

**Magdalena Szarc vel Szic**

---

Uniwersytet Łódzki

---

## **Strategie i taktyki, stosowane w trakcie rozmów negocjacyjnych**

### **Streszczenie:**

Celem artykułu jest zaprezentowanie strategii i taktyk negocjacyjnych, sprzężonych z profilem negocjatora oraz uwarunkowaniami negocjacyjnymi. W ramach pojedynczej taktyki negocjacyjnej można realizować wiele technik. Negocjator, mając na uwadze etap rozmów, może wykorzystać właściwą technikę/techniki czy też taktykę/taktyki, których celem jest możliwie jak najdalej idące osiągnięcie założonego rezultatu negocjacyjnego, zgodnego z oczekiwaniami organizacji.

W literaturze przedmiotu dostępne są informacje z zakresu stosowanych technik i taktyk negocjacyjnych, nie mniej jednak opisane są one najczęściej w odniesieniu do pojedynczego przypadku. W niniejszej pracy opisano i porównano poszczególne rodzaje technik i strategii negocjacyjnych, z jednoczesnym wskazaniem obszarów i sytuacji, w których mogą być wykorzystane na różnych etapach procesu negocjacyjnego.

**Słowa kluczowe:** strategie negocjacyjne, taktyki, negocjacje, negocjator

---

## **Wprowadzenie**

---

Ustalenie strategii, czyli koncepcji prowadzenia rozmów, wdrożenie której z reguły skutkuje osiągnięciem zamierzeń negocjatora, stanowi wstęp do całości procesu negocjacyjnego. Dopiero wówczas negocjator przechodzi do wyboru i opracowania właściwej strategii, czyli schematu bądź planu, zespalającego nadrzędne cele organizacji, jej polityki oraz działań<sup>1</sup>. Należy zaznaczyć, że nie istnieje strategia uniwersalna, zależy ona bowiem od szeregu uwarunkowań, takich jak np.: uczestniczące w nego-

---

<sup>1</sup> Mintzberg H., Quinn J.B., *The strategy process: Concepts, contexts, cases (2nd ed.)*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1991.

racji osoby, preferencji negocjatorów, perspektyw wywierania presji, czy determinacja stron. Skuteczna strategia negocjacyjna powinna uwzględniać także możliwość elastycznej zmiany działania uczestnika/uczestników negocjacji w czasie rozmów<sup>2</sup>.

Ponadto zyskuje ona naskuteczności w zakresie osiągnięcia zamierzonych celów, jeśli jest dla wszystkich stron czytelna i zrozumiała<sup>3</sup>. Na jej charakter wpływają także:

- sytuacja i warunki, w jakich toczą się negocjacje,
- przedmiot i rodzaj sporu,
- doświadczenie negocjatora wyniesione z poprzednich rozmów, ułatwiające tym samym wybór strategii postępowania, w odniesieniu do analogicznych zachowań, czy propozycji partnera.

Celem niniejszego opracowania było dokonanie przeglądu i charakterystyki porównawczej strategii i taktyk negocjacyjnych oraz różnorodności zadań, jakie niosą. Cel pracy został zrealizowany przy wykorzystaniu krytycznej analizy literatury przedmiotu oraz analizy wyników badań empirycznych Stępniewskiego, Myśliwca, Rządca oraz Wujca<sup>4</sup> z zakresu metod i technik negocjacyjnych.

## 1. Typologia strategii

Strategia odnosi się do ogólnych planów, powstałych na etapie przygotowań do negocjacji, w oparciu o informacje między innymi z zakresu:

- struktury problemu negocjacyjnego,
- partnerów negocjacyjnych,
- stopnia zależności, łączącego strony,
- możliwości wywierania presji.

Kałężna – Drewińska definiuje strategię jako pewien zasób środków i metod, prowadzących do osiągnięcia zaplanowanych celów<sup>5</sup>. Na podstawie dostępnej literatury można wyodrębnić dwa przeciwstawne typy strategii, tj.: kooperacyjną i przeciwstawną<sup>6</sup>.

---

<sup>2</sup> Kowalczyk E., *Psychologiczne uwarunkowania negocjacji gospodarczych*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2001, s. 24.

<sup>3</sup> Kennedy G., *Negocjator*, Studio Emka, Warszawa 1998, s. 231.

