Style i strategie negocjacyjne

NEGOCJACJE

AGENDA

1. Istota negocjacji – wprowadzenie
2. Konflikty i ich uwarunkowania
3. **Style i strategie negocjacyjne**
4. Proces i reguły negocjacji
5. Komunikacja w negocjacjach
6. Trudne sytuacje negocjacyjne
7. Cechy dobrego negocjatora

Style i strategie negocjacyjne

- Kryteria rozróżniania stylu negocjacji
- Style i postawy względem negocjacji
- Strategie negocjacyjne
- Podsumowanie

- Kryteria rozróżniania stylu negocjacji

Negocjowanie jest zachowaniem interpersonalnym o dużym ładunku emocjonalnym

Z. Nęcki

Style i strategie negocjacyjne

KRYTERIA rozróżniania stylu negocjacji - wprowadzenie:

- Negocjacje są procesem skomplikowanym i ryzykownym. Złożoność procesu negocjacji zależy m.in. od:
  - **zaawansowania konfliktu**
  - **problemu, tematu, celu**
  - **wysokości zysków/strat (typ gry, macierz wypłat),**
  - **zaangażowania stron,**
  - **uczciwości uczestników,**
  - **postaw aksjologicznych,**
  - **cech indywidualnych (asertywność),**
  - **uwarunkowań zewnętrznych (manipulacja i sterowanie),**
  - **perspektywy czasowej (dylemat „pilne – ważne”),**
  - **?**

Z. Nęcki, Negocjacje w biznesie, Antykwa, Kraków-Kluczbork 2000.

Style i strategie negocjacyjne

KRYTERIA rozróżniania stylu negocjacji - wprowadzenie:

- Negocjacje możemy podzielić w zależności od typu rezultatów / nastawienia do rozmów negocjacyjnych:

wygrana – wygrana

(WIN - WIN)

wygrana – przegrana

(WIN - LOSE) / (LOSE - WIN)

przegrana – przegrana

(LOSE - LOSE)

Z. Nęcki, Negocjacje w biznesie, Antykwa, Kraków-Kluczbork 2000.

Style i strategie negocjacyjne

KRYTERIA rozróżniania stylu negocjacji - wprowadzenie:

Dylematy postaw i zachowań [Nęcki]

ustępliwość	**–**	**upór**
plastyczność	**–**	**sztywność**
uległość	**–**	**dominowanie**
grzeczność	**–**	**arogancja**
zgodność	**–**	**napastliwość**
emocjonalność	**–**	**opanowanie**
zaufanie	**–**	**nieufność**
aktywność	**–**	**pasywność**
konkretność	**–**	**ogólnikowość**
współpraca	**–**	**rywalizacja**
życzliwość	**–**	**wrogość**
słabość	**–**	**siła**

Z. Nęcki, Negocjacje w biznesie, Antykwa, Kraków-Kluczbork 2000.

Style i strategie negocjacyjne

KRYTERIA rozróżniania stylu negocjacji - wprowadzenie:

Wnioski:

- **Prawidłowe odczytanie istoty konfliktu** i związanych z nim **uwarunkowań aksjologicznych** pozwala na poprawne zastosowanie odpowiedniej postawy, stylu i następnie strategii negocjacyjnych.

- Zakłada się możliwość dostosowania odpowiedniego, tj. dowolnego stylu, strategii negocjacyjnej do zastanej sytuacji konfliktowej, niemniej jednak istnieją pewne **predyspozycje indywidualne** oraz **uwarunkowania sektorowe**/ organizacyjne, które ostatecznie determinują wybór takiej a nie innej strategii.

- STYLE i postawy względem negocjacji

Połączenie troski o dobro sprawy i troski o dobro relacji stanowi najlepszy z możliwych układów gwarantujących uzyskanie znakomitych rezultatów

Z. Nęcki

Style i strategie negocjacyjne

POSTAWY wobec sytuacji negocjacyjnych [Nęcki]:

Współpraca

- **Nastawienie kooperacyjne**
- Nastawienie rywalizacyjne

Walka

Z. Nęcki, Negocjacje w biznesie, Antykwa, Kraków-Kluczbork 2000.

Style i strategie negocjacyjne

POSTAWY wobec sytuacji negocjacyjnych [Nęcki]:

Negocjacje kooperacyjne (WIN-WIN)

- Dostrzeganie różnych aspektów w ramach prowadzonych rozmów i tak szukać porozumienia aby uzyskać rezultat typu WIN-WIN.
- Założenie, że druga strona jest partnerem a nie wrogiem.
- Postawa empatii biznesowej – przyjazna atmosfera.
- Otwartość i szczerość w negocjacjach.
- Postawa zaufania i lojalności.
- Decyzyjność - szybka modyfikacja postulatów i stanowisk.

