

4 LEKCJA

Podstawowe techniki negocjacyjne

Po przeczytaniu tego rozdziału powinieneś umieć:

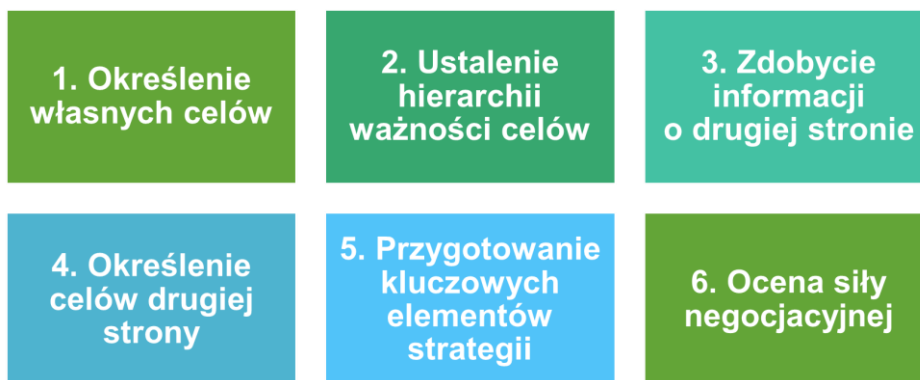


- Wymienić kluczowe elementy przygotowania do negocjacji.
- Nazwać etapy procesu negocjacji w oparciu o różne teorie.
- Określić czym są strategie negocjacyjne i wymienić ich rodzaje.
- Wymienić i opisać wybrane techniki negocjacji.
- Rozwinąć świadomość własnych działań podczas negocjacji i zwiększyć swoją skuteczność



Kluczowe elementy przygotowania do negocjacji

Skuteczne negocjacje zaczynają się od solidnego przygotowania. Szacuje się, że nawet **70% sukcesu zależy od pracy wykonanej przed rozpoczęciem rozmów.**



opracowanie własne na podstawie źródła: Godlewski, Śliwa, 2015.

1. Określenie własnych celów

Pierwszym krokiem jest ustalenie, czego oczekujemy od negocjacji. Wyróżnia się trzy poziomy celu:

1. **Cel idealny** – rezultat najlepszy z możliwych.
2. **Cel satysfakcjonujący** – wynik dobry i realistyczny.
3. **Cel minimalny** – granica, poniżej której lepiej nie zawierać porozumienia.

Takie uporządkowanie pozwala świadomie prowadzić rozmowy i kontrolować ich przebieg.

2. Ustalenie hierarchii ważności celów

Drugim etapem przygotowania jest określenie, które cele są:

- **bardzo ważne** – kluczowe, niezbędne do zawarcia porozumienia
- **średnio ważne** – pożądane, ale nie krytyczne
- **mniej ważne** – dodatkowe, z których łatwo zrezygnować

Taka analiza jest podstawą strategii ustępstw. Najskuteczniejsze negocjacje polegają na ustępowaniu tam, gdzie ma to dla nas niewielkie znaczenie, w zamian za zyski w obszarach kluczowych.

3. Zdobywanie informacji o drugiej stronie

Kolejny krok to zebranie jak największej ilości informacji o partnerze negocjacyjnym. Pomocne może być:

- rozmowa z osobami, które miały z nim kontakt
- analiza wcześniejszych negocjacji
- zaplanowanie pytań i sposobów pozyskiwania informacji podczas rozmów

Dobra wiedza o drugiej stronie to ważna przewaga.



4. Określenie celów drugiej strony

Analogicznie do analizy własnych celów, warto przygotować listę możliwych oczekiwań partnera negocjacyjnego, nadać im priorytety i zastanowić się nad ich powiązaniami. Pozwala to przewidywać ruchy drugiej strony i lepiej budować argumentację.

5. Przygotowanie kluczowych elementów strategii

Na tym etapie tworzy się:

- **ofertę wstępną**
- **BATNE** (najlepszą alternatywę na wypadek braku porozumienia)
- **dolne linie** – minimalny akceptowalny poziom warunków

To fundament przemyślanej strategii negocjacyjnej.

6. Ocena siły negocjacyjnej

Siła negocjacyjna to zdolność osiągnięcia porozumienia na preferowanych warunkach. Może wynikać m.in. z:

1. posiadanej BATNY
2. poziomu wiedzy
3. dostępu do informacji
4. skłonności do podejmowania ryzyka
5. presji czasu (lub jej braku)
6. autorytetu i uprawnień
7. osobistej atrakcyjności i wizerunku
8. kompetencji komunikacyjnych

Im więcej tych elementów mamy po swojej stronie, tym większa nasza przewaga podczas negocjacji (Godlewski, Śliwa, 2015).



Etapy procesu negocjacji

Proces negocjacji to dynamiczny układ działań, który można podzielić na cztery główne etapy. Autorzy literatury prezentują różne modele (od 2 do 6 etapów), ale wspólne jest to, że negocjacje przebiegają **dynamicznie** i mają **powtarzalne fazy**, choć ich granice są często płynne. Poniżej rozwijam te treści, pokazując ich znaczenie i praktyczne zastosowanie.



1. Etap wstępny –
przygotowanie



2. Etap środkowy
– negocjacje
właściwe



3. Etap końcowy –
finalizacja



4. Etap
ponegocjacyjny –
analiza i realizacja

opracowanie własne na podstawie źródła: Roszkowska, 2011.

1. Etap wstępny – przygotowanie

To fundament całego procesu.

