

RENATA ŻABA-NIERODA

## Negocjacje jako czynnik sukcesu przedsiębiorstwa

„W negocjacjach jest jak w życiu,  
otrzymujemy nie to na co zasługujemy,  
ale to co sobie wynegocjujemy”.

Ch. Karrass

### Wstęp

Negocjowanie to jedna z tych umiejętności, których trzeba się nauczyć, by sprostać wielu wyzwaniom wynikającym z procesu komunikowania się stron na poziomie międzyludzkim (negocjacje rodzinne), wewnątrzorganizacyjnym (negocjacje między przełożonymi a podwładnymi), dyrekcją a związkami zawodowymi czy też międzyorganizacyjnym (między podmiotami gospodarczymi).

Negocjacje w społeczeństwie wolnego rynku ekonomicznego pojawiają się wszędzie. Gra sił ekonomicznych nie zależy od centralnych decyzji wąskiej grupy ludzi, ale od aktywności i przedsiębiorczości wszystkich działających na rynku podmiotów.

Negocjowanie wzajemnych stanowisk i zależności, zawieranie sojuszy i kontraktów obejmuje wielki obszar działalności menedżerów aktualnych czasów. Liczy się słabe i mocne strony, wielkość i małość podejmowanych decyzji, jakość i sumienność, rozsądne i mądre działanie, niezależne podejmowanie decyzji w miejsce słuchania poleceń. Celem artykułu jest przybliżenie negocjacji podejmowanych przez przedsiębiorstwa działające w gospodarce rynkowej, zaprezentowanie znaczenia negocjacji, ich historycznego kształtu, a także specyfiki polskich negocjatorów w porównaniu z negocjatorami o większym doświadczeniu. Zaprezentowane zostaną również typowe błędy negocjacji i strategie negocjacyjne których wykorzystanie, pomoże w uniknięciu pułapek negocjacyjnych.

## 1. Negocjacje elementem działalności przedsiębiorstw

Negocjacje przewijają się przez życie zawodowe i osobiste każdego z nas. Mogą to być oficjalne spotkania przy stole negocjacyjnym, podczas których uzgadniamy ceny i oczekiwane wyniki, jak również wieloaspektowe warunki wspólnych przedsięwzięć.

Podstawowe określenie negocjacji można ująć w proste stwierdzenie: jest to sekwencja wzajemnych posunięć, poprzez które strony dążą do osiągnięcia możliwie korzystnego rozwiązania<sup>1</sup>.

Negocjacje zachodzą również przy drobnych transakcjach i mogą przybierać formę chaotycznych dysput. Mając na uwadze pieniądze, kwestie i emocje, które są przedmiotem negocjacji, w związku z tym nawet niewielka poprawa umiejętności w tej dziedzinie może przynieść znaczące korzyści.

Umiejętność ta nabiera również szczególnego znaczenia z uwagi na zachodzące procesy globalizacji i przyszłe wejście Polski w struktury unijne. Powoduje to, że zaczynają się pojawiać nowe obszary konfliktów, które mogą stanowić pole do negocjacji. I chociaż granice między państwami ulegają zacieraniu w wyniku układów o współpracy regionalnej, menedżerowie w swych działaniach nie tylko spotykają się z różnymi systemami politycznymi, ale przede wszystkim stają wobec odmiennych klimatów ekonomicznych i kulturowych<sup>2</sup>. Gospodarka globalna stawia ich przed nowymi wyzwaniem, z którymi nie mieliby do czynienia, gdyby ograniczali swoje operacje do jednego kraju<sup>3</sup>.

Mając świadomość konsekwencji procesów globalizacji gospodarki oraz tego, że organizacyjne strategie, struktury i technologie upodabniają się, firmy nadal żyją z tego, co wynegocjują. Niezależnie od produktu, który sprzedają, ich wyniki finansowe są bezpośrednim efektem zawartych porozumień, uzgodnień dotyczących ceny, jakości, terminów dostawy i terminów płatności, itp.

Umiejętność skutecznego prowadzenia negocjacji jest dziś niezbędna zarówno w świecie interesów, polityki, jak i w codziennym życiu.

Negocjowanie jest złożonym procesem, w którym stawką jest nie tylko kontrakt, ale często również poczucie własnej godności, ambicje sympatie i antypatie. Jest to także proces określania celów, aspiracji, zbierania informacji, dobierania partnerów i wreszcie wzajemnego przekonywania się.

Znajomość złożonych zasad negocjacji, a przede wszystkim prawidłowe ich rozumienie, może mieć istotny wpływ na sprawność zarządzania przedsiębiorstwem i kształtowanie pozytywnych relacji między klientami firmy — nie tylko zewnętrznymi, ale także wewnętrznymi.

Kilkunastoletni okres gospodarki rynkowej nie zniwelował czterdziestu lat nawyków gospodarki centralnie planowanej. Niewątpliwie wspólny rynek Unii Europejskiej

<sup>1</sup> Z. N e c k i, *Negocjacje w biznesie*, Antykwa, Kraków 2000, s. 17.

<sup>2</sup> S.P. R o b b i n s, *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 1998, s. 98.