<sup>4</sup> Stępniewski J., *Metoda negocjacji. Przygotowanie – techniki – sytuacje*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2001 Myśliwiec G., *Techniki i triki negocjacyjne*, Wydawnictwo EFEKT, Warszawa 1999 Rządca R.A., Wujec P., *Negocjacje*, PWE, Warszawa 1998

<sup>5</sup> Kałężna–Drewińska U., *Negocjacje w biznesie. Kluczowe problemy*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2006, s. 127.

<sup>6</sup> Lewicki R.J., Saunders D.M., Barry B., Minton J.W., *Zasady negocjacji. Kompendium wiedzy dla trenerów i menedżerów*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2005, s. 89.

Strategia kooperacyjna, zwana zamiennie integracyjną, opiera się na założeniu, że pewne zasoby mogą ulec zwiększeniu i podziałowi. Argumentacja musi być rzeczowa, merytoryczna, zaś negocjatorzy traktują się po partnersku, z odpowiednią dozą zaufania i obiektywizmu. Opracowane w jej toku rozwiązania powinny być in-tratnych dla obu kontrahentów. Z kolei strategia podziału cechuje się brakiem możliwości zwiększenia zasobów do podziału, charakterystyczne są liczne groźby, wpływowość czy oszustwo. Ponadto, wrogo nastawione do siebie strony, nie darzą się zaufaniem, każda szuka rozwiązań, korzystnych wyłącznie dla siebie.

Strategia integracyjna oparta jest zatem na obustronnym zaufaniu, z kolei podziału – na konflikcie interesów, ataku czy przewadze<sup>7</sup>. Praktyka pokazuje jednak, że obie strategie stosuje się równolegle, w zależności od rozwoju sytuacji negocjacyjnej i zachowań rozmówców. Wybór strategii kooperacyjnej warunkuje zatem istotność długotrwałych relacji z kontrahentem, obustronne zaufanie czy też wspólne cele. Strategia podziału funkcjonuje najefektywniej, jeśli, ze słabszym od nas, partnerem spotykamy się jednorazowo a nasze interesy wykluczają się. Oczywiście każda ze stron zobligowana jest do stosowania tej samej taktyki<sup>8</sup>.

## 2. Techniki negocjacyjne – pojęcie i klasyfikacja

Techniki negocjacyjne, zdaniem Myśliwca, to 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 chwyt<sup>9</sup>. Mianem taktyk autor określa sekwencję technik, prowadzącą do celu finalnego, czyli ciąg określonych działań, podejmowanych w trakcie negocjacji po to, by osiągnąć zamierzone cele<sup>10</sup>. Z kolei Stalmaszczyk mianem taktyk oznacza sposoby werbalizowania żądań, pójścia na ustępstwa, ukrywania chęci szybkiej finalizacji 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 chwyt<sup>11</sup>. Zatem taktyka to szersze pojęcie,

<sup>7</sup> Kałużna-Drewińska U., *Negocjacje w biznesie. Kluczowe problemy*, wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2006 s. 128.

<sup>8</sup> *Ibidem*, s. 129.

<sup>9</sup> Myśliwiec G., *Techniki i triki negocjacyjne*, Wydawnictwo EFEKT, Warszawa 1999, s. 6.

<sup>10</sup> *Ibidem*, s. 6.

<sup>11</sup> Stalmaszczyk M., *Negocjacje kontraktów handlowych. Poradnik dla eksporterów i importerów*, Centrum Doskonalenia Kadr Handlu Zagranicznego, Warszawa 1992, s. 76.

bowiem w ramach pojedynczej taktyki można realizować wiele negocjacyjnych technik<sup>12</sup>. Taktyki sprzężone są z profilem negocjatora oraz negocjacyjnymi uwarunkowaniami. Klasyfikując taktyki czy techniki negocjacyjne należy kierować się kryterium organizacyjnym, psychologicznym, technicznym. Dokonując podziału procesu negocjacji na fazy wyodrębnia się techniki związane z:

- rozpoczęciem negocjacji,
- negocjacjami zasadniczymi,
- finalizacją<sup>13</sup>.