- **Definiowanie przedmiotu sporu** – sporządzenie listy problemów i zagadnień, podział według ważności i konfliktowości.
- **Cele negocjacyjne** – ustalenie celu idealnego (maksimum oczekiwań) i minimalnego (dolna granica, poniżej której rozmowy tracą sens).
- **BATNA (Best Alternative to Negotiated Agreement)** – przygotowanie alternatywy na wypadek braku porozumienia. Dobrze opracowana BATNA daje większą siłę negocjacyjną i chroni przed niekorzystnymi ustępstwami.
- **Analiza partnera** – zebranie informacji o jego kondycji finansowej, doświadczeniu, stylu negocjacyjnym, a także o osobach reprezentujących stronę przeciwną.
- **Strategia i taktyki** – wybór stylu prowadzenia rozmów, przewidywanie działań drugiej strony.
- **Organizacja** – ustalenie miejsca, czasu, składu zespołu negocjacyjnego. Ważne jest też planowanie rytmu rozmów i wykorzystania czasu (np. unikanie presji w końcowej fazie).



SFINANSOWANO ZE ŚRODKÓW NARODOWEGO INSTYTUTU WOLNOŚCI – CENTRUM
ROZWOJU SPOŁECZEŃSTWA OBYWATELSKIEGO W RAMACH RZĄDOWEGO PROGRAMU
ROZWOJU ORGANIZACJI OBYWATELSKICH NA LATA 2018-2030 PROO

- **Przygotowanie pierwszej oferty i argumentacji** – oferta powinna być elastyczna, a argumenty dobrze przemyślane, z kontrargumentami na przewidywane zarzuty.

Najczęstsze błędy: brak jasno określonych celów, nieprzygotowanie argumentów, niezrozumienie interesów drugiej strony, przecenianie własnych możliwości.

2. Etap środkowy – negocjacje właściwe

- Tu dochodzi do **realnej wymiany stanowisk, argumentów i kontrargumentów**.
- Strony prezentują swoje oferty, dokonują ustępstw, szukają kompromisu.
- Kluczowe jest rozróżnienie między **stanowiskiem** (konkretne żądanie) a **interesem** (motywacja stojąca za żądaniem).
- Umiejętność słuchania i zadawania pytań pozwala odkryć prawdziwe potrzeby partnera.

3. Etap końcowy – finalizacja

- Obejmuje **podpisanie kontraktu** lub innej formy porozumienia.
- Ważne jest, aby dokument był precyzyjny, jednoznaczny i uwzględniał wszystkie ustalenia.
- Strony powinny upewnić się, że rozumieją konsekwencje umowy i że jest ona wykonalna.

4. Etap ponegocjacyjny – analiza i realizacja

- Często pomijany, ale bardzo istotny.
- Obejmuje **ocenę przebiegu negocjacji**: co się udało, jakie błędy popełniono, jakie strategie były skuteczne.
- Analiza pozwala na wyciągnięcie wniosków i przygotowanie się do przyszłych rozmów.
- To także czas na **realizację porozumienia** i monitorowanie jego efektów (Roszkowska, 2011).



BATNA to skrót od angielskiego *Best Alternative to a Negotiated Agreement*, czyli **Najlepsza Alternatywa Dla Negocjowanego Porozumienia**.

Co to oznacza?

BATNA to **najlepsze możliwe rozwiązanie, jakie masz, jeśli negocjacje nie zakończą się porozumieniem**. Innymi słowy: co zrobisz, jeśli druga strona nie zgodzi się na Twoje warunki?

Dlaczego BATNA jest ważna?

- daje Ci **siłę w negocjacjach** – jeśli masz dobre alternatywy, nie musisz zgadzać się na złe warunki
- pomaga określić, kiedy warto odejść od stołu negocjacyjnego
- pozwala ustalić **dolną granicę**, poniżej której porozumienie się nie opłaca

Przykłady BATNY

- Jeśli negocjujesz wynagrodzenie u pracodawcy, a masz inną ofertę pracy – ta druga oferta jest Twoją BATNĄ.
- Jeśli sprzedajesz samochód, a wiesz, że możesz oddać go do komisju za określoną cenę – komis staje się Twoją alternatywą.

Po co ją określać?

Dobrze określona BATNA daje Ci pewność siebie i chroni przed zgodzeniem się na warunki, które Cię nie satysfakcjonują (Jaśkiewicz, 2014).

Inne koncepcje faz procesu negocjacji

Różni autorzy proponują odmienne podziały procesu negocjacji, kładąc nacisk na różne aspekty przygotowania, przebiegu i realizacji porozumienia.



SFINANSOWANO ZE ŚRODKÓW NARODOWEGO INSTYTUTU WOLNOŚCI – CENTRUM
ROZWOJU SPOŁECZEŃSTWA OBYWATELSKIEGO W RAMACH RZĄDOWEGO PROGRAMU
ROZWOJU ORGANIZACJI OBYWATELSKICH NA LATA 2018–2030 PROO

1. Proces negocjacyjny według A. Flowera



opracowanie własne na podstawie źródła: Roszkowska, 2011.

Trzy główne fazy:

1. **Przygotowanie** – ustalenie przedmiotu i stron negocjacji, ocena siły uczestników, definiowanie celów (idealny, spodziewany, minimalny), analiza oczekiwań drugiej strony, ustalenie tonu, sceny i porządku spotkania.
2. **Właściwe negocjacje** – analizowanie argumentów drugiej strony, wzmacnianie własnej pozycji, koncentrowanie się na wspólnych interesach, stopniowe formułowanie propozycji ostatecznego porozumienia.
3. **Realizacja porozumienia** – określenie harmonogramu działań, odpowiedzialności, monitorowanie wykonania umowy.

2. Proces negocjacyjny według G. Kennedy'ego



opracowanie własne na podstawie źródła: Roszkowska, 2011.

Cztery etapy:

1. **Przygotowanie** – określenie własnych celów, potrzeb i hierarchii ważności, przygotowanie stanowisk początkowego i końcowego.