<sup>3</sup> J. B i e s a g a-S ł o m c z e w s k a, *Pułapki negocjacyjne*, „Marketing i Rynek” 2002, nr 2.

z całą ostrością ujawni szereg odrębności, w tym lukę umiejętności negocjacyjnych między menedżerami polskimi a unijnymi. Jest to naturalna konsekwencja przyjęcia innych priorytetów i wartości. Zmniejszenie istniejącej luki będzie polegać na konieczności przewartościowania wielu uznanych nawyków i zwyczajów menedżerów polskich, w tym również tych odnoszących się do sposobu negocjowania.

## 2. Historyczny kształt negocjacji

Spojrzenie na negocjacje z perspektywy historycznej pozwala nam na uchwycenie istotnych zmian w standardach zachowań. W praktyce negocjacyjnej za przełomowe należy uznać zmiany w sposobie kontrolowania emocji — zarówno emocji własnych, jak i emocji oponentów. Z biegiem lat ludzie uczą się większej wszechstronności, różnicowania swoich uczuć i reakcji. Formalne nauczanie sztuki negocjacji ma swój początek w XVII wieku, za sprawą francuskiego dyplomaty François de Callieres'a, który napisał pierwszą książkę poświęconą negocjowaniu.

Pierwsze zdanie tej książki mówi samo za siebie: „Sztuka negocjacji z książętami jest tak ważna, że los największych państw często zależy od dobrego czy złego sposobu prowadzenia negocjacji i od skali talentu zaangażowanego negocjatora”<sup>4</sup>.

Callieres opisuje kilka zachowań istotnych dla negocjatorów. Należą do nich między innymi:

- nie bądź arogancki,
- nie okazuj pogardy,
- nie odwołuj się natychmiast do pogroźek,
- nie przyjmuj wrogiej postawy,
- nie wpadaj we wściekłość,
- nie popisuj się.

Callieres podejmuje również problem ludzi nienadających się do pełnienia funkcji negocjatora. Sporządził również listę cech niedopuszczalnych u negocjatora. Według niego, negocjatorami nie powinni być między innymi: hazardziści, pijacy, ludzie narwani, mający gwałtowny temperament, ludzie niepraworządni i o nieuregulowanym trybie życia, ludzie utrzymujący stosunki z ciemnymi typami i oddający się frywolnym rozrywkom<sup>5</sup>.

W naszych czasach większość tych zaleceń ma w dalszym ciągu zastosowanie, ale są one o wiele bardziej wtopione w logikę negocjacji i bardziej oczywiste. Zdumiewające u Callieres'a są liczne odniesienia do niskich pragnień i wybuchowości. Współcześni autorzy jako pewnik przyjmują u negocjatorów łagodniejszy charakter. Choć negocjatorzy nie zawsze muszą dorastać do tego kodeksu postępowania, jest on uznany za oczywisty. W czasach Callieres'a szczegółowe wyjaśnienia i rozwodzenia się na ten temat były koniecznością.

<sup>4</sup> W. Mastenbroek, *Negocjowanie*, PWN, Warszawa 1999, s. 76.

<sup>5</sup> *Ibidem*, s. 77.

### 3. Polski negocjator w porównaniu z zachodnim kolegą

Negocjatorem można się urodzić, chociaż zdarza się to niezmiernie rzadko. W znakomitej większości przypadków negocjatorem można zostać przez kształtowanie określonej postawy życiowej, stanowiącej rdzeń zachowań negocjacyjnych i obudowanej wieloletnim doświadczeniem.

Jak wynika z literatury, sztuka bycia polskim negocjatorem jest bardzo trudna. Amerykański psycholog z polskim rodowodem stwierdził, iż: „Amerykanin uczy się dobrze myśleć o sobie od dzieciństwa. To pozwala mu każdą klęskę zamienić na sukces. Polakowi zawsze powtarzano: bądź skromny. Dlatego nie radzi sobie ani z klęską, ani z sukcesem”<sup>6</sup>. Wymienia on jednocześnie kilka cech, które charakteryzują osobowość Polaka.

Na pierwszym miejscu znajduje się nadmierna nieśmiałość Polaka, wpajana często od dziecka, generalnie niesprzyjająca asertywności<sup>7</sup>. Kolejną cechą jest skromność, stanowiącą psychologiczny balast przeszkadzający w przystosowaniu się do nowych warunków życia.

Z nadmierną skromnością często idzie w parze zaniżone poczucie własnej wartości, na ogół nieadekwatne do rzeczywistych umiejętności i wiedzy.

Amerykanie od lat wiedzą, że nie można za dobrze myśleć o sobie, podobnie jak nie można być zbyt zdrowym. Dlatego koniecznie trzeba walczyć z poczuciem małej wartości własnej, bo nie ma takiej sfery naszego życia, która nie zależałaby od naszej samooceny.

Im wyższe jest poczucie własnej wartości, tym większe są życiowe aspiracje. Im mniejsze, tym trudniej w życiu podejmować ryzyko, dążyć do sukcesu, wierzyć w siebie, cieszyć się życiem<sup>8</sup>.

Interesujące jest, to że jedynie Polacy aprobują i traktują z pełnym zrozumieniem negatywną postawę życiową, doprowadzając, jak pisze psycholog, do „morderstwa własnej duszy”<sup>9</sup> i w efekcie do głębokich nerwic. Osoby o niskiej samoocenie zazwyczaj rozpaczliwie poszukują uznania u innych, nie podejmując trudu zmiany swej postawy życiowej, swojego wnętrza, które jest przyczyną frustracji.

