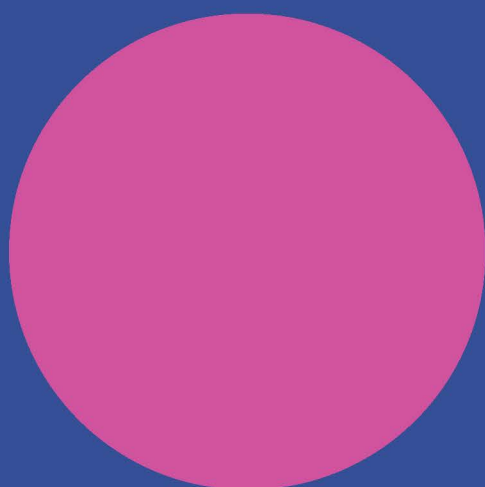
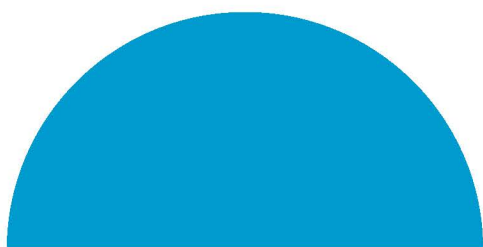
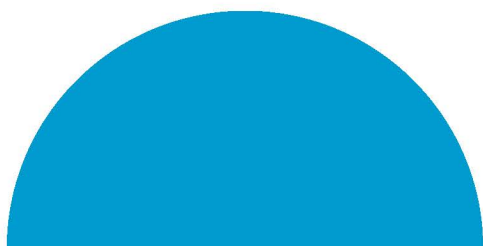
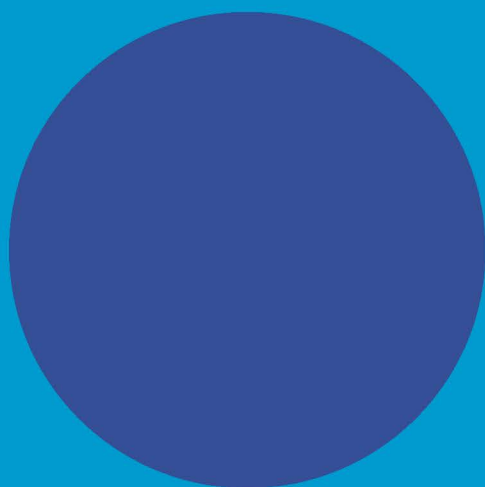
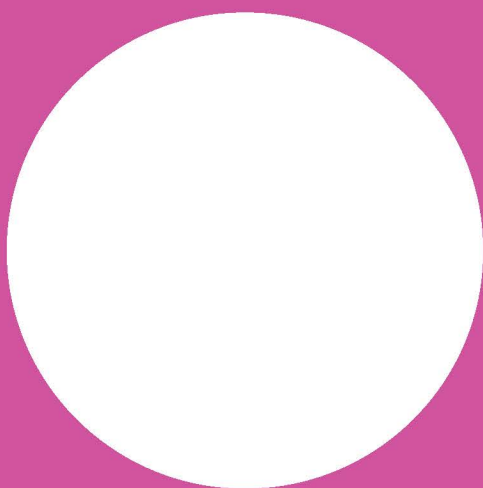
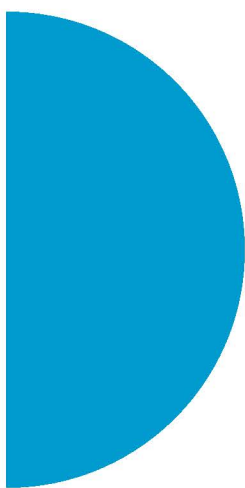




Rozwój i doskonalenie umiejętności negocjacyjnych

**E. Jadwiga
Biesaga-Słomczewska**



Rozwój i doskonalenie umiejętności negocjacyjnych

**E. Jadwiga
Biesaga-Słomczewska**



WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

Rozwój i doskonalenie umiejętności negocjacyjnych

**E. Jadwiga
Biesaga-Słomczewska**

E. Jadwiga Biesaga-Słomczewska – Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania
Katedra Marketingu, 90-237 Łódź, ul. Matejki 22/26

RECENZENT

Magdalena Grębosz-Krawczyk

REDAKTOR INICJUJĄCY

Monika Borowczyk

OPRACOWANIE REDAKCYJNE

Anna Surendra, Sebastian Surendra

SKŁAD I ŁAMANIE

AGENT PR

KOREKTA TECHNICZNA

Leonora Gralka

PROJEKT OKŁADKI

Studio Polkadot

© Copyright by E. Jadwiga Biesaga-Słomczewska, Łódź 2020

© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2020

Publikacja jest udostępniona na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa-
Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 4.0 (CC BY-NC-ND)

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

Wydanie I. W.09444.19.0.M

Ark. wyd. 8,5; ark. druk. 10,75

ISBN 978-83-8142-891-0

e-ISBN 978-83-8142-892-7

<https://doi.org/10.18778/8142-892-7>

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

90-131 Łódź, ul. Lindleya 8

www.wydawnictwo.uni.lodz.pl

e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl

tel. (42) 665 58 63

*Dla mojego Wnuka Kazika,
który czyni moje życie pięknym*

JEŻELI WYDAJE CI SIĘ, ŻE WIESZ O NEGOCJACJACH
WSZYSTKO, TO MASZ RACJĘ –
TYLKO CI SIĘ WYDAJE
(źródło inspiracji: Radio Zet)

Spis treści

Wstęp	9
Rozdział I. Negocjacje jako proces dokonywania wyborów	13
Rozdział II. Doskonalenie umiejętności negocjacyjnych – w kierunku zdobywania kompetencji negocjacyjnych	33
Rozdział III. Źródła siły w negocjacjach	65
Rozdział IV. BATNA jako szczególne źródło siły	81
Rozdział V. Ustępować, ale jak?	101
Zakończenie	141
Praktyki negocjacyjne w dążeniu do doskonałości	145
Bibliografia	169

Wstęp

Truizmem wydaje się stwierdzenie, że negocjacje towarzyszą każdemu z nas nieustannie, choć nie zawsze jesteśmy tego świadomi. Ciągłe jeszcze zdarza się nam spotykać ludzi, którzy postrzegają je jako zajęcie dla handlowców, menedżerów, polityków czy dyplomatów. Nie zdają sobie oni sprawy z tego, że współczesny świat oparty jest na komunikowaniu się stron – nie tylko reprezentujących biznes, politykę, ale również członków naszych rodzin, przyjaciół, współpracowników czy znajomych. Negocjacje, stając się w coraz większym stopniu podstawą funkcjonowania niemal wszystkich systemów społecznych, zaczynają być niezastąpionym narzędziem dochodzenia do porozumienia stron. Można wręcz zaryzykować stwierdzenie, że – jak trafnie zauważa H. Cohen – „jednym z najbardziej widocznych znaków naszych czasów jest powszechna akceptacja dla negocjacji jako dla drogi podejmowania decyzji, w której dwie lub więcej stron komunikują się, starając pogodzić rozbieżne żądania i interesy”¹.

Umiejętność negocjowania staje się więc niezbędna dla naszej egzystencji w różnych obszarach życia społecznego, gdyż wszystkie relacje międzyludzkie, w których jedna strona usiłuje uzyskać coś od drugiej – dając jej coś w zamian – opierają się właśnie na negocjacjach, których celem jest osiągnięcie wzajemnego i satysfakcjonującego obie strony porozumienia. Nie mając zamiaru dokonywania nadinterpretacji roli negocjacji w naszym codziennym życiu, można stwierdzić, że od powodzenia w negocjacjach zależy w dużym stopniu nasz sukces w życiu. Zdarzają się jednak sytuacje, gdy z powodu zbyt rozbieżnych punktów widzenia czy oczekiwanych wartości, jak też strachu i nieśmiałości w dążeniu do realizacji swoich zamierzeń, ponosimy klęskę. Czy musi tak być? Aby dobrze negocjować, nie wystarczy wyuczyć się na pamięć standardowych reguł postępowania. Jak stwierdza S. Diamond, „znajomość reguł to za mało, by odnieść sukces w negocjacjach, podobnie jak samo czytanie podręczników do gry w tenisa nie zapewni nam wygranej. Trzeba jeszcze umieć właściwie z nich korzystać”².

1 H. Cohen, *Wynegocjuj to!*, Helion, Gliwice 2006, s. 14.

2 S. Diamond, *Zdobądź więcej*, Wydawnictwo Literackie, Kraków 2012, s. 37.

Nie rodzimy się doskonałymi negocjatorami – do perfekcji dochodzimy dzięki swojemu uporowi i praktyce. Jeśli więc będziemy zgłębiać tajniki sztuki negocjacji przedstawione w niniejszej monografii bez wyrobienia sobie określonych nawyków i umiejętności analitycznego spojrzenia na proces negocjacji – którego jesteśmy jednymi z bohaterów – to nigdy nie osiągniemy negocyjnego mistrzostwa.

Nie ulegajmy pokusie dawania wiary temu, że umiejętność negocjowania jest rodzajem umiejętności przekazywanych w genach.

Niech te słowa staną się dla wszystkich, którzy pragną doskonalić swoje umiejętności negocjacyjne, zachętą do skorzystania z przystępnie przedstawionych treści opartych na polskiej i obcojęzycznej literaturze przedmiotu. Autorów, których prace wywierają wpływ na postrzeganie negocjacji, przyczyniając się do kształcenia i rozwoju wielu z nas, jest z pewnością sporo, ale niewielu jest tych, którzy dzielą się z entuzjazmem z innymi swoją wiedzą i doświadczeniem, wzbudzając tym samym „miłość” do negocjacji przejawiającą się w chęci permanentnego doskonalenia własnych umiejętności i pragnieniu osiągnięcia mistrzostwa w tej dziedzinie. Wśród osób, którzy potrafią z trudnej sztuki negocjacji stworzyć narzędzie przyjazne, bo możliwe do zastosowania przez każdego z nas, są m.in.: prof. Z. Nęcki (założyciel i wieloletni kierownik Katedry Negocjacji na Wydziale Zarządzania i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego), dr M. Stalmaszczyk (zawodowy negocjator i wieloletni nauczyciel akademicki), R. Mayer (prowadzący seminaria i warsztaty z negocjacji na Uniwersytecie Kalifornijskim w Los Angeles i Uniwersytecie Południowej Kalifornii), S. Diamond (Uniwersytet Columbia, Uniwersytet Nowojorski w Berkeley, Uniwersytet Oksfordzki i Harvarda), G. Kennedy (Edynburska Szkoła Biznesu, uznawany za jednego z największych autorytetów w obszarze negocjacji), W. Mastenbroek (Holland Consultung Group), G. Nierenberg (ceniony wykładowca z Nowojorskiego Instytutu Negocjacji), J. Ilich (zawodowy negocjator z kilkudziesięcioletnią praktyką, członek American Bar Association oraz z Illinois Bar), H. Cohen (zawodowy negocjator) i wielu innych cytowanych w tej publikacji autorów.

Całość rozważań zawartych w poszczególnych rozdziałach zilustrowana została wieloma praktycznymi przykładami opatrzonymi licznymi komentarzami, co po części czyni tę książkę podręcznikiem prezentującym wiedzę z zakresu negocjacji, komunikacji

interpersonalnej oraz wywierania wpływu na ludzi. Należy jednak zaznaczyć, że z uwagi na bardzo rozległy obszar wiedzy o negocjacjach refleksje przedstawione w niniejszej monografii zostały ograniczone do najważniejszych, ale jakże często pomijanych kwestii, które, zdaniem autorki, powinny stanowić punkt wyjścia i podstawę zarówno dla studentów, jak i praktyków do samodoskonalenia swoich umiejętności negocjacyjnych w kierunku zdobywania mistrzostwa w tej dziedzinie.

Rozdział I

Negocjacje jako proces dokonywania wyborów

Wprowadzenie

Czym są negocjacje?

1. Wprowadzenie	15
2. Czym są negocjacje?	16
2.1. Negocjacje vs. targowanie się	17
2.2. Negocjacje vs. mediacje	18
2.3. Negocjacje vs. kompromis	20
2.4. Negocjacje vs. rozmowa	22
2.5. Istota negocjacji. Negocjacje a kompetencje negocjacyjne	23

Każdy człowiek ma wiele swobód –
a jedną z nich, której nie można
odebrać – jest możliwość swobodnego
wyboru własnej postawy, własnej drogi...

VIKTOR E. FRANKL¹

1. Wprowadzenie

W tym rozdziale zostaną zaprezentowane dwa podejścia do negocjacji, które w literaturze przedmiotu postrzegane są w kontekście rozwiązywania konfliktu, czyli rozbieżności bądź sprzeczności celów stron konfliktu zależnych od siebie², lub w kontekście komunikacji interpersonalnej. Pozwoli to czytelnikowi dokonać krytycznego osądu powszechnie uznawanych mitów i stereotypów odnoszących się do ich rozumienia i w konsekwencji ich prowadzenia. Negocjacje są niezaprzeczalnie procesem wielowymiarowym i przez to bardzo często mylnie interpretowanym. Wpływa na to wiele czynników – chociażby wynikających z wielokulturowego otoczenia i idącego w ślad za tym nakładania się różnych zwyczajów i nawyków znajdujących swoje odzwierciedlenie w zachowaniach negocjatorów i ciągle jeszcze funkcjonujących stereotypach postrzegania negocjacji w kategoriach zawsze sprawdzalnych zasad i reguł – traktowanych jak recepty na osiągnięcie przewagi nad drugą stroną – poprzez wywieranie wpływu i przekonywanie jej do swoich sądów. Często też nie przykładą się wagi do uwzględnienia kontekstu prowadzenia negocjacji – nie tylko kulturowego, ale również ekonomicznego, psychospołecznego czy politycznego. Trzymanie się przez negocjatorów głęboko zakorzenionych poglądów, schematów dotychczasowych zachowań i bazowanie na nie zawsze dobrych doświadczeniach powoduje zatracenie obiektywizmu postrzegania sytuacji, w której przyszło stronom negocjować. Nie uwzględniając perspektywy drugiej strony, negocjatorzy stają się, jak słusznie zauważa H. Cohen, „więźniami obrazów utrwalonych w... umysłach”³. Brak dystansu do posiadanej wiedzy i umiejętności czy do sytuacji, w której znalazły się strony, sprawia, że negocjacje postrzegane są na ogół jako sztuka prowadzenia walki i manipulowania partnerem, a nie jako sztuka dawania

1 V.E. Frankl, *Człowiek w poszukiwaniu sensu*, Wydawnictwo Czarna Owca, Warszawa 2011.

2 A. Kalisz, A. Zienkiewicz, *Polubowne rozwiązywanie konfliktów w pomocy społecznej*, Oficyna Wydawnicza „Humanitas”, Sosnowiec 2015, s. 31.

3 H. Cohen, *Wynegocjuj to!*, s. 28.

innym motywacji do zdobycia tego, czego każda strona oczekuje, co niestety wymaga odrzucenia stereotypów myślenia o negocjacjach w kategoriach zero-jedynkowych („ty stracisz – ja zyskam”) i wykazania się umiejętnością „przenikania” umysłu drugiej strony oraz myślenia w taki sposób jak ona. Należy mieć świadomość, że przypisywanie własnych przekonań i wartości stronie, z którą się negocjuje, choć często stosowane, jest niezasadne, bo każdy myśli inaczej, inaczej postrzega otaczającą go rzeczywistość, ma inne odniesienie do wartości, uwzględnia inne kryteria wyboru przy podejmowaniu decyzji itp.

Uczestniczenie w procesie negocjacji staje się więc polem nieustannego dokonywania wyborów. Problem tkwi w tym, by te wybory były przemyślane i oparte na racjonalnych przesłankach. Jak pokazuje praktyka – nie zawsze tak jest. Możliwość swobodnego wyboru własnej postawy, posunięć, reakcji werbalnych i niewerbalnych może – przy zaistnieniu określonych warunków – doprowadzić do przekroczenia ram wyznaczonych racjonalnymi przesłankami i podjęcia nieprzemyślanej decyzji, będącej chociażby efektem nieracjonalnego zaangażowania (wejście w „spiralę zaangażowania”) czy błędnej interpretacji słów lub gestów współrozmówcy⁴.

2. Czym są negocjacje?

Kiedy prosimy przypadkowe osoby o podanie definicji negocjacji lub określenie, z czym je utożsamiają, to otrzymujemy bardzo różne odpowiedzi – od identyfikowania ich z targowaniem się, procesem dochodzenia do kompromisu, z mediacjami lub rozmową – co świadczy o złożoności tego pojęcia. I choć każde z wymienionych określeń sugeruje zaistnienie konfliktu i konieczność komunikowania się stron, to żadne z nich nie oddaje w pełni rzeczywistej istoty negocjacji. Oznacza to, że nieuprawnione jest utożsamianie ich z wymienionymi określeniami i zamienne ich używanie. By w pełni uświadomić sobie różnice występujące pomiędzy tymi kategoriami, powinniśmy odnieść się do możliwości, jakie mamy w danym momencie, by dokonać świadomego wyboru własnej postawy oraz działań, dzięki którym chcemy osiągnąć to, co zamierzamy.

4 M. Jaworowicz, P. Jaworowicz, *Skuteczna komunikacja w nowoczesnej organizacji*, Difin, Warszawa 2017, s. 73–74.

2.1. Negocjacje vs. targowanie się

Niestety, zdecydowana większość osób używa zamiennie pojęć „negocjowanie” i „targowanie się”, uznając je za równoznaczne, co należy uznać za nieuprawnione, biorąc pod uwagę prawdziwą naturę tych kategorii. Targowanie się to swoisty rodzaj sposobu pertraktacji opierający się na dążeniu do uzyskania korzyści na zasadzie „mitycznie ograniczonego tortu” („jeśli ty dostaniesz mniej, to ja dostanę więcej”), inaczej „gry o sumie zerowej” („moja korzyść – twoja strata”), bez poszukiwania wzajemnie satysfakcjonujących i budujących relacje wielowariantowych rozwiązań. By rozwiać nasuwające się wątpliwości, powinniśmy poszukać odpowiedzi na pytanie: „czy to, co zamierzamy osiągnąć będzie możliwe i dla nas bardziej korzystne, jeśli przystąpimy do negocjowania czy raczej powinniśmy podjąć targowanie się?”.

Nasz dylemat dotyczący tego, kiedy się targować, a kiedy podjąć negocjacje, zniknie, jeśli przed przystąpieniem do pertraktacji uświadomimy sobie nasze priorytety:

- jeśli nie zależy nam na ciągłości działań i budowaniu z partnerem więzi opartej na poszukiwaniu możliwości znalezienia wzajemnie satysfakcjonującego rozwiązania zaistniałego problemu;
- jeśli nie mamy zamiaru uwzględniać różnych kombinacji rozwiązań, które wymagają akceptacji obu stron;
- jeśli nie mamy silnych argumentów i dobrej alternatywy,

to podejmiemy próbę targowania się, bo wszystko wskazuje na to, że może ono okazać się korzystniejsze niż tracenie czasu na przystąpienie do negocjowania. Kupując na targu np. warzywa, targujemy się ze sprzedawcą o cenę, bo wejście w relację negocjowania z drugą stroną wymaga czasu, a przecież sprawa jest mało istotna (np. kupienie 2 kg ziemniaków czy natki pietruszki), a ogólna wartość zakupu niewielka. Czasami jednak jesteśmy zainteresowani podjęciem próby „ugrania czegoś” – najczęściej ceny – gdyż daje nam to poczucie olbrzymiej satysfakcji. Traktujmy to jednak jako swoistego rodzaju „grę o sumie zerowej”.

Targowanie się to walka o „wyrwanie adwersarzowi większej części tortu. Jeśli on dostanie większy kawałek, to ja otrzymam mniej”.

Niestety, przeciąganie liny w swoją stronę nie buduje więzi i nie musi skończyć się dla nas pomyślnie.

2.2. Negocjacje vs. mediacje

Utożsamianie negocjacji z mediacjami jest najczęściej spotykanym błędem, który popełniają nie tylko osoby niemające kontaktu z tymi procesami, ale również profesjonalni komentatorzy toczących się w danym momencie sporów czy politycy poszukujący rozwiązania narastającego problemu. Tymczasem mediacje to nie negocjacje! ⁵⁶

Mediacja jest procesem rozwiązywania konfliktu poprzez udział strony trzeciej, akceptowanej przez uczestników sporu, lecz nieuprawnionej do podejmowania w ich imieniu wiążących decyzji⁵⁵. Jej rola polega na wysłuchaniu przedmiotu sporu i pomocy w zrozumieniu jego podłoża.

Podobnie podchodzi do sprawy G. Nordhelle, według którego:

Mediacja to proces o charakterze nieformalnym, „w którym bezstronna osoba trzecia pomaga stronom wypracować rozwiązanie konfliktu możliwe do przyjęcia przez obie strony”⁵⁶.

Wcielając się w rolę mediatora, staramy się wesprzeć strony w poszukiwaniu rozwiązania zaistniałego konfliktu i zniwelowania przeszkód – poprzez uświadomienie im odmienności w postrzeganiu przedmiotu sporu – bez konieczności palenia za sobą mostów⁷.

Postrzeganie mediacji w kategoriach niesformalizowanego procesu rozwiązywania konfliktu – podczas którego to mediator ma prawo wybrać i zastosować taką formułę współdziałania ze zwaśnionymi osobami, którą uzna za najbardziej skuteczną w danej sytuacji – w praktyce budzi szereg wątpliwości odnoszących się do określenia zakresu uprawnień mediatora, konsekwencją czego jest stosowanie zamiennie dwóch stylów mediacji. Pierwszy to *styl ewaluatywny*, inaczej *konciliacyjny*, uznający aktywną rolę mediatora w sugerowaniu stronom kierunku, w którym powinni podążać, by rozwiązać konflikt. Oczywiście nie oznacza to, że mediator przedkłada stronom wydrukowaną ugodę do podpisania, ale wykazuje aktywność w sugerowaniu

5 Ch.W. Moore, *Mediacje. Praktyczne strategie rozwiązywania konfliktów*, Wolters Kluwer, Warszawa 2016, s. 41.

6 G. Nordhelle, *Mediacja. Sztuka rozwiązywania konfliktów*, Fundusz Inicjatyw Społecznie Odpowiedzialnych, Gdańsk 2010, s. 27.

7 J. Levesque, *Pozytywne wykorzystanie konfliktów – mediacja*, [w:] L. Filion, E. Marynowicz-Hetka, D. Wolska-Prylińska (red.), *Kultura praktyki przedstawicieli profesji społecznych – podejścia mediacyjne w działaniu społecznym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2014, s. 126.

stronom kierunku, w którym mogliby szukać rozwiązania, nie wyklucza też podawania różnych scenariuszy. Prowadzenie mediacji w *stylu facylitatywnym* nie uwzględnia takiej aktywności mediatora. W tym przypadku mediator ma za zadanie jedynie ułatwianie komunikacji między stronami poprzez zadawanie pytań, poszerzanie pola rozważań czy wprowadzanie elementu negocyjacyjnego podczas wypracowywania porozumienia. Głównie jednak zadanie mediatora stanowi dbanie o atmosferę rozmów i swobodę przy poszukiwaniu wariantów porozumienia. Jego aktywność przy formułowaniu propozycji jest mniej widoczna niż w przypadku mediacji ewaluatywnej (koncyliacyjnej). Mediator, zadając odpowiednie pytania, stara się wyzwolić w umysłach stron poczucie, że to one same dokonują oceny rozwiązań, że jest to efekt ich pracy⁸. Choć rola mediatora wydaje się bierna, to jednak jego skuteczność znajduje swoje odzwierciedlenie w dbaniu o równowagę i sprawność przebiegu rozmów⁹.

Obecnie w praktyce mamy do czynienia z dwoma stylami. Część mediatorów – są to na ogół prawnicy – stosuje tylko styl ewaluatywny. Inni – zazwyczaj osoby z wykształceniem psychologicznym – wykorzystują wyłącznie styl facylitacyjny. Są też osoby – uznawane za najbardziej skuteczne – które potrafią zastosować oba style, w zależności od potrzeb klientów.

Co w kwestii zakresu uprawnień mediatorów stanowią przepisy prawa? W preambule dokumentu Społecznej Rady ds. Alternatywnych Metod Rozwiązywania Sporów (ADR) przy Ministrze Sprawiedliwości z 2006 r. pt. „Standardy prowadzenia mediacji i postępowania mediatora” wskazano, że „Mediacja pozwala jej uczestnikom określić kwestie sporne, zmniejszyć bariery komunikacyjne, opracować propozycje rozwiązań i, jeśli taka jest wola stron, zawrzeć wzajemnie satysfakcjonujące porozumienie”¹⁰. Natomiast w Standardzie II określono, że mediator „nie narzuca stronom rozwiązań. Jest rzecznikiem rzetelnej procedury, sprzyjającej osiągnięciu dobrowolnego porozumienia”¹¹. Kodeks Etyczny Mediatorów Polskich¹², uchwalony przez tę

8 T. Cyrol, *Does the Cost of Mediation Really Matter?*, „Mediation News” 2014, no. 10 (1).

9 <http://www.centrumars.wpia.uj.edu.pl/nauka/publikacje> [dostęp: 21.07.2019].

10 Cyt. za: I. Ładysz, *Znaczenie mediacji jako alternatywnej metody rozwiązywania sporów w Polsce w latach 2006–2012*, „Rocznik Bezpieczeństwa Międzynarodowego” 2014, nr 8 (2).

11 *Standardy prowadzenia mediacji i postępowania mediatora* uchwalone przez Społeczną Radę do spraw Alternatywnych Metod Rozwiązywania Konfliktów i Sporów przy Ministrze Sprawiedliwości 2006 r., <http://mediacja.gov.pl/Zasady-Etyki-Mediatora.html> [dostęp: 7.07.2019].

12 *Kodeks Etyczny Mediatorów Polskich* uchwalony przez Społeczną Radę do spraw Alternatywnych Metod Rozwiązywania Konfliktów i Sporów przy Ministrze Sprawiedliwości w dniu 19 maja 2008 r., <http://mediacja.gov.pl/Zasady-Etyki-Mediatora.html> [dostęp: 7.07.2019].

samą radę w 2008 r., wskazuje natomiast w pkt I, że mediator powinien prowadzić postępowanie mediacyjne w oparciu o zasadę samodzielności i autonomii stron konfliktu. Wszystkie przytoczone sformułowania dają możliwość ich szerokiej interpretacji i nie określają wprost, który ze stylów jest bardziej skuteczny czy etyczny¹³. Wraz z nowelizacją przepisów Kodeksu postępowania cywilnego o mediacji, która weszła w życie w styczniu 2016 r., dodano przepis (art. 1833a kpc) o brzmieniu: „Mediator prowadzi mediację, wykorzystując różne metody zmierzające do polubownego rozwiązania sporu, w tym poprzez wspieranie stron przy formułowaniu przez nie propozycji ugodowych, lub na zgodny wniosek stron może wskazać sposoby rozwiązania sporu, które nie są dla stron wiążące”¹⁴. Wejście w życie tych przepisów podzieliło środowisko mediatorów, ale nie ma wątpliwości, że oba style są akceptowane przez polskiego prawodawcę, a decyzja o wyborze sposobu prowadzenia mediacji będzie zawsze zależała od oczekiwań stron. Istnieje jednak niebezpieczeństwo, że mediacje według nowej formuły zaczną nabierać charakteru koncyliacji. Należy pamiętać, że **mediacje mają nadal charakter nieformalnych uzgodnień między stronami, a zatem są niezobowiązujące**, podobnie jak ma to miejsce w przypadku koncyliacji. **W negocjacjach** tak nie jest, gdyż **umowa zawarta nawet ustnie jest uznawana za obowiązującą**. Zatem nieformalny charakter mediacji przesądza o tym, że nieuprawnione jest identyfikowanie mediacji z negocjacjami.

2.3. Negocjacje vs. kompromis

Negocjacje są bardzo często utożsamiane z **dochodzeniem do kompromisu**. Świadczą o tym zarówno wypowiedzi przypadkowo zapytanych osób, jak i tych, którzy z racji pełnionych funkcji niemal codziennie mają do czynienia z tym procesem (np. handlowcy). Okazuje się, że na pytanie o to, jak definiują negocjacje, jedni i drudzy odpowiadają bez wahania: „to sposób dochodzenia do kompromisu”. Prawdopodobnie nie zdają sobie sprawy z tego, że kompromis oznacza stratę dla każdej strony. Jest wprawdzie środkiem szybko prowadzącym do celu, do przełamywania impasu – „spotkajmy się w połowie drogi” – ale zawsze więcej otrzymuje ten, kto proponuje

13 T.P. Antoszek, *Co może mediator?*, <https://www.swps.pl/centrum-prasowe/informacje-prasowe/17434-co-moze-mediator> [dostęp: 21.07.2019].

14 Tamże.

wyższą wartość, czyli sprzedający. Oczywiście pójdzie na kompromis jest brane pod uwagę w każdych negocjacjach, często jest nawet uzasadnione, np. wtedy, gdy obie strony mają równie silne argumenty lub gdy brakuje innej, lepszej alternatywy. Wówczas jedyną drogą do uzyskania choćby tymczasowego porozumienia jest wybór rozwiązania kompromisowego, czyli „mniejszego zła”.

Kompromis to wybór „mniejszego zła”, gdyż zawsze tracą obie strony.

Jak należy jednak postąpić, gdy nasz partner wychodzi z inicjatywą kompromisu już na samym początku negocjacji? Odpowiedź jest oczywista – wyteżmy swoją czujność, bo istnieje duże prawdopodobieństwo, że:

- **Jest to dla naszego partnera korzystne i chce szybko skończyć negocjacje**
Skoro założymy, że jest to dla niego korzystne, to w żadnym wypadku nie możemy kończyć negocjacji, bo musimy podjąć walkę o naszą korzyść – przystępując do wynegocjowania czegoś więcej, niż wynikałoby to z przyjęcia proponowanego przez drugą stronę rozwiązania kompromisowego. Z tych też powodów **nie zgadzamy się na kompromis.**
- **Mamy do czynienia z kiepskim negocjatorem**
Jeśli tak, to właśnie pojawiła się dla nas szansa na wynegocjowanie lepszych warunków od tych, które byśmy uzyskali, godząc się od razu na kompromis. Zatem podobnie jak w pierwszym przypadku **nie zgadzamy się na niego.**
- **Brakuje mu czasu na dochodzenie do ugody w drodze negocjacji.**
Jeśli tak jest, to istnieje duże prawdopodobieństwo, że będąc pod presją czasu, nasz partner wykaże większą skłonność do ustępstw. I w tym przypadku **nie jest dla nas korzystna zgoda na kompromis, bo podejmując negocjacje, mamy szansę na uzyskanie dodatkowych ustępstw.**

Jeśli ktoś proponuje nam kompromis na początku negocjacji, to musimy rozważyć tę propozycję z punktu widzenia naszych interesów.

Przedstawione sytuacje ukazują prawdziwe oblicze kompromisu. W żadnym z tych przypadków proponowanie kompromisu nie jest korzystne. Podejmując negocjacje, stwarzamy sobie bowiem szansę na osiągnięcie czegoś więcej niż wówczas, gdybyśmy od razu wyrazili zgodę na rozwiązanie kompromisowe.

2.4. Negocjacje vs. rozmowa

Rozprawmy się teraz z sytuacją, gdy negocjacje utożsamiane są z **prowadzeniem rozmowy, będącej jedną z form komunikacji interpersonalnej**. Komunikując się, strony przekazują sobie informacje za pomocą różnych środków przekazu – głównie języka, który ma za zadanie oddziaływać na odbiorcę i nadawcę komunikatu, tworząc mniej lub bardziej trwałe więzi międzyludzkie. Prowadząc rozmowę, strony tworzą pewną wspólnotę, którą w pewnym sensie można utożsamiać z negocjacjami, ale czyniąc tak, popełniamy błąd. W procesie komunikowania się stron za pomocą rozmowy nie musi wystąpić wzajemna zależność wyrażona w stwierdzeniu: „Ty masz coś, na czym zależy mnie – ja mam coś, na czym zależy tobie”. Jeśli jej nie ma, to nie można utożsamiać rozmowy z negocjacjami.

Bez wzajemnej zależności uczestniczących w rozmowie podmiotów trudno oczekiwać, że uda się wzajemne nakłanianie się do postępowania zgodnego z zamierzeniami którejś ze stron. Rozmowa to komunikowanie określonych treści (język werbalny) i dogranie się na poziomie formy oraz relacji, które tworzą się w czasie przekazywania wiadomości¹⁵.

Negocjacje to szczególny rodzaj komunikowania się z ludźmi pozostającymi w relacji zależności, polegający na poszukiwaniu akceptowanego przez strony rozwiązania zaistniałego problemu i wzajemnym przekonywaniu się za pomocą skutecznej argumentacji.

Przedstawione rodzaje komunikowania się stron z pewnością nie wyczerpują całego spektrum ludzkich interakcji. Pokazują jedynie wagę, jaką należy przypisywać istocie danego wyrażenia. **Chociaż targowanie się, dochodzenie do kompromisu, rozmowa, media-cje traktowane są w praktyce często jako pojęcia równoznaczne z negocjacjami, co skutkuje zamiennym ich używaniem, to w swej istocie nimi nie są – bo każde z tych określeń komunikuje inne treści.** By zrozumieć prawdziwy sens tych wyrażen, odnieśmy je do istoty negocjacji. Wtedy zrozumiemy, że utożsamianie ich z negocjacjami jest niezasadne. Dopiero precyzja nazwania rzeczy pozwala na zrozumienie jej istoty.

15 R.A. Dul, *Komunikacja niewerbalna w teorii i badaniach*, [w:] A. Kapciak, L. Korporowicz, A. Tysza (red.), *Komunikacja międzykulturowa. Zbliżenia i impresje*, Instytut Kultury, Warszawa 1996, s. 12; M. Golka, *Komunikacja międzykulturowa. Przypomnienie głównych tez*, „Multicultural Studies” 2016, nr 1, s. 41–52.

2.5. Istota negocjacji. Negocjacje a kompetencje negocjacyjne

Negocjacje to szczególny rodzaj komunikowania się z ludźmi pozostającymi w relacji zależności – są procesem, podczas którego poszukuje się rozwiązania problemu w drodze wzajemnego przekonywania się i prezentowania skutecznych argumentów, procesem, który ma określonego odbiorcę oczekującego od nadawcy informacji o sposobach rozwiązania jego problemów i oferowanych mu korzyściach, procesem dochodzenia do porozumienia poprzez uzgodnienie wspólnego stanowiska stron w sytuacji różnicy interesów. Podobnie jak w przypadku rozmowy, również w negocjacjach wykorzystujemy słowa wyrażone za pomocą języka oraz elementy niewerbalne. Jest to oczywiste, bowiem negocjacje nie istnieją bez komunikacji, ale to, co w sposób szczególny różnicuje oba pojęcia, wynika z istnienia relacji zależności, która wymusza niejako wzajemne oddziaływanie stron na podejmowane decyzje poprzez siłę argumentów i kontrargumentów. Każda ze stron – przystępując do negocjacji – stara się nakłonić drugą do postępowania zgodnego z jej zamierzeniami (co nie występuje w przypadku rozmowy towarzyskiej). Uzyskanie określonej wartości oczekiwanej przez strony wymaga od każdej z nich współpracy poprzez poszukiwanie takiego rozwiązania, które przyniesie obopólne korzyści i będzie przez te strony zaakceptowane. Jeśli tak się nie stanie, to żadna z nich nie otrzyma tego, na czym jej zależało. Zależność tę odzwierciedlają następujące definicje negocjacji:

- „Negocjacje to zwrotny proces komunikowania się w celu osiągnięcia porozumienia w sytuacji, gdy jedna i druga strona związana jest pewnymi interesami, z których jedne są wspólne, a inne przeciwstawne”¹⁶.
- „Negocjacje to proces interakcji, w którym przynajmniej dwie strony – widząc konieczność wspólnego zaangażowania dla osiągnięcia celu, ale początkowo różniące się oczekiwaniami, próbują za pomocą argumentów i perswazji przezwyciężyć dzielące je różnice i znaleźć wzajemnie satysfakcjonujące rozwiązanie”¹⁷.
- „Negocjacje to proces, za pomocą którego poszukujemy warunków uzyskania tego, czego chcemy od kogoś, kto chce czegoś od nas”¹⁸.

16 Por. W. Ury, R. Fisher, B. Patton, *Dochodząc do TAK*, PWE, Warszawa 1991, s. 9.

17 A. Fowler, *Jak skutecznie negocjować*, Petit, Warszawa 1997, s. 12.

18 G. Kennedy, *Negocjacje. Jak osiągnąć nową przewagę negocjacyjną*, Business Press, Warszawa 1999, s. 9.

Na negocjacje możemy również spojrzeć w kontekście konfliktu i potraktować je jako jedno z narzędzi ich rozwiązywania – obok koncyliacji, facylitacji i mediacji. Postrzegając negocjacje przez pryzmat konfliktu, musimy odnieść się do czynników, które ten konflikt wywołują. Może to być zarówno różnica celów, które każda ze stron stara się osiągnąć, jak i różnica zdań, poglądów czy oczekiwań, co generuje określone postawy i zachowania człowieka. Trudno jednak dokonać oceny powstałego konfliktu w kategoriach „dobry” lub „zły” – on istnieje niezależnie od naszej woli. Dopiero sposób, w jaki strony zareagują na występującą „różnicę”, może podlegać wartościowaniu. Reakcje, które mogą towarzyszyć konfliktowi, są różne – od uległości względem drugiej strony (staramy się ją zadowolić kosztem własnych oczekiwań), dominacji (dążymy do osiągnięcia przewagi, wywierając presję), walki (dostrzegając zagrożenie, staramy się przeforsować wszelkimi sposobami nasz punkt widzenia), zastosowanie uniku (staramy się nie zauważać problemu, chowając głowę w piasek) do współpracy (poprzez współdziałanie obu stron). Reakcje i będące ich konsekwencją działania są uwarunkowane wieloma czynnikami, np. możliwościami wyboru spośród wielu opcji, czasem, czynnikami psychospołecznymi, obroną strategią czy stopniem determinacji do zrealizowania założonego celu itp. Dopiero połączenie perspektywy patrzenia na negocjacje przez pryzmat konfliktu i komunikacji daje podstawę do zaproponowania następującej definicji:

„Negocjacje to szczególnie sposób komunikowania się stron uwikłanych w konflikt, dzięki któremu początkowe różnice w oczekiwaniach niwelują się na tyle, że każda ze stron jest w stanie zaakceptować rozwiązanie i odczuć satysfakcję (materialną bądź emocjonalną). To inaczej nieformalny mechanizm uzgodnień i poszukiwania rozwiązań minimalizujących różnice oczekiwań stron. W efekcie toczącej się między stronami gry, przy założeniu wzajemnej zależności stron i posiadania przez każdą z nich władzy, dochodzi do dobrowolnej ugody. To pewnego rodzaju sekwencja kroków, gdzie każdy następny jest zeterminowany poprzednim”¹⁹.

Zatem istota negocjacji zawiera się w prowadzeniu swoistej „gry” toczącej się zarówno o elementy ustrukturyzowane (cena, wynagrodzenie, terminy dostawy, zakres obowiązków, premie itp.), ujęte w formie matematycznego zapisu (wymiar transakcyjny negocjacji), jak i o te nieprecyzyjnie zdefiniowane (prestż, poczucie bezpieczeństwa,

19 E.J. Biesaga-Słomczewska, *Negocjacje jako narzędzie zarządzania w organizacji zorientowanej na rynek*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2009, s. 32.

zaufanie itp.), które odwzorowują oczekiwania, podlegające wymianie pomiędzy uczestnikami procesu (wymiar relacyjny negocjacji). W rozróżnieniu, czym są negocjacje, a czego za nie nie można uznać, pomocna może być odpowiedź na zadane pytanie:

czy mam to, na czym zależy drugiej stronie, i czy ta druga strona też ma to, na czym zależy mnie?