SFINANSOWANO ZE ŚRODKÓW NARODOWEGO INSTYTUTU WOLNOŚCI – CENTRUM
ROZWOJU SPOŁECZEŃSTWA OBYWATELSKIEGO W RAMACH RZĄDOWEGO PROGRAMU
ROZWOJU ORGANIZACJI OBYWATELSKICH NA LATA 2018–2030 PROO

2. **Dyskusja** – poznawanie poglądów drugiej strony, zbieranie informacji, testowanie granic stanowisk, stosowanie zasad skutecznej komunikacji.
3. **Składanie propozycji** – formułowanie ofert i kontrofert, rozróżnienie celów zgodnych i konkurencyjnych, posuwanie negocjacji naprzód.
4. **Transakcja** – wymiana ustępstw, składanie warunkowych ofert, osiągnięcie porozumienia, możliwy powrót do wcześniejszych faz w razie potrzeby.

3. Proces negocjacyjny według W. B. Jankowskiego i T. P. Sankowskiego



opracowanie własne na podstawie źródła: Roszkowska, 2011.

Cztery fazy:

1. **Przygotowanie** – ustalenie przedmiotu, celów, alternatyw, strategii i zespołu negocjacyjnego.
2. **Faza wyjściowa (otwarcie)** – poznanie stanowiska drugiej strony, przedstawienie własnej propozycji, przestrzeganie zasad pierwszej oferty.
3. **Faza środkowa** – wzajemne ustępstwa, stopniowe zbliżanie stanowisk, ocena postępów.
4. **Faza końcowa** – testowanie granic drugiej strony, ostateczna oferta, użycie presji czasu, zapewnienie satysfakcji obu stron, podpisanie umowy.



SFINANSOWANO ZE ŚRODKÓW NARODOWEGO INSTYTUTU WOLNOŚCI – CENTRUM
ROZWOJU SPOŁECZEŃSTWA OBYWATELSKIEGO W RAMACH RZĄDOWEGO PROGRAMU
ROZWOJU ORGANIZACJI OBYWATELSKICH NA LATA 2018-2030 PROO

4. Proces negocjacyjny według Z. Nęckiego



opracowanie własne na podstawie źródła: Roszkowska, 2011.

Cztery etapy:

1. **Przygotowanie** – ocena sporu, planowanie strategii, ustalenie zespołu, miejsca i czasu negocjacji.
2. **Otwarcie rozmów** – budowanie zaufania, stworzenie dobrego klimatu, zebranie informacji o drugiej stronie.
3. **Przedstawianie propozycji** – składanie ofert i kontrofert, wzajemne ustępstwa, argumentacja, minimalne i maksymalne stanowiska.
4. **Kontrakt końcowy** – spisanie porozumienia, ustalenie warunków realizacji i odpowiedzialności.

5. Proces negocjacyjny według L. Zbiegień-Maciąg

Sześć faz:

0. **Zaistnienie sporu** – analiza konfliktu i jego konsekwencji.
- I. **Organizowanie akcji negocjacyjnej** – ocena stron, emocji, racji, ustalenie celów.
- II. **Przygotowanie spotkania** – wybór zespołu, scenariusza, harmonogramu.
- III. **Negocjowanie** – argumentacja, kontrargumentacja, działania taktyczne.
- IV. **Dochodzenie do zgody** – intensywne poszukiwanie rozwiązań, zbliżanie stanowisk.
- V. **Całkowite rozwiązanie konfliktu** – podpisanie umowy i zakończenie rozmów.



SFINANSOWANO ZE ŚRODKÓW NARODOWEGO INSTYTUTU WOLNOŚCI – CENTRUM
ROZWOJU SPOŁECZEŃSTWA OBYWATELSKIEGO W RAMACH RZĄDOWEGO PROGRAMU
ROZWOJU ORGANIZACJI OBYWATELSKICH NA LATA 2018–2030 PROO

6. Proces negocjacyjny według P. Casse'a

Sześć faz:

1. **Faza przedwstępna** – przygotowanie, zbieranie informacji, wyznaczenie celów minimalnego i idealnego, wybór strategii (współpracy, konfrontacji, analityczna).
2. **Faza wstępna** – pierwszy kontakt, wzajemne poznanie, wstępna ocena drugiej strony.
3. **Faza projektowa** – konfrontacja stanowisk, przedstawienie argumentów.
4. **Faza decyzyjna** – uzgadnianie reguł, kompromisy, przetargi.
5. **Faza wykonawcza** – przygotowanie porozumienia, rozwiązywanie problemów „krok po kroku”, bieżące podsumowania.
6. **Faza finalna** – kontrola, realizacja porozumienia, utrzymywanie kontaktów, wyciąganie wniosków (Roszkowska, 2011).

ETAP NEGOCJACJI	CEL	METODY / NARZĘDZIA
I. Przygotowanie	Ustalenie warunków formalnych: czas, uczestnicy, miejsce, porządek	Formularze negocjacyjne, BATNA, rozmowa telefoniczna, kontakt bezpośredni
II. Otwarcie / Start	Budowanie pozytywnego wrażenia, zdobycie sympatii i zaufania	Odzwierciedlanie: dystans fizyczny, kontakt wzrokowy, mimika, pantomimika, postawa, barwa głosu
III. Negocjacje właściwe	Potwierdzenie tematu, ustalenie zasad, prezentacja argumentów	Aktywne słuchanie, parafraza, pytania otwarte, prowadzenie, informowanie, język korzyści
IV. Zamknięcie / Meta	Rozpoznawanie sygnałów końca, podejmowanie decyzji, dokumentacja	Aktywne słuchanie, pytania zamknięte, parafraza, oferowanie indywidualnych warunków, radzenie sobie z manipulacją i presją
V. Uzyskanie informacji zwrotnej	Ocena atmosfery, realizacji celów, utrzymania kontaktu	Autoanaliza, formularze postnegocjacyjne, dyskusja grupowa

opracowanie własne na podstawie źródła: Roszkowska, 2011.