Sztuka bycia polskim negocjatorem liderem jest niezwykle trudna i odpowiedzialna. Wymaga nie tylko przewyciężenia niechęci do samego siebie, ale także odcięcia się od pewnych objawów ksenofobii, szowinizmu czy nacjonalizmu, czyli radykalnej zmiany zakorzenionego wizerunku typowego Polaka.

Stać się prawdziwymi artystami negocjacji możemy, wykorzystując chociażby *benchmarking* jako skuteczną technikę naśladowania najlepszych wypróbowanych rozwiązań<sup>10</sup>.

<sup>6</sup> E. Świącicka-Macavoy, *Nowe lądy stare lęki*, „Twój Styl” 1996, nr 2.

<sup>7</sup> M. Wojciechowski, *Ucieczka ku odwadze*, „Businessman Magazine” 1996, nr 3.

<sup>8</sup> E. Świącicka-Macavoy, *Nowe lądy stare lęki*, op. cit.

<sup>9</sup> J. Brdulak, H. Brdulak, *Negocjacje handlowe*, PWE, Warszawa 2000, s. 99.

<sup>10</sup> *Ibidem*, s. 103.

Jak wykazały badania przeprowadzone przez studentów Uniwersytetu Łódzkiego w latach 1999–2000, wśród kadry kierowniczej średniego szczebla zarządzania menedżerowie teoretycznie wiedzą, jak należy negocjować, w praktyce jednak są skłonni do zupełnie innych niż zalecane w sztuce negocjacji zachowań. Można zatem uznać, że Polacy myślą racjonalnie, ale nieracjonalnie działają<sup>11</sup>.

Zasoby bogactw naturalnych są ograniczone. Zarówno zwierzęta, jak i ludzie walczą o pożywienie, życiowych partnerów i terytorium, stosując przy tym najróżniejsze metody dominacji, manifestując w ten sposób swoją siłę tylko po to, aby rozstrzygnąć, kto, jak wiele i kiedy zdobędzie.

Grożąc lub wręcz stosując przemoc, można jedynie dzielić istniejące dobra, niemożliwe jest ich pomnażanie czy wytwarzanie<sup>12</sup>.

Należy pamiętać, że kreatywny styl psychiczny jest bardzo przydatny w prowadzeniu negocjacji. Nie tylko dlatego że sprzyja otwartemu poszukiwaniu nowych możliwości zawarcia kontaktów nieprzewidywanych wcześniej, lecz także dlatego że pozwala utrzymać właściwy stosunek do siebie oraz do swoich partnerów<sup>13</sup>.

#### 4. Typowe błędy i pułapki negocjacyjne

Oglądając się za siebie, możemy czuć się zawstyżeni popełnianymi co jakiś czas niezręcznościami, rytualnymi i siłowymi metodami, jakie stosowaliśmy, negocjując. Ciekawe, jak historycy w przyszłości ocenią nasz sposób negocjowania. Może się tak zdarzyć, że będzie on na przyszłych pokoleniach sprawiał wrażenie niezręcznego i sztywnego. Istnieje jednak szansa, że nasi następcy rozbudują wszechstronność działań i doprowadzą do głębszego zróżnicowania zachowań.

Dlatego też warto wskazać pułapki negocjacyjne wynikające z istniejących stereotypów myślenia oraz przeświadczenia wielu polskich menedżerów, że znajomość kilku zasad negocjacyjnych czyni z nich profesjonalistów. Należy kierować się zasadą: „To, że robisz coś często, nie oznacza to, że jesteś w tym dobry”. Oto niektóre mity i legendy związane z negocjacjami<sup>14</sup>:

- większość z nas myśli, że jesteśmy dobrymi negocjatorami,
- negocjacje są naturalnym procesem niewymagającym przygotowania, predyspozycji i umiejętności,
- negocjujemy każdego dnia, więc musi to być proste,
- wiemy, co uzyskaliśmy.

Do przyczyn istnienia takich mitów można zaliczyć:

- brak analizy — nie wiemy, co mogłoby się zdarzyć,

<sup>11</sup> J. B i e s a g a-S ł o m c z e w s k a, *Pułapki negocjacyjne*, op. cit.

<sup>12</sup> G. K e n n e d y, *Negocjacje doskonałe*, REBIS, Poznań 2000, s. 16.

<sup>13</sup> Z. N ę c k i, *Negocjacje w biznesie*, op. cit. s. 223.

<sup>14</sup> T. S a n k o w s k i, *Negocjacyjna gra*, materiały konferencyjne Canadian International Management Institute, Warszawa 2001, s. 35.

- brak właściwego przeszkolenia,
- traktowanie negocjacji w sposób spontaniczny,
- uznawanie negocjacji za proces oparty na intuicji.

Menedżerowie negocjują na każdym kroku i z większym lub mniejszym sukcesem dochodzą do konsensusu, ugruntowując w sobie przeświadczenie, że są dobrymi negocjatorami. Niestety, jest to rozumowanie bardzo uproszczone. Skoro negocjowanie jest takie proste, dlaczego niektóre rozmowy, nie tylko biznesowe, ciągną się miesiącami i kończą się bardzo często fiaskiem?

