów drugiej strony jest lista ekspertów – doradców naszej strony.
- ♦ Jeśli eksperci, konsultanci doradzają drugiej stronie, trzeba rozważyć powołanie ekspertów naszej strony.

Taktyka gadżetowania

Taktyka ta nie sprowadza się tylko do drobnych gadżetów, które ofiarowuje druga strona, aby nas ułaskawić do siebie. Bywa, że gadżet ze strony drugiej jest nawet kontraktem o dużej skali. Ale gdzieś w tle może być kalkulacja drugiej strony, że docelowo odbiera swoje z nawiązką. Tak bywa np. z funduszami pomocowymi.

Przeciwdziałanie:

- ♦ Bilansować gadżety w perspektywie korzyści i strat w przyszłości.
- ♦ Antycypować jaki jest sens gadżetu.

Taktyka niemożliwym na niemożliwe

Niekiedy jedna ze stron występuje z żądaniem niemożliwym do spełnienia przez drugą stronę. Zwykle połączone jest to z jakąś intencją, której poszukiwanie (analizowanie) zajęłoby nam dużo czasu, wymagałoby zebrania dodatkowych informacji itp. Trzeba działać szybko.

Przeciwdziałanie:

- ♦ Na niemożliwe odpowiada się również równoważnym żądaniem niemożliwym do spełnienia przez drugą stronę.

- ◆ Jeśli to my występujemy z żądaniem niemożliwym do spełnienia trzeba się liczyć również z kontrą tego typu. Wielokrotnie zresztą tak się wokół dzieje.

Taktyka poręczania

Zwykle poręczenia wszelkiego typu zwiększają BATNĘ stronie, która może przedstawić takie poręczenie. W negocjacjach poręczenie dla bezpieczeństwa bywa przedmiotem umowy. Pamiętać jednak trzeba, że poręczenia mogą być manipulacją np. kiedy dwa podmioty w sytuacji dla nich krytycznych wzajemnie sobie poręczają.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Sprawdzić poręczenie niezależnie nawet od nobliwego szyldu poręczającego.
- ◆ Jeżeli jest się poręczycielem – zdawać sobie sprawę, że nie zawsze „poręczany wychodzi na swoje”.

Taktyka przerzucania na trzecią stronę

Niekiedy w negocjacjach jedna ze stron, która negocjuje swoje korzyści przerzuca zobowiązania na trzecią stronę np. od niej zależną lub na swojego poręczyciela. Niezależnie od meritum negocjacje formalnie dla nas są trudniejsze – nie zawsze możemy bieżąco sprawdzić wiarygodność trzeciej strony, jej więzi z partnerem naszych negocjacji.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Jeśli włączanie trzeciej strony dzieje się nagle zażądać przerwy.
- ◆ Zmonitorować trzecią stronę – jeśli nie ma instytucji prawnej – uważać!

Taktyka słabego punktu/ pięty achillesowej/

Bywa, że każda ze stron ma swój słaby punkt, którego rozpoznanie pozwala osiągnąć drugiej stronie wyraźną przewagę w negocjacjach. Trzeba umieć tylko słuchać i próbować zrozumieć gdzie się ów słaby punkt znajduje.

Przeciwdziałanie:

- ♦ Słuchać pod tym kątem, aby zrozumieć gdzie się znajduje słaby punkt drugiej strony.
- ♦ Jeśli nas to dotyczy w negocjacjach pozycyjnych zostanie to przeciw nam wykorzystane. Gdyby to były negocjacje kooperacyjne o sumie niezerowej, pozytywnej dla obu stron – można sobie wzajemnie pomóc przewyciężyć wzajemnie słabe strony.

Taktyka słuchania

Wiele na ten temat muszą wiedzieć negocjatorzy. Aby być dobrym negocjatorem, trzeba mieć słuch absolutny. Techniki dobrego słuchania są naprawdę podstawą tej pracy. Strona, która umie słuchać i wysłuchiwać uzyskuje wielokrotną przewagę nad stroną, która monologuje (użyczliwia się słuchając, pozwala poznać bazę danych mówiących, robi u mówiących miejsce pod nowe doświadczenia itp.).

Przeciwdziałanie:

- ♦ Być również częściej słuchającym niż monologującym.
- ♦ Słuchanie w negocjacjach kooperacyjnych daje szansę na lepsze poszukiwanie wielu nowych rozwiązań i nadrzędnego interesu.

Taktyka zastraszania

Bywa, że strona poza negocjacjami próbuje zastraszyć partnerów, z którymi negocjuje. Robi to w sposób jawny np. poprzez taktykę faktów dokonanych.

Gorsze jest zastraszanie ukryte – kiedy presja działająca na nas rozbudowuje się w naszym umyśle poprzez nasz lęk, siłę sugestii itp. Większość reakcji naszej zależy od nas – zwykle wyolbrzymiamy siłę zastraszania, które przez to bywa skuteczne.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Ujawnianie (zwerbalizowanie) zastraszania obniża jego siłę w naszej psychice.
- ◆ Uważać na zastraszania w metodach negocjowania, bowiem robi się to po to, aby nasza strona z lęku ustąpiła bardziej niż zamierzała. Nie bać się i nie dać się nabierać na to.

Taktyki kata i ofiary

W niesymetrycznych relacjach między ludźmi (i między instytucjami) pojawia się syndrom „kata i ofiary”. Z jednej strony pojawia się więc bezkompromisowa zachłanność i chciwość, a z drugiej bierne i pokorne poczucie krzywdy, które podnosi się niekiedy do miana symbolu.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Starać się w negocjacjach budować wzajemne korzyści – a nie manifestować poczucie krzywdy. Masochizm w negocjacjach nie jest dobrą taktyką.
- ◆ Pamiętać o syndromie psychologicznym „kata i ofiary”. Nie grać w negocjacjach tych ról – w dłuższej perspektywie obie te postawy nie przynoszą pożytku.

Taktyki motywowania

W negocjacjach pozycyjnych lub kooperacyjnych strony inaczej się motywują. W pozycyjnych negocjacjach kiedy chce się uzyskać kompromis szuka się go przez presję, grożenie, ironię, wykorzystywanie drugiej strony, minimalizowanie drugiej strony itp. W negocjacjach kooperacyjnych (consensusowych) motywują się strony przez pobudzanie, zapewnianie współpracy, maksymalizowanie korzyści stron, odwdzięczanie się, satysfakcjonowanie itp.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Motywować się kooperacyjnie jeśli strony sobie ufają.

Taktyka horyzontu

W negocjacjach w tle zawsze czai się presja czasu, pośpiech, zewnętrzne wymagania itp. Ale historia negocjacji i relacji między złożonymi podmiotami prawnymi pokazuje, że ogromne korzyści uzyskuje się cierpliwością i perspektywicznym myśleniem oraz żelazną konsekwencją w dochodzeniu do tych perspektywicznych celów.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Nie grzeszyć więc niecierpliwością.
- ◆ Również mieć obok celów bieżących – cele perspektywiczne i myśleć o nich.
- ◆ Wykazywać się cnotą cierpliwości. Ona to przeciwdziała presji czasu. Niecierpliwy szybciej też ustępuje.

Taktyka kłamstwa

Bywają kłamstwa finezyjne, nieświadome itp. Ale bywa, że druga strona zaprzecza sama sobie: wystarczy umieć zestawzić zgłaszane przez nią informacje. Np. kiedy przy stole negocjacji przedstawiciel drugiej strony deklaruje, że my na porozumieniu zyskamy, a niedługo po tym oświadcza, że trzeba się porozumieć co do bilansu korzyści i powołać grupę ekspertów z obu stron, która to obliczy i zbilansuje...

Przeciwdziałanie:

- ◆ Wystarczy uważnie słuchać.
- ◆ Negocjator powinien mieć dobrą pamięć i umieć zestawzić fakty i informacje zgłaszane przez drugą stronę.

Taktyka kłótni w szeregach przeciwnika

Niekiedy wytrawny negocjator drugiej strony potrafi pokłócić nas negocjatorów z mocodawcami, którzy nas delegowali na negocjacje. Niekiedy dzieje się to z przypadku, czasami do tego druga negocjacyjna strona używa mediów itp.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Często informować się wzajemnie z naszymi zleceńodawcami, którzy delegowali nas na negocjacje. Informować ich o przebiegu negocjacji, aby to co o tym napiszą stronnicze media nie wywołało nieufności naszych szefów wobec nas – negocjatorów.

Taktyka konfliktu

Wprowadza się wówczas do negocjacji konflikt w poczuciu, że umie się sterować konfliktem i uzyska się w ten sposób przewagę. M.in. zakłada się milcząco, że w sytuacji konfliktu nasza strona jest silniejsza, bo lepiej sobie radzi z sytuacjami konfliktowymi.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Nie dać się uwikłać w konflikt / zasada oddziel ludzi od problemu, który negocjujesz /.
- ◆ Zmierzać do dyskusji argumentów.
- ◆ Wywoływać zachowania kooperatywne drugiej strony.
- ◆ W negocjacjach pozycyjnych zdiagnozować obszar porozumienia, który jest korzystniejszy niż konflikt (tzw. model Zeuthena).

Taktyka konspiracji w negocjowaniu

W negocjacjach wielostronnych i złożonych bywa, że negocjatorzy stron, dosłownie konspirują przebieg negocjacji przed zleceniodawcami na negocjacje lub przed opinią publiczną (bywa, że z obu powodów równocześnie).

Przeciwdziałanie:

- ◆ Propozycja z drugiej strony zakonspirowania negocjacji powinna być wszechstronnie rozważona. Kto z tego osiągnie korzyści itd.
- ◆ Traktować taką propozycję jako oddzielny fakt – który również jako taki wymaga negocjowania.
- ◆ Jeśli konspiracyjny charakter negocjacji ma miejsce – liczyć się z konsekwencjami pozanegocjacyjnymi ze strony zleceniodawców, opinii publicznej itp.

Taktyka małych kroczków (step by step)

Bywają negocjatorzy, którzy uzyskują najwięcej poprzez drobne kroki prawie niezauważalne. Jest to również test na ile można sobie jeszcze w żądaniach pozwolić. Podobne jest to do „taktyki optyka z Brooklinu”, kiedy dodaje się krok po kroku kolejne żądania z testowaniem, na ile można sobie jeszcze pozwolić.

Przeciwdziałanie:

- ♦ Każdy niezauważalny prawie krok drugiej strony monitorować – i komentować.
- ♦ Stawiać również swoje propozycje co do naszych oczekiwań, aby te oczekiwania obu stron zagospodarowały obszar różnic między stronami.

Taktyka nagrody i kary

Są negocjatorzy, którzy potrafią ugniatać nas jak plastelinę stosując wobec nas system nagród (pochwał) i kar (nagan) w zależności czy posuwamy się w kierunku przez nich oczekiwanym. Mogą nawet „wyuczyć” nas w sposób trwały tego co uważają dla siebie za korzystne. Nie jest to nawet takie trudne jeśli ma się tę wiedzę i intuicję psychologiczną.

Przeciwdziałanie:

- ♦ Nie robić za „wzmacnianego” negocjatora przez drugą stronę.
- ♦ Pochwały i uwagi krytyczne drugiej strony pod naszym adresem traktować jako ornament negocjacji, który niewiele Cię obchodzi.

Taktyka oczekiwania na propozycje ustępstw

W negocjacjach pozycyjnych jest tak, że strony przedstawiają każde swoje stanowisko i powstaje rozbieżność. Bywa, że druga strona próbuje wówczas wymusić na nas propozycje ustępstw z naszej strony np. zwracając się z pytaniem „no to co proponujecie w tej sytuacji”.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Zauważyć, że propozycje ustępstw powinny mieć obie strony – w najlepszym przypadku skończy się kompromisem, w najgorszym – impasem
- ◆ W negocjacjach kooperacyjnych propozycje stron spełniają bardziej konstruktywną i consensusową (satysfakcjonującą obie strony) funkcję. Łatwo zauważyć i odróżnić propozycje negocjacji pozycyjnych a kooperacyjnych. Te drugie dynamizują poszukiwanie wspólne rozwiązań problemu.

Taktyka pytań

Pytania spełniają bardzo ważną rolę w negocjacjach. Pytaniami można ukierunkować każdą rozmowę, pytaniami można sterować kierunkiem w którym zmierzają negocjacje. Trzeba jednak to umieć robić. Zwykle kiedy spotykamy się w negocjacjach z dużą ilością pytań trzeba pamiętać, że jest to zwykle „podsterowywanie” nami.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Pytania drugiej strony mają odsłonić naszą stronę. W związku z tym trzeba kontrolować co się odpowiada.
- ◆ Na nadmierną ilość pytań możemy odpowiadać uprzejmymi pytaniami.
- ◆ Niewygodnych pytań w trakcie ekspozycji drugiej strony można „nie zauważyć”.

Taktyka sygnalizowania

Każda ze stron (świadomie lub nieświadomie) sygnalizuje słownie manewr negocjacyjny, który zamierza wykonać, albo który już się dokonuje w jej myśleniu. Np. kiedy do tej pory oświadczano, że coś jest niepodważalne zaczyna mówić się, że to coś jest niejednoznaczne.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Być wyczulonym na sygnały, a szczególnie ich zmianę (ewolucję) w formułowanych zdaniach komunikowania się z nami.
- ◆ Stosownie do ewolucji sygnałów zadawać pytania i stosownie do tych sygnałów wносить nasze propozycje.

Taktyka wojny cen

Niekiedy w obszarze negocjacji i poza nimi firmy walczą z sobą cenami. Zwykle jednak wojny te wygrywają większe firmy ze względu na swoje zaplecze finansowe. Podobnie jest z rywalizującymi państwami.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Unikać jak tylko można wojny cen – szczególnie z pozycji mniejszego.
- ◆ Walczyć innymi parametrami i cechami naszej oferty – starannością (jakością) wykonania, serwisem opieki nad odbiorcą oferty itp.

Taktyka wyjścia

Niekiedy stosowana taktyka, że druga strona wychodzi, ale rezultaty bywają śmieszne jeśli naszej stronie „nie puszczają nerwy” i nie zaczniemy prosić drugą stronę o powrót. Zdarza się to zwłaszcza w negocjowaniu związkowców z pracodawcami itp.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Lepiej tuż przed wyjściem strony zdążyć ogłosić przerwę.
- ◆ Później – jest telefon i można się porozumieć, ale bez proszenia wznowienia negocjacji – bo osłabimy naszą BATNĘ i będzie to wtedy gra do naszej bramki, a nie negocjacje.

Taktyka wymiany ciosów

W wyrównanych pojedynkach, kiedy „liczą się punkty” strony wymieniają ciosy, żądania wzajemnie, aby wyrównać wzajemne żądania i stopniowo zdobyć w tym pewną punktową przewagę.

Przeciwdziałanie:

- ◆ W tym przypadku przynajmniej wiadomo o co chodzi tak naprawdę.
- ◆ „Wymiana ciosów” jednak jest dla stron bolesna (niekorzystna).
- ◆ Spenetrować więc czy możliwe byłoby zastosowanie negocjacji kooperacyjnych (wzajemnie korzystnych). Ale wtedy trzeba umieć sobie wybaczyć urazy bokserskiego jak dotąd prowadzenia negocjacji.

Taktyka wysokich cen (żądań)

Wielu negocjatorów pracuje z kompleksem, że jeżeli coś proponują to musi być tanie bo inaczej druga strona tego nie zaakceptuje. I może tak jest, ale nie zawsze: odbiorcy są zróżnicowani. Są tacy którzy „zaporowo” nawet będą kupować drogo, aby innych nie było na to stać. Po to zresztą są restauracje najwyższych kategorii. Trzeba więc umieć w negocjacjach wiedzieć, że można zażądać dużo, tylko trzeba wiedzieć kiedy i wobec kogo można to zastosować.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Nasilić się na demonstrowanie, że jeśli się należy do elity bo będzie to drożej kosztowało.

Taktyka zastrzeżeń /obiekcji/

W dynamice każdej rozmowy negocjacyjnej strony mają zwykle zastrzeżenie do jakiś elementów porozumienia lub propozycji drugiej strony. To naturalne. Ale bywa, że „strumieniem” zastrzeżeń przesterowuje się kierunek negocjacji lub „otwiera” bazy danych skrzętnie skrywane. Trzeba sobie umieć radzić z zastrzeżeniami drugiej strony.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Na zastrzeżenia odpowiada się wyjaśniając je, ale i w konsekwencji pokazując korzyści wynikające dla porozumienia w związku z takim obrotem sprawy.
- ◆ Zastrzeżenia oparte na nieporozumieniu diagnozuje się pytaniami i się wyjaśnia nieporozumienie.
- ◆ Raczej nie blefować odpowiadając na zastrzeżenia – odkrycie blefu to utrata wiarygodności.

Taktyki stopniowania wyводу

Zwykle zaczyna się od taktyk prezentacji (poglądów, stanowisk). Można to robić gorzej lub lepiej. Następnie przechodzi się do taktyk argumentacyjnych. Argumentować można gorzej lub lepiej. Następnie przechodzi się do taktyk przekonywania, również z różnym skutkiem. Przekonywanie zmienia się niekiedy w manipulacyjną perswazję. Na taki rodzaj negocjowania z drugiej strony – trzeba już uważać.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Umieć dostrzec granicę gdzie taktyki argumentacji przeradzają się w taktyki perswazji i manipulacji.
- ◆ Kiedy zaczynają się taktyki manipulacji zastosować stosownie do okoliczności którąś z taktyk obrony przed manipulacją np. taktyki zdartej płyty. Najlepiej jednak zacząć wówczas od zasad consensusowego negocjowania.

Taktyka pojednawcza

Taktyka ta polega na proponowaniu trzeciej strony na arbitra negocjacji, które utknęły w martwym punkcie /patowa sytuacja/ i żadna ze stron nie chce ustąpić. Zwykle strona proponująca arbitraż, może mieć intencje co do istoty sprawy, albo co do osoby arbitra.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Analizować czy propozycja arbitrażu przez drugą stronę jest chęcią rozwiązania sprawy, czy też chęcią uzyskania przewagi negocjacyjnej.

Taktyka wymiany

Negocjacje są procesem w wyniku których strony wymieniają coś za coś. Ale w postrzeganiu stron oraz w ocenie przedmiotów wymiany jest wiele założonych mechanizmów psychologicznych – w wyniku których ta wymiana nie zawsze jest symetryczna.

Przypomnijmy chociaż regułę społecznej wzajemności wg Caldiniego – między ludźmi wzajemne świadczenia nie są symetryczne co do wartości. Bywa, że wymieniamy dobra materialne i konkretne na wartości niematerialne i idee. Szacowanie tego wszystkiego nie jest więc psychologicznie proste. Bywa, że jedna ze stron potrafi manipulować tą wiedzą.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Wszystko da się przeszacować – mądrzy negocjatorzy potrafią dla każdej wymiany znaleźć mierniki bilansu /i policzyć/.

Taktyki kredytowania (odroczonej płatności, dogodnych warunków oferty itp.)

Odbiorca oferty traktuje te „akty dobrej woli” ze strony oferenta, jako ustępstwa negocjacyjne – i w zamian również ustępuje w negocjacjach. Ale na przedmiot negocjacji w takiej sytuacji można spojrzeć i z innej strony – oto oferujący nie czyniłby takich gestów, gdyby nie chciał nas wciągnąć w kupno i skorzystanie z oferty. Adresat oferty ma więc widoczną przewagę trzeba tylko umieć to dostrzec.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Dostrzegać w tego typu sytuacjach symetrię obu stron: oferenta i odbiorcy oferty.
- ◆ Stosownie do tego działać.

Taktyka korupcjowania

Niekiedy w negocjacjach pojawia się przekonanie, że aby załatwić sprawę trzeba „dać do ręki”, aby uzyskać przyzwolenie na porozumienie /wygranie kontraktu itp./. Trudno niekiedy walczyć z tym przekonaniem w negocjacjach oraz z taką opinią o negocjacjach.

Przeciwdziałanie:

- ◆ „Dawanie” lub „branie” może być przyczyną kłopotów.
- ◆ „Branie” lub „dawanie” przez stronę może być wykorzystane w taktyce przeciw temu, który daje (przez biorącego, pośrednio przez opinię publiczną, itp.).

Taktyka manipulacji procedurami

W negocjacjach pozycyjnych mamy do czynienia z dwoma rodzajami konfliktu:

- ◆ konflikt interesów (ekonomicznych),
- ◆ konflikt praw (procedur, uwarunkowań prawnych – np. w negocjowaniu układów zbiorowych pracy itp.).

W tym drugim przypadku przy konflikcie praw wiele jest wieloznacznych ustaleń dających asumpt do późniejszej reinterpretacji lub manipulacji ustaleniami.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Pilnować aby ustalenia prawne i protokolarne były jednoznaczne i precyzyjne.
- ◆ W fazie ponegocjacyjnej pilnować jednoznacznej realizacji ustaleń.

Taktyka różnic kulturowych

W relacjach międzynarodowych, etnicznych itp. pada niekiedy argument, że coś istotnego dla negocjacji uzasadnione jest różnicami kulturowymi, tradycją itp. Czasami jest to ważny argument, a niekiedy próba wywarcia presji – poprzez te różnice kulturowe.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Znać zwyczaje i tradycje kultury, z której przedstawicielami negocjujemy.
- ◆ Rozstrzygać, czy argument o różnicach kulturowych jest zasadny.
- ◆ W kulturze negocjacji dostosować się do zwyczajów gospodarzy.