Z. Nęcki, Negocjacje w biznesie, Antykwa, Kraków-Kluczbork 2000.

Style i strategie negocjacyjne

POSTAWY wobec sytuacji negocjacyjnych [Nęcki]:

Negocjacje kooperacyjne - zasady

- Wyraźnie sygnalizuj intencje – sprawdź nastawienie drugiej strony;
- Ukierunkowanie na rozwiązanie problemu w sposób systemowy;
- Buduj atmosferę zaufania i życzliwości;
- Prowadź szczerą wymianę informacji;
- Nagradzaj pozytywne działania drugiej strony;
- Unikaj postaw defensywnych, obronnych, pasywnych;
- Unikaj odwoływania się do prawa, regulaminów, umów itd.

Z. Nęcki, Negocjacje w biznesie, Antykwa, Kraków-Kluczbork 2000.

Style i strategie negocjacyjne

POSTAWY wobec sytuacji negocjacyjnych [Nęcki]:

Negocjacje rywalizacyjne (WIN-LOSE)

- Walka, w której druga strona jest odbierana jako przeciwnik (WRÓG!), różnica stanowisk jako KONFLIKT a sposób i środki osiągnięcia celu - argument SIŁY.
- Gra typu WIN-LOSE, w której to dążymy do wygranej kosztem drugiej strony.
- Kto posiada najlepszą BATN'ę ten uzyska najwięcej.
- Odwoływanie się do groźby, ideologii, siły.
- Wymuszanie jednostronnych ustępstw.
- Ryzyko zerwania rozmów, umów budowania koalicji.

Z. Nęcki, Negocjacje w biznesie, Antykwa, Kraków-Kluczbork 2000.

Style i strategie negocjacyjne

POSTAWY wobec sytuacji negocjacyjnych [Nęcki]:

Negocjacje rywalizacyjne – jak się bronić?

- Sprawdzenie mocnych i SŁABYCH stron przeciwnika.
- Przyjęcie wariantu zdecydowanej obrony – wskazanie na możliwie silną BATN'ę lub na warunki brzegowe, tj. jesteśmy gotowi negocjować ale nie za wszelką cenę.
- Niezbędna jest kontrola emocji – unikanie ideologizacji.
- Ukierunkowanie na rozmowy stylu rzeczowego.
- Wskazanie na koszty obu stron wynikające z zerwania negocjacji.
- Dbanie o własny wizerunek – domaganie się szacunku.

Z. Nęcki, Negocjacje w biznesie, Antykwa, Kraków-Kluczbork 2000.

Style i strategie negocjacyjne

POSTAWY wobec sytuacji negocjacyjnych [Nęcki]:

Negocjacje rywalizacyjne – LOSE-LOSE

- Ideologizacja rozmów negocjacyjnych – konfliktu.
- Racje emocjonalne przeważają nad rzeczowymi.
- Działanie polegające na wzajemnym się wyniszczeniu.
- Poczucie pognębienia przeciwnika z wszelką cenę.

Po co prowadzić tego typu negocjacje?

- Cel: uzyskanie chwilowej przewagi, zyskanie na czasie na wypracowanie np. lepszej BATN'y.

Z. Nęcki, Negocjacje w biznesie, Antykwa, Kraków-Kluczbork 2000.

Style i strategie negocjacyjne

POSTAWY wobec sytuacji negocjacyjnych [Nęcki]:

Rzeczowość
PROBLEM

- **Styl rzeczowy**
- Podejście emocjonalne

Emocjonalność
IDEOLOGIA

IDEOLOGIA - system przyjmowanych przez kogoś założeń i poglądów politycznych, etycznych i filozoficznych, zwłaszcza system przyjmowany bez dyskusji i wcielany w życie przez pewną organizację (Słownik wyrazów obcych)