Każdy, kto traktuje negocjacje z należytą pokorą, wie, że na profesjonalizm w tej dziedzinie składają się:

- doświadczenie,
- szeroka wiedza,
- predyspozycje osobowościowe człowieka.

Wiedza w zakresie negocjacji pomaga w ocenie wyboru takich technik i strategii, które w danej sytuacji mogą okazać się najbardziej skuteczne. Opierając się tylko na swoich predyspozycjach osobowościowych, można spotkać się z przykrymi niespodziankami, nie należy też w pełni ufać tylko swojemu doświadczeniu<sup>15</sup>, albowiem:

1. Często nasze doświadczenia mają charakter negatywny, błędnie wnioskujemy, że skoro nam udawało się do tej pory, to oznacza, że negocjujemy dobrze. Tymczasem być może udawało nam się, bo partner nie był mistrzem w negocjacjach lub jego poziom umiejętności był znacznie niższy niż nasz.

2. Nie możemy zakładać, że zawsze mamy do czynienia z racjonalnymi reakcjami drugiej strony. Często górę biorą reakcje emocjonalne i dochodzi, na przykład, do nieracjonalnej eskalacji zaangażowania<sup>16</sup>.

3. Doświadczenie może nas prowadzić do działań rutynowych, które nie sprawdzają się w każdej sytuacji. Cele, do których dążymy, zawsze należy rozpatrywać w określonym kontekście. W praktyce musimy sobie radzić z wciąż nowymi, zmieniającymi się warunkami otoczenia i pracować na ograniczonej liczbie danych.

Do typowych błędów popełnianych w negocjacjach zaliczamy<sup>17</sup>:

1. Negocjowanie z marszu, czyli przystąpienie do negocjacji bez przygotowania. Choć negocjujemy często i wydaje się to naturalne, efektywne negocjacje wymagają przygotowania. Osoba nieprzygotowana do negocjacji płaci wysoka cenę — uzyskuje mniej.

2. Negocjujemy z niewłaściwą osobą, osobą niezdolną do podejmowania końcowej decyzji bądź nieposiadającą właściwej tym negocjacjom wiedzy. Każdy negocjator wie, że przedstawianie siebie jako osoby odpowiedzialnej

<sup>15</sup> J. Biesaga-Słomczewska, *Pułapki negocjacyjne*, op. cit.

<sup>16</sup> M.H. Bazerman, M.A. Neale, *Negocjując racjonalnie*, PTP, Olsztyn 1997, s. 67.

<sup>17</sup> T. Sankowski, *Negocjacyjna gra...*, op. cit. s. 54.

za decyzję osłabia naszą pozycję w negocjacjach. Jest to zasada słuszna, ale możliwa do zastosowania z pewnymi ograniczeniami, chociażby dlatego że techniki presji psychologicznej, do których należy, między innymi, reguła wyższej instancji, są stosowane w bezpośredniej rozmowie i wywołują bezpośrednią reakcję drugiej strony. Zatem kilkakrotne podkreślenie w czasie trwania negocjacji, że „nie jesteśmy osobą odpowiedzialną za decyzje”, może wzbudzić irytację drugiej strony lub wręcz doprowadzić do zerwania rozmów.

3. Całkowity brak elastyczności, który wynika z braku przygotowania bądź osobowości wspólnego negocjatora.

4. Poczucie bezsilności, którego przyczyną jest brak przygotowania.

5. Obawa utraty kontroli nad procesem, problem percepcji w negocjacjach — nie chodzi o utrzymywanie kontroli, lecz poszukiwanie rozwiązania.

6. Odchodzenie od własnych celów — rozpoczynamy rozmowy z określonymi celami, w miarę przebiegu negocjacji odchodzimy od nich.

7. Zbyt duża troska o stronę przeciwną, nadmierna akceptacja zasady *Win-Win*, a tym samym niska asertywność negocjatora.

8. Brak koncentracji na dojściu do „tak”, celem negocjacji jest dojście do „tak” przez obie strony, reszta jest jedynie środkiem do tego celu.

Nie można jednoznacznie stwierdzić, że istnieją żelazne reguły negocjacji, które sprawdzą się w każdej sytuacji. Opieranie się na określonych regułach ma sens tylko wtedy, gdy mamy świadomość konsekwencji wynikłych z nich zachowań. Każdy człowiek jest inny, każdy reprezentuje inne postawy i zachowania w obliczu pojawiającego się konfliktu. Wynikające różnice między postawami i zachowaniami ludzi są konsekwencją nie tylko istnienia różnych kultur międzynarodowych, ale i organizacyjnych.

Mimo postępujących procesów integracji i globalizacji lekceważenie różnic kulturowych jest nadal bardzo powszechne i najczęściej prowadzi do powielania stereotypów, gaf, błędów, a w końcu do negocjacyjnych niepowodzeń. Ważne jest, aby dostosować styl komunikacji do kultury partnera w negocjacjach. Do czterech podstawowych czynników wywierających największy wpływ na przebieg negocjacji z obcokrajowcami możemy zaliczyć:

1. Różne znaczenie czasu w różnych kulturach.

2. Poczucie kolektywizmu lub indywidualizmu.

3. Stopień zorganizowania negocjacji i przywiązanie do reguł i rytuału.

4. Metody wymiany informacji.

Różnice kulturowe mogą być frustrujące. Są bowiem trudne do rozwikłania i często nieprzewidywalne<sup>18</sup>. Jeżeli jednak ujmiemy zwyczaje i praktyki w międzynarodowym biznesie w pewne logiczne modele, możemy zmniejszyć uczucie lęku przed nieznanym.