We wstępnej fazie negocjacji stosuje się techniki psychologiczne, polegające na nakreśleniu pozytywnego wizerunku własnego i firmy, z ramienia której się negocjuje. Owe techniki sprawiają, że wokół rozmów czuć przyjazną atmosferę. Wśród technik, łączonych z rozpoczęciem rozmów, znajdują się:

- technika efektu pierwszego wrażenia – ważne, by dobre wrażenie zrobić w ciągu kilku pierwszych minut,
- technika prezentacji instytucji łączy się z przekonywaniem o zaletach, osiągnięciach reprezentowanego przedsiębiorstwa, pokazanie zaangażowania w życie owej organizacji. Rolą techniki jest zwiększenie siły negocjowania oraz pokazanie profesjonalizmu firmy,
- technika prezentacji samego siebie (sprzedawania siebie) oznacza manifestację posiadanych cech czy kompetencji. Na etapie negocjacji zasadniczych prym wiodą techniki, związane z poszukiwaniem konsensusu, ofertowania i kontrofert, obrony swoich interesów:
- techniki dystrybutywne, które wykorzystuje się w celu obrony własnej, wiążą się z atakiem, bezwzględnością, groźbami, obraźliwymi komentarzami pod adresem oponenta bądź jego oszukiwaniem,
- techniki eskalacyjne, reprezentujące działania spontaniczne, polegające na przykład na ataku, redukowaniu kontaktów czy wyolbrzymianiu sporu oraz strategiczne, będące efektem zaplanowanych działań. Poczynania te dążą do zwiększenia napięcia, w celu korzystnego rozwiązania problematycznej kwestii,
- technikami integratywnymi posiłkuje się wówczas, gdy stronie zależy na wywołaniu pozytywnych reakcji u partnera, kompromisie bądź na referowaniu propozycji rozwiązań,

---

<sup>12</sup> Cenker E.M., *Negocjacje*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Komunikacji i Zarządzania w Poznaniu, Poznań 2002, s. 154.

<sup>13</sup> Roszkowska E., *Wybrane modele negocjacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2011, s. 133.

- zadaniem technik manipulacji psychologicznej jest wywarcie presji i nacisku na przyjęcie stanowiska, które reprezentujemy,
- do technik manipulowanej perswazji należą między innymi irracjonalne argumenty, pozorny brak zrozumienia intencji, potraktowanie sprawy jako nieistotnej,
- techniki mediacyjne wymagają zaangażowania trzeciej strony celem zażegnania sporu,
- misją technik obronnych jest ograniczenie emocji, poziomu agresji, wrogości kontrahenta,
- techniki podstępne bazują na wykorzystaniu zaufania i uczciwości drugiej strony, łączą się z oszustwami, zmianą faktów,
- techniki podtrzymywania korzystnej atmosfery opierają się na odejściu od nadmiernego irytowania oponenta, koncentracji na interesach zamiast na stanowiskach,
- techniki presji pozycyjnej manifestowane są radykalnymi żądaniem, stawianiem twardych postulatów,
- techniki przejmowania inicjatywy pozwalają manipulować procesem negocjacyjnym,
- techniki przełamywania impasu sprowadzają się do umiejętności radzenia sobie w skomplikowanych sytuacjach przez, chociażby, operowanie czasem lub straszenie zwierzchnikami.

W fazie finalnej sklasyfikowano:

- techniki prewencyjne, które łączą się z kontynuowaniem życzliwej atmosfery w momencie finalizacji pertraktacji, blokują nagłą próbę eskalacji żądań bądź rezygnacji z rozmów,
- perswazyjne techniki redukcji niezadowolenia służą do nakłaniania do słuszności przyjętych rozwiązań, aktywizowaniu rozmówcy do przejawienia zainteresowania czy też zrozumienia<sup>14</sup>.

Różnorodność zadań, jakie niosą techniki w toku procesu negocjacji, pozwoliła wyodrębnić następujące rodzaje taktyk:

- taktyki dominujące, zadaniem których jest wywarcie presji oraz uzyskanie kontroli nad rozmowami. By uzyskać wspomniany stan stosuje się następujące techniki:
  - decydowanie o wstępnych kryteriach rozmów i ich przebiegu,
  - manewrowanie czasem i miejscem,
  - manifestowanie agresji bądź lekceważenia w kierunku drugiej strony;

<sup>14</sup> *ibidem*, s. 133 – 136.

