Niezależny Samorządny Związek Zawodowy Solidarność

Serwis Szkoleniowy nr 7 (26) 14 września 2009

Dział Informacji KK
prasowy@solidarnosc.org.pl
80-855 Gdańsk, ul. Wały Piastowskie 24
www.solidarnosc.org.pl

SZKOLENIA I PROGRAMY EUROPEJSKIE

Indywidualne style negocjowania

Styl etyczny – charakteryzuje się zaufaniem i wiarą we wspólne interesy, zasady i wartości, wyznaczaniem wysokich standardów, pracą nad propozycjami leżącymi we wspólnym interesie, niezależnym myśleniem, trzymaniem się zasad.

Styl analityczno-agresywny – charakteryzuje się ostrożną analizą, preferencjami dla twardych faktów i liczb, zdrową logiką, uprzednim ważeniem wszystkich możliwości, poleganiem na rozsądnych procedurach, przewidywalnością, sztywnym pilotowaniem celów.

Styl jowialny – charakteryzuje się dobrymi umiejętnościami interpersonalnymi, wdziękiem osobistym, dyplomacją, wywieraniem pozytywnego wpływu na przebieg negocjacji, chęcią wypróbowywania, wrażliwością na rozwiązania całościowe, elastycznością.

Styl elatyczno-agresywny – charakteryzuje się potrzebą dokonań, uznaniem dla wyzwań i osiągnięć, wykorzystywaniem szans.

Strategie negocjacyjne

Negocjacje pozycyjne

Określenia spotykane w literaturze: negocjacje twarde, „przeciąganie liny", „okopy I wojny światowej"

Główna idea: Negocjowanie jest jak dzielenie tortu – wygrywa ten, komu przypadnie większy kawałek.

Efekty stosowania strategii pozycyjnej:

zyski	koszty
aby doszło do takiego przetargu – niekonieczne jest zaufanie	często niszczy relacje międzyludzkie
nie wymaga pełnego odkrycia posiadanych przez nas informacji	antagonizuje grupy
może zapobiegać zbyt wczesnym ugodom	ogranicza możliwość poszukiwania rozwiązań
jest użyteczna w dojściu do arytmetycznego kompromisu	sprzyja sztywnemu przywiązaniu się do swoich pozycji
często jest nieodzowna wobec drugiej strony grającej nie fair	utrudnia skupienie się na interesach i potrzebach stron

Negocjacje problemowe

Określenia spotykane w literaturze:

- negocjacje rzeczowe
- negocjacje partnerskie
- negocjacje wokół meritum
- negocjacje integracyjne
- procedura wspólnego rozwiązywania problemów

Główna idea:

Nie taktuj konfliktu jako walki czy gry – lecz jako sposobność do wspólnego rozwiązania problemu.

Założenia negocjacji problemowych:

- To, co chcemy podzielić między siebie – jest zasadniczo nieograniczone.
- Mamy możliwość osiągnięcia rozwiązań lepszych niż mechaniczny kompromis pomiędzy wstępnymi propozycjami stron.
- Nie walczymy ze sobą – realizujemy własne potrzeby, lecz nie na drodze pokonania drugiej strony.

Uwaga!

W związku z powyższym rozwiązanie problemu wymaga bardziej skomplikowanych procedur – a mianowicie:

- wspólnego zdefiniowania problemu;
- analizy rzeczywistych interesów
- tworzenia nowych rozwiązań;
- oceny tych rozwiązań, z uwzględnieniem punktu widzenia wszystkich stron.

Czynniki wpływające na negocjacje

1. Stan krajowej gospodarki (wzrost; stabilizacja; recesja).
2. Stawki wynagrodzeń oraz wcześniejsze porozumienia (lokalne; krajowe; branżowe).
3. Kursy walut, stopa inflacji.
4. Poziom bezrobocia (lokalny; krajowy; branżowy; w gru pach zawodowych – etc.).
5. Rządząca partia polityczna.
6. Sektory gospodarcze a uwarunkowania polityczne.
7. Kondycja Związku Zawodowego

Asertywność – to umiejętność wyrażenia samego siebie w sposób właściwy, jasny i bezpośredni, to szacunek dla siebie i dla innych ludzi.

Zachowania uległe – to takie, w których jedna osoba zezwala drugiej na udaremnienie realizacji swoich celów.

Zachowania agresywne – to takie, które udaremniają realizację celów innej osobie.

Zachowania manipulacyjne – to takie, które budowane są na fałszu, obłudzie, intrydze i przebiegłości.

Taktyki negocjacyjne

1. Kwestionowanie faktów bazowych.
Każde zestawienie statystyczne jest elastyczne w interpretacji; poprzez dowolność w wyborze i zestawieniu materiału liczbowego łatwo można nim manipulować. Musimy zawsze postawić sobie pytanie, w jaki sposób uzyskano/ spreparowano wykorzystane w argumentacji liczby oraz domagać się przejrzystego przytaczania danych.

2. Demaskowanie sprzeczności.
Czy zachodzą jakieś sprzeczności lub niekonsekwencje w argumentacji drugiej strony. Nie pozwólmy, by umknęła nam jakakolwiek zauważona sprzeczność.