<sup>18</sup> R.R. Gesteland, *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, PWN, Warszawa 2000, s. 14.

## 5. Strategie wykorzystywane w negocjacjach

Musimy pamiętać, że negocjacje to imadło między kooperacją a konfliktem. Negocjacje to metoda osiągania porozumienia, na którą składają się elementy współpracy i rywalizacji. Jeśli nie mamy władzy do wymuszenia pożądanego rezultatu lub zachowań, musimy uciekać się do negocjacji, aby wpłynąć na pożądane przez nas rezultaty lub zachowania. Zgadzamy się na negocjacje, ponieważ wierzymy, że jest to dla nas korzystne.

Większość książek na temat negocjacji w sposób jednoznaczny promuje model WYGRANY/WYGRANY (*Win/Win*), który opiera się na kooperacji i wspólnym poszukiwaniu rozwiązań. Zawężenie wyboru strategii do tylko jednego rodzaju jest poważnym błędem<sup>19</sup>. Co bowiem zrobić, kiedy mamy do czynienia z agresywnym partnerem, który zachowuje się nieracjonalnie i używa podstępnych metod?

Doświadczeni negocjatorzy wybierają ten rodzaj strategii, który jest adekwatny do sytuacji i zachowań drugiej strony. Dwa skrajne rodzaje strategii, które mogą być wykorzystane, to:

— *s t r a t e g i a p o d z i a ł u* — gra o sumie zerowej, negocjacje dystrybucyjne; w tym rodzaju negocjacji strony rywalizują w podziale korzyści wynikających z negocjowanego układu; negocjacje te znane są również pod nazwą negocjacji dystrybucyjnych,

— *s t r a t e g i a k o o p e r a c j i* — strategia wspólnego poszukiwania rozwiązań albo negocjacje integracyjne; w tym rodzaju negocjacji strony współpracują w celu osiągnięcia maksymalnych obustronnych korzyści, poprzez uwzględnienie interesów obu stron.

*S t r a t e g i a p o d z i a ł u* jest strategią konfliktu. Konflikt wynika z faktu, że istnieją określone zasoby, o które strony negocjują i którymi pragną się podzielić. Teoretycy negocjacji nazywają strategię określoną strategią podziału grą o sumie zerowej, ponieważ korzyść jednego gracza oznacza stratę drugiego. Sytuacja taka ma miejsce np. wtedy, gdy kupujący samochód wytarguje cenę o 1000 zł niższą, sprzedający otrzyma w zamian za samochód o 1000 zł mniej, niż oczekiwał na początku transakcji. Jego strata jest taka sama jak korzyść kupującego. Wynik netto dla obydwu stron równa się zero. Następuje dystrybucja pieniędzy między stronami.

Strategia podziału opiera się na relatywnej sile i przewadze. Im silniejsza jest jedna strona w stosunku do oponenta, tym większą część puli do podziału jest ona w stanie zagarnąć dla siebie. Klasyczne przykłady negocjacji o sumie zerowej dotyczą także: sprzedaży domu, w której nabywca i sprzedawca nie znają się, rynku dóbr powszechnych, kiedy sprzedawca i nabywca negocjują wyłącznie kwestie ceny.

W *n e g o c j a c j a c h o s u m i e z e r o w e j* konkurujemy, aby zdobyć korzyści wyłącznie dla siebie i odebrać je drugiej stronie. Współpraca i wyjawianie informacji może osłabić naszą pozycję.

<sup>19</sup> T. S a n k o w s k i, *Negocjacyjna gra...*, *op. cit.*, s. 126.



Często w negocjacjach o sumie zerowej liczy się tylko jedno: pieniądze. Sprzedawca żąda jak najwyższej ceny, a nabywca pragnie wynegocjować jak najniższą cenę. Trochę więcej dla jednej strony oznacza trochę mniej dla drugiej. Sprzedawca i nabywca konkurują, aby dokonać jak najlepszej dla siebie transakcji, a granice porozumienia wytyczają jednorazowe cele.

Dynamikę negocjacji o sumie zerowej dobrze obrazuje określenie „przeciąganie liny”, niezależnie od tego — czy strony mają przyjazny czy też wrogi styl negocjowania. Celem każdego z negocjatorów jest maksymalne „przecignięcie” wyniku rozmowy w stronę ceny granicznej przeciwnika lub nawet poza tę cenę.

Strony konkurują, aby osiągnąć maksimum wartości ze strefy możliwego porozumienia. Nie liczą się tutaj ani relacje, ani reputacja. Negocjatorzy nie są skłonni do wymiany korzyści z transakcji na wartość związaną z budowaniem relacji z drugim negocjatorem.