- taktyki kształtujące, korzystające z uległości rozmówcy,
- taktyki zamykające, charakterystyczne dla etapu wieńczącego negocjacje, odnoszą się do ostatecznego podziału różnicy, definitywnego zakończenia rozmów<sup>15</sup>.

Biorąc pod uwagę sposób kierowania rozmową i przejmowania inicjatywy, Casse wyodrębnił następujące kategorie taktyk:

- „cudzym śladem” dotyczą okoliczności, kiedy to sylwetkę negocjatora cechuje bierność, aczkolwiek poddaje on dokładnej analizie propozycje i przystaje na nie, jeśli są zbieżne z oczekiwaniami,
- „donikąd” – za cel stawiają sobie odwlekanie podjęcia decyzji w czasie, tak potrzebnym negocjatorowi na wnikliwą obserwację,
- „naszą drogą” – odnoszą się do ruchów, w których negocjator chce dominować, przejmować inicjatywę czy wręcz wywierać presję, by druga strona przystała na jego propozycje,
- „zupełnie nową drogą” polegają na nieoczekiwanej zmianie tematu, prezentowaniu innowacyjnego podejścia do diskutowanych kwestii<sup>16</sup>.

Podobnie do strategii interpretowany jest styl prowadzenia negocjacji, zależny od specyfiki problemu czy partnera oraz poszczególnych cech negocjatora. Mnogość teorii charakterystyki stylów doprowadziła do wyodrębnienia typologii, spośród których na uwagę zasługuje ta, której twórcami byli Fisher, Ury oraz Patton<sup>17</sup>. Zaproponowano wówczas, jako wzorzec, tak zwany styl rzeczowy, nadając mu miano negocjacji opierających się na zasadach bądź negocjacjami wokół meritum. Ze stylem rzeczowym wiążą się cztery złote reguły negocjowania, mianowicie:

- koncentracja wokół interesów,
- opieranie efektu rozmów na obiektywnych kryteriach,
- rozgraniczenie ludzi od problemu,
- rozwiązywanie problemów na wiele sposobów.

Kluczem do sukcesu w negocjacjach, według powyższych reguł, jest założenie, że wypracowana w toku rozmów ugoda pozwala partnerom na osiągnięcie korzyści, zaś sposób negocjowania ukierunkowany jest na realne rozwiązanie problematycznej sytuacji.

---

<sup>15</sup> Kennedy G., *Negocjacje doskonałe*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 1999, s. 79.

<sup>16</sup> Casse P., *Jak negocjować*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 1996, s. 96.

<sup>17</sup> Fisher R., Ury W., Patton B., *Dochodząc do TAK. Negocjowanie bez poddawania się*, PWE, Warszawa 2000, s. 41–44.

### 3. Przegląd wybranych taktyk i technik, stosowanych na różnych etapach procesu negocjacyjnego

Badacze, w licznych pracach, dotyczących negocjacji udowodnili, że przebiegają one wieloetapowo, zaś w toku owego przebiegu praktykuje się różnorodne taktyki i techniki. Z uwagi na ich mnogość dokonano przeglądu i charakterystyki jedynie wybranych.

Zadaniem taktyk, na etapie otwarcia rozmów, jest zmniejszenie oczekiwań partnera. Realizacji tego celu sprzyjają:

- „odmowa negocjacji” – w chwili prezentacji żądań pojawia się odmowa, dotycząca prowadzenia rozmów podjęty temat,
- „ekstremalne stanowisko wstępne (szokująca oferta)” – negocjacje zaczynają się ofertami nierealnymi, ekstremalna oferta cenowa sprawia, że kontrahent zrewiduje swoje maksymalne czy też minimalne żądania. W ten sposób zysk będzie większy niż rozpoczęcie negocjacji przez drugą stronę. Należy jednak zachować umiar, gdyż zszokowany partner może szybko zerwać negocjacje,
- „eskalacja żądań” – w toku negocjacji strona porusza dodatkowe żądania, modyfikuje wymagania a nawet wraca do zamkniętych kwestii. Negocjator argumentuje, że przedłużanie rozmów może źle wpływać na partnera, który powinien przystać na wszelkie propozycje i szybko zakończyć negocjacje, by uniknąć kolejnego podwyższenia żądań,
- „udawany szok” – otrzymanie propozycji wywołuje szok na drugiej stronie, manifestowany gestem, głosem bądź mimiką. Postępują tak doświadczeni, głównie kupujący negocjatorzy. Przeciwdziałaniem jest wytłumaczenie wszelkich wątpliwości,
- „balon próbny” – przydatna w wychwyceniu ograniczeń, czy poznaniu ustępstw rozmówcy, zwłaszcza niedoświadczonego. Żądania nie są zbyt wygórowane, padają w formie luźnych propozycji po to, by przyrzeć się reakcji naszego partnera,
- taktykę „optyka z Brooklynu” stosuje się głównie w kontaktach z klientami indywidualnymi wtedy, gdy nieznanie nam są żadne możliwości przeciwnika. Zatem, by dopiąć swego, trzeba propozycje dawkować z umiarem, stopniowo dążyć do realizacji celów, obserwując kontrahenta aż do jego negacji,
- „imadło” – ograniczenia partnera znajduwane są przez dokręcanie atrakcyjności jego propozycji. Pytając, czy dana oferta jest najlepsza, prawdopodobnie uda się wywołać poczucie obowiązku korekty. Jeśli kontrahent ulegnie tej presji, pytanie należy ponowić, oczywiście z umiarkowaną częstotliwością, by rozmowy nie zakończyć fiaskiem.

Celem fazy środkowej jest uzyskanie przewagi nad kontrahentem, czemu sprzyjają poniższe techniki:

- „brak uprawnień (niepełne pełnomocnictwo)” – za cel tej taktyki stawia się uzyskanie przewagi nad drugą stroną, za sprawą braku akceptacji jej propozycji, tłumacząc takie postępowanie brakiem stosownych pełnomocnictw. Niekiedy prowadzący pertraktację dopiero na finiszu negocjacji, już po wszelkich ustępstwach oznajmia, że brak mu pełnych kompetencji do podjęcia wiążących decyzji. Bywa, że osoba kompetentna domaga się dodatkowych ustępstw. Ograniczeniem takich sytuacji jest sprecyzowanie, już na początku rozmów, kompetencji prowadzących rozmowy, sprawdzenie decyzyjności przed rozpoczęciem rozmów. Jeśli w trakcie okaże się, że strona zataiła stan faktyczny, należy zagrozić zerwaniem pertraktacji lub, ostatecznie, kontynuować negocjacje wraz z decydentem,
- „dobry – zły policjant” – polega na stworzeniu złudzenia istnienia sporu, między ludźmi reprezentującymi tę samą stronę. Jedna osoba wydaje się dobrą, druga zaś jest odbierana negatywnie. Prym w czasie rozmów wie dzie „zły”, negocjując twardo, agresywnie, czasem nawet obrażając drugą stronę. Następnie inicjatywa należy do strony pozytywnej, która nieznacznie redukuje żądania poprzednika, zachowując się spokojnie i kulturalnie. Nadal jednak propozycje korzystne są dla jednej strony. W ten sposób inicjuje się psychiczną presję na przeciwnika, jego zdezorientowanie i osłabienie pozycji.

Propozycja grzecznego człowieka sprawia, że partner może ją zaakceptować. By uniknąć tego typu historii należy stanowczo reagować na wszelkie agresywne zachowania już na wstępie, zdemaskować tę taktykę lub po prostu zakończyć rozmowę,

- celem „wilka w owczej skórce (Inspektora Colombo)” jest eliminacja bądź redukcja naturalnej twardości i zasadniczości partnera. Szansy zwycięstwa w pertraktacjach upatruje się w przyjmowaniu roli osoby słabszej, nieorganizowanej, zdającej się na doświadczenie i umiejętności kontrahenta. W ten oto sposób negocjator wzbudza współczucie oraz odruchy opiekuńcze, powodując tym samym poczucie dowartościowania u partnera, stającego się jednocześnie stroną uległą. Ważne, by koncentrować się na własnych założeniach i szybko zreflektować się, jakie intencje kierują współrozmówcą,
- „niewaga” – w taktyce tej celowe jest zagranie, polegające na pozornie przypadkowym zostawieniu bez nadzoru notatek, na przykład dotyczących korzystniejszych ofert konkurencji, zastrzeżeń do ofert aktualnego partnera, czy też maksymalnej kwoty, realnej do zapłaty. Zaznajomiony z materiałami przeciwnik nierzadko dostosowuje się do nich,