3. Salami.
Osiąganie czegoś kawałek po kawałku – tak długo, aż zdobędzie się całość.

4. Gra na zwłokę.
Próba przyhamowania tempa rozmów – np. poprzez szczegółowe analizowanie tekstu, „chorobę dyplomatyczną", prowokowanie utarczek słownych, podnoszenie starych problemów itp.

5. Porównania.
Odniesienie naszej sytuacji do np. podobnej sytuacji w innym zakładzie pracy – wzmacnia naszą argumentację.

6. Pogróżki.
Agresywna technika strony silniejszej i nie liczącej się z odczuciami drugiej strony.

7. Wygórowane żądanie początkowe.
Ułatwia ewentualne ustępstwa, daje szansę na osiągnięcie lepszego wyniku.

8. Ustępstwa.
Zobligowanie drugiej strony do rewanżu.

9. Ultimatum.
„Jeżeli... – to...". Technika prowokacyjna, raczej nie zalecana. Może okazać się mało skuteczna – lub wręcz przynieść skutek odwrotny od zamierzonego.

10. Ostateczna oferta.
Taka oferta może być tylko jedna. Nie można już od niej odstąpić nie tracąc twarzy. Też mocno niebezpieczna technika.

11. Atak frontalny.
Podważenie wiarygodności negocjatora. Na pewno zaskutkuje poirytowaniem rozmówcy.

12. Ograniczone pełnomocnictwo.
Stwierdzenie, po jakimś etapie ustaleń, że nie posiada się kompetencji (w sensie uprawnień) do podpisania porozumienia. Należy więc to ustalić na początku!

13. Zaproponowany porządek obrad.
Ustalenie planu rozmów – którego można się potem trzymać.

14. Przyznawanie racji z jednoczesnym zastrzeżeniem.
Charakterystyczny zwrot „tak, ale...". Następuje też zmiana strony ponoszącej odpowiedzialność. Warto zawczasu przygotować jak najwięcej kontrargumentów!

15. Pakiet propozycji.
Kilka propozycji podanych w pakiecie (coś na wzór „sprzedaży wiązanej")

16. Żart.
Może rozładować napiętą atmosferę – ale może także zbić argumentującego z tropu. Może też zamienić się w pojedynek na nic nie wnoszące złośliwości. Wtedy szybko należy powrócić do rozmów, demaskując dowcip jako pustą błahostkę.

17. Autorytet.
Powoływanie się na uznany autorytet. Jednak przywoływane osoby cytowane są często wybiórczo, a powoływanie się na nie – nie może zastąpić argumentacji.

18. Argumenty ad personam.
Personalne atakowanie rozmówcy – np. jego cech osobowych. Gra zdecydowanie nie fair; może bardzo głęboko urazić.

19. Manipulowanie czasem.
Organizowanie negocjacji w porze niezbyt wygodnej dla drugiej strony. Korzystanie z dłuższych przerw. Odwoływanie spotkania. Wspomniana wcześniej gra na zwłokę – jest częścią tej techniki. Najlepszym sposobem obrony jest uparte trzymanie się ustalonych wcześniej procedur.

20. Manipulowanie faktami.
Strony nie ujawniają wszystkich informacji, które mogą być istotne dla przebiegu rozmów. Można to wychwycić zauważając i demaskując sprzeczności.

21. Ekspert.
Technika podobna do autorytetu, ale konkretniejsza: powoływanie się na swoich ekspertów. Kontrą drugiej strony mogą być w tym momencie jej eksperci.

22. Maskowanie.
Próba budowania swojej wiarygodności poprzez odwołanie się do „obiektywnych i niepodważalnych faktów" – które trudno od razu zweryfikować.

23. Proteza.
Próba przerzucenia odpowiedzialności na uwarunkowania zewnętrzne.

24. Małe wielkie ustępstwa.
Bagatelizowanie ustępstw poczynionych już przez stronę przeciwną.

25. Dobry i zły gliniarz.
Technika podobna do tej znaj z filmów kryminalnych. Straszenie drugim („gorszym") negocjatorem – np. głównym księgowym. Można ją odwrócić podejmując grę i pytając tego „lepszego": „Więc jakich argumentów mógłbym użyć, by przekonać głównego księgowego, gdy wróci do stołu negocjacyjnego?".

26. Manipulowanie miejscem.
Stworzenie warunków ułatwiających negocjacje – np. rozmowy w na terytorium zarządu firmy, związku zawodowego albo neutralnym; usadowienie rozmówców względem okna (komu słońce będzie świecić w oczy).

27. Nieplanowana propozycja.
Jedna z negocjujących stron proponuje zmianę porządku rozmów.

28. Niespodziewana oferta.
Jakaś nagła oferta drugiej strony – zwykle jednak nie całkiem satysfakcjonująca.

29. Uzależniona propozycja
Np.: „Wasze propozycje podwyżek uzależniam od poprawy wydajności pracy".

30. Zdarta płyta.
Uporczywe trzymanie się ustalonych procedur oraz rozpoczętych tematów.

- *i wiele innych, często powstających ad hoc podczas negocjacji...*