

Sztuka i Techniki Negocjacji 5

prof. dr hab. inż. Andrzej P. Wierzbicki

1 października 2003

Wykład 5. Metoda negocjacji zasadniczych

Metoda została wynaleziona przez R. Fishera, stosowana m.in. w negocjacjach w Camp David (pomiędzy Izraelem a Egiptem, z mediacją – do pewnego stopnia arbitrażem – St.Zj.AP).

Istotą metody jest przeciwstawienie negocjacji *pozycyjnych* negocjacjom *zasadniczym*. Do metody należy wytrącanie z równowagi strony przeciwnej, próbującej zwykle negocjacji pozycyjnych, przez odwoływanie się do zasad.

5.1 Negocjacje pozycyjne

Przedstawia się propozycję (t.zw. *pozycję negocjacyjną*), a następnie:

- mówi się, że się z tej pozycji nie ustąpi – t.zw. *twarda strategia pozycyjna*;
- lub też zaprasza się do dyskusji tej pozycji, sugerując, że się z niej ustąpi – t.zw. *miękką strategią pozycyjną*.

Trudność w tym, że obie te strategie mają poważne wady. Twarda strategia pozycyjna zwykle wygrywa z miękką przy negocjacjach stosunkowo prostych, jednoprzmiotowych, ale może prowadzić do bardzo złych rezultatów, braku porozumienia wtedy, gdy może być ono znacznie lepsze od BATNA, zwłaszcza w złożonych sytuacjach negocjacyjnych wymagających raczej podejścia problemowego, niż pozycyjnego. Miękką strategią może być korzystna przy problemowym podejściu do bardzo złożonych sytuacji negocjacyjnych, ale tylko wtedy, gdy inne strony też zastosują taką strategię.

Jednym ze sposobów poprawy wad strategii pozycyjnych jest wykorzystanie mediatora o dostatecznie dużych uprawnieniach, mogącego zastosować wprowadzoną przez R. Fishera *metodę pojedynczego tekstu*. Metoda ta polega na tym, że strony negocjujące nie mają prawa formułować swoich stanowisk czy pozycji (do których każda strona może się przywiązać psychologicznie lub instytucjonalnie), wolno im tylko komentować pojedynczą propozycję przygotowaną przez mediatora, który po wysłuchaniu komentarzy wszystkich stron przygotowuje nową propozycję.

5.2 Negocjacje zasadnicze

Negocjacje zasadnicze opisywane są szczegółowo w książce R. Fishera i W. Ury "W dążeniu do tak" (jest już wiele wydań tej książki w języku polskim, i warto tę książkę przeczytać; w spisie literatury podana jest oryginalna publikacja angielska).

Negocjacje zasadnicze polegają na odmowie dyskusji stanowisk czy pozycji negocjacyjnych, dopóki się nie przedyskutuje wspólnie zasad, na których ma się opierać porozumienie. Dopiero po ustaleniu zasad można dyskutować, czy określone stanowiska negocjacyjne spełniają te zasady. Negocjacje zasadnicze mają przewagę nie tylko nad miękką, lecz także nad twardą strategią pozycyjną: jeśli się już zacznie dyskutować zasad, niezwykle trudno jest utrzymywać, że "to jest moja pozycja i z niej nie ustąpię".

Są więc dwa zasadnicze elementy, decydujące o sukcesie negocjacji zasadniczych:

- po pierwsze, trzeba przekonać stronę przeciwną do dyskusji zasad, na których powinno być oparte porozumienie. Trick polega tu na tym, że osoby nie znające teorii negocjacji mogą nie zdawać sobie sprawy, jak dla nich niebezpieczne (jako twardych negocjatorów) jest podjęcie dyskusji zasad. Ponadto, odmowa dyskusji zasad może świadczyć o złej woli w negocjacjach, co z góry przekreśla możliwość porozumienia.
- po drugie, trzeba stosować strategię twardą w dyskusji zasad, ale miękką w stosunku do osobowości strony przeciwnej *"być łagodnym dla osobowości, twardym dla zasad"*.

Szereg przykładów wskazuje, że strategia negocjacji zasadniczych jest bardzo skuteczna we wszystkich tych przypadkach, w których się da rzeczywiście zastosować. W wielu jednak przypadkach (np. targ na bazarze) nie daje się naprawdę zastosować; w innych (np. negocjacje dyplomatyczne) uznawana jest za rzecz oczywistą, ale zamienia się w twarde negocjacje pozycyjne odnośnie zasad.

Reguły negocjacji zasadniczych:

1. Oddziel osobowość od problemu;
2. Skoncentruj się na motywacjach i interesach, nie na pozycjach;
3. Szukaj opcji dla wspólnego zysku;
4. Nalegaj na obiektywne kryteria.

