

Strategie i techniki negocjacyjne

Strategie negocjacyjne - zasób środków i metod prowadzących do osiągnięcia zaplanowanych celów, ogólna koncepcja prowadzenia rozmów, której realizacja daje wysokie prawdopodobieństwo osiągnięcia celów negocjatora (Wrona 2011).

Taktyki negocjacyjne – wszelkie czynności, jakich należy dokonać w stosunku do poszczególnych kwestii w procesie negocjacji, aby uzyskać korzystny dla siebie rezultat. Wszelkie sposoby postępowania pozwalające zrealizować cele częściowe, przybliżające do osiągnięcia głównego celu negocjacji. To także sposób zdobycia przewagi nad drugą stroną poprzez wzmocnienie swojej sytuacji negocjacyjnej lub/i osłabienie argumentacji drugiej strony (Wrona 2011).

Autodeprecjacja – wypowiedzianie stwierdzeń samo umniejszających.

Autorytet – wsparcie własnego stanowiska opinią kogoś, kto jest autorytetem dla drugiej strony w dowolnej dziedzinie (nie musi być to ekspert w dziedzinie, której dotyczą negocjacje); najczęściej przyjmuje postać powoływania się na ich opinie, przytaczania lub cytowania konkretnych wypowiedzi (zbliżona do taktyki „ekspert”, ale dodatkowo wykorzystująca efekt „aureoli”).

Bezinteresowny kelner - zamawiamy danie w restauracji. Od kelnera słyszymy, że to drogie i niespecjalnie godne polecenia danie. W ten sposób doradca bezinteresowną troską o nasze interesy zdobył nasze zaufanie. Ma otwartą drogę do tego by polecać nam drogie desery i drinki.

Blef - celowe wprowadzenie w błąd (okłamanie) drugiej strony.

Blokowanie– odmowa dokonania ustępstw argumentowana obiektywnym brakiem możliwości (wariantami tej taktyki są „niepełne pełnomocnictwa”, „polityka czynów dokonanych”, „złamana noga”).

Bolesna inicjacja – zwiększanie trudności wstępnych - gdyż: „im więcej dobrowolnie zainwestujesz, tym bardziej to cenisz”.

Celowa pomyłka – przykładowo sprzedawca samochodu, po rozbudzeniu w nas chęci posiadania pojazdu, mówi nam cenę, całkiem przystępną. Wcześniej na pytania o cenę odpowiadał: „przecież się dogadamy” (patrz - malejąca wartość przysługi), lub lustrował nas „od stóp do głów” i z szacunkiem w głosie stwierdzał, że „stać nas na to cacko). Poczuliśmy się już właścicielem pojazdu. Sprzedawca pozwolił na próbną jazdę. Decydujemy się na zakup. Już sobie wyobrażamy radość rodziny, zazdrość sąsiadów oraz szacunek kolegów z pracy. Sprzedawca udaje się na zaplecze po dokumenty niezbędne dla przeprowadzenia transakcji. Po chwili pojawia się z papierami, raz jeszcze motywuje nas, wychwala trafny wybór, prosi o dane dla wypełnienia umowy i znika na zapleczu. Po dłuższej przerwie (pozostawionej nam na rozbudzenie wyobraźni) pojawia się z okropnie zboląłą miną. Czujemy niepokój. A sprzedawca oznajmia, przepaszając, że zaszła drobna pomyłka. Gdy

przedstawiał do podpisu szefa umowę, szef uświadomił go, że ten model, z tym silnikiem, z takim lakierem i w tym kolorze, jest niestety droższy. A o ile? – pytamy. Tu pojawia się 2000zł. Z bólem serca – zgadzamy się, gdyż trudno nam zrezygnować z tych wszystkich doznań, jakie już zdążyła nam podpowiedzieć pobudzona wyobraźnia. Czujemy się już wszak „posiadaczem” auta. To oczywiście dopiero początek „pomyłek”. Możemy być pewni, że wystąpi też „tysiąc wyjątków” (inna technika negocjacyjna) od już przyjętych ustaleń. Zapewne kupimy auto, ale na pewno nie w cenie, na którą nas było stać, choć wszak nie przyznamy się do tego w salonie, a także przed kolegą, który kupił taki sam model o kilka tysięcy taniej. Nasz jest zapewne po prostu...lepszy.

Cenne ustępstwo – postępowanie zgodnie z zasadą “zawsze przynajmniej raz powiedz ‘nie’ zanim powiesz ‘tak’ ”.

Cennik – posiadanie wydrukowanej broszury z cenami odbierające klientom nadzieję na obniżenie ceny.

Co by było, gdyby... ? - technika sytuacji hipotetycznej polegająca na zadawaniu hipotetycznych pytań. Pytania te mają na celu zbadanie sytuacji i możliwości drugiej strony negocjacji. W taki sposób można uzyskać od partnera informacje o prawdziwej kondycji finansowej jego firmy, usług jakie on oferuje, jakie ma zyski itp.

Co tracę? Ludzi bardziej motywuje możliwość stracenia czegoś niż zyskania. „Dzięki nam zyskasz klienta” nie zadziała tak silnie jak „dzięki nam nie stracisz klienta” (tego samego – nawet, jeśli jeszcze go nie zyskałeś, już będziesz obawiał się, że możesz go stracić).

Coś jeszcze – warunkowanie wyrażenia zgody na całościowe porozumienie uzyskaniem ostatniego ustępstwa w jakiejś pobocznej kwestii (taktyka bardzo bliska „skubaniu”).

Deprecjacja ustępstw – bagatelizowanie ustępstw poczynionych przez drugą stronę (wchodzi w skład taktyki „małe – wielkie ustępstwa”).

Desperacja – prezentowane groźby jako aktu desperacji kogoś, kto nie ma innego wyjścia.

Dokładanie cegiełek – rozłożenie prezentacji faktów na cały okres prowadzenia negocjacji, dzięki czemu druga strona jest przekonana, że posiadamy o wiele więcej informacji wspomagających niż w rzeczywistości. Innymi słowy, taktyka ta polega na maksymalnym zrobieniu wrażenia na przeciwniku poprzez wykazanie się perfekcyjnym przygotowaniem, przedstawianie faktów, liczb, wykresów – maksymalna znajomość przedmiotu; budowanie wizji poprzez dodawanie coraz to nowych informacji robiących wrażenie.

Dobry glina / zły glina - "Zły" to negocjator niezgadzający się na nic, nieracjonalny, denerwujący i złośliwy. "Dobry" to człowiek miły i pomocny, który często przerywa "złemu" koledze, mówiąc, żeby tamten się uspokoił. Metoda ma na celu przekonanie rozmówcy, że "dobry" negocjator jest po jego stronie i robi wszystko, co w jego mocy, by pomóc.