Aby osiągnąć sukces w negocjacjach o sumie zerowej, należy:

- wykorzystać siłę „zakotwiczenia”. Pierwsza oferta może być silną psychologicznie kotwicą, określającą granice możliwego porozumienia. Badania wykazują, że wyniki negocjacji są często silnie uzależnione od pierwszej oferty,

- nie ujawniać żadnych istotnych informacji na temat swojej sytuacji: dlaczego chcemy zawrzeć transakcję, jakie korzyści chcemy osiągnąć, jakie są nasze ograniczenia i które spośród różnych możliwości opcji preferujemy. Nie należy podawać również swojej BATNA (Best Alternative to Negotiated Agreement — najlepsza alternatywa do negocjowanego porozumienia) i ceny granicznej,

- dowiedzieć się tak dużo, jak to tylko jest możliwe, na temat sytuacji i preferencji drugiej strony: dlaczego druga strona chce zawrzeć transakcję, jakie korzyści chce osiągnąć, jakie są jej ograniczenia oraz jakie ma preferencje co do porozumienia,

- wykorzystać to, co wiemy o drugiej stronie, po przedstawieniu pierwszej oferty lub żądania.

Strategia kooperacji jest grą, w której korzyści odnoszą obydwie strony. Jest to gra o sumie zmiennej. Na przykład sprzedając samochód nabywcy mieszkającemu 200 km od nas, możemy uzgodnić, że transakcji dokonamy przy okazji pobytu obydwu stron w tym samym miejscu. Obie strony zaoszczędzą wówczas pieniądze i czas, a także unikną kłopotów związanych z podróżą.

Strategia w s p ó l n e g o p o s z u k i w a n i a r o z w i ą z a ń jest budowana na zaufaniu i przepływie informacji. Opiera się na założeniu, że istnieje możliwość zwiększenia zasobów, czyli puli do podziału.

Przykładem wspólnego poszukiwania rozwiązań są negocjacje właściciela przedsiębiorstwa z pracownikami. Pracownicy są zwykle zainteresowani nie tylko płacą, lecz również warunkami pracy, stabilnością zatrudnienia, dodatkowymi świadczeniami itp. Równocześnie pracodawca jest zainteresowany nie tylko wielkością płacy, lecz także wydajnością pracy, przypadkami nieobecności w pracy, liczbą defektów itd. Z uwagi na wielowymiarowość tej relacji istnieje możliwość wymiany ustępstw, które zwiększą pulę do podziału.

Nawet wtedy gdy mamy do czynienia z negocjacjami, których istotą jest wspólne poszukiwanie rozwiązań, to w ostatecznym rozrachunku pozostaje pytanie, jak będą dzielone korzyści. Naszym zadaniem jest uzyskanie jak największych korzyści.

W biznesie występuje wiele sytuacji sprzyjających negocjacom integracyjnym, takich jak:

- budowanie długoterminowych relacji partnerskich oraz rozwijanie innych form współpracy,
- prowadzenie dalszych rozmów po uzgodnieniu finansowych warunków kontraktu,
- współpraca między partnerami lub współtwórcami przedsięwzięcia, którzy wysoko cenią wzajemne długotrwałe relacje.

W negocjacjach typu wygrana–wygrana, zadaniem negocjatora jest „wykreowanie” jak największej wartości dla siebie i drugiej strony. Często zdarza się tak, że interesy obu stron wcale nie są wobec siebie konkurencyjne. Naszym zadaniem jest osiągnięcie porozumienia, które łączy wspólne interesy tak efektywnie, jak to tylko możliwe. Zgoda na ustępstwo w czymś, co ceni sobie druga strona, nie oznacza rezygnacji z własnych korzyści.

Umiejętność jednej strony do wysuwania żądań lub zdobywania tego, czego potrzebuje, nie umniejsza zdolności drugiej strony do wysuwania swoich żądań lub zdobywania równie wiele co partner (tyle że w kwestiach ważnych dla niego). W tym przypadku współpraca nic nie kosztuje, a wręcz przeciwnie — kooperacja i ujawnianie informacji sprawiają, że negocjacje stają się efektywne.

W negocjacjach typu wygrana–wygrana, zwykle negocjowanych jest wiele aspektów. Daje to możliwość łączenia kreatywności w cały proces, a relacje między negocjatorami są bardzo ważne. Uczestnicząc w negocjacjach typu wygrana–wygrana, należy wykorzystać następujące wskazówki:

- dostarczyć istotne informacje dotyczące naszej sytuacji,
- dowiedzieć się jak najwięcej na temat drugiej strony.

Konieczność podziału korzyści wynikających z porozumienia sprawia, że konflikt jest nieuniknionym aspektem także tych negocjacji, które charakteryzuje duży stopień współpracy między stronami. Użycie emocji, gniewu, wypaczonej informacji lub podstępnych taktyk to sposoby zwiększania relatywnej przewagi i siły. Irracjonalizm i emocje często pomagają się targować w ramach strategii podziału, hamują natomiast wspólne rozwiązywanie problemów. Irracjonalne argumenty i oznaki irytacji mogą wzmocnić pozycję przetargową strony.

Z obawy przed zerwaniem negocjacji, np. pod groźbą strajku lub kary, druga strona jest gotowa pójść na ustępstwa.