Z. Nęcki, Negocjacje w biznesie, Antykwa, Kraków-Kluczbork 2000.

Style i strategie negocjacyjne

POSTAWY wobec sytuacji negocjacyjnych:

Styl rzeczowy – 4 zasady [Fisher, Ury]

1. Ustalenie **obiektywnych kryteriów oceny** osiągnięcia porozumienia.
2. **Oddziel ludzi od spraw**! Nie mieszaj problemu z subiektywną oceną ludzi – uczestników negocjacji.
3. **Myśl o problemie i jego rozwiązaniu** (jest to podstawowy cel negocjacji!) a nie przedstawianych ofertach, propozycjach, szczegółach technicznych.
4. Każda oferta powinna zawierać jak najwięcej wariantów – **postawa aktywnej twórczości**.

Z. Nęcki, Negocjacje w biznesie, Antykwa, Kraków-Kluczbork 2000.

Style i strategie negocjacyjne

POSTAWY wobec sytuacji negocjacyjnych:

Styl rzeczowy – obiektywne kryteria

1. Nalegaj aby kryteria oceny rozwiązania były obiektywne (najlepiej miary policzalne, wystandaryzowane w odpowiednich skalach).
2. Wypracuj metodykę pomiaru, źródła danych, formuły przeliczeniowe.
3. Akcentuj zasadność w zakresie jawności prezentowanych ofert / rozwiązań wraz z uzasadnieniem.
4. Przestrzegaj prawa, umów, ustaleń pisemnych praz informuj o tym swoich partnerów w negocjacjach.

Z. Nęcki, Negocjacje w biznesie, Antykwa, Kraków-Kluczbork 2000.

Style i strategie negocjacyjne

POSTAWY wobec sytuacji negocjacyjnych:

Styl rzeczowy – oddzielenie ludzi od problemu

1. Kontroluj swoje emocje.
2. Dbaj o dobre swoje imię jak też swojego partnera.
3. Naucz się sztuki słuchania i rozumienia argumentów drugiej strony. Nie jest istotne kto mówi ale co mówi!
4. Pamiętaj, że podstawowym celem negocjacji jest doprowadzenie do korzystnego dla obu stron rozwiązania a nie upokorzenie drugiej strony.
5. Nie chodzi tylko o stworzenie przyjaznego klimatu do negocjacji ale również o to aby ułatwić sobie i innym wspólne działania na przyszłość.

Z. Nęcki, Negocjacje w biznesie, Antykwa, Kraków-Kluczbork 2000.

Style i strategie negocjacyjne

POSTAWY wobec sytuacji negocjacyjnych:

Styl rzeczowy – broń sprawy a nie pozycji

1. Unikaj upartego trzymania się wstępnie przyjętego stanowiska – tzw. negocjacje pozycyjne.
2. Potrzeby (konflikt i jego rozwiązanie) wyznaczają zachowania negocjacyjne i ich zaspokojenie ma być jedynym celem.
3. Szukając wspólnie rozwiązań zwiększamy obszar wspólnych interesów i ograniczamy sprzecznych.
4. Zarówno swoje propozycje, jak i propozycje innych traktuj jako jedne z wielu możliwych. Dbaj o to, by mieć więcej niż jedno stanowisko, dostrzegaj różne możliwości.

Z. Nęcki, Negocjacje w biznesie, Antykwa, Kraków-Kluczbork 2000.

Style i strategie negocjacyjne

POSTAWY wobec sytuacji negocjacyjnych:

Styl rzeczowy – szukaj nowych możliwości

1. Stale i aktywnie poszukuj twórczo ze swoimi partnerami nowych, korzystnych dla obu stron rozwiązań.
2. Otwórz swoją percepcję na szersze horyzonty i oddal wszelkie stereotypy, uprzedzenia, jak też postawę typu „nie da się" lub „jest to niemożliwe".
3. Pracuj nad zmianą własnej percepcji jak też drugiej strony.
4. **Istnieje zawsze wiele możliwości, wśród których ukryta jest ta najlepsza!**

Z. Nęcki, Negocjacje w biznesie, Antykwa, Kraków-Kluczbork 2000.

Style i strategie negocjacyjne

POSTAWY wobec sytuacji negocjacyjnych:

Negocjacje INTEGRACYJNE [Nęcki]

KOMPROMIS

- Rozwiązanie kompromisowe
- **Rozwiązanie integracyjne**

Kompromis dość rzadko jest najlepszym rozwiązaniem [Nęcki].