Taktyka ściemniania

Cała grupa taktyk z obszaru taktyk konspirowania informacji. W taktykach ściemniania chodzi zazwyczaj o takie rozmazanie obrazu sytuacji, że już naprawdę nie wiadomo o co tak naprawdę chodzi. Poruszanie się w tej „mgłę negocjacyjnej” nie jest ani przyjemne, ani łatwe. Ale są negocjatorzy, którzy ściemniając czują się w tym dobrze.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Wobec takiej taktyki drugiej strony potrzebne są nam właśnie znaki orientacyjne – trzeba trzymać się faktów.
- ◆ Przeanalizować czy druga strona chce negocjować na partnerskich warunkach.
- ◆ Ściemnianie jest przejawem manipulacji albo przejawem braku dyscypliny i kultury negocjowania.

Taktyka trafiania w punkt

Sztuką w negocjacjach jest trafianie w punkt – czyli lokowanie negocjacji z takimi partnerami, którzy docelowo będą partnerami dającymi nam powtarzalne, znaczące korzyści. Bywa jednak, że ci docelowi partnerzy są w fazie wstępnej absorbujący i uciążliwi. Bywa jednak i tak, że uciążliwi i absorbujący w fazie wstępnej niekoniecznie będą dobrymi partnerami docelowo. Trzeba umieć to rozróżnić, stąd nazwa tej taktyki „trafiania w punkt”.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Wstępne absorbujące wymagania partnera w negocjacjach niech nie przysłonią nam docelowych naszych korzyści.
- ◆ Pamiętać, że absorbujący początkowo partner nie zawsze jest docelowo dla nas intratny – rozróżnić to.

Taktyka wymuszania impasem

Bywa to konstruktywną taktyką – kiedy w negocjacjach nie można uzyskać kompromisu i jest impas, a stronom zależy na osiągnięciu porozumienia. I wówczas bywa, że impas wymusza na stronach poszukiwanie stylu kooperacyjnego (consensusowego stylu negocjacji).

Przeciwdziałanie:

- ◆ Sprawdzić ostrożnie na ile impas wywoła poszukiwanie kooperacyjne nowych konstruktywnych rozwiązań.
- ◆ Zainicjować takie kooperacyjne poszukiwanie rozwiązań – strony uzyskają wtedy więcej niż przy kompromisie.

Taktyka „wtrącenia trzech groszy”

Jedna ze szczegółowych wersji taktyki „skubania”. Stosuje się ją w okolicznościach, kiedy chce się zaznaczyć swoją odrębność w sytuacji, kiedy druga strona ma decydujący pakiet argumentów np. kiedy druga strona proponuje ostateczny termin lub cenę – wówczas proponujemy termin o dzień później lub cenę symbolicznie zmienioną o najmniejszą wartość przedziałową.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Taktyka „wtrącenia trzech groszy” podważa zobowiązanie narzucone przez drugą stronę.
- ◆ Zaproponowanie przez nas minimalnie zmienionego ustalenia akcentuje niezależność naszej strony. Oto chodzi!
- ◆ Trzeba zwracać uwagę, że w ten sposób ostrożnie można wzmacniać swoje stanowisko – sądząco drugą stronę.

Taktyka pola sił

Każda ze stron nie tylko negocjuje wartości i korzyści, ale również często wektor działania np. może to być definiowana przez nią ekspansja na zewnątrz (poszerzanie sfery wpływów) lub defensywa (zabezpieczenie się wewnątrz). Zwykle jednak szczególnie ekspansja jest maskowana dobrosąsiedzkimi stosunkami itp. Dzieje się tak z wielu powodów – bowiem ekspansja strony zagraża zwykle interesom drugiej strony, rozproszeniem jej tożsamości.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Rozpoznawać nie tylko granice porozumienia drugiej strony, ale również wektory jej pola sił.

- ♦ Wektory pola sił drugiej strony jeśli nas dotyczą, traktować jako bardzo ważny element negocjacji – jako oczekiwania drugiej strony.
- ♦ W bilansie za te rozpoznane przez nas oczekiwania pola sił na zewnątrz drugiej strony – żądać w negocjacjach bardzo wiele – chociażby dla symetrii negocjacji.

Taktyki transakcji wiązanych

Cała grupa taktyk, których celem jest uwarunkowanie zawarcia kontraktu od podjęcia innych mniej korzystnych kontraktów. Niekiedy transakcje wiązane dotyczą tego „łańcucha” partnerów.

Przeciwdziałanie:

- ♦ Zrobić rachunek bilansów i strat dla wiązanych transakcji.
- ♦ W drugim przypadku „łańcucha” rozważyć ryzyko kosztów, jeśli ów łańcuch transakcji zostanie przerwany.

Taktyki moralizowania

Bywają negocjatorzy, którzy lubią moralizować – prawić morały – nie zawsze postępując etycznie. Jest to szczególny rodzaj taktyki mentorstwa, czy protekcjonizmu. Bywa, że moralizowanie jest przygotowaniem taktyki presji.

Moralizowanie jest jednak zawsze próbą manipulacyjnego wpływania na drugą stronę negocjacji.

Przeciwdziałanie:

- ♦ Moralizowanie drugiej strony u negocjatorów o słabej BATNIE wywołuje zwykle poczucie winy

(po co?), a u negocjatorów o silnej BATNIE poczucie irytacji.

- ◆ Nieuczciwe moralizowanie – wywołuje u każdego prawie sprzeciw i zwykle prawiący morały sam się „aż prosi”, aby na niego zastawić pułapkę.
- ◆ Nie wikłać się jednak w ten wzajemny makiawelizm.

Taktyka „diabeł siedzi w szczegółach”

Często problem tkwi w szczegółach. Stosowana jest ta taktyka różnorodnie. Czasami jest to konspirowanie szczegółowych informacji. Bywa też, że wyhamowuje się negocjacje aby pogrążyć je w analitycznych, nadmiernych rozważaniach (... bo diabeł tkwi w szczegółach).

Przeciwdziałanie:

- ◆ Nie lekceważyć szczegółów. Bywa w nich wiele istotnych elementów dla negocjacji.
- ◆ Penetrować więc szczegóły te spod powierzchni góry lodowej informacji, które ma druga strona.
- ◆ Widzieć szczegóły w stosownej perspektywie – aby się nie uwikłać. Bywają w historii tacy, którzy zawiłany problem przecinają przy pomocy miecza („węzeł gordyjski”).

Taktyka gwarancji

Kiedy jedna ze stron żąda od drugiej gwarancji, chce w ten sposób zabezpieczyć swoje interesy. Trzeba jednak pamiętać, że żądanie gwarancji może stać się taktyką manipulacji z różnych powodów. Żądanie gwarancji może być ukrytą formą prowokowania kary umownej za niedotrzymanie warunków itp.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Sprawdzić szczegóły kontraktu – czy nie ma w nim sformułowań dających asumpt do żądania zapłaty z tytułu niedotrzymania warunków gwarancji.
- ◆ Sprawdzić ustalenia dotyczące gwarancji.
- ◆ Szczegółowo przeanalizować warunki pomiędzy gwarantem, a osobom którym się gwarancji udziela.

Taktyka przełącznika

Niekiedy druga strona po zdiagnozowaniu naszej sytuacji z oferty podstawowej „przełącza nas” do innej grupy odbiorców ich oferty i proponuje inne rozwiązania. Jest to niekiedy prawie dla nas niezauważalne, albo wprost przeciwnie odbywa się to w glorii awansowania nas do najlepszej grupy partnerów. Jest to zwykle manipulacja – aby na nas lepiej zarobić.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Nie być chorym (jako strona) na prestiż.
- ◆ Negocjacje bowiem nie są dla ludzi z deficytami psychologicznymi tego typu (awansowanie do lepszego świata jest kolejną iluzją dla strony z tym deficytem).

Taktyka ambiwalencji

Bywa, że negocjatorzy drugiej strony wykazują nieprawdopodobną wprost niekonsekwencję. I wcale im to nie przeszkadza, że ich pogląd nie jest spójny i jednoznaczny. Kiedy próbuje się z tym dyskutować używają np. argumentu: „to zależy, z której strony na to się patrzy”.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Nie „prostować” niekonsekwencji drugiej strony. To nie ma sensu.
- ◆ Ale niekonsekwencje wykorzystywać w negocjacjach. Niekonsekwencje to szczeliny, w których krople wody rozsądzą skałę.

Taktyka powołania się na prawo

Dobrze, że prawo reguluje zasady postępowania w relacjach między ludźmi. Gdyby nie prawo, relacje te nie byłyby takie sprawiedliwe. Ale z drugiej strony wieloznaczność przepisów prawa i jego niedookreśloność powodują, że negocjatorzy łatwego życia nie mają. Ale dzięki prawu dotrzymujemy obietnic.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Dobrze znać prawo w przedmiocie negocjacji, albo obudować się prawnikami.
- ◆ Umieć się prawem również posługiwać – wykładnie prawa mogą być różne.

Taktyka dodawania

Zwykle po dokonaniu bilansu, strony chcą uzyskać więcej. Zaczynają się wtedy oczekiwania, że druga strona coś doda (dorzuci), aby uatrakcyjnić ofertę. Druga zaś strona, kiedy widzi brak zainteresowania swoją ofertą również może coś „dorzucać” (dodawać) do oferty początkowej. Oczekiwania, że druga strona coś dorzuci biorą się z oczekiwań, że druga strona ma założoną sobie górną i dolną granicę porozumienia, na którą się zgodzi.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Oczekiwać dodawania z drugiej strony – impasować się dla uzyskania lepszych warunków.

- ◆ Jeśli dodajemy od siebie to malejąco, pamiętając, że pod koniec negocjacji kiedy jesteśmy już zmęczeni – wytrawny negocjator drugiej strony może zastosować taktykę skubania – i próbować uzyskać więcej.

Taktyka formułowania propozycji

Zwykle propozycje rozwiązania impasu, który strony dzieli zgłaszane są ustnie. W negocjacjach cenowych są one wyraźne, ale w wielu innych negocjacjach zgłaszane propozycje rozwiązań czy propozycje ustępstw mogą być niedookreślone, mętne i dające możliwość rozlicznej później ich interpretacji.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Słuchać dokładnie propozycji drugiej strony.
- ◆ Parafrazować – pytać i powtarzać propozycję drugiej strony sprawdzając czy się dobrze zrozumiało.
- ◆ Nie odpowiadać natychmiast na propozycję drugiej strony – przedtem je starannie i obiektywnie rozważyć.

Taktyka „jeżeli ty – to ja”

Nie mylić z taktyką „jeżeli – to”. W przypadku taktyki „jeżeli ty – to ja” chodzi o posuwanie się w górę – ostrożne pokazywanie, że się chce drobnymi krokami ustąpić / ale w taktyce drobnych kroków chodziło o niezauważalne uzyskanie nad nami przewagi /. W taktyce „jeżeli ty – to ja” – jest jakieś sygnalizowane zaproszenie do kooperacji.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Wysondować czy to naprawdę o kooperację chodzi.

- ◆ Działać stosownie do tego jakie są propozycje drugiej strony.

Taktyka milczenia

Przez zawodowców w negocjacjach taktyka stosowana w wielorakich aspektach. Negocjacje zresztą są sztuką bardziej słuchania niż mówienia. Ciszę stosuje się zwykle w nieprzypadkowych momentach.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Potrenować nie obawiania się ciszy z drugiej strony – która stosuje ją zwykle jako pewien rodzaj psychologicznej presji.
- ◆ Również stosować ciszę w kilku przypadkach sytuacji:
 - po zadaniu pytania posłuchaj odpowiedzi
 - po złożeniu propozycji
 - w trakcie przemówienia drugiej strony – im więcej mówią,
 - tym więcej ujawnią
- ◆ Milczenie pracuje zwykle na rzecz strony, która umie milczeć w odpowiednich sytuacjach.

Taktyka wartościowania

Każdy przedmiot (fakt) negocjacji ma swoją obiektywną wartość. Ale może być ona odmienna od użyteczności, czyli subiektywnej wartości tego faktu, przedmiotu negocjacji dla strony.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Trzeba wiedzieć jaką użyteczność ma podmiot negocjacji dla drugiej strony.
- ◆ Nie jest ważna obiektywna wartość przedmiotu negocjacji – tylko jaką ma ten przedmiot subiektywną wartość dla drugiej strony. Dopiero wtedy rozumiemy co tak naprawdę negocjujemy.

Rozdział VIII

Taktyki negocjacyjne stosowane w fazie zamykania negocjacji.

Faza ta rozpoczyna się, gdy strony próbują zmierzać do finalizowania negocjacji i przyjęcia ustaleń. Jest to faza trudna z tego powodu, że zazwyczaj każdej ze stron wydaje się, że musi ustąpić z części swoich oczekiwań w negocjacjach (czasem ustępuje tylko jedna ze stron, kiedy spotka się miękki negocjator z twardym). Jednak najczęściej dochodzi do kompromisu. Ale consensusowi, kooperacyjni negocjatorzy potrafią uzyskiwać dla stron znacznie więcej. Trzeba jednak umieć ustępować. Istnieje cały szereg takich taktyk ustępowania. W tym miejscu trzeba pamiętać o „żelaznych regułach” takiego ustępowania. Oto one:

1. Ustępstwa mają być niewielkie – raczej „porcjowane” i „coś w zamian”!
2. Ustępstwa mają być stopniowo malejące!
3. Ustępuj powoli i niełatwo!
4. Nie każde ustępstwo musi być odwzajemnione, ale każde powinno się opłacać, wycenić sobie wartość ustępstw.
5. Unikać dzielenia różnicy dzielącej strony na pół!
6. Ostrożnie badać nawet absurdalne propozycje!
7. Nie iść pierwszy(a) na ustępstwa pod koniec negocjacji, aby wreszcie skończyć!
8. Mierz wysoko, rozbudź wspólne, nadrzędne cele, szukaj wreszcie takich rozwiązań.

9. Pamiętać, że lepsze od kompromisu (każdy trochę traci i trochę zyskuje) są taktyki porozumienia wg consensusu, gdzie strony „grają w grę o sumie niezerowej). Można znaleźć takie rozwiązania (inne niż przy kompromisie), gdzie maksymalizacja wygranej jednej ze stron maksymalizuje wygraną drugiej strony! Jest to consensus właśnie!

Wśród taktyk uzyskiwania consensusu warto pamiętać o technikach poszukiwania wspólnej płaszczyzny porozumienia. Oto niektóre z nich w tabeli poniżej:

Poszukiwanie wspólnej płaszczyzny /porozumienia/

1. Słuchanie.
2. Zadawanie pytań o punkty styczne.
3. „Czytanie między wierszami”.
4. Szukanie wspólnych elementów w racjach stron.
5. Poszukiwanie wspólnego nadrzędnego celu!!!
6. Poszukiwanie wielu alternatywnych rozwiązań (satisfakcjonujących obie strony).
7. Wzajemne rozpoznawanie potrzeb i problemów.

Consensusowe poszukiwanie porozumienia w myśl strategii „wygrana – wygrana” (obie strony maksymalizują uzyskany wynik, a nie koncentrują się na dzieleniu różnicy) to również cały rejestr taktyczno-technicznych zabiegów wśród których można wyszczególnić (w tabeli poniżej):

Osiąganie porozumienia

1. Sporządzanie częściowych podsumowań i zamykanie wynegocjonowanych części.
- 1a. Wyliczenie zagadnień, które już zostały rozwiązane.
2. Wysuwanie sugestii.
3. Pomoc drugiej stronie w uczynieniu kroku naprzód.
4. Formułowanie rozwiązań, przy których żadna ze stron nie traci twarzy.
5. Osiąganie konstruktywnego kompromisu – poszukiwanie rozwiązań kiedy obie strony zyskują (jak najmniej kosztowych).
6. Zamykanie pertraktacji po upewnieniu się, że wszystkie punkty zostały uwzględnione.
7. Sprawdzenie dokumentacji zamknięcia negocjacji – unikanie pobieżności.
8. Powiązanie porozumienia z korzystania dla stron (w przyszłości).
9. Zobowiązanie do serwisu ponegocjacyjnego.
10. Przedstawienie konsekwencji gdyby negocjacje miały dać fiasko.
11. Ustalenie i omówienie procedury realizacyjnej.
12. Wyliczenie korzyści z dobrych relacji między stronami.
13. Sprawdzenie czy strony dobrze się rozumieją w obszarze komunikowania się.
14. Osiąganie porozumienia w oparciu o fakty (nie zakładając intencji drugiej strony ani dobrych ani złych).

Oczywiście w tej fazie stosowane są również przez drugą stronę taktyki, które mogą być próbą manipulacji czy presji. Do takich taktyk należą wymienione poniżej:

Taktyka zauważania sygnału chęci kupna

Negocjatorzy drugiej strony prezentują ofertę, jeśli są doświadczeni i spostrzegawczy obserwują cię uważnie. Jeśli demonstrujesz sygnał chęci kupna (werbalnie lub niewerbalnie), a druga strona go zauważy nic już nie doda do swojej oferty, bowiem wie, że jesteś gotowy(a) na przyjęcie jej warunków.

Przeciwdziałanie

- ◆ Powstrzymywanie się sygnałami chęci kupna tak długo jak to jest możliwe, nawet jeśli to są sygnały pośrednie.
- ◆ Powstrzymywanie się z sygnałem przyjęcia oferty aż do czasu, kiedy zostanie przedstawiona w całości i dobrze ją zrozumiemy.

Taktyka Optyka z Brooklynu zwana taktyką dodawania albo taktyka „a do tego jeszcze” (Add - on)

Strona oferująca proponuje rozwiązanie i patrzy na naszą reakcję. Jeśli reakcja jest pozytywna okazuje się, że to była tylko część kosztu oferty i druga strona dodaje dalszy element kosztu następnej części. Patrzy na reakcję, jeśli jest pozytywna ... to dodawanie ceny trwa dalej.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Zanim poweźmiesz wewnętrznie decyzję, ustal całkowity koszt transakcji albo wszystkie warunki drugiej strony (zbilansować drugą stronę).
- ◆ Elementy kosztu mogą ci pomóc je zrealizować i negocjować całość kosztu.
- ◆ Zamanifestuj, że wycofujesz się z oferty z powodu „preparowania” ciebie w ten sposób.

Taktyka presji czasu w fazie końcowej

Taktyka presji czasu występuje w dwóch rodzajach wariantów. Pierwszy z nich jest wywieraniem presji przez drugą stronę abyśmy zgodzili się na ich warunki ponieważ czas działa niekorzystnie dla nas (i dla nich?). Drugi z wariantów presji czasu występuje zwykle w naszym założeniu, że czas działa na naszą niekorzyść i musimy się pod tą presją zgodzić na warunki drugiej strony. Takie założenie wyraźnie obniża nam BATNĘ.

Przeciwdziałanie:

- ♦ Rozważyć czy rzeczywiście presja czasu działa. Żyjemy często w kulturze stresu czasu i presję tego typu przyjmujemy niemal automatycznie.
- ♦ Znaleźć alternatywne rozwiązania - nawet wobec realnie występującej presji czasu. Zaprezentować je drugiej stronie, która próbuje wprowadzić presję czasu.
- ♦ W przypadku kiedy sami zainplantujemy sobie presję czasu - zrewidować własną strategię negocjacyjną lub zmienić negocjatorów naszej strony na bardziej odpornych na tę presję.
- ♦ Unikać pośpiechu – to się zresztą udziela.

Taktyka manipulowania czasem (w czasie)

Taktyka podobna do taktyki presji czasu. Bowiem w negocjacjach, które są rozłożone w czasie, właśnie czas jest zmienną, która może wpływać na różnice korzyści jednej ze stron. Podobne to jest do „pieniądza w czasie...” różnic kursów walut, stóp procentowych itp.).

Ten wpływ czasu na korzyści każdej ze stron może być świadomie manipulowany. Strona druga może opóźniać albo przyspieszać negocjacje – szczególnie w fazie końcowej negocjacji.

Przeciwdziałanie:

- ◆ W długotrwałych negocjacjach pamiętać o możliwym wpływie czasu na przebieg negocjacji i oszacować ryzyko z tym związane.
- ◆ Zmienna czasu bywa realizowana w postaci szczególnych taktyk np. „call produkt” itp.

Taktyka blokowania

Zdarza się, że druga strona dla ukrycia swojego interesu początkowo zaciekawia nas swoją ofertą, wciąga w negocjowanie, aby później, kiedy jesteśmy zainteresowani zacząć piętrzyć trudności i problemy. Bywa, że jest to tylko wybieg i druga strona nie zamierzała kończyć tych negocjacji. W końcu przerywa negocjacje pod byle pozorem co jest dowodem na to, że było to blokowanie. Bywa, że w ten sposób chcę sobie zagwarantować rezerwowego kontrahenta albo pozostać na „krótkiej liście przetargowej”

Przeciwdziałanie:

- ◆ Zorientować się czy nie jest to blokowanie.
- ◆ Odsłonić motywy pozanegocjacyjne dla których blokowanie mogło mieć miejsce.
- ◆ Zażądać deklaracji woli doprowadzenia negocjacji do końca przez drugą stronę.
- ◆ Zerwanie negocjacji przez drugą stronę nie może być asumptem do obniżenia naszego poczucia wartości. To była tylko taktyka.

Taktyka poprawiania wyliczeń

Zdarza się, że druga strona poprawia nasze argumentacyjne wyliczenia jako przesadzone („to będzie kosztowało znacznie mniej”).