Podsumowując, należy stwierdzić, że:

1. Strategię podziału wybieramy wówczas, gdy:

- nasze interesy są wyraźnie sprzeczne z interesami drugiej strony,
- mamy znaczną przewagę nad drugą stroną,

- nie zależy nam na długotrwałych, przyjaznych stosunkach z drugą stroną,
- nie ufamy drugiej stronie,
- druga strona wybiera strategię podziału.

2. Strategię kooperacji, czyli metodę wspólnego rozwiązywania problemów, należy wybrać wówczas, gdy:

- interesy obydwu stron są zgodne,
- jesteśmy stroną słabszą lub siły są rozłożone mniej więcej równo,
- zależy nam na długotrwałych przyjaznych stosunkach z drugą stroną,
- ufamy drugiej stronie,
- druga strona wybiera metodę wspólnego rozwiązywania problemów.

Wybierając strategię negocjacyjną, powinniśmy skoncentrować się na dwóch wymiarach:

- wyniku, co możemy wygrać lub przegrać,
- relacjach z drugą stroną, jak ważna jest relacja i w jakim stopniu wynik negocjacji może na nią wpłynąć.

Większość negocjacji biznesowych nie jest ani czystą odmianą negocjacji o sumie zerowej, ani sytuacji typu wygrana–wygrana. W każdych negocjacjach przeplatają się elementy współpracy i konfliktu. Jest to właśnie dylemat negocjatora, podejmowanie trudnych wyborów i utrzymania równowagi między strategią konkurencyjną (utrudniającą współpracę i kreowanie wartości) a strategią współpracy (utrudniającą rywalizację i skuteczne żądania należnej nam wartości).

Wiedza na temat tego, czy rywalizować, gdy interesy są sprzeczne — żądać więcej zamiast mniej — lub tworzyć wartość poprzez wymianę informacji, która prowadzi do wzajemnie korzystnego porozumienia, jest sednem sztuki negocjacji.

## 6. Uwarunkowania skutecznych negocjacji

Jest wiele elementów pomagających nam w przeprowadzaniu rozmów negocjacyjnych. Należą do nich między innymi:

1. **P o z i o m a s p i r a c j i , u p r z e d n i s u k c e s i p o r a ż k a .** Czy ten kto wyżej mierzy, rzeczywiście więcej dostaje? W zasadzie panuje zgoda, że maksyma ta sprawdza się w życiu. Pytanie tylko, czy można ją odnieść także do negocjacji. Odpowiedź brzmi, zdecydowanie tak.

Poziom aspiracji, inaczej mówiąc cel, do którego dążymy, można rozpatrywać w dwóch płaszczyznach:

- skala intencji i stopnia zaangażowania w jego osiągnięcie,
- utrata pewności siebie w razie porażki.

Aby zostać dobrym negocjatorem, należy podnieść swój poziom aspiracji, negocjatorami powinny być osoby ambitne. Ci, którzy mierzą wysoko — więcej ryzykują. Stawiając sobie wysokie cele, musimy być przygotowani na cięższą pracę

jako negocjator. W takim przypadku negocjacje mogą trwać dłużej i jest większe prawdopodobieństwo impasu lub nawet ich zerwania.

Nie bez znaczenia jest także wcześniejszy sukces lub porażka w negocjacjach. Sukces wywołuje zdecydowany wzrost oczekiwań, porażka natomiast powoduje ich spadek. Im większy sukces, tym większe aspiracje, absolutna klęska oznacza poważny spadek poziomu aspiracji. Umiarkowany sukces wywołuje niewielki wzrost oczekiwań. Nie ulega również wątpliwości, że każdy ruch negocjatora wywołuje zmianę poziomu aspiracji partnera<sup>20</sup>.

2. C z a s, w k t ó r y m t r w a p r o c e s n e g o c j a c j i. Czas odgrywa w negocjacjach bardzo ważną rolę. Tutaj również sprawdza się reguła Pareto, że decyzje w sprawie 80% ostatecznych warunków rozmów strony podejmują w końcowych 20% czasu przeznaczonych na negocjacje.

W zależności od okoliczności długość procesu negocjacji oraz ostateczne terminy jego zakończenia mogą się okazać sojusznikami jednej ze stron.

3. I n f o r m a c j e — i m w i ę c e j, t y m l e p i e j. Zwykle strona posiadająca więcej informacji osiąga w negocjacjach lepszy wynik. Negocjacje to proces rozpoczynający się na długo, długo wcześniej przed spotkaniem oko w oko z partnerem. Powszechne jest stwierdzenie, iż niepowodzenie w planowaniu to planowanie niepowodzeń. Jest bardzo istotne, aby zdobyć maksymalnie dużo informacji na temat drugiej strony. Większość negocjatorów uważa, że negocjacje to rozmowa partnerów, w czasie której wszystko się wyjaśni. Nie zastanawiają się nad rolą informacji, dopóki boleśnie nie odczują jej braku w trakcie negocjacji.

4. S i ł a w r ó ż n o r o d n e j f o r m i e rozumiana jako umiejętność wywierania wpływu na ludzi bądź sytuacje. Według tej definicji, siła nie jest ani czymś dobrym, ani czymś złym, złe jest jedynie jej nadużywanie.

Nasza pozycja w negocjacjach jest zwykle silniejsza, niż nam się to wydaje, ponieważ jako negocjatorzy zwykle świadomi jesteśmy swoich ograniczeń. Nie jesteśmy natomiast świadomi ograniczeń drugiej strony.