By można więc mówić o negocjacjach, muszą wystąpić określone warunki:

- musi być wzajemna zależność stron;
- musi zaistnieć konflikt (definiowany jako różnica zdań, poglądów, oczekiwań) między stronami;
- muszą pojawić się oportunistyczne zachowania.

Jeśli strony dostrzegą konflikt i podejmą działania w kierunku jego zniwelowania, starając się ukształtować sytuację w korzystny dla siebie sposób i akceptowalny dla drugiej strony, to proces ten można nazwać negocjacjami. Trwający pomiędzy stronami proces wymiany jednych wartości na drugie lub podziału tych wartości generuje między stronami określone relacje wyznaczające ramy negocjacji. Starajmy się więc nie postrzegać negocjacji tylko w kontekście zdobywania przewagi nad innymi, bo zmniejsza to pole naszego działania, ale też nie pozwólmy adwersarzowi na zdobycie przewagi nad nami. Negocjacje nie są bowiem procesem rezygnowania z własnych korzyści. Są sztuką brania i dawania określonych wartości według przywołanej już zasady „Ty masz coś, na czym zależy mnie. Ja mam coś, na czym zależy tobie”.

W wyniku negocjacji dochodzi do wymiany jednych wartości na drugie, nie zaś do podziału tych wartości na zasadach „mitycznie ograniczonego tortu”, co przejawia się w chęci „wyrwania większego kawałka” dla siebie.

Zaproponowane podejście do negocjacji jest adekwatne do zmian w uwarunkowaniach funkcjonowania biznesu, spośród których na szczególną uwagę zasługuje pojawienie się sieci różnych powiązań społecznych i gospodarczych, których działanie opiera się głównie na współdziałaniu na zasadach dobrowolności w układzie dostawca – odbiorca. Nie bez znaczenia jest również tworzenie się nowych form organizacyjnych typu organizacje sieciowe, alianse, organizacje wirtualne itp., które wręcz narzucają sposób postrzegania negocjacji jako narzędzia budowania partnerstwa. Niestety,

w praktyce to partnerstwo jest często źle rozumiane, prowadzące do mylnego przekonania o konieczności uległości wobec silniejszego partnera w imię zbudowania z nim partnerskich relacji. Przejawia się to w skłonności do czynienia ustępstw – większych, niż wcześniej planowano, po to tylko, by zdobyć przychyłność drugiej strony. Reguła „jeśli chcesz coś uzyskać od drugiej strony, to musisz jej coś dać” oczywiście stanowi podstawę każdych negocjacji. Nie może to jednak oznaczać nieracjonalnej uległości wobec partnera. Takie rozumienie partnerstwa w negocjacjach należy uznać za niezasadny stereotyp. Jeśli druga strona ma to, na czym zależy tobie, to uświadom sobie, że ty też prawdopodobnie masz coś, na czym zależy jej. Gdyby tak nie było, to nie doszłoby do spotkania negocjacyjnego. Możemy zauważyć jakże ważną zależność w negocjacjach pomiędzy stronami:

ja bez ciebie nie zrealizuję swoich celów, ty beze mnie nie zrealizujesz swoich.

Oznacza to, że każda strona ma interes w nawiązaniu relacji, ale trzeba pamiętać, że partnerstwo musi się każdej stronie opłacać!

Z przedstawionych definicji negocjacji wynika, że jak dotychczas trudno jest znaleźć podstawę do jednoznacznego ich określenia. Osadzone w różnych teoriach i nurtach naukowych są postrzegane w kontekście narzędzia rozwiązywania konfliktów, sposobu komunikowania się, sposobu zaspokajania potrzeb – na co zwraca uwagę G.I. Nierenberg²⁰ – podejścia do partnera i zadania (negocjacje twarde i miękkie, „win – win”)²¹. Można też postrzegać je z punktu widzenia osobowości partnera negocjacji²² oraz z punktu widzenia gry społecznej²³.

Wszystkie zaprezentowane ujęcia negocjacji sugerują „fizyczność” procesu, mającego swój początek i koniec. „Fizyczność” negocjacji uzewnętrznia się w czynieniu określonych „kroków” i odpowiadających im zachowań dotyczących sposobu komunikowania się stron, manipulowania, argumentowania. Można zatem zaryzykować stwierdzenie, że każdy z nas nieustannie negocjuje, ale należy iść o krok dalej i zadać sobie pytanie: **Czy każdy z nas ma kompetencje negocjacyjne? Odpowiedź brzmi: NIE.**

Nie każdy ma kompetencje negocjacyjne, choć każdy negocjuje.

20 G. Nierenberg, *Sztuka negocjacji*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 1997, s. 121–129.

21 W. Ury, R. Fisher, B. Patton, *Dochodząc...*

22 R. Dawson, *Sekrety udanych negocjacji*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 1999, s. 273–303.

23 Pisała na ten temat E.J. Biesaga-Słomczewska, *Negocjacje jako narzędzie...*

Wprowadzenie umownego określenia „fizyczność” procesu negocjacji ma uwypuklić różnicę między *negocjowaniem* a posiadaniem *kompetencji negocjacyjnych*, które należy postrzegać wielowymiarowo.

Kompetencje negocjacyjne to zbiór predyspozycji człowieka do:

- *wykorzystywania posiadanej wiedzy, doświadczenia, kwalifikacji;*
- *angażowania umiejętności osobistych do twórczego rozwiązywania problemów, kierowania stresem, doskonalenia samoświadomości;*
- *angażowania umiejętności interpersonalnych do kierowania konfliktem (m.in. poprzez sposób komunikowania się czy podejmowania decyzji);*
- *wykorzystywania własnej osobowości adekwatnie do zaistniałej sytuacji, zgodnie z pełnionymi rolami i wyznaczonymi celami.*

Kompetencje negocjacyjne to inaczej robienie pożytku z wiedzy, którą mamy, ze zdobytych doświadczeń oraz z naszej osobowości. To także umiejętność postrzegania otaczającej nas rzeczywistości w różnych płaszczyznach i niewpadania w pułapkę własnej perspektywy. Kompetencje te to ponadto umiejętność werbalizowania intencji i materializowania ukrytych motywów. To również sztuka postrzegania i dążenia do realizacji obranego celu ponad taktycznymi rozgrywkami, toczącymi się przy stole, wzajemne wspieranie się i otwartość na potrzeby drugiej strony, jak i umiejętność dostrzegania tego, co niewypowiedziane (*shadow negotiations*²⁴).

Kompetencje negocjacyjne osadzone są w trzech wymiarach:

- *w wymiarze „świadomości” negocjacyjnej, rozumianej jako stan własnego i niepowtarzalnego odwzorowywania otaczającej nas rzeczywistości czy sytuacji, w której właśnie się znajdujemy, to inaczej wiedza „tkwiąca” w naszych umysłach – „kopiowana” i odnoszona do zjawisk, sytuacji czy zachowań;*
- *w wymiarze komunikacyjnym, rozumianym jako sposób przekazywania drugiej stronie informacji po to, by „obudzić odpowiedź”²⁵. To sztuka sformułowania komunikatu werbalnego lub niewerbalnego w taki sposób, by podziałał on na podświadomość naszego partnera i wytworzył w jego umyśle obraz zgodny z naszymi oczekiwaniami. Jako przykład posłużyć może zamieszczenie na końcu pytania kierowanego do strony przeciwnej wyrażenia „czyż tak?”. Jest duże prawdopodobieństwo, że wzbudzi to*

24 Por. D.M. Kolb, C. Frohlinger, J. Williams, *Managing the Shadow Negotiation*, „The Negotiator Magazine” 2002, <http://www.negotiatormagazine.com/article2.html> [dostęp: 21.03.2009].

25 Przykłady komunikowania się z użyciem swojego rodzaju języka negocjacji zostaną zaprezentowane w dalszej części książki.

pozytywne nastawienie do naszego pomysłu i wywoła pozytywną odpowiedź „tak” – w przeciwieństwie do stwierdzenia „czyż nie?”, które generuje na ogół negatywne nastawienie do czegoś;

- w wymiarze narzędziowym (taktycznym), rozumianym jako suma efektów procesu uczenia się, czyli wiedzy i posiadanych doświadczeń oraz umiejętności połączonych z predyspozycjami osobowościowymi²⁶.

Obserwacje praktyk negocjacyjnych stosowanych przez osoby często je prowadzące niestety wskazują, że eksponowany jest głównie wymiar narzędziowy i jemu właśnie przypisuje się podstawową rolę. Jeśli jednak dwa pozostałe wymiary nie zadziałają, trudno będzie spodziewać się mistrzostwa negocjacyjnego. Nadal będziemy mogli prowadzić negocjacje, ale wytrawny gracz zawsze rozpozna, czy nasze posunięcia w toczącym się właśnie „dogadywaniu się” są wynikiem posiadanych przez nas kompetencji negocjacyjnych, czy też mają charakter przypadkowych działań. Zmierzając do osiągnięcia mistrzostwa negocjacyjnego, musimy przede wszystkim zadbać o doskonalenie wymiaru świadomościowego, co nie pomniejsza oczywiście wagi znajomości wymiaru komunikacyjnego i narzędziowego. Istota wymienionych wymiarów negocjacyjnych oraz kierunków ich doskonalenia znajdzie wyraz w podrozdziale 1.4. W tym miejscu warto jeszcze poświęcić uwagę barierom²⁷, jakie towarzyszą wszystkim negocjacjom. Spośród wielu z nich należy zasygnalizować zwłaszcza te, z których nie zdajemy sobie sprawy, a które w dużym stopniu mogą wpływać na przebieg negocjacji i ich zakończenie. Trzeba zwrócić uwagę zwłaszcza na:

- *brak kontroli nad reakcjami będącymi odpowiedzią na odczuwane emocje*. Przystępując do negocjacji, jesteśmy obarczeni nie tylko obawami o intencje i oczekiwania strony przeciwnej, ale również o ocenę uzyskanych wyników przez naszych mocodawców, jak ma to miejsce w przypadku prowadzenia negocjacji w imieniu innych podmiotów. Im bardziej sytuacja, w której się znaleźliśmy, jest dla nas stresująca, tym większą rolę zaczynają odgrywać czynniki emocjonalne. Mając świadomość tego, że taki stan występuje – z większym lub mniejszym natężeniem – zawsze jesteśmy w stanie zapanować nad naszymi emocjami i starać się nie okazywać naszemu partnerowi negocjacyjnemu tego, co odczuwamy. Uchroni nas to przed nadmierną uległością

26 E.J. Biesaga-Słomczewska, *Negocjacje jako narzędzie...*, s. 275.

27 M. Laguna, B. Markowicz, *Negocjacje i komunikacja w biznesie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2003, s. 7.

względem niego. Jeśli natomiast będziemy odczuwali zadowolenie z poczucia zdobycia przewagi nad nim, to w żadnym razie nie okazujemy tego, gdyż może to wzbudzić w partnerze frustrację z powodu przegranej i doprowadzić do zerwania rozmów bez porozumienia się stron;

- *brak dystansu do postrzegania siły negocjacyjnej.* Musimy dążyć do takiej sytuacji, by druga strona uważała nas za równorzędnych partnerów lub nieznacznie silniejszych. Jeśli bowiem oceni nas jako słabszych, to będzie się starała zastosować przymus poprzez narzucenie swoich warunków. Gdy zaś oceni siły stron jako równorzędne, wówczas zwiększy swoją skłonność do współpracy. W przypadku postrzegania siebie jako stronę słabszą będzie prawdopodobnie mniej oczekiwać i szybciej dążyć do ugody – choć nie zawsze tak musi być. Zdarzają się bowiem sytuacje, kiedy strona postrzegana jako słabsza w sposób zaplanowany stara się uśpić czujność partnera i zapobiec chęci zdobycia bezwzględnej przewagi nad nią właśnie poprzez wykorzystanie techniki autodeprecjacji. Technika ta eliminuje w stronie przeciwnej instynkt twardości i bezwzględności i wyzwala chęć pomocy – w jej percepcji słabszemu;
- *nieuznanie współautorstwa porozumienia.* Każdy z nas odczuwa potrzebę brania udziału w ważnych wydarzeniach i identyfikowania się z nimi dzięki poczuciu współautorstwa. Jeśli któraś ze stron zawartego właśnie porozumienia zapomina o tym i przypisuje sobie wszystkie zasługi, to druga strona – uznając porozumienie za cudze – nie będzie się z nim identyfikowała i w przyszłości może je odrzucić. Zadaniem każdej ze stron jest zatem sprawienie, by wszyscy czuli się współautorami zawartego porozumienia.

DO ZAPAMIĘTANIA!

- Uczestniczenie w procesie negocjacji to pole nieustannego dokonywania wyboru własnej postawy, posunięć, reakcji werbalnych i niewerbalnych.
- Wybory powinny być przemyślane i mieszczące się w ramach wyznaczonych racjonalnymi przesłankami.
- W każdej negocjacji wpisane jest ryzyko zaistnienia takiej sytuacji, która może skłonić jedną ze stron do przekroczenia ram i podjęcia nieprzemyślanej decyzji.
- Podczas negocjacji można z korzyścią dla siebie wpływać na decyzję drugiej strony, ale należy być zorientowanym na innych, starać się zrozumieć ich system wartości, przekonania, poglądy i doświadczenia²⁸.
- Targowanie się toczy się zawsze kosztem jednej ze stron, dając wynik zero-jedynkowy, co oznacza, że jedna strona straci tyle, ile zyska druga. Dobijanie targu należy ograniczać tylko do sytuacji, gdy sprawa jest mało istotna i szkoda czasu na dogadywanie warunków, albo wówczas, gdy brakuje silnych argumentów lub nie można znaleźć alternatywnego rozwiązania.
- Targowanie się może w każdym momencie przemienić się w negocjowanie. A stanie się to wówczas, gdy strony zaproponują różne kombinacje rozwiązania zaistniałego problemu i będą dążyć do nawiązania długofalowych relacji.
- Mediacja to niesformalizowany proces rozwiązywania konfliktów polegający na zwerbalizowaniu w obecności bezstronnej osoby, czyli mediatora, przedmiotu sporu, z uwzględnieniem perspektywy postrzegania go przez każdą ze stron i poszukiwania możliwości jego zniwelowania – poprzez uświadomienie stronom różnic w postrzeganiu przedmiotu sporu. Mediator stara się zrozumieć istotę konfliktu poprzez zadawanie każdej ze stron szeregu pytań i pilnuje procedur. Nie decyduje on o ostatecznym wyniku, motywuje tylko strony do złożenia przez każdą z nich ewentualnej propozycji rozwiązania zaistniałego konfliktu.
- Kompromisu nie należy utożsamiać z negocjacjami, bo to jeden ze stylów negocjacji – jeśli nie można inaczej, to trzeba iść na kompromis, czyli wybrać „mniejsze zło”.
- Zawsze lepiej szukać alternatywy, niż iść na kompromis. Jeśli się ją znajdzie, należy przystąpić do renegocjacji.
- Kompromis jest środkiem szybko prowadzącym do celu, ale na ogół dostarcza rozwiązania problemu na daną chwilę. Jeśli któraś ze stron znajdzie inne, lepsze rozwiązanie, to będzie się starała renegocjować albo wycofa się po pewnym czasie ze współpracy.
- Godząc się na kompromis, zmniejszamy swoje szanse na uzyskanie czegoś więcej.
- Rozmowę można potraktować jako negocjacje tylko wtedy, gdy zaistnieje wzajemna zależność stron, które zaczną wykazywać inicjatywę ustalania warunków wymiany wartości, o które zabiegają.
- Negocjacje są szczególnym rodzajem komunikowania się z ludźmi pozostającymi w relacji zależności. Są procesem, podczas którego poszukuje się rozwiązania problemu w drodze wzajemnego przekonywania się i prezentowania skutecznych argumentów.
- Negocjacje partnerskie nie polegają na uwzględnianiu interesu drugiej strony w imię budowania z nią relacji, ale na uwzględnieniu go, o ile wiąże się on z realizacją twoich zamierzeń.
- W negocjacjach wymieniamy się z partnerem wartościami, a nie dzielimy się nimi, dzięki temu możemy uzyskać coś więcej, niż planowaliśmy.
- Wszyscy negocjują, ale nie wszyscy mają kompetencje negocjacyjne. Nikt nie rodzi się kompetentnym negocjatorem i może się zdarzyć, że nim nigdy nie będzie.

²⁸ H. Cohen, *Wynegocjuj to!*, s. 30.

- Kompetencje negocjacyjne to umiejętność prowadzenia „gry” o jasno określone cele, z uwzględnieniem ukrytych motywów odwzorowujących oczekiwania i robienie pożytku z wiedzy i osobowości, którą mamy, oraz ze zdobytych doświadczeń.
- Kompetencje negocjacyjne to umiejętność postrzegania otaczającej nas rzeczywistości w różnych płaszczyznach i niewpadania w pułapkę własnej perspektywy, werbalizowania intencji i materializowania ukrytych motywów. To wzajemne wspieranie się i umiejętność dostrzeżenia tego, co niewypowiedziane (shadow negotiations).
- Podczas negocjacji każdy postrzega tę samą rzeczywistość inaczej, bo widzi ją z własnej perspektywy. Każdy myśli inaczej, nikt nie ocenia tak samo. Każdy z nas jest więźniem obrazów utrwalo-nych w naszych umysłach.

Rozdział II

Doskonalenie umiejętności
negocjacyjnych – w kierunku
zdobywania kompetencji
negocjacyjnych

Wprowadzenie

Wymiar świadomościowy

Wymiar komunikacyjny

Wymiar narzędziowy

1. Wprowadzenie	35
2. Wymiar świadomościowy	35
3. Wymiar komunikacyjny	39
4. Wymiar narzędziowy	49

1. Wprowadzenie

Doskonalenie umiejętności negocjacyjnych jest procesem wieloetapowym. Jak już wiemy z wcześniejszych rozważań, wszyscy negocjują, choć tylko nieliczni mają kompetencje negocjacyjne. By je zdobyć, trzeba nie tylko znać procedury i traktować negocjacje w wymiarze „fizycznego procesu”, ale doskonalić się we wszystkich wspomnianych wcześniej wymiarach: *świadomościowym, komunikacyjnym, narzędziowym (taktycznym)*¹.

2. Wymiar świadomościowy

Wieloletnie obserwacje praktyk biznesowych w zakresie negocjacji, a także przeprowadzane dla potrzeb szkoleniowych symulacje negocjacji wskazują, że najtrudniejszą barierą do pokonania podczas procesu zdobywania kompetencji negocjacyjnych stanowi zrozumienie, czym jest **świadomość negocjacyjna** i jaką rolę odgrywa ona podczas negocjacji. To właśnie posiadana przez nas świadomość ukierunkowuje nasze postrzeganie rzeczy, sytuacji czy stanów i zachowań – z czysto subiektywnego punktu widzenia. Zatem nie widzimy ich takimi, jakimi faktycznie są, ale takimi, jakich obraz został utrwalony w naszej świadomości. Pamiętanie o tym pozwoli nam na nabranie dystansu do wszelkich poczynań wpisujących się w ramy negocjowania. By zrozumieć istotę świadomości, należałoby sięgnąć do różnych dyscyplin naukowych i rozpatrywać ją w różnym kontekście.

Świadomość można potraktować jako wewnętrzne odwzorowanie rzeczywistości, jako wiedzę, dzięki której dochodzi do odwzorowania zjawisk czy zachowań w umyśle człowieka.

W zrozumieniu istoty tej kategorii pomogą przedstawione poniżej przypadki.

1 E.J. Biesaga-Słomczewska, *Negocjacje jako narzędzie...*, s. 275.

Przypadek 1

Małe dziecko nie ma świadomości niebezpieczeństwa wejścia na jezdnię o dużym natężeniu ruchu, bo jak dotychczas nie miało z taką sytuacją do czynienia. Jeśli podejmuje taką próbę, to robi to, nie zdając sobie sprawy z istniejącego niebezpieczeństwa (nie ma jeszcze ani dobrych, ani złych doświadczeń, nie ma też wiedzy na ten temat, czyli robi to nieświadomie). Dorosła osoba taką świadomość ma. Czy w związku z tym nigdy nie podejmuje takiej próby? Oczywiście, podejmuje ją, choć ma świadomość grożącego jej niebezpieczeństwa. Najpierw jednak robi osąd rzeczywistości („w pobliżu nie ma policjanta, więc nie zapłacę mandatu”, „na ogół kierowcy są uprzejmi, więc zwolnią i pozwolą mi przejść”, „na tym odcinku drogi jest ograniczenie prędkości, więc można spokojnie przejść na drugą stronę” itd.) i dopiero potem decyduje się na przejście.

Przypadek ten nie dotyczy wprawdzie – podobnie jak następny – sytuacji negocjacyjnych, ale ma na celu uświadomić każdej osobie podejmującej negocjację, jak ważną rolę odgrywa w naszych poczynaniach świadomość, czyli wiedza i doświadczenie, które stają się podstawą do odwzorowania w naszych umysłach rzeczywistości. I choć każdy ma zdolność poznawania, to nie każdy postrzega tak samo. To postrzeganie może być determinowane różnymi czynnikami, ale tym, na który warto zwrócić szczególną uwagę, jest posiadana przez osobę świadomość, która decyduje o interpretowaniu nabytych doświadczeń, wiedzy, zachowań czy tego, co się słyszy i widzi. Każdy inaczej widzi i słyszy, bo ma inną świadomość (co innego odwzoruje się w jego umyśle)². Dziecko niemające świadomości niebezpieczeństwa postępuje odruchowo, czyli spontanicznie. Dorosły człowiek ma natomiast możliwość krytycznego osądu nie tylko swoich doświadczeń, ale też nabytej wiedzy. Oznacza to, że posiadana świadomość zawsze powinna być konfrontowana z rzeczywistością, w której przyszło nam funkcjonować. Możemy zatem zrobić coś wbrew naszej świadomości, ale tylko wtedy, gdy takie działanie uzasadniają warunki, w których akurat się znaleźliśmy.

Przypadek 2

Prowadzimy samochód z nadmierną prędkością, choć mamy świadomość, że jazda powyżej 150 km/godz. jest bardzo niebezpieczna i grozi przykrymi konsekwencjami – z utratą życia włącznie. Czy mimo świadomości grożącego nam realnego niebezpieczeństwa i przychodzących na myśl czarnych scenariuszy nigdy nie jeździmy z taką prędkością? Oczywiście – jeździmy, dając sobie na nie przyzwolenie, bo: są bardzo dobre warunki atmosferyczne, droga jest dobra i pusta, mamy dobre ogumienie, mamy pewność nieotrzymania mandatu itp.

2 H. Cohen, *Wynegocjuj to!*, s. 28.

Przedstawiony przypadek wyraźnie wskazuje, że decyzja o podjęciu jazdy z nadmierną prędkością była konsekwencją utrwalonego w umyśle obrazu z przeszłości – do tej pory zawsze się udawało, to i teraz się uda. Niestety, nie udało się. „Obraz” dobrej drogi z przeszłości, utrwalony w naszym umyśle (taką właśnie mieliśmy świadomość), nie odpowiadał rzeczywistości jej stanowi, co było konsekwencją rozpoczętych robót drogowych, znacznie utrudniających ruch samochodowy i wymagających wzmożonej ostrożności jazdy. W tym przypadku towarzysząca nam świadomość zawiodła nas. Nie została bowiem skonfrontowana z aktualnymi uwarunkowaniami.

Przypadek 3

Pan Iksiński słynął w środowisku pracy ze swoich umiejętności negocjacyjnych. Jak dotychczas osiągał zawsze to, co zamierzał i z tego powodu nazywano go „twardym negocjatorem”. Miał świadomość, że podczas negocjacji należy trzymać się zasad, spośród których największą wagę przykładał do stosowania dwóch reguł: „odrzucaj pierwszą propozycję” i „nie ustępuj jako pierwszy, bo druga strona może uznać to za twoją słabość”. Tak też postąpił podczas kolejnych negocjacji. Kiedy druga strona zaproponowała zakup produktu, ale za niższą cenę, zdecydowanie odrzucił propozycję, twierdząc, że jest to niemożliwe, gdyż byłoby niezgodne z realizowaną przez firmę strategią. Chciał, jak to czynił dotychczas, pokazać, że nie jest zdeterminowany do sprzedaży produktu za wszelką cenę. Po kilku nieudanych próbach czynionych przez partnera pana Iksińskiego i deklarowaniu przez niego zakupu nawet większej partii towaru, a nawet dokonania przedpłaty w zamian za obniżenie ceny, negocjacje zostały zerwane.

Pan Iksiński nie mógł zrozumieć, dlaczego tak się stało. Dotychczas taki sposób negocjowania nie zawodził go, a poza tym na każdym szkoleniu z negocjacji właśnie te dwie zasady akcentowane były w sposób szczególny. Nasz bohater stał się więc „więźniem” obrazów negocjacji prowadzonych w przeszłości i reguł, które traktował jak recepty na sukces. Dlatego też sądził, że jego działania są racjonalne. Swoich doświadczeń i posiadanej wiedzy nie odniósł jednak do rzeczywistości, w której aktualnie się znalazł. Jego partner zapewne postrzegał ją inaczej, bo patrzył na nią poprzez własne doświadczenia i wiedzę nagromadzoną w jego umyśle, która wpłynęła na inny niż pana Iksińskiego odbiór zaistniałej sytuacji. Prawdopodobnie jego partner uznał, że skoro obniżenie ceny jest niezgodne z realizowaną strategią firmy, to – nie widząc szansy na otrzymanie tego, na czym mu zależało (obniżenie ceny) – zrezygnował z dalszych negocjacji. Miał świadomość (będącą z kolei wynikiem jego wiedzy i dotychczasowych doświadczeń), że nie można oczekiwać „czegoś” od drugiej strony (w naszym przykładzie od pana Iksińskiego), co jest niezgodne z polityką firmy. Zatem argument pana Iksińskiego został

przez jego partnera uznany za rzeczywistą przeszkodę, w osiągnięciu ugody, co doprowadziło do zerwania negocjacji. Nasi negocjatorzy nie doszli do porozumienia, bo zapomnieli, że obraz „rzeczywistości”, w jakiej negocjowali, był odbierany inaczej przez każdego z nich. Każdy postrzegał tę samą rzeczywistość inaczej. Obaj negocjatorzy stali się więc więźniami obrazów utrwalonych w ich umysłach³.

Przedstawione przypadki zaistniałych w rzeczywistości zdarzeń pozwalają uświadomić nam rolę, jaką w procesie podejmowania przez nas decyzji podczas negocjacji odgrywa posiadana przez człowieka świadomość negocjacyjna. Przejście na właściwy sposób rozumienia tej kategorii i jej spożytkowanie w praktycznym działaniu nie jest jednak łatwe. Często identyfikowanie jej z posiadaną wiedzą powoduje nadmierne teoretyzowanie, przez co zmniejsza się praktyczną przydatność, podobnie jak odnoszenie się do niej jak do zbioru nabytych doświadczeń, co z kolei grozi niebezpieczeństwem standaryzowania procesu negocjacyjnego. Niestety, większość z nas nie zdaje sobie z tego sprawy.

Świadomość negocjacyjna to coś więcej niż suma wiedzy i doświadczeń. To również umiejętność odwzorowania w umyśle społecznej strony negocjacji, czyli zawierania porozumień i kreatywne poszukiwanie wartości w kontekście budowania relacji. To właśnie dzięki szerokiej świadomości jeszcze przed przystąpieniem do negocjacji możemy przystąpić do rozważenia ewentualnych układów i porozumień, jakie można zawrzeć.

Zatem każdy z nas powinien podejmować próby poszerzania świadomości negocjacyjnej, które, choć mało popularne, wydają się koniecznością. Nie ma to niestety przełożenia na poczynania praktyczne, czego przykładem są szkolenia z zakresu doskonalenia sztuki negocjacji. Koncentrowanie się podczas ich trwania na prezentowaniu głównie technik i taktyk negocjacyjnych jest środkiem mało skutecznym w pobudzaniu świadomości negocjacyjnej. Oczywiście, taki kierunek szkolenia jest niewątpliwie ważny, wręcz konieczny, ale niestety niewystarczający do podniesienia poziomu umiejętności negocjacyjnych. Doskonalać swoje mistrzostwo negocjacyjne, trzeba sięgnąć po coś więcej niż wykorzystywanie wyuczonych technik i taktyk dających wprawdzie możliwość prowadzenia szczególnego rodzaju gry o sumie zerowej (druga strona straci tyle, ile ty zyskasz), ale nieprowadzących do rozwiązania problemu w perspektywie długofalowej i zachowania otwartości współpracy ze strony wszystkich

3 Tamże.

zainteresowanych. Ważny jest również sposób, w jaki komunikujemy określone treści za pomocą języka. Dlatego też, doskonaląc swoje umiejętności negocjacyjne w kierunku mistrzostwa, nie możemy pominąć wymiaru komunikacyjnego, dzięki któremu każdy z uczestników mógłby przekazywać drugiej stronie określone treści w taki sposób, by doprowadzić do wspólnego podjęcia decyzji satysfakcjonującej obie strony.

3. Wymiar komunikacyjny

Skoro istotą komunikacji interpersonalnej jest porozumiewanie się ludzi za pomocą języka, to dążąc do ustalenia wzajemnie satysfakcjonujących warunków, musimy dołożyć wszelkich starań, by poza wzajemnym przekazywaniem formalnych informacji odgrywał on określoną rolę w wyrażaniu korzyści oczekiwanych przez uczestników procesu, przekazywaniu kontrolowanych emocji towarzyszących rozmowom – stanowiąc jednocześnie bodziec do „budzenia odpowiedzi”⁴. Jeśli nawet w danym momencie odbiorca komunikatu nie będzie skłonny do nadania informacji zwrotnej, to można przypuszczać, że treść przekazu została przez niego odnotowana i wywołała określone emocje – negatywne bądź pozytywne. Dochodzi tym samym do swoistej wymiany znaczeń między stronami i mniej lub bardziej rozbudowanych opisów okoliczności towarzyszących tej wymianie. Daje to nadawcy i odbiorcy komunikatu impuls – poprzez używanie języka – do podjęcia próby wzajemnego nakłaniania się do postępowania zgodnego z ich zamierzeniami, adekwatnego do zwerbalizowanych i ukrytych motywów. Na proces ten składają się zarówno komunikaty słowne, jak i pozasłowne, przekazywane za pomocą mowy ciała. Są one często uzupełnieniem przekazu werbalnego i pozwalają na lepsze jego zrozumienie, choć nie da się wykluczyć sytuacji, w których wymowa obu sygnałów jest względem siebie sprzeczna (co innego komunikuje język werbalny, co innego zaś można odczytać z mowy ciała). Podczas toczących się negocjacji musimy więc wykazywać się czujnością ze względu na manipulację

4 A. Kapciak, L. Korporowicz, A. Tysza (red.), *Komunikacja międzykulturowa. Zbliżenia i impresje*, Instytut Kultury, Warszawa 1995, s. 12.

językową, będącą nieodłącznym elementem języka negocjacji. W negocjacjach jest bowiem tak, że nie zawsze mówimy to, co faktycznie myślimy, ale też nie zakładamy, że usłyszymy to, co faktycznie druga strona chciała powiedzieć. Często negocjujące strony świadomie dobierają wyrazy w taki sposób, by doszło do przeobrażeń znaczeniowych. Jeśli zatracimy czujność i nie będziemy wsłuchiwać się w słowa komunikatu, to musimy liczyć się z ewentualnymi konsekwencjami, których efektem będą niezamierzone straty. Jeśli jeden z negocjatorów mówi np.: *„nie sądzę, żeby Pana propozycja była do przyjęcia”*, to wcale nie musi to oznaczać, że propozycję odrzuca. Być może komunikując swoją dezaprobatę, chce usłyszeć jeszcze korzystniejsze warunki porozumienia, albo – co jest bardzo prawdopodobne – prowadzi swoistego rodzaju grę stanowiącą immanentną cechę każdych negocjacji. Dlatego też profesjonalista negocjacyjny – usłyszawszy powyższy komunikat od swojego partnera – zapyta: *„a przy jakich warunkach bylibyście skłonni wyjść naprzeciw naszym oczekiwaniom?”* lub: *„a co moglibyśmy zrobić, by ułatwić Państwu sprostanie naszym oczekiwaniom?”*

Niezaprzeczalnie język jest tym narzędziem komunikacji, bez którego żadna „wiadomość” nie ma szans zaistnienia⁵. Język negocjacji stanowi jednak szczególne narzędzie komunikacji interpersonalnej, bowiem należy go postrzegać nie tylko w kontekście transferu informacji, ale przede wszystkim w charakterze narzędzia oddziaływania na zachowania komunikujących się stron. Wprawdzie podczas rozmowy negocjacyjnej dochodzi do słownych i bezsłownych aktów komunikacyjnych, to jednak podstawowym celem jest świadome oddziaływanie na zachowania negocjujących stron, by⁶:

- rozwiązać problem np. *„ta kosiarka ma osłony przeciwhałasowe, co pozwoli Panu kosić trawę, nikogo nie budząc”* lub uzyskać zamierzone korzyści np. *„ten samochód bardzo mało pali, co pozwoli Panu przejechać z jednego krańca Polski na drugi na jednym baku”*. Podczas tego procesu uczestnicy podejmują decyzję wspólnie oraz budują związki oparte na wzajemnych relacjach: od kooperatywnych do rywalizacyjnych. Przekazując określone sygnały o swoich celach, strony określają wzajemną zależność⁷;

5 E. Aronson, *Człowiek istota społeczna*, PWN, Warszawa 1994, s. 474.

6 W. Mastenbroek, *Negocjowanie*, PWN, Warszawa 1996, s. 21–22.

7 E.J. Biesaga-Słomczewska, *Język negocjacji jako produkt marketingowy*, [w:] K. Michalewski (red.), *Język w marketingu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2008, s. 35.

- oddziaływać na postawy – np. poprzez wzbudzenie w odbiorcy komunikatu poczucia jego wartości np. *„nigdy nie wątpiłam, że mam do czynienia z osobą uczciwą i mądrą, a za taką właśnie Pana uważam”*, *„doceniamy Państwa starania o uzyskanie obopólnych korzyści”* czy poprzez deprecjonowanie własnych umiejętności i tym samym „usypianie” czujności naszego partnera, np. *„słyszałam o Pana mistrzostwie negocjacyjnym i stąd moje obawy o to, czy sobie poradzę – jak dotychczas nie miałam możliwości uczestniczenia w profesjonalnych negocjacjach”*;
- oddziaływać na atmosferę, czyli kreować pożądane stosunki interpersonalne. Oddziaływania te mogą być urzeczywistnione właśnie dzięki językowi. Jeśli bowiem zastosujemy język zgodny z intencjami drugiej strony, to prawdopodobnie łatwiej będzie nam dojść do porozumienia (np. *„My, podobnie jak Państwo, pragniemy zakończenia negocjacji i podpisania umowy obopólnie satysfakcjonującej”*).

Przedstawione przykłady jednoznacznie świadczą o instrumentalnym charakterze negocjacji, których celem jest wywarcie skutecznego wpływu na drugą stronę i określenie dzięki temu najkorzystniejszych warunków wymiany, nie tylko w wymiarze materialnym, ale też symbolicznym. Na ogół oznacza to prowadzenie negocjacji w taki sposób, by obie strony miały poczucie zadowolenia z osiągniętego wyniku. Należy jednak pamiętać, że w praktyce negocjacje to gra mieszanych motywacji, co sprawia, że mamy do czynienia z dwoma ich obliczami – są one zarazem integratywne (trzymające się zasady, że wygrana jednej strony wcale nie musi oznaczać przegranej tej drugiej), jak i dystrybtywne (każdy „ciągnie linę” w swoją stronę – a zatem jedna strona wygrywa kosztem drugiej). Właśnie w takich przypadkach dopuszczamy się najczęściej manipulacji językowej, dobierając takie wyrażenia, które podziałają na odbiorcę „hipnotyczno-paraliżująco”, wywołując u niego odbiór niezależny od jego świadomości. Dopuszczając się przeobrażeń znaczeniowych, stwarzamy sobie szansę na uzyskanie czegoś więcej. Obserwacja stosowanych w praktyce posunięć dostarcza nam wiele przykładów takiego właśnie działania. Oto kilka z nich:

- *Szef proponuje pracownikowi podwyżkę dotychczasowej pensji, akcentując – poprzez użycie partykuły „aż” – bezwzględną wartość ustępstwa aż o 200 zł, co faktycznie oznacza tylko pięcioprocentowy wzrost dotychczasowych jego zarobków.*
- *Pracodawca używa sformułowania: „przemysłu Pana prośbę” albo: „to wymaga jeszcze przedyskutowania” – choć ma zamiar powiedzieć „nie”.*

- *Rząd, ogłaszając w mediach swoją decyzję dotyczącą prawa emerytów do bezpłatnych lekarstw, pominął bardzo istotną informację, że dotyczy to tylko wybranych lekarstw, wśród których nie znalazły się te (najczęściej bardzo drogie) niezbędne w leczeniu chorób towarzyszących osobom w podeszłym wieku.*

Formułując myśl, mamy więc do dyspozycji cały zasób wyrażań właściwych danemu językowi. Musimy zdawać sobie sprawę, że wśród nich – jak stwierdza Jerzy Bralczyk – „istnieje pokaźna lista wyrazów, w których siłę nabywcy wierzą”⁸.

Aby dokładnie przekazać to, co myślimy, musimy znaleźć słowo o sprecyzowanej treści i zakresie znaczeniowym. Wówczas odbiorca komunikatu nie będzie miał wątpliwości co do jego znaczenia. Niestety, często zdarza się odebranie komunikatu niezgodnie z intencjami nadawcy wskutek nieświadomego przekazania złego sygnału, przez co sposób rozumienia konkretnej wypowiedzi może być pod wieloma względami odmienny od tego, co faktycznie chciał przekazać nadawca. Dlatego też przystępując do negocjacji (choć dotyczy to również niemal wszystkich sytuacji wzajemnego komunikowania się stron), warto pamiętać, że „nie jest ważne, co mówisz, tylko co usłyszysz druga strona”. Ilustruje to powoływany już przykład, kiedy to jedna z negocjujących stron stwierdza, że żądania partnera są sprzeczne ze strategią firmy, co w konsekwencji doprowadziło do zerwania rozmów, gdyż wypowiedź ta została potraktowana jednoznacznie – nie można dostać czegoś niezgodnego z celami potencjalnego partnera handlowego. Gdyby ów komunikat przybrał inną formę, np. „*takich żądań dotychczas nie spełnialiśmy*”, to być może druga strona, „wyłapując” słowo *dotychczas*, uznałaby, że istnieje jeszcze szansa na otrzymanie tego, na czym jej zależy. O ile więc komunikat „*to jest sprzeczne z polityką firmy*”, uniemożliwia negocjatorom zmianę stanowiska bez utraty twarzy i bez posądzenia o chęć poddania się, to komunikat drugi „*takich żądań dotychczas nie spełnialiśmy*” sugeruje chęć ewentualnej zmiany stanowiska z zachowaniem twarzy. Dlatego też profesjonalny negocjator powinien z wielką starannością dobierać słowa, które chce wypowiedzieć. Jeśli więc w jego arsenale ustępstw znajdzie jeszcze „coś”, co może wymienić na inną wartość, to powinien:

- zamiast „to niemożliwe” powiedzieć: „to trudne” lub „to nie było dotychczas stosowane”;

8 J. Bralczyk, *Język na sprzedaż, czyli o tym, jak język służy reklamie i jak reklama używa języka*, Gdańskie Towarzystwo Psychologiczne, Gdańsk 2004, s. 24.