Przeciwdziałanie:

- ♦ Skrupulatnie przeliczyć koszty, sprawdzić wszelkie dane.
- ♦ Akcentować te koszty, które są bezpośrednio związane ze sprawą, bowiem inne koszty wystąpią tak czy inaczej – też je zbilansować.
- ♦ Wyobrazić sobie biznes plan wszelkich negocjowanych przedsięwzięć. Zawsze jest to potrzebne.

Taktyka manipulowania kompromisem

Poszukuje się rozwiązania korzystnego dla każdej ze stron. Kiedy jednak występuje różnica stanowisk jedna ze stron w poczuciu sprawiedliwości proponuje podzielenie tej różnicy na pół. Jest to korzystne dla jednej ze stron, tej która rozpoczynała z wyższego pułapu oczekiwań wobec drugiej strony.

Przeciwdziałanie:

- ♦ Unikać kompromisu podzielenia na pół różnicy między stronami, szczególnie kiedy od początku negocjowało się bardzo realistycznie.
- ♦ Zmonitorować stanowiska początkowe stron dzieląc ich różnice w relacji do tego co stosowane jest w rynkowej praktyce kształtowania umów tego typu.

Taktyka "call - produkt"

Trzeba pamiętać, że wartość świadczenia gwałtownie spada po ich wykonaniu. Oznacza to, że jeżeli ktoś zrealizował już świadczenie przed negocjacjami będzie mógł żądać za to wykonanie znacznie mniej niż gdyby to świadczenie wykonywał dopiero po ustaleniach negocjacyjnych. Jest to prawo psychologiczne, z którym trzeba się liczyć w negocjacjach.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Negocjuj zanim wykonasz ofertę będącą przedmiotem negocjacji.
- ◆ Jeśli z jakiś powodów realizujesz ofertę zanim ją wynegocjujesz - staraj się pokazać ofertę na tle innych konkurencyjnych ofert tego typu.
- ◆ Ale przed wykonaniem staraj się nawet nieformalnie ustalić z drugą stroną wartość oferty, którą wykonasz.

Taktyka "śmieszne pieniądze"

Taktyka ta polega na podzieleniu na części różnicy, która strony dzieli, aby w wyniku tych przeliczeń, pomniejszyć w oczach innej strony różnicę, które strony dzielą, bowiem podawana jest w kawałkach..

Przeciwdziałanie:

- ◆ Trzymać się jednak stałej formy wyrażania wartości, którą się negocjuje bilansując globalnie.
- ◆ Zastosować technikę przeciwną: zsumować wartość różnicy negocjacyjnej pomiędzy stronami i zdiagnozować ją kompleksowo.
- ◆ Rozważyć co takiego z bilansu wynika – komunikować to drugiej stronie.

Taktyka kierujących pytań tzw. taktyka SPIN-u

W tej taktyce w świadomy sposób, kierujący pytaniami prowadzi drugą stronę do zdecydowania się na ofertę. Jest to tym łatwiejsze im szybciej strona odsłoni swoje pragnienie skorzystania z oferty. W taktyce tej klasycznie stosuje się kolejno cztery rodzaje pytań.

Pytania (S) Sytuacyjne (np. „Czy to wasza firma buduje tę halę?”)

Pytania (P) Problemowe („cd. to musi angażować duże środki?”)

Pytania (I) Implikacyjne (np. „cd. to może potrzebujecie wziąć kredyt?”)

Pytania (N) Naprowadzające (np. cd. to mógłby być kredyt przez nas ofiarowany”)

Przeciwdziałanie:

- ◆ Trzeba widzieć czemu służą pytania zadawane przez drugą stronę.
- ◆ Często skuteczne jest kontrpytanie, aby wyjaśnić interesujący nas wątek.
- ◆ Odpowiedź pozytywna na pytania drugiej strony nie musi oznaczać transakcji.
- ◆ SPIN – jest niezwykle skuteczny dla finalizowania transakcji, jeśli się potrafi go stosować. Prowokuje to zachowania kooperacyjne stron.

Taktyka dwuznaczności

Bywa nieświadoma, ale częściej stosuje się ją aby zyskać na tym. Bywa, że jest stosowana konstruktywnie wobec partnerów pozwalając im zachować twarz wobec tych, którzy ich na negocjacje desygnowali. Tworzy się wieloznaczne konstrukcje negocjacyjne.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Negocjatorzy myślący linearnie i dychotomicznie (albo – albo) mają trudności ze zdiagnozowaniem tej taktyki. Wymaga polistrukturnego myślenia.
- ◆ Dążyć do jasnych jednoznacznych sytuacji, nawet kiedy są złożone – szczególnie w umowie końcowej.

- ◆ Pomaga „zachować twarz” jednej ze stron wobec swoich decydentów uzasadnia rozważnie konstruktywnego zaakceptowania tej taktyki.

Taktyka wmanewrowania strony w negocjowanie różnic

Prowokuje się szczególnie negocjowanie różnic dzielących strony wobec „zasugerowanych” alternatyw (w konsekwencji np. taktyki „albo – albo”).

Przeciwdziałanie:

- ◆ Zastopowanie negocjowania tych różnic (to da tylko kompromis).
- ◆ Zaproponowanie powrotu do pakietu alternatywnych rozwiązań, zwiększając ich ilość proponując różne rozwiązania, a uzyskania się jednak więcej consensusowo (kooperacyjnie) poszukując nadrzędnych korzyści dla obu stron (ale bez taktyki “nagrody w raju”).
- ◆ Skoncentrowanie stron na „lepszych” (korzystniejszych) alternatywach i dopiero wobec nich negocjowanie różnic między stronami, ale również consensusowo poszukując nadrzędnego wspólnego interesu dla stron.

Taktyka wymuszania np. zaliczki

Taktyka korzystna dla strony żądającej zaliczki, będzie bowiem obracać naszymi pieniędzmi kredytuując się nimi bezprocentowo. W przypadku kiedy zaliczka ma być udzielona w pozapieniężnych wartościach, strona żądająca takiej zaliczki, aby sprawdzić wiarygodność partnera występuje niejako z pozycji silniejszej BATNY – narzucania negocjacji z pozycji siły.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Wyrównać relacje między stronami, zaliczki mogą być bowiem obustronne.
- ◆ Przeanalizować koszty i wartości zaliczki, na ile są równoznaczne dla stron.
- ◆ Wyliczyć ile strona żądająca zaliczki chce na tym dodatkowo zyskać.

Taktyka hallu

Dość rozsądna taktyka. W sytuacjach nadmiernych emocji, w sytuacjach patowych itp. warto poprosić o przerwę. Wyjście do hallu daje możliwość ochłonięcia i zastanowienia się może poprawić jakość negocjacji po przerwie. Trzeba jednak pamiętać, że zażądanie przerwy przez stronę negocjacji spełniać może kilka innych taktycznych funkcji. Jedną z nich jest potrzeba sprawdzenia faktów podanych przez drugą stronę negocjacyjną. Inną funkcją jest potrzeba "przegrupowania" środków lub strategii zastosowanej w negocjacji itp. Trzeba jednak pamiętać, że jest to taktyka, która może działać korzystniej dla jednej ze stron i w związku z tym trzeba dobrze zdiagnozować motywę i skutki poproszenia o przerwę.

Przeciwdziałanie:

- ◆ W zasadzie zgadzać się na przerwy szczególnie wtedy kiedy wpłyną pozytywnie na dalszy przebieg negocjacji.
- ◆ Zwykle po przerwie strony „dojrzewają” do znajdowania wspólnie korzystnych rozwiązań albo do zakończenia negocjacji. Ale również może zadziałać tu mechanizm wzrostu oczekiwań stron po przerwie, jeśli nie ma dodatkowej wówczas oferty może zaostrzyć się konflikt.

- ◆ Pamiętać, że przerwy służyć mogą różnym zabiegom taktycznym. Trzeba być zawsze wyczulonym po przerwie, czy aby druga strona nie zmieniła strategii, taktyki czy koncepcji negocjacji.
- ◆ Decyzja o odroczeniu ma być jasna i nie może być rozłożona w czasie.

Taktyka "skubania" (jeszcze coś)

Taktyka ta pojawia się zwykle w końcowej fazie negocjacji kiedy to porozumienie zostało już osiągnięte, ale negocjator wnosi o dodatkowe proporcjonalnie małe ustępstwa. Jest to taktyka zwykle skuteczna ze względu na nasze zmęczenie lub chęć utrzymania osiągniętego porozumienia. Taktyka ta często prowadzi do rewanżu ze strony oponenta.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Obrócenie w żart „próbę skubania” przez drugiej strony.
- ◆ Zwekslowanie „skubania” na mało istotne szczegóły.
- ◆ Odwołanie się do dobrego stylu negocjowania – przywołanie np. żartem “skubiącego” do porządku.

Taktyka ustępstw malejących

Jest to taktyka stosowana przez dobrych negocjatorów. Polega ona na tym, że ustępuje się „małymi krokami” a co najważniejsze - każde kolejne ustępstwo powinno być malejące. Demonstruje się przy tym, że ustępstwa te przychodzą z narastającą trudnością. Inaczej druga strona będzie forsująco zmuszać nas do ustępstw.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Przeciwdziałanie wymaga doświadczenia, gdyż zwykle taktykę tę stosują doświadczeni negocjatorzy. Należy pamiętać, że mają oni zdefiniowaną zazwyczaj górną i dolną granicę porozumienia. Trzeba więc odsłonić ich dolną granicę porozumienia dla zorientowania się jak dalekie ustępstwa drugiej strony są możliwe. Służy temu np. taktyka „balonu próbnego”.

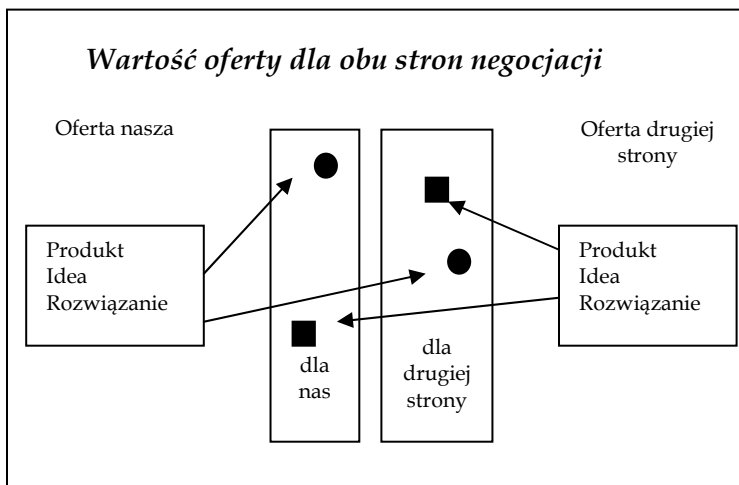
Taktyka "spotkajmy się w połowie drogi"

Taktyka pozornie sprawiedliwego kompromisu. Zwykle nie jest to sprawiedliwe dla jednej ze stron - a proponuje to strona, która na tym korzysta. Bywa, że jest to też forma zaimplementowania chęci kompromisu.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Prosić o wyjaśnienie przesłanek takiej propozycji.
- ◆ Przeliczyć czy rzeczywiście nam się to opłaca i czy to jest sprawiedliwy kompromis.
- ◆ Jeżeli proponowane przez drugą stronę rozwiązanie tego typu jest dla ciebie niekorzystne i mniej korzystne niż twoja BATNA - zastanów się nad zawieszeniem rokowań (o ile w ten sposób więcej nie tracisz).
- ◆ Gdy druga strona upiera się przy „spotkaniu w połowie drogi” w sprawie ceny, a jest to dla ciebie niekorzystne szukaj ustępstw w innych obszarach np. gwarancje, warunki kontraktu itp.
- ◆ Trzeba pamiętać, że oferta ma obok wartości obiektywnej również subiektywną.
- ◆ „Spotkanie w połowie drogi” odnieść do średnich cen (wartości) rynkowych. Wtedy widać jasno, kto na takim kompromisie traci a kto zyskuje.

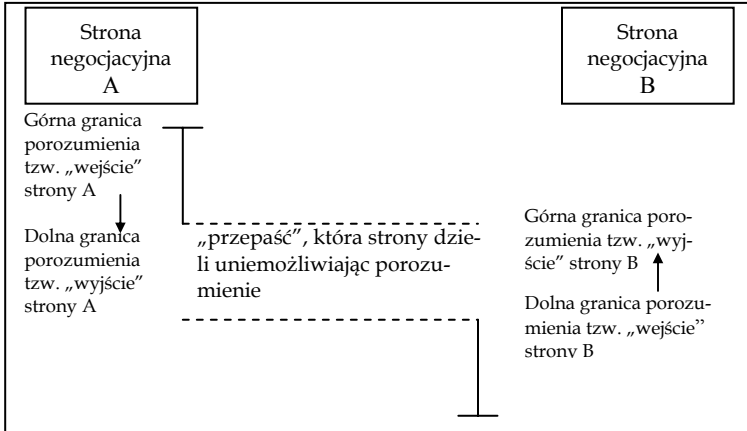
- ◆ Bilanse górnej i dolnej granicy porozumienia stron (czyli najwyższej spodziewanej ceny i najniższej, poniżej której się zejdzie) można przedstawić graficznie:



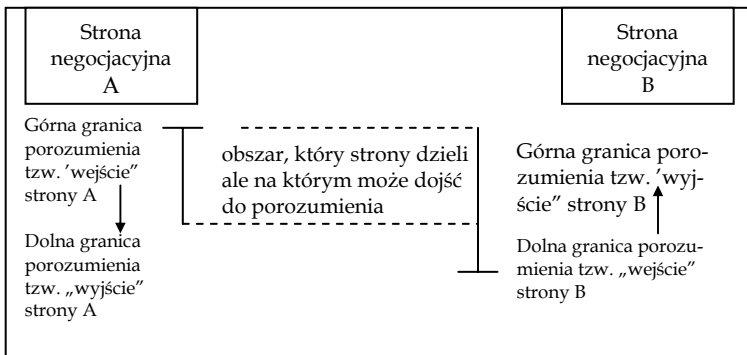
Nasz produkt czy idea lub rozwiązanie ma taką wartość w negocjacjach, jaką ma dla drugiej strony negocjacyjnej.

Górna i dolna granica porozumienia tzw. Continuum

I. Sytuacja, w której nie dochodzi do porozumienia/

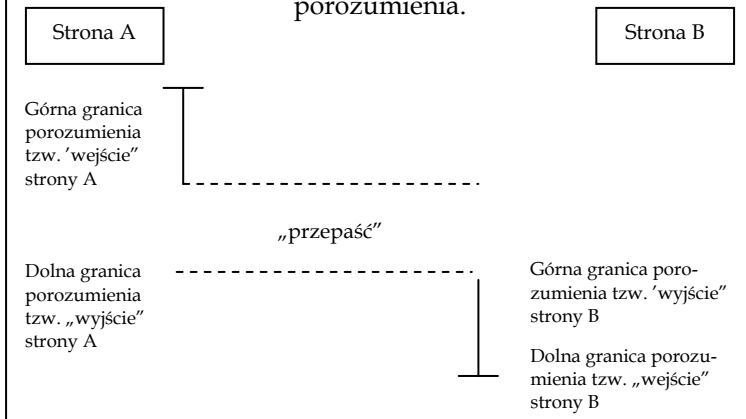


II. Sytuacja, w której może dojść do porozumienia.

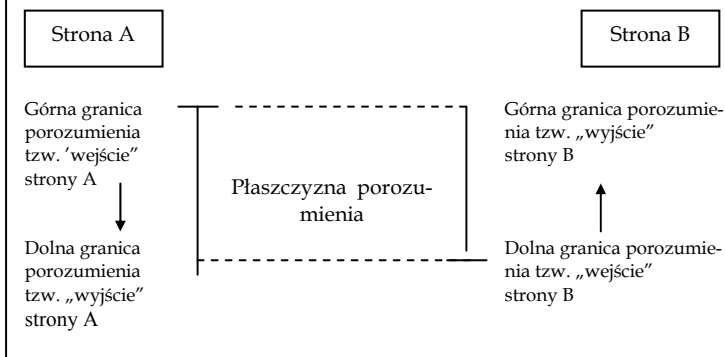


Górna i dolna granica porozumienia Arkusz Bilansu

Podać przykład negocjacji, w których nie dochodzi do porozumienia ze względu na nienałożenie się granicy porozumienia.



Podać przykład negocjacji, w których dochodzi do porozumienia ze względu na chociażby częściowe nałożenie się płaszczyzny między stronami



Taktyka wycofywania się z oferty w fazie finalizowania oferty

Jest to „ładniejsza” wersja taktyki grożenia zerwaniem rozmów. Służy do uzyskania ustępstw na drugiej stronie negocjacyjnej oraz do sygnalizowania, że nie podejmuje się żadnych zobowiązań wynikających ze wstępnych ustaleń. Zastrzeżenie, że strona może wycofać się z negocjacji wynika z założenia tworzenia sobie silnej BATNY, aby nie trzeba było tłumaczyć się ze swojego stanowiska i decyzji („tylko słabi i nieasertywni się tłumaczą”).

Przeciwdziałanie:

- ♦ Przyjąć do wiadomości, że wycofanie się drugiej strony negocjacji jest zawsze możliwe.
- ♦ Siadać do stołu negocjacji z alternatywnymi rozwiązaniami, co zrobimy kiedy druga strona wycofa się z negocjacji (szczególnie pod koniec negocjacji).

Taktyka wycofania oferty

Stosuje się dla rzeczywistego wycofania się z oferty, ale częściej dla przywołania drugiej strony do porządku. Np. jeśli druga strona nagle po uzgodnieniach nieoczekiwanie chce uzyskać dla siebie znacznie więcej, wówczas zaporowo wycofujemy się z uzgodnień żądając znacznie więcej. Wycofują się z dotychczasowych ustaleń dla symetrii. Podobna taktyka to „grożenia zerwaniem rozmów”. Mogły się również zdarzyć pozanegocjacyjne powody wycofania oferty.

Przeciwdziałanie:

- ♦ Postawienie warunku powrotu do wcześniejszych wynegocjowanych ustaleń.
- ♦ Jeśli strona upiera się co do podwyższonych dla siebie korzyści i wycofała się z wcześniejszych usta-

leń należy oświadczyć, że rewiduje się swoje stanowisko i chce się również znacznie więcej. Zwykle w tym momencie negocjacje zaczynają się „od początku”.

Taktyka "przyjmuj albo odrzuć"

Sprawdza się do konstatacji: oto moja oferta - możecie ją przyjąć albo odrzucić. Jest to bardzo agresywna taktyka negocjacji z pozycji siły, ryzykowna o ile druga strona ma coś do powiedzenia w negocjacjach.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Nie należy się obrażać tylko dokładnie przeanalizować ofertę.
- ◆ Jeśli mamy silną BATNE, korzystniejsze rozwiązania, to należy zagrozić zerwaniem rokowań.
- ◆ Zażądać wyjaśnień, obiektywnych przesłanek oferty.
- ◆ Podważyć przyjęte założenia drugiej strony - wyrównać negocjacje.

Taktyka „eskalacji”

Taktyka ta polega na stopniowym realizowaniu celów negocjacyjnych. Każdy z celów negocjowany oddzielnie daje zazwyczaj większą korzyść w zamian. Zaczyna się od celu sondażowego: np. nasz produkt kosztuje 100zł za sztukę. Jeśli klient nie wyrazi sprzeciwu ostrożnie wprowadza się dalszy cel dodając: „oczywiście jest to cena z upustem, jeśli Pan kupi 100 sztuk”. Każde nowe sformułowanie oceniane jest z punktu widzenia ewentualnego protestu klienta. Jeśli nie ma zdecydowanego protestu następuje eskalacja żądań. Podobna do taktyki „optyka z Brooklynu”.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Kontrtaktyką jest wyrażenie dezaprobaty jako sygnału, że dalsza eskalacja ceny czy oczekiwań ze strony oferującego jest nie do przyjęcia.

Taktyka „pozornych ustępstw”

Ustępstwa wzajemne są istotą negocjacji. Ustępstwa nie muszą być jednak symetrycznie odwzajemniane. Strona, która to kontroluje może dla dobrego klimatu negocjacyjnego „ustępować” pozornie np. w zamian za wasze ustępstwo będziemy o was dobrze mówić na rynku (to nic nie kosztuje – taktyka “nagrody w raju”).

Przeciwdziałanie:

- ◆ Wyjaśnić drugiej stronie dlaczego pozorne ustępstwa nie są dla nas wystarczające.
- ◆ Analizuje się i szacuje wartości ustępstw jednej i drugiej stronie.
- ◆ Informuje się drugą stronę, że nie zgadzamy się na niesymetryczną wartość ustępstw.
- ◆ Ale lepszym działaniem jest poszukiwanie czegoś więcej (rozwiązań satysfakcjonujących) niż wzajemnych ustępstw.

**Taktyka eliminacji negatywnej nazywana
taktyką "albo - albo" w fazie końcowej**

Taktyka, którą strona uważająca się za silniejszą w BATNIE często stosuje. Daje ona do wyboru dwa rozwiązania (albo - albo), z których oba są niekorzystne, nieprzyjemne - zmuszając w ten sposób stronę negocjacji do zdecydowania się na mniejsze zło. Taka redukcja alternatyw negocjacyjnych jest sygnałem dla nas, że zostaliśmy zepchnięci do defensywy.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Nie dać się „zaryglować”, zawsze istnieje wiele innych rozwiązań poza tymi dwoma.
- ◆ Zaprezentować inne rozwiązania, a w krańcowych przypadkach zarzucić stronę ryglującą nadmiarem innych rozwiązań omawianego problemu negocjacyjnego.
- ◆ Czasami w fazie końcowej, jeśli tak się dzieje trzeba rozpocząć rozmowę „od początku”.