Dodawanie („a do tego jeszcze”) – jest ot lustrzane odbicie techniki „tysiąca wyjątków”. Polega na stopniowym rozszerzaniu zakresu żądań podanych na wstępie rokowań. To także podstęp, bowiem, gdy strona ulega kolejnym „drobiazgom” ostateczny efekt propozycji daleko odbiega od tej już jakby „zaakceptowanej”. Ustalone warunki są dopiero punktem wyjścia dla dalszych działań, pozornie tylko nie zmieniających podstawowego porozumienia. Technika ta po mistrzowsku opanowana jest przez akwizytorów, czy sprzedawców samochodów.

Dokręcanie śruby – imadło – po przedstawieniu oferty przez drugą stronę pierwsza pyta: „czy to wasza najlepsza oferta, powinniście ją uatrakcyjnić, aby była dla nas bardziej przystępna”, gdy druga strona ulegnie presji, pytanie się powtarza odpowiadanie na ofertę drugiej strony: „Czy to wasza najlepsza oferta? Musicie ją jeszcze uatrakcyjnić.” lub „Czy to wszystko na co Pana stać?”, „Czy to wasza najlepsza oferta? Obawiam się, że musicie nad nią jeszcze popracować.” Uwaga - dopiero kiedy jesteśmy niemal pewni, że oferta jest na granicy bólu dla sprzedawcy, przystępujemy do jej negocjowania.

Dowcip, żart, kawał - wspomaga zmianę tematu, rozładowująca napięcie, pozwalająca na uniknięcie zajęcia zdecydowanego stanowiska w sytuacji presji, może też być elementem „ilustracji” i wzmocnienia rzetelnej argumentacji.

Drzwi w twarz – wysunięcie bardzo niekorzystnej dla drugiej strony oferty, a po jej odrzuceniu, oferty wyraźnie złagodzonej (w razie potrzeby takie ustępstwa mogą następować kilkakrotnie) (działa na tej samej zasadzie, co taktyka „dziegieć i miód”: zakotwiczenie – stworzenie oczekiwań i kontrast). Często stosowana technika podawania na początku rozmowy wysokiej ceny, po to by obniżając ją lub dodając dodatkowe korzyści uczynić ofertę atrakcyjną.

Dziegieć i miód – przekazanie drugiej stronie niekorzystnych dla niej wiadomości, a następnie (po pewnym czasie) podanie wiadomości dobrych (działa na tej samej zasadzie, co taktyka „drzwi w twarz”: zakotwiczenie – stworzenie oczekiwań i kontrast). W tej technice zniechęcając przeciwnika kiepskimi wiadomościami na początku sprawiamy, że te dobre (miód) stają się jeszcze słodsze niż w rzeczywistości.

Dziel i zdobywaj - pozyskanie sympatii i aprobaty jednego z członków grupy przeciwnej dla swoich propozycji, aby stała się jej ambasadorem i przekonała pozostałych.

Dzielenie różnicy na pół – pamiętaj, żeby nigdy nie proponować partnerom dzielenia różnicy na pół. Musimy tak prowadzić rokowania, by to partner złożył taką propozycję. Oczywiście wykorzystanie tej techniki, nie polega na tym, byśmy się na taką propozycję zgodzili. Nie ma ona bowiem nic wspólnego z automatycznym „wypośrodkowaniem” dzielących nas różnic. Gdyby tylko o to chodziło, to nie miało by najmniejszego znaczenia, kto propozycję zgłosi – my czy partner. I tak najpewniej... zamiast w góry pojedziemy nad jezioro. Przykładowo, gdy doprowadzimy już do tego, że znużony długotrwałymi sporami partner, któremu chcemy sprzedać samochód za 20 tys. podczas gdy on „daje” 15 tys., wpadnie na kompromisowe rozwiązanie podzielenia się różnicą (5 tys.), musimy, wykazując zdolności aktorskie wiarygodnie podkreślając nasze niedowierzanie, zapytać: „zaraz, zaraz, czy ja dobrze pana rozumiem? Pan do oferowanych 15 tysięcy dokłada jeszcze 2500 złotych? Czy tak? Na pewno dobrze pana rozumiem? Otrzymamy zapewne potwierdzenie tego faktu, gdyż wszak na tym polega

podzielenie różnicy, że ten, kto to proponuje dodaje jej połowę (w naszym przykładzie 2500 zł) do swojej dotychczasowej oferty.

UWAGA! Technika „**połowa drogi**” – bazuje na dzieleniu różnicy na pół i znajdowaniu kompromisu w połowie obszaru, którego granice wyznaczają oferta sprzedawcy i kontroferta kupującego. Strona proponująca takie rozwiązanie zazwyczaj reklamuje je jako jedyne sprawiedliwe dla wszystkich uczestników negocjacji wyjście. Dla przykładu, jeśli osoba wynajmująca dwupokojowe mieszkanie na Mokotowie oczekuje za nie dostać 2 000 PLN miesięcznie, a znajdzie się kandydat na najemcę zgłaszający gotowość zapłacenia 1 500 PLN, a następnie zaproponuje kompromis i spotkanie się w połowie, czyli na poziomie 1 750 PLN, do transakcji prawdopodobnie nie dojdzie. Właściciel lokalu ma bowiem realne szanse na wynajęcie go za kwotę 2 000 PLN, zatem akceptacja otrzymanej propozycji stanowiłaby zrzeczenie się przychodu w skali kilku tysięcy złotych rocznie.

Ekspert – wsparcie własnego stanowiska opinią ekspertów w danej dziedzinie (obecność przychylnych ekspertów w czasie negocjacji lub powoływanie się na ich opinie).

Eskalacja żądań - negocjator podwyższa jedno ze swoich żądań za każdym razem, gdy ustępuje w jakiejś innej kwestii; może też wracać do spraw, które wydawały się być rozstrzygnięte.

Fakty dokonane - stawianie drugiej strony przed faktami wykonanymi – robienie tego, co jest dla danej strony wygodne (bez uprzedzania, konsultacji), ignorując drugą stronę, licząc, że ujdzie to na sucho. Jest to technika „twarda” oparta o zasadę „zrób, a potem się usprawiedliwiał”. Technika bardzo ryzykowna. Wymaga doskonałego rozpoznania swojej BATNA, bowiem zastosowanie tej techniki może doprowadzić do zerwania negocjacji lub różnego rodzaju sankcji. Często jednak stosowana w połączeniu z techniką „mylenia tropów” lub po prostu z szumem komunikacyjnym. By się przekonać, że działa wystarczy przykłady klientów różnego rodzaju instytucji, którzy nie doczytali tekstu umowy napisanego małym druczkiem lub na marginesie w pionie i padli ofiarą złożonego na dokumencie podpisu. Albo kupujący, po otrzymaniu towaru, wystawia czek na sumę mniejszą niż uzgodniona, lub też strona podejmuje czynności, które są przedmiotem negocjacji, przed ustaleniem jak powinny te działania wyglądać.

