

Andrzej Wiśniewski

STRATEGIE I TECHNIKI NEGOCJACJI

Wstęp

Sztuka negocjacji to jedna z najmłodszych dziedzin w marketingu i życiu biznesowym w Polsce. Choć wydaje się, że popularyzacja tej umiejętności odbywa się od dawien dawna, to w rzeczywistości w naszym kraju pierwsze książki napisane w języku polskim i poświęcone negocjacjom zostały wydane w 1990 roku. Prekursorami byli Maciej Stalmaszczyk, który napisał: „Negocjacje transakcyjne w handlu międzynarodowym” oraz Paweł J. Dąbrowski i jego pozycja „Praktyczna teoria negocjacji”. Ten rok w historii wydawnictw związanych z negocjacjami w Polsce był przełomowym i jak czas pokazał Ci dwaj autorzy przetarli drogę swoim kolegom. Od tego momentu do obecnego roku na półkach w księgarniach pojawiły się setki pozycji poświęconych pertraktacją.

Z negocjacjami spotykamy się przez całe nasze życie, począwszy od małego dziecka, gdy negocjujemy z rodzicami, kontynuując je na każdym kroku w naszym dorosłym życiu (kupując samochód czy w czasie rozmowy kwalifikacyjnej).

Według Alana Fowlera, „Negocjacje to proces interakcji, w którym przynajmniej dwie strony widzące konieczność wspólnego zaangażowania dla osiągnięcia celu, ale początkowo różniące się oczekiwaniami, próbują za pomocą argumentów i perswazji przezwyciężyć dzielące je różnice i znaleźć wzajemnie satysfakcjonujące rozwiązanie”¹.

Wielu autorów postrzega negocjacje, jako rywalizację, w której właściwie nie ma reguł, ani żadnych zasad, które mogłyby determinować jakąś ze stron do określonego zachowania. Oznacza to, że w wielu przypadkach negocjacje są widziane, jako rodzaj walki, w której każda ze stron próbuje uzyskać jak najkorzystniejsze warunki dla siebie. Pomoc ma w tym stosowanie szeregu technik negocjacji.

Strategie negocjacji

¹ A. Fowler, *Jak skutecznie negocjować*, petit, Warszawa 2001.

Strategia prowadzenia negocjacji może wynikać z predyspozycji osobowościowych bądź ze świadomego wyboru opartego na założeniu, że określony sposób działania jest w danej sytuacji najbardziej odpowiedni. Styl może pokazywać nastawienie danej osoby do konfliktu oraz sposób zachowania determinowany jej potrzebami, zdolnościami czy percepcją. Na podstawie dostępnej literatury możemy wyróżnić kilka typologii stylów negocjowania. Najbardziej popularnym podziałem, wydaje się ten, gdzie głównym kryterium jest sposób podejścia do partnera i zadania, przedstawia się on następująco:

- „Twarde” - oznaczają negocjacje nieustępliwe, bezwzględne, w których jest ściśle sprecyzowany cel, jaki chcemy osiągnąć, nie obchodzi nas w nich stanowisko partnera i robimy wszystko, aby osiągnąć nasze założenia, negocjatorów używających tego stylu cechuje brak zrozumienia przeciwnika i jakichkolwiek argumentów.
- „Miękkie”- są całkowitym przeciwieństwem negocjacji twardych, partner w nich jest naszym przyjacielem i staramy się zrozumieć jego potrzeby, pragnienia czy wczuć się w jego sytuację, głównym założeniem tego stylu jest to, iż dwie lub więcej stron dąży do osiągnięcia porozumienia, godzimy się w nich na wiele kompromisów, uważając, że są one niezbędne, jesteśmy bardzo otwarci i szczerzy.
- „ Wygrana - wygrana”- styl tych negocjacji charakteryzuje się tym, że osobisty stosunek do drugiego negocjatora jest nieistotny (ani przyjaciel, ani wróg), negocjujące ze sobą strony są partnerami, których praca ma przynieść skutek w postaci zadowalającego wyniku negocjacji poprzedzonego wspólną, ciężką pracą, negocjator kieruje się zasadą „oddziel ludzi od problemu”.

Podsumowując wyżej opisane style negocjacyjne, należy zaznaczyć, że najczęściej spotykamy się z twardym sposobem prowadzenia negocjacji. Pertraktujący bardzo często ukrywają przed sobą fakty czy granicę, do której są gotowi dotrzeć negocjując, a także obstają do końca przy swoim (bardzo często słyszymy o przerwaniu negocjacji z powodu braku porozumienia i pozostania przy swojej opcji). W tym miejscu od razu narzuca się pytanie czy

warto być twardym w negocjacjach? Trudno jednoznacznie odpowiedzieć na to pytanie, gdyż każdy z procesów pertraktacji wygląda inaczej. W dużej mierze zależy to od przeciwnika, jeśli jest nim negocjator stosujący styl miękkiej, możemy być pewni wygranej tego twardego, ale nie wiadomo do końca czy wynegocjowane warunki będą możliwie najkorzystniejsze.