INTEGRACJA

Z. Nęcki, Negocjacje w biznesie, Antykwa, Kraków-Kluczbork 2000.

Style i strategie negocjacyjne

POSTAWY wobec sytuacji negocjacyjnych:

Negocjacje INTEGRACYJNE [Nęcki]

1. Negocjacje, których wynikiem jest tzw. „**kontrakt integracyjny**" – uzyskujemy korzyść dla obu stron a wzajemne relacje ulegają znacznemu polepszeniu.

2. Kontrakt zawiera nie tylko korzyści dla obu stron ale również obszary wspólnych celów i wartości (**myślenie o przyszłości**).

3. Są to negocjacje na wskroś idealne, dlatego nie zawsze jest możliwe uzyskanie rozwiązania integracyjnego.

Z. Nęcki, Negocjacje w biznesie, Antykwa, Kraków-Kluczbork 2000.

Style i strategie negocjacyjne

POSTAWY wobec sytuacji negocjacyjnych:

Negocjacje INTEGRACYJNE – cechy

1. **Obustronna korzyść jest wartością nadrzędna** – uzyskujemy najwięcej korzyści dla największej liczby osób.
2. Obie strony mają zarówno **wysokie oczekiwania i wysoki poziom partycypacji** i zaangażowania.
3. Kontrakty obustronne są idealne z punktu widzenia budowania trwałych i **długotrwałych relacji**.
4. Trwałe relacje i obustronne korzyści (również dla szerszej społeczności) **prowadzą do postawy zaufania i lojalności**.
5. Zaufanie prowadzi do **zwiększenia sprawności** organizacyjnej (obniżenie kosztów transakcyjnych).

Z. Nęcki, Negocjacje w biznesie, Antykwa, Kraków-Kluczbork 2000.

Style i strategie negocjacyjne

POSTAWY wobec sytuacji negocjacyjnych:

Typy rozwiązań integracyjnych

1. **Redukcja kosztów** – pomoc w obniżeniu kosztów teraz i w przyszłości przy równoczesnym wspieraniu pozytywnego wizerunku drugiej strony.
2. **Kompensacja** – wyrównanie strat lub kosztów poprzez propozycję wymiany, substytutu lub alternatywy.
3. **Dopasowanie** – zmiana planów i preferencji. Rezygnacja po obu stronach z tych kwestii, które nie są priorytetowe.
4. **Łączenie interesów** – rozwiązanie trzecie, które zaspokaja najważniejsze potrzeby obu stron.

Z. Nęcki, Negocjacje w biznesie, Antykwa, Kraków-Kluczbork 2000.

POSTAWY wobec sytuacji negocjacyjnych - PODSUMOWANIE:

Styl kooperacyjny (miękki)	Styl rywalizacyjny (twardy)	Styl rzeczowy (zasadniczy)
Uczestnicy są przyjaciółmi	Uczestnicy są wrogami	Uczestnicy są ekspertami
Celem jest porozumienie	Celem jest zwycięstwo	Celem jest najlepsze z możliwych rozwiązanie
Ustępuj dla podtrzymania relacji	Żądaj daleko idących ustępstw	Szukaj obiektywnych argumentów
Traktuj problem i ludzi delikatnie	Bądź twardy wobec ludzi i problemu	Oddzielaj ludzi od problemu
Ufaj innym	Nie ufaj innym	Zaufanie nie ma znaczenia
Łatwo zmieniaj stanowisko	Twardo broń swojego stanowiska	Koncentruj się na celu a nie stanowiskach
Składaj oferty	Stosuj groźby	Oceniaj korzyści
Ujawnij dolną granicę	Ukrywaj swoje granice	Unikaj formułowania granic
Przyjmij jednostronne straty dla dobra porozumienia	Żądaj jednostronnych ustępstw	Poszukuj rozwiązań korzystnych dla obu stron
Negocjuj jedno rozwiązanie	Forsuj swoje rozwiązanie	Szukaj wielu możliwości
Nalegaj na zawarcie ugody	Nalegaj na przyjęcie twojego stanowiska	Oceń i uzasadnij najlepsze rozwiązanie
Staraj się unikać „koncertu życzeń”	Twórz największą z możliwych listę życzeń	Wprowadź priorytety i obiektywne miary
Poddawaj się presji	Wywieraj presję	Ulegaj zasadnym argumentom