Gniew kontrolowany – wypowiedanie się i zachowywanie jakbyśmy byli rozgniewani (marszczenie brwi, podnoszenie głosu, agresywna gestykulacja) w odpowiedzi na wypowiedź drugiej strony, która w pełni usprawiedliwia gniewną reakcję.

Gospodarz talk-show – wykorzystanie sformułowań dotyczących uczuć, emocji, czyli przekazywanie nieprzyjemnych dla drugiej strony informacji poprzez wypowiedzi, których kluczowymi elementami są wyrażenia: „ale”, „jednakże”, „niemniej jednak” lub „tylko że”, „Proszę nie myśleć, że chcę Pana urazić, ale...”, „nie zamierzam bynajmniej wtrącać się w Pani sprawy, ale...”,

Groźba - doprowadzenie do konfrontacji sił w myśl hasła „nie podoba się, to do widzenia”.

Kanalizowanie – nie pozwalanie (ani drugiej stronie, ani sobie) na dyskusje czy negocjacje w sprawach już zamkniętych.

Kompromis - uzyskanie akceptacji drugiej strony dla propozycji pierwszej strony w pewnej kwestii w zamian za zgodę w innej kwestii, przy czym kwestie te nie mają jednakowego znaczenia (nie są tak samo istotne).

Kryptolicytacja - polega na zagrożeniu konkurencją; jedna ze stron planuje spotkania z kilkoma partnerami w krótkich odstępach czasu pozwalając na to, aby dowiedzieli się oni o sobie nawzajem (o fakcie prowadzenia negocjacji również z innymi); prowadzi to do większych ustępstw, a jednocześnie do przekazania dodatkowych informacji od konkurentów o sobie nawzajem.

Łącze – próba przekonania do swoich racji współpracowników osoby uprawnionej do podjęcia decyzji w celu wywarcia na nią wpływu pośredniego. Technika stosowana w przypadku negocjacji z wieloma stronami; negocjator stara się dotrzeć do kolegów osoby podejmującej ostateczne decyzje i poprzez serię powtórzeń ale użycie innych argumentów stara się przekonać najpierw ich; osoba ostatecznie podejmująca decyzje zostaje przekonana przez swoich kolegów.

Małe kroki - używa się w sytuacji, gdy podanie pełnej informacji o propozycji w jednym momencie, czy na jednym spotkaniu, mogłoby nie być dobrze przyjęte albo być niezrozumiałe (zbyt skomplikowane). Dlatego też informacje są „dozowane”, podzielone na części.

Manipulacja - doprowadzenie do sytuacji, w której negocjator strony przeciwnej sam prosi o ustępstwa własnych przełożonych (np. dzięki „wzmówieniu” mu ważnej i wpływowej roli w jego przedsiębiorstwie).

Manipulowanie czasem – odkładanie momentu rozpoczęcia rozmów, przerywanie ich i wyznaczanie odległych terminów spotkań (opóźnianie) lub stawianie drugiej strony w niedoczasie (przyspieszanie). Technika zaliczana do „twardych”. Wykorzystująca znaczenie czasu w niektórych grupach zawodowych czy sytuacjach życiowych. Pamiętamy zapewne manipulacje czasem na wstępie rokowań pokojowych amerykańsko-wietnamskich. Wspominaliśmy też o przeciąganiu czasu negocjacji poprzez drobiazgowo zajmowanie się nieistotnymi problemami, by pod koniec szybko załatwić istotne sprawy. Negocjacje często podejmuje się ze względu na nacisk pewnych terminów ostatecznych, prawnych, nieprzekraczalnych. Jeżeli partner wie o tym, będzie stosował manipulacje czasem. Dlatego podstawową formą unikania tej techniki jest nieujawnianie swojego nieprzekraczalnego terminu.

Stalmaszczyk wyróżnia kilka metod stosowanych przez negocjatorów grających na zwłokę. Należą do nich min:

- szczegółowe analizowanie drobiazgów
- oczekiwanie na dalsze instrukcje,
- prowokowanie rozbieżności i utarczek słownych,
- zmiana składu delegacji,
- podnoszenie starych problemów,
- naleganie na pełne tłumaczenie tekstów,
- żądanie zmiany miejsca negocjacji,
- późniejsze rozpoczęcie,
- wcześniejsze kończenie,
- odwoływanie spotkań.

Manipulowanie faktami – świadome fałszowanie informacji, np. finansowych stawiające nas w korzystniejszej sytuacji negocjacyjnej.

Masaż cenowy - wymienianie zalet towaru natychmiast po podaniu ceny, tak aby złagodzić szok wywołany dużą sumą.

Maskowanie – budowanie wiarygodności swojej argumentacji na pozornie obiektywnym i racjonalnym wywodzie, którego druga strona nie jest w stanie zweryfikować przy stole rozmów (np. ze względu na brak danych, czasu, wiedzy w danej dziedzinie itp.).

Mierz wysoko – wysokie żądania negocjatora często bardzo korzystnie wpływają na osiągnięte przez niego rezultaty oraz umożliwiają ewentualne ustępstwa - „Jeżeli mówisz 100 000 dolarów, możesz zawsze opuścić, jeżeli powiesz 90 000 dolarów, nie możesz podnieść”. Najlepszą strategią wydaje się wysuwanie takich żądań, które partner uzna za spore, ale nie przesadne. Wysuwanie sporych żądań budzi respekt i jest korzystne jednak zbyt przesadne mogą powodować irytację i stanowić przyczynę poszukiwania innego partnera negocjacji. Przynajmniej raz powiedz nie, zanim ostatecznie się zgodzisz, czyli nigdy nie zgadzaj się na pierwszą propozycję. Z reguły jest ona zbyt wygórowana i partner przygotowany jest na ustępstwa. Akceptacja dla pierwszej oferty traktowana będzie, jako nasza słabość.

Milczenie - ludzie nie lubią milczenia. Jest ono kłopotliwe. Jeśli zapada, staramy się „zapełnić” powstałą „próżnię”. Czym? Oczywiście „gadaniem”. Kto pierwszy się odezwie może już brnąć w wypowiedziach (i, co ważne, w przedkładaniu coraz korzystniejszych propozycji) tylko po to, by „podtrzymać” rozmowę, zapełniać „próżnię”. Innym celem może być uzyskanie czasu na zastanowienie się, przemyślenie oferty czy własnego stanowiska. Ponadto, jako bodziec silnie emocjonalny może być, wbrew pozorom, elementem podniesienia temperatury dyskusji. Np. milczenie po otrzymaniu oferty może przekonywać partnera, że to, co zaproponował jest daleko rozbieżne z naszymi oczekiwaniami. Przedłużające się milczenie, wzmacniane grą niewerbalną, może być dla partnera deprymujące, co zmusi go do łagodzenia stanowiska.