Taktyka "eliminacji negatywnej" (nazywana taktyką „mniejszego zła” w fazie końcowej)

Taktyka ta polega na przedstawieniu drugiej stronie nieprzyjemnych dla niej opcji. Oponent jest zmuszony (tak mu zasugerowano) do wybrania mniejszego zła. Jeśli w fazie końcowej tak się dzieje jest to zepchnięcie do defensywy.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Przeanalizowanie i ocena czy tylko nieprzyjemne opcje wchodzi w grę (czy tak jest rzeczywiście czy też tak spreparowano sytuację).
- ◆ „Otworzyć” inne alternatywne rozwiązania nawet gdyby trzeba byłoby cofnąć negocjacje do punktu wyjścia.
- ◆ Obrócenie w żart z uświadomieniem, że wiemy na czym ta taktyka polega.
- ◆ Zignorowanie alternatyw negatywnych i koncentrowanie się na innych rozwiązaniach – poszukiwanie consensusowych korzyści większych niż kompromis - powinno trwać dalej.

Taktyka generalizowania

Uogólnianie jakiejś sprawy może być zabiegiem w poszukiwaniu rozwiązań satysfakcjonujących obie strony. Uogólnianie może być też taktyką presji (np. w stwierdzeniu „wy zawsze kontrujecie korzystne rozwiązania”) albo uzyskiwania przewagi konkurencyjnej (np. w stwierdzeniu: „zawsze na końcu okazuje się, że my mamy rację...”).

Przeciwdziałanie:

- ◆ Uogólnienie często przechodzi w ogólnikowość, a ta niezbyt dobrze służy negocjacjom.
- ◆ Warto wówczas zażądać od drugiej strony konkretności. Prawda ogólna jest tylko prawdą statystyczną i trzeba ją zilustrować faktografią zestawień statystycznych. Zastosować zasadę negocjacyjną „opierać się na faktach a nie na opiniach”.
- ◆ Generalizowanie pomaga stronom, jeśli mają dobre intencje uzyskania consensusu ale tylko jako inspiracja. Trzeba na tym tle szukać rozwiązania.

Taktyka ustępstwa ostatniej minuty (last minute)

Bywa, że prowadzi się negocjacje aby zmęczyć negocjatorów strony. Jest dowiedzione, że negocjatorzy zmęczeni, zdekoncentrowani tuż przed końcem negocjacji dają sobie wyciągnąć najwięcej ustępstw. Wykorzystując ten psychologiczny fakt wytrawni negocjatorzy drugiej strony próbują tuż przed końcem negocjacji wymusić najwięcej. Taktykę tę często stosują synchronicznie z taktyką skubania.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Pamiętać, że tuż przed spodziewanym końcem negocjacji mamy tendencję do największych ustępstw („aby wreszcie zakończyć negocjacje”). Nie spieszyć się wówczas.

- ◆ O ile jesteśmy zdekoncentrowani przed końcem negocjacji, a druga strona zaczyna stosować te taktykę - prosić o przerwę tuż przed końcem, aby uwolnić się od własnych ustępstw „ostatniej minuty”.

Taktyka pytań na przełamanie końcowego impasu

Kiedy w finale negocjacji jest impas i nie można dojść do końcowego porozumienia stosuje się tę taktykę sprowadza się ona do pytania drugiej strony np. to jakie warunki Pan (Pani) proponuje lub na jakie się zgodzi? Nie oznacza to jednak zgody na te warunki, wprost przeciwnie jest to pretekst do dalszej rozmowy. Bywa skuteczne o ile da się wciągnąć partnerów w tę grę. Jest to sprowokowanie partnerów do odsłonięcia się co do granic porozumienia.

Przeciwdziałanie:

- ◆ O ile taktyka ta służy budowaniu porozumienia warto porównać wówczas górne i dolne granice porozumienia przyjęte przez obie strony.
- ◆ O ile służy kontrargumentacji strona może mieć przygotowane własne argumenty na temat korzyści z oferty.
- ◆ Impas końcowy ułatwia poszukiwanie consensusu na wyższym poziomie korzyści dla obu stron.

Taktyka wzajemnych ustępstw zwana taktyką „coś za coś”

Taktyka uzyskiwania ustępstw w negocjacjach pozycyjnych – kompromisowych poprzez demonstrowanie własnych ustępstw. Jest to taktyka podobna do taktyki „spotkajmy się w połowie drogi”. Działanie „coś za coś” jest bardziej analityczne i drobiazgowie, ale może być przy tym niesprawiedliwe dla jednej ze stron. Dzieje się tak wtedy kiedy jedna ze stron ustępuje „coś za coś” - co jest dla niej

zupełnie nieistotne natomiast oczekuje w zamian istotnych ustępstw.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Wyszacować czy „coś” drugiej strony jest dla niej ważnym ustępstwem czy też nie ma to ustępstwo żadnego znaczenia.
- ◆ Stosowanie do powyższego szacowania ustępstwa drugiej strony należy „zważyć” wartość własnego ustępstwa w zamian.
- ◆ W przypadku, kiedy ustępstwo drugiej strony jest dla niej nieistotne mieć przygotowane równie nieistotne ustępstwo nasze.

Taktyka reagowania zastrzeżeniami do argumentów

Zastrzeżenia drugiej strony na nasze argumenty mogą być:

	zasadne	niezasadne
szczerze	przynoszą korzyści	uzupełniają informacje
nieszczere	Np. zastrzeżenia zgłaszane przez konkurencję	zdystansować się

Przeciwdziałanie:

- ◆ Zdiagnozować zastrzeżenia na dwóch wektorach: na ile są zasadne i na ile są szczerze.
- ◆ Stosowanie do zdiagnozowanych czynników działań jak powyżej.

Taktyka reagowania na zastrzeżenia cenowe
/specjalistyczne w końcowej fazie negocjacji/

Szczegółowy, ale i typowy rodzaj zastrzeżeń. Zawsze jest „za drogo”.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Cenę przedstawić nie jako koszt, ale jako wartość.
- ◆ Podaje się korzyści a cenę (wartość transakcji) dopiero na końcu rozmowy.
- ◆ Negocjując cenę uzyskuj coś w zamian.
- ◆ Cenę przedstawiaj częściowo (składowo).
- ◆ Porównuj cenę do korzyści.
- ◆ Pokaż co traci druga strona nie kupując.
- ◆ Pokazać czas użytkowania w relacji do ceny.
- ◆ Kiedy druga strona dystansuje się wobec ceny zanotować rozbieżności, porównując kolejne spotkania.
- ◆ Cenę na tle konkurencji porównać do jakości okresu gwarancji – zawsze do czegoś co stawia naszą cenę w dobrym świetle.

Taktyka reagowania na zastrzeżenia

Jest wiele taktyk w tym zakresie. Taktyki te mogą być konstruktywne lub niekonstruktywne.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Bez narzucającego tonu.
- ◆ Bez polemiki, bez kontry – amortyzująco.
- ◆ Pozwolić wypowiedzieć zastrzeżenia, często rozwiewają się w trakcie mówienia.
- ◆ Zamienianie zastrzeżeń w pytania.
- ◆ Wyprzedzanie możliwych zarzutów.
- ◆ Przerabianie zastrzeżeń w argument (pasywa na aktywa).
- ◆ Osłabianie zastrzeżeń, wyjaśnianie.
- ◆ Podkreślanie szacunku dla drugiej strony z powodu zastrzeżenia.
- ◆ Stosuj porównania.

- ◆ Wykorzystywanie atestów wobec zastrzeżeń.
- ◆ Dokonywanie częściowych podsumowań.

Taktyka wyceny warunkowej

Bywa, że w negocjacjach podaje wartość swojej oferty wyższą, zakładając, że będą w przyszłości korzystne warunki realizacyjne.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Dokonywać obiektywnej, wariantowej oceny przedsięwzięcia w różnych przyszłych warunkach.
- ◆ Zaprezentować te warunkowo-wariantowe szanki wobec oferty drugiej strony.

Taktyka dawania szansy (ostatniej)

Bywa, że słyszymy od negocjatorów drugiej strony sformułowanie, że dają nam „ostatnią szansę”.

Podła taktyka, ponieważ tu zazwyczaj nie o meritum chodzi, ale o presję z ich strony i wywołanie w nas w perfidny sposób poczucia winy. A poza tym nie zawsze przyjęcie ostatniej szansy jest od nas zależne i nie my negocjatorzy decydujemy o tym, co się stanie po naszej stronie.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Protestować – szukamy przecież wspólnie rozwiązań i nie wolno nas szantażować, bo to wtedy nie są negocjacje.

Taktyka „po mnie chociażby i potop”

W sumie to taktyka „przegrany – przegrany” – kiedy to jedna ze stron w poczuciu przegranej próbuje spowodować przegraną drugiej strony. Na dodatek potrafi to robić z determinacją nie zważając na cenę jaką wszyscy zapłacą.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Spróbować determinację przegrywającego potraktować jako impas, z którym da się coś zrobić.
- ◆ W negocjacjach międzynarodowych praktykuje się tu odwołanie do arbitrażu, do opinii publicznej itp.

Taktyka szalupy ratunkowej

Dość perfidna taktyka. Zaczyna się np. od pozornie niewinnego stwierdzenia w klauzuli kontraktu (umowy), że strona ma prawo zerwać kontrakt o ile powyższe przekonanie, że coś nie jest realizowane jak trzeba. Zawsze się można na to powołać, zrywając kontrakt. Podobnie jest z „nieśmiertelną” formułą zakresów czynności pracowników: że pracownik ma wykonać inne zadania zlecone przez kierownika. Zawsze jest to tytuł do sankcji jeśli chce się spowodować sankcje wobec pracownika. I to jest ta szalupa ratunkowa – chociaż sprawa nienajlepsza.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Uważać, aby umowa, dokumenty nie dawały możliwości takiego zerwania kontraktu czy zwolnienia. Odpływanie w tej szalupie ratunkowej jest tak naprawdę mijaniem prawa.

Taktyka totalnego ataku

Jedna z taktyk presji i twardego negocjowania, kiedy to nieoczekiwanie (zazwyczaj) druga strona zaczyna kwestionować wszystko, łącznie z dotychczasowymi uzgodnieniami. I zwykle komunikuje, że ma do tego ‘tytuł’, bo stało się coś takiego, że nasza strona poza negocjacjami nie przestrzega reguł. Jest to zwykle jakiś zaskakujący pretekst, którego zaatakowani nieoczekiwanie nie możemy nawet sprawdzić.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Nie tracić głowy.
- ◆ Zaprotestować – nie szukać w tych warunkach porozumienia.
- ◆ Nie dać sobie wmontować poczucia winy.
I w ogóle nie negocjować dalej...

Taktyka ustaleń prawnych

Często wynegocjowanie interesów w negocjacjach pozycyjnych utonie (rozmyje się) poprzez prawne zapisy dokumentujące treść umowy negocjacyjnej. Obsługa prawna takiego tekstu umowy jest również intencjonalnie zamierzona przez stronę, która manipuluje tekstem umowy.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Dopilnować swój udział w redagowaniu tekstu porozumienia.
- ◆ Nie zlekceważyć prawników drugiej strony, ale też ich nie przeceniać.
- ◆ Pilnować istoty zapisu porozumienia. Tekst powinien być bezwarunkowo zaakceptowany przez strony.
- ◆ Umowa ma być dobrowolna bez presji, oszustwa czy nielegalności.
- ◆ Pamiętać, że “ogólne warunki umowy” nie są tożsame ze szczegółowymi negocjacjami finansowymi (!)

Taktyka pozornej kapitulacji

Bywają sytuacje, kiedy druga strona nie tylko, że nie oczekuje kompromisu, nie tylko idzie na daleko idące ustępstwa, ale wręcz kapitułuje rezygnując całkowicie ze swoich roszczeń i oczekiwań. Niekiedy wywołuje to nawet nasze zdziwienia, że odnieśliśmy w negocjacjach pozycyj-

nych tak druzgocące zwycięstwo, pozory jednak mogą mylić.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Trzeba nauczyć się rozróżniać na ile kapitulacja drugiej strony jest rzeczywista, a na ile jest to taktyka pozornej kapitulacji.
- ◆ Jeżeli jest to pozorna kapitulacja, trzeba przeanalizować co się za tym kryje – być może inne działania odwrotne.
- ◆ Jeśli jest to rzeczywista kapitulacja przeanalizować jakie czynniki na to wpłynęły. Nie grzeszyć naiwnością – będą to zwykle czynniki pozanegocjacyjne – nie zawsze łatwe do zidentyfikowania.

Taktyka “może nie zauważa”

Cała grupa taktyk: niekiedy druga strona świadomie zakłada, że oferta ich jest tak atrakcyjna, że nie zauważymy całego szeregu okoliczności m.in. losowych, które mogą się zdarzyć i wpłynąć na dodatkowe nasze koszty w ramach porozumienia.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Przewidzieć koniecznie w umowie (klausule) wszelkie nieprzewidziane okoliczności i ustalić jak będą rozwiązywane (np. kto pokryje dodatkowe nieprzewidziane koszty).

Taktyka powrotu do sytuacji wyjściowej

Niekiedy jeśli zbyt mocno się naciska, druga strona czasami wykonuje manewry usztywniające swoje stanowisko i wraca stanowczo do punktu wyjścia. Jest to w praktyce zerwanie negocjacji lub taktyka zastosowania groźby w negocjacjach.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Jeśli tak się dzieje a jesteśmy zainteresowani negocjacjami – praktycznie zaczynać od początku.
- ◆ W tzw. międzyczasie przeanalizować dlaczego do tego doszło.
- ◆ Jeśli druga strona jest wiarygodna – spróbować pozycyjne negocjacje zamienić w negocjacje kooperacyjne.

Taktyka opóźniania

Zdarza się przy wielu okazjach opóźnienie zakończenia negocjacji przez jedną ze stron. Oczywiście dzieje się zawsze tak, kiedy czas pracuje na korzyść opóźniającej strony /albo kiedy strona ta ma takie nadzieje/.

Przeciwdziałanie:

Trzeba nauczyć się rozpoznawać tę taktykę. Jej symptomami są m.in.:

- grzebanie się w szczegółach bez końca,
- wnoszenie dodatkowych (wciąż) pytań, problemów,
- odraczania negocjacji na czas dłuższy,
- opóźnianie rozpoczęcia sesji negocjacyjnych,
- zmiany w składzie zespołu negocjacyjnego,
- wracanie do spraw już uzgodnionych,
- zabawianie drugiej strony negocjacji (w części towarzyszącej),
- ◆ W projektowaniu planu negocjacji ustalić ramy czasowe itp.
- ◆ Dyscyplinować negocjacje – w ostateczności taktyką groźenia zerwaniem rozmów.

Taktyka tempa ustępowania

Są różne gorsze i lepsze taktyki tempa ustępowania:

1. Ustępowanie szybkie, aż do końca.
2. Na początku szybkie, znaczne kroki w kierunku drugiej strony, a następnie zatrzymanie się.
3. Odwrotnie: początkowo bardzo wolne ustępstwa, potem szybkie kroki naprzód.
4. Nieregularnie – raz szybko, raz wolno.
5. Wolne tempo ustępowania – z trudem wytwarzając przekonanie, że podejmuje się ustępstwa tylko w odpowiedzi na jakieś ustępstwa drugiej strony.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Pierwsze cztery taktyki mają więcej wad niż zalet i mogą być stosowane w nadzwyczajnych sytuacjach.
- ◆ Psychologicznie uzasadniona jest piąta z taktyk.

Taktyka węzła gordyjskiego

Konstruuje się niekiedy takie zawikłanie problemu negocjacyjnego, aby partnerzy nie byli w stanie przeniknąć istoty sprawy. Liczy się np. na odruch drugiej strony, że zastosuje taktykę "to za skomplikowane" lub jak w tym przypadku, że ten węzeł gordyjski problemu ktoś przetnie mieczem. No ale nie każdy jest Aleksandrem Macedońskim.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Sprawy trzeba widzieć w całej ich złożoności. Jak zauważył. Einstein, trzeba wszystko upraszczać jak to tylko jest możliwe – ale nie bardziej.
- ◆ Każde zawikłanie sprawy można zdefiniować i rozwiązać.

Taktyka "ulicy jednokierunkowej"

Bywa, że w negocjacjach redagowane jest porozumienie, które nie daje szansy odwrotu, jeśli jedna ze stron chciałaby się wycofać z realizacji umowy (zdarza się to nawet w negocjacjach międzynarodowych).

Przeciwdziałanie:

- ◆ Sprawdzić w projekcie umowy negocjacyjnej, czy nie jest to aby ulica jednokierunkowa bez prawa wycofania się z porozumienia.
- ◆ Zadbać o stosowną klauzulę.

Taktyka "zapisu"

Obok wartości, korzyści stron – przedmiotem negocjacji bywa sama treść zapisu np. projektu umowy, czy akcesu. Aby tego dokonać poprawnie trzeba:

- ◆ zdiagnozować sytuację,
- ◆ negocjować ogólną formułę zapisu,
- ◆ negocjować sformułowania szczegółowe,

Bywa jednak, że kształtowany zapis może być tendencyjny itp.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Przeanalizować sytuację czego zapis tak naprawdę będzie dotyczył.
- ◆ Odnieść zapis do stanu prawnego, formuł, obowiązujących przepisów.
- ◆ Zapis ma być odzwierciedleniem problemu, który jest rozwiązywany.
- ◆ Przy negocjowaniu szczegółów zapisu nie tracić z pola widzenia całości.

Taktyki "lotu po trójkacie"

Nie zawsze pomiędzy stronami negocjowanej umowy występuje symetria potencjału (np. finansowego). Wówczas słabsza strona szuka zabezpieczeń kredytu, a silniejsza zabezpieczeń od słabszego partnera (lub jego gwarantów). Świat rozbudował system tego trzeciego ramienia trójkąta (banki inwestycyjne, faktoring, brokerzy, reasekuracja). Bywa to przedmiotem manipulacji ze strony, która jest w tym lepiej zorientowana w myśl przysłowia 'kto ma wiedzę ten ma władzę'. Z drugiej strony konkurencja wielokrotnie korzysta z tego wsparcia trzeciej strony.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Nie kończyć negocjacji tego typu (kiedy trzeba skorzystać ze strony trzeciej) dopóki dobrze się jej nie rozpozna i oferowanego zabezpieczenia.
- ◆ Zmonitorować szczegóły oferty tej trzeciej strony – zwykle diabeł siedzi w szczegółach.
- ◆ Rozwijać wiedzę negocjatorów na ten temat zawsze warto – bowiem instytucje trzeciej strony się dynamicznie rozwijają w naszej cywilizacji.

Taktyka przerzucania kosztów

Niekiedy druga strona próbuje przerzucić koszty porozumienia jego skutków itp. na naszą stronę. Np. koszty opodatkowania, transportu, zarejestrowania prawnego umowy itd. itd.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Zinwentaryzować wszelkie możliwe koszty związane z umową.
- ◆ Donegocjować przed podpisaniem umowy sprawiedliwy i korzystny dla nas podział.

Taktyka (technika) wariantowa

Przygotowując się do negocjacji dokonujemy odruchowo lub świadomie wielokrotnych wyborów wariantów decyzyjnych. Każdorazowo dokonując wyboru szacujemy każdy z wariantów w dwóch wymiarach: wartości (użyteczności) tego wariantu i prawdopodobieństwo jego wystąpienia np. w wyniku jakiego wariantu negocjacyjnego uzyskamy np. 10 tys. zł, ale jest to nisko prawdopodobne np. prawdopodobieństwo wynosi 0,1. A z drugiej strony możemy uzyskać 1000 zł w pewny sposób, czyli prawdopodobieństwo równa się 1.

Wariant A → Wartość A i prawdopodobieństwo wystąpienia A

Wariant B → Wartość B i prawdopodobieństwo wystąpienia B

Ludzie różnią się typologicznie:

Są tacy, którzy preferują większe wartości nawet kiedy prawdopodobieństwo ich uzyskania jest minimalne. I również są ludzie, którzy wolą wybrać wariant o mniejszej wartości ale bardziej prawdopodobny. Model ten wygląda jak wyżej pokazano.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Powyższą analizę stosujemy zawsze przygotowując się do negocjacji.
- ◆ Robimy to zawsze odruchowo szacując warianty własnych decyzji. /Taki jest model podejmowania decyzji/.
- ◆ Wyszacować jakim typologicznie decydujemy my jesteśmy i jakim są przedstawiciele drugiej strony.

- ◆ Obliczać świadomie minimalną wartość oczekiwaną każdego wariantu negocjacyjnego /porównać ale nie iloczynowo/.

Taktyka drżącej ręki

Jedna z taktyk stosowana w końcowej części negocjacji przy podpisywaniu umowy, kiedy to druga strona już prawie podpisując umowę zatrzymuje się z podpisem pod pozorem, że chce jeszcze coś wyjaśnić.

Jest to bardzo podobne do taktyki skubania, kiedy to w ostatniej chwili doświadczeni negocjatorzy potrafią używać najczęściej.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Nie wpadać w zadowolenie i dekoncentrację dopóki druga strona nie złoży ostatecznego podpisu pod tekstem umowy.
- ◆ Jeśli „drżąca ręka” drugiej strony zatrzyma się przed podpisem – wytrzymać to i cierpliwie wyjaśniać jeśli o coś zostaniemy zapytani, przydatna jest tu z naszej strony taktyka „tak – ale”.