SFINANSOWANO ZE ŚRODKÓW NARODOWEGO INSTYTUTU WOLNOŚCI – CENTRUM
ROZWOJU SPOŁECZEŃSTWA OBYWATELSKIEGO W RAMACH RZĄDOWEGO PROGRAMU
ROZWOJU ORGANIZACJI OBYWATELSKICH NA LATA 2018–2030 PROO



Przełamywanie impasu i barier negocjacyjnych

Negocjacje to proces między ludźmi, podatny na emocje i różnice wartości, co może prowadzić do barier.

Barier negocjacyjne:

- **Stereotypy** – uprzedzenia i uproszczone wyobrażenia o drugiej stronie mogą blokować negocjacje.
- **Zagrania wysokie i niskie** – przesadnie zawyżone lub zaniżone oferty początkowe utrudniają dojście do porozumienia.
- **Subiektywna wartość przedmiotu negocjacji** – różna percepcja wartości przedmiotu może prowadzić do jałowej dyskusji.

Sposoby przełamywania impasu:

- **Odwołanie się do „siły wyższej”** – wskazanie czynników niezależnych (przepisy, przełożeni, czas), aby odmówić bez tworzenia wrogiej atmosfery.
- **Ostateczny termin i presja czasu** – wyznaczenie granicznego terminu zakończenia negocjacji może zmobilizować stronę opóźniającą decyzję (Jaśkiewicz, 2014).



Style negocjowania

Styl negocjowania to indywidualny sposób zachowania i działania w procesie negocjacji, umożliwiający realizację przyjętej strategii. Określa, jak osiągnąć planowany rezultat i wpływa na jakość kontaktów interpersonalnych. Styl zależy od psychiki, osobowości, doświadczeń, poglądów oraz nastawienia do siebie i innych, a także od kontekstu negocjacji (cel, faza negocjacji, skład zespołu, presja czasu, sytuacja zewnętrzna).

W literaturze wyróżnia się wiele typologii stylów negocjacji, opracowywanych w ekonomii, zarządzaniu, psychologii, socjologii i teorii decyzji. Typologie te pozwalają



opisać proces negocjacji i wskazać zalecenia dla efektywnych rozmów. Badacze nie tylko klasyfikują style, ale też opracowują metody ich pomiaru i analizują przydatność w różnych sytuacjach.



I. Styl rywalizacyjny i kooperacyjny

Kontinuum walka – współpraca stanowi podstawę wyróżnienia dwóch głównych stylów negocjacji:

1. Styl rywalizacyjny (dystrybucyjny)

- Cel: maksymalizacja własnych korzyści kosztem drugiej strony.
- Cechy: dominacja, twarde żądania, brak elastyczności, presja, manipulacje, ukrywanie informacji, czasem nieetyczne zachowania (oszustwa, agresja).
- Skutki: wzbudza poczucie przegranej u przeciwnika, utrudnia budowanie trwałych relacji.
- Typ negocjacji: dystrybucyjna (podział dobra), stosowany przy przewadze negocjatora.
- Nastawienie: „wygrany – przegrany” lub „przegrany – przegrany”.

2. Styl kooperacyjny (integracyjny)

- Cel: wspólne rozwiązywanie problemu, satysfakcja obu stron.
- Cechy: elastyczność, ustępliwość, racjonalne argumenty, wrażliwość na potrzeby drugiej strony, dbałość o dobre relacje.
- Typ negocjacji: integracyjna (rozwiązanie konfliktu interesów), stosowany przy symetrycznym statusie stron.
- Nastawienie: „wygrany – wygrany”.
- Uwaga: paradoks współpracy – nadmierna otwartość może prowadzić do wykorzystania przez drugą stronę i przekształcenia negocjacji w rywalizacyjne lub zerwania rozmów.

Podsumowanie orientacji w negocjacjach:

- **Przegrany – przegrany:** celem jest zniszczenie przeciwnika, stosuje się manipulacje i napięcie.



- **Wygrany – przegrany:** celem jest własne zwycięstwo kosztem drugiej strony, stosuje się groźby i zastraszanie.
- **Wygrany – wygrany:** celem jest satysfakcja obu stron, zachowuje się przyjazną atmosferę i szacunek.

Styl rywalizacyjny odpowiada nastawieniom „wygrany – przegrany” i „przegrany – przegrany”, natomiast styl kooperacyjny – „wygrany – wygrany”.

Cecha / Styl	Styl miękki	Styl twardy	Styl rzeczowy
Relacje z uczestnikami	Uczestnicy są przyjaciółmi	Uczestnicy są wrogami	Uczestnicy rozwiązują wspólny problem
Zaufanie	Ufaj innym	Nie ufaj innym	Postępuj niezależnie od zaufania
Podejście do ludzi	Bądź delikatny wobec ludzi	Bądź twardy wobec ludzi	Bądź delikatny wobec ludzi
Podejście do problemu	Bądź twardy wobec problemu	Bądź delikatny wobec problemu	Bądź twardy wobec problemu
Główny cel	Uгода / porozumienie	Zwycięstwo	Rozsądny wynik satysfakcjonujący obie strony
Kryteria	Unikaj subiektywnych	Forsuj własne stanowisko	Nalegaj na obiektywne kryteria
Rozwiązania	Szukaj jednego, aprobowanego przez drugą stronę	Forsuj jedno korzystne dla siebie	Szukaj wielu możliwości, decyzję odłóż
Utrzymywanie kontaktów	Ustępuj dla podtrzymania kontaktów	Żądaj ustępstw jako warunku kontaktu	Oddzielaj ludzi od problemu
Zmiana stanowiska	Zmień je, jeśli potrzeba	Nie zgadzaj się na zmianę stanowiska	Koncentruj się na zadaniu, nie stanowisku
Oferty / groźby	Składaj oferty	Stosuj groźby	Badaj stan interesów
Granica akceptacji	Odkrywaj dolną granicę	Ukrywaj dolną granicę	Unikaj formułowania dolnej granicy
Jednostronne ustępstwa	Przyjmij straty dla dobra porozumienia	Żądaj jednostronnych ustępstw	Opracuj możliwości korzystne dla obu stron
Walka woli	Staraj się unikać walki woli	Staraj się wygrywać walkę woli	Staraj się osiągać rezultaty oparte na obiektywnych kryteriach