Mój problem twoim problemem – przerwienie własnego problemu na drugą stronę i postawienie jej wobec konieczności rozwiązania go.

„Mylenia tropów” - polega na wykorzystywaniu werbalnych i niewerbalnych zakłóceń komunikacji, tak by partner nie mógł odczytać naszych rzeczywistych zamiarów, intencji i interesów. Takie nieprzewidywalne postępowanie utrudnia przeciwdziałanie naszym zamiarom, choć jednocześnie wymaga ogromnych kompetencji komunikacyjnych, kontrolowania swoich sygnałów niewerbalnych oraz dobrego opanowania środków erystycznych – aluzji, sugestii, metafor, pytań retorycznych, manipulacji semantycznych.

Na wyczerpanie – przedłużanie czasu trwania negocjacji w celu wyczerpania drugiej strony, np. rozłożenie negocjacji na wiele krótkich sesji. Negocjator na każdym spotkaniu planuje uzyskać jedno ustępstwo i stopniowo realizuje swój cel; istnieje ryzyko, że przeciwnik się zdenerwuje i zerwie rozmowę.

Nagroda w raju – obiecanie drugiej stronie, że jeśli zgodzi się na nasze żądania, to zostanie wynagrodzona w przyszłości. Obiecujemy drugiej stronie nagrodę za zaspokojenie dodatkowych żądań w bliżej nieokreślonej przyszłości.

Negocjacje od nowa - druga strona domaga się ustępstwa w jakiejś kwestii, podkreślając przy tym jego zasadniczą wagę dla osiągnięcia porozumienia; po uzyskaniu zgody, strona ta oświadcza, że ustępstwo to było oczywiste, kwestia nie ma większej wartości, natomiast ważne jest poczynienie kolejnego kroku w negocjacjach.

Niepełne (ograniczone) pełnomocnictwa (inaczej wyższa instancja) – zasugerowanie drugiej stronie, że posiada zwierzchnika, który nie biorąc bezpośredniego udziału w negocjacjach, ma ostateczny głos przy zatwierdzaniu porozumienia. W ramach prowadzonych negocjacji przy problemie, którego nie umiemy lub nie chcemy rozwiązać odwołujemy się do wyższej instancji. Często w negocjacjach słyszy się teksty w stylu: „Oferowana przez panią cena jest za wysoka. Akceptacja kontraktu przy takim poziomie kosztów leży w rękach mojego przełożonego”. Jeśli mamy pewność, co do słuszności naszej wyceny i jakości oferowanych dóbr czy usług, należy zdać się na ocenę wyższej instancji. Co więcej przy tego typu negocjacjach nie zaszkodzi skomplementować kupca, przekonując go że w naszych oczach jest na tyle kompetentny i decyzyjny, iż sam mógłby podjąć właściwą decyzję. Należy też wyrazić głęboką wiarę w to, że posiada na tyle duży wpływ na przełożonego, że może przekonać go do każdej opcji.

Nieuwaga - polega na wychodzeniu na chwilę i niby przypadkowym pozostawieniu na stole notatek na temat np. znacznych zastrzeżeń do oferty rozmówcy, korzystniejszych ofert konkurencyjnych, maksymalnej ceny; po zapoznaniu się z takimi informacjami strona przeciwna często dostosowuje się do nich.

Niska piłka - otrzymałeś bardzo korzystną propozycję kupna. Jesteś zdecydowany, ustaliłeś szczegóły i właśnie wtedy okazuje się, że sprzedawca źle spojrzął do cennika i produkt jest droższy. Oswojony z myślą, że oto posiadasz nową rzecz często wybaczasz pomyłkę i kupujesz po wyższej cenie.

Obietnice w raju - obiecywanie korzyści w przyszłości („W przyszłym roku będę już realizował płatności terminowo”, „Następnym razem zapłacę całość, jeszcze przed realizacją zamówienia”) w zamian za ustępstwa poczynione dzisiaj. Rzecz jasna takie obietnice nie poparte żadną umową pozostają zazwyczaj niespełnione. Zatem jeśli kiedykolwiek idziemy na ustępstwa w ramach obecnych negocjacji za profity mające nastąpić później, należy bezwzględnie wszystko sformalizować i umieścić w kontrakcie.

Jeśli negocjacje nie są sformalizowane (tu np. dyskusja z partnerem dotycząca wakacyjnej destynacji) trzeba zapisać obietnice drugiej strony w pamięci i przypomnieć je przy okazji przyszłych ustaleń. Zobowiązanie słowne w zdrowych relacjach między partnerami, jest tak samo ważne i wiążące jak umowa między firmami.

Odłożenie na później - odłożenie trudnego tematu/problemu na później i skoncentrowanie się najpierw na rzeczach prostszych, mniej istotnych, niewywołujących impasu; po osiągnięciu postępów w rozmowach powrót do zganienia. Celem jest skierowanie rozmów na mniej kontrowersyjne kwestie.

Odwracanie uwagi - często gra wstępna przed zastosowaniem techniki presji czasu. Polega na drobiazgowym rozpatrywaniu mało istotnych spraw i odwróceniu uwagi od najważniejszych, by pod presją czasu łatwiej było przyjąć na warunkach dogodnych dla nas. Odwracanie uwagi od podstawowych problemów i skupianie się na drobnych, łatwych do przyjęcia przez partnera, ma także spowodować swoiste „przywyczajenie” go do przyznawania nam racji, by łatwiej mu było uczynić to także w kwestii istotnej.

Okienko czasowe – wymuszenie dostosowania się partnera do naszego grafiku dnia czy tygodnia (zwana też techniką udręczonego pracownika). Gdy atmosfera się pogarsza a rozmowa z klientem utknęła w martwym punkcie dobrze jest odłożyć sporną kwestię i przejść do spraw mniej istotnych, w których szybciej uzyskamy zgodność. Rozwiązując te mniej ważne stworzymy znów atmosferę porozumienia i poprawimy klimat rozmowy.

Opóźnianie rozmów - celowe przedłużanie rozmów (zmiana składu zespołu negocjacyjnego, miejsca negocjacji, dyskusje o szczegółach) licząc na większe ustępstwa.