Taktyka odejmowania

Jest to taktyka, którą stosuje się wobec miękkich negocjatorów. Początkowo oferta jest atrakcyjna, ale w kolejnych tempach negocjacji druga strona odejmuje się jakieś drobne elementy ze swojej oferty.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Jeśli druga strona negocjuje tak nietypowo spróbować zamknąć negocjacje zanim odejmowanie zacznie być chroniczne.

Taktyka podsumowywania

Podsumowywanie rozmów to cywilizacyjny obyczaj – ale strona która podsumowuje – może tym o ile nawet nie manipulować to tak „rozłożyć akcenty” aby uczynić to podsumowanie korzystniejszym dla siebie.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Podsumowanie powinno być obiektywne – a obie strony powinny się zgodzić na tekst tego podsumowania.
- ◆ Podsumowania powinny więc być precyzyjne i wzajemne.

Rozdział IX

Taktyki stosowane w fazie ponegocjacyjnej

Faza ta często jest lekceważona przez negocjatorów, którzy kończą swoje zadanie w poprzedniej fazie ustalenia porozumienia. A przecież w fazie realizacyjnej już po negocjacjach dzieje się również wiele, wprowadzane są taktyki, które mogą wpływać na ponegocjacyjny efekt negocjacji. Taktyk tych jest może mniej, ale z doświadczenia wielu negocjatorów wiadomo, że coś takiego może się zdarzyć. Warto więc również mieć wyobrażenie o taktykach stosowanych w tej fazie. Oto niektóre z nich:

Taktyka arbitrażu

W przypadku sporów „nie do rozstrzygnięcia” strony mogą zaproponować sobie, że skierują sprawę do arbitrażu, który w przepisach prawa (m.in. międzynarodowego) jest zwyczajowo szanowany. Ale wniosek o kierowanie sprawy do arbitrażu może być przedmiotem manipulacji.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Czy skierować sprawę do arbitrażu musi być uzgodnione (wynegocjowane) przez strony.
- ◆ Ważny jest wybór instytucji arbitrażowej, aby była bezstronna. Obie strony powinny się zgodzić co do instytucji wybranej do arbitrażu.
- ◆ Uważać, aby arbitraż nie był przejawem lobbingu – ma takie tendencje.
- ◆ Trzeba się liczyć, ze skutkami arbitrażu dla nas niekorzystnymi.

Taktyka „zmieniła się sytuacja”

Po przyjęciu ustaleń negocjacyjnych jedna ze stron próbuje działać niezgodnie z ustaleniami. Monitorowana tłumaczy, że zmieniła się sytuacja, warunki, okoliczności itp. Zwykle jest to próba wywarcia presji ponegocjacyjnej stronie negocjacyjnej.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Odwołać się do ustaleń negocjacyjnych i kategorycznie wymagać przestrzegania ustaleń.
- ◆ O ile rzeczywiście zmieniła się sytuacja, co ma wpływ na realizację ustaleń zażądać nowej rundy negocjacji lub renegocjacji.
- ◆ Przewidywać w negocjacjach możliwość zmiany sytuacji w przyszłości.

Taktyka „polityki czynów dokonanych”

Taktykę tę stosują niektórzy negocjatorzy przedstawiając pod koniec negocjacji gotowy kontrakt do podpisania różniący się „nieznacznie” od ustaleń - oczywiście na korzyść tamtej strony. Argumentują to okolicznościami i że szkoda to teraz wszystko zmieniać bo różnice są nieznaczne.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Wcześniej zauważyć tę taktykę.
- ◆ Ustalić czy wynik jest odwracalny - zaprotestować.
- ◆ Jeśli wynik jest nieodwracalny zażądać uzupełnienia (klauzuli).
- ◆ Starać się być zawsze stroną piszącą kontrakt a jeśli kontrakt pisze druga strona zażądać, aby ustalenia dokładnie odzwierciedlały zakończone negocjacje.

Taktyka „podrasowania” sytuacji

Po przyjęciu ustaleń negocjacyjnych między stronami jedna z nich aranżuje lub prowokuje zmianę okoliczności, w których ustalenia będą realizowane. Jest to zazwyczaj również taktyka presji ponegocjacyjnej- tworzenia ponegocjacyjnej polityki faktów dokonanych czy uświadomienia stronie niepełnych pełnomocnictw („zmieniła się u nas opcja – nic na to nie poradzimy”).

Przeciwdziałanie:

- ◆ Szanować i respektować ustalenia.
- ◆ Renegocjować.
- ◆ Starać się przed negocjacjami zapewnić wiarygodność różnych opcji drugiej strony.

Taktyka wykładni porozumienia

Poprzedzona bywa świadomie nieprecyzyjnym redagowaniem tekstu porozumienia między stronami, aby później wystąpić w roli interpretatora wykładni. Zwykle ulubiona taktyka negocjatorów obu stron co powodować może dalsze spory interpretacyjne i konflikty.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Zadbać o jasne, jednoznaczne redagowanie tekstu porozumienia.
- ◆ Wprowadzić definicje pojęć, bowiem wiele z nich może być wieloznacznych.
- ◆ Zadbać o bezstronny arbitraż w przypadku sporów interpretacyjnych.

Taktyka zwlekania z podpisaniem porozumienia

Czas jest zmienną ważną w negocjacjach. Jeśli jedna ze stron zwleka z podpisaniem umowy być może liczy na nowe okoliczności, które się wyłonią. Może też być to próba wymuszenia renegotjacji i próba uzyskania lepszych warunków w tych renegotjacjach.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Taktyka zwlekania z podpisywaniem porozumienia świadczy o braku solidności partnerów lub o zaistnieniu ważnych okoliczności.
- ◆ Nie zgadzając się na odwlekanie porozumienia, na zakończenie negocjacji określić termin ostateczny podpisania porozumienia.

Taktyka zgłaszania się na redagującego porozumienia

Kto będzie redagował tekst porozumienia po negocjacjach ma w rezultacie przewagę w negocjacjach. Autor tekstu może bowiem manipulować tekstowymi ustaleniami negocjacji.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Czytać uważnie i drobiazgowo wszelkie teksty redagujące ustalenia negocjacyjne - porównując je z własnymi notatkami na ten temat (robić takie notatki na gorąco, nie odkładać ich, powierzając pamięci).
- ◆ Jeśli ma być obiektywnie, redaktorów umowy negocjacyjnej powinno być równo z każdej ze stron (zespół lub jeden od nas drugi od nich).

Taktyka redagowania tekstu umowy (porozumienia) w wyniku negocjacji

Formuła takiej umowy zawiera:

- ◆ Zdefiniowane strony negocjacyjne umowy.
- ◆ Przedmiot i zakres umowy oraz terminy zdefiniowane wartości umowy itp..
- ◆ Wzajemne zobowiązania i korzyści umowy.
- ◆ Kary i zobowiązania za niedotrzymanie umowy.
- ◆ Podstawy prawne, reguły w tym zakresie.
- ◆ Nazwisko, podpisy stron itp.
- ◆ Klauzule dodatkowe (aneksy itp.).

Przeciwdziałanie /precyzowanie/:

- ◆ Przeanalizować projekt drobiazgowo i kilka razy, analizując wszystkie konsekwencje – bowiem „diabeł siedzi w szczegółach” (klauzulach dodatkowych) o czym przekonali się liczni negocjatorzy na świecie.

Protokół porozumienia

Przejaw kultury negocjacji kiedy sporządza się protokół z negocjacji.

Protokół powinien zawierać:

- ◆ tytuł,
- ◆ daty, czas negocjacji,
- ◆ kto z kim negocjował – nazwy stron / lista obecności każdej strony w załączniku /,
- ◆ dokumentacja porządku dziennego,
- ◆ tezy wyjściowe każdej ze stron generalne,
- ◆ tematy szczegółowe,
- ◆ propozycje w tematach,
- ◆ uzgodnienia w tematach,

- ♦ wszystko co uzgodniono,
- ♦ ewentualny projekt umowy negocjacyjnej.

Przeciwdziałanie:

- ♦ Protokół ma satysfakcjonować strony
- ♦ Ale jeśli protokolant reprezentuje jedną ze stron pamiętać, że statystycznie częściej myli się na korzyść swojej strony

Taktyka klauzul

Zwykle to klauzule dyscyplinują strony, które negocjowały. Ale klauzule również mogą być „ koniem trojańskim” jeśli nie zostały przez nas przeanalizowane w sposób przenikliwy.

Przeciwdziałanie:

- ♦ Przenikliwie analizować klauzule proponowane przez drugą stronę: czy są symetryczne i co tak naprawdę w nich się kryje.
- ♦ Wprowadzać do kształtowanej umowy klauzule zabezpieczające nasz interes i dyscyplinujące drugą stronę.
- ♦ Bywa jednak, że klauzule o karze są ukrytą formą subwencji, dotowania strony egzekwującej karę. Bywa niestety!

Taktyka protokołu rozbieżności

Niekiedy druga strona pod pozorem konfliktu – jest zainteresowana wpisaniem do umowy tzw. protokołu rozbieżności. Protokół taki może być dla tej strony wygodny z powodów pozanegocjacyjnych lub podobnych. Protokół rozbieżności jest opisem obszaru różnic dzielących strony. Obszar ten może być przecież negocjowany.

Przeciwdziałanie:

- ◆ W negocjacjach pozycyjnych obszar różnic dzielących strony – może być dalej cierpliwie negocjowany
- ◆ Obszar różnic w negocjacjach kooperacyjnych może być rozwiązywany m.in. poprzez poszukiwanie nadrzędnego interesu łączącego obie strony.

Taktyka defektu formalnego tekstu umowy negocjacyjnej

Tekst umowy powinien wyczerpywać reguły formalne. Tekst powinien zawierać:

1. Ustalenia tożsamości (parametrów: adresu, nazwy i lokalizacji) stron.
2. Zdefiniowanie zakresu przedmiotu umowy.
3. Zdefiniowanie korzyści dla obu stron i prerogatyw dla stron oraz terminów realizacji.
4. Sankcje za niedotrzymanie umowy.
5. Zdefiniowanie podstaw prawnych, reguł anulowania i rewizji kontraktu.
6. Formalnie potwierdzone podpisy stron.

Niekiedy z powodów taktycznych niedopełnia się powyższych warunków kontraktu.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Pilnować zdefiniowania punktów umowy.
- ◆ Sprawdzić czy projekt umowy spełnia warunki prawne zawierania umów.

Taktyka wzrostu wpływów

Jeśli dwie strony uzgodniły jakąś umowę, a okazuje się, że realizacja przebiega nadszodziejanie dobrze (np. wspólna sprzedaż) to jedna ze stron, która nie zagwarantowała sobie dodatkowej prowizji od wzrostu ponadplanowanych wpływów – będzie pokrzywdzona.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Przewidzieć w umowie klauzulę – jak dzielimy wpływy kiedy okażą się większe od zakładanych w umowie (np. progresja prowizji)
- ◆ Nie lekceważyć też sytuacji odwrotnej – i wpisać klauzulę o podziale kosztów czy strat, gdyby one miały miejsce (nie chować głowy w piasek) – bywają umowy, których celem jest (bywa) doprowadzenie do takiej dramatycznej dla jednej ze stron sytuacji.

Taktyka zerwania kontraktu

Bywa, że po wynegocjowanej i podpisanej umowie druga strona znajduje lepszego oferenta. I wówczas zrywa kontrakt korzystając z klauzuli w kontrakcie dopuszczającej taką możliwość.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Klauzula o zerwaniu kontraktu powinna być w tej sytuacji dotkliwie restrykcyjna.
- ◆ Klauzulę tę należy odróżnić od klauzuli, kiedy nie można dotrzymać warunków umowy np. z powodów losowych.

Taktyka projektowania tekstu porozumienia

Obok taktyk zgłaszania się na redagującego tekst umowy porozumienia również treści tekstu mogą być przedmiotem manipulacji. Porozumienie składa się bowiem zwykle z kolejnych punktów – czyli z tych szczegółów, w których „diabeł siedzi”.

Przeciwdziałanie:

- ♦ Analizować plan punktów porozumienia, ale również szczegółowo treści w każdym z punktów.

Taktyka presji finału

Taktyki, które zwykle mają na celu wyrzucić presję. Ponaglanie naszej strony jest również brakiem kultury negocjacyjnej – o ile sytuacja nie jest awaryjna i wymagająca szybkich uzgodnień. Bywa często tak, że sytuacje normalne traktuje się jako awaryjne – pośpiech stał się cywilizacyjnym nawykiem. Szczególnie z tego instrumentarium pośpiechu korzysta się przy finalizowaniu negocjacji.

Przeciwdziałanie:

- ♦ Skonstatować czy sytuacja i problem są typowe czy też rzeczywiście awaryjne
- ♦ Nie dać przekwalifikować przez drugą stronę sytuacji typowej, jeśli jest taka, na awaryjną.

Taktyka wyjątków

Taktyka, która niekiedy się pojawia i służy otworzeniu furtki, aby np. nie realizować umowy – bo każdy wyjątek można zgeneralizować i wszystko podciągać pod wyjątki.

Przeciwdziałanie:

- ♦ Zdefiniować w projekcie umowy precyzyjnie wyjątki, zrobić ich listę.

- ♦ Zaproponować procedurę w projekcie umowy – że obie strony muszą się zgodzić solidarnie, aby potraktować jakąś sprawę, aby uznać to za wyjątek wyłączający sprawę z umowy.

Taktyka należało nam o tym powiedzieć **(to wszystko zmienia)**

Taktyka wycofania się z realizacji, albo usprawiedliwiania się z braku realizacji umowy (wygodny pretekst). A bywa przecież tak, że zmieniają się okoliczności i nie wszystko da się przewidzieć.

Przeciwdziałanie:

- ♦ W projekcie negocjowanej umowy zawrzeć klauzulę o procedurze dokonywania zmian i bezkolizyjnego ich wprowadzania (aby nie nadziać się na taktykę jw.).

Taktyka rozwiązania umowy, **wypowiedzenia warunków**

Niekiedy niedoświadczeni negocjatorzy niedookreślają terminu rozwiązania umowy, czy możliwości wypowiedzenia warunków w krótkim okresie czasu. I umowa sobie trwa, chociaż straciła wszelki sens a płacić trzeba.

Przeciwdziałanie:

- ♦ Pilnować zapisu w umowie co do wszelkich terminów
- ♦ Wyświetlić sobie w wyobraźni film jak to się będzie działo w różnych wariantach (tzw. wariant optymistyczny, przeciętny i tzw. czarny scenariusz tego co się zdarzy).

Taktyka: umowa umowie nierówna

Może się zdarzyć, że identyczne dwie umowy spowodują w fazie realizacyjnej różne skutki. Wynika to z pozaumownych warunków i procedur realizacji.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Formułować tekst umowy (akcesu) tak, aby było jak najmniej pozaumownych warunków realizacyjnych (arbitralnie interpretowanych).
- ◆ Pamiętać „o diable który tkwi w szczegółach”.

Taktyka nierealizowania zobowiązań

To już nawet nie jest taktyka, ale brak cywilizacyjnych odruchów – że powinno się realizować swoje zobowiązania.

Bywa jednak, że jedna ze stron nie realizuje ustalonych zobowiązań z powodów taktycznych /ma w tym jakąś korzyść, albo chce odreagować w ten sposób swój pogląd na sprawę/. Bywa też, że realizatorzy dystansują się wobec ustaleń negocjatorów drugiej strony.

Przeciwdziałanie:

- ◆ Zdiagnozować jakie są przyczyny zaistniałej sytuacji.
- ◆ Niezależnie od przyczyn interweniować.
- ◆ A w ogóle to tak przygotować procedury realizacyjne negocjacji aby się to nie zdarzało.

Załącznik nr 1

Mapa postrzegania społecznego
/np. postrzegania negocjatora drugiej strony/

Drugi człowiek \ Nasze postrzeganie drugiego człowieka	Co o człowieku w poniższych kategoriach (co o nim wiemy i zauważamy?)	Czy jest dla nas ważne: 5. bardzo ważne 4. ważne 3. średnio ważne 2. mało ważne 1. nieważne	Akceptacja (pozytywne emocje)	Brak zdania	Brak akceptacji (odrzuć - negatywne emocje)
1. Jakiek miejsce zajmuje w hierarchii społecznej i w jakich relacjach społecznych funkcjonuje?					
2. Co robi w życiu jak zachowuje się w działaniu i wobec innych?					
3. Do czego dąży co chce osiągnąć?					
4. Co mówi ten człowiek o otaczającym świecie, o innych, o zadaniach, o sobie itp.?					
5. Jak wygląda, na ile ma wiarygodny image, na ile jest zadbane itp.?					
6. Jak mówi, to co ma do powiedzenia, jak się prezentuje itp.?					
7. Co nam proponuje, co ma do zaoferowania itp.?					
8. Jakiek wartości uważa za ważne w życiu, w postępowaniu, w co wierzy, co jest dla niego istotne itp.?					
9. Jakiek ma predyspozycje, talenty, czy z nich korzysta itp.?					
10. Jaki ma status ekonomiczny, poziom jego zasobności itp.?					

Szczegółowa mapa postrzegania społecznego

Faza pierw- szego wrażenia	Faza poznania	Faza znajomości	Faza zażyłości	Faza odrzućenia	
<div>↓</div>	<div>↓</div>	<div>↓</div>	<div>↓</div>	<div>↓</div>	
<div><div><div>Drugi Człowiek – jaki jest w poniższych kategoriach</div><div>Nasze postrzegania drugiego człowieka</div></div><div></div></div>	Co o człowieku w poniższych ka- tegoriach (co o nim wiemy i zauważamy?)	Czy jest to dla nas ważne: 5. bardzo ważne 4. ważne 3. średnio ważne 2. mało ważne 1. nieważne	Akcepta- cja - (pozy- tywne emocje)	Brak zdania	Brak ak- ceptacji (odrzu- cenie - nega- tywne emocje)
I.					
Jakie miejsce w hierarchii społecznej zajmuje, kim jest?					
W jakich relacjach społecznych funkcjonuje, gdzie, kogo zna, z kim się przyjaźni itp.?					
Kogo reprezentuje, gdzie pracuje lub działa?					
Jaka pełni rolę społeczną, jakie ma zadania?					
Czego się można po nim spodziewać ze względu na to kim jest?					

Wiesław Gomułski
Przewodnik po strategiach i taktykach negocjacyjnych

Czy jest motywowany, aby iść w górę hierarchii?					
Czy akceptuje różnorodne hierarchie społeczne?					
II.					
Co robi w życiu, jak się zachowuje?					
Na jakim stanowisku pracuje lub działa?					
Jak się zachowuje w sytuacjach społecznych?					
Jaką ma dynamikę działania (energiczność)?					
Jak zachowuje się wobec nas?					
Czy to zachowanie jest prawdziwe (czy udawane)?					
Czy przestrzega społecznie przyjęte reguły?					
Czy działa dla ludzi?					
Czy jest taktowny/a?					
Czy ma wyczucie drugiego człowieka (empatia)?					
III.					
Do czego dąży w życiu?					
Jakie ma swoje cele?					
Co chce osiągnąć w relacjach z innymi, czy jest taktowny?					
Jakie ma cele i co zamierza wobec nas?					
Czy realizuje zadania wobec nas?					
O co mu wobec nas tak naprawdę chodzi?					
Czy jego (jej) cele, zdania są zgodne z naszymi (czy jest nam z nim (z nią) „po drodze”).					

Załączniki

IV.					
Co mówi, aby zainicjować rozmowę?					
Co mówi o świecie?					
Co mówi o ludziach?					
Co mówi o rzeczach, procedurach?					
Co mówi o swoich zadaniach?					
Co mówi o sobie?					
Czy jest przekonywujący?					
Czy można się z nim (z nią) zgodzić w poglądach?					
Czy jest myślący w tym jak reaguje na nasze argumenty?					
Czy zmienia poglądy?					
V.					
Jak wygląda /generalnie/?					
Na ile ma wiarygodny image?					
Na ile jest zadbany?					
Czy zależy mu (jej) na zrobieniu dobrego wrażenia?					
Czy zna się na kulturze bycia?					
Czy zachowuje się i ubiera stosownie do sytuacji i okoliczności.					
Czy stara się narzucać swój styl innym?					
Czy dba o wygląd swojego otoczenia?					
Na ile dbałość o wygląd jest naturalna?					
Na ile jest modny(a) w wyglądzie?					

Wiesław Gomulski
Przewodnik po strategiach i taktykach negocjacyjnych

VI.					
Jak mówi, jak się prezentuje w tym co mówi?					
Jaką ma mowę ciała / gestykulacja/?					
Jak buduje zadania, styl mówienia?					
Czy mowa jego (jej) jest oficjalna czy życzliwa?					
Czy próbuje narzucać swoje zdania w tym jak mówi?					
Czy używa metafor, przykładów (czy potrafi nimi argumentować)?					
Czy przygotowuje się do rozmowy?					
Czy wie czego oczekuje rozmówca, czy zajęty jest sobą?					
Czy potrafi słuchać?					
Czy potrafi taktownie zadawać pytania?					
VII.					
Co proponuje, to co ma nam do zaoferowania?					
Czy to przyniesie nam korzyści?					
Czy to co proponuje nam nie zagraża nam?					
Jakie wobec nas ma naprawdę intencje?					
Czy razem z nim (z nią) odniesiemy pożytek?					
Czy razem z nim (z nią) odniesiemy sukces?					
Czy wydaje nam się uczciwy w tym co proponuje?					
Czy proponuje to również innym?					
Czy robi to tylko na pokaz?					