- zamiast „nie ma mowy” użyć sformułowania: „nie w danych okolicznościach” lub „to jest zazwyczaj niepraktykowane”.

Specyficzna właściwość języka negocjacji polega na tym, że nie zawsze mówi się to, co faktycznie się myśli, i nie zawsze słyszy się to, co druga strona powiedziała.

Często stanowi to wynik działania poza świadomością nadawcy komunikatu, który nie zawsze jest odebrany zgodnie z jego intencjami. Najczęściej jednak jest efektem prowadzonej gry negocjacyjnej – poprzez świadomie dobrane słowa, po to, by doszło do przeobrażenia znaczeniowego. Dlatego prowadzący negocjacje powinni zwracać uwagę na dobór słów, które w określonej sytuacji stają się narzędziem manipulacji będącej wynikiem pojawienia się w umyśle odbiorcy przeobrażeń znaczeniowych poza jego świadomością. W negocjacjach jest bowiem tak, że:

„nie jest ważne, co powiesz, tylko to, co zrozumie druga strona”

Życie dostarcza wielu tego typu przykładów. Oto jeden z nich:

Przypomnijmy sobie sytuację, kiedy to – kupując płaszcz, sukienkę czy inną część wierzchniej garderoby – pytamy sprzedawcę, chcąc zdobyć potwierdzenie zasadności swojego wyboru: „*jak Pani sądzi, czy dobrze w tym wyglądam?*” Jeśli sprzedawca odpowie: „*wydaje mi się, że dobrze*”, to skojarzenie, które przychodzi nam w tym momencie do głowy, jest jednoznaczne – nie kupuję tego płaszcza, bo sprzedawca ma wątpliwości, które zwerbalizował poprzez użycie wyrażenia „*wydaje mi się, że dobrze*” – co zostało przez nas odczytane całkowicie wbrew intencji sprzedającego.

Czy zatem negocjatorzy powinni wystrzegać się sformułowania „*wydaje mi się?*”? Absolutnie nie! Są bowiem sytuacje, w których wskazane jest użycie tego wyrażenia. Oto przykład:

Wyobraźmy sobie, że jedna z firm jest zainteresowana nawiązaniem współpracy z nami w zakresie przeprowadzenia dla ich handlowców cyklu szkoleń ze strategii obsługi klienta. Właśnie jesteśmy na etapie rozpoznawania wzajemnych oczekiwań i konieczności odpowiedzi na pytanie „*ile to będzie kosztowało?*”. Niedoświadczony negocjator, uwzględniając zasadę „*wyjścia*” z wysokiego, ale realnego pułapu żądań (cel, który chce osiągnąć, to 200 zł/godz.), składa natychmiast propozycję:

„wydaje mi się, że 300 zł za godzinę będzie mnie satysfakcjonowało”.

Doświadczony negocjator prawdopodobnie odpowie na to pytanie nieco inaczej – kierując do pytającego zwerbalizowany komunikat okraszony mową ciała w następujący sposób:

*„Proszę Pana, biorąc pod uwagę czas, w którym ma się odbyć szkolenie (okres przedświąteczny), liczbę uczestników, jak również konieczność przygotowania materiałów, wydaje mi się, że kwota 350 zł – no powiedzmy 300 zł/godz. **byłaby dla Państwa firmy do przyjęcia**”.*

Na tym właśnie polega magia wyrażenia „wydaje mi się”, które nie ma jednoznacznego odbioru u swojego adresata. Raz bowiem może zwiększać siłę naszej argumentacji, jak to miało miejsce w przypadku drugim (nie wiemy przecież, czy kwota przez nas podana będzie przez naszego partnera do przyjęcia, ale próbujemy mu zasugerować, że według nas jest ona zasadna) a raz ją osłabiać, jak to miało miejsce w przypadku pierwszym (jeśli mnie się tylko wydaje, to jak zdołam przekonać partnera do słuszności swoich argumentów?). Poza tym

nie deklarujemy zbyt często i bez świadomości sformułowania „to będzie mnie satysfakcjonowało”; podkreślamy, że zależy nam na usatysfakcjonowaniu naszego partnera, a nie nas samych.

Podczas prowadzenia negocjacji każdy z partnerów, na każdym etapie ich trwania, stara się jak najlepiej rozpoznać oczekiwania drugiej strony poprzez zadawanie pytań. Jak dotychczas nie znaleziono skuteczniejszej metody na łagodzenie nieporozumień niż zadawanie pytań, powstrzymywanie adwersarza przed mówieniem nieprawdy czy nieracjonalnymi zachowaniami prowadzącymi nawet do zerwania rozmów w wyniku nierozpoznania rzeczywistych potrzeb. Jak słusznie zauważa jeden z negocjacyjnych zawodowców Jim Camp, „najważniejszą siłą napędową, jaką posiadasz, najistotniejszym założeniem behawioralnym i nawykiem, jaki możesz w sobie wyrobić, jest umiejętność zadawania pytań”⁹. Niestety, możemy podać wiele przykładów, kiedy to konsekwencją niespodziewanego przerwania negocjacji było zastosowanie złej formy pytania. To poważna słabość wielu negocjatorów, zresztą nie tylko ich. Zdarza nam się iść do lekarza, który próbuje zrozumieć nasz przypadek i odkryć źródło naszych dolegliwości, ale nie zadając odpowiednich pytań, nigdy nie znajdzie rzeczywistej ich przyczyny. Od razu nasuwa się pytanie, dlaczego tak się dzieje. Problem polega na tym, że przeświadczony o własnej mądrości, czyli swojej wiedzy i doświadczeniu, rezygnuje

9 J. Camp, *Zacznij od NIE*, Biblioteka moderatora, Taszów 2005, s. 117.

z jednego z najistotniejszych instrumentów diagnostycznych, czyli zadawania właściwych pytań pacjentowi. Tym samym nie wnika w jego problemy i otaczającą go rzeczywistość. Patrząc z własnej perspektywy, a nie pacjenta, nie ma jasnego obrazu rzeczywistej sytuacji, a zatem nie może postawić diagnozy i podjąć racjonalnej decyzji. Podobnie dzieje się z negocjatorami. Każda sytuacja jest inna i przez to wymaga innych działań. Żeby podjąć działania zgodne z perspektywą naszego adwersarza, musimy, poprzez zadawanie odpowiednich pytań, wniknąć w jego świat, w jego wizję widzenia sytuacji. Kupując samochód, dom czy aplikując na określone stanowisko, każdy tworzy sobie określoną wizję, która pojawia się w jego umyśle. Jeśli podczas negocjacji chcemy doprowadzić drugą stronę do wizji zbliżonej do naszego postrzegania sytuacji, wizji, która spełni funkcję katalizatora jego decyzji, to zadawajmy odpowiednie pytania. Jak zauważa J. Camp, zadawanie pytań jest nauką, bo stanowi konstrukt intelektualny, jest też sztuką, bo to ty decydujesz o tonie głosu, kreatywnym doborze słów czy o towarzyszącym temu zachowaniu¹⁰. Ich zasadniczym celem jest wniknąć w „przestrzeń” naszego rozmówcy, „patrzyć jego oczami” na sytuację, w której się znalazł, i starać się zobaczyć to, co widzi nasz partner. Dopiero wówczas, poprzez zadanie odpowiedniego pytania, będziemy mogli ukierunkować go na inne postrzeganie zaistniałej sytuacji. Oto przykład odpowiedzi na zastrzeżenia klienta dotyczące jakości oferowanego mu produktu:

„Czyli mamy rozumieć, że dla Was największą wartość stanowi jakość produktu?”

Prawdopodobnie nasz partner uświadomi sobie, słysząc tak postawione pytanie, że nie tylko jakość produktu jest ważna, ale również jego design, co prawdopodobnie nam zasygnalizuje. Jeśli tak właśnie się stanie, to otworzą się dla nas nowe możliwości argumentowania, dzięki którym doprowadzimy adwersarza do wizji, która stanie się katalizatorem jego decyzji. Dobrą praktyką jest też zadanie odpowiedniego pytania w sytuacji, gdy mamy trudności z „wtargnięciem” w przestrzeń drugiej strony. Może to być np. takie pytanie:

„Mówicie, że zależy Wam na produktach wysokiej jakości, a co jeszcze moglibyśmy zrobić, by wyjść naprzeciw Waszym oczekiwaniom?”

Zadając tak sformułowane pytanie, pokazujemy drugiej stronie, że jest dla nas ważna i chcemy zrobić wszystko, by spełnić jej oczekiwania.

10 Tamże, s. 119.

W czasie negocjacji należy **wystrzegać się pytań zamkniętych**, niedających nam na ogół szansy na wejście w przestrzeń adwersarza, gdyż jedyną odpowiedzią, którą prawdopodobnie otrzymamy, będzie „tak” lub „nie” oraz – co zdarza się, gdy partner ma jeszcze wątpliwości, którą opcję wybrać – „może”. W rzeczywistości taka odpowiedź nic nam nie mówi. Dlatego też wystrzegajmy się pytań zamkniętych, kiedy jeszcze jest to możliwe. Pytanie zamknięte typu:

„Czy jesteście skłonni przystać na nasze warunki?”

zostawmy sobie na końcową fazę negocjacji, w której poprzez takie sformułowanie chcemy potwierdzić nasze wcześniejsze uzgodnienia. Możemy też je zadać, jeśli chcemy „docisnąć” partnera albo z góry znamy odpowiedź. Zadając to pytanie w innych okolicznościach, musimy być przygotowani na trudną do przewidzenia reakcję drugiej strony. Jeśli bowiem nasz partner nie uzyskał jeszcze tego, na czym mu zależy, to – w celu rozładowania napięcia, które niewątpliwie się pojawi – trzeba zaproponować przerwę, albo wziąć pod uwagę nieplanowane wcześniejsze zakończenie negocjacji. Tego typu pytania zawsze wywołują dyskomfort psychiczny drugiej strony, która czuje się nieswojo i defensywnie. Pamiętajmy również o tym, że pytania zaczynające się od „czy?” są stratą czasu, bo nie przynoszą wartościowych informacji. Poza tym adwersarz odbiera je na ogół jako manipulowanie jego osobą i chęć odebrania mu prawa do powiedzenia „nie”. A tego nikt nie lubi. Przestrzegamy więc przed pytaniami, które wywołują u partnera wrażenie odebrania mu możliwości odmowy.

Niedoświadczeni negocjatorzy – niestety nieświadomie – zbyt często używają słowa „nie”, wstawiając je w nieodpowiednie miejsce przekazywanego komunikatu, np.:

„czy jest coś, co sprawia, że nie możesz się zgodzić?”

Prawdopodobnie odbiór tego komunikatu przez jego adresata byłby inny, gdyby brzmiał następująco:

„czy jest coś, co mógłbym zrobić, byś przystał na moje warunki?”

J. Camp daje też przykład komunikatu, który zapewne każdego z nas, po jego przeczytaniu, skłoni do refleksji, jak jedno słowo „nie” może przekreślić szansę na dobry wynik negocjacji. Niestety, taki komunikat pojawia się nader często w przestrzeni biznesowej i nie tylko, dlatego uczulamy wszystkich negocjatorów na niestosowanie następującej formy komunikatu: „Czy nie tego właśnie chcesz?”. Pytanie tak postawione może być odebrane jednoznacznie – jako

chęć zakończenia negocjacji w niezbyt miłej atmosferze – sugeruje bowiem drugiej stronie, że już nie ma o czym mówić i szkoda czasu na dalsze rozmowy. Z pewnością lepszy byłby następujący komunikat: „Czy właśnie na tym naprawdę Ci zależy?”

Z podobną sytuacją możemy mieć do czynienia, zadając pytanie: „Czy bez zastosowania naszej technologii możecie liczyć na utrzymanie wysokiej pozycji na rynku?”. Rozpoczęcie tego pytania od „czy bez zastosowania naszej technologii możecie...” brzmi jak zarzut, co może prowadzić do postawy defensywnej adwersarza, a z pewnością nie zachęci go do współpracy. Lepszy w odbiorze, choć również niepozbawiony wad będzie miał natomiast komunikat:

„Będziecie się musieli bardzo starać, by bez naszej technologii nadal utrzymać pozycję konkurencyjną na rynku”.

Jedną z kwestii, którą warto również zasygnalizować, jest trzymanie się zasady zadawania pytań jednego po drugim po to, by poprzez odpowiedzi na nie adwersarz mógł zbudować sobie własną wizję tego, o co toczy się gra. Wsłuchiwanie się w odpowiedź partnera na zadane pytanie pozwoli nam na postawienie kolejnego krótkiego pytania, które powinno być wygenerowane przez poprzednie. Chodzi bowiem o stworzenie w umyśle partnera pełnego obrazu sprawy. Jeśli zadajemy wiele pytań, często niezwiązanych bezpośrednio z poprzednim, stwarzamy szum informacyjny, który nie służy ani nam, ani drugiej stronie. Poza tym możemy niezamierzenie powiedzieć za dużo, co nasz partner może potem wykorzystać.

Sztuka zadawania pytań wiąże się nierozzerwalnie z umiejętnością **stosowania eufemizmów**, pozwalających nam na zachowanie postawy empatycznej. Nie chcąc wywołać niezadowolenia partnera (jak to mogło mieć miejsce w przypadku komunikatu „Czy **nie** tego właśnie chcesz?”), używamy często peryfraz zastępujących słowo wywołujące złe skojarzenia u adresata danego komunikatu. Inaczej jest odbierany komunikat, jeśli powiemy, że nasz partner w rozmowach „kłamie”, a inaczej, jeśli użyjemy eufemizmu i stwierdzimy, że „mija się z prawdą”. Zamiast powiedzieć „nie” lepiej użyć sformułowania: „nie sądzę, żeby to było możliwe”, zamiast: „chcę sprzedać za 200 zł”, lepiej powiedzieć: „sądzę, że kwota 200 zł byłaby dla was satysfakcjonująca”. Bardzo często, słysząc od sprzedawcy: „ten produkt nie jest tani” lub: „ten produkt jest drogi”, zastanawiamy się, co faktycznie jego nadawca chciał przez to powiedzieć. Zastanawiając się nad faktyczną wymową takiego komunikatu, możemy poczuć się nieswojo, odczytując intencje nadawcy, jakoby nie stać nas było na

zakup tak drogiego produktu (odczytujemy komunikat jako chęć wywołania dyskomfortu psychicznego poprzez podważenie naszych możliwości finansowych), w innych zaś okolicznościach możemy z kolei przyjąć ukryte założenie, że skoro produkt jest drogi, to prawdopodobnie jest wysokiej jakości. Dlatego też negocjacyjni profesjonalści radzą, by zawsze odnieść się do kontekstu wypowiedzianych słów. Wtedy nie będziemy mieli kłopotu z odczytaniem prawdziwych intencji nadawcy. Jeśli uznamy – biorąc pod uwagę kontekst wypowiedzi – że jest to próba manipulacji ze strony nadawcy komunikatu, to mamy szansę na obronę. Jeśli natomiast uznamy, że nadawca wypowiedział te słowa w dobrej intencji, to mamy szansę na podjęcie starań o obniżenie ceny lub uzyskanie czegoś więcej, niż druga strona proponuje. Nasz adwersarz zakomunikował nam przecież, że oferowany przez niego produkt jest drogi.

Niejednoznaczność języka negocjacji wynika z oddziaływania wielu czynników, spośród których najbardziej eksponowane w literaturze jest dwutorowe postrzeganie komunikacji – raz przez pryzmat ról odgrywanych przez uczestniczące w niej osoby, a raz przez pryzmat osób, które znajdują się w relacji wzajemnej zależności. Tę niejednoznaczność szczególnie widać w sytuacji, gdy uczestnicy procesu komunikacji, będąc odrębnymi podmiotami, odgrywają określone role wynikające z danej sytuacji, w której się znaleźli. Każdy uczestnik tego procesu gra taką rolę, jaka mu przypadła i na jaką pozwala mu odbiorca komunikatu. Strony traktują siebie bezosobowo, wyłącznie w kategoriach funkcji, które pełnią. W takim przypadku komunikacja jest jednostronna i perswazyjna, ma na celu wywarcie skutecznego wpływu na drugą stronę po to, by uzyskać jej zgodę na proponowane przez warunki wymiany jednych wartości na drugie. Mamy więc do czynienia z instrumentalnym kontekstem komunikacji, co wynika z faktu, że jedna strona czyni starania, by zwiększyć skuteczność swoich argumentów i przekonać adwersarza do swoich racji, najlepiej w taki sposób, który dostarczy mu satysfakcji¹¹. Z kolei komunikacja między osobami traktowana jest jako proces zdobywania wzajemnej wiedzy o sobie. Uzyskanie wiedzy o partnerze wymaga przekazania mu wiedzy o sobie samym. Ludzie współpracują ze sobą, aby określić obraz własnej osoby nawet wtedy, gdy są ze sobą w konflikcie. Proces ten polega na wzajemności, ponieważ na wybór jednej strony ma wpływ wybór drugiej. Kim jesteśmy, określamy po części za pomocą języka werbalnego i niewerbalnego,

11 R. Rządca, *Negocjacje w interesach*, PWE, Warszawa 2003, s. 12.

a po części dzięki temu, co zauważamy lub spostrzegamy w odniesieniu do innej uczestniczącej w relacji osoby. Można zatem uznać, że dochodzi do procesu negocjowania związku¹². Wprawdzie komunikacja między osobami umożliwia dojście do porozumienia na poziomie symbolicznym, ale w efekcie tego następuje porozumienie w płaszczyźnie materialnej.

4. Wymiar narzędziowy

Wprawdzie mistrzostwo w negocjacjach odzwierciedla się głównie w umiejętności włączania na czas posiadanej świadomości negocjacyjnej i czynienia z niej pożytku oraz zastosowania właściwego na daną chwilę języka, co uznaje się za warunek sine qua non sprawnego przebiegu procesu, to jednak byłoby ono niepełne bez umiejętnego wykorzystania całego arsenału narzędzi, których użycie przybliża nas do osiągnięcia założonego celu, a nawet może stanowić o uzyskaniu przewagi nad partnerem. Choć formą zewnętrzną negocjacji jest wymiana słownych i bezsłownych aktów komunikacyjnych, to jednak podstawowy cel stanowi świadome oddziaływanie na zachowania partnerów po to, by uzyskać zamierzoną korzyść i rozwiązać problem. W literaturze przedmiotu możemy spotkać różne sposoby oddziaływań na decyzje partnera, które nazywane są przez jednych autorów technikami, przez innych taktykami. Nie wdając się w terminologiczne spory na temat zasadności jednoznacznego ich traktowania, odnieśmy się do istoty obu kategorii. W potocznym rozumieniu taktyka to dokładnie przemyślany i wcześniej opracowany sposób działania zmierzający do realizacji określonego celu, z zastosowaniem wybranych technik (np. presji psychologicznej) wspierających zamierzone posunięcia. Według E. Roszkowskiej

taktyka to „sekwencja technik prowadzących do celu finalnego, czyli ciąg określonych działań podejmowanych w trakcie negocjacji, po to by osiągnąć zamierzone cele”¹³.

12 J. Stewart (red.), *Mosty zamiast murów. Podręcznik komunikacji interpersonalnej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 319.

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

Podążając tropem wskazanym przez M. Stalmaszczyka – profesjonalnego negocjatora i wspaniałego nauczyciela akademickiego, którego praktyczna wiedza z zakresu negocjacji zadziwiała wielu słuchaczy i przyczyniała się do doskonalenia ich profesjonalizmu –

taktyka to „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”¹³.

W literaturze z zakresu negocjacji można spotkać różne rodzaje taktyk, np. te zaproponowane przez Casse’a:

- *pójście naszą drogą* – co oznacza stosowanie takich posunięć, które pozwalają na przejmowanie inicjatywy, dominowanie czy wywieranie presji po to, by skłonić drugą stronę do przyjęcia naszej propozycji;
- *podążanie cudzym śladem* – co oznacza kontrolowaną bierność w prowadzeniu rozmów. Oznacza to ciche analizowanie padających z drugiej strony ofert i sugestii w kontekście własnych oczekiwań. Jeśli oferty są z nimi zbieżne, to dochodzi do porozumienia stron;
- *wybór nowej drogi* – czyli obranie taktyki polegającej na przedstawieniu nowego, odmiennego od na ogół stosowanego podejścia do rozważanych kwestii;
- *dążenie donikąd* – celem tej taktyki jest odwrócenie podjęcia decyzji po to, by można byłoby wnikliwie ocenić sytuację oraz mieć czas na obserwowanie jej przebiegu¹⁵.

Z kolei W. Ury dzieli taktyki na trzy kategorie, do których zalicza:

- *triki*, czyli sekwencje technik mających na celu wprowadzenie partnera w błąd (np. poprzez zastosowanie blefu lub wprowadzenie w błąd i doprowadzenie go do uczynienia ustępstw, których nie planował zrobić;
- *blokowanie*, czyli permanentne niezgadzanie się na ustępstwo proponowane przez partnera;
- *atakowanie*, czyli stosowanie presji, ośmieszenie lub zastraszenie oponenta po to, by uzyskać założony cel¹⁶.

14 M. Stalmaszczyk, *Negocjacje kontraktów handlowych. Poradnik dla eksporterów i importerów*, Consultimpex i Fundacja Rozwoju Przedsiębiorczości, Łódź 1994, s. 68–73.

15 P. Casse, *Jak negocjować*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 1996, s. 96.

16 W. Ury, R. Fisher, G. Patton, *Dochodząc...*, s. 182–195.

Trudno jednak jednoznacznie stwierdzić, czy właśnie wyżej wymienione taktyki są narzędziem skuteczniejszym w dochodzeniu do porozumienia stron niż te zaproponowane przez innych autorów. Zapewne w literaturze z zakresu negocjacji znajdziemy jeszcze wiele innych taktyk, które – zdaniem ich autorów – w większym lub mniejszym stopniu sprawdzają się w każdej sytuacji. Nie bądźmy jednak więźniami rozwiązań utrwalonych w umysłach innych osób, którym udało się wygrać negocjacje dzięki zastosowaniu tej czy innej taktyki. Każde negocjacje są inne. Nie można też zakładać, że każdy podmiot uczestniczący w grze negocjacyjnej podlega takim samym emocjom, ma taki sam system wartości, doświadczenie, determinację do osiągnięcia zamierzonego celu czy nawiązania relacji, takie same kompetencje do podejmowania decyzji czy pozycję. Dlatego planując taktykę, należy uwzględnić takie przesłanki, które naszym zdaniem są adekwatne do zaistniałej sytuacji negocjacyjnej. Zapewne długo moglibyśmy wymieniać różne taktyki, ale jak twierdzą praktycy – **nie ma metody na tyle ogólnej, by sprawdziła się w każdej sytuacji, i na tyle szczegółowej, by była skuteczna w sytuacji, w której akurat się znaleźliśmy.**

Podobnie jest z technikami, które G. Myśliwiec definiuje następująco:

Techniki negocjacyjne to konkretne zabiegi werbalne i niewerbalne stosowane wobec jednej ze stron, jako sposób (metoda) działania w danym momencie. Oznacza to, że w ramach przyjętej taktyki można zastosować szereg technik – głównie presji psychologicznej, które możemy podzielić na obronne i ataku¹⁷.

O tym, jaką taktykę oberzemy podczas trwających negocjacji i jakie techniki zastosujemy, decydują przede wszystkim relacje, jakie mamy lub pragniemy mieć z drugą stroną. Zawsze musimy brać pod uwagę to, czy zastosowana przez nas technika nie wpłynie negatywnie na łączące nas relacje lub też czy nie stanie się powodem ich nienawiązania. Niezależnie od tego każdy negocjator mający ambicje bycia mistrzem powinien wykazać się znajomością całego arsenału technik negocjacyjnych, bo nawet jeśli nie będzie ich stosował, to musi wiedzieć, jak na nie zareagować, gdy użyje ich strona przeciwna.

Każdą technikę musimy postrzegać w kontekście wywierania wpływu na drugą stronę, czyli w wymiarze psychologicznym. Dlatego też M. Stalmaszczyk podzielił je na techniki presji psychologicznej bezpośredniej i pośredniej¹⁸. Te pierwsze są stosowane

17 G. Myśliwiec, *Techniki i triki negocjacyjne, czyli jak negocjują profesjonalści*, Difin, Warszawa 2007, s. 11.

18 M. Stalmaszczyk, *Negocjacje kontraktów handlowych...*, s. 68–73.

wprost wobec drugiej strony i mają za zadanie wywoływać u niej dyskomfort psychiczny, drugie zaś oddziałują pośrednio – ich adresat odczuwa wprawdzie dyskomfort psychiczny, ale nie może jednoznacznie stwierdzić, co jest faktyczną tego przyczyną, gdyż może nie być świadomym tego, że działania naszego partnera są zabiegiem przez niego zamierzonym.

Przykładem **techniki pośredniej presji psychologicznej** może być chociażby *przygotowanie miejsca przy stole na wprost okna*, gdzie za chwilę zacznie świecić słońce, które będzie nas „oślepiac” – można to przecież uznać za nieprzewidzianą sytuację, a nie chęć wywołania w naszym umyśle dyskomfortu, *spóźnienie się na umówione na konkretną godzinę spotkanie* – można odebrać to jako działanie niezamierzone, spowodowane czynnikami niezależnymi od partnera – bo przecież trudno nam podejrzewać naszego partnera o chęć dania nam do zrozumienia, że nie traktuje nas jako ważnego gracza. Z kolei zastosowanie wobec nas techniki „*nadmiernej gościnnosci*” może wcale nie wynikać z chęci ugoszczenia nas, lecz wprost przeciwnie: może głównym motywem takiego działania jest zakłócenie naszego samopoczucia – trudno jest przecież rozstrzygać ważne sprawy, jeśli zjedliśmy obfity posiłek, którym poczęstował nas partner. Nasz umysł przestaje sprawnie pracować – odczuwamy senność i trudności w zmobilizowaniu umysłu do twórczego działania. Do technik pośrednio oddziałujących na negocjatorów należy zaliczyć również „*usypianie*” *czujności drugiej strony poprzez zapewnienia o korzyściach, jakie niesie zawarcie porozumienia, bez odnoszenia się do szczegółowych uzgodnień i konkretnych warunków*. Podkreślając ogólny sukces, który będzie udziałem obu stron, osoba stosująca tę technikę chce odwrócić uwagę swojego rozmówcy od omawianych właśnie kwestii, które w innych okolicznościach zapewne byłyby przedmiotem sporu.

PRZYKŁAD

Kupujący proponuje w pierwszej kolejności uzgodnić asortyment i terminy dostawy, by móc zaplanować własną politykę sprzedaży na rynku. Z chwilą uzyskania akceptacji sprzedającego natychmiast zaczyna podkreślać obopólne korzyści z tytułu uzgodnienia warunków:

„Tak się cieszę, że doszliśmy do porozumienia, bo dzięki temu tylko my mamy szansę zapełnić lukę rynkową na uzgodniony przed chwilą asortyment”.

19 Inspiracją do zaprezentowania przykładów technik presji psychologicznej zarówno pośredniej, jak i bezpośredniej było opracowanie M. Stalmaszczyka *Techniki presji psychologicznej*, [w:] *Handel zagraniczny dla menedżerów*, Wydawnictwo Consultimpeks i Fundacja Rozwoju Przedsiębiorczości, Łódź 1993, s. 68–73.

Jedną z trudniejszych do rozpoznania technik wywierania presji w sposób pośredni jest **technika fenomenu współpracy grupowej negocjatorów reprezentujących przeciwstawne interesy**. Jej istota opiera się na wykorzystaniu zjawiska nazwanego intuicyjnym przyzwoleniem stron. Jest to szczególny rodzaj współpracy, który pojawia się, gdy negocjacje trwają przez dłuższy czas. Strony po pewnym czasie zaczynają wykazywać skłonność do podejmowania decyzji zgodnych z ich osobistym interesem. Wykorzystuje to manipulator, który podczas prywatnej rozmowy w czasie przerwy obiadowej lub kawowej sugeruje celowość szybszego zakończenia rozmów. Poprzez odpowiedni dobór słów stara się skierować tok myślenia partnera, z którym prowadzi negocjacje, w kierunku jak najszybszego zakończenia rozmów, co skutkuje uelastycznieniem stanowiska partnera. Nie zdając sobie sprawy, że podlega presji, podejmuje decyzję.

PRZYKŁAD

Po wielogodzinnych obradach i wypowiedzianego przez jednego z uczestników (manipulatora) spotkania komunikatu:

„och, szkoda, że jeszcze nie doszliśmy do porozumienia, bo dziś ważny mecz w telewizji, a my ciągle negocjujemy – w końcu musimy coś postanowić”.

Druga strona – słysząc taki komunikat – nagle uświadamia sobie, że jej również zależy na obejrzeniu meczu. Mając swój interes w szybszym zakończeniu pertraktacji, idzie na nieplanowane wcześniej ustępstwa, zmierzając do finalizacji negocjacji.

Oczywiście tego typu przykładów pośredniego oddziaływania na drugą stronę można znaleźć w literaturze bardzo dużo. Nie jest to lista zamknięta, gdyż każdy, kto choć raz brał udział w profesjonalnych negocjacjach, może podać wiele innych przykładów. Trudno będzie nam rozpoznać wszystkie zagrywki drugiej strony, ale już świadomość ich istnienia może uchronić nas przed ich negatywnym oddziaływaniem na nas. Choć ich oddziaływanie na partnera jest niezaprzeczalnie słabsze, niż ma to miejsce w przypadku technik presji bezpośredniej, to jednak przystępując do negocjacji, musimy zachować czujność i nie pozwolić drugiej stronie na zburzenie naszego komfortu psychicznego w wyniku zastosowanej manipulacji werbalnej i niewerbalnej. Jak podkreśla H. Cohen:

Podczas negocjacji powinniśmy próbować myśleć w taki sposób, w jaki myślą nasi partnerzy²⁰ i zawsze mieć na uwadze, że profesjonalizm w negocjacjach nie polega na chęci zdobycia przewagi nad partnerem, ale na zapobieżeniu zdobycia przewagi nad nami.

20 H. Cohen, *Wynegocjuj to!*, s. 35.

Techniki presji bezpośredniej, w przeciwieństwie do wyżej opisanych, odznaczają się o wiele większą siłą oddziaływania na podejmowane decyzje, gdyż opierają się na bezpośrednim atakowaniu partnera z użyciem przekazu werbalnego i niewerbalnego. Nie sposób wymienić wszystkich powszechnie stosowanych technik (jak dotychczas naliczono ich ponad 600), dlatego naszą listę ograniczymy do tych najczęściej używanych. Są to:

- **technika ograniczonego czasu**

Stosując ją, staramy się wyrzucić na naszym partnerze presję czasu i w ten sposób zmusić go do podjęcia natychmiastowej decyzji, która często nie jest do końca przemyślana. Działając pod presją czasu, druga strona zatracą instynkt ostrożności i podejmuje nieracjonalną decyzję, sądząc, że w przeciwnym wypadku zmniejszy się jej szansa na uzyskanie jakiegokolwiek porozumienia. Technika ta znajduje również swój wyraz w przeciąganiu momentu rozpoczęcia merytorycznych uzgodnień do ostatniego dnia wizyty partnera po to, by nie miał czasu na zanalizowanie racjonalności proponowanych przez drugą stronę warunków i podjął ostateczną decyzję bez zachowania należytej ostrożności. Równie często stosowana jest także, jeśli kupujący jest nastawiony na upusty cenowe. Wówczas komunikat skierowany w jego kierunku: *„Jeśli chce Pan skorzystać z naszej promocji, to musi Pan podjąć decyzję i wpłacić należną kwotę do jutra”* z pewnością skłoni go do podjęcia decyzji zakupu.

- **technika nieprzekraczalnych terminów**

Wykorzystując ją, staramy się zasygnalizować partnerowi konieczność podjęcia do negocjacji przed wcześniej umówionym terminem. Strona postawiona przed takim warunkiem zostaje niejako zmuszona podjąć negocjacje bez należytego przygotowania się do nich, co później znajduje wyraz w większej skłonności do uelastyczniania swojego stanowiska czy częstszego wyrażania zgody na niezaplanowane ustępstwa. Istota tej techniki sprowadza się do tego, by wywołać poczucie bezradności strony przeciwnej wobec braku czasu na rzetelne rozmowy. Celowe opóźnianie momentu rozpoczęcia merytorycznych rozmów czy spóźnianie się ma na celu wyrzucić na partnerze presję poprzez odczytanie naszego zachowania jako wyraz lekceważenia – zarówno jego, jak i złożonej przez niego oferty. Mając obawy o finalizację transakcji, zaczyna wykazywać większą skłonność do doprowadzenia do zawarcia ostatecznego porozumienia, zwiększając swoją skłonność do ustępowania i uelastyczniania żądań.

PRZYKŁAD

Potencjalny nabywca przeciąga moment złożenia zamówienia na 1000 szt. koszulek do ostatniej chwili, chcąc w ten sposób wywołać u producenta niepewność co do ostatecznej finalizacji transakcji. Odwiedza producenta i oznajmia mu:

„Panie Kowalski, znam Pana od lat i cenię sobie Pana firmę, bo jest solidna, ale waham się ze złożeniem zamówienia u Pana, gdyż pojawiła się możliwość zakupu podobnych koszulek za niższą cenę u innego producenta – chyba że obniży mi Pan cenę i wykona zamówienie do końca tego miesiąca- wtedy zamówię je u Pana. Muszę je mieć w nieprzekraczalnym terminie do 10 maja br.”

W efekcie takiego stwierdzenia na ogół słabnie sprawność psychiczna strony, do której taki komunikat jest kierowany, zwiększa się natomiast jej determinacja do zawarcia porozumienia „za wszelką cenę”. Istnieje duże prawdopodobieństwo, że producent wykaże większą skłonność do zaakceptowania proponowanych warunków, ulegając argumentacji kupującego – zwłaszcza że ma do czynienia z klientem składającym duże zamówienia, którego zna od wielu lat. Podkreślenie przez klienta solidności firmy jest dobrym posunięciem taktycznym, gdyż daje producentowi poczucie zadowolenia, zwiększając tym samym jego skłonność do pójścia na ustępstwa. Nie miałoby to prawdopodobnie miejsca, gdyby kupujący podkreślił, że zależy mu nie na firmie, tylko na jej produkcie. Wówczas w umyśle producenta prawdopodobnie pojawiłaby się myśl: „skoro cenisz sobie walory mojego produktu, to musisz liczyć się z koniecznością zapłaty wyższej ceny”. Dlatego też podczas pertraktacji z partnerem podkreślaj, że **cenisz sobie współpracę z nim i jego firmą, bo takie same produkty możesz nabyć od innego dostawcy.**

- **technika udręczonego pracownika**

Przedstawiamy napięty plan swoich obowiązków po to, by nakłonić naszego partnera do szybkiego sformułowania najlepszych warunków. Sygnalizowany przez nas nadmiar obowiązków jest odczytywany przez stronę przeciwną jako trudność w znalezieniu terminu na wspólne spotkanie. Istnieje duże prawdopodobieństwo, że będzie ona skłonna zaakceptować każdy termin dogodny dla nas, nawet gdy będzie on dla niej zbyt krótki, by dobrze przygotować się do rozmów.

PRZYKŁAD

„Droga Pani, nie wiem, czy uda mi się znaleźć jakikolwiek wolny termin jeszcze w tym miesiącu – z uwagi na nawet pracy i ciężące na mnie obowiązki. Och, widzę, że zwolnił mi się jutro jeden termin, zatem ma Pani ogromne szczęście – możemy się spotkać jutro”

PRZYKŁAD

Pracodawca, domyślając się celu wizyty pracownika (chodzi o podwyżkę wynagrodzenia), już na początku rozmowy komunikuje mu:

„Panie Piotrze, mogę Panu poświęcić tylko 15 minut, bo zaraz rozpoczynam naradę”.

W takiej sytuacji niedoświadczony rozmówca, będąc pod presją napiętego planu obowiązków i obciążeń swojego szefa, uelastycznia swoje żądania i zgadza się na warunki gorsze, niż wynikałoby to z wcześniejszych jego założeń. Doświadczony rozmówca z pewnością przełoży rozmowę na następny, dogodny dla obu stron termin. Przedstawienie napiętego programu zajęć i własnych obowiązków ma na celu uzyskanie wyrozumiałości partnera i wzbudzenie w nim chęci do współdziałania, ale przede wszystkim służy skłonieniu go do możliwie szybkiego określenia najlepszych warunków porozumienia. Osoba poddana takiej presji dostosowuje się do „napiętego programu” swojego partnera i spieszy się z zawarciem porozumienia, bez należytej analizy okoliczności i konsekwencji z tego wynikających.

- **technika ataku frontального**

Polega na skompromitowaniu wiarygodności drugiej strony. Jej stosowanie jest bardzo ryzykowne, gdyż może doprowadzić do nieracjonalnej eskalacji zaangażowania strony, do której jest kierowana, co w konsekwencji może skutkować usztywnieniem relacji między stronami, a nawet do zerwania pertraktacji. Nikt przecież nie lubi być posądzany o brak kompetencji. Jest to technika bardzo konfliktogenna i z uwagi na to powinno się ją stosować jedynie w wyjątkowych sytuacjach.

PRZYKŁAD

Podczas toczących się negocjacji jeden z członków zespołu gospodarza niezbyt uprzejmie odpowiada na zadane przez partnera pytanie. Po chwili konsternacji, przyjmując znaczący wyraz twarzy, daje ripostę:

„Tylko niedoświadczony negocjator mógłby w ten sposób traktować stronę przeciwną”.

- **technika „mordercza wskazówka”**

Jest niejako uzupełnieniem techniki ataku frontального, a jej zastosowanie ma na celu podważenie zaufania do propozycji zgłoszonej przez negocjatora strony przeciwnej. Na ogół przybiera formę

radę kierowanej do adwersarza co do tego, co powinien zrobić, by negocjacje zakończyły się sukcesem. Osoba stosująca tę technikę zakłada, że jej partner skorzysta z danej mu „wskazówki”.

PRZYKŁAD

Kupujący mówi do sprzedawcy mebli ogrodowych:

„Powinien Pan poprawić proponowane warunki”.

Wieloletni odbiorca materiałów biurowych zwraca się do zaprzyjaźnionego dostawcy produktów:

„Nie bawmy się w te gierki, niech Pan od razu powie, jaką cenę jest Pan skłonny zaakceptować, i pójdziemy na kawę”.

- **technika ultymatywnych pogroźek „albo-albo” (inaczej zwana techniką blefu)**

Ma na celu wprowadzenie oponenta w błąd poprzez zakomunikowanie mu dwóch skrajnych rozwiązań zaistniałego problemu: *„albo zgodzi się Pan na... albo przerywamy spotkanie”*. Polega na stosowaniu względem niego eskalacji, a nawet gróźb w celu wywołania stanu zagrożenia. Stosując tę technikę, staramy się pokazać naszą niezależność oraz zasygnalizować własną przewagę. Wszystkie tego typu posunięcia mają na celu spowodowanie dyskomfortu psychicznego drugiej strony, która w obawie przed odrzuceniem jej propozycji zwiększa swoją skłonność do przyjęcia stawianych jej warunków. Jest to technika bardzo skuteczna i przynosząca szybkie rozwiązanie problemu, chociaż korzystne tylko dla strony, która ją zastosowała. Może też okazać się skuteczna w przypadku, kiedy mamy do czynienia z niedoświadczonym negocjatorem, chociaż nie zawsze tak musi być. Trudno bowiem przewidzieć, czy w odpowiedzi na wysunięte ultimatum nie włączy się *spirala nieracjonalnego zaangażowania* – w myśl zasady „ja nie będę miał, ale ty również niczego nie dostaniesz”, co w ostateczności może doprowadzić do zerwania pertraktacji. Dla profesjonalistów negocjacyjnych technika ta jest jednak bardzo łatwa do rozszyfrowania, stąd na ogół przynosi odwrotny skutek, gdyż wieloletnie doświadczenie sugeruje podjęcie wyzwania i akceptowanie groźby. Choć przy takim działaniu nie można wykluczyć doprowadzenia do impasu, a nawet zerwania negocjacji, to jednak profesjonalści stosują takie rozwiązanie, gdyż pokazują w ten sposób swoją siłę – a poza tym w każdej chwili mogą wyjść z propozycją przerwy, podczas której będą się starali jeszcze raz rozważyć możliwości rozwiązania zaistniałej rozbieżności między stronami sporu. Trzeba jednak pamiętać, że technika ta należy do najbardziej konfliktogennych technik presji

psychologicznej, gdyż jej istota sprowadza się do narzucenia i wymuszenia na drugiej stronie wyboru jednej z dwóch opcji, co zawsze jest źródłem negatywnych emocji, które nie sprzyjają prowadzeniu rokowań. Oto przykładowe komunikaty wykorzystujące tę technikę:

„Albo zgodzicie się na nasze warunki, albo nie mamy o czym dalej pertraktować”,

„Albo rozważy Pan obniżenie ceny, albo idę do konkurencji”,

„Jeśli nie akceptujecie naszej propozycji, to jesteśmy zmuszeni przerwać negocjacje”.