Optyk z Brooklynu – stopniowe podwyższanie składanej oferty, aż do momentu, w którym nastąpi protest drugiej strony. Nazwa techniki pochodzi od jej autora – optyka w Nowym Jorku, który wszystkich swoich klientów, gdy pytali o cenę, podchodził w ten sam sposób. - Szkła będą kosztowały 90 dolarów – mówił i czekał na reakcję klienta. Gdy ten się nie oburzał, dodawał: Za każde ze szkła. Brak reakcji prowokował go do dodania, że to za podstawowy model, potem jeszcze doliczał kilkadziesiąt dolarów za powłokę antyodblaskową i szybką realizację zamówienia. Przystawał, gdy słyszał opór klienta. Im wcześniej klient zaprotestował tym mniej zapłacił. Innymi słowy, technika ta polega na tym, aby nie podawać od razu maksymalnych celów, lecz stopniowo dążyć do ich realizacji, obserwując bacznie reakcję drugiej strony; ważny jest moment kiedy zacznie ona protestować – punkt oporu (propozycja, jakiej druga strona już na pewno nie przyjmie).

Ostatnie życzenie – wysunięciu w ostatniej chwili dodatkowych żądań („... no i rozumiem, że pokrywacie też koszty transportu”).

Oszczędności – prezentowanie ofert zaczynając od związanej z największymi kosztami dla drugiej strony.

Polityka czynów dokonanych – stawianie drugiej strony wobec sytuacji, gdy bez jej wiedzy wykonaliśmy posunięcia stawiające ją w trudniejszej sytuacji.

Pozorne poparcie – początkowe wspieranie nowymi argumentami tez przeciwnika (usypiająca jego czujność), aby później obalić jego stanowisko.

Pozorne ustępstwa – zaoferowanie, w zamian za istotne ustępstwo drugiej strony, ustępstwa, które nie ma dla nas wartości materialnej, albo ma wartość bardzo znikomą.

Presja faktów - partner wykazuje nieuchronność pewnych faktów i tym zwiększa siłę nacisku. Wykorzystuje się tu psychologiczne lęki negocjacyjnego partnera – lęk przed stratą, lęk przed porażką, lęk przed nieznanym. Wystarczy właściwe wykorzystanie jednego z nich by stworzyć pozorną lub faktyczną presję faktów. Technikę tę wykorzystują niektóre grupy zawodowe w swoich dążeniach roszczeniowych – np. kontrolerzy ruchu lotniczego zaczynają strajk w pierwszy dzień wakacji. Negocjacje z partnerem grającym presją faktów jest trudne. Skutecznym jednak sposobem może być metoda „podniesienia stawki w grze”, co oznacza np. zapowiedź decyzji o zwolnieniu kontrolerów z pracy lub, w ostateczności – po prostu zrealizowanie tej zapowiedzi.

Proteza (zw. też ‘złamaną nogą’) – odrzucenie propozycji drugiej strony ze względu na jakiś obiektywny, a niekorzystny stan rzeczy, np. system podatkowy, komplikacje prawne, itp. (taktyka zbliżona do „tak, ale...” lecz obliczona przede wszystkim na przekonywujące uzasadnienie odrzucenia oferty drugiej strony).

Próbny balon - taktyka stosowana do rozpoznania granic, do jakich można dojść w negocjacjach; jedna ze stron stawia pytania o hipotetyczną sytuację po to, aby wyciągnąć od drugiej strony informacje na temat możliwych ustępstw i dalszą rozmowę toczyć wokół tej właśnie oferty. Innymi słowy próbny balon to zmienienie dwóch warunków (jednego na lepsze, drugiego na gorsze dla drugiej strony) i sprawdzenie czy druga strona potraktuje to jako akceptowalne (zdradzając, że jest w stanie zaakceptować warunek zmieniony na gorsze).

Przeciek – podsuniecie drugiej stronie spreparowanej informacji w taki sposób, że ma on poczucie, że sam ją zdobył.

Przedłużanie pozytywnych strzałek - kontynuowanie wątku, który poruszył rozmówca, a który jest korzystny dla danej strony (kontynuowanie rozmowy w kierunku, który interesuje daną stronę) poprzez wyrażanie podziwu, zadawanie dalszych dociekliwych pytań.

Przyjmij albo odrzuć - złożenie ultimatum.

Pusty portfel (wzbudzanie współczucia) – podkreślanie chęci dokonania zakupu przy jednoczesnym prezentowaniu (często wręcz dokumentowaniu) braku odpowiednich środków. Podkreślamy intensywnie chęć dokonania zakupu, który jednak nie może być zrealizowany przy obecnych cenach gdyż chodzi nam o przerzucenie na sprzedającego zadania znalezienia rozwiązania. Pusty portfel to technika, w której jedna ze stron wydaje się być pełna zrozumienia dla argumentów drugiej strony i uległa wobec oczekiwań partnera negocjacyjnego, a jedyną przeciwnością która nie pozwala na osiągnięcie porozumienia są niewystarczające zasoby finansowe. W ramach tej taktyki zdobywamy zaufanie i sympatię drugiej strony. Budujemy relacje, komplementujemy sprzedawcę i towar, wykazujemy ponadprzeciętną ochotę do zakupu, niestety nie posiadamy wystarczających środków na zrealizowanie zamówienia. Taktyka nie zawsze skuteczna w relacjach biznesowych, gdzie każdy kontrakt musi się obronić minimalną chociaż profitowością, ale za to powszechnie stosowana i efektywna w układach rodzinnych i przyjacielskich.

Puszczanie zdechłych krów - omijanie niektórych zarzutów i elementów rozmowy, które są dla danej strony niekorzystne.

Rambo - negocjacje w sytuacji, gdy jedna strona jest wyraźnie dominująca, roszczeniowa, agresywna i nie pozostawia specjalnego wyboru stronie drugiej. Może to być np. groźba ogólnokrajowego strajku lekarzy, czy manifestacje górniczych związków zawodowych. Jednak nawet w sytuacji kiedy wydawałoby się wszystkie atuty są w ręku naszych oponentów nadal powinniśmy negocjować. Jeśli bowiem oddamy drugiej stronie wszystko czego się domaga, jej oczekiwania tylko wzrosną, a my najprawdopodobniej przy kolejnym żądaniu nie będziemy już w stanie nic zaoferować.

Rosyjski front polega na stawianiu przed drugą stroną dwóch nieprzyjemnych opcji – jednej bardzo złej i drugiej tylko złej (zasada kontrastu); chodzi o to, aby partner wybrał mniejsze zło, o które chodziło oponentowi. Tego typu negocjacje podczas których pokazujemy reprezentantowi drugiej strony dwa możliwe scenariusze, oba niezbyt korzystne (tak jak zazwyczaj sytuacja na rosyjskim froncie), ale dajemy mu prawo wyboru. Nasz partner negocjacyjny, mimo że postawiony wobec dwóch niekoniecznie intratnych opcji ma jednak prawo do wskazania tej, która jest dla niego lepsza. Najlepiej ilustruje to przykład obiadu dla dziecka nie przepadającego za warzywami. Jeśli Twoja latorośl odmawia zjedzenia papryki, przygotuj również mizerię i pozwól dzieciakowi wybrać warzywo, które jak to się ładnie mówi „nie lubi mniej”.