- „kryptolicytacja” – celowo doprowadza się do konfrontacji kilku konkurentów, po to, by negocjatora skłonić do większych ustępstw oraz do przekazania pewnych informacji o oponentach,
- „blef” – w tym przypadku partner zostaje celowo wprowadzony w błąd,
- gwarancją „zaangażowania emocjonalnego” jest pozytywne wrażenie, pozostawione na drugiej stronie, za sprawą manifestowania emocjonalnego zaangażowania w proces negocjacyjny. Podnosi się wówczas nasza wiarygodność,
- praktykując „grę w eksperta” negocjator kreuje się na specjalistę w omawianej dziedzinie, zarzucając tym samym partnera natłokiem informacji i doprowadzając do tego, by kontrahent zgodził się z jego interpretacją,
- posiłkując się „wybiórczym obiektywizmem” przytacza się wiarygodne dane, odpowiadające stronie. Negocjator, mówiący o uczciwych negocjacjach, doбира kryteria tak, by wdrożyć jedynie te, korzystne dla niego. Rozpoznanie tej taktyki ułatwi na pewno dobre merytoryczne przygotowanie,
- misją „pustego portfela” jest uzyskanie cenowych ustępstw dla transakcji z uwagi na budżet, trudną sytuację rynkową czy instrukcje przełożonych. Na sprzedającym spoczywa, zatem, znalezienie rozwiązania korzystnego dla obu stron,
- taktyka „salami” składa się z drobnych, z pozoru mało znaczących, ustępstw, które sprzężone w całość owocują istotnymi profitami. Formą prewencji przed tą taktyką jest protokół spotkania, zawierający ustępstwa stron,
- „darmowa przysługa” to technika, w której negocjator, początkowo, próbuje zyskać zaufanie, proponując korzyści bez zobowiązań. Stopniowo pojawią się inne, aczkolwiek obciążone wysoką ceną, wywołując tym samym poczucie długu psychologicznego. Warto zatem posiłkować się mechanizmem ustępstwo za ustępstwo bądź otrzymać gwarancję o braku żądań w zamian,
- kompromis to sprytna taktyka, polegająca na częściowej akceptacji żądań drugiej strony w zamian za aprobatę naszych warunków w drugiej. Rzecz w tym, że pierwsza sprawa to błahostka, z kolei druga – istotna,
- jeśli druga strona domaga się ustępstw, które zostają zaakceptowane przez współrozmówcę i nagle oświadcza, że poruszona kwestia jest bez znaczenia, podkreślając przy tym wagę następnego ruchu, to taktyka ta nosi miano negocjacji od nowa,
- jeżeli w czasie pertraktacji pada obietnica, nierzadko bez pokrycia, nagrody w przyszłości (obniżka cen na zamówienie, preferencje przy nowej umowie), pod warunkiem spełnienia dodatkowych żądań, to taka taktyka nosi miano „nagrody w rajcu”,
- z kolei „śmieszne pieniądze” opierają się na wykonywaniu niedorzecznych, zabawnych kalkulacji cenowych przedmiotów negocjacji, jak na przykład przeliczanie ceny na dzień. Owe postępowanie prowadzi do zredukowania różnicy, dzielącej strony,

- zmierzając do finalizacji negocjacji strony decydują się na przyjęcie rozwiązania, dzielącego różnicę między ich ofertami na połowę. Jeden z oponentów stawia mało realną ofertę tak, by kompromis dawał satysfakcję. Powszechnie taktykę „spotkajmy się w połowie drogi” stosuje się, jeśli negocjator merytorycznie się nie sprawdza i nie zamierza dyskutować o ofercie szczegółowo,
- „odłożenie na później” – stosowana w martwym punkcie rozmów, najczęściej wtedy, gdy strony tracą wiarę w powodzenie negocjacji. Zatem sprawami skomplikowanymi należy zająć się wraz z postępem rozmów, tak łatwiej wypracować konsensus.