Negocjacje miękkie używane są natomiast wtedy, gdy zależy nam na bardzo dobrych, przyjacielskich i długotrwałych stosunkach z partnerem. Inną motywacją jego używania może być fakt, iż wydaje się nam, że mamy słabszą pozycję wyjściową, jest to wtedy pewnego rodzaju zabezpieczenie. Kolejnym przykładem z życia wziętym stosowania tego stylu jest sytuacja, gdy na przykład dwie firmy współpracują od lat i zależy im na dalszej współpracy, która do tej pory układała się pomyślnie. Patrząc z punktu widzenia marketingowego zaoszczędza to poszukiwanie nowego partnera handlowego oraz wielu pieniędzy.

W sposób bardzo ciekawy strategię negocjacji przedstawia Willem Mastenbroek. Autor porównuje stopień współzależności podejścia do negocjacji, przedstawia następujące zachowania²:

- WSPÓŁPRACĘ (uległość, jowialność, kontaktowość, promowanie przyjemnej atmosfery, reagowanie na argumenty)
- WALKĘ (upór, agresywność, zbieranie punktów, nacisk, dążenie do dominacji, wyrachowanie, zainteresowanie wyłącznie tylko osobą).

Innym podziałem jest spojrzenie pod kątem gotowości do poszukiwania nowych rozwiązań i wyglądają one następująco:

- ELASTYCZNOŚĆ (badawczość, poszukiwanie informacji i możliwych rozwiązań);
- UNIKANIE (pasywność, stanie w miejscu, powtarzanie się, oderwanie, sztywność).

Wyżej przedstawiony opis jest tylko preludium do innego podziału reprezentowanego przez tego autora. A mianowicie wyróżnia on cztery indywidualne style negocjacji, a oto one³:

- „Analityczno - agresywny”- osoby stosujące ten styl cechuje bardzo drobiazgowość podejścia do negocjacji, opieranie się na faktach i liczbach, a co za

² W. Mastenbroek, *Negocjowanie*, PWN, Warszawa 2000.

³ Tamże s. 121

tym idzie brak u nich nawet odrobiny improwizacji, upartość w dążeniu do własnych celów;

- „Elastyczno - agresywny”- przedstawiciele tego stylu są osobami bardzo odważnymi i przebojowymi, w negocjacjach zachowują do końca „zimną krew”, prowadzą swoją grę do końca, aby ich pomysł został przeforsowany nawet, gdy nie jest on zbyt dobry, są bardzo kreatywni oraz podchodzą do swojej pracy z uśmiechem i na luzie;
- „Etyczny”- styl ten dotyczy ludzi, którzy ponad wszystko stawiają swoje ideały i przekonania, co często prowadzi do mało realistycznego spojrzenia na negocjacje, są bardzo wymagający zarówno do siebie jak i do innych, ale równocześnie bardzo pomocni, nie interesuje ich tylko własna osoba, ale również partner;
- „Jowialny”- możemy do niego zaliczyć ludzi, którzy stawiają na swoje cechy osobowościowe, a mianowicie urok osobisty towarzyskość czy dyplomację, podczas negocjacji są bardzo elastyczni i często stawiają na aspekt międzyludzki rezygnując z własnych ambicji czy interesów.

Techniki negocjacji

Sposoby werbalizowania żądań, czynienia ustępstw, kamuflowania nadmiernej chęci szybkiego osiągnięcia porozumienia, stosowania oporu przed zabiegami oponenta do przechylenia korzyści negocjacyjnej na swoją stronę, stosowania presji psychologicznej mającej osłabić sprawność negocjacyjną drugiej strony i inne temu podobne zabiegi i chwytaki noszą nazwę technik negocjacyjnych.⁴ Innymi słowy techniki nie są, więc celem samym w sobie, lecz środkiem prowadzenia negocjacji w celu uzyskania sukcesu.

Oto kilka najpopularniejszych technik negocjacji:

A) Technika „Dobry/zły policjant”

Technika „Dobry/zły facet” jest chyba najpopularniejszą i najczęściej występującą w pozycjach związanych z negocjacjami techniką presji psychologicznej. Jak sama

⁴ M. Stalmaszczyk, *Negocjowanie kontraktów handlowych. Poradnik dla eksporterów i importerów.*, CDKHZ sp. Z o. o., Warszawa 1992.

nazwa wskazuje, aby stosować tą technikę w negocjacjach, daną stronę muszą reprezentować dwie osoby. Jedna z nich odgrywa rolę tego „dobrego”, a druga „złego”. Główna zasada użycia tego rozwiązania sprowadza się do upozorowania sporu między dwojgiem ludzi kooperujących po jednej stronie w negocjacjach. Przeciwnik ma odnosić wrażenie, że u jego „konkurentów” występują jakieś nieporozumienia, bałagan, ogólnie mówiąc, że nie są dobrze i fachowo przygotowani.