Salami - inaczej nazywana „małymi krokami”. Polega na zgłaszaniu oczekiwań w sprawie ustępstw drugiej strony „po plasterku”, które niepostrzeżenie dla partnera, mogą zbliżyć nas do pożądanego stanu porozumienia. Technika niezwykle skuteczna w obliczu partnera agresywnego, stosującego „twarde” techniki erystyczne. Negocjator prosi drugą stronę o drobne korekty jej stanowiska, takie, za które nie musi nic dać w zamian; każde z ustępstw znaczy niewiele, ale ich suma daje istotne korzyści. UWAGA - stosuje się tą technikę dla czynienia własnych ustępstw, bowiem ludzie na ogół łatwiej dostrzegają sam fakt ustępstwa, niż potrafią ocenić jego rangę

Skubanie - zwykle wykorzystywane w końcowej fazie negocjacji; gdy porozumienie zostało już osiągnięte jedna ze stron nagle żąda dodatkowych (zwykle niewielkich) ustępstw; technika wykorzystująca zmęczenie partnera. Skubanie to zażądanie dodatkowych ustępstw w momencie, gdy porozumienie zostało już osiągnięte, ale nie potwierdzone np. spisane (taktyka bardzo bliska „coś jeszcze”). Najczęściej powiązana z techniką presji czasu.

Spotkajmy się w połowie drogi – sugerowanie porozumienia będącego uśrednieniem ostatnich ofert stron (bardzo ryzykowna taktyka mająca na celu uniknięcie rozmowy merytorycznej lub zaoszczędzenie czasu).

Sprzedaj tanio – zdobądź reputację – żądanie zawarcia niekorzystnego finansowo kontraktu w zamian za możliwość zdobycia doświadczenia (ważne przy składaniu ofert) i rekomendacji.

Stopa w drzwi (stopa w drzwiach) – uzyskanie od drugiej strony jakiegokolwiek drobnego ustępstwa zwiększające szanse (zgodnie z zasadą konsekwencji) na ustępstwa kolejne. Na początek oczekujemy ustępstwa w drobnej kwestii, na które partner na pewno się zgodzi. Następnie, stopniowo

przechodzimy do kwestii coraz poważniejszych. Im więcej razy uzyskamy zgodę, tym większą mamy szansę na kolejne ustępstwo. W tym przypadku zadziała tutaj silna reguła konsekwencji.

Szkoda by było... – wyrażenie żalu z powodu możliwości zmarnowania tego, co zostało do tej pory zrobione (wynegocjowane), np. w przypadku impasu w rozmowach.

Szokująca oferta – rozpoczęcie rozmów od znacznie zawyżonej (czasem wręcz absurdalnie nierealistycznej) oferty. Owa szokująco wysoka (lub niska) oferta cenowa ma na celu doprowadzenie do sytuacji, kiedy druga strona zrewiduje swoje maksymalne (lub minimalne) żądania; uwaga druga strona może zerwać negocjacje.

Sztuka ustępowania - Ustępowanie w negocjacjach jest sztuką, której musi się nauczyć każdy negocjator. G. Karras w książce *Dobić targu* sformułował kilka wskazówek do sztuki ustępowania:

- ustępstwa powinny być niewielkie;
- ustępstwa powinny być stopniowo malejące;
- należy ustępować powoli i niełatwo;
- nie każde ustępstwo partnera musi być odwzajemnione;
- unikaj zasady "dzielenia różnicy na pół";
- należy ostrożnie traktować "absurdalną propozycję" drugiej strony;
- nie idź pierwszy na ustępstwa w ważnych sprawach;
- należy się wystrzegać eskalacji ustępstw pod koniec negocjacji;
- małe ustępstwa zachęcają do ustępstw partnera, duże wzbudzają jego zachłanność.

Śmieszne pieniądze - polega na dokonywaniu zabawnych przeliczeń cen czy wartości, które są przedmiotem negocjacji celem pomniejszenia w oczach drugiej strony różnicy, która je dzieli (pojawia się pytanie czy warto dla tak śmiesznych pieniędzy zrywać negocjacje). Na przykład przedstawienie całej sumy w przeliczeniu na sztuki lub na dni w celu pozornego pomniejszenia ich wartości. 2 zł. To rzeczywiście niewielkie pieniądze za 1 dzień korzystania z naszej usługi. W skali roku to jednak ponad 700 zł.

Tak, ale... – pozorne zgadzanie się z istotą propozycji drugiej strony, przy wysunięciu zastrzeżeń co do jakiegoś konkretnego elementu (może być to również hipotetyczny niekorzystny stan w przyszłości); zadaniem drugiej strony jest usunięcie tych obiekcji zazwyczaj poprzez kolejne ustępstwo lub zaproponowanie dodatkowych korzyści (taktyka zbliżona do „protezy” lecz obliczona przede wszystkim na uzyskanie korzyści).

Teraz albo nigdy - taktyka oparta na presji związanej z czasem. Jedna ze stron uzależnia zakończenie negocjacji i złożenie zamówienia lub podpisanie umowy od utrzymania oznaczonego terminu. Czasami oczywiście przymus akceptacji oferty w podanych ramach czasowych nie wynika z prawdziwych potrzeb, a jedynie jest elementem nacisku, który ma przyczynić się do tego, by druga strona uległa i zgodziła się na zaproponowane warunki bez dogłębnej analizy sytuacji. Najczęściej tego typu narzędzie wykorzystują sprzedawcy przychodząc do nas z ofertą ważną tylko dziś, albo z ofertą ważną do wyczerpania zapasów i z informacją, że rzeczony zapasy się właśnie wyczerpują.

To pana decyzja - gdy czujemy, że ktoś wywiera na nas presję, buntujemy się, bo nikt nie lubi być ograniczany, wszyscy cenimy swobodę. Dlatego jeśli chcemy na kogoś wpłynąć nie decydujemy za niego, lecz tak poprowadźmy rozmowę, aby sam doszedł wniosków, na których nam zależy.

Tysiąc wyjątków - pozornie akceptując ustalenia (najczęściej narzucone w sytuacji braku naszych argumentów) zgłaszamy w trakcie „finalizowania” porozumienia, że występują drobne, kolejne ograniczenia, zazwyczaj „obiektywne”, które utrudniają nam realizację ustaleń. Technika oparta na podstępnie, podwójnej grze. Z jednej strony manifestujemy zgodę i poparcie, podczas gdy rzeczywiście, drobiazgami sumującymi się do poważnych żądań, utrudniamy ostateczne zawarcie „ustalonego” już porozumienia. Łamię ona zasadę kooperacji, choć, mimo to, zaliczana jest do technik „miękkich”

Udawany szok - „aktorsko” udawany szok po usłyszeniu oferty drugiej strony mający doprowadzić do szybkiej (niemal natychmiastowej) rewizji oferty. Aktorsko udajemy szok i wyrażamy zaskoczenie propozycją złożoną przez drugą stronę.