- **technika zabójczego pytania**

Ma na celu wzbudzenie u jego adresata wątpliwości co do zasadności danej przez niego propozycji. Pytanie to nazwane jest zabójczym, gdyż – podobnie jak w przypadku poprzedniej techniki – zmusza oponenta do zweryfikowania postawionych przez niego warunków poprzez danie mu do zrozumienia, że są one nadal trudne do zaakceptowania przez drugą stronę. Najczęściej znajduje ono odzwierciedlenie w następujących komunikatach:

„Czy to, co Pan właśnie zaproponował, należy traktować jako ostateczną Pana ofertę?”,

„Czy Pana propozycja jest jeszcze negocjowalna?”

I choć niedoświadczony negocjator, słysząc to pytanie, prawdopodobnie odpowie: „tak” albo od razu zasygnalizuje wolę dania czegoś jeszcze po to, by zminimalizować niezadowolenie pytającego (taka właśnie była intencja nadawcy pytania), to profesjonalista, odczytując pytanie jako formę presji, będzie starał się – poprzez odpowiedni dobór słów – uświadomić drugiej stronie, że oferta, którą przed chwilą zaproponował, jest dla niej bardzo atrakcyjna. Z pewnością jednak nie wyjdzie z inicjatywą dania czegoś więcej.

PRZYKŁAD

Podczas trwających już od godziny negocjacji jeden z uczestników, po usłyszeniu kolejnej już propozycji strony przeciwnej, podejmuje znów próbę obniżenia ceny produktu będącego przedmiotem negocjacji. Zadając pytanie: „Czy to Pańska ostateczna oferta? Czy jest ona jeszcze negocjowalna?” liczy na to, że druga strona uzna ostatnio przedstawioną propozycję za ciągle jeszcze zbyt wygórowaną i ją obniży. Tak się jednak nie dzieje, bo przeciwnik rozpoznał technikę, co znalazło wyraz w udzieleniu następującej odpowiedzi:

„Proszę Państwa, pragnę zwrócić uwagę, że obniżyliśmy już cenę o 20%, zgodziliśmy się na odroczenie terminu płatności, zagwarantowaliśmy transport, zatem uważamy, że ostateczna cena, którą proponujemy, jest dla Państwa bardzo atrakcyjna”.

Podsumowując poczynione dotychczas ustępstwa, przedstawiciel strony przeciwnej daje do zrozumienia, że mają one znaczącą wartość. Jego reakcja jest właściwa, bo zarówno odpowiedź: „tak”, jak i „nie” byłyby w tym przypadku niekorzystne. Wyrażenie zgody na dalsze negocjacje oznaczałoby ich kontynuację, ale z nadszarpniętym zaufaniem do wiarygodności jego osoby i przeświadczeniem strony zadającej „mordercze pytanie”, że warto jeszcze naciskać mocniej. Odpowiedź taka jest wprawdzie szansą na prowadzenie dalej negocjacji, ale jest równocześnie wyrażeniem zgody na obniżenie poziomu żądań. Z kolei odpowiedź „nie” mogłaby oznaczać brak porozumienia i koniec negocjacji. Stałoby się to zwłaszcza wtedy, gdy okazałoby się, że zadający „mordercze pytanie” jeszcze nie otrzymał tych wartości, na których zależało jego zespołowi. Zatem zaprezentowana powyżej formuła odpowiedzi wydaje się najlepsza w opisywanym przypadku, daje bowiem możliwość pociągnięcia dalszych negocjacji bez utraty twarzy. By wybrnąć z tej patowej sytuacji, strona poddana takiej presji powinna odpowiedzieć pytaniem na pytanie. Wówczas odpowiedź na „mordercze pytanie” mogłaby brzmieć następująco:

„Proszę Państwa, pragnę zwrócić uwagę, że obniżyliśmy już cenę o 20%, zgodziliśmy się na odroczenie terminu płatności, zagwarantowaliśmy transport, zatem uważamy, że ostateczna cena, którą proponujemy, jest dla Państwa bardzo atrakcyjna. Ale może jest jeszcze coś, co moglibyśmy zrobić, by spełnić Państwa oczekiwania?”

- **technika „próbny balon”**

Istota tej techniki sprowadza się do przedstawienia partnerowi negocjacyjnemu sytuacji hipotetycznej typu „co by było, gdyby”, licząc na otrzymanie od niego informacji, których w inny sposób nie udałoby się uzyskać. Czasami jednak nie udaje się uzyskać informacji, gdyż profesjonalny negocjator²¹ nie odpowiada na pytania próbne.

PRZYKŁAD

Sprzedający zwraca się do przedstawiciela handlowego, który rozważa zakup środków przeznaczonych do dezynfekcji pomieszczeń biurowych w cenie jednostkowej 15,00 zł/szt. By zachęcić go do nawiązania długofalowej współpracy, daje następującą propozycję:

„Przy określonych warunkach dostawy i wielkości zakupu mogę obiecać, że rozważę zejście z ceny nawet do 10,00 zł/szt.”

21 G. Myśliwiec, *Techniki i triki...*, s. 44.

Sprzedawca puszcza „próbny balon”, jednocześnie nic nie obiecując, gdyż sformułowanie „przy określonych warunkach dostawy i wielkości zakupu” daje mu szerokie możliwości manewru. Zawsze też może wycofać się ze złożonej deklaracji bez utraty twarzy, bo stwierdzenie „określone warunki dostawy i wielkość zakupu” jest bardzo niejednoznaczne, a jednocześnie pojemne. Puszczając „próbny balon”, jest jednak w stanie określić w przybliżeniu, jakie ilości kupujący ma na myśli, jaka jest jego determinacja do zakupu, jaką ma tolerancję na poziom ceny.

- **technika „nagrody w raju”**

Polega na obiecywaniu partnerowi dodatkowych korzyści w nieokreślonej przyszłości. Partner zachęcony nagrodą jest skłonny zgodzić się na proponowane warunki, których na początku negocjacji nie brał w ogóle pod uwagę.

PRZYKŁAD

Właściciel salonu samochodowego negocjuje cenę samochodów dostawczych z kierownikiem Działu Zakupów dużej firmy transportowej:

„Jeśli nawiążemy wieloletnią współpracę, to z pewnością pomyślimy o upustach cenowych przy następnym zakupie samochodów”.

Inwestor do przedsiębiorcy budowlanego:

„Jeżeli podpiszemy dziś kontrakt, to obiecujemy duże inwestycje w waszym mieście”.

Sprzedający do kupującego:

„Nie mogę Pani zagwarantować dostawy towaru w określonym przez Panią terminie, ale jak nawiążemy długookresowe relacje, to obiecuję, że nie będzie z tym problemu”.

- **technika „aroganckiego kupca”**

Opiera się na założeniu, że kupujący zawsze występuje w pozycji dominującej względem sprzedającego i to on decyduje o wyborze dostawcy. Poprzez swoje zachowanie (mimika twarzy, lekceważąca postawa, unikanie kontaktu wzrokowego, przerywanie itp.) stara się wywołać dyskomfort psychiczny u swojego rozmówcy po to, by przeforsować swoje argumenty.

Przy stosowaniu tej techniki należy jednak pamiętać o konieczności uwzględnienia uwarunkowań rynkowych w zakresie relacji popyt/podaż. Jeśli bowiem okaże się, że istnieje nadwyżka popytu nad podażą produktów, to miejsce aroganckiego kupca zajmuje arogancki sprzedawca. Jest to szczególnie widoczne na rynku usług i rynku pracy – zwłaszcza tam, gdzie występuje bezrobocie.

PRZYKŁAD

Szef dużej firmy mówi do osoby aplikującej na wakujące stanowisko pracy:

„Proszę Pana, na to stanowisko aplikuje dziennie kilkunastu kandydatów”.

Usługodawca odpowiada klientowi, który zgłosił krytyczną uwagę co do jakości wykonanej pracy:

„Proszę Pana, ja nie mam czasu na wysłuchiwanie Pana uwag odnośnie do wykonanej przeze mnie pracy – jak się nie podoba, to niech sam Pan sobie dokonuje poprawek, a na mnie już czekają inni klienci!”

- **technika rosyjskiego frontu**

Jej istota sprowadza się do uzyskania pozycji negocjacyjnej dzięki przedstawieniu oponentowi dwóch opcji – każda z nich jest dla nas korzystna. Dla naszego partnera tylko jedna z nich wydaje się korzystniejsza. Oponent, mając możliwość wyboru, wybiera tę bardziej korzystną, choć robi to na zasadzie wyboru „mniejszego zła”.

PRZYKŁAD

Podczas trwających właśnie od godziny negocjacji płacowych między dyrektorem Działu HR a panią Alą, która zwerbalizowała swoje oczekiwania co do wynagrodzenia miesięcznego w przedziale 3700–4000 zł, kobieta otrzymała następującą informację zwrotną:

„Pani Alicjo, mogę Pani zaproponować pensję w wysokości 3500 zł, no, powiedzmy 3700 zł. To jest wszystko, co mogę Pani zaoferować”.

Pani Alicja, godząc się na pensję w wysokości 3700, wybrała kwotę wyższą niż ta w wysokości 3500 zł – chociaż jej oczekiwania były większe. Było to prawdopodobnie konsekwencją popełnionego przez nią błędu, ponieważ jej oczekiwania powinny być zakomunikowane w następujący sposób:

„Panie Dyrektorze, myślę, że kwota 4000 zł, no, powiedzmy 3700 zł byłaby dla Państwa firmy do przyjęcia”.

Pani Alicja jako osoba „sprzedająca” swoje kompetencje powinna zacząć od wyższych żądań (oczywiście realnych) po to, by przejść do nieco niższych. Być może właśnie dlatego kwota, którą zaproponował dyrektor – jako osoba „kupująca” jej kompetencje – była niższa, co prawdopodobnie było konsekwencją błędu, który popełniła.

- **technika skubania**

Jej celem jest zdobycie dodatkowych wartości w końcowej fazie negocjacji, gdy wszystko jest już ustalone i wystarczy tylko podpisać umowę. Wykorzystując zmęczenie partnera, druga strona żąda jeszcze dodatkowego ustępstwa.

„Jeśli dołoży mi Pan w gratisie jeszcze do tego płaszcz apaszkę, to zgodzę się na cenę, którą Pan podał za płaszcz”.

- **technika niepełnego pełnomocnictwa**

Oponent po osiągnięciu porozumienia w pewnej kwestii zastrzega jednak, że przekroczył swoje uprawnienia i musi w tej sprawie porozumieć się z przełożonym, co nie jest prawdą, ale dzięki odwołaniu się do konieczności skontaktowania się z osobą decyzyjną – by wyraziła zgodę na poczynione przez niego ustępstwo – prawdopodobnie chce jeszcze wyrzucić presję na swoim rozmówcy, by uzyskać dodatkowe ustępstwa.

- **technika spotkania się w połowie drogi**

To często stosowana technika polegająca na podziale rozbieżności (np. cenowej) między ofertami kupującego i sprzedającego po połowie.

PRZYKŁAD

Sprzedający mówi do kupującego:

„Mogę sprzedać Panu ten telefon za 100 zł, bo to, co mi Pan zaoferował, czyli 50 zł, to stanowczo za mało!”

Po kilkuminutowej wymianie zdań jeden z nich proponuje dojść do porozumienia poprzez „spotkanie się w połowie drogi”, czyli kupujący doda jeszcze 25 zł, natomiast sprzedający obniży cenę o 25 zł. Ostatecznie telefon zostaje sprzedany za 75 zł. Oba, dochodząc do porozumienia, są zadowoleni, bo każdy z nich „stracił taką samą kwotę” – ale czy każdy stracił tyle samo? Otóż nie. Sprzedający „stracił” tylko $\frac{1}{4}$ swojej wyjściowej ceny (25 zł ze 100 zł), a kupujący aż $\frac{1}{2}$ (25 zł z 50 zł). A zatem jeśli jesteś sprzedającym, to „spotkanie w połowie drogi” będzie dla ciebie zawsze korzystne – warto więc takie rozwiązanie proponować! – natomiast jeśli jesteś kupującym, to zanim podejmiesz taką decyzję, rozważ, czy jest jeszcze coś, co ma dla ciebie wartość, którą uzyskujesz dodatkowo w wyniku zgody „na spotkanie się w połowie drogi”. W naszym przypadku może to być produkt dobrej jakości, a może sprzedający zgodzi się na zapłatę odroczoną, a może kupujesz coś, co doda Ci prestiżu i uznania środowiska. Wówczas Twoja strata jako kupującego ma wymiar inny niż w sytuacji, gdybyś nic dodatkowo nie uzyskał. Jeśli jednak taka sytuacja wystąpi, to chociaż – zgadzając się na takie rozwiązanie – podkreśl, że to ty tracisz i zaproponuj jakąś rekompensatę, np. dołączenia opakowania, gwarancji czy chociażby postawienia dobrej kawy i ciastka. Warto spróbować wynegocjować coś więcej, niż wynika ze „spotkania się w połowie drogi” i pamiętać, że kupujący, który chce kupić taniej, niż żąda sprzedający, zawsze traci, sprzedający zaś zawsze zyskuje.

Przedstawione przykłady wyraźnie pokazują, że nie ma recepty na dobre negocjacje. Szansa pojawi się tylko wtedy, gdy będziemy działać adekwatnie do sytuacji, w której jesteśmy. Raz bowiem „spotkanie w połowie drogi” będzie dla nas, jako kupującego, korzystne, a raz niekorzystne. Dla ścisłości podajmy, że technika „spotkajmy się w połowie drogi” jest dla starszej generacji bardziej rozpoznawalna pod nazwą „krakowskiego targu”.

- **technika dobrego i złego policjanta**

Jej celem jest poddanie drugiej strony psychicznej presji. „Zły policjant” rozpoczyna rozmowę od przedstawienia najgorszej z naszego punktu widzenia oferty, połączonej z agresją, groźbami i nieuwzględniającej ustępstw. Następnie opuszcza nas, nie podając przyczyny. W tym czasie „dobry policjant” (drugi negocjator) stara się szybko dojść do konsensusu, zanim „zły policjant” uniemożliwi to.

- **technika „zdechłej rybki”**

Polega na postawieniu przez oponenta nowego warunku zawarcia porozumienia, który dla niego jest mało istotny – natomiast uciążliwy do spełnienia dla strony przeciwnej („zdechła rybka”). Wobec wyraźnego niezadowolenia drugiej strony rezygnuje z propozycji, ale w zamian za to żąda odpowiedniego ustępstwa. Pod wpływem presji druga strona godzi się na ustępstwo pod warunkiem wycofania postawionego wcześniej żądania (tzw. zdechłej rybki).

Zaprezentowany przegląd technik presji psychologicznej – których rolą jest wywoływanie dyskomfortu psychicznego partnera podczas prowadzonych z nim negocjacji – dotyczy zaledwie wąskiego fragmentu całego zbioru posunięć manipulacyjnych i nie zawsze etycznych działań stosowanych w celu uzyskania zamierzonego efektu. Trudno stwierdzić ich rzeczywistą skuteczność, bowiem zależy ona od wielu innych czynników: języka użytego do przekazu określonych treści, posiadanych alternatyw wyboru czy determinacji do uzyskania porozumienia. Za najważniejszy jednak czynnik należy uznać posiadaną przez negocjatorów świadomość negocjacyjną. To właśnie dzięki niej dochodzi do odwzorowania rzeczywistości w naszych umysłach, to ona pomaga nam odpowiednio wykorzystać posiadaną wiedzę, zastosować przekaz werbalny lub niewerbalny adekwatnie do sytuacji, w której właśnie się znaleźliśmy. I choć wszyscy negocjujemy niemal codziennie, to tylko nieliczni z nas czynią starania, by permanentnie rozwijać swoją świadomość negocjacyjną i dzięki temu doskonalić swoje umiejętności. Nie dziwny się więc, że działając po omacku, bez świadomości negocjacyjnej, wpadamy w pułapkę komunikowania się za pomocą języka niedostosowanego do danej sytuacji czy używania technik i posunięć taktycznych nieadekwatnych do uwarunkowań, w których funkcjonujemy, czego efektem finalnym jest zazwyczaj zaostrzenie konfliktu, a nawet zerwanie negocjacji.

DO ZAPAMIĘTANIA!

- By prowadzić profesjonalne negocjacje, nie wystarczy znać techniki, triki i taktyki negocjacyjne oraz sprawnie posługiwać się językiem negocjacji – trzeba jeszcze mieć świadomość negocjacyjną, by dokonać słusznego ich wyboru.
- Przystępując do negocjacji, należy pamiętać o tym, że nasze zachowania są zdeterminowane posiadaną przez nas świadomością negocjacyjną, opierającą się na posiadanej wiedzy oraz głęboko zakorzenionych w naszym umyśle przekonaniach i poglądach. Zachowania partnera są z kolei determinowane jego wiedzą i zakorzenionymi w jego umyśle przekonaniami i poglądami.
- Świadomość jest trudna do zdefiniowania, bo jest osadzona w różnych dyscyplinach i można ją rozpatrywać w różnych kontekstach, co oznacza, że każdy z nas inaczej odwzorowuje zjawiska, otaczającą nas rzeczywistość, a także zachowania drugiej strony (nie jest ważne, co zrobisz – ważne, jak twoje zachowania zostaną odczytane przez drugą stronę).
- Język negocjacji jest szczególnym rodzajem komunikacji interpersonalnej, który należy rozpatrywać nie tylko w kontekście informacyjnym, ale w charakterze narzędzia oddziaływania na zachowania komunikujących się osób.
- W negocjacjach dopuszcza się możliwość stosowania manipulacji językowej.
- Specyfika języka negocjacji polega na świadomym wykorzystywaniu go do oddziaływania na zachowania partnerów po to, by uzyskać zamierzoną korzyść i rozwiązać problem.
- Negocjujące strony świadomie dobierają wyrazy w taki sposób, by doszło do przeobrażeń znaczeniowych w celu „uśpienia czujności” swojego partnera.
- W czasie negocjacji należy wystrzegać się pytań zamkniętych, niedających na ogół szansy na wejście w przestrzeń adwersarza.
- Pamiętajmy o tym, że pytania zaczynające się od „czy?” są stratą czasu, bo nie przynoszą wartościowych informacji. Poza tym adwersarz odbiera je na ogół jako manipulowanie jego osobą i chęć odebrania mu prawa do powiedzenia „nie”.
- Chcąc podjąć działania zgodne z perspektywą naszego adwersarza, musimy, poprzez zadawanie odpowiednich pytań, wniknąć w jego świat, w jego wizję widzenia sytuacji.
- Należy odróżnić posunięcia taktyczne od stosowania technik.

Rozdział III

Źródła siły w negocjacjach

Znajomość sytuacji negocjacyjnej

Sposób postrzegania celu i strategii

1. Znajomość sytuacji negocjacyjnej	67
2. Sposób postrzegania celu i strategii	71

1. Znajomość sytuacji negocjacyjnej

Istnieje powszechne przekonanie, że siła to władza, a władza to zdolność do wywołania pożądanego efektu. Patrząc z perspektywy negocjacji, jesteśmy tak silni, jak druga strona postrzega, że jesteśmy. Idąc tym tropem, można zaryzykować stwierdzenie, że nie jest ważne, jakie masz atuty, ale jakie atuty przypisują ci inni. Jak słusznie zauważa H. Cohen: „*w ostatecznym rozrachunku ma znaczenie nie to, co masz, ale to, co inni myślą, że masz*”¹. Zatem na siłę w negocjacjach składa się wszystko to, czym możemy się posłużyć, aby nakłonić drugą stronę do zgody na zaproponowane przez nas warunki. Musimy też **wykazać się znajomością sytuacji negocjacyjnej** jeszcze przed przystąpieniem do rozmów. Dlatego przygotowując się do negocjacji, powinniśmy *dokonać diagnozowania formalnego* – w ramach którego staramy się znaleźć odpowiedź na następujące pytania:

- jaki jestem – czyli, jakie cechy mojego charakteru mogą utrudniać dojście do konsensusu?
- kim jest mój partner w rozmowach, czyli jaką pozycję zajmuje w firmie, jaki jest jego profil osobowościowy, jakie ma zainteresowania i nieszkodliwe słabości, rodzaj wykształcenia czy system wartości?
- co wiem o firmie – jej historii, strukturze i kulturze organizacyjnej, związkach firmy z dawnymi oraz obecnymi kontrahentami i z bankami, jej pozycji na konkurencyjnym rynku, jej płynności finansowej itp.?
- jaki charakter będą miały rozmowy – bardziej czy mniej formalny, kto ustali obowiązujący podczas negocjacji harmonogram rozmów i procedury (kto zacznie rozmowy, według jakich zasad będą rozstrzygane spory itp.), jaki należałoby zaproponować skład zespołu negocjacyjnego, kogo wybrać na przewodniczącego, w jakim czasie i w jakim miejscu powinny odbywać się negocjacje – czy lepiej byłoby zaproponować spotkanie we własnej firmie, miejscu neutralnym, czy u partnera?

Zapewne pytań natury formalnej, na które negocjator musi znaleźć odpowiedź na etapie prenegocyjnym, jest znacznie więcej. Będzie to oczywiście zależało od stopnia ważności negocjacji,

1 H. Cohen, *Wynegocjuj to!*, s. 219.

naszej determinacji do uzyskania porozumienia i wielu innych okoliczności. Być może na część z tych pytań pomoże nam znaleźć odpowiedź przeprowadzenie *diagnozowania merytorycznego*, polegającego na poszukiwaniu przez negocjatora odpowiedzi na następujące pytania:

- co jest przedmiotem sporu? – jeśli odpowiemy sobie na to pytanie, to będziemy w stanie wyznaczyć problem negocjacyjny,
- jak definiujemy własne interesy – czyli na czym zależy nam, a co może być ważne dla partnera?
- co chcemy osiągnąć – czyli jaki jest nasz cel maksymalny i minimalny oraz jaki może być obszar ewentualnego porozumienia?
- jakie są inne możliwości realizacji naszych celów w przypadku, gdyby nie doszło do porozumienia, czyli jaka jest nasza BATNA, a jaka partnera?
- jaki mamy zakres swobody w prowadzeniu negocjacji?
- jakich argumentów powinniśmy użyć, by udało się osiągnąć założone cele?
- jakie są przypuszczalne alternatywy naszego partnera?
- jakie są motywy działania naszego partnera – rzeczywiste, a nie deklaratywne? Ich poznanie może wskazać nam kierunek ewentualnego poszukiwania dalszych informacji, niezbędnych do prowadzenia negocjacji,
- jakie są przypuszczalne cele partnera oraz jaką ma determinację do ich realizacji?
- jakie argumenty może mieć nasz partner?
- jakie powinniśmy przyjąć kryteria oceny ewentualnego porozumienia, możliwe do zaakceptowania przez każdą ze stron?

Nasze działania powinniśmy *rozpocząć od określenia celu*, który chcemy osiągnąć. Jest to niewątpliwie ta kategoria, która warunkuje nasze zachowania. Będąc swoistego rodzaju „obrazem”, do którego strony dążą, czy „poziomem aspiracji”, może być przez każdą ze stron różnie pojmowany, co zdecydowanie utrudnia prowadzenie negocjacji. Poza celem maksymalnym, od którego zaczynamy negocjacje, musimy zawsze wyznaczyć cel minimalny, poniżej którego zejść nie możemy. Można go rozpatrywać w wymiarze „twardym”, czyli ekonomicznym (określanym za pomocą liczb), lub „miękkim” (budowanie relacji, trwałość porozumienia, dobra płaszczyzna do porozumienia itp.). Ale to od nas i tego, co stanowi dla nas największą wartość, zależy, jak te cele będziemy postrzegać. Pamiętajmy, że takie same dylematy może mieć druga strona. Dlatego też na każdy wyznaczony w negocjacjach cel powinno się spojrzeć wielowymiarowo

i traktować go jako wypadkową celów: negocjacyjnych, które zamierzamy osiągnąć (pozyskanie klientów, kredytu) i celów osobistych postrzeganych w perspektywie psychologicznej (poczucie zadowolenia z siebie, poczucie zadowolenia z dobrze spełnionych obowiązków, poczucie zawodowego sukcesu czy polepszenia swojego wizerunku). Pamiętajmy też, że przystępując do negocjacji, strony dążą nie tylko do osiągnięcia swoich celów zwerbalizowanych (bepośrednio widocznych w wymiarze materialnym), ale również ukrytych – kształtowanych przez rozmaite czynniki psychologiczne, które motywują jednostki do określonych zachowań w toku negocjacji. Może to być np. chęć zachowania twarzy, osiągnięcia wyniku lepszego niż w poprzednich negocjacjach, chęć utrzymania reputacji osoby postępującej zgodnie z przyjętymi normami i wzorcami czy chęć wytworzenia przekonania o byciu osobą logiczną, otwartą na propozycję. Dążenie do zaspokojenia tej potrzeby skłania negocjatorów do poświęcania różnych korzyści tylko dlatego, by zachować pożądaną obraz siebie jako negocjatora kompetentnego, co obrazuje poniższy przykład.

PRZYKŁAD

Pracodawca w trakcie negocjacji płacowych popełnił błąd, przyznając pracownikowi podwyżkę większą, niż wynikałaby z panujących w firmie zwyczajów i zadań faktycznie wykonanych. Chcąc uzasadnić swoją decyzję innym pracownikom, stwierdził, że dokładnie rozważył żądania drugiej strony i uznał podwyżkę za zasadną. W toku dalszych rozmów okazało się jednak, że nie ma (co niewątpliwie pracodawca sobie uświadomił w późniejszym okresie) powodów uzasadniających takie działania. Mimo to pracodawca nadal twardo trzymał się swojego stanowiska, gdyż w jego odczuciu brak konsekwencji działania (skoro powiedział, że dokładnie rozważył) podważałby jego autorytet jako szefa i świadczyłby o jego niekompetencji.

Zaprezentowany przykład wyraźnie wskazuje, że procesy decyzyjne uwarunkowane zostały celami ukrytymi niematerialnymi i stanowiły przyczynę nieracjonalności działania. Dlatego też profesjonalni negocjatorzy, a za takiego możemy uznać H. Cohena, zwracają uwagę na konieczność ustalenia (różnymi sposobami), co tak naprawdę jest ważne dla osoby z nami negocjującej, jakie są jej prawdziwe potrzeby. Jeszcze przed pójściem na negocjacje starajmy się więc **pozyskać jak najwięcej informacji o rzeczywistych potrzebach i oczekiwaniach drugiej strony** – może nawet od kogoś, kto miał już wcześniej kontakt z osobą, z którą przyjdzie nam się spotkać. Doświadczenia innych osób mogą okazać się bardzo przydatne. Jak stwierdza H. Cohen:

„gdy już dochodzi do interakcji z drugą stroną, zadawaj pytania, słuchaj i badaj. Jeśli będziesz postępował w ten sposób i jeśli masz choć trochę wrażliwości, dowiesz się, jak przekształcić i zmodyfikować swoją propozycję, by sfinalizować umowę”².

Nie wahajmy się zatem zadawać dodatkowe pytania, a jeśli wystąpi taka potrzeba – nie bójmy się poprosić naszego adwersarza o wyjaśnienie. W większości przypadków wyartykułowanie swojej niewiedzy budzi u profesjonalistów szacunek. Dlatego warto zanotować w swoim słowniku negocjacyjnym proste, a jakże rzadko wypowiedziane zdanie:

„Przepraszam, ale nie rozumiem, czy mógłby mi Pan to wyjaśnić?”

Zebrane informacje pozwolą nam odkryć, o co tak naprawdę nasz partner zamierza walczyć, bo to, czego żąda, nie musi być tym, na czym mu naprawdę zależy. Nie bójmy się więc zadawać pytania, uważnie słuchajmy i badajmy. To da nam siłę do przekształcania i modyfikowania naszych propozycji, dzięki czemu możemy zbliżyć się do sfinalizowania pertraktacji. Należy mieć jednak świadomość, **że wszystkie zebrane informacje pozwolą nam tylko na szacunkową ocenę siły negocjacyjnej partnera. I choć jest to zadanie niełatwe i czasochłonne, to warto to zrobić.** Warto podjąć ten wysiłek, gdyż od tego, ile wiemy na temat partnera, zależeć będzie nasz sukces w negocjacjach. Każda zebrana wcześniej informacja może okazać się bardzo istotna i stanowić o sile negocjacyjnej.

Spójrzmy zatem na poniższą listę pytań i poszukajmy odpowiedzi. Być może one właśnie będą stanowić podstawę do określenia siły negocjacyjnej partnera. Zanim więc przystąpimy do negocjacji, starajmy się dowiedzieć:

- z jaką determinacją strony będą dążyć do osiągnięcia celu?
- jakie będą możliwości partnera do wywierania nacisku?
- czy my lub oni będą w stanie narzucić określony sposób postępowania?
- jakie argumenty możemy wykorzystać i jaka będzie ich siła z punktu widzenia ich słuszności i logiki?
- której ze stron bardziej zależy na dojściu do porozumienia?
- która ze stron ma więcej fachowców od negocjacji?
- która ze stron wie więcej o partnerze i lepiej rozpoznała jego oczekiwania?

2 Tamże, s. 269.

- która ze stron może posłużyć się argumentami zmuszającymi partnera do zmiany stanowiska?
- co zamierzalibyśmy osiągnąć, gdybyśmy znaleźli się na miejscu drugiej strony?
- jakie mogą być konsekwencje przerwania negocjacji lub braku porozumienia?
- która ze stron ma więcej opcji alternatywnych, czyli kto ma lepszą BATNA? W celu podkreślenia wagi tego czynnika poświęcono mu rozdział IV.

Należy jednak pamiętać, że siła w negocjacjach ma charakter subiektywny. To, jak każda ze stron nawzajem się postrzega, zależy od tego, co się dzieje w jej umyśle. Trafnie ujął to H. Cohen:

„Ważne jest nie to, co masz, ale to, co inni myślą, że masz. Liczy się nie to, jaką masz siłę, ale to, jaką masz siłę według drugiej strony”³.

2. Sposób postrzegania celu i strategii

Za jedno ze źródeł siły negocjacyjnej możemy też uznać sposób podejścia do **celu negocjacji** oraz **strategii**, która została przyjęta dla potrzeb jego realizacji. Ukształtowany system przekonań i poglądów będących efektem posiadanych doświadczeń, przekazów czy obserwacji poczyną innych negocjatorów generuje określone postawy względem obrazu, do którego strony zamierzają dążyć. Obraz ten, traktowany jako oczekiwany stan rzeczy, jest celem, który każda ze stron chce osiągnąć. Problem polega na tym, że każda ze stron ma w swoim umyśle swój jedyny i niepowtarzalny obraz tego, co zamierza zdobyć podczas negocjacji. Dlatego też trudno jest mieć pewność, czy jej deklaracje znajdą odzwierciedlenie w praktycznym jej zachowaniu podczas trwania negocjacji. Może zdarzyć się, że deklarowanie chęci nawiązania więzi jest prawdziwe, co znajdzie wyraz w sposobie komunikowania się z partnerem, wymianie ustępstw czy chociażby ograniczeniu stosowania technik presji psychologicznej podczas całego czasu trwania negocjacji. Patrząc na cel z perspektywy

3 Tamże, s. 225.

długookresowej, negocjator jest świadomy korzyści, jakie daje nawiązanie wieloletnich relacji z partnerem. W sytuacji, gdy druga strona postrzega cel w perspektywie krótkookresowej, mamy najczęściej do czynienia z dążeniem do indywidualnej – nie zaś wspólnej – satysfakcji⁴. Jej zachowania przybierają w większości przypadków wymiar rywalizacji o „większy kawałek tortu”. Jeżeli druga strona nie jest na to przygotowana, to może wypaść gorzej niż wówczas, gdyby taki wariant rozważyła wcześniej, czyli już na etapie przygotowania się do negocjacji. Mogłaby wtedy wziąć pod uwagę różne inne posunięcia taktyczne, posłużyć się informacjami, które zakłóciłyby komfort psychiczny partnera, a przede wszystkim – przygotowując sobie lepszą BATNA⁵ – nie działałaby pod presją zawarcia porozumienia za wszelką cenę – nawet kosztem zrealizowania swojego celu minimalnego. Rozbieżność w postrzeganiu celów partnerów oznacza zupełnie inne zachowania, niż miałyby to miejsce w przypadku ich spójności. Jeżeli zatem nie odrobimy lekcji dotyczącej rzetelnego rozpoznania partnera (jego profilu osobowościowego, posiadanych kompetencji, decyzyjności itp.), a zwłaszcza jego motywów działania i celów – postrzeganych jako „wynik negocjacji o najwyższej oczekiwanej wartości, uznanej za możliwą do osiągnięcia przy sprzyjającym układzie, okoliczności”⁶, nazywanych często poziomem aspiracji lub poziomem odniesienia, to konsekwencje tego mogą być różne – musimy liczyć się nawet z nieuzyskaniem porozumienia, o czym była mowa w poprzednim podrozdziale. Zatem przy projektowaniu negocjacji powinniśmy brać pod uwagę wiązkę celów traktowanych jako zbiór ujmowany z różnych punktów widzenia.

Istnieje wiele koncepcji i podejść teoretycznych do kategorii „cele” i wynikających z nich podziałów. Przytaczanie ich nie jest jednak zasadne z uwagi na chęć zachowania praktycznego wymiaru opracowania. Uwaga skoncentrowana zostanie jedynie na tych podziałach, które ilustrują związek zachodzący między celami a zachowaniami stron i budowaniem między nimi relacji partnerskich. Przyjęcie takiej perspektywy rozważań wymaga spojrzenia na cele jako wypadkową celów organizacji, celów negocjacyjnych i celów osobistych negocjatora. Na cele osobiste można dodatkowo spojrzeć od strony psychologicznej (poczucie zadowolenia, poczucie dobrze spełnionych obowiązków, poczucie zawodowego sukcesu, polepszenie własnego wizerunku). Wieloznaczność postrzegania celów skłania do uzupełnienia ich o jeszcze

4 Por. Z. Zalewski, *Psychologia zachowań celowych*, PWN, Warszawa 1991, s. 67.

5 Szerzej na temat BATNA w rozdziale IV.

6 R.A. Rządca, *Negocjacje w interesach*, PWE, Warszawa 2003, s. 66.

dwa wymiary: „twardy” i „miękki”. „Twardy” to cel negocjacji określany za pomocą liczby. W negocjacjach nie wystarczy bowiem stwierdzić, że „chcę sprzedać jak najdrożej”. Trzeba skwantyfikować swoje oczekiwania: „chcę sprzedać nie taniej niż za 500 zł”, „chcę uzyskać podwyżkę nie mniejszą niż 200 zł”.

Określanie celu w aspekcie ekonomicznym (twardym) jest w pełni uzasadnione, gdyż wyznacza obszar negocjacji, jednak wydaje się niewystarczające, gdyż wszystko, co jest związane z ludźmi, oznacza, że równie ważne są cele „miękkie” uwypuklające aspekt społeczny, czyli kształtowanie więzi z partnerami, trwałości porozumień, czy tworzenie płaszczyzny do współpracy. To prowadzi często do stawiania celów „miękkich” ponad wynik ekonomiczny. Niestety, w dłuższej perspektywie stawianie jako priorytet osiągnięcia celów „miękkich”, bez zrozumienia istoty problemu, bywa złudne, na co zwraca uwagę wielu badaczy⁷.

PRZYKŁAD

Właśnie rozpoczęły się negocjacje pracownika z pracodawcą w sprawie podwyżki uposażenia. Pracownik, domagając się jej, grozi, że zwolni się z pracy. Kierownik działu HR nastawiony na budowanie więzi z pracownikami, rozumiejący ich potrzeby, ulega presji i zgadza się na podwyżkę – mimo świadomości, że działa niezgodnie z przyjętą strategią firmy, za co prawdopodobnie poniesie określone konsekwencje. Nie postrzegał bowiem negocjacji z pracownikiem w kontekście wyniku ekonomicznego organizacji, patrzył tylko przez pryzmat celu negocjacyjnego o charakterze „miękkim”, przez co uległ żądaniom pracownika w imię kształtowania dobrych relacji wewnętrznych. Podjął jednak decyzję niezgodną z przyjętą strategią firmy.

Patrząc na negocjacje z perspektywy organizacji, powinniśmy więc pamiętać, że w wielu płaszczyznach jej funkcjonowania może mieć miejsce taka sprzeczność celów. Często stosowaną metodą, która pomaga dostrzec całościowy obraz organizacji na rynku i dostosować lub sprawić kompatybilność celów organizacji i negocjacyjnych, jest analiza SWOT i metoda wyznaczania najlepszej alternatywy negocjowanego porozumienia – BATNA. Zawsze jednak należy mieć na uwadze fakt, że pojedyncze negocjacje nie zabezpieczą osiągnięcia wytyczonych celów organizacji⁸, jeżeli nie będą z nimi w związku

7 Należą do nich m.in.: R. Luecke, *Negocjacje*, Harvard Business Essentials, MT Biznes, Konstancin-Jeziorna 2003, s. 162–170; D. Ertel, *Negocjacje jako źródło przewagi konkurencyjnej*, [w:] *Negocjacje i rozwiązywanie konfliktów*, Harvard Business Review, Helion, Gliwice 2005, s. 105–130 i nast.

8 Trudność występuje wtedy, gdy każdy proces negocjacyjny traktuje się jak osobny przypadek, w ramach którego dąży się do odrębnych celów i występuje niespójność działań negocjatorów oraz stosuje się dla każdego procesu inną podstawę oceny wyników. Piśmiennictwo na ten temat D. Ertel, *Negocjacje...*, s. 10.

kompatybilnym (spójnym). Jeżeli przed przystąpieniem do negocjacji nie będziemy świadomi tego faktu, to nasza siła negocjacyjna okaże się zdecydowanie mniejsza niż wówczas, gdybyśmy to wiedzieli – aczkolwiek będzie to jeszcze zależało od przyjętej perspektywy czasowej: długoterminowej czy krótkoterminowej.

Odwieczny dylemat, z którym borykają się negocjatorzy prowadzący rozmowy handlowe z klientami, polega właśnie na określeniu racjonalności podejmowanych decyzji z punktu widzenia krótkiego i długiego czasu. W praktyce przejawia się to w próbie odpowiedzi na pytanie: czy tak „zmanipulować” klienta, by kupić produkt, choć nie jest pewien słuszności zakupu („zysk dla mnie, bo dostanę premię za dobrą sprzedaż”), czy starać się usatysfakcjonować klienta poprzez rzetelną informację, pokazać mu różne możliwości zaspokojenia potrzeby i dać mu poczucie bezpieczeństwa, że nie chcemy go „osaczyć” i „wcisnąć” mu produktu?