**KOMITET
DO SPRAW
POŻYTKU
PUBLICZNEGO**



Rządowy Program
Rozwoju Organizacji
Obywatelskich
na lata 2018–2030
PROO

SFINANSOWANO ZE ŚRODKÓW NARODOWEGO INSTYTUTU WOLNOŚCI – CENTRUM
ROZWOJU SPOŁECZEŃSTWA OBYWATELSKIEGO W RAMACH RZĄDOWEGO PROGRAMU
ROZWOJU ORGANIZACJI OBYWATELSKICH NA LATA 2018–2030 PROO

Reakcja na presję	Poddawaj się presji	Wywieraj presję	Przekonuj i bądź otwarty na przekonania, ulegaj zasadnym argumentom
-------------------	---------------------	-----------------	---

opracowanie własne na podstawie źródła: Roszkowska, 2011.



II. Typologia stylów negocjacyjnych według J. Szaban

J. Szaban wyróżnia cztery style negocjacji, bazując na dwóch wymiarach:



współpraca–walka

aktywność–bierność

opracowanie własne na podstawie źródła: Roszkowska, 2011.

Styl aktywno-kooperacyjny – aktywny, logiczny, rzeczowy, odporny na emocjonalną argumentację, spontaniczny, czasem agresywny; uważany za najbardziej racjonalny i zalecany.

1. **Styl pasywno-współpracujący** – konwencjonalny, odwołuje się do powszechnie akceptowanych wartości, chętny do współpracy, uległy.
2. **Styl aktywno-walczący** – bardzo aktywny, inicjatywny, impulsywny, spontaniczny, stara się narzucać własną wolę, wyraża negatywne emocje.
3. **Styl pasywno-walczący** – dyplomatyczny, utrzymuje dobre relacje, otwarty, wrażliwy na intencje innych, delikatny, niechętny do podejmowania inicjatywy.

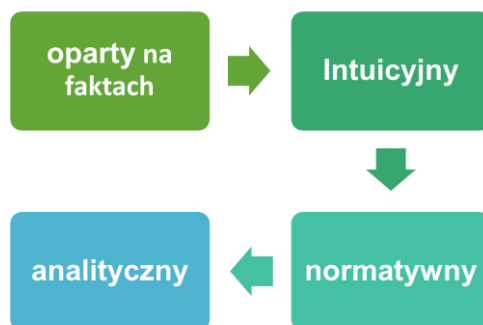
Najbardziej efektywny jest **styl aktywno-kooperacyjny**, który łączy logiczne działanie, odporność na emocje i dynamikę rozmów.



SFINANSOWANO ZE ŚRODKÓW NARODOWEGO INSTYTUTU WOLNOŚCI – CENTRUM
ROZWOJU SPOŁECZEŃSTWA OBYWATELSKIEGO W RAMACH RZĄDOWEGO PROGRAMU
ROZWOJU ORGANIZACJI OBYWATELSKICH NA LATA 2018–2030 PROO

III. Typologia stylów negocjacyjnych ze względu na cechy charakteru

Wyróżnia się cztery style:



opracowanie własne na podstawie źródła: Roszkowska, 2011.

1. **Styl oparty na faktach** – koncentruje się na faktach, precyzyjnie przedstawia propozycje, dokumentuje informacje, pamięta szczegóły, odnosi fakty do własnych doświadczeń; efektywny w negocjacjach.
2. **Styl intuicyjny** – patrzy na całość problemu, odwołuje się do przyszłości, twórczy, kreatywny, generuje pomysły, czasem niedokładnie ujmując fakty; efektywny w podejmowaniu nowych rozwiązań.
3. **Styl normatywny** – kieruje się hierarchią wartości, uwzględnia system wartości drugiej strony, stawia żądania, oferuje zachęty, szuka kompromisu, dba o komunikację i interakcje w grupie; łączy racjonalne i emocjonalne elementy negocjacji.
4. **Styl analityczny** – logiczny, dociekliwy, analizuje przyczyny i skutki, wyciąga wnioski, przełamuje opór, cierpliwy, analizuje alternatywy; stosuje podejście systematyczne (Roszkowska, 2011).

Taktyki i techniki negocjacyjne

Strategia negocjacji – to ogólny plan działania w negocjacjach, obejmujący wizję, cele i środki ich realizacji. Przygotowanie strategii odbywa się na etapie wstępnym i odpowiada na pytania: kto, co, z kim, po co, jak, gdzie, kiedy. Skuteczna strategia musi być elastyczna.

Typy strategii:

- **Strategia podziału** – zasoby są ograniczone, wynik „wygrana-przegrana”, stosowana, gdy zależy nam mniej na długotrwałych relacjach, mamy przewagę siły lub brak zaufania.
- **Strategia poszukiwania rozwiązań** – możliwe zwiększenie zasobów, wynik „wygrana-wygrana”, stosowana przy dążeniu do długotrwałych relacji, zaufaniu do drugiej strony i współpracy.