Załączniki

VIII.					
Jakie wartości reprezentuje?					
Co uważa za ważne w życiu /generalnie/?					
Ci jest typowe w jego (jej) postępowaniu?					
W co wierzy, co deklaruje?					
Co jest dla niego istotne?					
Na ile jest konsekwentny w swych wartościach?					
Na ile jest tolerancyjny dla wartości innych?					
Czy nie deprecjonuje tego co dla nas jest istotne?					
Czy jego (jej) skala wartości jest uporządkowana?					
Czy jego (jej) skala wartości jest etyczna?					
IX.					
Jakie ma predyspozycje, zdolności /generalnie/?					
Jakie ma ważne cechy osobowości?					
Jakie ma talenty, zdolności.					
Jakie posiada praktyczne umiejętności.					
Czy wie dużo na dane tematy o których rozmawia.					
Czy się rozwija w swych uzdolnieniach, umiejętno- ściach.					
Czy użytkuje talenty wartościowo?					
Czy nie marnuje swych zdolności?					

Wiesław Gomulski
Przewodnik po strategiach i taktykach negocjacyjnych

X.					
Jaki ma status ekonomiczny /generalnie/?					
Na ile jest bogaty (a)?					
Na ile pomnaża swoje dobra?					
Na ile korzysta z tego co ma (na ile inwestuje, na ile konsumuje)?					
Na ile potrafi użyczyć innym tego co ma?					
Na ile potrafi pomóc innym?					
Czy to będą w relacji z nim korzyści finansowe czy tylko koszty?					
Na ile umie wyszukiwać źródła - poprawy finansów?					
Na ile jest konsekwentny w pomnażaniu finansów. Jakie ryzyko?					

Redukcja dysonansu poznawczego jako podstawa metodyk szkolenia z zakresu skutecznej obsługi klienta i sprzedaży

Od dawna trwają poszukiwania formuły skutecznej sprzedaży i obsługi klienta. Wiele szkół „sztuki sprzedawania” w swoich „receptach” na sprzedawanie zwraca pierwszoplanową uwagę na potrzebę wysłuchania klienta. Gdyby dokładniej przyjrzeć się co to znaczy, nasuwa się hipoteza, że być może u podstaw umiejętnego sprzedawania leży mechanizm redukowania przez klienta własnego dysonansu poznawczego.

Czy więc jest dysonans poznawczy? W komunikacji człowieka z otoczeniem, w którym on działa mechanizm ten spełnia rolę swoistego regulatora informacyjnego umożliwiającego człowiekowi przetrwanie i rozwój. Mechanizm ten zaobserwował u ludzi po raz pierwszy Festinger, fachowiec od marketingu u Forda. Otóż zauważył on, że ludzie kupujący samochód nawet już po fakcie poszukiwali aktywnie informacji o tym, że zrobili dobrze kupując ten a nie inny model samochodu, I tak jest w istocie, potwierdziły to badania - człowiek dąży aktywnie do redukcji swoich wątpliwości i zawsze stara się zapłacić luki informacji, które w nim powstają. Jak działa ten mechanizm?

Człowiek w swojej psychice organizuje informacje w spójne, niesprzeczne systemy. Nowe informacje, które do człowieka docierają i są przez niego odbierane, włączane są każdorazowo w owe systemy. Zdarzają się jednak informacje docierające do człowieka, które są sprzeczne z jego wewnętrznymi systemami informacyjnymi. Dysonansowi temu towarzyszą zazwyczaj silne emocje i człowiek dąży do jego redukcji. Może to jednak realizować w różny sposób i z różnym dla siebie:

- ◆ kiedy w człowieku powstaje luka informacyjna, człowiek aktywnie zabiega aby ją zapłacić, a kiedy

informacji nie ma, człowiek ma tendencję do konfabulacyjnego tworzenia sobie informacji,

- ◆ zdarza się, kiedy informacja sama dociera do człowieka, że człowiek broni się przed nią nieświadomie i odrzuca ją nawet kiedy jest prawdziwa i ważna. Jest to częsta przyczyna błędnych decyzji, braku elastyczności rynkowej itp.,
- ◆ na podstawie mechanizmu obronności percepcyjnej może nawet zdarzyć się, że człowiek „nie dostrzega” nowej, dysonansowej informacji, pomimo, że jest ona wyraźnie wyrażona w polu jego funkcjonowania człowiek zniekształca nieco docierającą do niego informację (jest to cecha naszego gatunku), a kierunek tego zniekształcenia uzależniony jest od tego, co człowiek wie świecie, otoczeniu i co myśli o sobie,
- ◆ może wystąpić bardziej aktywna prośba asymilacji nowej informacji w celu włączenia jej do systemu poprzez „obróbkę intelektualną” tej informacji tak, aby się wszystko zgadzało,
- ◆ człowiek pod wpływem nowej informacji może weryfikować cały swój wewnętrzny system informacyjny i odpowiednio go przekształcać,
- ◆ człowiek może włączyć do systemu nową informację jako z nimi sprzeczną, ale prowadzić to może do różnego typu frustracji i stresu,
- ◆ człowiek może również pod wpływem nowej i ważnej informacji odrzucić i pozbyć się całego swojego wewnętrznego systemu informacyjnego (lub jego części) i w to miejsce zbudować nowy system dopasowany do tej nowej informacji,

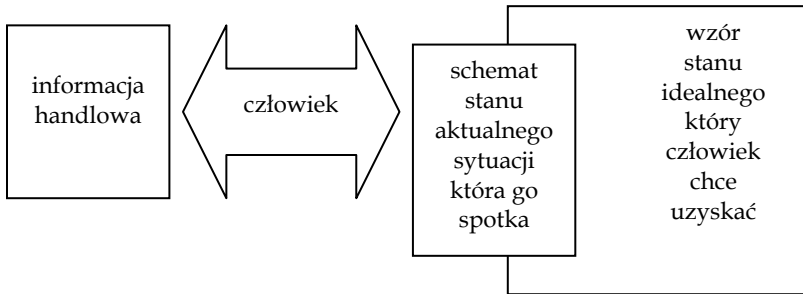
- ♦ w sytuacjach kiedy nowa informacja pochodzi od osób znaczących (autorytetów), ciężar gatunkowy tej informacji jest większy niż w sytuacji, kiedy informacja jest przypadkowa lub pochodzi od przypadkowych osób.

W trakcie doskonalenia się i rozwoju własnego profesjonalizmu w sztuce sprzedawania warto być świadomym powyższego mechanizmu. Nowe informacje należy traktować otwarcie, bowiem w nich znajduje się często źródło inspiracji i zmian służących naszemu rozwojowi. Należy również pamiętać o tym mechanizmie działającym zawsze u klienta i traktować wszelkie pytania i zastrzeżenia klienta jako przejaw redukcji przez niego własnego dysonansu poznawczego.

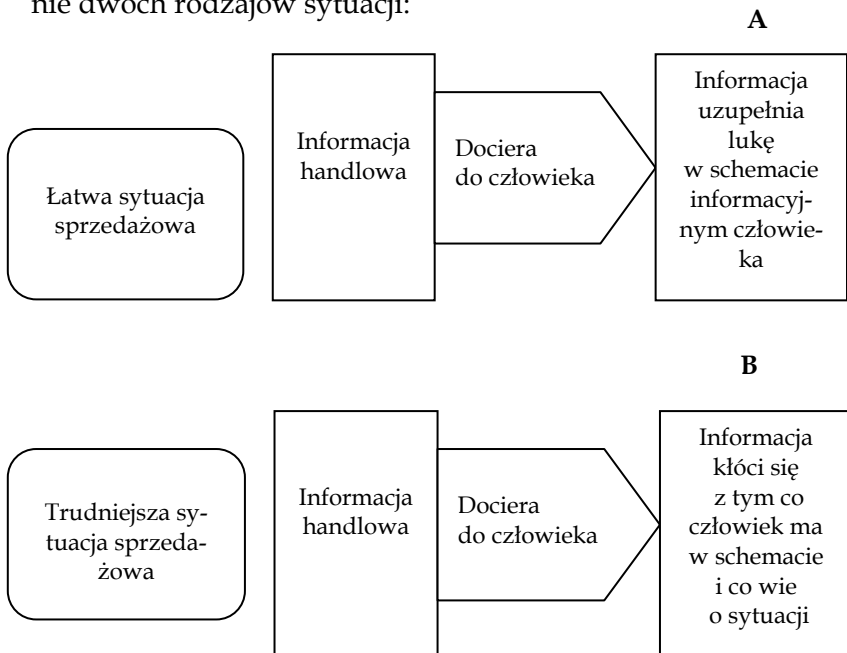
Można na powyższej podstawie wyróżnić kilka rodzajów tego klientowskiego dysonansu. Najważniejsze jednak o czym trzeba pamiętać obsługując klienta jest to, że człowiek tworzy sobie zawsze schemat (obraz) otaczającej go rzeczywistości. Wobec tej rozległej i złożonej rzeczywistości jest to obraz niepełny i uproszczony, jest to seria schematów konkretnych sytuacji np.:

- ✓ schemat topografii sieci handlowej, o której klient wie i pamięta,
- ✓ schemat wyobrażenia o "klasie" produktów, która go interesuje,
- ✓ schemat wyobrażenia o tym jakie są ceny na rynku danej grupy produktów,
- ✓ schemat (z jego doświadczenia) jak obsługuje się klienta w każdej z palcówek,
- ✓ wyobrażenie o tym jak będzie używał kupionego produktu,
- ✓ schemat samego siebie w sytuacjach handlowych i w tej konkretnej sytuacji itd.

Oczywiście te schematy poznawcze nie zawsze są uświadamiane. Ale zawsze w psychice człowieka istnieją i przy ich pomocy człowiek analizuje świat go otaczający. Zilustrować to można następująco:

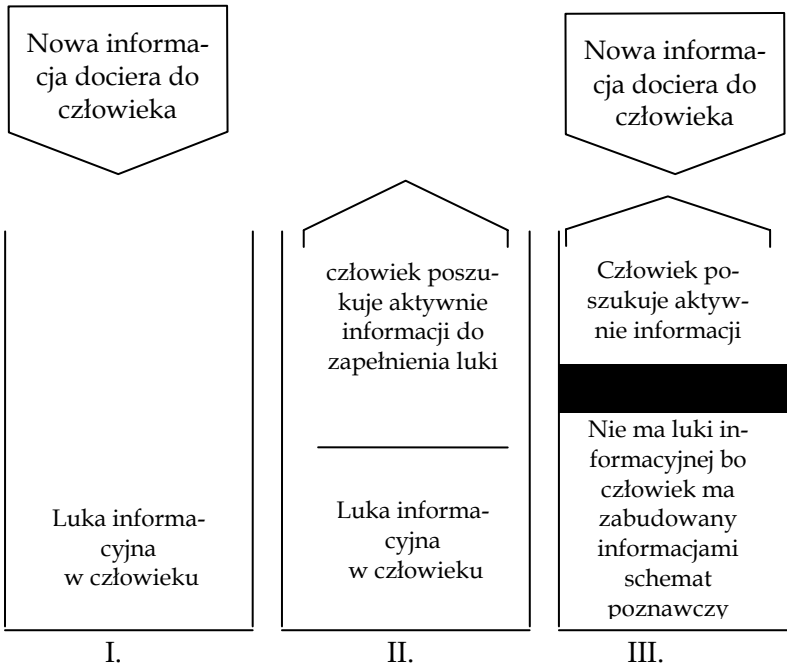


Tak jak powiedzieliśmy w dysonansie ważne jest rozróżnienie dwóch rodzajów sytuacji:



Z tego rozróżnienia wynikają liczne wnioski praktyczne. Sprzedający również ma swój obraz informacyjny sytuacji sprzedażowej. Jest na ogół przygotowany dobrze i w ten sposób zredukował swój dysonans poznawczy. Na ogół jednak nie zdaje sobie sprawy w pełni z mechanizmu dysonansu u klienta, który może mieć niepełny (A) lub nieprawdziwy (B) obraz sytuacji handlowej. Klient chce zredukować swój dysonans zadając pytania mając zastrzeżenia itp. nie można zlekceważyć tego poszukiwania przez klienta informacji, które mu pozwolą zredukować ów dysonans (choć w części). Klient dopiero wtedy kupuje. A ma potrzebę kupna m.in. dlatego, że mając produkt, redukuje dysonans na swój temat.

Redukcja dysonansu poznawczego może przebiegać w różnego typu sytuacjach np.:



W każdym powyższym przypadku dwa czynniki są ważne: jak do człowieka dociera sytuacja i co człowiek wie o sytuacji. Ilustruje to poniższa tablica czteropolowa:

Człowiek Informacja	Ma schemat sytuacji z luką, którą chce uzupełnić	Ma schemat sytuacji i nie ma w nim luki (człowiekowi wyda- je się, że wie wszystko o sytuacji)
	Informacja samo- rzutnie dociera do klienta	
Informacja jest przez klienta poszukiwana		

W każdym przypadku w interesie sprzedającego jest cierpliwe redukowanie dysonansu poznawczego klienta i odpowiadanie na pytania wszelkie. To się opłaci.

Powyższa charakterystyka mechanizmu dysonansu poznawczego jest niezbędna dla zrozumienia nowoczesnych metodyk szkolenia z zakresu obsługi klientów i aktywnej sprzedaży. Sterowanie informacyjną relacją klient - obsługujący wymaga precyzji psychologicznej i informatycznej większej niż to robiliśmy do tej pory w metodykach szkolenia na ten temat. Trudno bowiem wyobrazić sobie szkolenia z obsługi klienta i aktywnej sprzedaży bez zrozumienia mechanizmu dysonansu poznawczego i bez wprowadzenia wiedzy o tym mechanizmie do metodyk szkolenia sprzedawców, dysponentów, merchandiserów, account managerów itp. Ich praca polega bowiem na redukcji dysonansu poznawczego klientów. A w negocjacjach międzynarodowych również jest to ważne – ale w tym przypadku reduk-

cja dysonansu poznawczego jest procesem bardziej złożonym.

GRA „NIEBIESKIE - ZIELONE”

Zasady gry

Gra ma za zadanie kształtowanie umiejętności przewidywania konsekwencji decyzji m.in. w negocjacjach.

Zasady gry:

1. Grupa dzieli się na kilkusobowe zespoły, które po dwa naprzeciw siebie będą negocjować ze sobą.
2. Każdy z zespołów wybiera kierownika i księgowego. Kierownik odpowiada za decyzje zespołu. Księgowy ma obowiązek odnotowywać każdą transakcję w przygotowanej tabeli.
3. Gra składa się z ośmiu transakcji pomiędzy zespołami, które będą negocjować ze sobą.
Kolejne transakcje będzie się realizować na komendę prowadzącego.
4. Przedmiotem transakcji będą karteczki na których, zgodnie z ustaleniem zespołu, będzie napisane słowo „zielony” lub „niebieski”. Każdy z zespołów po dwa naprzeciw siebie będzie się wymieniał karteczką – jedną w każdej transakcji. Kolejne karteczki należy numerować kolejnymi liczbami rzymskimi. Wymiana karteczek między dwoma zespołami będzie się odbywać jednocześnie. Kartki powinny być tak złożone aby żaden z zespołów nie wiedział, jaką karteczkę otrzymał dopóki nie odda swojej.

Oto zasady punktacji w każdej kolejnej transakcji:

Transakcje	Wysłano/ Otrzymano			
	ziel./nieb.	ziel./ziel.	nieb./nieb.	nieb./ziel.
I-V	+10	-5	+5	-10
VI-VII	+20	-10	+10	-20
VIII	+100	-25	+25	-100

5. Stanowicie jeden z zespołów. Przeanalizujcie zasady gry i ustalcie swoją strategię biorąc pod uwagę podane wyżej zasady punktacji. Ustalcie też jaki wynik chcecie uzyskać jako zespół.
6. Grę rozpoczyna prowadzący i on ogłasza rozpoczęcie każdej kolejnej transakcji.
7. W poniższym arkuszu księgowy notuje wyniki każdej transakcji:

numer transakcji	wysłano (kolor)	otrzymano (kolor)	punkty (z tabeli wyżej)
I			
II			
III			
IV			
V			
VI			
VII			
VIII			

Test umiejętności sprzedażowych W. Gomulski

W każdym z kolejnych pytań wybierz jedną odpowiedź (A lub B lub C lub D lub E), która najbardziej odpowiada Twoim przekonaniom na temat zawarty w pytaniach i podkreśl tę odpowiedź (lub zakreśl kółkiem literę).

1. Analizy rynkowe i badania marketingowe w pracy handlowca Twoim zdaniem są:

- A. w ogóle niepotrzebne i szkoda na nie czasu- nic z nich nie wynika,
- B. doświadczonemu handlowcowi są niepotrzebne, potrafi on sprzedawać dobrze bez tego,
- C. trzeba zawsze stosować się do wyników tych badań,
- D. od czasu do czasu wyniki takich badań przydają się do zrobienia dobrej transakcji handlowej,
- E. handlowiec powinien korzystać z wyników takich badań i stosować je w swoich handlowych decyzjach,

2. Kontakty handlowe z różnymi ludźmi z instytucji i innych firm są:

- A. decydujące o efektach sprzedażowych, dzięki nim sprzedaje się,
- B. warto mieć układy z ludźmi wpływowymi z dobrych instytucji i firm,
- C. kontakty handlowe z ogóle nic nie dają, a wymagają tylko wiele zachodu z naszej strony,
- D. warto podporządkować się silniejszym partnerom handlowym i dzięki nim i przy ich pomocy lepiej się sprzedaje,
- E. kontakty handlowe są jednym z wielu elementów ważnych w pracy handlowca.

- 3. Co sądzisz o klientach konkurencji i fakcie, że tam kupują:**
- A. to ich sprawa ,
 - B. a co mnie to obchodzi ,
 - C. no cóż, trzeba się z tym pogodzić,
 - D. można odbić klienta konkurencji, jeśli się spróbuje,
 - E. klienci konkurencji mogą być źródłem informacji, dlatego tam kupują, nawet jeśli nam odmówią kupna.
- 4. Tworzenie własnej listy potencjalnych klientów (na piśmie, komputerze), na podstawie ogłoszeń, artykułów w prasie itp., Twoim zdaniem jest:**
- A. to nie ma sensu,
 - B. mam w pamięci listę klientów, z którymi handluje, to mi wystarcza
 - C. to od klientów zależy kto u mnie kupi ,
 - D. są różne sposoby na znalezienie kolejnego klienta ,
 - E. tworzenie na piśmie bazy danych o klientach, potrzebne jest do kontaktów z klientem.
- 5. Planowanie kontaktów handlowych, z tymi których można wytypować jako potencjalnych klientów uważasz za:**
- A. stratę czasu,
 - B. zawsze potrafięś umówić się z klientem - z planowania rzadko coś wychodzi,
 - C. najlepiej dostosować się do terminów proponowanych przez klienta
 - D. najlepiej zaplanować sobie taktykę zdobycia klienta,
 - E. planowanie kontaktów umożliwia dobre gospodarowanie moim czasem.

6. Uważasz, że działania reklamowo-promocyjne firmy, produktów i usług:

- A. nic nie dają,
- B. jak jest dobra firma i produkty, to wszystko się sprzedaje,
- C. klienci znają się na rzeczy i kupują tam gdzie się im podoba,
- D. umiejętnie prowadzona reklama można zwiększyć zainteresowanie nawet kiepskim produktem lub usługą,
- E. promocja i reklama jest potrzebna by zainteresować klientów.

7. Telefoniczne docieranie do wytypowanego, potencjalnego klienta, aby zainteresować go swoją usługą jest:

- A. niepotrzebne, bo rozmowa przez telefon nic nie daje,
- B. sprzedawać trzeba ofensywnie, a nie prosząc przez telefon,
- C. jest to natrętne niepokojenie klienta, jak będzie chciał, to się do nas zgłosi,
- D. przez telefon można od czasu do czasu coś sprzedać
- E. warto zainteresować swoją ofertą potencjalnego klienta - aby umówić się z nim na spotkanie.

8. Wysyłanie reklamowych ofert handlowych uważasz za:

- A. niepotrzebny koszt,
- B. wyrzucam takie ofertowe „śmieci” do kosza,
- C. klienta nie można absorbować, zmuszając go do czytania folderów ofertowych,
- D. jak się ma kłopoty ze sprzedażą, wtedy warto porozysłać ofertę handlową,

- E. wysyłać oferty handlowe pocztą warto, aby później skontaktować się z każdym z tych klientów, w celu przedstawienia mu oferty w rozmowie bezpośredniej.

8. Czasami pyta się klienta, który u nas kupuje o wskazanie (polecenie) innych potencjalnych klientów.

Uważasz, że jest to:

- A. niepotrzebne, bo i tak nic z tego nie wynika,
- B. samemu trzeba umieć wytypować klientów i zainteresować ich sobą
- C. to jest manipulacja klientem i nie powinno się jej stosować,
- D. jest to dobry pomysł, ponieważ można wypytać klienta o jego partnerów, kontrahentów,
- E. taktowne pytanie klienta, o innych możliwych klientach, pozwala zbudować sieć kontrahentów dla własnej oferty.