W pierwszym przypadku sprzedawca stosuje agresywną strategię sprzedaży, co jest racjonalne z punktu widzenia celów osobistych negocjatora (sprzyja temu istniejący system motywacyjny, który łączy wysokość zarobków od wielkości sprzedaży). W drugim przypadku kładzie nacisk na strategię obsługi klienta. Takie zachowanie będzie ocenione jako nieracjonalne, zarówno z punktu widzenia firmy (stosowanie strategii obsługi klienta w krótkim czasie zwiększa koszty), jak i interesu negocjatora (mniej zarobi). Przyjęcie do oceny długiego horyzontu czasowego zmienia jednak optykę widzenia racjonalności zachowań (stosowanie strategii obsługi klienta zaczyna przynosić wymierne korzyści, agresywna strategia sprzedaży zniechęca klientów do firmy). Sprzedawca ma świadomość, że jeżeli nawet produktu nie sprzeda od razu, to wyrobi w kliencie pozytywne odczucia i nawiąże właściwe relacje. Przyczyniając się do jego satysfakcji z obsługi, stworzy w ten sposób określony wizerunek firmy na konkurencyjnym rynku. Jest szansa, że klient do niego wróci i przyczyni się tym samym do rozwoju firmy, a to już będzie miało przełożenie na jego osobiste korzyści.

Zanim przystąpimy do negocjacji, musimy więc być świadomi tego, że na **cele** trzeba spojrzeć w różnych przekrojach: **negocjacyjnym, osobistym i organizacyjnym** i postrzegać je przez pryzmat czasu ich budowania (krótko- i długoterminowe). Pozwoli nam to na chłodne rozważenie każdej padającej od drugiej strony propozycji i odniesienie jej do strategii organizacji. Da to nam również siłę do podjęcia przemyślanej decyzji, która pogodzi interesy wszystkich stron i zapobiegnie zachwianiu równowagi między realizacją celów

wymiernych (twardych) i niewymiernych. (miękkich). Wprawdzie niektórzy badacze⁹ na przełomie lat 80. i 90. sugerowali, że realizacja celu dotyczącego utrzymania dobrych relacji (**cel miękki uwzględniający aspekt społeczny**) jest substytucyjna względem **celu ekonomicznego (twardego)**, o czym niestety niektórzy praktycy są przekonani do dziś, co skutkuje tym, że stawiają oni cele ekonomiczne i miękkie po przeciwnych stronach. Uważają, że osiągnięcie jednych celów wyklucza realizację drugich, co trzeba uznać za całkowicie nieuprawnione. Dają temu wyraz R. Fischer, W. Ury i B. Patton, którzy zaproponowali sposób pogodzenia tych celów poprzez zastosowanie czterech zasad, czyli oddzielenia ludzi od problemu, koncentrowania się na interesach, a nie stanowiskach, stosowania obiektywnych kryteriów i dania poczucia zadowolenia obu stronom – poprzez poszukiwanie rozwiązań obopólnie satysfakcjonujących¹⁰. Należy natomiast mieć świadomość tego, że przystępując do negocjacji, strony bardzo często dążą do osiągnięcia swoich celów (osobistych), które nie zawsze są bezpośrednio widoczne, o czym już wspomniano wcześniej. Jednego możemy być pewni – jeśli staniemy przed wyzwaniem podejścia do bardzo skomplikowanych negocjacji, to prawdopodobnie będziemy mieli do czynienia z mieszanką wszystkich zasygnalizowanych celów. W takim przypadku podzielmy je sobie na:

- **cele konieczne** – wynikają z głównego powodu negocjacji, których realizacja znajduje wyraz w wyniku finansowym. Ich realizacja jest priorytetem prowadzonych negocjacji;
- **cele pożądane** – są ważne, ale ich realizacja zakłada duże pole do manewru i szerokie możliwości ustępstw;
- **cele wymienne** – niemające dla nas większego znaczenia z punktu widzenia wyniku finansowego, ale mogą stanowić wartość dla naszego partnera – zatem mogą być monetą przetargową, dzięki której będziemy mogli uzyskać to, na czym nam bardziej zależy.

Niezależnie od tego, według jakich kryteriów podzielimy cele, starajmy się zawsze, by były one precyzyjne i mierzalne, związane ze strategią, a przede wszystkim by sygnalizowały partnerowi nasz poziom aspiracji. Nie może to być jednak postrzegane jako *chęć osiągnięcia wszystkiego, co się tylko da*, bo – jak twierdzi H. Cohen – „nie przeszłyby pomyślnie testu konkretności i mierzalności”¹¹. Dla

9 G.T. Savage, J.D. Blair, R.L. Sorensen, *Consider Both Relationships and Substance when Negotiation Strategically*, „Academy of Management Executive” 1989, no. 1; R.J. Lewicki, D.M. Saunders, J.W. Minton, *Negotiation, Readings, Exercises, and Cases*, Irwin, Burr Ridge 1999.

10 R. Fisher, W. Ury, B. Patton, *Dochodząc do tak*, PWE, Warszawa 2000.

11 H. Cohen, *Wynegocjuj to!*, s. 126.

zachowania tych warunków określamy cel konkretnie, np. „*Chcę kupić samochód za kwotę nie większą niż 30 tysięcy*”, „*Oczekuję pakietu świadczeń socjalnych nie mniejszych niż ¼ pensji zasadniczej*”. Tylko konkretne określenie celu pozwoli nam na zaprojektowanie planu gry, którą podejmiemy podczas negocjacji.

Kolejną kategorią, której zrozumienie może zwiększyć naszą siłę negocjacyjną, jest **strategia**, która ma służyć realizacji obranych celów. Należy ją traktować jak ogólny plan działania zakładający wykorzystanie w sposób skoordynowany i zsynchronizowany wszystkich dostępnych środków – niezbędnych do osiągnięcia celu. Wybór strategii umożliwiającej realizację celów uwarunkowany jest otoczeniem, w którym działamy, naszą pozycją przetargową, cechami osobowościowymi (naszymi i partnera), naszymi umiejętnościami w zakresie komunikacji, kreatywnego myślenia, czyli umiejętności tworzenia wizji i twórczego rozwiązywania problemów czy możliwości wyboru środków do realizacji celów¹². Jeśli natomiast jesteśmy członkiem organizacji, w imieniu której negocjujemy, to na wybór strategii negocjacyjnej mają wpływ różne czynniki należące zarówno do otoczenia tej organizacji (takie jak siła konkurencji, znaczenie branży, rynek pracy, popyt, możliwości zastosowania innych form dochodzenia do porozumienia), jak i pewne atrybuty charakteryzujące jej wnętrze, np. stosunki podległościowe, struktura organizacyjna, kultura organizacyjna czy stopień identyfikowania się pracowników z organizacją, będący często wynikiem tej kultury.

Spośród wymienionych atrybutów największe kontrowersje może budzić kultura organizacyjna¹³. Na ogół istnieje przekonanie, że jest ona zmienną niezależną i to ona narzuca niejako wybór określonej strategii działania. W tym sensie również negocjacje są częścią kultury. Obserwacje praktyki gospodarczej wyraźnie jednak wskazują na działanie dwukierunkowe, co szczególnie widać w zachowaniach negocjatorów. Odnotowuje się wprawdzie wpływ kultury organizacyjnej na sposób dochodzenia do porozumienia stron, ale wynika to raczej z konieczności zachowania się adekwatnego do przyjętego modelu kultury (nie wypada inaczej), a nie ze świadomego działania, co do słuszności którego negocjator jest całkowicie przekonany. Dlatego też pod wpływem emocji czy stresu towarzyszącego negocjacjom zachowania wymykają się spod kontroli negocjatora i pozostają w dysonansie poznawczym do deklarowanej

12 C. Dupont, *La négociation: conduite, théorie, applications*, Dalloz, Paris 1994, s. 70.

13 W najbardziej ogólnym ujęciu przez kulturę organizacyjną rozumie się system norm i wartości przejawiający się w proponowanych procedurach i standardach działania organizacji.

kultury organizacyjnej. W końcowym efekcie to one przede wszystkim wpływają na rzeczywisty, a nie deklarowany obraz organizacji. Skoro tak się dzieje, to chcąc zwiększyć swoją siłę negocjacyjną, należy dążyć do zgodności faktycznych działań z deklaracjami dotyczącymi przyjętej przez organizację misji czy jej strategii, w celu zachowania przejrzystości organizacji i – o ile to możliwe – starać się eliminować przypadki niezgodności zachowań. Jeżeli np. kierownictwo przyjmuje misję „Budowanie trwałych związków z klientami jest naszym priorytetem”, to w czasie negocjacji musimy zadbać o to, by obraz organizacji był zgodny z deklarowaną przez zarządzających misją. Nasuwa się w tym momencie pytanie: co zrobić, gdy obraz firmy w oczach jej klientów jest całkowicie odmienny? Odpowiedź wydaje się oczywista – skoro nasz partner ma „coś”, na czym nam zależy, i my mamy „coś”, na czym zależy jemu, to nie starajmy się o zachowanie zgodności naszych poczynań z pejoratywnym obrazem firmy w oczach jej klientów. Przygotujmy się na wszelkie ataki i zachowujmy się zupełnie inaczej, niż prawdopodobnie przewidział to nasz przeciwnik. Biznes jest biznesem! Jak dotychczas negocjacje nie poddały się trendowi do standaryzacji procesów. Trudno więc oczekiwać pełnej uniformizacji zachowań. Dlatego też zasygnalizowany problem musi na razie pozostać w sferze teoretycznych rozważań, bez empirycznej weryfikacji.

Na przyjętą strategię i sposób negocjowania mogą mieć również wpływ czynniki, które nie zależą od organizacji przez nas reprezentowanej. A może przyjdzie nam działać na własny rachunek? Co wtedy? Otóż niezależnie od immanentnych cech będących naszymi atrybutami, niezależnie od naszego statusu, od tego, czy działamy na własny rachunek, czy też w imieniu kogoś, na strategię i sposób negocjowania będą przede wszystkim miały wpływ uwarunkowania kulturowe, poza oczywiście płcią naszego adwersarza, jego osobowością, doświadczeniem i determinacją. Takie podejście reprezentują J.W. Salacuse, R.R. Cesteland czy T.T. Koh¹⁴. To właśnie uwarunkowania kulturowe kształtują w długim okresie przekonania i poglądy będące podstawą ludzkich zachowań. Obserwując zachowania, można dostrzec rzeczywiste intencje ludzi¹⁵, co niewątpliwie może

14 J.W. Salacuse, *Negocjacje na rynkach międzynarodowych*, PWE, Warszawa 1994; R.R. Gesteland, *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999; T.T. Koh, *American Strengths and Weaknesses*, „Negotiation Journal” 1996, vol. 1.

15 Z. Nęcki, zgodnie z koncepcją analizy transakcyjnej E. Berne’a, uważa, że każdy człowiek ma trzy stany psychiczne. Są to stany EGO, czyli część naszej psychiki uformowanej w trakcie trwania różnych okresów życia, które mają duży wpływ na późniejsze postępowanie. Ważna część osobowości człowieka to „Rodzic”, druga postać psychiki to „Dziecko”, trzecia to

stanowić o naszej sile negocjacyjnej, przejawiającej się w dokonywaniu wyborów i dostosowywaniu działań adekwatnie do sytuacji, w której się znaleźliśmy. Wiadomo bowiem, że każda ze stron, za pomocą różnorodnych strategii i taktyk, stara się wpłynąć na drugą tak, by jej „udział w wartości do podziału” był maksymalny. Istnieją jednak pewne granice „rozsądnych żądań, które są wyznaczone przez założenie zwane „preferencją zgody”. Jak stwierdza R.A. Rządca, „lepiej nieco się ugiąć w żądaniach, ponieważ brak zgody (porozumienia) będzie niekorzystny dla obu stron”¹⁶. Dzięki posiadanym informacjom możemy dokonać świadomego wyboru pomiędzy strategią kooperacyjną, konfliktową czy mieszaną¹⁷. Przy wyborze strategii kooperacyjnej będziemy starać się dobrać takie środki działania, które pozwolą nam znaleźć rozwiązanie akceptowane przez obie strony. W literaturze przedmiotu przyjęcie strategii kooperacyjnej (zwanej integratywną) jest tożsame z określaniem negocjacji jako integracyjne¹⁸, problemowe¹⁹, wygrany – wygrany, opartych na określonych zasadach, prowadzonych metodą interesów itp. Jak słusznie zauważa J. Kamiński²⁰, główny akcent zainteresowania stron koncentruje się na uporaniu się z problemem i osiągnięciu obustronnie satysfakcjonującego wyniku. Strategia taka definiowana jest z reguły jako dążenie do identyfikowania wspólnego dla stron celu i znalezienia najlepszej alternatywy rozwiązania zaistniałego problemu. Oznacza to w praktyce strategię polegającą na poszukiwaniu dróg do skutecznego rozwiązania zaistniałej sytuacji poprzez odkrycie, jakie interesy kryją się za stanowiskami obu stron. Odpowiadający tej strategii model negocjacji integracyjnych został stworzony przez Harvardzką Szkołę Prawniczą w ramach The Program of Negotiation of Harvard Law School – dlatego często występuje pod nazwą „harwardzki model negocjacyjny”. Jego wkład w zrozumienie istoty negocjacji polega na wskazaniu, że „negocjacje nie są jedynie sytuacją podziału, lecz procesem budowania porozumienia na podstawie analizy interesów, którego ramy

„Dorosły”. Por. tenże, *Negocjacje w biznesie*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2005, s. 143–151. Wpływ cech osobowościowych na zachowania negocjacyjne znalazł w literaturze polskiej szerokie odzwierciedlenie. Zob. U. Kałużna-Drewnińska, *Negocjacje w biznesie. Kluczowe problemy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2006; H. Jastrzębska-Smolaga (red.), *Ekonomiczne podstawy negocjacji. Pomiędzy prawem a moralnością*, Difin, Warszawa 2007 i inne.

16 R.A. Rządca, *Negocjacje w interesach...*, s. 70.

17 E. Kowalczyk, *Psychospołeczne...*, s. 24–25.

18 R. Fisher, W. Ury, B. Patton, *Dochodząc...*

19 R. Luecke, *Negocjacje...*, s. 18.

20 J. Kamiński, *Negocjowanie...*, s. 71.

wytaczają ich wzajemne korzyści”²¹. Stwierdzenie to ma priorytetowe znaczenie w wykorzystaniu negocjacji w obszarze zarządczym i świetnie koresponduje z definicją negocjacji, według której są one złożonym procesem decyzyjnym, składającym się z wielu decyzji wpływających na siebie w ten sposób, że kolejne są coraz bardziej zdeterminowane decyzjami wcześniejszymi²², czy też z definicją traktującą je jako „proces rozwiązywania problemu, w trakcie którego następuje między stronami interakcja mająca na celu podzielenie się preferencjami i potrzebami, tak żeby można było dokonać korzystnej wymiany i ustaleń, które zwiększą wartość wzajemnej relacji”²³.

Inne założenia towarzyszą strategii konfliktowej utożsamianej ze strategią wojenną i podejściem dystrybutywnym – obowiązuje zasada mitycznie ograniczonego tortu, czyli jest tylko jeden przegrany i jeden wygrany. Negocjacje przyjmujące ten rodzaj strategii noszą nazwę dystrybutywnych, pozycyjnych albo negocjacji o sumie zerowej, w których strony rywalizują ze sobą o podział określonej wartości. Zysk dla jednej strony oznacza stratę dla drugiej. Wartość, o którą strony zabiegają, jest z góry ustalona, a cel każdej strony stanowi wywalczenie dla siebie jak największej jej części. Na przykład w negocjacjach handlowych sprzedawca chce wynegocjować najwyższą możliwą cenę, a kupujący chce kupić jak najtaniej. Inne przykłady kwestii o sumie zerowej, poza ceną, to: terminy, wynagrodzenie, czas dostawy, długość trwania gwarancji i wszystkie inne, które można wyrazić za pomocą liczb. W tym względzie wzajemne relacje i reputacja nie mają wielkiego znaczenia.

21 Tamże, s. 74.

22 Cyt. za: R.A. Rządca, *Negocjacje w interesach...*, s. 138.

23 H. Cohen, *Wynegocjuj to!*, s. 117.

DO ZAPAMIĘTANIA!

- Na siłę w negocjacjach składa się wszystko to, czym możemy się posłużyć, aby nakłonić drugą stronę do zgody na zaproponowane przez nas warunki.
- Patrząc z perspektywy negocjacji, jesteśmy tak silni, jak druga strona postrzega, że jesteśmy.
- To, jak każda ze stron nawzajem się postrzega, zależy od tego, co się dzieje w jej umyśle.
- Nasza siła negocjacyjna tkwi w posiadanej świadomości negocjacyjnej, umiejętności komunikowania się, umiejętności stosowania technik wpływu na partnera, umiejętności doboru strategii adekwatnej do realizowanych celów i towarzyszących negocjacjom uwarunkowań.
- Cele można ujmować w różnych przekrojach: negocjacyjnym, osobistym, organizacyjnym, ekonomicznym, społecznym, koniecznym, pożądanym, wymienialnym, ale patrzeć na nie w kontekście czasu ich realizowania (krótko- i długoterminowe).
- Cele powinny być precyzyjne i mierzalne – najlepiej zapisane w postaci liczbowej.

Rozdział IV

BATNA jako szczególne źródło siły*

BATNA – co to takiego?

Siła tkwi w dobrej alternatywie – przypadek prezydenta Ronalda Reagana

BATNA nie jest dana „raz na zawsze”. Przypadek negocjacji Rosji z Polską w sprawie przesyłu gazu

Wyznaczanie BATNA przy uwzględnieniu więcej niż jednej zmiennej. Przypadek zakupu służbowych samochodów osobowych dla kadry zarządzającej

* Część ta oparta jest na fragmentach opracowań: E.J. Biesaga-Słomczewska, *BATNA jako narzędzie projektowania procesu negocjacyjnego (z uwzględnieniem elektronicznych systemów wspomagania procesu)*, „Zeszyty Naukowe Ekonomiczne Problemy Usług” 2014, nr 112, s. 252–258; też, *Doskonalenie umiejętności negocjacyjnych w zakresie wyznaczania BATNA*, [w:] W. Grzegorzczak (red.), *Kreowanie i realizacja strategii marketingowych przedsiębiorstwa, Studia przypadków*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016, s. 225–246; też, *Negocjacje jako narzędzie...*

1. BATNA – co to takiego?	83
2. Siła tkwi w dobrej alternatywie – przypadek prezydenta Ronalda Reagana	88
3. BATNA nie jest dana „raz na zawsze”. Przypadek negocjacji Rosji z Polską w sprawie przesyłu gazu	91
4. Wyznaczanie BATNA przy uwzględnieniu więcej niż jednej zmiennej. Przypadek zakupu służbowych samochodów osobowych dla kadry zarządzającej	94

1. BATNA – co to takiego?

Jest wielu negocjatorów, którzy z należytą troską przygotowują się do każdej negocjacji, zbierając informacje z różnych źródeł. Projektując ich przebieg, przyjmują określone założenia co do warunków zawieranej transakcji, skupiają swoją uwagę na określeniu ram negocjacji wyznaczonych przez cel maksymalny i minimalny. Sporządzają też listę żądań i ewentualnych ustępstw, które są skłonni uczynić względem oponenta, planują taktyczne posunięcia z zastosowaniem różnych technik presji psychologicznej. Niestety, są też osoby, które przystępują do negocjacji bez wstępnego przygotowania się do nich, co na ogół skutkuje złym wynikiem lub niepełnym zrealizowaniem zamierzeń.

Spośród wielu sygnalizowanych w literaturze błędów¹ popełnianych przez negocjatorów najczęściej wskazywanym jest niepodejmowanie działań w zakresie wyznaczania BATNA, czyli najlepszej alternatywy negocjowanego porozumienia, stanowiącej swego rodzaju kryterium, w stosunku do którego powinno się oceniać każdy proponowany warunek porozumienia. Jeżeli nawet dochodzi do jej określenia, to odnotowuje się odnoszenia jej do każdego obszaru toczącego się procesu. Nie dochodzi też do konfrontacji własnych zamierzeń z ewentualną BATNA partnera.

Lekceważenie roli BATNA w toczących się pertraktacjach jest wyrazem niekompetencji negocjatora, bowiem „prawdziwy problem negocjacji to w istocie poszukiwanie możliwości porozumienia w kontekście BATNA, co oznacza, że nie należy jednego i drugiego rozpatrywać odrębnie”². Konsekwencją braku współdziałania projektowanego porozumienia i BATNA jest często podpisanie umowy na warunkach gorszych, niż planowano – a w niektórych przypadkach nawet zerwanie negocjacji. Brak kompleksowego spojrzenia na proces przygotowania się do rozmów negocjacyjnych skutkuje przyjmowaniem pozycji pasywnej względem oponenta i koncentrowaniem się głównie na obronie własnego stanowiska, zmniejszając tym samym swoje szanse na uzyskanie satysfakcjonującego wyniku negocjacji. Poza błędami o charakterze technicznym (nieodpowiednia

1 J.K. Sebenius, *Sześć nawyków nieskutecznych negocjatorów*, [w:] *Sztuka prowadzenia zwycięskich negocjacji*, Harvard Business Review Polska, ICAN Institute, Warszawa 2013, s. 124–126.

2 Tamże, s. 126.

forma komunikowania się, nieodpowiednie reagowanie na manipulację stosowaną przez partnera itp.) częściej pojawiają się też błędy merytoryczne (sztywne trzymanie się wyznaczonego celu, bez uwzględniania wielowariantowych propozycji rozwiązań danej kwestii, niewyznaczanie korzyści krótko- i długookresowych w kontekście BATNA własnej i partnera czy niedokonywanie oceny przedmiotu negocjacji w stosunku do całości relacji między stronami itp.).

Czym zatem jest BATNA i jaką rolę odgrywa przy projektowaniu negocjacji? Otóż jest to akronim pochodzący od angielskich wyrazów BEST ALTERNATIVE TO a NEGOTIATED AGREEMENT i oznacza najlepszą alternatywę negocjowanego porozumienia. Traktowana przez jej twórców, czyli Rogera Fishera, Williama Ury'ego i Bruce'a Pattona³, jako kryterium oceny każdego proponowanego warunku porozumienia stała się narzędziem wyznaczającym granicę opłacalności transakcji, a tym samym ułatwiającym podjęcie decyzji dotyczącej ewentualnego odstąpienia od podpisania umowy i zwrócenia się do innego, potencjalnego partnera rozmów. Literatura przedmiotu przedstawia BATNA jako:

- najlepszą alternatywę negocjowanego porozumienia, co oznacza, że należy rozważyć wszystkie możliwości postępowania w danym przypadku i wybrać najkorzystniejszą⁴;
- coś, co identyfikuje się z korzyściami, jakie można osiągnąć bez dobijania targu z partnerem⁵;
- rzetelne kryterium, w stosunku do którego powinno się oceniać każdy proponowany warunek porozumienia⁶;
- działanie, które należy podjąć, jeśli nie ma możliwości zawarcia transakcji;
- swoistego rodzaju „próg – czyli określony pakiet interesów – który musi zostać przekroczony, jeśli umowa ma być zaakceptowana przez daną stronę”⁷. W praktyce oznacza to dążenie do osiągnięcia przez każdego partnera czegoś więcej, niż zakłada ich BATNA;
- coś ułatwiającego wytyczenie granic obszaru możliwego porozumienia.

Każdy z nas powinien doskonalić swoje umiejętności w zakresie określania własnej BATNA jeszcze przed przystąpieniem do

3 R. Fisher, W. Ury, B. Patton, *Dochodząc do TAK*, s. 141.

4 R. Rządca, P. Wujec, *Negocjacje*, PWE, Warszawa 1998, s. 46.

5 E. Kowalczyk, *Pierwsze przykazanie: przygotuj się*, „Marketing Serwis” 1996, nr 8, s. 23.

6 Tamże.

7 D.A. Lax, J.K. Sebenius, *Negocjacje w trzech wymiarach*, MT Biznes, Warszawa 2010.

negocjacji. Mamy wówczas szansę uzyskać dzięki temu natychmiastowe porównanie osiągniętych w trakcie negocjacji postępów z założonym „wzorcem”. BATNA wskazuje nam też najlepszy sposób działania w sytuacji, gdyby porozumienie nie zostało osiągnięte. Zdaniem twórców tego pojęcia, „im lepsza BATNA, tym większa siła”⁸. Znajomość własnej BATNA przyczynia się zatem do zmniejszenia determinacji w dążeniu do osiągnięcia porozumienia za wszelką cenę, ale też pozwala nam nabrać dystansu do przedmiotu toczących się negocjacji i tym samym zminimalizować napięcia, które są nieodłącznym atrybutem każdego konfliktu, dając podstawę do dostrzeżenia i/lub wypracowania różnych sposobów podejścia do problemu i jego rozwiązania. Stąd można ją traktować jako jeden z ważniejszych wyznaczników siły negocjacyjnej. Mając korzystną alternatywę, możemy osiągnąć więcej. Niezależnie jednak od formalnej definicji BATNA jej praktyczny wymiar sprowadza się do możliwości dokonywania porównań postępów osiągniętych w trakcie trwania negocjacji z przyjętym wzorcem oraz do określenia momentu odstąpienia od dalszych rozmów.

Świadomość wagi bezpiecznego wyjścia awaryjnego nakazuje nam traktować BATNA jako ważne narzędzie negocjacji, dające nam możliwości wpływania na warunki ewentualnego porozumienia – tym większe, im mamy lepszą BATNA. Nasza „siła negocjacyjna” polega na możliwości dawania partnerowi do zrozumienia, że rozważamy możliwość rezygnacji z rozmów i dokonania wyboru innego, korzystniejszego dla nas wariantu alternatywnego. W takiej sytuacji druga strona – widząc, że koszt nieosiągnięcia porozumienia jest dla nas niewielki – prawdopodobnie będzie skłonna dołożyć więcej starań w kierunku udoskonalenia własnej oferty. Dzięki temu możemy osiągnąć lepsze warunki porozumienia. Możliwości wynegocjowania porozumienia korzystnego dla obu stron mogą jednak pojawić się dopiero wówczas, gdy każdy uczestnik negocjacji poczyni starania – już na etapie prenegocyjnym – w kierunku rozpoznania ewentualnej BATNA partnera i spojrzy na nią w kontekście własnej oferty. Jeżeli różnica między naszą ofertą a domniemaną BATNA partnera jest niewielka, to pole manewru znacznie się zmniejszy. Jeśli zaś potencjalne warunki porozumienia proponowane przez nas są lepsze od tych, które druga strona może uzyskać, uwzględnivszy swoją BATNA, to pole manewru zwiększy się. Dopiero w wyniku

8 R. Fisher, W. Ury, B. Patton, *Dochodząc do tak. Negocjowanie bez poddawania się*, wyd. II rozszerzone, PWE, Warszawa 1994, s. 148.

skonfrontowania BATNA własnej i partnera jest możliwe zaprojektowanie adekwatnych do sytuacji działań o charakterze strategicznym i taktycznym.

Spojrzenie na naszą BATNA w kontekście BATNA partnera jest bardzo pomocne przy wyznaczaniu celu, który zamierzamy osiągnąć. Niestety, na ogół cele negocjacyjne są wyznaczane niezależnie od wyniku konfrontacji BATNA własnej i ewentualnej BATNA partnera, co w praktyce przekłada się na realizowanie celów według zasady dążenia do zdobycia wszystkiego, co się da zdobyć⁹. Nie zawsze jednak opłaca się dążyć do przeforsowania każdego, wcześniej zamierzonego celu, gdyż może się okazać, że rezygnacja z celu w jednym obszarze pozwoli nam osiągnąć cel w innym obszarze. W praktyce oznacza to, że uczestnicy procesu negocjacyjnego wymieniają cele, które są dla nich niezbyt ważne, na te mające dla nich wartość.

Zrozumienie istoty takiej wymiany wymaga odniesienia się do kategorii wartości. Partnerzy współpracują ze sobą, by osiągnąć jak największe korzyści poprzez uwzględnienie swoich interesów w umowie końcowej, ale jednocześnie rywalizują o wartość, która jest do podziału. Zatem z jednej strony chodzi o kreowanie wartości, z drugiej zaś o dzielenie się nią. Zwrócenie uwagi na kategorię wartości w procesie negocjacji pozwala negocjującym podmiotom poprawić swoje pozycje, które mają do zaoferowania i „wytworzenia” jak największą wartość dla obu stron. Budowa wartości w procesie negocjacji zazwyczaj przyjmuje formułę wcześniej już sygnalizowanej wymiany tego, co dla jednej strony jest ważne w zamian za pewne obniżenie innej wartości, istotnej z kolei dla drugiej strony. Oferowanie czegoś, co ma dla oponenta wartość, wywala w nim poczucie obligacji do dania nam tego, na czym nam zależy. Następuje zwiększenie prawdopodobieństwa spełnienia oczekiwań, przy zachowaniu satysfakcji obu stron. Wymieniając się w sposób przemyślany i racjonalny wartościami, uczestnicy procesu negocjacyjnego mogą więcej zyskać, niż stracić¹⁰. Dzięki odniesieniu się do wartości, na których stronach zależy najbardziej, mają szansę na zbudowanie długofalowych partnerskich relacji opierających się na wzajemnym zaufaniu i lojalności. Rzeczą naturalną jest dążenie do wywalczenia jak najlepszych warunków dla siebie, ale można to osiągnąć niekoniecznie poprzez podział wartości. To, że jedna ze stron obniży cenę produktu, wcale nie musi oznaczać, że druga strona straciła. Może w zamian za to otrzymać większe zamówienie lub

9 W. Mastenbroek, *Negocjowanie*, s. 29.

10 R. Luecke, *Negocjacje*, s. 53.

lepsze warunki płatności (np. natychmiastowa zapłata), dzięki którym firma nie będzie ponosiła konsekwencji wynikających z udzielenia kredytu kupieckiego (pozyskane od razu środki będzie mogła przeznaczyć na sfinansowanie bieżącej działalności).

Posiadanie dobrej BATNA chroni przed negocjacjami „o sumie zerowej” (jedna strona traci tyle, co druga zyskuje) i wskazuje, że w procesie wymiany jednych wartości na drugie można doprowadzić do stanu zadowolenia obu stron procesu. Niekoniecznie bowiem to, co jest ważne dla jednego negocjatora, jest równie istotne dla drugiego, gdyż każdy ma inne oczekiwania. Negocjujące strony powinny zawsze mieć to na uwadze i starać się dokonywać wymiany jednych wartości na drugie, a nie koncentrować się na ich dzieleniu.

Na cel i BATNA należy więc spojrzeć jak na nierozzerwalny związek między zamiarami a ich faktyczną realizacją. Między BATNA a celami zachodzi swoisty związek – BATNA uruchamia cele, te zaś wyznaczają taktyki i strategię. To BATNA decyduje o sile negocjacyjnej i nakreśla obszar, w jakim powinny toczyć się negocjacje. Tym samym pozwala znaleźć optymalne rozwiązanie dla obu stron.

Znajomość BATNA chroni negocjatorów przed nadmierną uległością wobec partnera i przed prowadzeniem negocjacji wtedy, gdy zmierzają one w niewłaściwym kierunku. Brak rozpoznania własnej BATNA może prowadzić do kontynuowania negocjacji, choć najkorzystniej byłoby z nich zrezygnować. Może też skutkować odrzuceniem propozycji, którą należałoby przyjąć wobec posiadanej niezbyt atrakcyjnej alternatywy. BATNA chroni więc przed popełnieniem błędu niedoszacowania lub przeszacowania siły negocjacyjnej – własnej i partnera. Pozwala też przewidzieć konsekwencje przyjęcia takiego, a nie innego stanowiska i określić, jak dalece można być elastycznym i na jakie ustępstwa się zgodzić. BATNA stwarza również możliwość spojrzenia z dystansem na przedmiot negocjacji. Poszerza tym samym przestrzeń emocjonalną niezbędną do zanalizowania problemu z różnych punktów widzenia i w konsekwencji tego skierowania uwagi na inne rozwiązania.

W praktyce może wystąpić sytuacja, że nie dostrzegamy innej alternatywy dla negocjowanej transakcji. Wówczas istnieje duże prawdopodobieństwo, że partner rozmów będzie starał się narzucić nam swoje warunki. By tego uniknąć, możemy na użytek toczących się rozmów wykreować nawet mało prawdopodobne alternatywy. Przecież drugiej stronie trudno będzie to zweryfikować. Bo choć w negocjacjach trzeba mówić prawdę, to nikt jeszcze nie powiedział, że całą!

2. Siła tkwi w dobrej alternatywie – przypadek prezydenta Ronalda Reagana

Ronald Reagan, będąc jeszcze prezydentem elektem, stanął przed problemem zażegnania strajku kontrolerów ruchu powietrznego w USA domagających się 18-proc. podwyżki płac. Prezydent zdawał sobie sprawę, że spełnienie żądań związkowców byłoby sprzeczne z postulatami głoszonymi podczas kampanii. Wiedział też, że nieprzystąpienie do negocjacji oznacza strajk, który zakłóci funkcjonowanie cywilnego transportu powietrznego, do czego nie wolno było dopuścić. Chcąc przede wszystkim zabezpieczyć interesy ekonomiczne kraju, podjął wraz z doradcami próbę znalezienia alternatyw na wypadek, gdyby nie udało się dojść do porozumienia ze związkiem zawodowym. W tym celu określił możliwe rozwiązania zaistniałego problemu.

Perspektywa postrzegania problemu przez R. Reagana Możliwe rozwiązania dla prezydenta

- przystąpić do negocjacji i zaproponować inne rozwiązanie problemu, np. możliwość podwyżek w późniejszym terminie (konsekwencje: odsunięcie problemu, a nie jego rozwiązanie, co będzie skutkowało narastaniem niezadowolenia kontrolerów);
- zgodzić się na podwyżkę (konsekwencje: utrata wiarygodności prezydenta, uległość wobec roszczeń wywołałaby żądania innych grup zawodowych, co doprowadziłoby do utraty kontroli nad wydatkami budżetowymi);
- zastąpić kontrolerów cywilnych specjalistami wojskowymi (konsekwencje: problem nadal pozostaje nierozwiązany i powróci po trzech miesiącach);
- nie ulec żądaniom związku i użyć strasaka w postaci zwolnień (konsekwencje: strajk, paraliż ruchu powietrznego, do czego prezydent nie może dopuścić).

Po szczegółowych analizach sztab prezydencki uznał jednak, że najkorzystniejsze z perspektywy zarówno ekonomicznej, jak i społecznej będzie rozwiązanie problemu poprzez zastąpienie kontrolerów cywilnych specjalistami wojskowymi nawet na trzy miesiące, o czym druga strona nie wiedziała. Takie właśnie rozwiązanie Reagan przyjął jako własną BATNA. To pozwoliło mu zaproponować związkowcom odroczenie żądań w czasie, bo wiedział, że w razie przystąpienia związkowców do strajku ma inną alternatywę (BATNA), choć tylko na trzy miesiące.

BATNA prezydenta:

zastąpienie kontrolerów cywilnych specjalistami wojskowymi
na trzy miesiące

Prezydent był przekonany, że groźba zwolnienia z pracy odstraszy oponentów. Poza tym miał nadzieję na znalezienie innego rozwiązania w ciągu tych trzech miesięcy.

Perspektywa postrzegania problemu przez związkowców

Perspektywa postrzegania zaistniałej sytuacji przez związkowców była zupełnie odmienna. Trudno im było wyobrazić sobie utrzymanie ładu powietrznego bez ich udziału. Byli przekonani, że prezydent nie zdecyduje się na takie ryzyko i dlatego też wykazali determinację do przystąpienia do strajku.

Możliwe rozwiązania dla związkowców:

- przystąpić do strajku (konsekwencje: rozpoczęcie negocjacji i zrealizowanie swoich postulatów, w ostateczności niebezpieczeństwo utraty pracy);
- odroczyć żądania na jakiś czas i przerwać strajk pod groźbą jego rozpoczęcia w terminie późniejszym (konsekwencje: pokazać słabość i brak determinacji);
- nie przystępować do strajku i szukać innych sposobów rozwiązania konfliktu (problem zarobków nadal istnieje).

Związkowcy byli przekonani, że nowo wybrany prezydent nie może pozwolić sobie na początku swojego urzędowania na unieruchomienie ruchu powietrznego, który sparaliżuje życie jego wyborców, co będzie miało konsekwencje ogólnokrajowe. Dlatego też wybrali strajk. To była ich BATNA.

BATNA kontrolerów:

Strajk

Ostateczne rozwiązanie

Ronald Reagan nie przystąpił do negocjacji, gdyż jego BATNA była lepsza, niż przypuszczali związkowcy. Gdyby podjął negocjacje, to rezultat okazałby się gorszy od tego, jaki uzyskał, wykorzystując swoją BATNA. Ona właśnie uchroniła go przed niekończącą się serią roszczeń płacowych innych grup zawodowych.

Z analizy przedstawionego przypadku wynika, że bardzo istotną rolę w rozwiązaniu zaistniałego konfliktu odegrały:

- **„gra wpływów”** – jej istotą jest wzmacnianie i podpieranie argumentami własnych alternatyw (by móc uzasadnić swoje żądania), przy jednoczesnym osłabianiu w oczach innych ich własnych alternatyw (zwiększa się tym samym szansę na to, by druga strona zaakceptowała naszą propozycję);
- **„efekt dźwigni alternatyw”** – uświadomienie sobie, kto straci więcej w razie niepowodzenia rozmów, np. przyznajemy drugiej stronie część tego, co jest dla niej ważne i przekonujemy ją, że nie dostałaby więcej przy żadnym innym rozwiązaniu¹¹.

Należy zawsze pamiętać, że własne wyobrażenie o sile swojej BATNA nie wystarczy, by wygrać spór – musimy jeszcze „podeprzeć argumentami swoje alternatywy”¹², dzięki czemu można uzasadnić wysuwane żądania, a jednocześnie osłabić w oczach innych ich własne alternatywy, co zwiększa prawdopodobieństwo skłonienia ich do zaakceptowania tego, co proponujemy. Pamiętajmy jednak, że BATNA może się zmienić pod wpływem zarówno czynników zewnętrznych, jak i nieprzewidzianych inicjatyw jednej ze stron (np. znalezienie nowej alternatywy). Z powyższego przykładu wynika jednoznacznie, że określenie swojej BATNA i rozpoznanie BATNA partnera miało kluczowe znaczenie dla osiągnięcia zamierzonych w procesie negocjacji celów. Dlatego zawsze należy rozpocząć poszukiwania swojej BATNA od znalezienia odpowiedzi na pytanie: „czy w razie przerwania negocjacji więcej stracę ja, czy też mój oponent?”.

Niestety, w praktyce rzadko zdarza się podjęcie analizowania zaistniałej sytuacji negocjacyjnej w kontekście BATNA. Dotyczy to zwłaszcza niedoświadczonych negocjatorów, którzy nie uwzględniają faktu, że dobra alternatywa pokazuje granicę, której nie powinni przekraczać. Jest to punkt, w którym powinno się odrzucić propozycję, gdyż jest ona dla nas niekorzystna. Mając w zapasie „coś” lepszego (wskaże nam to BATNA), łatwiej wynegocjować korzystniejsze warunki. Inaczej wygląda to wówczas, gdy mamy alternatywę słabszą, niż rozwiązanie, które właśnie zaproponował nam przeciwnik. Wtedy trudno zdobyć się na odrzucenie oferty.

Niezależnie od tego, czy mamy dobrą, czy słabą BATNA, to świadomość posiadania jej zawsze wzmacnia naszą siłę przetargową, gdyż pozwala przewidzieć konsekwencje przyjęcia takiego lub

11 M.A. Bercoff, *Negocjacje*, s. 53.

12 Tamże, s. 55.

innego stanowiska i określić, jak dalece można być elastycznym oraz na jakie ustępstwa się zgodzić. W ten sposób możliwe jest kształtowanie atmosfery rozmów i ewentualne eliminowanie niezadowolenia stron procesu.