W połowie drogi - propozycją w kierunku partnera: jedna strona mówi swoją cenę, druga swoją i spotykają się „w połowie drogi”; doświadczeni negocjatorzy wykorzystując tę taktykę, wysuwają nierealistyczne propozycje po to, aby kompromis dał im zadowalający efekt.

Warunki wstępne – odmowa podjęcia negocjacji bez spełnienia przez drugą stronę pewnych wstępnych warunków.

Wilk w owczej skórze (zw. też **metodą porucznika Columbo**) – nieprzestrzeganie pewnych niepisanych reguł negocjacji pod pozorem udawanego braku doświadczenia. Porucznik Columbo sprawiał wrażenie nieporadnego i zagubionego człowieka. Kiedy rozmawiał z podejrzanymi utwierdzał ich w tym, że na wielu rzeczach się nie zna, prosił o wyjaśnienia. Rozmówcy poczuli się do tego by pomagać ofierze. Uspokojeni, odprężali się tracąc czujność. Zamieniali się w doradców, tłumacząc fajtłapie różne szczegóły. Nie podejrzewali, że oferta, z którą rozmawiają, w ostatniej chwili przygwoździ ich jednym trafnym pytaniem. Negocjator „grający” rolę Columbo robi z siebie ofertę, niedoradkę, jest niezorganizowany, podczas negocjacji zapomina o szczegółach, gubi się, mówi, że nie ma doświadczenia i zdaje się na umiejętności partnera rozmów; jednocześnie widać, że bardzo się stara; jest do tego stopnia godny pożałowania, że druga strona z litości mu pomaga, doradza; tymczasem on przypomina sobie o dodatkowych wymaganiach, prosi o kolejne ustępstwa i pod pozorem niekompetencji osiąga swoje cele.

Wskazanie przeciwnego przykładu - druga strona uczestnicząca w procesie negocjacji nie zawsze uświadamia sobie, jakie konsekwencje przyniesie osiągnięcie zakładanego przez nią celu. Należy wówczas zastosować technikę wskazania ewentualnych konsekwencji i uświadomić drugiej stronie konsekwencje braku porozumienia lub pokazać, jakie negatywne konsekwencje wynikną po przyjęciu jej stanowiska. W procesie negocjacji stanowisko drugiej strony oparte jest zwykle na jej przekonaniach. Istotne jest, zatem by umieć je podważyć, jeśli są one nieuzasadnione. Osłabienie takiego sposobu myślenia jest możliwe poprzez wskazanie drugiej stronie przykładu niezgodnego z jej

przekonaniami. Nie zawsze przynosi to pełny sukces, może jednak choćby w niewielkim stopniu je osłabić.

Wycofanie oferty – w swej istocie podobne do „skubania” jednak polega na pogorszeniu zasadniczej kwestii, a nie na wprowadzaniu korzystnych „dodatków” (bywa stosowane jako kontrposunięcie wobec „skubania”). Wycofanie oferty polega na nagłym (nawet bardzo nagłym) wycofaniu się z negocjowanych warunków i zażądania nowych; trudna i niebezpieczna taktyka stosowana raczej jako konieczność, może doprowadzić do zerwania negocjacji.

Wyolbrzymianie ustępstw – wyolbrzymianie własnych ustępstw poczynionych w trakcie negocjacji.

Wysoki pułap - przedstawienie wysokich wymagań na początku, aby po dokonaniu kilku ustępstw korzyści nadal były większe.

„Wyższa instancja” (inaczej ograniczone/niepełne pełnomocnictwo) - dążenie do porozumienia na zaproponowanych warunkach z jednoczesnym przyznawaniem, że nie są one doskonałe. Potwierdzamy, że nasz partner być może otrzymałby lepsze warunki, jednak ich przyznanie zależne jest od bliżej nieokreślonej grupy osób („wyższej instancji”). Problem w tym, że możliwość podejmowania decyzji przez tą grupą, ze względu na istniejące trudności organizacyjne, czy proceduralne, jest niezwykle oddalona w czasie. Ponadto nie ma wcale gwarancji, że lepsza oferta zostanie złożona przez tą „wyższą instancję”. Jak wiadomo bywają sytuacje, w których „czas to pieniądz”. Zatem albo partner ryzykuje i czeka na lepszą ofertę np. rok, albo już teraz zawiera z nami umowę na warunkach, jakie możemy mu „samodzielnie” zaoferować. Mało kto, zwłaszcza gdy dowartościowujemy go rozumieniem jego stanowiska i zgadzamy się z jego uzasadnieniami, zrezygnuje z osiągnięcia być może ograniczonych, ale mimo wszystko, zysków, niż zdecyduje się na niewiadomy wynik oczekiwania na decyzje gremium, z którym nawet trudno będzie mu się spotkać. Oczywiście cała ta „wyższa instancja” to rodzaj oszustwa, jednak w ten sposób osiągamy zamierzony cel.

Wzbudzenie poczucia winy - z wyrzutami sumienia jesteśmy bardziej ulegli i skłonni do ustępstw. Zrobimy wiele by zadowolić rozmówcę, wobec którego poczuliśmy się winni.

Zaangażowanie emocjonalne - próba wywarcia na rozmówcy wrażenia poprzez manifestowanie emocjonalnego zaangażowania wiążącego się z przedmiotem negocjacji (zwiększenie swojej wiarygodności).

Zasada konkurencji – podanie drugiej stronie informacji, że jej oferta jest jedną z wielu i, że niektóre z nich są od niej korzystniejsze.

Zaskoczenie - technika mająca na celu zdezorientowanie przeciwnika i przez to jego większą podatność na wpływ. Polega na zaskoczeniu go w najróżniejszej postaci -np. poprzez dodanie nowych zmiennych, zmianę założeń czy odkrycie nowych faktów w trakcie rozmowy, które to fakty czy zmienne mają wpływ na dalszy przebieg rozmów. Obrona: danie sobie czasu do przemyślenia, zastanowienia, decyzji

Zastraszacz - zastraszacze stosują taktyki, które w większości przypadków są nieuczciwe, gdyż żerują na emocjach i utrudniają jasne myślenie. Ludzie tacy chcą, aby ich rozmówcy traktowali negocjacje jako sprawę osobistą. Będą starali się osłabić Twój rozsądek w nadziei, że Twoje nadwerżone ego nakłoni Cię do ustępstw na ich korzyść.