10. Uważasz że dotarcie do potencjalnego klienta na rozmowę handlową, by przedstawić mu ofertę :

- A. nic nie da. Jak klient będzie chciał kupić, to sam się zgłosi,
- B. warto to robić. Pod warunkiem, że ma się poczucie, że w ten sposób sprzeda się klientowi coś ze swojej oferty,
- C. o ile klient nas zaprosi i da szansę na przedstawienie oferty, to warto to zrobić D. w rozmowie w cztery oczy można wiele dopowiedzieć klientowi, w zależności od zauważonej jego reakcji,
- D. warto umówić się z klientem na bezpośrednią rozmowę. Własna inicjatywa zwiększa szansę na sprzedaż.

11. Prezentacja siebie oraz firmy jest:

- A. nieistotna, ponieważ klient kupuje produkt i sam sprawdza jego jakość
- B. dobrą prezentacją siebie i firmy trzeba uzyskać przewagę nad klientem, wtedy klient kupi.
- C. nie można się wyróżniać i prezentować się lepiej niż klient - może go to drażnić
- D. odpowiednia prezentacja jest dobrym wstępem do każdej transakcji. Dobrze, kiedy klient w takim momencie nabiera do nas zaufania.

12. Znajomość produktów w rozmowie handlowej jest:

- A. niezbyt potrzebna w nowoczesnym handlu. Produkty mają instrukcję, atesty,
- B. trzeba mieć dużą wiedzę o produktach, które się sprzedaje, bowiem klienci niewiele wiedzą na ich temat,
- C. warto znać dobrze produkty, które się sprzedaje, bowiem będzie się wtedy umiało odpowiedzieć na każde pytanie klienta.,
- D. kiedy się zna swoje produkty, łatwiej klienta „czarować”,
- E. znajomość własnych produktów pomaga dopasować je do potrzeb klienta. Trzeba jednak też mieć wewnętrzne przekonanie, że produkty są dobre.

13. Rozmowa z klientem ma swoje standardowe fazy.

Czy warto je stosować w rozmowie?

- A. to byłoby bez sensu - nie da się skategoryzować rozmów handlowych.,
- B. jak się dobrze zna swoją branżę i produkty, można klientowi narzucić, sposób rozmowy,
- C. to klient narzuca sposób rozmowy handlowej. Trzeba się do niego dostosować,

- D. każda rozmowa jest inna, ale warto znać różne techniki sprzedażowe, różne sztuczki,
- E. warto znać fazy rozmowy handlowej, jednak każdy klient jest inny, więc trzeba być bardzo elastycznym.

14. Klient, który zamierza kupić jakieś produkty, nie zawsze może się zdecydować:

- A. to jego sprawa kiedy się zdecyduje,
- B. można mu narzucić sprzedaż, jeśli powie o co mu chodzi,
- C. prowadząc z klientem rozmowę, trzeba czekać aż się zdecyduje. Nie powinno się ingerować w jego tok myślenia,
- D. można nieco manipulować decyzjami klienta, o ile trochę rozpozna się jego psychologię,
- E. warto w rozmowie rozpoznać i zrozumieć dokładniej potrzeby klienta, aby dostosować do nich własną ofertę i przedstawić korzyści.

15. W przypadku bardzo złożonych transakcji, gdzie występują negocjacje (np. cenowe):

- A. wie warto silić się na finezje w negocjacjach. Klient albo kupi albo nie,
- B. klientowi można narzucić własne warunki jeśli umie się wygrywać,
- C. aby pozyskać i utrzymać klienta, trzeba zgadzać się na warunki negocjacyjne, które klient negocjuje,
- D. w negocjacjach można tak ograć klienta, że nawet tego nie zauważy i będzie zadowolony,
- E. trzeba dążyć do tego by wygrana negocjacyjna klienta była równocześnie naszą wygraną. Ważne jest porozumienie.

16. Po decyzji klienta o zakupie trzeba tę sprzedaż praktycznie zrealizować:

- A. to już jest rutynowe działanie, jak zawsze,
- B. klient powinien zadbać teraz o odbiór zakupionego towaru,
- C. dla dobra współpracy z klientem, sprzedający powinien zrobić wszystko czego klient zażąda,
- D. realizacja sprzedaży jest dobrą okazją aby klientowi coś wcisnąć, albo dodatkowo uzyskać od niego,
- E. realizacja sprzedaży to nasza okazja do wykazania się dobrą organizacją, aby zapracować i umocnić pozytywną opinię w oczach klienta.

17. Po dokonaniu przez klienta zakupu, sprzedawca

- A. ma klienta „z głowy”,
- B. jeśli klient będzie czegoś jeszcze chciał może sobie dokupić produkt lub usługę,
- C. sprzedawca powinien być do dyspozycji klienta cały czas np. na wypadek reklamacji itp.
- D. jeśli sprzedawca chce „upłynnić” coś niechodliwego, ma okazję zwrócić się do klienta, który dokonał zakupu,
- E. sprzedawca powinien mieć zwyczaj reagowania na problemy posprzedażowe klienta, który dokonał zakupu.

18. Twoim zdaniem opieka nad klientem, który już dokonał zakupu:

- A. jest niepotrzebna, klient jak będzie chciał kupować ponownie, to się zgłosi,
- B. klienci powinni odwiedzać firmę, w której kupili, bo przecież mogą się w niej pojawić jakieś nowości,

- C. opieka nad klientem powinna być taka, aby klient miał poczucie, że sprzedawca jest na każde jego zawołanie,
- D. kontakt z klientem warto utrzymywać. Może się przydać w przyszłości,
- E. opieka powinna być aktywna, ale bez natrętnego narzucania się.

19. Zdarzają się klienci, którzy odchodzą do konkurencji. Co sądzisz o takich klientach:

- A. niech sobie idzie,
- B. jak pójdzie, przekona się jak tam jest i wróci. Niejeden klient już tak zrobił,
- C. trzeba próbować takiego klienta zrozumieć,
- D. jak sprzedawca ma „głowę na karku”, potrafi takiego klienta przyciągnąć z powrotem,
- E. warto przeanalizować przyczyny dla których klienci odchodzą i wyciągnąć wnioski.

20. Wobec stałych klientów sprzedawca powinien:

- A. zachowywać stoicki spokój i robić swoje. Stali klienci przecież są przyzwyczajeni robić zakupy w jego firmie,
- B. może sobie pozwolić na więcej niż wobec innych klientów,
- C. stałym klientom powinno się szczególnie ustępować i spełniać ich oczekiwania - z nich się przecież żyje,
- D. stały klient to dobra okazja do zrobienia jakiegoś dodatkowego interesu,
- E. stały klient powinien być traktowany po partnersku, dla dobra obydwóch stron. Powinien czuć się u nas wyjątkowo dobrze.

Za chwilę dostanie Pan/Pani klucz do powyższej ankiety. Po samodzielnym podliczeniu wyników będzie Pan/Pani mógł/mogła dowiedzieć się jakim jesteś handlowcem. Przedtem jednak prosimy jeszcze o odpowiedzenie na ostatnie pytanie ankiety:

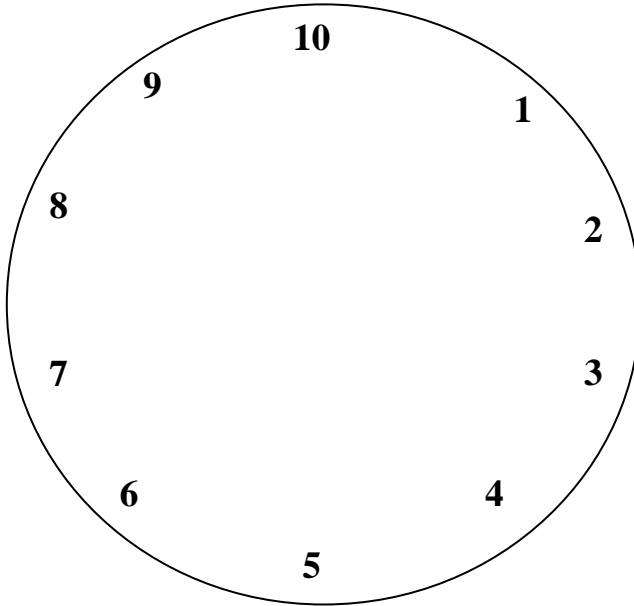
21. Czy ta ankieta, którą Pan/Pani wypełnia jest:

- A. nieprzydatna, ponieważ nic z niej nie wynika,
- B. i tak wiem dużo o tym, jakim jestem handlowcem,
- C. dowiem się wreszcie jakim jestem handlowcem,
- D. może mi się wynik tej ankiety do czegoś przydać.
Zobaczymy,
- E. potraktuję wynik tej ankiety jako inspirację do własnego rozwoju zawodowego.

Style osobiste handlowców - negocjatorów

			Style osobiste handlowców				
			Obojętny, lekcewa- żący	Dominująco skuteczny	Życzliwie uległy	Manipu- lacyjny	Aser- tywny
F A Z Y H A N D L O W E	Wyszu- kiwanie klientów	1. Badania marketingowe.					
		2. Poszukiwanie kontaktów.					
		3. Rozpoznawanie klientów konkurencji.					
		4. Budowanie baz danych o klientach.					
		5. Planowanie kontaktów handlowych.					
	Dociera- nie do klientów	6. Reklama.					
		7. Mailing.					
		8. Telemarketing.					
		9. System polecenia.					
		10. Docieranie na bezpośrednią rozmowę.					
	Nakło- nienie do zakupu	11. Prezentacja siebie i firmy.					
		12. Bezpośrednia prezentacja.					
		13. Fazy rozmowy handlowe.					
		14. Rozpoznawanie potrzeb klienta.					
		15. Stosowanie potrzeb klienta.					
	Posprze- dażo-wa opieka nad klien- tem	16. Sprawna realizacja sprzedaży.					
		17. Zainteresowanie posprzedażowe.					
		18. Budowanie dalszych kontaktów.					
		19. Klienci, którzy odchodzą.					
		20. Stali klienci.					

Ćwiczenia w przewidywaniu konsekwencji



Podaj w punktach poniżej wszelkie nasuwające Ci się konsekwencje faktu, gdyby wprowadzono taki sposób mierzenia czasu przy pomocy zegarów 10-cio godzinnych. (Jest to bardzo diagnostyczny test dla kandydatów na negocjatorów – bowiem w negocjacjach trzeba umieć przewidywać konsekwencje). Ilość konsekwencji, ich poprawność i proporcje pozytywnych konsekwencji (ile można zarobić) do negatywnych (ile można stracić) – świadczą pomocniczo kto będzie dobrym negocjatorem.

Sila perswazji

Często, nie tylko podczas negocjacji, może zdarzyć się sytuacja, że chociaż jesteśmy kompetentni i zdolni, posiadamy wysokie aspiracje, zawodzi nas wiara we własne możliwości. Tymczasem, oprócz mocnych nerwów, daleko ważniejsze jest subiektywne przekonanie o własnej sile, czyli diagnoza umiejętności negocjacyjnych.

We współczesnym świecie negocjacje stają się podstawowym elementem regulującym relacje ekonomiczne i społeczne. Umiejętność negocjowania jest więc jedną z najważniejszych umiejętności. Organizacje gospodarcze przeznaczają niezwykle duże środki na poszukiwania wybitnych negocjatorów, szkolą w tej umiejętności wielu swoich pracowników. Przed psychologami stawia się zadanie stworzenia skutecznych technik, pozwalających na wyodrębnienie uzdolnionych negocjatorów i znalezienie odpowiedzi, czy dany człowiek będzie dobrym negocjatorem. Jak dotąd psychologowie określili szereg cech i zdolności, którymi powinien odznaczać się efektywny negocjator. Na podstawie testów osobowości wnioskuje o predyspozycjach niezbędnych w tej działalności. Do najbardziej istotnych zalicza się: **ASPIRACJE, ZDOLNOŚCI I SIŁĘ** (Thorn, 1989) oraz umiejętność dojrzałych, asertywnych zachowań.

ASPIRACJE

to motywacja, która jest motorem działania. Im wyższe aspiracje, tym większa szansa na osiągnięcie zamierzonego celu. Cele są bardzo indywidualne, mogą to być korzyści finansowe, ale równie często są to gratyfikacje niematerialne, jak awans, uznanie i szacunek. Może to być też zadowolenie z rozwoju własnych zdolności, poczucie własnej kompetencji, może to być również po prostu czysta satysfakcja z dobrze wykonanej pracy, którą się lubi.

ZDOLNOŚCI

każdy może doskonalić, a zdolny negocjator swoje umiejętności ciągle ćwiczy i rozwija. Jest to jednocześnie pierwsza zdolność negocjatora - dążenie do ciągłego rozwoju. Analizuje on post factum prowadzone przez siebie sprawy. Sprawdza, co było w nich dobre i co następnym razem należałoby poprawić. Zanim przystąpi do negocjacji, starannie się doń przygotowuje, aktywnie poszukuje potrzebnych informacji, bierze pod uwagę znacznie więcej możliwych rozwiązań, niż zauważają to przeciętni negocjatorzy. Stawia na długofalową współpracę, koncentrując się na korzyściach obu stron. Jego plany zawierają wiele możliwych wariantów rozwiązań, cele formułowane są w przedziałach, a nie w wartościach punktowych. Na przykład przeciętny negocjator jako cel wyznacza sobie osiągnięcie ceny 97 zł, a zdolny negocjator wyznacza sobie przedział - od 89 do 105 zł (Dąbrowski, 1990).

SILA

to niezwykle ważna cecha negocjatora. Ważna jest obiektywna siła - kondycja, mocne nerwy, ale najważniejsze jest subiektywne poczucie siły. Siłą dobrego negocjatora jest przekonanie o jej posiadaniu. Należy tu dodać, że przeciętnie ludzie mają tendencje do przeceniania siły drugiej strony i niedoceniań siły własnej. Mówiąc o tej sile często używa się pojęcia BATNA (Best Alternative To A Negotiated Agreement). Jest to nasza siła negocjacyjna, wynikająca z pozycji przetargowej, z tego, co posiadamy, a co jest atrakcyjne dla drugiej strony.

Niejednokrotnie siła własnej BATNA, wobec tej siły u drugiej strony, decyduje o przyjęciu określonej strategii negocjacyjnej. Natomiast w ujęciu psychologicznym, indywidualna siła negocjacyjna to umiejętność przekonania partnera i wywierania wpływu na niego w celu uzyskania optymalnie korzystnego wyniku. Warto zastanowić się, jak

przedstawić swoje własne atuty, jak nie dać osłabić się krytyką i spokojnie przyjmować wyzwania, jakie przynosi nam sytuacja konfliktowa.

Często, nie tylko w negocjacjach, może zdarzyć się sytuacja, że chociaż jesteśmy kompetentni i zdolni, posiadamy wysokie aspiracje, zawodzi nas wiara we własne możliwości. I to jest właśnie powodem, że siła perswazji przeszkadza się w słabość perswazji.

Tak więc, zanim przystąpimy do negocjacji, zanim oddelegujemy do rozmów naszego pracownika, dobrze sprawdzić, jaka jest nasza indywidualna siła negocjacyjna, gdzie jesteśmy nie do pokonania, a gdzie nasza moc słabnie i gdzie znajduje się miejsce, nad którym należy pracować, by przestało być słabym punktem, a stało się obszarem mocnych stron własnych.

DIAGNOZOWANIE SIŁY NEGOCJACYJNEJ

tradycyjnymi testami osobowości jest jednak zawodne. O zdolnościach negocjacyjnych kandydata na negocjatora wnioskuje się bowiem pośrednio. Dlatego też trwają poszukiwania efektywniejszych metod określania sprawności i skuteczności negocjacyjnej poszczególnych osób, przyszłych negocjatorów.

W praktyce treningów menedżerskich autorzy artykułu wykorzystują technikę bezpośredniego diagnozowania umiejętności negocjacyjnych. Metoda ta zdaje egzamin i w trakcie półgodzinnego ćwiczenia uświadamia każdemu z uczestników na jakim poziomie są jego zdolności negocjacyjne i indywidualna siła negocjacyjna. Metoda ta powstała z nurtu ćwiczeń case study i testów sytuacyjnych.

Podstawowym elementem ćwiczenia jest arkusz „Problemy współczesnego świata, zawierający instrukcję i listę 15 problemów (lista problemów została ustalona w badaniach pilotażowych, w grupie 37 osób które proponowały swoje listy problemów, a następnie oceniały wspólną obszerną listę na skali: bardzo ważne, średnio ważne, mało ważne; na tej

podstawie powstała standardowa lista 15 problemów stosowanych w ćwiczeniu).

Wybranie problemów świata, jako treści omawianego ćwiczenia, diagnozującego umiejętności negocjacyjne, wynikało z założenia, że należy w trakcie procedury posługiwać się względnie neutralnymi pojęciami. Problemy zawodowe, angażujące emocje w większym stopniu, mogłyby deformować wyniki testu.

Procedura ćwiczenia testującego umiejętności negocjacyjne, składa się z dwóch części:

1. Każdy z uczestników dostaje arkusz „Problemy współczesnego świata”, w którym w kolumnie A ma ustalić – zgodnie z instrukcją – wagę poszczególnych problemów. Od uznanego przez siebie za najważniejszy do najmniej ważnego.

2. Po wypełnieniu przez każdego z uczestników kolumny A, grupę dzieli się na czteroosobowe zespoły. Członkowie każdego z zespołów mają za zadanie ponownie ocenić ważność tych samych problemów, tym razem wspólnie, wewnątrz każdego zespołu. Można dodać komentarz do instrukcji (modyfikacja procedury), że nie należy ustalać kolejności przez uśrednienie indywidualnych ocen z kolumny A. Należy natomiast starać się być skutecznym negocjatorem i w wyniku dyskusji „uzyskać consensus w zespole co do kolejności (ważności) problemów”. Ważne jest uzyskanie wspólnego stanowiska. (Jest to dodatkowy moduł ćwiczeniowy, uświadamiający szkolonym rolę consensusu w negocjacjach).

Uzgodnione oceny należy wpisać do kolumny B. Prowadzący odnotowuje czas zakończenia ćwiczenia w każdym z zespołów. Po zakończeniu pracy w zespołach każdy z uczest-

ników sam oblicza wyniki określające jego indywidualną siłę negocjacyjną.

Obliczanie wyników odbywa się następująco: do kolumny C wpisuje się bezwzględną różnicę liczb z kolumn A i B z każdego wiersza. Następnie sumuje się wartość liczb z kolumny C. W ten sposób powstaje wynik liczbowy, który określa Indywidualną Siłę Negocjacyjną (ISN) każdego z uczestników na tle zespołu i całej grupy. Oczywiście im niższy wynik, tym wyższa ISN. Wynik dotyczący siły negocjacji nie jest jedynym miernikiem zdolności negocjacyjnych testowych.

Obserwacja przebiegu negocjacji daje także informacje o sposobie negocjowania stosowanego przez szkolonych, technice, agresywności czy uległości stosunku negocjatora do ludzi i przedmiotu negocjacji. Można także wyłonić ludzi dominujących, aktywnych i podporządkujących się.

Test posiada dodatkową zaletę, że nie jest testem deklaratywnym, więc efekt autoprezentacji nie wpływa na deformację wyników. Jest w nim testowane rzeczywiste zachowanie badanego w prawdziwej, chociaż ćwiczeniowej sytuacji negocjacyjnej. Na podstawie przetestowanych wielu grup treningu negocjacyjnego określone są również własne normy do diagnozowania i prognozowania wielkości Indywidualnej Siły Negocjacyjnej.

Problemy współczesnego świata

PROBLEMY	A	B	C
Rozluźnienie więzi rodzinnych.			
Degradacja środowiska naturalnego.			
Uzależnienie od komputerów.			
Zmniejszenie się powierzchni terenów zielonych.			
Brak wrażliwości na krzywdę innych.			
Dążenie do osiągnięcia sukcesów za wszelką cenę.			
Choroby cywilizacyjne.			
Głód w krajach Trzeciego Świata.			
Nadmierny rozwój motoryzacji.			
Ciągły wyścig zbrojeń.			
Brak poszanowania dla podstawowych wartości.			
Konflikty zbrojne.			
Zaburzenie równowagi naturalnej.			
Wzrost przestępczości.			
Brak tolerancji.			

Diagnoza umiejętności negocjacyjnych

Instrukcja

W poniższej ankiecie masz zestaw pięćdziesięciu czteroelementowych opinii na temat sporów i negocjacji. W każdym zestawie trzeba wybrać jedną z czterech opinii, która najlepiej odzwierciedla Twój pogląd na dany w zestawie temat.

Oto przykład takiego zestawu:

- a. Najlepiej stosować w negocjacjach poniższe przysłowie: „*Pokorne ciele to dwie matki ssie*”.
- b. Najlepiej stosować w negocjacjach poniższe przysłowie: „*Na pochyłe drzewo to i koza wejdzie*”.
- c. Najlepiej stosować w negocjacjach poniższe przysłowie: „*Mądrej głowie dość dwie słowie*”.
- d. Najlepiej stosować w negocjacjach poniższe przysłowie: „*Kto sprytniejszy ten wygrywa*”.

W powyższym żartobliwym nieco przykładzie wybierz to przysłowie (zakreślając kółkiem literę, którą jest oznaczone), które najtrafniej określa Twoją opinię i zachowanie we wszelkich negocjacjach i sporach.

A teraz podobnego wyboru dokonaj w kolejnych pięćdziesięciu zestawach.
W każdym zestawie można zakreślić tylko jedną literę opinii, która Ci najbardziej odpowiada.