3. BATNA nie jest dana „raz na zawsze” Przypadek negocjacji Rosji z Polską w sprawie przesyłu gazu

BATNA nie jest dana raz na zawsze – ulega zmianie wraz ze zmianą uwarunkowań wynikających z otoczenia. Poza tym sam przypadek można rozpatrywać z punktu widzenia różnych motywów działania stron, co w konsekwencji może doprowadzić do zmiany BATNA własnej lub partnera. Zawsze też szacowanie BATNA zależy od osobistej perspektywy – postrzeganej często w kategoriach nie tylko ekonomicznych, ale również politycznych. Brak uwzględnienia różnych zmiennych może prowadzić do wielkich strat, czego przykładem są działania negocjacyjne między Polską a Rosją prowadzone w sprawie przesyłu gazu pod koniec lat 90.

PRZYKŁAD

Przykładem obrazującym wymierne skutki braku rzetelnego przygotowania się do rozmów były negocjacje prowadzone przez Polaków z Rosjanami, dotyczące tranzytowego przesyłu gazu z Rosji, przez terytorium Polski do Europy Zachodniej oraz dotyczące dostawy gazu z Rosji do Polski. Między innymi brak znajomości BATNA, zarówno własnej, jak i strony przeciwnej, był jedną z istotnych przyczyn – jak się później okazało – porozumienia katastrofalnego z punktu widzenia polskiej racji stanu. W wyniku braku znajomości swojej BATNA i nierozpoznania BATNA Rosjan strona polska wyraziła zgodę na wyznaczenie przebiegu trasy gazociągu bez uwzględnienia własnych gospodarczych potrzeb. W interesie Polski było bowiem wytyczenie trasy gazociągu przez jej południową, gęsto zaludnioną i posiadającą bogatą infrastrukturę przemysłową część, co dawało większe możliwości wykorzystania zakupionego gazu. Strona rosyjska miała tego świadomość, ale kierując się własnym interesem ekonomicznym (prowadzenie trasy w terenie górzystym przez Słowację i Czechy byłoby zdecydowanie trudniejsze i wymagałoby poniesienia znaczących kosztów), jak i politycznym (sytuacja na Ukrainie), wywarła na polskich negocjatorach presję, by gazociąg przebiegał przez północną część Polski, czyli przez obszary słabiej zaludnione i o niskim nasyceniu infrastrukturą przemysłową. Określenie rosyjskiej BATNA przez negocjatorów polskich wydawało się stosunkowo łatwe, ponieważ transport gazu przez teren Polski był jedynym realnym i najlepszym rozwiązaniem uwzględniającym

dwa warianty przesyłu – albo przez północne obszary Polski, albo przez Śląsk. W przypadku braku zgody polskich negocjatorów na przesył gazu przez obszary północnej trasy musiałaby przebiegać, w górzystym terenie Polski południowej – przy konieczności znacznego wydłużenia gazociągu (pierwszy wariant) – lub po dnie Bałtyku (drugi wariant), co wydawało się rozwiązaniem futurystycznym ze względu na istniejące wówczas rozwiązania techniczne. Oba rozwiązania wiązałyby się z olbrzymimi kosztami, których Rosja nie miała zamiaru ponieść. Gdyby negocjatorzy polscy zdali sobie sprawę z BATNA partnera, dałoby to im znaczącą siłę negocjacyjną i możliwość wynegocjowania przesyłu gazu przez najbardziej uprzemysłowione i potrzebujący gazu obszary Górnego Śląska. Niestety, brak dostatecznego, jak należy sądzić, przygotowania polskich negocjatorów, zarówno w zakresie merytorycznej znajomości problematyki, jak i istniejącej – nieatrakcyjnej na tamte czasy – alternatywy drugiej strony zakończył negocjacje podpisaniem umów na dostawy znacznie przekraczające zapotrzebowanie polskiej gospodarki na ten surowiec. Co więcej, jak się później okazało, zakontraktowane ilości nie mogły być odebrane również ze względu na ograniczone, zbyt niskie techniczne możliwości urządzeń przemysłowych posiadanych przez Polaków. Poza tym porozumienie podpisano w konwencji „bierz i płać”, skutkiem czego zaistniała konieczność zapłaty za towar, którego Polska faktycznie nie odebrała. Brak przygotowania do negocjacji w zakresie oszacowania potrzeb, możliwości technicznych i celów, a przede wszystkim nieznanie BATNA partnera naraziło Polskę na bardzo duże straty finansowe. Po kilkukrotnych bezskutecznych próbach renegotjacji tego niekorzystnego dla Polski kontraktu w 2002 r. strona rosyjska w końcu zgodziła się przystąpić do rozmów, ale sytuacja strony polskiej uległa zmianie. Gazociąg już funkcjonował, transportując olbrzymie ilości gazu na potrzeby Europy Zachodniej. Założony przez Rosjan w negocjacjach cel został osiągnięty. Podpisane wieloletnie umowy międzynarodowe gwarantowały partnerowi trwałość dostaw. Polska natomiast, ponosiła olbrzymie straty, wynikające z ponadpięćdziesięcioprocentowego przeszacowania zapotrzebowania, co wiązało się z koniecznością płacenia za nie odebrany gaz. Jednostronne zerwanie kontraktu nie wchodziło w rachubę ze względu na międzynarodowe konsekwencje polityczne, jak i ekonomiczne. Późniejsze renegotjacje, mimo znacznie lepszego przygotowania się strony polskiej, nie były zadowalające, bowiem siła negocjacyjna była tym razem mniejsza od tej, którą Polska miała podczas poprzednich negocjacji (przesył gazu po dnie Bałtyku był w tamtym okresie futurystycznym rozwiązaniem – dopiero w późniejszym okresie stał się realny). Polscy negocjatorzy mogli więc w tamtym czasie wykorzystać słabą BATNA Rosjan, mających tylko jedną alternatywę przesyłu gazu – przez najbardziej uprzemysłowiony i potrzebujący gazu obszar Górnego Śląska – i zażądać lepszych warunków zakupu. Nieprzygotowanie swojej BATNA oraz brak wiedzy na temat BATNA negocjatorów rosyjskich skutkowało dalszymi ustępstwami strony polskiej i wyrażeniu zgody – m.in. na podwyższenie ceny jednostkowej za metr sześcienny gazu dostarczanego przez Rosjan. Wprawdzie w końcowym etapie Polacy wynegocjowali zmniejszenie dotychczasowego kontraktu o 35%, ale dali w zamian duże ustępstwo polegające na uzależnieniu się od jednego, rosyjskiego dostawcy. W istniejącej, konkretnej sytuacji strona polska uznała to za sukces, jednak, w konsekwencji wcześniejszych błędów, popełnionych podczas poprzednich negocjacji, w dalszym ciągu Polska zobowiązana była do płacenia za pozostałe zakupione i niezagospodarowane 15% zakontraktowanego gazu¹³.

Przedstawiony przykład wyraźnie wskazuje, że posiadanie własnej BATNA oraz podjęcie próby określenia BATNA drugiej strony jest bardzo istotne, bo daje nam siłę. Jak stwierdza W. Ury, „znajomość BATNA drugiej strony może być równie ważna jak znajomość własnej”¹⁴. Daje nam świadomość wyzwania, przed jakim stajemy „tu i teraz” – mamy szansę na stworzenie porozumienia lepszego niż najlepsza alternatywa partnera.

Pamiętajmy jednak, że nasza BATNA może się zmienić, nie jest nam dana „raz na zawsze”, czego przykładem były negocjacje w sprawie przebiegu gazociągu dnem Bałtyku. To, co jeszcze wczoraj było nieoczywiste – dziś stało się faktem. Gazociąg biegnie dnem morza. Ówczesna BATNA straciła dziś na aktualności. Uległa zmianie wraz ze zmianą uwarunkowań otoczenia (w opisanym przypadku politycznych i technologicznych). Pamiętajmy zatem, że ten sam przypadek można rozpatrywać w różnych kontekstach – np. postrzegać go przez pryzmat motywów działania stron, uwarunkowań politycznych, zmiany determinacji do zawarcia porozumienia, czy chociażby osobistej perspektywy, która może chociażby zawierać elementy emocjonalne a nie tylko opierać się na kalkulacji zysków i strat. Przyjmując kryterium ekonomiczne jako podstawę motywującą nas do określonych zachowań, BATNA może być zupełnie inna niż w przypadku kryterium politycznego (czego dowodem jest porozumienie Rosji z Niemcami w kwestii przesyłu gazu po dnie Bałtyku. BATNA zależy też od okresu, w którym będzie podlegać ocenie. Przyjęcie do oceny długiego horyzontu czasowego może być bowiem inne niż w przypadku okresu krótkiego, co na ogół występuje wówczas, gdy nasza decyzja jest uwarunkowana koniecznością uwzględnienia więcej niż jednej zmiennej.

13 Przypadek zacytowano za: J. Szyprowski, *Rozwiązywanie konfliktów interpersonalnych w organizacji działającej w sektorze energetycznym*, Łódź 2003, s. 37 – praca magisterska niepublikowana, napisana w Katedrze Marketingu UŁ pod kierunkiem E.J. Biesagi-Słomczewskiej oraz dokonano analizy na podstawie programu TVP Program 2, 6.04.2002 – 7 dni Świat (red. A. Turski).

14 W. Ury, *Odchodząc od NIE. Negocjowanie od konfrontacji do kooperacji*, PWE, Warszawa 1995, s. 43.

4. Wyznaczanie BATNA przy uwzględnieniu więcej niż jednej zmiennej. Przypadek zakupu służbowych samochodów osobowych dla kadry zarządzającej

Określenie BATNA stanowi znacznie większy problem wówczas, gdy podjęcie decyzji wymaga uwzględnienia co najmniej kilku zmiennych. Konieczność wzięcia pod uwagę wielu zmiennych, spośród których część jest kwantyfikowalna i porównywalna, część zaś ma charakter niewymierny, sprawia, że BATNA może wydawać się nieoczywista. Trudności z ustaleniem tego, co w analizowanym przypadku należałoby uznać za szczególnie istotne dla wyboru najbardziej racjonalnej opcji i jakie kryteria jakościowe trzeba by wziąć pod uwagę, sprawiają, że w praktyce decyzje podejmowane są w oparciu o jedno kryterium – najczęściej najbardziej wymierne, czyli cenę, lub po prostu intuicyjnie.

Określenie BATNA z uwzględnieniem wielokryterialnej oceny wymaga uruchomienia bardziej skomplikowanej, bo wieloetapowej procedury¹⁵.

Pierwszy etap polega na zestawieniu różnych wariantów i dokonaniu wyboru najistotniejszych kryteriów własnych preferencji.

Drugi etap polega na uporządkowaniu kryteriów i dokonaniu hierarchizacji ich wagi.

Trzeci etap to ustalenie zakresu punktów w obrębie każdego kryterium.

Czwarty etap polega na ocenie każdego wariantu według uzyskanej sumy punktów.

Piąty etap polega na wyborze wariantu preferowanego.

Szesty etap polega na przystąpieniu do negocjacji z wykorzystaniem BATNA jako kryterium wyboru alternatywnej marki.

PRZYKŁAD

Renomowane przedsiębiorstwo „X” działające na rynku globalnym podjęło decyzję o zakupie nowych samochodów służbowych dla dziesięciu pracowników z grupy najwyższego szczebla kadry zarządzającej. Uznano, że osoby te, z racji wykonywanych obowiązków, są bardzo często zmuszone do pokonywania kilkusetkilometrowych tras w ciągu jednego dnia, co miało później wpływ na ich stan fizyczny i psychiczny oraz jakość wykonywania obowiązków służbowych. By

15 M. Woodhouse, *Academy of Negotiation*, Centrum Kreowania Liderów, Kłudzienko 1996.

maksymalnie wykorzystać szanse, jakie daje zakup samochodów dostosowanych do potrzeb konkretnego użytkownika, przeprowadzono analizę SWOT, która udokumentowała taką potrzebę. Dokonanie wyboru określonej grupy samochodów osobowych zostało oparte na możliwościach finansowych firmy w kontekście wyników analizy SWOT, natomiast wybór marki oraz model – został uwarunkowany posiadanymi atrybutami samochodów osobowych, ze szczególnym uwzględnieniem, poza innymi czynnikami, komfortu użytkowania samochodu oraz bezpieczeństwa jazdy. Poprzez ich porównanie dokonano wyboru produktu preferowanego spośród możliwych do wyboru marek samochodów, wykorzystując w tym celu BATNA, co wymagało wzięcia pod uwagę wielu zmiennych. Określenie BATNA oparte jest bowiem na uwzględnieniu oceny wielokryterialnej – oznaczającej skomplikowaną, a przez to czasochłonną procedurę, składającą się z wielu etapów. Należy zacząć od zestawienia istotnych wariantów (czynników), po to, aby na koniec wybrać najistotniejsze. Po uporządkowaniu kryteriów i przyznaniu im odpowiednich wag w zależności od dokonanej hierarchizacji następuje ustalenie zakresu punktów dla każdego kryterium, co stanowi podstawę oceny końcowej.

W analizie wzięto pod uwagę dealerów siedmiu marek samochodów. W pierwszym etapie dokonano wyboru kryteriów wziętych do oceny, których parametry przedstawia tabela 1.

I etap

Wybór kryteriów oceny wybranych atrybutów marek samochodów osobowych

Tabela 1. Kryteria oceny wybranych atrybutów marek samochodów osobowych

Parametry	Rodzaje marek						
	Citroen C5	Avensis III 2,0	BMW 320i	Mercedes C200	Audi A4 2.0 TFSI	Lexus IS 300H	Infiniti Q50 S
Cena w podstawowej wersji	104 000	127 900	143 000	139 300	159 400	161 900	222 400
Średnie spalanie (w cyklu mieszanym)	4,2	6,1	6,1	5,7	5,4	4,5	6,2
Emisja CO ₂	110 g/km	142 g/km	144 g/km	132 g/km	122 g/km	99 g/km	144 g/km
Paliwo	<i>HDi150 Diesel</i>	<i>Benzyna</i>	<i>Benzyna</i>	<i>Benzyna</i>	<i>Benzyna</i>	<i>Hybryda</i>	<i>Hybryda</i>
Napęd	Na przód	Na przód	Na tył	Na tył	Na przód	Na tył	Na tył
Skrzynia biegów	Manualna	Automat	Manualna	Manualna	Automat	Automat	Automat
Przyspieszenie (0–100 km/h)	9,6 s	10 s	8,2 s	7,5 s	7,3 s	8,3 s	5,1 s

Tabela 1 (cd.)

Parametry	Rodzaje marek						
	Citroen C5	Avensis III 2,0	BMW 320i	Mercedes C200	Audi A4 2.0 TFSI	Lexus IS 300H	Infiniti Q50 S
BEZPIECZEŃ-STWO – według testów NCAP (gdzie 100% to bardzo dobrze)	81% kierowca	93% kierowca	95% kierowca	92% kierowca	90% kierowca	91% kierowca	86% kierowca
	77% dziecko	85% dziecko	84% dziecko	84% dziecko	87% dziecko	85% dziecko	85% dziecko
	32% pieszy	78% pieszy	78% pieszy	77% pieszy	75% pieszy	80% pieszy	67% pieszy

Źródło: katalogi poszczególnych marek samochodów 2017 (przyjęto wartości uśrednione)

Biorąc pod uwagę przedstawione w tabeli 1 parametry, osoby odpowiedzialne za zakup dokonały wyboru następujących kryteriów, uwzględniających poza **ceną**, również:

- **luksus wyposażenia zapewniający komfort użytkowania** (system klimatyzacyjny, klimatyzowane fotele przednie chłodzące lub podgrzewające, intuicyjny sposób obsługi urządzeń pokładowych, system aktywnej redukcji hałasu, doświetlenie zewnętrzne, napęd na tył, automatyczna skrzynia biegów);
- **bezpieczeństwo jazdy** (system doświetlania zakrętów, system ostrzegania przewidujący kolizję z przodu, system hamowania awaryjnego, testy zderzeniowe NCAP, panoramiczna kamera 360 stopni ułatwiająca parkowanie, narastająca fala przyspieszenia);
- **ochronę środowiska – emisję CO₂ w g/km;**
- **dostępność serwisu.**

II etap

Ustalenie wagi kryteriów

Zaproponowane kryteria, choć ważne, nie są względem siebie równoważne. Dlatego też ustalono hierarchię ich ważności. Przyjęto, że suma „ważności” wszystkich kryteriów wynosi umownie 100 punktów. W tej skali nadano każdemu z wybranych kryteriów liczbę punktów uznając za najważniejszą – biorąc pod uwagę przeznaczenie samochodów¹⁶. I tak:

¹⁶ Gdyby samochody miały być przeznaczone dla pracowników niższego szczebla, np. przedstawicieli handlowych, zmieniłaby się hierarchia ważności kryteriów. Największą pulę punktów uzyskiwałyby: cena, oszczędność w eksploatacji, serwis, bezpieczeństwo jazdy.

Cena	–	5 punktów
Dostępność serwisu	–	10 punktów
Luksus wyposażenia zapewniający komfort użytkowania	–	30 punktów
Bezpieczeństwo jazdy	–	35 punktów
Ochrona środowiska (emisja CO ₂)	–	20 punktów
Razem	–	100 punktów

III etap

Uszczegółowienie wagi każdego atrybutu z osobna w ramach danego kryterium – opcja idealna

Po ustaleniu „wagi” kryterium następuje uszczegółowienie wagi każdego atrybutu z osobna. W ramach danego kryterium i liczby przypisanych punktów (według kolejności 5, 10, 30, 35, 20) nadaje się kolejną wagę punktową, uwzględniając własne preferencje i uwarunkowania rynkowe.

Tabela 2. Wagi dla każdego kryterium

Cena w podstawie (maks. 5 pkt)	Dostępność serwisu (maks. 10 pkt)	Luksus wyposażenia (maks. 30 pkt)	Bezpieczeństwo jazdy (maks. 35 pkt)	Ochrona środowiska Emisja CO ₂ (maks. 20 pkt)
do 130 tys. zł (5 pkt)	b. dużo serwisantów w mieście (10 pkt)	b. wysoki standard (ma większość wymienionych udogodnień) (30 pkt)	b. duże (35 pkt)	do 110 g/km (20 pkt)
130–160 tys. zł (4 pkt)	jeden serwisant w mieście (5 pkt)	wysoki standard (20 pkt)	Duże pkt)	110–130 g/km (10 pkt)
pow. 160 tys. zł (0 pkt)	serwis w innym mieście (0 pkt)	zadowalający standard wyposażenia w relacji do klasy samochodu (10 pkt)	średnie (0 pkt)	pow. 130 g/km (5 pkt)

Źródło: opracowanie własne

IV etap

Wartościowanie wariantów wyboru

Ostatnim etapem jest zbadanie każdej alternatywy i przypisanie jej końcowej liczby punktów, co znajduje wyraz w postaci tabelarycznej.

Tabela 3. Analiza alternatywnych rozwiązań w zakresie zakupu samochodów

Kryteria	Dostawcy – dealerzy						
	A Citroen C5	B Avensis III 2,0	C BMW 320i	D Mercedes C200	E Audi A4 2.0 TFSI	F Lexus IS 300H	G Infiniti Q50 S
Cena							
do 130 tys. zł	5	5					
130–160 tys. zł			4	4	4		
pow. 160 tys. zł						0	0
Dostępność serwisu							
b. dużo serwisantów w mieście	10	10	10	10	10		
jeden serwisant						5	
serwis w innym mieście							0
Luksus wyposażenia							
b. wysoki standard (posiada maks. udogodnień)						30	30
wysoki standard	20			20	20		
dobry standard w relacji do klasy samochodu		10	10				
Bezpieczeństwo jazdy według testów NCAP ¹⁷							
b. duże (100–85%)		35	35	35	35	35	
duże (84–70%)	20						20
średnie (poniżej 70%)							
Ochrona środowiska Emisja CO ₂							
do 110 g/km	20					20	
110–130 g/km					10		
pow. 130 g/km		5	5	5			5
SUMA	75	65	64	74	79	90	55

Źródło: opracowanie własne

¹⁷ Wzięto pod uwagę tylko bezpieczeństwo kierowcy i pieszego, zważywszy na cel użytkowania samochodu (tylko do celów służbowych).

V etap

Wybór wariantu preferowanego

Ze wstępnych analiz przygotowanych na potrzeby wyboru najbardziej optymalnej marki samochodów służbowych dla kadry kierowniczej najwyższego szczebla zarządzania wynika, że uwaga osób odpowiedzialnych za zakupy powinna iść w kierunku samochodów marki Lexus IS 300 H – z uwagi na uzyskanie przez tę nią najwyższej sumy punktów wynikających z uwzględnienia wag przyjętych kryteriów. Uzyskane poziomy istotności najważniejszych, z punktu widzenia użytkownika, atrybutów samochodu marki Lexus gwarantują poczucie bezpieczeństwa jazdy, luksus podróżowania nim, co wydaje się szczególnie istotne w przypadku wielogodzinnego przebywania w podróży. Nie bez znaczenia jest również fakt najniższej emisji CO₂ (spośród branych pod uwagę marek samochodowych), co uchroni przedsiębiorstwo przed koniecznością płacenia kar za zanieczyszczanie środowiska. Biorąc pod uwagę użytkowników tych samochodów, ważny jest też prestiż jako czynnik wskazujący na dobrą kondycję finansową firmy. Jedynym minusem zakupu tej marki jest wysoka cena, co może być rekompensowane niskim spalaniem (średnie spalanie w cyklu miesięcznym – 4,5).

VI etap

Przystąpienie do negocjacji z wykorzystaniem BATNA jako kryterium wyboru alternatywnej marki

Biorąc pod uwagę fakt, że porównywalne do lexusa parametry ma audiA4 2.0 TFSI (nieco wyższa emisja CO₂ i trochę uboższe wyposażenie), a jest tańsze o 2500 zł, należałoby przystąpić do negocjacji, wskazując audi jako zakup alternatywny (BATNA).

Przedstawienie żądań skierowanych do sprzedawcy lexusa:

- obniżenie ceny co najmniej o 3000 zł, uwzględnivszy wielkość zakupu – 10 sztuk samochodów;
- wyposażenie kabiny w wyprofilowane i klimatyzowane (chłodzące i podgrzewające);
- fotele przednie, elektrycznie sterowane szklane okno dachowe, dające równomierne doświetlenie – wszystko bez dodatkowej opłaty.

Można też podeprzeć własną BATNA (ewentualny zakup audi) argumentem o małej dostępności autoryzowanych serwisów (w miejscu lokalizacji przedsiębiorstwa brakuje takiego serwisu).

Etap końcowy – przystąpienie do negocjacji i ich podsumowanie

W przypadku niepodjęcia negocjacji przez sprzedawcę marki Lexus IS 300H należy poważnie rozważyć zakup samochodów marki Mercedes C200, tańszych aż o 22 600 zł, co przy 10 sztukach daje 226 000 zł, przy minimalnych różnicach w emisji CO₂ i standardzie wyposażenia.

Przedstawiona analiza przypadku dowodzi, że zastosowanie BATNA w praktyce jest trudne, ale możliwe. Wymaga często uwzględnienia wielu zmiennych, spośród których tylko część jest kwantyfikowalna i porównywalna, co sprawia, że w wielu sytuacjach BATNA wydaje się mało oczywista i klarowna. Trudno nieraz ustalić, co będzie najważniejsze i jakie należałoby wziąć pod uwagę kryteria jakościowe. Mimo tych mankamentów warto podjąć próby jej zastosowania, gdyż dzięki temu zauważamy obszary, które mogą jeszcze podlegać negocjacjom. Przykładowo: jeśli stwierdzimy, że cena jednego z branych pod uwagę modeli samochodu jest nieco wyższa niż innego modelu, który dodatkowo ma np. przedni czujnik parkowania, to właśnie o dodanie przez sprzedawcę tego atrybutu można zawalczyć.

DO ZAPAMIĘTANIA!

- Znajomość BATNA zmniejsza naszą determinację do zawarcia porozumienia.
- BATNA stanowi kryterium, w stosunku do którego należy oceniać każdy z proponowanych warunków porozumienia.
- Dzięki znajomości BATNA strony chronią się przed nadmierną uległością wobec partnera i przed prowadzeniem negocjacji wtedy, gdy zaczynają one zmierzać w niewłaściwym kierunku.
- Poznanie lepszej alternatywy umożliwia uniknięcie błędu niedoszacowania lub przeszacowania siły negocjacyjnej – swojej lub partnera.
- BATNA i cel stanowią „nierozzerwalny” związek między zamiarami a ich faktyczną realizacją.
- Szacowana BATNA zawsze zależy od osobistej perspektywy.
- Nie znając BATNA, można zaakceptować rozwiązanie, które nie jest optymalne z uwagi na poczynienie zbyt dużych ustępstw lub też odrzucić umowę, która choć nie jest idealna, jest alternatywą lepszą niż odstąpienie od negocjacji.

Rozdział V

Ustępować, ale jak?

Wprowadzenie w sztukę ustępowania, czyli kto powinien ustąpić jako pierwszy?

Zasady ustępowania podczas toczących się negocjacji

1. Wprowadzenie w sztukę ustępowania, czyli kto powinien ustąpić jako pierwszy?	103
2. Zasady ustępowania podczas toczących się negocjacji	106

W negocjacjach handlowych sposób ustępowania bywa ważniejszy niż samo ustępstwo. W zależności od tego sposobu ustępstwo może ci ułatwić albo utrudnić przeprowadzaną transakcję.

1. Wprowadzenie w sztukę ustępowania, czyli kto powinien ustąpić jako pierwszy?

Każdy z nas wie, że negocjacje to „branie i dawanie” opierające się na prostej zasadzie zawartej w kilkukrotnie już przywołanych słowach: *„Ty masz coś, na czym zależy mnie, ja mam coś, na czym zależy tobie”*. Odczytywane jest to najczęściej jako „dzielenie się tortem” z naszym oponentem, co w praktyce oznacza konieczność dania mu jakiejś części tego „tortu”. Podział ten postrzegamy najczęściej w kategoriach zero-jedynkowych, mając świadomość, że więcej dla naszego oponenta oznaczałoby mniej dla nas – a to trudno jest nam zaakceptować. Dlatego też staramy się nie określać naszych oczekiwań jako pierwsi, czekając, aż zrobi to druga strona. Na ogół jest nią sprzedający, który zwyczajowo odpowiada na pytanie zadane przez kupującego: *„Ile to kosztuje?”*. Zdarzają się jednak sytuacje, gdy sprzedawca, nie chcąc podać ceny jako pierwszy, odpowiada pytaniem na pytanie kupującego:

„Ile jest Pan skłonny przeznaczyć na zakup?”

„Jaka kwota byłaby dla Pana do zaakceptowania?”

Podobnie jest z ustępstwami. Nalegamy, by pierwsze ustępstwo poczyniła druga strona, choć wiemy, że nie znając poziomu wzajemnych aspiracji, trudno będzie stwierdzić, o co toczy się gra, zaś bez wzajemnych ustępstw, czyli „brania” i „dawania”, gra traci swój sens i może zakończyć się szybciej, niż oczekiwaliby tego jej uczestnicy. Nasuwa się zatem pytanie:

Kto powinien zrobić pierwszy krok w kierunku określenia swoich żądań – my czy oni?

Kto powinien pójść na pierwsze ustępstwo?

Nawet jeśli jesteśmy bardzo dobrze przygotowani do negocjacji, mamy rozpoznany rynek i konkurencję, znamy swoje alternatywne rozwiązania (prawdopodobnie będziemy je brać pod uwagę, gdyby negocjacje nie szły w pożądanym przez nas kierunku), to obiektywne określenie warunków wejścia do gry jest zawsze trudne. Nurtuje nas myśl, czy nasze oczekiwania cenowe, które mamy ochotę przedstawić partnerowi w formie zwerbalizowanej, będą świadczyły o naszej zachłanności, czy raczej hojności względem drugiej strony. Posiadana świadomość negocjacyjna słusznie „podpowiada” nam, że jeśli nie jesteśmy pewni wartości, jaką przedstawia dany produkt dla drugiej strony, to musimy liczyć się z utraceniem szansy na wynegocjowanie czegoś więcej. Jeśli nawet nasz partner był przygotowany na zakup produktu za podaną przez nas cenę – a nawet był skłonny zapłacić więcej, to z pewnością się do tego nie przyzna. Nie łudźmy się, że usłyszymy komunikat typu: „O!!! *jak tanio!*” albo „*myślałem, że będę musiał zapłacić więcej*”. Pojawia się zatem pytanie, czy zawsze tracimy, ujawniając jako pierwsi swoje oczekiwania? Otóż nie musi tak być, gdyż pierwsza podana wartość staje się swoistego rodzaju „kotwicą” – niezależnie od tego, która strona ją podała jako pierwsza. Dochodzi do tzw. zakotwiczenia, które będzie stanowić punkt odniesienia¹. Kupując, **zawsze czynimy starania, by to właśnie sprzedawca podał jako pierwszy swoją cenę**, co wydaje nam się oczywiste. Może jednak zdarzyć się sytuacja zmuszająca nas jako kupujących do wyjścia z taką inicjatywą. Dzieje się tak chociażby wtedy (co sygnalizowane było już wcześniej), gdy nasz partner odbije jak piłkę nasze pytanie – zadając swoje: „*A ile jest to dla was warte?*” albo: „*A za ile jesteście skłonni to kupić?*”

W takiej sytuacji musimy uruchomić nasze umiejętności komunikacyjne, dając np. taką odpowiedź:

„Doceniamy walory produktu, który zamierza Pan sprzedać, jednak porównywalny produkt można kupić u innego dostawcy taniej – już za...”

i wymieniamy kwotę, którą jesteśmy skłonni zaakceptować. W ten sposób określamy maksimum tego, na co możemy przystać. Jest to wartość, od której prawdopodobnie wyszlibyśmy również wtedy, gdyby oponent jako pierwszy zwerbalizował swoje oczekiwania. Takie stwierdzenie nie musi jednak oznaczać, że właśnie ta cena określa naszą pozycję negocjacyjną. Zawsze mamy szansę doprecyzować swoją wypowiedź, stwierdzając:

¹ R. Mayer, *Jak wygrać każde negocjacje. Nie podnosząc głosu, nie tracąc zimnej krwi i nie wybuchając gniewem*, MT Biznes, Warszawa 2012, s. 106.

„my możemy dać nieco mniej, gdyż produkt, do którego odnosiła się wskazana przez nas cena, ma jeszcze inne atrybuty, których nie ma ten proponowany przez Pana”.

Formułując w ten sposób nasze wypowiedzi, mamy nadzieję uzyskać jeszcze wiele innych, dodatkowych informacji – a przy okazji stworzyć sobie szansę na zorientowanie się, czy nasz partner jest skłonny do czynienia ustępstw. Zakładamy, że jeśli tego nie zrobimy, to utracimy szansę na uzyskanie czegoś więcej. Niestety, możemy utracić ją również wówczas, gdy w wyniku naszych poczynań druga strona wyjdzie z negocjacji z przeświadczeniem, że ustępując nam, dała dowód swojej słabości i przegranej. Nawet jeśli oferta wstępna była z naszego punktu widzenia uczciwa i niewygórowana, to wcale nie oznacza, że tak właśnie odebrała ją druga strona. Jak słusznie stwierdza J. Thomas, „relacje międzyludzkie z pewnością byłyby znacznie łatwiejsze... gdybyśmy mogli jasno przedstawiać wszystkie swoje żądania, a druga strona odpowiadała nam, kierując się wyłącznie logiką. W praktyce nie zawsze jednak tak jest. „Negocjacje to frustrujący, nieefektywny, a czasem bardzo bolesny proces”². Dlatego też podczas uczestniczenia w nich musimy starać się zrobić wszystko, by „dać drugiej stronie szansę na zachowanie twarzy”³. A będzie to możliwe, jeśli perfekcyjnie opanujemy sztukę ustępowania, której istota zawarta jest w maksymie:

„nie jest ważne, ile dasz, ale jak dasz i co za swoje ustępstwo dostaniesz”.

Musimy też mieć świadomość, że:

„ustępstwa pozwalają »kupić« porozumienie, gdy zawiedzie perswazja”⁴.

Oferowanie drugiej stronie ustępstw jest traktowane jako jeden ze sposobów łagodzenia bólu i niedopuszczenia do poczucia „utraty twarzy”. Dzięki ustępstwom strona je otrzymująca utwierdza się w przekonaniu, że dokonała zamiany jednych wartości na drugie. To zaś oznacza, że niczego nie utraciła, nie oddała za darmo. Przyjęcie takiej perspektywy postrzegania czynionych ustępstw pozwala nam pokonać głęboko zakorzenione w każdym z nas fałszywe przekonanie, że ich czynienie to dowód słabości i naszej przegranej.

2 J. Thomas, *Negocjuj, aby zwyciężać*, MT Biznes, Warszawa 2006, s. 90.

3 Tamże, s. 88.

4 Tamże, s. 87.

2. Zasady ustępowania podczas toczących się negocjacji

Umiejętność czynienia ustępstw to droga do zdobycia mistrzostwa negocjacyjnego. Dlatego też przyjrzyjmy się kilkunastu zasadom, których autorami są: J. Thomas⁵, H. Cohen⁶, R. Dawson⁷, G. Karras⁸ i inni.

ZASADA 1
WYCHODŹ Z WYSOKIEGO PUŁAPU ŻĄDAŃ,
czyli
ŻĄDAJ WIELE, A UZYSKASZ WIELE

Najważniejszym momentem w negocjacjach jest ich rozpoczęcie. Od tego, jak potoczą się pierwsze minuty rozmowy i z jaką ofertą wyjdziemy, będzie zależał dalszy przebieg negocjacji, a pierwsze nasze żądanie będzie punktem odniesienia przy każdym czynionym ustępstwie. Dlatego też oferta otwierająca negocjacje, nazywana również wyjściową, powinna być adekwatna zarówno do istniejących uwarunkowań rynkowych, przedmiotu negocjacji, jak i osoby naszego rozmówcy – czyli realna i w granicach możliwych do zaakceptowania przez drugą stronę. Podczas rozmów należy więc pamiętać o tym, by nie przekroczyć magicznej linii, rozdzielającej żądania asertywne od niepoważnych, a więc zbyt wysokich, bowiem istnieje duże prawdopodobieństwo, że złożona propozycja podziela na naszego partnera destrukcyjnie. Oczywiście cena na ogół nie jest jedynym czynnikiem brany pod uwagę przy wyborze partnera biznesowego, gdyż nie zawsze produkty będące przedmiotem naszego zainteresowania są identyczne (np. mogą się różnić jakością, marką itp. – wówczas stają się cenniejsze). Praktyka dostarcza jednak przykładów, gdzie cena stanowi podstawowe kryterium wyboru (dotyczy to zwłaszcza rynków, gdzie produkty są porównywalne pod względem jakości, zastosowania nowych technologii, czy chociażby użyteczności). Z podobną sytuacją mamy też do czynienia w przypadku negocjacji dotyczących spraw osobistych (rozwód, spadek itp.), gdzie ceną jest dobro rodziny. Ma to miejsce również wtedy, gdy

5 Tamże, s. 95.

6 H. Cohen, *Wynegocjuj!*

7 R. Dawson, *Sekrety negocjacji dla biznesmenów*, MT Biznes, Warszawa 2005.

8 G. Karras, *Dobić targu*, Wydawnictwo Bussinesman, Sopot 1985.

negocjujemy z partnerami, z którymi wiążą nas długofalowe relacje oparte na wzajemnym zaufaniu. Scenariusz takiej sytuacji przedstawia przykład poniżej.

PRZYKŁAD

Właśnie rozpoczyna się spotkanie dwóch współpracujących ze sobą od wielu lat partnerów biznesowych. Po kilku grzecznościowo wypowiedzianych zdaniach jeden z uczestników przedstawia ofertę sprzedaży nowego, jeszcze mało rozpowszechnionego na polskim rynku produktu. Widząc w swoim rozmówcy wieloletniego partnera, przedstawia atrakcyjną ofertę otwierającą, mając nadzieję na szybkie dojście do realizacji transakcji. Kupujący, wyrażając umiarkowane zainteresowanie chęcią zakupu urządzenia, oferuje cenę w wysokości znacznie niższej, niż wynosi przedstawiona oferta, uprawiając tym sprzedającego w zakłopotanie, gdyż w jego ocenie zaproponowana cena była bardzo atrakcyjna. Nie dając sprzedawcy możliwości wypowiedzenia się, kupujący przekonuje go, że wieloletnia znajomość i łączące ich relacje biznesowe dają podstawę do dalszego upustu cenowego. Jednocześnie wyjaśnia, dlaczego takie rozwiązanie uznaje za zadowalające dla obu stron. Widząc obawy sprzedającego, który zaczyna się zastanawiać, czy jest to dla niego korzystne, napiera mocniej, wyjaśniając przesłanki takiej propozycji. W ostatecznym efekcie dochodzi – oczywiście po dokonaniu pewnych modyfikacji – do podjęcia przez sprzedającego decyzji zgodnej z oczekiwaniami kupującego. Niestety, stroną, która jest niezadowolona z przebiegu negocjacji, jest sprzedający, który złożył bardzo atrakcyjną ofertę, a i tak uległ argumentacji kupującego w imię utrzymania dobrych relacji.

Zastanówmy się zatem, gdzie tkwił **błąd** przy realizowaniu opisanej transakcji. Można zaryzykować stwierdzenie, że **tkwił on w wysokości oferty otwierającej, która w imię utrzymania relacji została ustalona na poziomie rzeczywistych oczekiwań sprzedającego**. Zamiast wyjść z poziomu wygórowanych żądań, które dawałyby margines na ewentualne ustępstwa na rzecz partnera w czasie trwania negocjacji, sprzedający odebrał prawo kupującemu do chętnienia się, że był bardzo skuteczny w dążeniu do osiągnięcia sukcesu. Pamiętajmy, że wychodząc z wysokiego, ale realnego pułapu żądań, stwarzamy sobie możliwość czynienia ustępstw w czasie trwania rozmów, dając tym samym poczucie zadowolenia drugiej stronie, że udało się jej „coś ugrać”. Dlatego też doświadczeni negocjatorzy przy ustalaniu oferty otwierającej trzymają się zasady:

Oferta otwierająca musi być „asertywna”, ale nie może popadać w „śmieszność”.

Nasuwa się oczywiście pytanie o granicę, do której oferta otwierająca może być uznana jeszcze za „asertywną”, a w którym momencie staje się już „śmieszna”. Nie ma w tym przedmiocie żadnej recepty zapewniającej sukces. To zadanie musi wykonać negocjator za każdym razem, kiedy tylko przystępuje do pertraktacji. Nikt nie

wskaże nam, jaka powinna być wartość oferty otwierającej. To zależy od wielu czynników i wymaga m.in. rozpoznania poziomu cen na konkurencyjnych rynkach, stopnia nasycenia rynku danym produktem, determinacji do dojścia do porozumienia, zakresu swobody w podejmowaniu decyzji itp. **Oferta otwierająca zawsze musi być postrzegana w kontekście istniejących uwarunkowań.**

Doświadczeni negocjatorzy radzą przy jej wyznaczaniu zachować ostrożność. Wprawdzie dotyczy to wszystkich sytuacji, ale szczególnie czujni powinniśmy być zwłaszcza wtedy, gdy cena jest jedynym czynnikiem wyboru. Jak stwierdza Thomas:

„w sytuacji, gdy cena jest jedynym czynnikiem, nie należy zaczynać negocjacji od wysokiej pierwszej oferty, oderwanej od rzeczywistych uwarunkowań – zawsze musi się mieścić w granicach realizmu, a jedynym sposobem na uzyskanie satysfakcjonującego finału negocjacji jest handel wymienny ustępstwami”⁹.