Charakterystyczne dla fazy finalnej, wieńczącej rozmowy, są z kolei taktyki następujące:

- „skubanie” – po osiągnięciu porozumienia negocjator, bazując na wyczerpaniu kontrahenta, wysuwa dodatkowe, niewielkie postulaty. Jeżeli kooperant również ma podobne roszczenia to negocjacje rozpoczną się od początku. W celu uniknięcia takiego obrotu sprawy warto potraktować propozycję partnera z przymrużeniem oka, zagrozić zerwaniem rozmów czy też wyrazić własną opinię,
- „rzut na taśmę” – zamykając rozmowy partner proponuje ustępstwo. Taktyka typowa dla słabszej ze stron, zaś jej skuteczność wzrasta wraz z upływem czasu,
- „teraz albo nigdy” – przekonuje się uczestnika, że stoi przed ostateczną szansą sfinalizowania transakcji, inaczej umowa zakończy się fiaskiem,
- „tworzenie sytuacji stresującej” – spotkanie celowo zorganizowane jest tak, by stanowiło kłopot dla kontrahenta. Postępowanie takie ma przyczynić się do szybszego sfinalizowania negocjacji,
- „ataki personalne” charakteryzuje wytykanie słabości, błędów, niestosowne komentarze wpędzić mają partnera w zakłopotanie,
- jeśli każdy ruch, czy postulat partnera, spotyka się z koniecznością dokładnego argumentowania, wprowadzając tym samym utratę wiary we własne możliwości, wówczas prym wiedzie taktyka „podważanie racjonalności partnera”,
- „groźby” to metoda niepożądana na wstępie negocjacji, gdyż rzeczowa rozmowa przegrywa z wiodącą prym konfrontacją sił. Uciekając się do groźby należy być pełni przygotowanym na sankcje, w przeciwnym razie spada wiarygodność groźącego. Niestety groźba zaburza relacje między stronami<sup>18</sup>.

---

<sup>18</sup> Roszkowska E., *Wybrane modele negocjacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2011, s. 137 – 145.

Wywiady, obserwacje i ankiety, przeprowadzone w polskich przedsiębiorstwach, wykazały, że prawie 60 % respondentów wybrało taktykę kompromisu. Z uwagi na częstotliwość, uciekano się kolejno do taktyki negocjacji od nowa oraz manipulacji<sup>19</sup>.

Zaprezentowane taktyki negocjacyjne wskazują na mnogość punktów widzenia w odniesieniu do negocjowanych faktów czy też problemów. Można rzec, że taktyki wywołują skrajne odczucia – niektóre, z uwagi na powodzenie, powodują entuzjazm, inne z kolei, ze względu na etykę, poddaje się krytyce. Od postawy negocjatora zależy zatem, którą spośród ponad dwustu wykorzysta w danym momencie. Na jego barkach bowiem spoczywa, przede wszystkim, powodzenie rozmów.

## Podsumowanie

Powyższe zestawienia obrazują różnorodność stanowisk do faktów, problemów czy kwestii w toku negocjacji. Mając na uwadze przydatność oraz szeroko pojętą etyczność, negocjator powinien umiejętnie zdecydować, którą z taktyk wykorzystać w danej chwili. Rozpoznawanie oraz praktyczne stosowanie taktyk i technik negocjacyjnych pomaga odpowiednio zareagować na ruchy kontrahenta. Od wyboru właściwej zależą relacje z drugą stroną, bowiem niektóre taktyki mogą je zaburzyć, dlatego, decydując się na wdrożenie jakiegokolwiek trzeba zachować zdrowy rozsądek i kierować się etyką.

# Strategie i taktyki, stosowane w trakcie rozmów negocjacyjnych

## Summary

The main aim of this article is presenting strategies and negotiations tactics, tasks relate to them accordingly. Strategies and tactics are coupled with profile of negotiator and negotiating circumstances. As part of a single negotiation tactics many techniques can be implemented. Negotiator may use the right technique or tactics which aim at outcome as close as possible to the assumed goal.

Source literature offers information about this field, however, the material is most often described in terms of an individual case. In this paper the author elaborates on and compares different types of techniques and negotiation strategies and suggests the areas and situations in which they may be used at different stages of the negotiation process. The best technic or tactic can be useful for a negotiator and helps him to achieve an object requested.

**Key words:** tactics, technics, negotiation, negotiatio

<sup>19</sup> Kałużna–Drewińska U., *Style i taktyki negocjacyjne – wyniki badań ankietowych*, „Handel wewnętrzny”, 1995, nr 5/6, s. 31 – 38.