Jeśli chcesz poznać, jakim jesteś negocjatorem(ką) naprawdę
staraj się tak wybierać w każdym zestawie, aby to, co wybierzesz
odpowiadało Twoim rzeczywistym przekonaniom na ten temat.

A – STRATEGIA

A-I

- a. Celem każdego sporu jest doprowadzenie do dobrej atmosfery między spierającymi się.
- b. Celem każdego sporu jest jego wygrana.
- c. Celem każdego sporu jest rozwiązanie problemu.
- d. Cel zawsze uświęca zastosowane środki.

A-II

- a. Celem sporu powinno być porozumienie.
- b. Celem sporu powinno być zwycięstwo.
- c. Celem sporu powinien być mądry wynik osiągnięty w wyniku dyskusji.
- d. Celem powinno być zwycięstwo pod pozorem porozumienia.

A-III

- a. W sporach trzeba przede wszystkim pokazać swój a życzliwość wobec drugiej strony sporu.
- b. W sporach trzeba przede wszystkim pokazać swoje racje.
- c. W sporach decydują obiektywne kryteria i fakty.
- d. W sporach wygrywa zawsze sprytniejszy.

A-IV

- a. Ludziom należy ustępować kiedy jest różnica zdań.
- b. Od ludzi w sporze należy oczekiwać, a nawet żądać aby nam ustąpili.
- c. Nieważne kto komu w sporze ustąpi, ważne jest rozwiązanie problemu, który jest przyczyną sporu.
- d. Ludźmi da się w sporze manipulować dla swoich korzyści.

A-V

- a. Ludzie są do siebie nastawieni przyjaźnie - tak należy ich postrzegać.
- b. Ludzie w sporach są zwykle twardymi przeciwnikami.
- c. Ludzie spierają się po to aby rozwiązać jakiś problem.
- d. Ludzie w sporach stwarzają pozory życzliwości.

A-VI

- a. Nie warto planować, bo jak ktoś ma pecha to i tak mu się nie uda.
- b. Warto planować, ale i tak wszystko zależy od szczęścia - trzeba o nie walczyć.
- c. Warto planować i być konsekwentnym, ale i elastycznym w realizowaniu planów.
- d. Wszystko w sporach zależy od sprytu - można więc to zaplanować.

A-VII

- a. Przed przystąpieniem do sporu zwykle odczuwam lęk.
- b. Przed przystąpieniem do sporu zwykle odczuwam gniew i zdeterminowanie.
- c. Przed przystąpieniem do sporu odczuwam zazwyczaj zaniepokojenie, jak to się rozegra między stronami.
- d. Przed przystąpieniem do sporu trzeba być uważnym, aby nie dać się ograć.

A-VIII

- a. Człowiek powinien być miły wobec innych.
- b. Człowiek powinien być bezkompromisowy wobec innych jeśli chce od nich coś uzyskać.
- c. Człowiek powinien traktować innych jako partnerów, z którymi można dojść do porozumienia.
- d. Człowiek powinien być uprzejmy jeśli chce od ludzi coś uzyskać.

A-IX

- a. Do wszelkich dyskusji i sporów trzeba się przygotowywać przewidując co zechce od nas druga strona.
- b. Do wszelkich dyskusji i sporów trzeba się przygotowywać - co my będziemy chcieli uzyskać od drugiej strony.
- c. Do wszelkich dyskusji i sporów trzeba się przygotowywać przewidując co my będziemy chcieli i jak na to zareaguje druga strona.
- d. Do wszystkich dyskusji i sporów trzeba się przygotować, aby umieć sprytnie postawić na swoim.

A-X

- a. Nie lubię przewodzić w dyskusjach - wolę słuchać jak inni dyskutują.
- b. Lubię przewodzić w dyskusjach i różnego typu sporach.
- c. Przewodzę w tych dyskusjach, w których dzieje się coś ważnego i które dotyczą spraw istotnych dla mnie i innych i możemy wspólnie rozwiązać problem.
- d. Lubię kontrolować przebieg dyskusji, aby ją delikatnie ukierunkować w stronę dla mnie najbardziej korzystną.

B – ASERTYWNOŚĆ

B-I

- a. Jeśli w pracy z ludźmi występują problemy zwykle wróży to kłopoty.
- b. W pracy z ludźmi zawsze występują jakieś kłopoty dzięki temu działanie wśród ludzi nie jest nudne.
- c. Jeśli w pracy z ludźmi występują problemy trzeba się skoncentrować aby je rozwiązać.
- d. Ktoś kto jest sprytny zawsze będzie potrafił nimi delikatnie sterować.

B-II

- a. Jeśli w sporze robi się komuś przykrość trzeba się przestać kłócić i zgodzić się z nim dla dobrej atmosfery współpracy.
- b. W sporach i dyskusjach trzeba mieć zdecydowany pogląd, należy nie zmieniać go i bronić do końca.
- c. W dyskusjach i sporach ważne jest znalezienie w sposób kulturalny najlepszego rozwiązania dla wszystkich.
- d. Sprytny człowiek potrafi uzyskać swoje w dyskusji bez kłótni i sporów.

B-III

- a. W sporach trzeba stosować prośby, aby nas zrozumiano i zaakceptowano.
- b. W sporach można zastosować nawet niewielką groźbę dla wzmocnienia swojego stanowiska.
- c. Najwięcej uzyskuje się przez partnerstwo, kiedy obie strony szukają wspólnie takich rozwiązań, aby odniosły obie korzyści.
- d. W sporach najlepiej jest tak pokierować ludźmi dla swoich korzyści, aby tego nie zauważyli.

B-IV

- a. Dla ludzi trzeba być pobłażliwym.
- b. Dla ludzi trzeba być twardym i narzucającym swoje zdanie.
- c. Dla ludzi trzeba być życzliwym, ale i obiektywnym.
- d. Dla ludzi trzeba być życzliwym, ale z powodu swoich korzyści.

B-V

- a. W dyskusjach i sporach można pokazać swoją słabość.
- b. W dyskusjach i sporach trzeba pokazać swoją siłę.
- c. Wygrywają w sporach fakty i argumenty, a nie ludzie, którzy się spierają.
- d. W dyskusjach i sporach trzeba być sprytnym i nie pokazywać tego.

B-VI

- a. Ludzie zazwyczaj są nieustępliwi i agresywni – trzeba im ustąpić.
- b. Ludzie są zazwyczaj ustępni jak ich się „przycisnie do muru” - trzeba umieć zepchnąć innych do defensywy.
- c. Ludzie zazwyczaj są partnerami w załatwianiu różnych spraw i we współpracy.
- d. Ludzie zazwyczaj nie widzą istoty sprawy i można nimi manipulować, jak się jest sprytnym człowiekiem.

B-VII

- a. Lubię wszystkich nawet tych, którzy mnie nie lubią.
- b. Nie lubię wszystkich tych, którzy stają na drodze do moich celów.
- c. Nie ma co się starać o przyjaźń współpracowników czy partnerów w interesach, bo albo cię lubią albo nie.
- d. Lubię tych, którzy są mniej sprytni ode mnie.

B-VIII

- a. Ludzi nie wolno ogrywać we wszystkich sprawach.
- b. Ludzi jest łatwo ogrywać, trzeba się tylko do tego zabrać.
- c. Opłaca się w sporach ludzi szanować nawet kiedy się z nimi kłóci.
- d. Ludźmi jest łatwo manipulować.

B-IX

- a. Unikam sytuacji, w których pomiędzy ludźmi dochodzi do różnic interesów i poglądów, bo to ich konfliktuje i się źle czuję z tym.
- b. Lubię wywoływać sytuacje konfliktowe w sposób kontrolowany - wtedy się coś wreszcie wyjaśnia.
- c. Sytuacje konfliktowe są cechą funkcjonowania każdej grupy - trzeba je tylko umieć dostrzec w porę i je rozwiązywać.
- d. Nie lubię sytuacji konfliktowych, ale lubię zawsze wygrywać.

B-X

- a. Rozwiązywanie sporów zależy od kultury osobistej uczestników - kto ustąpi.
- b. Rozwiązywanie sporów zależy od tego kto jest silniejszy.
- c. Rozwiązywanie sporów zależy przede wszystkim od argumentów i racji.
- d. Rozwiązywanie sporów zależy od tego kto jest sprytniejszy.

C – INTERESY

C-I

- a. Trzeba mieć swój pomysł rozwiązania sporu i taktownie go zaproponować, ale zmienić go jeśli druga strona się nie zgadza na naszą propozycję.
- b. Trzeba mieć jeden zdecydowany pomysł na rozwiązanie sporu i twardo go forsować.
- c. W sporach trzeba dyskutować wiele możliwych sposobów rozwiązania sytuacji.
- d. W sporach swój pomysł rozwiązania trzeba wprowadzić, tak aby druga strona tego nie zauważyła.

C-II

- a. W sporze ujawnienie naszego stanowiska o problemie ułatwia jego rozwiązanie.
- b. W sporze nie wolno ujawniać naszego stanowiska.
- c. W sporze warto pozwolić na wzajemne badanie ewentualnych wspólnych płaszczyzn porozumienia.
- d. W sporze trzeba umieć taktycznie odsłonić tylko tę część naszego stanowiska, która stworzy lepsze wrażenie.

C-III

- a. W sporach zawsze trzeba coś stracić aby uzyskać porozumienie.
- b. W sporach zawsze można zerwać negocjacje aby nic nie stracić.
- c. W sporach obie strony mogą coś stracić i coś zyskać - zawsze tak się dzieje.
- d. W sporach nic się nie traci kiedy umie się udawać, że też się ustępuje dla kompromisu.

C-IV

- a. Jeśli w sporze trzeba określić ustępstwa najlepiej jest na początku ustalić ich najniższy dopuszczalny przez nas poziom.
- b. Jeśli w sporze ktoś ma ustąpić to najlepiej z naszej strony jest podać najwyższe warunki jakie chcemy uzyskać i walczyć o ich uzyskanie.
- c. W sporze należy przewidzieć obszar - „widelki” wzajemnych ustępstw z obu stron.
- d. Najlepiej jest kiedy ustępstwa są pozorne i druga strona da się na to nabrać.

C-V

- a. W sporach można zakomunikować jaka jest granica własnych ustępstw dla dobra sprawy.
- b. W sporach nie wolno odkrywać granicy swoich ustępstw - przeciwnik to wykorzysta.
- c. W sporach granice ustępstw mogą być różne w różnych zakresach i obszarach.
- d. W sporach można udawać granice ustępstw korzystniejsze dla siebie.

C-VI

- a. Najwięcej w sporze z innymi uzyskuje się poprzez życzliwe i mądre ustępstwa.
- b. Najwięcej w sporze z innymi uzyskuje się poprzez narzucenie swojej woli i zdominowanie przeciwnika.
- c. W sporach trzeba szukać elastycznie rozwiązania polubownego dla obu stron.
- d. Najwięcej w sporze z innymi uzyskuje się poprzez sprytnie manewrowanie ustępstwami.

C-VII

- a. Niepowodzenia, które nas spotykają to wina braku szczęścia.
- b. Niepowodzenia, które nas spotykają to wina innych, którzy nam mogli coś utrudnić.
- c. Niepowodzenia które nas spotykają wynikają zarówno z różnych przeszkód zewnętrznych jak i własnych błędów.
- d. Niepowodzenia, które nas spotykają wynikają najczęściej z własnych potknięć w sporach.

C-VIII

- a. Ludziom, z którymi się współpracuje i załatwia sprawy można zazwyczaj zaufać.
- b. Ludziom, z którymi załatwia się sprawy nie wolno ufać.
- c. Jeśli załatwia się sprawy trzeba koncentrować się na sprawach, a nie być przeczuloną osobą na temat zaufania do innych.
- d. Ludziom, z którymi załatwia się sprawy można ufać w nieznacznym stopniu - przecież mogą nami również manipulować.

C-IX

- a. Los jest decydującym czynnikiem w życiu człowieka.
- b. Nad losem można zapanować - dobrze planując i kierując swoim życiem.
- c. Los jest jedną z wielu zmiennych wyznaczających życie człowieka - trzeba umieć go pogodzić ze swoimi celami i zadaniami.
- d. Los również można oszukać -jeśli człowiek wykaże dużo sprytu.

C-X

- a. W dyskusjach ważne jest aby mieć wsparcie kilku innych osób wspierających moje wystąpienia.
- b. W dyskusjach nie jest ważne czy ktoś mnie popiera, można sobie poradzić z oponentami jak ma się jasne, przekonywujące stanowisko.
- c. W dyskusjach najważniejsze jest aby mieć przemyślany problem i mieć argumenty dla rozwiązania problemu.
- d. W dyskusjach można sobie poradzić z oponentami - jeśli jest się dostatecznie sprytną osobą.

D - ROZWIĄZANIA

D-I

- a. W sporach i różnicach stanowisk trzeba przede wszystkim zadbać o kulturalną atmosferę.
- b. We wszelkich sporach trzeba nastawić się zwykle na wygraną dla swojego poglądu.
- c. W sporach trzeba być elastyczną osobą, trzeba mieć dużo propozycji rozwiązania problemu.
- d. W sporach trzeba zachować elastyczność, dążąc jednak do swojego stanowiska.

D-II

- a. Trzeba się skoncentrować w sporze na propozycji drugiej strony, trzeba ją respektować.
- b. Liczy się nasza propozycja w sporze, trzeba ją forsować.
- c. Trzeba porównywać propozycje rozwiązań sporu obu stron.
- d. Naszą propozycję rozwiązania sporu trzeba umieć przemycić w sposób niezauważony.

D-III

- a. Niektórzy są urodzonymi pechowcami i nie mają zwykle szczęścia i dlatego nie próbują podjąć wielu działań.
- b. Niektórzy są urodzonymi szczęściarzami, którym się zwykle wszystko udaje cokolwiek zaproponują innym, trzeba starać się być takim.
- c. O powodzeniu w życiu nie decyduje przede wszystkim szczęście czy pech, ale najbardziej dobre przygotowanie do tego co się robi, pomysły i rzetelna praca.
- d. Niektórzy są urodzonymi spryciarzami i dlatego wszystko im się w życiu udaje.

D-IV

- a. Kompromis jest zwykle ceną, którą trzeba zapłacić za ustępstwa.
- b. W życiu trzeba unikać kompromisów – kompromis to przegrana.
- c. W życiu umiejętne doprowadzenie do kompromisu może dać dużo satysfakcji o ile rozpatrzono wiele rozwiązań.
- d. Kompromis jest dobrą rzeczą pod warunkiem, że udało nam się uzyskać swoje.

D-V

- a. Los wyznacza moje życie.
- b. Jestem osobą odpowiedzialną za to co mnie spotyka.
- c. Los jest tylko inspiratorem w moim życiu, które ja kształtuje samodzielnie.
- d. Losowi można pomóc.

D-VI

- a. W dyskusjach warto jest przede wszystkim poznać poglądy i stanowiska różnych dyskutantów i ich różne propozycje rozwiązania problemu, trzeba je respektować.
- b. W dyskusjach ważne jest, aby podkreślać swoje stanowisko i umieć bronić swojego poglądu.
- c. W dyskusjach trzeba umieć znaleźć jakieś wspólne rozwiązanie.
- d. W dyskusjach trzeba umieć wywnioskować jaki jest pogląd drugiej strony, aby ją umiejętnie przekonać.

D-VII

- a. W sporze trzeba być elastycznym - aby umieć zareagować gdy zaskoczy nas druga strona.
- b. W sporze aby go nie przegrać trzeba z góry założyć nasze zdecydowane stanowisko.
- c. W sporze trzeba być kreatywnym w poszukiwaniu możliwości rozwiązania sporu - im więcej rozwiązań tym lepiej.
- d. W sporze trzeba mieć dwa rodzaje poglądów - jawny i ukryty, do którego się zmierza.

D-VIII

- a. Nie lubię kiedy ktoś krytykuje mój pogląd - to nieprzyjemne.
- b. Nie robi na mnie wrażenia krytyka moich poglądów przez innych.
- c. Wsłuchuję się w krytykę moich poglądów i umiem argumentować i wyciągać wnioski i proponować nowe rozwiązania.
- d. Uważam na krytykę moich poglądów, bo w ten sposób druga strona odsłania swoje intencje - wygrywa się wtedy jej argumentami.

D-IX

- a. Każdy człowiek ma jakieś wady.
- b. Nie mam żadnych większych wad.
- c. W człowieku ważniejsze są jego silne strony - trzeba je aktywnie rozwijać.
- d. Człowiek może uczynić swoje wady aktywnymi w sporze.

D-X

- a. Bardzo często czuję, że nie mam wpływu na to jakie mnie spotykają niepowodzenia.
- b. Niepowodzenia, które nas spotykają to wynik własnych popełnionych błędów - trzeba starać się ich nie popełniać.
- c. Niepowodzenia to wynik splotu najróżniejszych okoliczności - częściowo ma się na nie wpływ, szczególnie kiedy się wyciąga z nich wnioski.
- d. Niepowodzenia to wynik jakiegoś naszego nieostrożnego posunięcia w negocjacjach.

E – KRYTERIA

E-I

- a. W sporach potrzebne jest uzyskanie porozumienia.
- b. W sporach trzeba się zwykle upierać przy swoim.
- c. W sporach liczą się argumenty merytoryczne - nic więcej.
- d. W sporach trzeba demonstrować zgodę na argumenty drugiej strony, ale sprytnie robić swoje.

E-II

- a. W sporach trzeba życzliwie „urobić” drugą stronę.
- b. W sporach należy „złamać wolę” przeciwnika w sporze.
- c. Trzeba umieć uzasadnić i być podatnym na uzasadnienia drugiej strony sporu o ile argumentuje ona racjonalnie i posługuje się faktami.
- d. W sporach trzeba wykazać się sprytem, aby być lepszym w rezultacie sporu i uzyskać lepszy wynik.

E-III

- a. Życzliwe „urobienie” drugiej strony jest ważniejsze od argumentacji i faktów.
- b. Presja jest ważniejsza od uzasadnienia swojego stanowiska.
- c. Od presji ważniejsze są reguły, które zwykle decydują o sposobie rozwiązywania sporu.
- d. Każdy fakt można umiejętnie zinterpretować na swoją korzyść.

E-IV

- a. Przyszłość nasza zależy od życzliwości innych.
- b. Przyszłość człowieka zależy od tego co sam sobie zaplanuje i wywalczy.
- c. Przyszłość nasza zależy od tego co wypracujemy w swojej rzetelnej działalności.
- d. Przyszłość człowieka zależy od jego sprytu i zaradności w życiu.

E-V

- a. W sporach życzliwością można zjednać tego kto występuje z pozycji psychicznej siły.
- b. Wygrywa spory ten kto jest silniejszy psychicznie.
- c. W sporach silniejszy psychicznie często przegrywa, bo traci w gniewie i działa nieracjonalnie.
- d. W sporach ważniejszy od siły psychicznej jest refleks, inteligencja i spryt jaki się posiada.

E-VI

- a. Nie lubię zabierać głosu w dyskusjach, staram się przysłuchiwać temu co inni mówią.
- b. Lubię brać udział w dyskusjach kiedy ludzie różnią się między sobą - wtedy dzieje się coś interesującego w takich grupach - nie nudzę się.
- c. Lubię brać udział w rzeczowych dyskusjach, które coś wnoszą dla mnie i dla innych – jeśli są obiektywnie prowadzone bez demagogii i emocji.
- d. Lubię w dyskusjach dyskretnie kontrolować i kierunkować to co się dzieje, aby więcej uzyskać w rezultacie.

E-VII

- a. Nie lubię prowokować w dyskusjach innych.
- b. Lubię prowokować w dyskusjach innych do zabrania głosu i zaprezentowania swojego poglądu - lubię bowiem walkę.
- c. W dyskusjach dla lepszego zrozumienia prawdy pytaniami zachęcam oponentów do zabrania głosu.
- d. Lubię prowokować innych w dyskusjach, ale tak, aby odsłonić swoje intencje i byli łatwiejsi do przekonania przeze mnie.

E-VIII

- a. Jak dostanę od kogoś list to zwykle zaraz odpisuję.
- b. Odpisywanie na listy to strata czasu.
- c. Odpisuję zwykle na listy kiedy piszący do mnie wyraźnie oczekuje ważnych dla siebie informacji,
- d. Odpisuję na list kiedy mam w tym jakiś interes.

E-IX

- a. Zwykle poddaję się presji silniejszego oponenta.
- b. Lubię wywierać presję na innych celem uzyskania zwycięstwa.
- c. W sporze stosuję się do reguł, które ustaliliśmy, albo do zwyczajowych reguł dyskusowania problemu.
- d. W sporze nie wywiera się presji na przeciwnika tylko subtelnie go się kieruje np. pytaniami.

E-X

- a. Intuicja jest dobrym doradcą w negocjacjach.
- b. Najlepszym doradcą w negocjacjach jest pewność siebie.
- c. W negocjacjach najlepszym doradcą są przygotowane informacyjnie i statystycznie bazy danych.
- d. Najlepszym doradcą w negocjacjach jest własny spryt jeśli się go posiada.

Klucz wyników

ZBIORY	ZESTAW OPINII										RAZEM
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	
A. STRATEGIA											a
											b
											c
											d
B. ASERTYWNOŚĆ											a
											b
											c
											d
C. INTERESY											a
											b
											c
											d
D. ROZWIĄZANIA											a
											b
											c
											d
E. KRYTERIA											a
											b
											c
											d

RAZEM	
a	
b	
c	
d	