Najlepszym źródłem siły i przewagi są zdolności negocjatora. Przewagę uzyskać można również dzięki posiadanym informacjom.

5. A t r y b u t y o s o b i s t e n e g o c j a t o r a to także źródło przewagi negocjacyjnej. Zaliczyć tu można:

— atrybuty formalne, takie jak: zajmowane stanowisko, miejsce w hierarchii służbowej,

— możliwość nagradzania, w postaci korzyści — druga strona chętnie zawrze z nami układ, jeśli będzie miała gwarancje, że jej się to opłaci,

— charyzma i wiedza, dzięki którym przekonamy drugą stronę, że wypełnimy naszą część zobowiązań zgodnie z najlepszą wiedzą i że jesteśmy uczciwi we wszystkim, co robimy,

— odwaga przy podejmowania ryzyka.

<sup>20</sup> *Ibidem*, s. 134.

6. *Sytuacja osobista* jest również bardzo istotna (nawet to, że w piątek wyjeżdżamy na urlop, chcemy być z siebie zadowoleni itp).

7. *Legitymizacja* — tworzenie obiektywności ma wprost hipnotyczny wpływ na drugą stronę. Bez większego sprzeciwu uznajemy wyższości pewnych procedur, prawa, standardów, norm i cen. Źródłem przewagi są również takie czynniki, jak: opinia publiczna, dobre notowania i układy.

8. *Alternatywy* to chyba podstawowe źródło siły w negocjacjach, czyli zdolność odejścia od stołu. Bardzo ważna jest tutaj znajomość swojej BATNA (najlepszej alternatywy do negocjowanego porozumienia). To alternatywa na wypadek, gdyby negocjacje zakończyły się niepowodzeniem. Każdy krok w negocjacjach należy oceniać w stosunku do naszej BATNA.

Jeśli oferta drugiej strony jest lepsza od naszej BATNA, należy rozważyć jej akceptację. Jeśli oferta jest gorsza od BATNA, należy domagać się jej modyfikacji. Nieznajomość własnej BATNA jest źródłem słabości, gdyż nie wiemy, w którym momencie powinniśmy przerwać rokowania. Zwykle zdolność odejścia od stołu negocjacyjnego jest źródłem siły, ponieważ oznacza, że mamy inne możliwości. Punktem wyjścia do formułowania oferty powinna być nasza najlepsza możliwość w stosunku do osiągnięcia porozumienia.

Każda pojedyncza negocjacja może być oceniana z różnych punktów widzenia: najczęściej wymienia się uzyskany efekt i subiektywne zadowolenie z sukcesu.

## Zakończenie

Sukces w negocjacjach należy rozumieć nie tylko jako skutek spowodowany ich przeprowadzeniem, ale także jako wydajność, sprawność prowadzenia rozmów w określonym momencie.

Podsumowując, należy zadać sobie pytanie, czy przeprowadzane przez nas negocjacje są negocjacjami na miarę sukcesu:

- czy negocjacje budują relacje, które zaowocują w przyszłości efektywniejszą pracą obu partnerów,
- czy negocjacje tworzą klimat, dzięki któremu obie strony mogą konstruktywnie rozwiązywać problemy,
- czy wynegocjowano umowę, w której obie strony odnoszą korzyści,
- czy proces pozwala na budowanie nowych opcji,
- jakie wypracowano nowe kryteria służące ocenie tego, co negocjujemy,
- czy mierzono rezultaty w stosunku do BATNA, którą wypracowaliśmy przez negocjacje i czy rezultat jest lepszy niż nasza BATNA.

Proces globalizacji gospodarki sprzyja standaryzacji norm zachowań negocjacyjnych na poziomie makroorganizacji, a co za tym idzie — unifikacji, natomiast na poziomie mikroorganizacyjnym normy te są osadzone w tradycji narodowej.

Ucząc się sztuki negocjacji, trzeba zatem zidentyfikować siły, które ułatwiają lub spowolniają procesy zróżnicowań negocjacyjnych. Negocjacje to sztuka, której należy uczyć się latami z właściwym zrozumieniem jej zasad.

## Bibliografia

- Bazerman M.H., Neale M.A., *Negocjując racjonalnie*, PTP, Olsztyn 1997.
- Biesaga-Słomczewska J., *Pułapki negocjacyjne*, „Marketing i Rynek” 2002, nr 2.
- Brdulak H., Brdulak J., *Negocjacje handlowe*, PWE, Warszawa 2000.
- Gesteland R.R., *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie* PWN, Warszawa 2000.
- Kennedy G., *Negocjacje doskonałe*, REBIS, Poznań 2000.
- Mastenbroek W., *Negocjowanie*, PWN, Warszawa 1999.
- Nęcki Z., *Negocjacje w biznesie*, Antykwa, Kraków 2000.
- Robbins S.P., *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 1998.
- Sankowski T., *Negocjacyjna gra*, materiały konferencyjne Canadian International Management Institute, Warszawa 2001.
- Święcicka-Macavoy E., *Nowe lądy, stare lęki*, „Twój Styl” 1996, nr 2.
- Wojciechowski M., *Ucieczka ku odwadze*, „Businessman Magazine” 1996, nr 3.