Jeśli sytuacja taka dojdzie do skutku, to używający techniki „Good Guy/Bad Guy” już na początku uzyskują przewagę nad drugą stroną, u której rośnie pewność siebie i pojawia się myśl, że to ona jest góra w związku z niewiedzą używania przez przeciwników podstęp.

B) Technika „Polaryzacja żądań”

Technika ta stosowana jest w początkowej fazie negocjacji. Strona ją stosująca zaczyna pertraktacje od zawyżonego poziomu żądań, które nie mają żadnych szans akceptacji przez drugą stronę. Manipulant chce poprzez takie zachowanie doprowadzić do sytuacji, w której ma pole do uzyskania ustępstw ze strony przeciwników.

Taktyka ta jak sugerują Robert Rządca i Paweł Wujec⁵ ma również na celu zmniejszenie oczekiwań drugiej strony. Jej skuteczność rośnie, gdy złożonej oferty nie można w prosty sposób porównać z cenami rynkowymi. Celem tej techniki może być również sprawdzenie czy po drugiej stronie negocjują fachowcy. Negocjując wielki kontrakt ekstremalne żądanie dotyczy tylko jego kawałka. Jeśli druga strona tego nie dostrzeże w konsekwencji będzie ją to dużo kosztowało.

C) Technika „Faktów dokonanych”

Zastosowanie tej techniki polega na postawieniu jak sama nazwa wskazuje przed faktem dokonany drugiej strony w negocjacjach. Manipulant podejmuje sam decyzje i ją realizuje bez zamiaru wcześniejszego uzgodnienia z przeciwnikami zasadności takiego rozwiązania.

Bardzo często technika „faktu dokonanego” stosowana jest na zakończenie negocjacji. Manipulant przedstawia przygotowany kontrakt, w którym warunki

⁵ R. A. Rządca, Paweł Wujec, *Negocjacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998.

wcześniej ustalone w czasie rozmów zostały na jego korzyść pozmieniane. Nie są to zbyt duże zmiany, ale jednak jest to próba uzyskanie korzyści.

D) Technika „Bezlitosny partner”

Jest to chyba najczęściej stosowana technika, do usprawiedliwienia się przed odmową zaakceptowania warunków strony przeciwnej. Polega ona na odwoływaniu się do opinii nieobecnego, a zarazem bardzo ważnego,, bezlitosnego” partnera, który opisywany jest, jako bezwzględna, zasadnicza osoba, która nie pozwala na ustępowanie ze swojego stanowiska.

E) Technika „Gra w eksperta”

Technikę tą stosuje się we wstępnej fazie rokowań. Rolą negocjatora jest sprawianie wrażenia, że jest on wybitnym znawcą tematu z dziedziny, z której odbywają się negocjacje. Poprzez różnego rodzaju badania, statystyki czy znajomość szczegółów manipulant próbuje u przeciwnika wzbudzić podziw, a jednocześnie buduje swój prestiż, jako negocjator.

F) Technika „Pusty portfel”

Technika „pusty portfel” jest sposobem uzyskania korzyści, a co za tym idzie ustępstwa finansowego. Negocjator stosujący tą technikę zapewnia przeciwników, że byłby gotowy przyjąć tą ofertę, gdyż uważa, że jest ona całkiem atrakcyjna, jednak nie pozwalają mu na to ograniczenia budżetowe.

Witold Jankowski i Tomasz Sapkowski⁶ zwracają uwagę, że stosujący tą taktykę zrzuca na sprzedającego rolę tego, który ma znaleźć jakieś wyjście z patowej sytuacji. To ten ostatni musi się martwić, co zrobić, aby zmieścić się w ograniczeniach kupującego.

Zakończenie

Musimy pamiętać, że w czasie negocjacji nasze działania powinny przede wszystkim opierać się na zasadach etycznych. Jako reprezentanci środowiska akademickiego, czy biznesowego powinniśmy promować zasady odpowiedzialności społecznej, aby poprawiać standardy obowiązujące w społeczeństwie.

⁶, W. B. Jankowski, T. P. Sankowski, *Jak negocjować*, CIM, Warszawa 1995.

Materiał został przygotowany w oparciu o następujące źródła:

Druki zwarte:

- Fowler A., *Jak skutecznie negocjować*, petit, Warszawa 2001
- Jankowski W. B., Sankowski T. P., *Jak negocjować*, CIM, Warszawa 1995
- Mastenbroek W., *Negocjowanie*, PWN, Warszawa 2000
- Rządca A., Wujec P., *Negocjacje*, PWE, Warszawa 1998
- Stalmaszczyk M., *Negocjowanie kontraktów handlowych. Poradnik dla eksporterów i importerów.*, CDKHZ sp. Z o.o., Warszawa 1992.

Sporządził:, 07.01.2012