Techniki negocjacyjne – konkretne zabiegi werbalne lub niewerbalne realizujące cele szczegółowe negocjacji (np. wywieranie presji, kamuflowanie chęci szybkiego porozumienia, czynienie ustępstw).

Taktyka negocjacyjna – sekwencja technik prowadząca do osiągnięcia celu finalnego negocjacji, odpowiadająca na pytania: co zrobić, jak się zachować. Taktyki mogą realizować różne techniki w ramach jednej strategii i mają na celu zarówno wpływanie na stanowisko oponenta, jak i obronę własnego stanowiska przed presją czy manipulacją.



Klasyfikacji technik i taktyk negocjacyjnych:

1. Faza wstępna negocjacji

W tej fazie głównym celem jest zbudowanie pozytywnego wizerunku własnego oraz instytucji/firmy, którą reprezentuje negocjator, a także stworzenie dobrej atmosfery do dalszych rozmów. Techniki stosowane w tej fazie mają charakter psychologiczny i służą zwiększeniu siły negocjacyjnej:

- **Technika efektu pierwszego wrażenia** – wywarcie pozytywnego wrażenia w ciągu pierwszych minut spotkania. Badania pokazują, że decyzje o ocenie rozmówcy są często podejmowane w pierwszych 10–30 sekundach.
- **Technika prezentacji samego siebie** – eksponowanie własnych kompetencji, doświadczenia i cech osobowości, które mają zwiększyć wiarygodność negocjatora.



- **Technika prezentacji instytucji/firmy** – przekonywanie partnera negocjacji o zaletach, dorobku i solidności reprezentowanej firmy, pokazanie zaangażowania osobistego w jej działalność.

2. Faza zasadnicza negocjacji

Jest to etap, w którym strony prowadzą właściwe rozmowy, przedstawiają oferty i kontroferty, bronią swoich interesów i próbują osiągnąć porozumienie. Tutaj wykorzystywane są różnorodne techniki negocjacyjne:

- **Techniki eskalacyjne** – mogą być spontaniczne (reakcja na emocje, np. wyolbrzymianie sporu, atakowanie partnera) lub strategiczne (planowane działania zwiększające napięcie w celu osiągnięcia korzystnego rozstrzygnięcia).
- **Techniki obronne** – mają na celu ograniczenie agresji lub emocji partnera, stosuje się w nich m.in. przypochlebianie się, blef czy groźby.
- **Techniki dystrybutywne** – ofensywne działania w obronie własnej, np. stawianie wygórowanych żądań, odrzucanie propozycji partnera, obrażanie oponenta, oszustwa.
- **Techniki integratywne** – służą wywoływaniu pozytywnych reakcji u drugiej strony, poszukiwaniu wspólnych rozwiązań i kompromisów.
- **Techniki przejmowania inicjatywy** – mają na celu przejęcie kontroli nad przebiegiem negocjacji i sterowanie ich kierunkiem.
- **Techniki podtrzymywania korzystnej atmosfery** – koncentrują się na unikaniu eskalacji konfliktu, utrzymaniu współpracy i koncentracji na interesach, a nie na stanowiskach.
- **Techniki manipulacji psychologicznej** – wywieranie presji na partnera, aby podporządkował się naszemu stanowisku.
- **Techniki podstępne i presji pozycyjnej** – wykorzystanie zaufania partnera lub stawianie radykalnych warunków dla osiągnięcia celów.
- **Techniki mediacyjne i przełamywania impasu** – angażowanie osób trzecich, stosowanie czasu czy innych narzędzi, aby wyjść z trudnych sytuacji.

3. Faza finalizacji negocjacji

Na tym etapie kluczowe jest utrzymanie przyjaznego klimatu i doprowadzenie do ostatecznego porozumienia. Stosuje się tu:



- **Techniki prewencyjne** – utrzymanie pozytywnego klimatu, przeciwdziałanie niespodziewanej eskalacji żądań lub wycofaniu się z rozmów. Przykładem jest wprowadzenie nadcelu lub absorpcja protestu partnera.
- **Techniki redukcji niezadowolenia** – perswazja w celu przekonania partnera do przyjętych rozwiązań, modelowanie jego niezadowolenia, zachęcanie do wykazania zrozumienia i zainteresowania negocjacjami.



Wybrane taktyki i techniki negocjacyjne

Taktyki i techniki negocjacyjne pozwalają lepiej rozpoznać intencje drugiej strony i odpowiednio reagować. Ich wybór zależy od warunków negocjacji, a niektóre mogą negatywnie wpływać na relacje z partnerem. Wyróżnia się ponad 200 taktyk, z czego najczęściej stosowane omawiane są w kilku grupach.



Taktyki stosowane na etapie otwarcia negocjacji



opracowanie własne na podstawie źródła: Roszkowska, 2011.

Odmowa negocjacji

Negocjator odmawia rozmów na temat przedstawionych żądań, chcąc zmniejszyć oczekiwania drugiej strony. Celem jest wymuszenie presji lub ustępstw, ale przeciwdziałać można prosząc o uzasadnienie odmowy i zachowując spokój.

Ekstremalne stanowisko wstępne (szokująca oferta)

Negocjacje zaczynają się od bardzo wysokiej lub niskiej propozycji, znacznie odbiegającej od realnych oczekiwań. Ma to zmusić partnera do przesunięcia swoich wymagań, ale ryzykiem jest zerwanie rozmów.



Eskalacja żądań

Strona stopniowo zwiększa swoje żądania lub wraca do wcześniej rozstrzygniętych kwestii, argumentując presją czasu lub korzyściami dla drugiej strony. Służy wywarceniu nacisku, a przeciwdziałać można ustaleniem jasnych zasad i ograniczeń negocjacyjnych.