Zdechła ryba – dodanie do negocjacji uciążliwego dla drugiej strony żądania, które – tak naprawdę – nie ma dla nas znaczenia. Przy omawianiu porozumienia jedna ze stron dodaje warunek, którego spełnienie nie ma dla niej znaczenia, lecz wie, że druga strona zareaguje na to żądanie gwałtownie protestując, wtedy pierwsza strona wycofuje swoje żądanie, ale prosi o ustępstwo w innej kwestii. Stawiamy drugą stronę przed wyborem jednej spośród dwóch nieprzyjemnych opcji, z których jedna jest bardzo zła, a druga – niekorzystna, ale do przyjęcia.

Możemy np. bardzo żarliwie dyskutować zarówno o cenie jak i o terminie dostawy, podczas gdy zupełnie nie zależy nam na szybkim otrzymaniu zamówionych produktów. Mamy pełne stany magazynowe i bez presji możemy poczekać na kolejne partie towarów. Sprzedawca jednak jest przekonany, że szybka dostawa jest dla nas kwestią równie istotną jak cena. W końcu kiedy wreszcie (oczywiście dostając coś w zamian), z niej rezygnujemy, dostawca uznaje, że było to warte dużego ustępstwa z jego strony. Co więcej dochodzi do przekonania, że jest dobrym negocjatorem.

Zły policjant / dobry policjant (zły facet / dobry facet) – zmiana negocjatora polegająca na zastąpieniu „brutalnego” negocjatora „przyjaznym” (technik twardych – miękkimi). Stosowana w negocjacjach. Jeden z negocjatorów bywa twardy i nieugięty, drugi „miękki” - otwarty i skłonny do ustępstw. Chcąc posunąć negocjacje do przodu, wykorzystując jego otwartość sami idziemy na ustępstwa w rewanżu za jego przychylność. Skala naszych ustępstw w takiej sytuacji jest często znacznie większa niż to, co sami otrzymujemy od drugiej strony. Inna nazwa techniki - **czarny charakter** - osoba prowadząca negocjacje przyjmuje twardą i agresywną postawę: jest arogancka, mnoży zastrzeżenia, warunki, podnosi głos, itp.; w pewnym momencie wychodzi (ważny telefon) i zastępuje ją ktoś inny – grzeczny, spokojny, miły – kto kontynuuje negocjacje.

Zmiana biegów – przeskakiwanie z jednej kwestii na drugą mające na celu zdezorientowanie i zmęczenie drugiej strony. Innymi słowy, technika ta zakłada zmianę tematów, przeskakiwanie z jednej kwestii na drugą, przy rozbudowanych zawiłych negocjacjach, np. masz do załatwienia 3 sprawy, zatem rozpoczynasz o każdej z nich nie uzgadniając nic ostatecznie; powoduje to dezorientację przeciwnika, wówczas powoli można określać swoje preferencje.

Związane ręce - odwoływanie się do niezawinionych, obiektywnych trudności (np. polecenia szefa).

Zwrot - polega na nagłej, radykalnej zmianie jednego lub wielu podstawowych założeń, z którymi przystępowaliśmy do negocjacji. W ramach tej techniki mieści się m.in. odejście od dyskusowania stanowisk na rzecz prezentacji, czy odczytywania interesów i rodzących je potrzeb. Może także polegać na zmianie takich elementów jak skład zespołu negocjacyjnego, miejsca negocjacji czy strategii. Technika przydatna zwłaszcza w sytuacjach kryzysu negocjacji

INNE CHWYTY NEGOCJACYJNE

- Przerwanie - każda wypowiedź drugiej strony jest przerywana mało istotnymi pytaniami lub zastrzeżeniami.
- Dygresje - niepasujące do tematu.
- Uogólnienia - „Ceny za wasze usługi są zawsze zawyżone”.
- Podważanie kompetencji drugiej strony.
- Poganianie
- Częsta zmiana własnego stanowiska (chwiejność)
- Zdobywanie kolejnych ustępstw – od małego po coraz większe.
- Tworzenie pakietów – utrudnia precyzyjne porównanie oferty.
- Prośzenie o kilka ofert w zależności od wielkości zamówienia – pokazuje, jak dalece przeciwnik pójdzie na ustępstwa.
- Stawianie przeciwnika w sytuacji drugiej strony.

UWAGA !

- Negocjatorzy stosują też wszystkie zasady wywierania wpływu opracowane przez Cialdinię: wzajemności, zaangażowania i konsekwencji, społecznego dowodu słuszności, lubienia i sympatii, autorytetu, niedostępności. → szerzej Cialdini, R. B. (2013). Wywieranie wpływu na ludzi-teoria i praktyka. Gdanskie Wydawnictwo Psychologiczne lub Jarmuła, A. (2006). Manipulacja i wywieranie wpływu na ludzi. Wydawnictwo Astrum lub Winkler, R. (2011). Perswazja i manipulacja w kontekście procesu wywierania wpływu w grupie. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, (871), 167-180.
- Wiele z taktyk oraz chwytów negocjacyjnych wykorzystuje reguły wywierania wpływu oparte na samoocenie (np. integracja, autorytet miękki, deprecjacja), wykorzystujące dysonans poznawczy (np. stopa w drzwiach, liczy się każdy grosz, stopa w ustach, kup pan kadzidełko), manipulujące emocjami (stres, poczucie winy, wstyd, poczucie porażki, poczucie uległości), oparte na automatyzmach (dyktat większości, autorytet twardy, magiczne „bo”), manipulacje poczuciem kontroli (np. wyższa instancja, fakty dokonane, zachowania irracjonalne, reorientacja).

Bibliografia

- Krzyminiewska, G. (2015). Techniki negocjacji. Tech, Poznań.
- Pinet, A. (2005). Negocjacje. Przez rozmowę do celu. Poradnik bez kantów. Septem, Helion Gliwice.
- Stępniewski J. (2005). Jak opanować sztukę negocjacji. Abako, Sosnowiec.
- Negocjacje partnerskie (2003). J. Perenc (red.), Uniwersytet Szczeciński
- Bakalarski K. (2012) NEGOCJACJE. Skrypt na prawach maszynopisu. Collegium Bobolanum, Warszawa
- Stalmaszczyk M. (1992). Negocjacje kontraktów handlowych. Poradnik dla eksporterów i importerów, Warszawa .
- Negocjacje w biznesie (2014). PARP, Warszawa, dostęp: https://www.parp.gov.pl/images/PARP_publications/pdf/
- Techniki negocjacji: <http://poradniknegocjatora.pl>
- Techniki negocjacyjne: <http://www.negocjowaniewbiznesie.pl>