Z. Nęcki, Negocjacje w biznesie, Antykwa, Kraków-Kluczbork 2000.

- STRATEGIE negocjacyjne

Style i strategie negocjacyjne

STRATEGIE negocjacyjne:

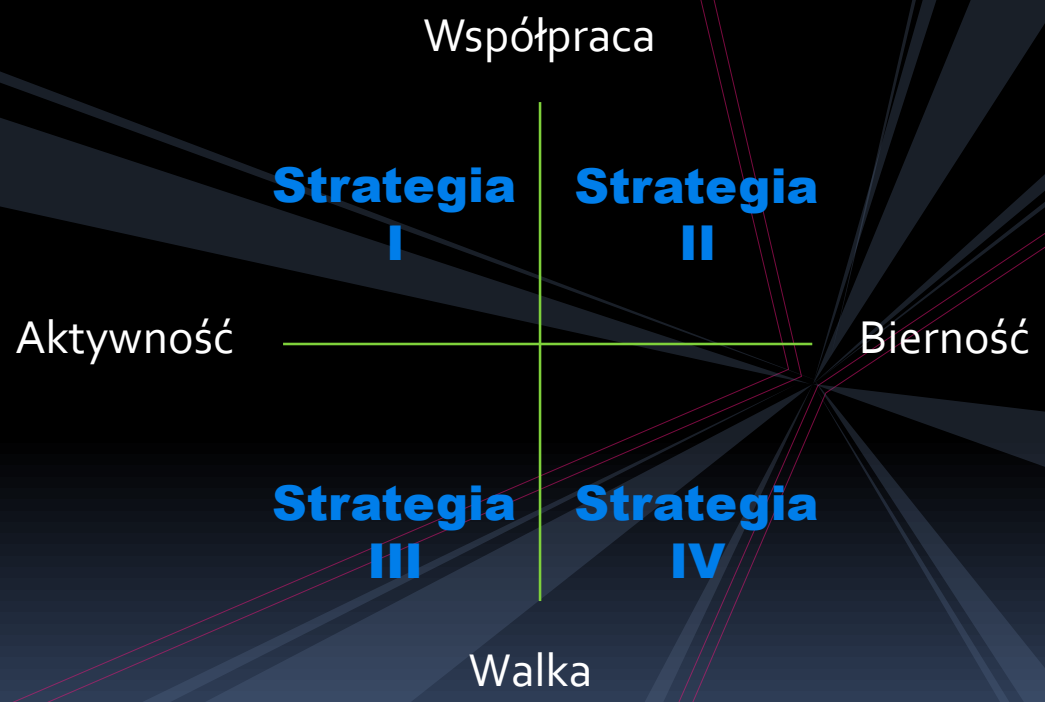
STRATEGIA negocjacyjna – kompilacja uwarunkowań, stylu oraz oczekiwanych efektów – wypłat (MK).

- **STRATEGIA** - Ogólna charakterystyka stosowanego lub planowanego sposobu osiągania celu w złożonej sytuacji decyzyjnej (…). Dochodzenie do optymalnych rozwiązań przez możliwość korzystania z nagromadzonych w danej dziedzinie doświadczeń [leksykon marketingu].

- **Strategia negocjacyjna** jest pochodną strategii całej firmy, jej kultury organizacyjnej oraz indywidualnych profili aksjologicznych jej pracowników.

Style i strategie negocjacyjne

STRATEGIE (style) prowadzenia negocjacji [Szajban]:



Z. Nęcki, Negocjacje w biznesie, Antykwa, Kraków-Kluczbork 2000.

Style i strategie negocjacyjne

STRATEGIE (style) prowadzenia negocjacji [Szajban]:

Strategia I: aktywno - kooperacyjna

- Aktywne i drobiazgowe analizowanie szczegółów porozumienia;
- Dążenie do logicznego i rzeczowego rozwiązania problemu poprzez rozważenie istotnych argumentów;
- Unikanie podejmowanie działań emocjonalnych;
- Dynamiczne prowadzenie rozmowy – czasem z elementami agresywnego werbalizmu.
- Koncentrowanie się na problemie i jego konstruktywnym rozwiązaniu.