Udany szok

Negocjator udaje zaskoczenie lub niedowierzanie wobec oferty partnera, aby wywołać presję psychiczną i skłonić do ustępstw. Skuteczną obroną jest spokojne wyjaśnienie propozycji i nieuleganie emocjom.

Balon próbny

Polega na wstępnym sondowaniu przeciwnika poprzez umiarkowane, hipotetyczne propozycje typu „Co by było gdyby...?”. Celem jest poznanie granic ustępstw drugiej strony, bez formalnego zobowiązania. Obrona polega na traktowaniu ich jako wstępne pytania i analizowaniu odpowiedzi bez natychmiastowych decyzji.

➔ Sondowanie ograniczeń partnera, możliwości jego ustępstw

**Optyk
z Brooklynu**

Imadło

opracowanie własne na podstawie źródła: Roszkowska, 2011.

Optyk z Brooklynu

Polega na stopniowym podawaniu kolejnych propozycji w celu ustalenia, jakie są granice akceptowalnych warunków drugiej strony. Obserwuje się reakcje partnera, aby zidentyfikować moment, w którym zaczyna protestować. Stosowana głównie przy klientach indywidualnych.



Imadło

Negocjator stara się zwiększyć atrakcyjność oferty partnera, pytając: „Czy to wasza najlepsza oferta?”. Powoduje to poczucie obowiązku poprawienia propozycji przez drugą stronę. Należy powtarzać pytanie z umiarem, aby nie zniechęcić partnera.

➔ Uzyskanie przewagi nad drugą stroną

Brak uprawnień (niepełne pełnomocnictwo)	Dobry–zły policjant	Wilk w owczej skórze (Inspektor Colombo)
Nieuwaga	Kryptolicytacja	Blef

opracowanie własne na podstawie źródła: Roszkowska, 2011.

Brak uprawnień (niepełne pełnomocnictwo)

Negocjator udaje, że nie ma pełnych kompetencji do podejmowania decyzji, odrzuca propozycje lub zwleka z podpisaniem umowy, wymuszając ustępstwa. Obrona polega na ustaleniu kompetencji decyzyjnych przed rozmowami i zaproszeniu odpowiednich osób do stołu negocjacyjnego.

Dobry–zły policjant

Dwóch negocjatorów odgrywa role: jeden agresywny, drugi przyjazny. Celem jest wywołanie presji i zmuszenie partnera do zaakceptowania „łagodniejszej” propozycji. Obrona polega na rozpoznaniu taktyki, zachowaniu spokoju i skupieniu się na własnych celach.



SFINANSOWANO ZE ŚRODKÓW NARODOWEGO INSTYTUTU WOLNOŚCI – CENTRUM
ROZWOJU SPOŁECZEŃSTWA OBYWATELSKIEGO W RAMACH RZĄDOWEGO PROGRAMU
ROZWOJU ORGANIZACJI OBYWATELSKICH NA LATA 2018–2030 PROO

Wilk w owczej skórze (Inspektor Colombo)

Negocjator udaje słabego, niedoświadczonego lub zagubionego, aby wzbudzić współczucie i uzyskać większe ustępstwa. Obrona: trzymać się własnych celów i świadomie odczytywać intencje partnera.

Nieuwaga

Pozostawienie rzekomo przypadkowo notatek o ograniczeniach, konkurencji lub maksymalnych cenach, aby druga strona dostosowała się do tych danych. Obrona: ignorować „przypadkowe” informacje i opierać decyzje na zweryfikowanych faktach.

Kryptolicytacja

Tworzenie wrażenia jednoczesnych negocjacji z kilkoma partnerami, co wywołuje presję konkurencji i ujawnianie informacji o innych. Obrona: oceniać ofertę tylko na własnych kryteriach i nie ulegać presji czasu.

Blef

Celowe wprowadzanie w błąd drugiej strony, np. poprzez fałszywe ograniczenia lub zaniżone oczekiwania. Obrona: weryfikować informacje i nie podejmować decyzji bez sprawdzenia faktów.



Wywarcie pozytywnego wrażenia na drugiej stronie



**ZAANGAŻOWANIE
EMOCJONALNE**



GRA W EKSPERTA



**WYBIÓRCZY
OBIEKTYWIZM**

opracowanie własne na podstawie źródła: Roszkowska, 2011.



SFINANSOWANO ZE ŚRODKÓW NARODOWEGO INSTYTUTU WOLNOŚCI – CENTRUM
ROZWOJU SPOŁECZEŃSTWA OBYWATELSKIEGO W RAMACH RZĄDOWEGO PROGRAMU
ROZWOJU ORGANIZACJI OBYWATELSKICH NA LATA 2018–2030 PROO

Zaangażowanie emocjonalne

Negocjator demonstruje swoje emocjonalne zaangażowanie w temat rozmów, co może zwiększyć jego wiarygodność i wpłynąć na przychylność drugiej strony. Celem jest wywołanie poczucia odpowiedzialności lub współczucia u partnera negocjacji.

Gra w eksperta

Negocjator prezentuje się jako specjalista w omawianym temacie, zasypując drugą stronę informacjami i próbując narzucić swoją interpretację. Obrona polega na solidnym przygotowaniu merytorycznym i weryfikacji przedstawionych danych.

Wybiórczy obiektywizm

Negocjator przedstawia tylko te wiarygodne dane lub statystyki, które korzystnie wpływają na jego pozycję, pomijając informacje niekorzystne. Obrona: dokładna analiza wszystkich dostępnych danych i krytyczne podejście do argumentów drugiej strony.

→ Wymuszanie ustępstw



opracowanie własne na podstawie źródła: Roszkowska, 2011.

Pusty portfel

Taktyka polega na podkreślaniu ograniczeń finansowych, aby wymusić na drugiej stronie obniżenie ceny lub zmianę warunków. Negocjator przekonuje, że bardzo chce zawrzeć umowę, ale budżet mu na to nie pozwala.