ZASADA 2

USTĘPUJĄC, ZAWSZE PROŚ O COŚ W ZAMIAN

Zasada odwzajemniania ustępstw jest oparta na regule wzajemności opisanej przez R. Cialdiniego¹⁰ i traktowanej jako jedno z najsilniejszych narzędzi wpływu społecznego. Jej istota zawarta jest w stwierdzeniu, że zawsze powinniśmy czynić starania, by odwdziżyć się osobie, która dostarczyła nam wiązkę określonych wartości. Reguła ta niejako nakłada na nas obowiązek zrewanżowania się za coś, co otrzymaliśmy od innych. To zobowiązanie wzajemności może wprawdzie wzbudzać w nas nie mile poczucie zobligowania, co na ogół znajduje odzwierciedlenie w chęci jak najszybszego pozbycia się tego uczucia, ale też ma swoje pozytywne społeczne konsekwencje, na które zwracają uwagę Tiger i Fox¹¹. Dzięki stosowaniu tej zasady tworzy się bowiem swoistego rodzaju ludzki mechanizm adaptacyjny, który umożliwia podział pracy, wymianę dóbr, ale przede wszystkim generuje sieć współzależności jednego człowieka od drugiego i wiąże poszczególne jednostki w zespoły. Znajduje to odzwierciedlenie praktyczne w wymianie jednych wartości na drugie w myśl przywoływanej już zasady „ty masz coś, na czym zależy

9 J. Thomas, *Negocjuj aby zwyciężyć...*, s. 125.

10 R. Cialdini, *Wywieranie wpływu na ludzi, teoria i praktyka*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 1996, s. 33–65.

11 L. Tiger, R. Fox, *The imperial animal*, Holt, Rinehart & Winston, New York 1971.

mnie – a ja mam coś, na czym zależy tobie”, która daje pewność każdemu uczestnikowi tak dokonanej wymiany, że niczego nie stracił bezpowrotnie. Nie możemy zatem zapominać o wykorzystywaniu reguły wzajemności przy czynieniu ustępstw na rzecz drugiej strony podczas toczących się negocjacji. Wzajemność jest niezaprzeczalnie najbardziej skutecznym narzędziem wywierania wpływu na ludzi.

Niestety, zdarzają się sytuacje, że (jak już sygnalizowano na wstępie) reguła może też być wykorzystana do wymuszenia niesprawiedliwej wymiany. W praktycznym wymiarze przejawia się to w nakłonieniu naszego rozmówcy, by oddał więcej, niż otrzymał – wbrew temu, co wynika z istoty reguły wzajemności zakładającej rewanżowanie się na zasadach wartości ekwiwalentnej, czyli „jak ty mnie, tak ja tobie”. Jak słusznie zauważa Cialdini, często prośba o rewanż ma większą wartość niż ta zapoczątkowująca wymianę¹².

PRZYKŁAD

Prosisz koleżankę o odebranie przesyłki, która ma być dostarczona dziś do godziny 11.00, zapewniając ją, że będziesz zobowiązana również jej pomóc, kiedy tylko będzie w podobnej sytuacji. Na zrewanżowanie się nie musisz długo czekać, ponieważ za kilka dni koleżanka prosi cię o drobną (jak sama stwierdza) przysługę odebrania wartościowej paczki, która ma być dostarczona do niej w godzinach porannych. Zgadzasz się na to, uprzedzając ją, że jest to możliwe tylko w przypadku, gdy kurier dojedzie z paczką do godziny 12.00, gdyż o 13.30 masz zaplanowane badanie RM, na które czekałaś pół roku. Uprzedzasz koleżankę, że zrobienie tego badania jest dla ciebie bardzo ważne – nie tylko z powodu zaplanowanego na przyszły tydzień zabiegu operacyjnego, ale również kosztu badania (500 zł), jaki musiałaś ponieść, żeby zrobić je dzisiaj. Koleżanka zapewnia cię, że wszystko jest ustalone z kurierem, który zobowiązał się dostarczyć przesyłkę najpóźniej do godziny 11.00, a w przypadku, gdyby się spóźnił, to ona sama zrekompensuje ci stratę, płacąc za kolejne badanie w trybie komercyjnym. Po tych zapewnieniach zgadzasz się. Niestety, kurier spóźnił się o trzy godziny, więc badanie przepadło. Jesteś zła, ale rozgoryczenie przyszło dopiero później, gdy usłyszałaś słowa koleżanki: „*o, nie przesadzaj, wynagrodzę ci to, w końcu ja też ci niedawno pomogłam*”. Istotnie tak się stało – na drugi dzień wręczyła ci małe opakowanie czekoladek „Merci” za 16 zł. Niestety, badanie musiałaś zrobić komercyjnie i z własnej kieszeni musiałaś znów zapłacić 500 zł – mimo wcześniejszych zapewnień koleżanki, że w zaistniałej sytuacji to ona zapłaci.

W opisanym przykładzie doszło do nadużycia reguły wzajemności poprzez niesprawiedliwą wymianę „czegoś na coś”, ponieważ rekompensata za utracone korzyści była niewspółmierna do poniesionych strat. Niestety, nieprzestrzeganie ekwiwalentności bardzo często spotyka się podczas negocjacji. Dlatego słysząc prośbę o ustępstwo lub przysługę – zakończone zobowiązaniem do zrewanżowania

12 R. Cialdini, *Wywieranie wpływu...*, s. 47.

się w przyszłości – należy wzmóc czujność i od razu zwerbalizować konkretne żądanie, przybierające np. taką formułę:

„Zalóżmy, że wyjdę naprzeciw Twoim oczekiwaniom, ale tylko wtedy, gdy Ty pokryjesz wszystkie koszty związane z opóźnieniem dostawy”.

Stwierdzenie „będę zobowiązany” może bowiem okazać się tylko grzecznościowym hasłem, które jest wypowiedziane w danym momencie – w innym zaś przestaje być aktualne. Druga strona zawsze znajdzie jakiś pretekst, by przestać odczuwać nieprzyjemne poczucie zobowiązania. Oczywiście, w praktyce mamy też do czynienia z sytuacjami odwrotnymi, gdy druga strona poczuwa się do oddania znacznie większej wartości (przysługi) niż ta, którą sama otrzymała. I w tym przypadku chodzi, podobnie jak w poprzednim, o szybkie pozbycie się nieprzyjemnego poczucia zaciągniętego zobowiązania. Jednak taka sytuacja nie stanowi dla nas zagrożenia i tylko od naszego poczucia uczciwości będzie zależało, czy ją zaakceptujemy, czy odrzucimy. Warto więc nauczyć się odróżniać deklaracje rzeczywistych przysług od manipulowania nami. Jeśli uznamy, że druga strona, wyświadczając nam przysługę, podjęła próbę manipulowania naszym zachowaniem, to fakt ten zwalnia nas z konieczności odwzajemnienia się.

Podczas procesu odwzajemniania ustępstw warto zwrócić uwagę na kilka kwestii, które wymagają szczególnej uwagi¹³.

Po pierwsze, należy pamiętać, że negocjacje nie powinny być tylko postrzegane w kategoriach „brania czegoś” od drugiej strony i „dawania jej czegoś”, ale również „wymiany czegoś na coś”. Zatem gdy nasz rozmówca chce uzyskać określoną wartość od nas, to postaramy się nie dawać mu jednoznacznie brzmiącej odpowiedzi „NIE” lub „TAK”, tylko zawsze starajmy się za każde ustępstwo z naszej strony otrzymać „coś” w zamian – „coś” wyraźnie przez nas sprecyzowanego. Komunikat taki może przybrać następującą formę:

- *Zgadzamy się na danie Wam „X”, jeśli w zamian dacie nam „Y”.*
- *Możemy rozważyć Waszą propozycję, jeśli Wy zgodzicie się na...*
- *Moglibyśmy rozważyć Waszą propozycję, ale wówczas musielibyśmy renegocjować ustalone wcześniej warunki płatności.*

Po drugie, podczas trwających negocjacji starajmy się unikać wypowiedziania słowa „NIE”, gdyż zmienia ono dialog w monolog i wyzwała poczucie dyskomfortu u naszego partnera, który odczytuje „NIE” jako ultimatum – a tego żaden negocjator nie lubi, gdyż

¹³ Zwracał na to uwagę m.in. J. Thomas. Por. tenże, *Negocjuj...*, s. 103–112.

może oznaczać ono „utrata twarzy”. W takich przypadkach należy sięgnąć do „japońskiego nie” i zastąpić je innymi wyrażeniami, np.

- *Nie sądzimy, by Wasza propozycja była możliwa do przyjęcia przez naszych mocodawców.*
- *Byłoby to może ciekawe rozwiązanie, ale nie jest możliwe w obecnych uwarunkowaniach.*
- *Tak, Państwa propozycja wydaje się ciekawa, ale gdybyśmy się na nią zgodzili, to cena musiałaby wzrosnąć o 40% (trzeba podać warunki zaporowe, wręcz nierealne, by partner sam odrzucił naszą propozycję). Sygnalizując absurdalne, wręcz zaporowe warunki – liczymy na odrzucenie ich przez partnera. Musimy jednak dokładnie je rozważyć – powinny być takie, które moglibyśmy przyjąć, gdyby nasz partner je zaakceptował.*

Po trzecie, uwierzmy w magię słowa „jeśli”. Skoro wiemy, że w negocjacjach nie chodzi o „dawanie”, lecz o „wymianę”, to za każde dane przez nas ustępstwo musimy coś dostać w zamian. Możemy użyć następujących zwrotów:

- *Jeśli zgodzicie się na nasze warunki, to my jesteśmy w stanie dostarczyć Wam towar w ciągu trzech, a nawet dwóch dni.*
- *Jeśli zagwarantujecie nam współpracę długookresową, to rozważymy możliwość obniżenia ceny.*

Nasuwa się przy tym jedna ważna wskazówka: należy unikać powoływania się na zobowiązania dane przez naszego partnera podczas poprzednio prowadzonych negocjacji. Komunikat typu:

„Jak zapewne pamiętacie, podczas ostatnich naszych negocjacji zobowiązaliśmy się do dania nam podczas następnego spotkania korzystniejszych niż poprzednio warunków. Zatem rozumiemy, że dzisiaj dacie nam dobrą cenę”

w praktyce nie sprawdza się, gdyż moment przyjęcia przez partnera wiadomości dotyczącej naszego ustępstwa danego w przeszłości nie może stanowić karty przetargowej w aktualnie prowadzonych negocjacjach, bo straciło ono dawno wartość, podobnie jak ma to miejsce w przypadku nowych samochodów – gdy tylko wyjadą za bramę salonu, zaczynają tracić wartość¹⁴.

Po czwarte, nie spieszymy się z odpowiedzią, jeśli druga strona złożyła nam jakąś propozycję, a my nie jesteśmy pewni, czy jest ona dla nas korzystna. Nie odpowiadamy od razu, ale odłożymy tę sprawę na bok. Nie możemy przecież dawać prezentu drugiej stronie albo zgodzić się na nieprzemyślaną wymianę tylko dlatego, że

¹⁴ Tamże, s. 105.

w danej chwili nie wiemy jeszcze, czy złożona przez partnera propozycja jest z naszego punktu widzenia korzystna. Zatem w takiej sytuacji jedynym wyjściem jest odłożenie sprawy na później. Trzeba tylko zakomunikować to drugiej stronie, np. tak:

- *Odlóżmy to na później, a teraz zajmijmy się...*
- *Tak, Wasza propozycja jest warta przemyślenia, ale zajmijmy się tym później. Teraz przejdźmy do kwestii związanych z...*
- *Propozycja Państwa jest bardzo ciekawa, ale wymaga jeszcze głębszych przemyśleń, zatem odlóżmy to na jakiś czas.*

Po piąte, jeśli prowadzimy negocjacje, to nie liczymy na sprawiedliwość. Nieczęsto zdarza się, by ustępstwa czynione przez strony były sobie równe. Jeśli uznamy, że to właśnie my otrzymaliśmy mniej wartości niż nasz partner, to podejmiemy próbę i upomniemy się o coś jeszcze. Jeśli natomiast uznamy, że to otrzymaliśmy więcej, niż planowaliśmy, to w żadnym wypadku nie okazujemy tego drugiej stronie, bo wyjdzie ze spotkania z poczuciem poniesionej klęski – a tego nikt nie lubi. Dlatego po zakończeniu negocjacji starajcie się przedstawić każdą taką transakcję jako zwycięstwo drugiej strony. Może to przybrać następującą formę:

- *No cóż, negocjacje były bardzo trudne, ale wspólnym wysiłkiem i przy dużym zrozumieniu istotnej wartości tego porozumienia obie strony wychodzą zwycięsko.*
- *Wykazaliście się Państwo wielkimi umiejętnościami negocjacyjnymi. z którymi my ledwo sobie radziliśmy. To zaszczyt mieć naprzeciw siebie tak mocnych przeciwników. Na szczęście wygrały obie strony, bo przyświecał nam wspólny cel – i go osiągnęliśmy.*

Śledząc przebieg różnych negocjacji, nietrudno zauważyć, że

„najbardziej korzystne dla siebie umowy zawierają zazwyczaj najlepsi negocjatorzy, ale zawsze starają się pozostawić drugą stronę w przekonaniu, że także spisała się rewelacyjnie, nawet jeśli jest zupełnie inaczej”¹⁵.

Po szóste, w czasie odwzajemniania ustępstw nie zawsze trzeba kierować się logiką. Zdarza się, że chcąc odwzajemnić się drugiej stronie deklarującej właśnie ustępstwo obwarowane warunkiem niemożliwym dla nas do spełnienia, sięgamy do absurdalnej propozycji, której prawdopodobnie oni również nie będą w stanie zaakceptować. Oto przykład, jak moglibyśmy to zakomunikować drugiej stronie:

15 A. Wood Brooks, *Emocje i sztuka negocjacji*, „Harvard Business Review Polska” 2016, październik, s. 50.

„Droży Państwo, żądamy od nas obniżenia ceny do 10 zł za sztukę. Jeśli oddacie nam połowę udziałów w waszej firmie, to my zgodzimy się sprzedać ten produkt nawet za 9 zł/szt.”

Po siódme, podczas odwzajemniania ustępstw musimy pamiętać również o ustępstwach niematerialnych lub trudnych do wyceny. Mogą to być np.: gwarancja, dodatkowa obsługa, prawa własności intelektualnej, wyłączność, szkolenia, pomoc w testowaniu produktów itp. Często to właśnie takie ustępstwa otwierają drogę do zwycięstwa. Dla nas dodanie wydłużonego okresu gwarancji nie ma takiego znaczenia jak dla naszego partnera, który dzięki takiemu rozwiązaniu może zaoszczędzić na kosztach.

ZASADA 3

KAŻDE KOLEJNE USTĘPSTWO MUSI BYĆ MNIEJSZE OD POPRZEDNIEGO

Odwiecznym dylematem, jaki towarzyszy nam podczas procesu negocyjnego, jest określenie wielkości ustępstw, które będziemy musieli poczynić na rzecz drugiej strony. Z pewnością okaże się to nieuniknione, bo po przedstawieniu oferty otwierającej negocjację dopiero nabierają swojego tempa. Nurtujących nas pytań jest wiele, chociażby dotyczących:

- fazy, w której powinniśmy zacząć ustępować – na początku negocjacji czy dopiero w fazie końcowej,
- wielkości pierwszego ustępstwa,
- wielkości ustępstw sukcesywnie dawanych,
- wielkości ustępstwa czynionego na końcu negocjacji.

Zapewne będziemy zadawać sobie jeszcze wiele innych pytań, aż w końcu uznamy, że to zależy od naszego przeciwnika, od produktu, który jest przedmiotem negocjacji, czy od naszej (lub jego) determinacji do zawarcia porozumienia. Oczywiście, rozpoznanie wymienionych czynników w pewnym zakresie będzie również miało znaczenie, ale – jak twierdzą mistrzowie negocjacji –

ważne nie jest, ile dasz, ale jak dasz, kiedy dasz i co za to będziesz miał!

Zatem najważniejszy jest sposób, w jaki te ustępstwa będą dawane. Kierując się tą zasadą, po przedstawieniu swojej oferty otwierającej zaczynamy stopniowo uelastyczniać swoje stanowisko poprzez uczynienie pierwszego i kolejnych, coraz mniejszych ustępstw. Negocjując w ten sposób, dajemy adwersarzowi poczucie zadowolenia z wynegocjowania dodatkowych wartości względem

ceny otwierającej. Takie uelastycznienie naszego stanowiska mieści się oczywiście w granicach, które założyliśmy przed przystąpieniem do negocjacji. Nie liczymy jednak na to, że druga strona zadowolili się otrzymanymi od nas ustępstwami. Prawdopodobnie nie poprzestanie „wymuszania” kolejnych tak długo, jak będzie towarzyszyło jej przeświadczenie, że może jeszcze „coś” dostać.

Jak zatem dać naszemu partnerowi do zrozumienia, że nie może już oczekiwać niczego więcej, gdyż limit ustępstw już został osiągnięty? By odpowiedzieć na to pytanie, musimy przywołać *zasadę ustępstw stopniowo malejących*, co oznacza, że każde kolejne ustępstwo na rzecz drugiej strony musi być mniejsze od poprzedniego. Jeżeli będziemy postępować zgodnie z tą zasadą, to doprowadzimy do wywołania w umyśle strony przeciwnej przeświadczenia, że zbliżamy się do minimum i prawdopodobnie nic już więcej nie będziemy mogli jej zaoferować. Jeżeli tak się nie stanie i druga strona będzie nadal nalegać, to musimy sięgnąć do ustępstw pozacenowych, mających wymiar finansowy, np. takich jak:

- standardowy system rabatów,
- przyznanie klauzuli anulacyjnej – możliwość anulowania całości lub części zamówienia do określonego terminu,
- możliwość zwrotu towarów niesprzedanych w określonym terminie,
- pełnienie serwisu technicznego przez sprzedającego,
- bezpłatne dostarczenie wyspecjalizowanych części zamiennych,
- dogodność dostaw – terminy i wielkość,
- przyjęcie kosztów dostawy,
- partycypowanie w reklamacjach – do uzgodnionej wysokości procentowo lub kwotowo,
- bezpłatne szkolenie personelu,
- bezpłatna literatura fachowa,
- przedłużenie okresu gwarancji ponad praktykę rynkową,
- specjalne warunki płatności – przedpłaty,
- bezpłatne magazynowanie już zakupionych towarów,
- przeprowadzenie prób i testów,
- wprowadzenie zmian technicznych na życzenie kupującego,
- wyłączność terytorialna.

Część negocjatorów akceptuje stałą cenę jako solidny element oferty, inni uważają, że osiągnięcie dodatkowego ustępstwa od ceny oferowanej jest ich ambicją zawodową.

ZASADA 4

USTĘPSTWO NIE MOŻE BYĆ BEZBOLESNE

Sztuka ustępowania opiera się na szczególnego rodzaju grze jej uczestników odgrywających określone role. Tak jak w życiu codziennym, również w czasie trwania negocjacji przypisuje się tej grze duże znaczenie i dlatego też – mając na uwadze instrumentalny charakter komunikowania się stron – do każdego posunięcia naszego partnera musimy podchodzić z dystansem i postrzegać je w kontekście zamiaru wywarcia na nas wpływu. Nie można jednak zapominać, że podczas negocjacji każdy uczestnik tego procesu – odgrywając rolę wyznaczoną mu przez pełnioną funkcję (sprzedawcy lub kupującego) – jest jednocześnie odrębnym podmiotem. Pojawia się zatem pytanie: na ile podczas trwających negocjacji mamy do czynienia z komunikacją między rolami, a na ile między osobami, choć – jak stwierdza Rządca – nawet wtedy, gdy negocjujemy we własnym imieniu i mamy na uwadze własny interes, to i tak odgrywamy zarówno rolę „sprzedawcy”, jak i niezależnego podmiotu¹⁶.

Sposób odgrywania ról ma charakter sprzężenia zwrotnego. Może być zróżnicowany w zależności od reakcji drugiej strony i zawsze ma na celu przekazanie jej argumentów i przekonanie do swoich racji. Strony traktują siebie bezosobowo, wyłącznie w kategoriach ról. Komunikacja ma charakter perswazyjny (każdy widzi tylko swój interes), mający na celu wywarcie skutecznego wpływu na drugą stronę po to, by uzyskać jej zgodę na proponowane warunki wymiany. Ma też charakter instrumentalny, polegający na tym, że jedna strona, poprzez nadanie odpowiedniego komunikatu, robi wszystko, by zwiększyć skuteczność swoich argumentów i w konsekwencji przekonać drugą stronę do swoich racji. Jest to forma manipulacji, która została szeroko opisana przeszło 25 lat temu przez S. Kaufmana i G. Duncana¹⁷. To właśnie ci badacze zwrócili szczególną uwagę na konieczność dania drugiej stronie czegoś, co ta uzna za wartościowe.

Komunikację między osobami postrzega się z kolei jako proces zdobywania wiedzy o sobie na zasadzie wzajemności. Na ogół uzyskanie wiedzy o partnerze jest uwarunkowane przekazaniem wiedzy

16 R.A. Rządca, *Negocjacje w interesach*, PWE, Warszawa 2003, s. 12.

17 S. Kaufman, G. Duncan, *Preparing the Ground for Mediation: Foothills Revisited*, „The International Journal of Conflict Management” 1990, no. 1.

o sobie samym¹⁸. Komunikacja między osobami zakłada więc tworzenie relacji partnerskich i przyjacielskich, poprzez dawanie partnerowi „części siebie”, czyli tego, co drugi człowiek uznaje za wartościowe. Możemy ją więc uznać za doskonały sposób uzyskiwania lepszych porozumień, ale musimy pamiętać o spełnieniu warunku jej dwukierunkowości. Istnieje bowiem ryzyko „nieodwzajemnienia” i wykorzystania naszej otwartości przez stronę przeciwną, która odczyta przyjazne zachowanie jako wyraz naszej słabości. Może wówczas dojść do sytuacji nieracjonalnej eskalacji zaangażowania¹⁹ i mimo istnienia merytorycznej płaszczyzny porozumienia niesfinalizowania wymiany w myśl znanej zasady: „ja nie będę miał, ale ty również”.

Wykorzystanie przez drugą stronę naszej otwartości i doprowadzenie do sytuacji, w której nie widzi ona potrzeby „odwzajemnienia się”, jest w dużej mierze wynikiem błędu, jaki prawdopodobnie popełniłmy na samym początku negocjacji – już w momencie schodzenia z ceny otwierającej. Być może uznaliśmy poczynienie pierwszego ustępstwa za standardowe działanie. Zawodowi negocjatorzy doskonale wiedzą, że nie należy tak postępować i to nie tylko przy dawaniu pierwszego ustępstwa. Sztuka ustępowania bazuje bowiem na zasadzie, której istota sprowadza się do tego, że

*jeśli dajesz jakiegokolwiek ustępstwo na rzecz drugiej strony,
to zawsze musisz pokazać, że „to cię boli”.*

Oczywiście, taki komunikat może przybrać różną formę przekazu – od prostego stwierdzenia do wzmocnionego komunikatem niewerbalnym. Komunikaty te mogą przybrać albo formę prostą, albo rozbudowaną.

Forma prosta

„No cóż, nie braliśmy takiej opcji pod uwagę, ale... (chwilowe milczenie i niewerbalne wyrażenie stanu wahania się) niech tak będzie, chociaż, nie ukrywamy, to dla nas duży problem”.

18 J. Stewart, *Komunikacja interpersonalna. Kontakt między osobami*, [w:] tegoż (red.), *Mosty zamiast murów. O komunikowaniu się między ludźmi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 42–43.

19 Por. M.H. Bazerman, M.A. Neale, *Negocjując...*, s. 9 i nast.

Forma rozbudowana

W naszym przykładzie chodzi o osobę, która przysłała do swojego szefa w sprawie podwyżki:

„Muszę przyznać, że jestem zaskoczona niedocenieniem przez Pana moich dotychczasowych starań w zakresie podniesienia wydajności pracy. Uważam, że moje zaangażowanie w dodatkowe zadania na rzecz firmy zasługują na wyższe wynagrodzenie niż oferowane przez Dział Socjalny karnety na siłownię. Przykro mi, że jestem niedoceniona. No cóż, w takim razie zostaje mi siłownia, ale nie będę ukrywać, że jestem rozczarowana”.

Zarówno w przypadku pierwszego komunikatu, jak i drugiego jego nadawca wyraził „swój ból” w formie zwerbalizowanej, ale można też zrobić to poprzez mowę ciała. Ważne jest, by zachować balans między okazywaniem „ból” a wyrażeniem zgody na zaproponowane przez partnera warunki. Partner ma tylko odnotować nasze rozczarowanie, ale nie możemy dać mu powodu do wejścia w „spirale zaangażowania” i zerwania rozmów.

To, ile możemy stracić, nie trzymając się zasady ustępowania bez okazywania „ból”, nawet jeśli go nie odczuwamy, pokaże przykład dotyczący negocjowania honorarium za przeprowadzenie szkolenia. Negocjacje odbywają się przez telefon między właścicielem firmy Panem X, który ma zamiar zorganizować szkolenie z negocjacji dla swoich pracowników, a trenerem menedżerów Panem B. Właśnie w tym momencie, po wymianie wstępnych uprzejmości powitalnych, Pan X rozpoczyna rozmowę od wyjaśnienia celu, w jakim dzwoni.

PRZYKŁAD

Pan X: Jesteśmy zainteresowani nawiązaniem z Panem współpracy na wykonanie szkolenia z negocjacji dla naszych pracowników. Nie będę ukrywał, że jesteśmy pod presją czasową, gdyż musimy je zrealizować do końca bieżącego miesiąca, czyli grudnia. Jeśli się z tego zobowiązania nie wywiążemy w tym roku, to pieniądze na szkolenie nam przepadają. Na każde inne szkolenie mielibyśmy trenera, ale nie na to – dotyczące negocjacji. Wszyscy trenerzy z Warszawy są już zajęci.

Pan B: No, to rzeczywiście macie Państwo problem. Chyba zdaje sobie Pan sprawę, że wszyscy pod koniec roku mają podobny kłopot. Wynika to z dużego zapotrzebowania na tego typu usługi. Bardzo chciałbym pomóc, ale nie wiem – muszę sprawdzić – jak wyglądam z terminami. Proszę chwilkę poczekać, moja sekretarka zaraz to sprawdzi. By nie marnować czasu, proszę mi powiedzieć, dla ilu osób planowane jest to szkolenie oraz gdzie miałyby się odbywać? O! Już sekretarka niesie kalendarz i... niestety będzie trudno, o! trudno znaleźć wolny termin!!! A nie pytałem jeszcze – na ile dni zaplanowaliście szkolenie?

Pan X: Och, gdyby Pan znalazł choć jeden dzień, to też bylibyśmy bardzo zadowoleni. Bardzo Pana proszę, może coś się znajdzie?

Pan B: Jeśli uda mi się przełożyć zajęcia w jednej z firm, to może – powtarzam – może jeden dzień udałoby się znaleźć. Ale to wymaga potwierdzenia. Moja sekretarka zaraz do nich zadzwoni. O, już z nimi rozmawia w tej sprawie. A dla ilu osób chciałby Pan to zorganizować? Przepraszam, ale nie usłyszałem odpowiedzi.

Pan X: Och, przepraszam – zapomniałem odpowiedzieć Panu na wcześniejsze pytania. Otóż szkolenie zaplanowane jest w naszym warszawskim oddziale dla 24 osób na trzy dni, no ale skoro nie ma terminów... Cały czas mam jednak nadzieję, że uda się Panu znaleźć rozwiązanie, więc skoro i tak czekamy na odpowiedź sekretarki, to może porozmawiamy – oczywiście hipotetycznie – o Pańskim honorarium. To ile by ono wynosiło?

Pan B: Chyba to nie czas, żeby o tym mówić, ale skoro Pan nalega: zwykle my, szkoleniowcy, bierzemy 500 zł za godzinę.

Pan B., widząc determinację rozmówcy i presję czasu oraz wynikające z niej konsekwencje – „pieniądze przepadną” – podaje najwyższą stawkę, jaką dotychczas udało mu się wynegocjować. Po tych słowach nastąpiła chwila ciszy... Pan B. odczytał milczenie partnera jako wynik zaskoczenia tak wysoką stawką. Mylił się jednak, bo właśnie usłyszał słowa Pana X:

Pan X: 500 zł/ godz.? Pan wie, ile biorą w Warszawie? Zdecydowanie więcej. Należy tylko mieć nadzieję, że znajdzie Pan dla nas termin.

W tym momencie weszła do pokoju sekretarka, oznajmiając, że udało jej się poprzestawiać zajęcia, w wyniku czego zwolniły się aż trzy dni.

Pan B: Mam dla Pana dobrą wiadomość. Otóż po wielkich staraniach udało się mojej sekretarce przestawić zajęcia i jeśli sobie życzyacie, to mam propozycję trzydniowego szkolenia. Ale od razu zaznaczam – oczekuję od Państwa zapewnienia mi transportu z Łodzi do Warszawy i z powrotem. Będę wiozł sprzęt do nagrywania scenek, a to wszystko waży kilka kilogramów.

Pan X: Oczywiście, rozumiem, wszystko załatwię i proszę się nie martwić.

Pan B: Jeszcze musimy ustalić, który hotel mi zapewnicie na te trzy dni. Rozumiem, że zapłatę za hotel bierzecie na siebie.

Pan X: Oczywiście, zawsze tak robimy. Myślimy o hotelu Sheraton Grand – jest pięciogwiazdkowy.

Pan B: A jak rozwiązujecie sprawę lunchu?

Pan X: O to również proszę się nie martwić. Lunch zapewniamy w firmie, a na kolację otrzyma Pan bon 500-złotowy, by mógł Pan zjeść ją w hotelu.

W tym momencie Pan B. zachęcony ciągle rosnącym honorarium za swoje usługi postanowił jeszcze je powiększyć, składając Panu X kolejną propozycję.

Pan B: Proszę Pana, tak sobie myślę, że dla dobra słuchaczy przydałyby się każdemu jeszcze materiały szkoleniowe, ale ich przygotowanie – muszę to zaznaczyć – jest bardzo pracochłonne i musieliście za nie ponieść dodatkowe koszty 100 zł /od osoby, ale dzięki temu każdy uczestnik spotkania będzie mógł w trakcie zajęć sam wykonywać różne ćwiczenia.

Pan X: Zgadza się – zatem podpisujemy umowę.

Pan B: Podpisujemy – prowadzenie z Panem negocjacji to wielka przyjemność.

Choć negocjacje toczyły się w klimacie kooperacji i wspólnego poszukiwania rozwiązania zaistniałego problemu, to można mieć wątpliwości, czy uzyskane podczas spotkania efekty były jednakowo korzystne dla obu stron, a więc czy Pan X uzyskał wartości równoważne z tymi otrzymanymi przez Pana B? Wprawdzie trudno jest nam to ocenić – nie znając ukrytych motywów stron, ale pobieżne spojrzenie na przebieg negocjacji wskazuje, że nie

była zachowana ekwiwalentność wymiany „czegoś na coś”, choć z pewnością każda ze stron zrealizowała swój cel główny (Pan X zorganizował szkolenie, Pan B otrzymał więcej, niż zakładał przed przystąpieniem do negocjacji). Analizując jednak każde posunięcie Pana X, należy stwierdzić, że mógł zawalczyć o obniżenie ceny szkolenia, nie zgadzając się na pierwszą propozycję Pana B, który wyszedł z bardzo wysokiego pułapu żądań. Było to wynikiem okazanej przez niego determinacji do zrealizowania szkolenia do końca grudnia (**I błąd Pana X – „nigdy nie pokazuj drugiej stronie, że jesteś pod presją czasu”**). Jego konsekwencją były kolejne złe posunięcia. Skoro oferta została przez Pana X przyjęta bezwarunkowo, to druga strona uznała, że może osiągnąć „więcej” – zaczęła więc przedstawiać następne żądania. Tak by uczynił każdy doświadczony negocjator. Pan B nie znał przecież absolutnego minimum Pana X. Przyjęcie przez niego pierwszej propozycji bez podjęcia próby „ugrania” czegoś więcej (nawet wówczas, gdyby podana przez Pana B cena mieściła się w granicach branych pod uwagę przez kupującego) to **II błąd Pana X – „nie przyjmuj pierwszej propozycji”**. Poza tym, rozpoczynając rozmowę z Panem B, podkreślił, że zależy mu na zrealizowaniu szkolenia z negocjacji, nie zaś na osobie, która może je wykonać. Tym samym przedstawiciel firmy dał impuls do wykorzystania przez szkoleniowca reguły niedostępności i ograniczoności dobra²⁰, w następstwie czego „atrakcyjność” tego dobra natychmiast wzrosła (**III błąd Pana X – „pokazuj drugiej stronie, że zależy ci na osobie lub firmie, która dany produkt sprzedaje, nie zaś na sprzedawanym przez nią produkcie”**). Pan B uznał więc, że Pan X, zdeterminowany do zakupu usługi, musi ją nabyć właśnie u niego, gdyż nikt inny nie jest w stanie w podanym terminie jej wykonać. Gdyby Pan X zakomunikował drugiej stronie:

„rozważam zakup usługi szkoleniowej u Pana, bo słyszałem o Panu dobre opinie, ale jeśli nie dojdziemy do porozumienia w sprawie terminu i ceny, to zwrócę się do innej osoby świadczącej usługi szkoleniowe”,

to miałyby szansę wynegocjować dużo lepsze warunki. Dobrze jest też okazać „ból” związany z koniecznością spełnienia żądań naszego adwersarza. W takim przypadku również stwarzamy sobie szansę na zażądanie rekompensaty za każde dane ustępstwo. Istnieje duże prawdopodobieństwo, że nasz bohater będzie popełniał ten błąd każdorazowo, ilekroć pojawiają się nowe żądania Pana B, który wykorzystując bierność swojego rozmówcy w zakresie stosowania reguły

20 Por. R. Cialdini, *Wywieranie wpływu...*, s. 214–242.

„coś za coś”, będzie upominał się o kolejne wartości (jak np. zapewnienie transportu, lunchu, obiadu, hotelu, dodatkowej zapłaty za materiały szkoleniowe).

Wielu podobnych sytuacji doświadczamy w życiu codziennym, chociażby związanych z zakupem odzieży, samochodów, zamawianiem różnego rodzaju usług itd. Musimy mieć świadomość, że nawet jeśli nie uda nam się osiągnąć tego, co zamierzaliśmy, to zawsze warto podjąć próbę zawalczenia o coś więcej. Kupując sukienkę, samochód, mieszkanie lub inne dobro, wystrzegajmy się więc entuzjastycznie komunikować sprzedawcy:

„O!!! jaka piękna sukienka (mieszkanie, samochód) Bardzo długo szukałam takiego fasonu (lokalizacji, modelu)!!! Ale liczę na to, że obniży mi Pan cenę”.

Z pewnością tak się nie stanie – chyba że nasz rozmówca jest jeszcze gorszym negocjatorem niż my.

Przywołane tu reguły niedostępności i ograniczoności dobra są wykorzystywane w różnych obszarach życia, (nie tylko zawodowego) na wiele różnych sposobów. Wywierają one znaczący wpływ na ludzkie postępowanie i podejmowane decyzje, dlatego też są jednymi z najbardziej znanych i najczęściej stosowanych reguł wpływu społecznego, które zmieniają naszą perspektywę widzenia rzeczy, zjawisk takimi, jakimi faktycznie nie są. Rzeczy trudne do uzyskania jawią się w naszych umysłach jako cenniejsze od tych, których dostępność jest nieograniczona²¹. Dlatego też stopień niedostępności produktu, osoby, usługi staje się przesłanką jej wartości – rzeczy mało dostępne stają się dla nas cenne. W naszym przykładzie Pan B zdobył wiele, bo był postrzegany przez Pana X jako ten jedyny, który uwolni go od kłopotu.

Niewątpliwie prowadzenie negocjacji z Panem X było przyjemnością dla Pana B, co zresztą wyartykułował. Właściciel firmy robił wprawdzie „szkolne” błędy podczas toczących się negocjacji, ale jego partner powinien zawsze zrobić wszystko, by druga strona nie miała świadomości, że przegrała, bo była gorsza. Jej frustracja, która niewątpliwie pojawi się po dokładnym przeanalizowaniu przebiegu rozmowy, prawdopodobnie zostanie wyciszona i nie będzie miała wpływu na późniejsze relacje między stronami.

A tak na marginesie – Pan B miał powód do radości również dlatego, że „odkrył” jako trener rozległy obszar do „zagospodarowania”

21 M. Lynn, *Scarcity Effect on Value: Mediated by Assumed Expensiveness*, „Journal of Economic Psychology” 1989, no.10, s. 257–274.

w przyszłości – a przede wszystkim do przekazywania wielu ludziom, nie tylko czynnym zawodowo, wiedzy dotyczącej negocjacji.

ZASADA 5

NIE PRZYJMUJ A PRIORI, ŻE MUSISZ USTĄPIĆ

Jak już wiemy, negocjacje to proces brania i dawania polegający na wzajemnych ustępstwach stron. Gdy postępujemy zgodnie z tą zasadą, towarzyszy nam przeświadczenie, że skoro jedna strona ustąpiła w danym obszarze, to my, pospiesznie, również musimy to zrobić. I słusznie – ale nikt nie powiedział, że musimy tak postąpić natychmiast po ustępstwie, które właśnie otrzymaliśmy od naszego partnera. Nawet jeśli z jego strony będą podejmowane próby zobligowania nas do tego, to możemy odnieść się do dotychczasowych ustępstw, które były zrobione na jego rzecz. Przypomnienie takie może przybrać następujące formy:

- *Oczywiście doceniamy dane nam przed chwilą ustępstwo, ale my już wcześniej ustąpiliśmy w kwestii dodatkowej opłaty za dostarczenie produktów do naszej hurtowni, przejęliśmy od Was koszty związane z rozpakowaniem, nie zapominając o przedpłacie, którą zrobiliśmy na wasze konto. Kolejne ustępstwo zachwiałoby naszym budżetem.*
- *Proszę Państwa, weźmiemy pod uwagę wasze oczekiwania co do skorygowania ceny w przyszłości, ale na dziś to wszystko, co możemy wam zaproponować.*
- *Przykro nam, ale to wszystko, co możemy dla Państwa zrobić. Obiecujemy jednak wrócić do Państwa sugestii przy najbliższym spotkaniu.*

Wiele osób przystępujących do negocjacji uważa niestety, że zasada „coś za coś” oznacza, że ustępstwo drugiej strony oznacza konieczność natychmiastowego rewanżu. Takie jednak rozumowanie jest zbyt dużym uproszczeniem, gdyż w negocjacjach strony już z góry zakładają, że będą w stanie zrealizować tylko część swoich celów i dopiero pod koniec negocjacji zaczynają analizować ostateczny wynik – oceniając go pozytywnie lub negatywnie – a uczuciu na ogół towarzyszy rozczarowanie. Dlatego też, nie czekając na końcową fazę toczącego się procesu, już wcześniej starajmy się niwelować rozczarowanie naszych partnerów z tytułu nieotrzymania oczekiwanego rewanżu. Pamiętajmy, że rozczarowanie może mieć dużą siłę, zwłaszcza gdy pojawia się pod koniec negocjacji. Dlatego doświadczeni negocjatorzy radzą niwelować ryzyko jego pojawienia

się już w momencie, gdy nie mamy zamiaru natychmiastowego odwzajemniania otrzymanego ustępstwa. Musimy więc nadać swojej wypowiedzi formę „nagrody w raju”²², jednocześnie dając partnerowi do zrozumienia, że tworzymy wartość dla obu stron i naszym celem jest uzyskanie obopólnej satysfakcji.