Z. Nęcki, Negocjacje w biznesie, Antykwa, Kraków-Kluczbork 2000.

Style i strategie negocjacyjne

STRATEGIE (style) prowadzenia negocjacji [Szajban]:

Strategia II: pasywno - współpracująca

- Postawa współpracy i ulegania;
- Dążenie do porozumienia w sposób cierpliwy z dużym marginesem ustępstw;
- Odwoływanie się do powszechnie aprobowanych wartości – wrażliwość aksjologiczna;
- Konwencjonalizm postępowania - ścisłe stosowanie się do przyjętych konwencji, zwłaszcza utartych, banalnych wzorców (Słownik języka polskiego).

Z. Nęcki, Negocjacje w biznesie, Antykwa, Kraków-Kluczbork 2000.

Style i strategie negocjacyjne

STRATEGIE (style) prowadzenia negocjacji [Szajban]:

Strategia III: aktywno - walcząca

- Duża aktywność uczestników – przejmowanie inicjatywy;
- Tendencje do impulsywności, spontaniczności – narzucanie własnych poglądów innym;
- Okazywanie negatywnych uczuć, np. irytacji i niezadowolenia;
- Traktowanie negocjacji jako swoistej gry.

Z. Nęcki, Negocjacje w biznesie, Antykwa, Kraków-Kluczbork 2000.

Style i strategie negocjacyjne

STRATEGIE (style) prowadzenia negocjacji [Szajban]:

Strategia IV: pasywno - walcząca

- Niechęć do przejmowania inicjatywy;
- Gotowość do akceptacji rozwiązań opracowanych przez drugą stronę;
- Podejście dyplomatyczne do prowadzonych rozmów;
- Brak jednoznacznych decyzji;
- Akcentowanie własnych poglądów i wartości.

Z. Nęcki, Negocjacje w biznesie, Antykwa, Kraków-Kluczbork 2000.

Style i strategie negocjacyjne

STRATEGIE prowadzenia negocjacji [Winch, Winch]:

DYSTRYBUTYWNA
nieufność

INTEGRATYWNA
otwartość

- **Koncepcja dystrybutywna**
- **Koncepcja integratywna**

INTEGRATYWNOŚĆ. Podstawowym wyznacznikiem sukcesu lub porażki w negocjacjach jest stosunek do ujawniania lub nie swoich motywów, celów, uwarunkowań itd.

Winch A, Winch S., Negocjacje, Difin, Warszawa 2010.

Style i strategie negocjacyjne

STRATEGIE prowadzenia negocjacji [Winch, Winch]:

Strategia DYSTRYBUTYWNA

- W sytuacjach konfliktowych ludzie zazwyczaj **nie ujawniają swoich motywów działań**, obawiając się, że wiedza o nich osłabia ich pozycje negocjacyjne w prowadzonych rozmowach.
- Rozgrywka negocjacyjne jest podobna do gry w pokera, w której gracz posługuje się blefem i manipulacją.
- Celem takiej strategii jest wynik typu WIN-LOSE.

Winch A, Winch S., Negocjacje, Difin, Warszawa 2010.

Style i strategie negocjacyjne

STRATEGIE prowadzenia negocjacji [Winch, Winch]:

Strategia INTEGRATYWNA

- Gwarancja skutecznej realizacji procesu negocjacyjnego jest uzależniona od **ujawnienia wszystkich istotnych motywów i uwarunkowań** stron konfliktu.
- Neguje się stosowanie manipulacji, uważając, że niwelują one konstruktywne wypracowanie porozumienia.
- Jest to strategia mająca na celu dążenie do wyniku typu WIN-WIN

Winch A, Winch S., Negocjacje, Difin, Warszawa 2010.

- PODSUMOWANIE

Style i strategie negocjacyjne

PODSUMOWANIE:

- Negocjacje zawsze mają charakter emocjonalny.
- Istnieje wiele dylematów w zakresie doboru odpowiedniego style negocjacyjnego.
- Dobór odpowiedniego stylu zależy od przyjętej strategii w zakresie rozwiązywania konfliktu jak też szerzej strategii zarządzani firmą.

- Negocjacje integracyjne mają na celu nie tyle rozwiązanie istniejącego konfliktu, ale przede wszystkim przekształcenie w sposób trwały strategię walki w postawę współpracy.

- PYTANIA?