Triki negocjacji zasadniczych obejmują wiele chwytów psychologicznych. Przykład inwentarza chwytów w kwestii oddzielenia osobowości od problemu jest następujący:

- a) Negocjatorzy są, po pierwsze, ludźmi: daj do zrozumienia, że dostrzegasz stronę przeciwną nie jako przeciwnika, lecz człowieka.
- b) Negocjatorzy dążą do porozumień, gwarantujących ich interesy, ale cenią też relacje międzyludzkie; wykorzystaj ten fakt.
- c) Relacje międzyludzkie często wikłają się z przedmiotem negocjacji, a przetarg pozycyjny prowadzi do konfliktu pomiędzy relacją międzyludzką a istotą problemu. Unikaj tego.
- d) Wyobrażaj sobie siebie w sytuacji strony przeciwnej.
- e) Nie wnioskuj intencji strony przeciwnej ze swoich obaw.
- f) Nie obciążaj strony przeciwnej odpowiedzialnością za swoje problemy.
- g) Jeśli możliwe, dyskutuj otwarcie swoją i ich percepcję problemu.
- h) Jeśli możliwe, zaskocz stronę przeciwną zachowując się nie tak, jak by oczekiwali.
- i) Wciągnij stronę przeciwną do procesu rozwiązywania problemu tak, by zależało im na rozwiązaniu.
- j) Daj im szansę na zmianę pozycji bez "utrąty twarzy".
- k) Uznaj kwestie emocjonalne – obu stron – za istotną i pełnoprawną część problemu.
- l) W razie potrzeby, pozwól drugiej stronie się wyładować emocjonalnie – ale nie reaguj na wybuchy emocjonalne, nie unosz się sam.
- m) Wykorzystaj gesty symboliczne.
- n) Słuchaj aktywnie i potwierdzaj, co zrozumiałeś.
- o) Mów tak, by cię rozumiano – i o sobie, nie o stronie przeciwnej.
- p) itd.

Ogólne wskazówki negocjacji zasadniczych:

1. Jeśli uważasz, że druga strona jest silniejsza – pracuj nad swoim BATNA;
2. Jeśli druga strona nie chce współpracować – postaw ich w trudnej sytuacji przez pytania i dyskusję;
3. Jeśli używają podstępnych tricków – rozpoznaj je, nie obrażaj się, tylko zamień je w swoją broń.

Przykład negocjacji zasadniczych: dyskusja z inspektorem towarzystwa ubezpieczeniowego. Twój ubezpieczony samochód został totalnie zniszczony przez złamane drzewo na parkingu, towarzystwo ma wypłacić odszkodowanie:

Inspektor: Zbadaliśmy Pana przypadek i ustaliliśmy wysokość odszkodowania, zgodnie z polityką naszej firmy, na 3 300 \$.

Ubezpieczony: Ciekawe. W jaki sposób określiliście tę wysokość?

I: Tak oszacowaliśmy wartość Pana samochodu.

U: To rozumiem, ale według jakich zasad? Gdzie mógłbym kupić podobny samochód za tę sumę?

I: A ile Pan żąda?

U: Tyle, żeby zakupić podobny samochód. Znalazłem ogłoszenie o podobnym używanym samochodzie, który – łącznie z niezbędnymi opłatami – kosztowałby ok. 4 000 \$.

I: 4 000? To za dużo!

U: Nie żądam konkretnej ceny, tylko tyle, żeby odkupić podobny samochód. To chyba słuszna zasada?

I: Proponuję 3 500 \$. To ostateczna oferta. Taka jest nasza polityka. Może Pan przyjąć lub nie.

U: Być może, jest to zasadna oferta, nie wiem. Ale jeśli mi nie wytłumaczycie, dlaczego uważacie, że taka właśnie jest sprawiedliwa rekompensata mojej straty, to lepiej odwołam się do sądu. Sądzę, że obaj powinniśmy jeszcze przemyśleć tę sprawę i porozmawiać ponownie. Czy za dwa dni Panu odpowiada?

I (za dwa dni): Proszę bardzo, w dzisiejszej gazecie jest ogłoszenie o samochodzie podobnym do Pana, z ceną 3 400 \$.

U: To ciekawe. Ale jaki ma przebieg?

I: 50 tys. mil. Dlaczego Pan pyta?

U: Bo mój miał tylko 25 tys. mil. Jak to wpływa na oszacowanie ceny według przepisów Pana firmy?

I: Chwileczkę ... Mogę zaoferować 150 \$ więcej.

U: Jeśli przyjmiemy 3 400 jako punkt wyjściowy, to uzyskujemy 3 550. A czy w samochodzie z ogłoszenia jest radio – bo w moim było?

I: No, nie ma ...

U: A ile należy się za radio według Pana firmy?

I: 250 \$...

Po dalszych uzgodnieniach, osiągnięto sumę 4 012 \$.

Wniosek – lepiej przeczytać szczegółowo *W dążeniu do Tak*, aby zapoznać się przynajmniej z różnymi chwytami, które mogą być pożytecznie zastosowane w praktycznych negocjacjach.