SFINANSOWANO ZE ŚRODKÓW NARODOWEGO INSTYTUTU WOLNOŚCI – CENTRUM
ROZWOJU SPOŁECZEŃSTWA OBYWATELSKIEGO W RAMACH RZĄDOWEGO PROGRAMU
ROZWOJU ORGANIZACJI OBYWATELSKICH NA LATA 2018–2030 PROO

Salami

Polega na uzyskiwaniu wielu małych, pozornie nieistotnych ustępstw, które łącznie dają dużą korzyść. Druga strona często nie widzi skali ustępstw, dopóki nie jest za późno.

Darmowa przysługa

Najpierw negocjator proponuje coś za darmo, aby zbudować wdzięczność. Później oczekuje ustępstw w zamian, powołując się na „dług” psychologiczny.

Pozorowana walka

Negocjator udaje, że bardzo broni danej kwestii, choć w rzeczywistości nie ma ona dużego znaczenia. Później spektakularnie ustępuje, oczekując rewanżu w innej, dużo ważniejszej sprawie.

Nagroda w raju

Strona obiecuje przyszłe, bliżej nieokreślone korzyści (np. lepsze kontrakty), jeśli partner zgodzi się na ustępstwa teraz. W praktyce te obietnice rzadko są realizowane.

Kompromis

Negocjator zgadza się na ustępstwo w kwestii mało istotnej, aby uzyskać zgodę na coś dla niego kluczowego. Druga strona często nie zauważa nierówności wymiany.

Fakty dokonane

Polega na wykonaniu jednostronnych działań bez konsultacji i postawieniu partnera przed gotowym rezultatem. Jeśli ten nie zaprotestuje – decyzja zostaje uznana za zaakceptowaną.

Opóźnianie rozmów

Przeciąganie negocjacji, przekładanie spotkań i zajmowanie się drobiazgami, aby wywołać presję czasu i zmusić drugą stronę do ustępstw. Najczęściej stosowana przez silniejszą stronę.

Wycofanie oferty

Nagłe cofnięcie wcześniej ustalonych warunków, aby wymusić zmianę postawy partnera. Technika ryzykowna, bo może doprowadzić do zerwania rozmów (Roszkowska, 2011).



Podsumowanie

Technik i taktyk negocjacyjnych jest oczywiście znacznie więcej niż te omówione powyżej. Świat negocjacji to rozbudowana dziedzina, w której wciąż pojawiają się nowe podejścia, modele i narzędzia. Osoby zainteresowane pogłębieniem wiedzy zachęcamy do sięgnięcia po specjalistyczną literaturę, która szerzej opisuje zarówno klasyczne strategie, jak i nowoczesne koncepcje prowadzenia rozmów. To najlepsza droga, aby świadomie rozwijać własny styl negocjacyjny i w pełni wykorzystywać potencjał, jaki daje profesjonalnie prowadzony dialog.

BIBLIOGRAFIA

1. Bakalarski, K. (2012). *Negocjacje* [Skrypt na prawach maszynopisu]. Warszawa: Collegium Bobolanum.
2. Ciekanowski, Z., Nowicka, J., Załoga, W. (2019). *Konflikt jako element zarządzania organizacją*. Nowoczesne Systemy Zarządzania / Modern Management Systems, 14(1), 39–52. DOI: 10.25961/ent.manag.24.01.04
3. Godlewski, T., Śliwa, J. (2015). *Negocjacje i mediacje*. Warszawa: Wojskowe Centrum Edukacji Obywatelskiej.
4. Idziak, G. (2014). *Zarządzanie konfliktem*. Materiały szkoleniowe przygotowane w ramach projektu „NAUKA – Nowoczesna Administracja Uczelni i Kadra Akademicka”.
5. Jaśkiewicz, B. (2014). *Negocjacje*. Materiały szkoleniowe przygotowane w ramach projektu „NAUKA – Nowoczesna Administracja Uczelni i Kadra Akademicka”.
6. Kołodziejczyk, A. (2014). *Rola konfliktu w organizacji*. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo–Humanistycznego w Siedlcach, 100, 319–324. Siedlce.
7. Marczyk, M., Mierzejewska, K., Moczydłowska, J. M. (2023). *Metody zarządzania konfliktami w percepcji przedstawicieli pokolenia Z – wyniki badań pilotażowych*. Akademia Zarządzania, DOI: 10.24427/az-2023-0032



8. Mucha, J. (1978). *Konflikt i społeczeństwo: Z problematyki konfliktu społecznego we współczesnych teoriach zachodnich*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
9. Przybyła, K., Biniasz, D. (2021). *Konflikty w logistycznym zespole projektowym – studium przypadku*. Zarządzanie Przedsiębiorstwem / Enterprise Management, 24(1–2), 19–26.
10. Roszkowska, E. (2011). *Wybrane modele negocjacji*. Białystok: Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku
11. Salejko-Szyszczyk, I. (2011). *Klasyfikacja konfliktów w przedsiębiorstwie*. Acta Universitatis Nicolai Copernici. Zarządzanie, 38(404). *Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu*.
12. Słupińska, K. (2018). *Wprowadzenie do negocjacji*: W L Gracz, K. Słuińska (red.) *Negocjacje i komunikacja*, Wybrane aspekty (s. 8-26). Kraków: Wydawnictwo edu-Libri.



SFINANSOWANO ZE ŚRODKÓW NARODOWEGO INSTYTUTU WOLNOŚCI – CENTRUM
ROZWOJU SPOŁECZEŃSTWA OBYWATELSKIEGO W RAMACH RZĄDOWEGO PROGRAMU
ROZWOJU ORGANIZACJI OBYWATELSKICH NA LATA 2018–2030 PROO