Zaprezentowane sytuacje, w których wykorzystywanie zasady 5. jest powszechne i zasadne z punktu widzenia sztuki negocjacji, należy uzupełnić o sytuacje, w których jedna ze stron zgłasza gotowość do czynienia ustępstw, łamiąc tym samym zasadę 6.

ZASADA 6

NIE ZGŁASZAJ GOTOWOŚCI DO CZYNienia USTĘPSTW

Zapewne często mamy do czynienia z dostawcami produktów, wykonawcami usług, którzy po podaniu ceny otwierającej natychmiast informują nas, że jeśli bylibyśmy zainteresowani nabyciem dobra, to oni będą elastyczni co do ceny. Najczęściej przybiera to następującą formę:

Ten produkt kosztuje 100 zł, ale gdyby Pan był zainteresowany zakupem, to ja będę elastyczny.

Słyszając deklaracje tak zakomunikowanego ustępstwa, powinniśmy natychmiast wzmoc swoją czujność i spojrzeć na daną nam propozycję z dwóch perspektyw:

- albo potraktować ją jako błąd w sztuce, który z pewnością będziemy mogli wykorzystać,
- albo potraktować ją jako ustępstwo w strefie psychologicznej, co wymaga szczególnego wzmocnienia naszej czujności.

Z pierwszym przypadkiem, który należy traktować jako *błąd w sztuce negocjacji*, spotykamy się bardzo często. Osoba (dotyczy to zarówno kupującego, jak i sprzedającego) sygnalizująca ustępstwo jeszcze przed poznaniem ceny otwierającej partnera z pewnością spowoduje, że adresat takiego komunikatu będzie systematycznie nalegał na dalsze obniżenie ceny. Cena otwierająca jest przecież traktowana jako cel maksymalny. Z pewnością nie doceni zrobionego przedwcześnie ustępstwa, tylko będzie starał się to wykorzystać.

²² „Nagroda w raju” jest techniką presji psychologicznej i polega na obiecywaniu partnerowi negocjacyjnemu atrakcyjnych korzyści, które ma szansę uzyskać w niedalekiej przyszłości w zamian za ustępstwo, jakiego właśnie dokonał.

PRZYKŁAD

Podróżując samochodem, często przejeżdżamy drogą prowadzącą wzdłuż lasu. Przy drodze zauważamy grzybiarzy z koszykami wypełnionymi okazałymi grzybami. Postanawiamy zatrzymać się, choć to manewr niebezpieczny i trudny do realizacji, z uwagi na prędkość przekraczającą 90 km/godz. Udaje nam się zatrzymać. Podchodzimy do grzybiarza i rozpoczynamy konwersację, która wygląda np. tak:

Kierowca: *Ile życzy Pan sobie za ten koszyk grzybów?*

Grzybiarz: *50 zł, ale jak Pan będzie chciał kupić, to zejść z ceny.*

Kierowca: *Uff!! To stanowczo za dużo, nawet jeśli Pan zejdzie z ceny.*

Grzybiarz: *A ile Pan może dać? W końcu przyrzekłem, że zejść z ceny.*

Kierowca: *20 zł i ani grosza więcej.*

Grzybiarz: *Niech będzie.*

Jest więcej niż prawdopodobne, że transakcja zostałaby sfinalizowana przy wyższej cenie, np. 30 zł, jeśli nie byłoby złożonej deklaracji ustępstwa ze strony grzybiarza. Taki sposób postępowania traktowany jest jako błąd w sztuce negocjacji.

Zdarzają się też sytuacje, gdy deklarowanie ustępstwa, zanim zostanie rozpoznana cena otwierająca partnera, to czysta gra psychologiczna. Ma to najczęściej miejsce w sektorze usług, ale nie tylko. By zobrazować istotę oferowania ustępstw w sferze psychologicznej – posłużymy się przykładem.

PRZYKŁAD

Wyobraźmy sobie osobę, która będąc pod presją czasu, poszukuje usługodawcy świadczącego usługi malarskie. Po długich staraniach udaje jej się nawiązać kontakt z jednym z malarzy, z którym właśnie ma spotkanie. Oto fragment rozmowy:

Zlecniodawca: *Ile by to kosztowało?*

Malarz: *Wie Pan, póki nie zobaczę, jak to będzie szło, to trudno powiedzieć. Zazwyczaj moi koledzy biorą 15 zł/m², to ja nie mogę wziąć mniej. Ale dogadamy się!*

Zlecniodawca: *No skoro inni biorą tyle, to mam nadzieję, że się dogadamy. A zatem zgoda.*

Przedstawiona sytuacja pociąga za sobą pewne niebezpieczeństwo dla zlecniodawcy, który, jak możemy się domyślać, uwierzył malarzowi, przyjmując ukryte założenie, że ma on dobre intencje. Być może tak jest, ale z punktu widzenia sztuki negocjacji to jeden z większych błędów popełnianych przez ludzi podczas wstępnego spotkania z wykonawcami. Wprawdzie dany specjalista jawi się jako osoba gotowa do pomocy zlecniodawcy, ale błędem jest podejmowanie decyzji, nie uzgodniwszy szczegółów umowy (daty rozpoczęcia malowania, czasu wykonania usługi, uzgodnienia, co składa się na cenę 15 zł/m², czy wliczone są materiały, czy wszystkie elementy obiektu będą jednakowo liczone, czy podana cena jest brutto czy netto itp.). Konsekwencją skoncentrowania swojej uwagi głównie

na deklaracji „dogadania się” jest przyjęcie swoistego rodzaju zobowiązania wobec wykonawcy. Zlecniodawca domyśla się, że ustępstwa w istotnych kwestiach prawdopodobnie będą nieznaczące, ale docenia to, co przyrzekł malarz, i czuje się zobowiązany. To subtelne zobowiązanie może jednak przybrać różne formy. Może wzmocnić relacje, ale też oznaczać konkretny rewanż²³.

ZASADA 7

OSTROŻNIE TRAKTUJ ABSURDALNĄ PROPOZYCJĘ

Podczas trwania negocjacji może się zdarzyć, że nasz partner wyjdzie w którymś momencie z absurdalnie niekorzystną dla siebie propozycją, która całkowicie nas zaskakuje. Oczywiście jest ona dla nas bardzo interesująca, ale trudno jest nam uwierzyć w dobre intencje naszego rozmówcy, nawet wtedy, gdy darzymy go zaufaniem. Zadajemy sobie więc pytanie – jak zareagować? Nie możemy przecież wyrazić swojego entuzjazmu „o, *jak tanio!*”, by nie pokazać, że bylibyśmy w stanie dać więcej. Nie możemy też zadać pytania „*dlaczego tak tanio?*” Jedyne, co w takiej chwili przychodzi do głowy doświadczonemu negocjatorowi, to konieczność wzmocnienia czujności. I słusznie, gdyż absurdalna propozycja być może ma drugie dno (choćby dodatkowe warunki, które trzeba spełnić, inne, niż oczekiwane cechy produktu, konieczność poniesienia dodatkowych opłat itp.). Czy zawsze tak robimy?

PRZYKŁAD

Wyobraźmy sobie, że zaproponowano nam siedmiodniowy pobyt w Grecji nad samym morzem w sezonie, z wyżywieniem w hotelu pięciogwiazdkowym za jedyne 800 zł/ osoby. Wiemy, że za porównywalne hotele w tym okresie musielibyśmy zapłacić trzykrotnie więcej. Mamy jednak świadomość tego, że okazanie w tym momencie entuzjazmu i przyjęcie oferty bez dodatkowego jej rozpoznania byłoby błędem. Zaczynamy więc ostrożnie pytać, nie okazując nadmiernego zainteresowania i zbytniego entuzjazmu:

– *A co składa się na tę cenę?*

Może się bowiem okazać, że podana cena obejmuje tylko nocleg bez wyżywienia, transferu z lotniska czy opieki rezydenta, a hotel usytuowany jest daleko od morza. Jesteśmy więc bardzo ostrożni w podejmowaniu szybkiej decyzji, chociaż przedstawiciel biura podróży nalega, byśmy szybko się zdecydowali, bo w przeciwnym razie oferta

23 H. Cohen, *Wynegocjuj to!*, s. 128.

zostanie wyprzedana. Zapewnia nas, że to niesamowita okazja, bo wszystko jest zgodne z tym, co zostało podane w prospekcie. Po chwili wahania decydujemy się, gdyż największą radością dla jadących z nami dzieci jest to, że wreszcie będą mogły cały dzień od rana do wieczora leżeć na plaży i kąpać się w ciepłym morzu. I rzeczywiście, po przyjeździe do hotelu stwierdzamy, że wszystko było zgodne z prawdą, tylko szkoda, że choć hotel faktycznie był nad samym morzem, to do plaży trzeba było dojeżdżać kilka kilometrów busem spod hotelu. Za to mieliśmy ładny widok – organizatorzy wyjazdu „zapomnieli” poinformować, że hotel jest położony na wzgórzu. No cóż, wpadliśmy w pułapkę absurdalnej propozycji – zapominając o konieczności zadania jeszcze kilku ważnych pytań i doprecyzowania podanych informacji. Teraz zapewne zapamiętamy, że

nad samym morzem to nie to samo, co tuż przy samym morzu.

Nie musimy jednak zakładać, że druga strona nas okłamała. Być może, tak jak w przedstawionym przykładzie, poznaliśmy tylko „pół prawdy”. Powinniśmy przecież być świadomi tego, że:

„w trakcie negocjacji trzeba mówić prawdę, ale nikt nie powiedział, że całą!”

Musimy również wziąć pod uwagę to, że „my” i „oni” nie oceniamy rzeczy w ten sam sposób. To, co dla nas jest „absurdalnie tanie”, dla nich może być „absurdalnie drogie”. To, co dla drugiej strony jest „atrakcyjne”, dla nas wcale takie być nie musi. Różni ludzie mają różne wartości. Dlatego też zbiór spornych dóbr, o które toczy się gra „warto podzielić na takie, które są ważniejsze dla jednej strony i takie, które są ważniejsze dla drugiej”²⁴. Dlatego powinniśmy wystrzegać się werbalizowania swoich uczuć (np. zdziwienia – „O, jak tanio!!!”), nie rozpoznawszy uprzednio swojego partnera i jego oczekiwań.

W negocjacjach częściej jednak mamy do czynienia z sytuacjami, gdy ktoś składa nam absurdalnie wysoką ofertę, która zazwyczaj odnosi się do ceny. Co wówczas powinniśmy zrobić? Zawodowi negocjatorzy radzą zadać takie samo pytanie jak w przypadku absurdalnie niskiej propozycji, tylko inaczej. Można np. okazać zdziwienie, poprzedzając zadanie pytania „udanym szokiem”. Wówczas komunikat przybierze następującą formę:

Ile? To stanowczo za dużo – a co składa się na tę ofertę?

24 Tamże, s. 140.

Być może na cenę, która wydaje nam się zbyt wysoka, składają się różne inne elementy stanowiące dla nas wartość. Dlatego należy z uwagą wysłuchać partnera, bo być może to, co wydaje nam się wygórowaną ofertą, wcale taką nie jest. Należy jednak mieć świadomość tego, że stawianie zbyt wygórowanych żądań nie zawsze jest skuteczne, często jest destruktywne, bo druga strona może je postrzegać jako niepoważne, a nawet obraźliwe, jak to ilustruje poniższy przykład.

PRZYKŁAD²⁵

Podczas toczącej się rozmowy kwalifikacyjnej pracodawca zadaje kandydatowi ubiegającemu się o stanowisko w firmie pytanie o wysokość uposażenia, które by go satysfakcjonowało.

Pracodawca: *Jakie ma Pan oczekiwania względem uposażenia?*

Kandydat: *Oczekuję podwojenia moich dotychczasowych poborów w zależności od tego, jaki będzie pakiet socjalny, który, mam nadzieję, otrzymam dodatkowo.*

Pracodawca: *A co sądzi Pan o pięciu tygodniach urlopu, dodatkowo czternastu dniach wolnego, oczywiście płatnych 100%, pełnym ubezpieczeniu medycznym, emeryturze w wysokości 100% ostatnich poborów i co roku nowym samochodzie służbowym?*

Kandydat: *Pan żartuje?*

Pracodawca: *Oczywiście, że żartuję, ale to Pan zaczął.*

Jak pokazuje powyższy przykład, zasada „**mierz wysoko**” sprawdza się w przypadku komunikowania „pierwszej oferty” tylko do pewnej wysokości. W pewnym momencie następuje przekroczenie „progu akceptowalności”, co skutkuje odrzuceniem oferty przez naszego partnera. Istotę zasady „mierz wysoko” trafnie ujmują Japończycy, nazywając ją „**zasadą zachowania powagi**”.

To samo dotyczy sytuacji, gdy druga strona wychodzi z inicjatywą **absurdalnie niskiej oferty**. Może się zdarzyć, że osoba ją przedstawiająca niezbyt przyłożyła się do rozpoznania warunków rynkowych i złożyła ofertę znacząco różniącą się od poziomu rzeczywistej wartości dobra będącego przedmiotem negocjacji. By uświadomić sobie ewentualne konsekwencje podania niskiej oferty, bez świadomości tego, ile faktycznie można byłoby uzyskać, sięgnijmy znów do poprzednio przedstawionego przykładu rozmowy kwalifikacyjnej.

²⁵ Przykład zaczerpnięty z: J. Thomas, *Negocjuj...*, s. 118–119.

PRZYKŁAD

Pracodawca: *Jakie są Pana oczekiwania odnośnie do wynagrodzenia?*

Kandydat: *Biorąc pod uwagę moje umiejętności i doświadczenie, sądzę, że kwota 4000 zł miesięcznie „na rękę” byłaby dla Waszej firmy do przyjęcia.*

Pracodawca: *Ile? To stanowczo za dużo. Mógłbym rozważyć takie wynagrodzenie, ale pod warunkiem, że będzie Pan pracował w systemie trzymianowym, często wymagającym pracy w terenie – do 400 km od miejsca zamieszkania.*

Kandydat: *Zgadzam się.*

Pracodawca: *O ewentualnej premii porozmawiamy za pół roku, gdy Pana lepiej poznamy.*

Kandydat: *Akceptuję to.*

W przedstawionej sytuacji kandydat jest w zdecydowanie gorszym położeniu, niż byłby wówczas, gdyby nie zgodził się na pierwszy warunek złożony przez pracodawcę. Nawet jeśli nie miał świadomości absurdalnie niskiego poziomu podanej przez siebie propozycji, to odrzucając pierwsze żądanie pracodawcy, przerwałby ciąg dalszych żądań skierowanych pod jego adresem. Pracodawca uznał wprowadzie podaną przez kandydata propozycję za absurdalnie niską, ale będąc profesjonalistą w zakresie negocjacji, wiedział, że pierwsza oferta jest zawsze do odrzucenia.

Prześledźmy z kolei przebieg rozmowy w sytuacji, gdyby pracodawca zgodził się na pierwszą propozycję kandydata.

PRZYKŁAD

Pracodawca: *Jakie są Pana oczekiwania co do wynagrodzenia?*

Kandydat: *Biorąc pod uwagę moje umiejętności i doświadczenie, sądzę, że kwota 4000 zł miesięcznie „na rękę” byłaby dla waszej firmy do przyjęcia.*

Pracodawca: *Zgadzam się.*

Kandydat: *Mówiłem na „rękę”, ale ja mam dwie ręce, czyli myślałem o 8000 zł.*

Z zaprezentowanych przykładów płyną więc proste wnioski:

- Stawianie zbyt wygórowanych lub zbyt niskich żądań jest wprawdzie tylko grą, ale także niebezpieczną – mogącą doprowadzić do zerwania negocjacji.
- Należy odrzucić pierwszą propozycję nie tylko absurdalnie wysoką, ale też tę, która wydaje się absurdalnie niska – dzięki temu będziemy mogli zapobiec eskalacji żądań.

ZASADA 8

NIE DZIEL RÓŻNICY NA PÓŁ – CZYLI „KRAKOWSKI TARG”

„Krakowskim targiem” to wyrażenie, które zaistniało w Polsce już w początkach XVII stulecia i oznaczało osiągnięcie zgody między dwoma targującymi się o cenę osobami poprzez odstąpienie każdej z nich od części swych żądań. W praktyce oznaczało to podzielenie różnicy występującej pomiędzy wysokością ceny sprzedającego i kupującego na pół (o czym już wspominaliśmy we wcześniejszych częściach książki).

PRZYKŁAD

Kupujący: *Ile kosztuje ta latarka?*

Sprzedawca: 100 zł.

Kupujący: *Wziąłbym ją, ale musi Pan zejść z ceny.*

Sprzedawca: *A ile jest Pan skłonny dać?*

Kupujący: 50 zł.

Sprzedawca: *No to „krakowskim targiem” – ja odejmę 25 zł, a Pan 25 zł dołoży, zgoda?*

Kupujący: *Nie wiem, czy to dla mnie dobry interes, ale niech będzie 75 zł.*

Nasuwa się jednak pytanie: kto na tej transakcji zyskał? Oczywiście sprzedający, gdyż 25 zł, o które obniżył cenę wyjściową, **to zaledwie 1/4** w stosunku do pierwszej jego propozycji 100 zł – podczas gdy kupujący dołożył do swojej ceny wyjściowej **aż 1/2**. Zatem kupujący nie ma podstaw do zadowolenia z dokonanej transakcji, chyba że uzyskał coś więcej, niż planował, np. dobrą jakość produktu, niepowtarzalność produktu itp. Nawet jeśli tak by było, to jego reakcja powinna odzwierciedlać (jak to ma miejsce w naszym przykładzie) wątpliwości co do słuszności podjętej decyzji. Dobrze byłoby przy tej okazji podkreślić również, kto na takim podziale więcej stracił. Być może dzięki temu stworzyłby sobie szansę na uzyskanie od sprzedawcy dodatkowych korzyści. Jeśli takiego ruchu nie wykonał, to z całą pewnością sprzedawca nie zrobi tego z własnej inicjatywy.

Pamiętajmy, sprzedawcy, czyli osobie, która z zasady wychodzi z wyższego, niż kupujący poziomu żądań – „krakowski targ” zawsze się opłaca, Kupującemu zaś opłaca się tylko czasami. Czy zatem oznacza to, że kupujący nie powinien proponować „krakowskiego targu”? Oczywiście może to robić, ale ze świadomością, że stosując tę zasadę, to on traci na transakcji w wymiarze materialnym. Dlatego też musi zawsze postawić sobie pytanie, czy produkt będący przedmiotem transakcji niesie dodatkowe wartości, jak np. prestiż i uznanie z tytułu posiadania go, wysoką jakość, komfort użytkowania, osobliwość itp., które zniwelują poniesione straty? Jeśli nawet jako kupujący uznamy, że transakcja oparta na „krakowskim targu” jest dla nas korzystna, to nie okazujemy entuzjazmu drugiej stronie, komunikując:

„Jesteśmy bardzo zadowoleni, bo i tak zyskałiśmy więcej, niż zamierzaliśmy”,

albo, co jest w praktyce często komunikowane drugiej stronie:

„Wprawdzie cena, która zapłaciliśmy jest wyższa, niż planowaliśmy, ale i tak na tej transakcji zarobimy”.

Nasz entuzjazm z pewnością zostanie przyjęty jako ich porażka. Dlatego też lepiej chłodnym tonem, bez nadmiernie okazywanej radości stwierdzić:

„No cóż, pertraktacje były bardzo trudne, ale doszliśmy wspólnymi siłami do porozumienia, z którego powinniśmy się cieszyć”

albo:

„No cóż, nie jest to rozwiązanie, które w pełni nas satysfakcjonuje, ale biorąc pod uwagę możliwości, jakie niesie współpraca, powinniśmy być zadowoleni z końcowego wyniku”.

ZASADA 9

**ZADBAJ, BY TWOJA PROPOZYCJA MIAŁA CHARAKTER HIPOTETYCZNY,
I SPRAWDZAJ REAKCJĘ WERBALNĄ I NIEWERBALNĄ SWOJEGO ROZMÓWCY**

Podczas prowadzenia negocjacji profesjonaliści w tej dziedzinie bardzo często przedstawiają hipotetyczne sytuacje tylko po to, by sprowokować partnera do określenia swojego stanowiska w danej kwestii. Może to przybierać formę zwerbalizowaną bądź niewerbalną wyrażoną za pomocą mowy ciała. Ten sposób rozpracowywania zamierzeń partnera jest stosowany zwłaszcza wtedy, gdy pragniemy „rozszyfrować” granice, w jakich jest on w stanie zaakceptować złożoną przez nas propozycję. Oczywiście nie zawsze przedstawienie hipotetycznej propozycji daje oczekiwany rezultat. Nie można też wykluczyć nieprzewidzianej reakcji naszego rozmówcy, który odbierze naszą hipotetyczną propozycję inaczej, niż byśmy tego oczekiwali. Wprawdzie, jak stwierdza H. Cohen, negocjacje to gra słów, a nimi można wiele zmienić²⁶, ale należy przy tym mieć na uwadze, że czasami nie jest ważne, co powiesz, tylko to, jak ów przekaz zostanie odebrany przez adresata. Zdarza się bowiem, że hipotetyczność wyrażona w formie „**założmy, że... to czy...**” odbierana jest jako propozycja korupcyjna. Dlatego też podczas konstruowania tego typu hipotetycznych komunikatów musimy zachować szczególną ostrożność. Oto przykłady:

26 H. Cohen, *Wynegocjuj to!*

- *Założmy, że zgodzę się na podjęcie próby przekonania szefa do podpisania z państwem umowy na przedłużenie okresu gwarancji ponad praktykę rynkową, to czy mogę liczyć na zagwarantowanie możliwości skorzystania przez nas z waszych ośrodków wypoczynkowych nad morzem w okresie letnim?*
- *Założmy, że pomyślimy o wyjściu naprzeciw waszym oczekiwaniom, to czy możemy liczyć na zapewnienie nam wyłączności terytorialnej?*
- *Wasza prośba jest trudna do spełnienia, ale założmy, że dacie nam dodatkowe 5% upustu na podaną przed chwilą cenę, to może uda nam się ją spełnić.*

ZASADA 10

GDY UZYSKASZ USTĘPSTWO, SPRAWDZAJ JEGO WIARYGODNOŚĆ PRZEZ „ZWIERCIADŁO”

Immanentną cechą każdych negocjacji jest niepewność uzyskania wyniku finalnego. Powszechnie wiadomo, że dopóki nie jest ustalone wszystko, to nic nie jest ustalone. Podobnie jest z ustępstwami. To, że druga strona złożyła deklarację dania nam ustępstwa w jednej kwestii w zamian za nasze ustępstwo w innej, wcale nie musi oznaczać, że faktycznie je otrzymamy. Druga strona zawsze może znaleźć pretekst, by się ze swojego zobowiązania nie wywiązać. Dlatego też dobrą praktyką jest zażądanie od drugiej strony potwierdzenia tego faktu, mimo iż na ogół prowadzenie tego typu negocjacji opiera się na wzajemnym zaufaniu. Profesjoniści takie zaufanie mają, ale jak sami deklarują – ograniczone. Dlatego też podczas negocjacji chętnie wykorzystują zasadę sprawdzania wiarygodności otrzymanego ustępstwa poprzez przepuszczenie go przez „zwierciadło”, co oznacza powtórzenie ustępstwa w taki sposób, by druga strona wyraziła aprobatę. Oto przykładowe komunikaty:

- *Czy dobrze zrozumiałam: dajecie mi całodobowy dostęp do waszego zaplecza badawczego, czyż tak?*
- *Zatem rozumiem, że w zamian za obniżenie ceny produktu, zobowiązujecie się do wzięcia całej partii towaru, czyż tak?*

Należy przy tym podkreślić wagę wyrażenia „**czyż tak?**”, które skłania do akceptacji – w przeciwieństwie do wyrażenia „**czyż nie?**”, którego brzmienie skłania do odpowiedzi negatywnej.

Zasada „sprawdzania wiarygodności ustępstwa przez zwierciadło” pełni jeszcze jedną funkcję, której istota sprowadza się do

wyciągnięcia „ręki” po „coś więcej”, niż otrzymaliśmy dotychczas. Ilustruje to fragment dialogu między sprzedającym a kupującym przedstawiony poniżej.

PRZYKŁAD

Sprzedający: *Daję Panu jeszcze dodatkowo 5-proc. upust cenowy*

Kupujący: *Ile? 5%?*

Zdenerwowany klient, pokazując w sposób teatralny niezadowolenie i niedowierzanie z uzyskania tak niskiego upustu, liczy na podwyższenie go.

Sprzedający: *No dobrze, dam Panu wyjątkowo 7-proc. upust cenowy, ale to wszystko, na co może Pan liczyć!*

Sprzedający uległ kupującemu, słysząc jego niezadowolenie, które było zaplanowane i stanowiło element gry. Tymczasem powinien rozpoznać prowadzoną przez kupującego grę i odpowiedzieć w następujący sposób:

„Tak, proszę Pana – daję Panu aż 5-proc. upust cenowy i to wszystko, na co może Pan liczyć!”

ZASADA 11

POMAGAJ DRUGIEJ STRONIE USTĄPIĆ, DOSTARCZAJĄC JEJ POWÓD

Znamy dwa sposoby nakłonienia ludzi do zrobienia czegoś z własnej woli. Pierwszy to przekonanie ich do przyjęcia naszego punktu widzenia *drogą perswazji*, drugi zaś odbywa się *poprzez negocjacje*. Zwolennicy perswazji wierzą w to, że dzięki zastosowaniu odpowiednich argumentów uda im się zmienić stanowisko drugiej strony na takie, które w ich opinii jawi się jako jedyne dobre rozwiązanie. Rzeczywistość pokazuje jednak, jak bardzo zawodne jest nakłaniania ludzi do swoich argumentów drogą perswazji, która nie spełnia wyznaczonej jej funkcji – zwłaszcza wtedy, gdy i druga strona i my mamy silne argumenty. Jest mało prawdopodobne, że wielokrotne ich powtarzanie przekona naszego partnera do zaakceptowania ich, chociażby z powodu uruchomienia się tzw. spirali zaangażowania, która prowadzi wręcz do usztywnienia stanowisk obu stron. Jeśli nasz partner nie uznaje naszych argumentów za przekonujące, to istnieje duże prawdopodobieństwo, że nigdy się takowymi nie staną a wręcz zaczną irytować naszego rozmówcę. Jak słusznie zauważa Jim Thomas²⁷, w takiej sytuacji lepiej zaprzestać przekonywać drugą stronę i zacząć negocjować z nią w myśl zasady:

27 J. Thomas, *Negocjuj...*, s. 66–67.

„jeśli nie możesz kogoś przekonać, to musisz go przekupić”.

Wprawdzie zastosowana forma komunikatu brzmi jak propozycja korupcyjna, ale ma ona głęboki sens, jeśli spojrzymy na nią w kontekście prowadzonych rozważań. Otóż perswazja to przekonywanie kogoś do swoich racji poprzez dawanie argumentów, a negocjacje to przekonywanie kogoś poprzez czynienie ustępstw na jego rzecz. O ile dawanie argumentów nie zawsze doprowadza do porozumienia się stron, to czynienie ustępstw na rzecz drugiej strony już tak, gdyż trudno byłoby znaleźć osobę, która nie lubi, gdy się Jej ustępuje. Niestety, czynienie ustępstw na rzecz drugiej strony zawsze kosztuje, w przeciwieństwie do walki na argumenty odbywającej się bez ponoszenia kosztów. Dlatego pomagajmy drugiej stronie ustąpić, dając przekonujące argumenty i pokazując jej, co dzięki temu zyskuje.

Zawsze wtedy, gdy zawodzi perswazja, warto sięgnąć po ustępstwa.

Pan S. nie wykazywał chęci pomocy swojemu kierownikowi i zmiany swoich planów urlopowych – aż do momentu, gdy ten dał mu do zrozumienia, ile może stracić, jeśli nie będzie obecny w pracy podczas reorganizacji. Dopiero widząc w pozostaniu w pracy własny interes, zmienił swoje plany. Można zaryzykować stwierdzenie, że kierownik „przekupił” swojego pracownika deklaracją ewentualnej pomocy. Dostarczył mu więc powód do zmiany planów urlopowych.

PRZYKŁAD

Kierownik magazynu (Pan M) mający kłopoty związane z obsadzeniem stanowiska magazyniera zwraca się do jednego z pracowników sortowni (Pan S), by przejął obowiązki będącego na zwolnieniu lekarskim kolegi. Problem polega na tym, że ten mężczyzna za kilka dni rozpoczyna planowany urlop wypoczynkowy. Przyjęcie propozycji kierownika wiązałoby się więc z koniecznością przesunięcia urlopu na okres późniejszy, co nie jest dla niego korzystne z uwagi na poczynione już przygotowania do wyjazdu. Dlatego też stanowczo odmawia kierownikowi, przedstawiając swoje argumenty. Kierownik, nie zniechęcając się odmową, dostarcza pracownikowi powód, który pozwala mu inaczej spojrzeć na zaistniały problem.

Pan M: *Rozumiem Pana doskonale. No cóż, trudno – będę musiał sobie z tym problemem jakoś poradzić. Takie nagłe zmiany planów nie są mile widziane. Nikt przecież tego nie lubi. Ja też miałem zaplanowany urlop w tym samym czasie co Pan i niestety – muszę zmienić termin. Jak Pan wie, jesteśmy przed reorganizacją pracy w firmie, a to dotyczy również obsady stanowisk. Postanowiłem być przy tym, bo nigdy nie wiadomo, co komu do głowy wpadnie. Może się np. zdarzyć, że przyjadę z urlopu, a tu moje stanowisko przejęte przez kogoś innego, bo nieobecni głosu nie mają.*

Pan S: *Kierowniku, to może jednak powinienem Panu pomóc w tym trudnym dla naszej firmy czasie? Wiem, że jest Pan dobrym człowiekiem i jeśli zmiany miałyby dotyczyć również mojego stanowiska, to wstawi się Pan za mną, prawda?*

Pan M: *Oczywiście, że to zrobię! Ale ma Pan rację – trzeba wykazać czujność i być obecnym podczas szykujących się zmian.*

ZASADA 12

ZANIM POWIESZ RAZ „TAK”, TO CHOCIAŻ DWA RAZY POWIEDZ „NIE”

Jest to zasada, którą możemy wykorzystywać wielokrotnie podczas trwania negocjacji. Przybiera ona różne formy – od wysyłania zwербalizowanych komunikatów wyrażających zazwyczaj dezaprobatę na zaproponowane przez drugą stronę warunki do komunikatów niezwerbalizowanych, przesyłanych za pośrednictwem mowy ciała – zwłaszcza z użyciem mimiki twarzy, będących odzwierciedleniem stanów wewnętrznych umysłu graczy. Dzięki komunikacji werbalnej, wzmocnionej mową ciała, mamy możliwość zebrania dodatkowych informacji na temat rzeczywistych oczekiwań stron czy wiążących ich relacji.

Musimy jednak wziąć pod uwagę to, że mimika twarzy może podlegać świadomemu kontrolowaniu, co oznacza, że za jej pomocą możemy manipulować partnerem – wysyłając komunikaty niezgodne z naszymi rzeczywistymi odczuciami. Chodzi o to, by komunikaty werbalne typu: „powiedzmy, że”, „nie sądzę, by było to możliwe” itp., jak i te niezwerbalizowane, wyrażane za pomocą mowy ciała – wysłane w kierunku naszego partnera – wyrobiły w jego umyśle przeświadczenie, że osiągnięcie tego, co zamierza, nie będzie łatwe do zrealizowania z uwagi na ograniczoność lub niedostępność dobra. I w tym właśnie należy postrzegać magię zasady „zanim powiesz »tak« – chociaż ze dwa razy powiedz »nie«”. Wypowiedziane „nie” uzupełnione odpowiednim wyrazem twarzy, wskazującym na naszą dezaprobatę tego, co zaproponował partner, sprawi, że zacznie on postrzegać rzeczy trudne do zdobycia jako cenniejsze od tych, które uzyskuje bez wysiłku. To prawdopodobnie spowoduje, że wzmocni swoje starania o „wartość”, o którą toczy się gra.

Niestety, w praktyce nie zawsze mamy możliwość i chęć prowadzenia takiego działania (brak czasu, nieprzewidziana reakcja strony przeciwnej) lub po prostu nie widzimy sensu jego prowadzenia (zrobiliśmy rozpoznanie rynku i wiemy, że to co proponuje nasz partner jest dla nas bardzo atrakcyjne). W takich sytuacjach

najczęściej ograniczamy się do szybkiego wyrażenia zgody na proponowane nam warunki i finalizujemy transakcję. Niestety, taka forma jest z punktu widzenia sztuki negocjacji nie do przyjęcia. Godząc się od razu na podaną przez partnera propozycję bezwarunkowo, wzmagamy w nim poczucie niezadowolenia, że mógł podać wyższą cenę niż tę, którą przed chwilą zaproponował. Jest bardzo prawdopodobne, że przy najbliższej okazji będzie się starał odrobić to, co – jak sądzi – stracił. Dlatego też, kierując się chęcią dania partnerowi poczucia satysfakcji z dobrze przeprowadzonej transakcji, odrzucamy pierwszą ofertę – nawet wtedy, gdy jest dla nas atrakcyjna – zawsze przecież możemy na nią przystać, okazując wyreżyserowany „ból”, którego w rzeczywistości nie odczuwamy. Może to przybrać następującą formę:

„Nie jest to cena, którą powinienem zaakceptować, chociażby biorąc pod uwagę fakt, że tego typu produkty – zdecydowanie tańsze od waszych – są dostępne w innych sklepach, ale... (zawieszenie głosu)... no cóż, niech będzie. Nie wiem tylko, jak swoją decyzję uzasadnić mojemu szefowi”.

Słyszac to, nasz partner z pewnością nie będzie robił sobie wyrzutów, że źle przeprowadził negocjacje. Właśnie daliśmy mu impuls do uznania siebie za mistrza negocjacyjnego.

ZASADA 13

**WARTOŚĆ USTĘPSTWA ZARAZ PO JEGO DANIU GWAŁTOWNIE SPADA, WIĘC
ŻĄDAJ ZAPŁATY OD RAZU**

By odzwierciedlić istotę tej zasady, posłużmy się przykładem. Zapewne każdy z nas znalazł się wielokrotnie w sytuacji, gdy ktoś z grona znajomych bądź członek rodziny poprosił nas o przysługę. Wyrażając chęć pomocy, od razu otrzymaliśmy zapewnienie, że w sytuacji podobnej do obecnej wasz rozmówca również wam pomoże. Oto przykład takiej sytuacji. Właśnie odwiedziła cię koleżanka Ania, która ma kłopot ze znalezieniem pracy.

PRZYKŁAD

Kasia: Aniu, przyszedłam do ciebie, bo wiem, że jesteś w stanie pomóc mi znaleźć pracę. Mam wysokie kwalifikacje, zapłatę do pracy, tylko nie znam nikogo, kto by mi pomógł znaleźć dobrego pracodawcę.

Ania: Oczywiście, Kasiu, porozmawiam z kilkoma osobami, które właśnie poszukują pracowników do kilku działów. Nie wiem tylko, czy zgodzą się na przyjęcie twoich dokumentów po terminie. Oferta była aktualna do końca ubiegłego tygodnia. Nie martw się, porozmawiam z dyrektorem – ja też kiedyś mu pomogłam, więc ma wobec mnie zobowiązanie.

Kasia: *Bardzo ci dziękuję, jesteś wspaniałą koleżanką! Jeśli będziesz czegoś potrzebowała, ja również ci pomogę.*

Ania: *Zadzwoń, jak tylko będziesz coś wiedziała.*

Od przeprowadzonej rozmowy minęły dwa tygodnie, ale Kasia nie zadzwoniła. Któregoś dnia Ania postanowiła spotkać się z koleżanką, gdyż pomyślała, że tym razem, w ramach rewanżu, skorzysta z jej pomocy w jednej sprawie. Nieoczekiwanie spotyka swoją koleżankę na ulicy. Pyta ją, czy dostała pracę, do której była przez nią rekomendowana, i czy znalazłaby chwilę na rozmowę. Kasia zaskoczona pytaniem Ani udziela jej zdawkowej odpowiedzi.

Kasia: *Muszę ci powiedzieć, że nie musiałaś mi pomagać, bo byłam świetna i profesjonalnie odpowiadałam na wszystkie pytania, to co mieli zrobić – musieli mnie przyjąć, choć było mnóstwo kandydatów, ale widocznie ja byłam najlepsza!*

Ania: *Cieszę się bardzo, ale teraz ja poprosiłabym cię o pomoc w uzyskaniu zgody na przeprowadzenie wywiadu z którymś z szefów. Jak wiesz, mój znajomy dyrektor, z którym cię umówiłam i który cię przyjął do pracy – przebywa obecnie w szpitalu.*

Kasia: *Przykro mi, ale nie pomogę ci, bo mam tyle spraw na głowie, sama też dasz radę. Ale miło było cię spotkać. Pa, pa.*

Widać, jak szybko zmniejszyła się wartość danego przez Anię „ustępstwa” na rzecz koleżanki. Być może finał tej rozmowy byłby inny, gdyby Ania od razu przy pierwszym spotkaniu „zażądała zapłaty”, obligując koleżankę do uczynienia na jej rzecz ustępstwa. Wypowiedziany wcześniej komunikat powinien zatem przybrać następującą formę:

Ania: *Oczywiście, Kasiu, porozmawiam z kilkoma osobami, które właśnie poszukują pracowników do kilku działów. Nie wiem tylko, czy zgodzą się na przyjęcie twoich dokumentów po terminie. Oferta była aktualna do końca ubiegłego tygodnia – a wiem, że przestrzegają terminów. Porozmawiam z dyrektorem, ale to będzie bardzo trudno załatwić. A przy okazji ja też mam do ciebie małą prośbę i liczę, że mi pomożesz.*

Kasia: *Oczywiście, zrobię, co będziesz chciała, tylko powiedz, o co chodzi? Będę przecież miała wobec ciebie dług wdzięczności.*

Ania: *Powiem ci w odpowiednim czasie, a teraz bądź spokojna i idź na spotkanie z dyrektorem, do którego zaraz jutro zadzwonię w twojej sprawie.*

Ania nie miała na razie żadnej prośby do koleżanki, ale poprzez zastosowaną formę wypowiedzi „wrócimy do tego później” chciała wzbudzić w umyśle koleżanki poczucie obligacji. Jest to sposób, by wartość ustępstwa nie spadała zaraz po jego daniu. Właśnie w prosty sposób Ania zobligowała Kasię do wykonania ustępstwa na jej rzecz, choć w nieokreślonym bliżej czasie. Dzięki temu będzie mogła zawsze powołać się na dane przez koleżankę przyrzeczenie rewanżu, wypowiadając te słowa:

Pamiętasz Kasiu naszą rozmowę sprzed (tygodnia, miesiąca, roku itd.). Przyrzekłaś mi wtedy pomóc, gdy będę tego potrzebowała. I teraz właśnie proszę cię o pomoc.

Istnieje duże prawdopodobieństwo, że Kasia, mając nieprzyjemne poczucie obligacji, spełni życzenie koleżanki, by się tego uczucia jak najszybciej pozbyć.

ZASADA 14

NIGDY NIE UZGADNIAJ POSZCZEGÓLNYCH KWESTII OSOBNO

Jednym z częstszych błędów negocjacyjnych jest uzgadnianie poszczególnych kwestii spornych osobno. W praktyce znajduje to odzwierciedlenie w dogadywaniu najpierw wysokości ceny, a gdy to już zostanie ustalone – partnerzy przechodzą do kolejnego punktu spornego, np. terminów płatności. I tak dochodzą do finalizowania ustaleń, zamykając sobie drogę do możliwości wiązania poszczególnych elementów poprzez tworzenie tzw. związków przyczynowo-skutkowych, co w praktyce oznacza uzależnienie chociażby wysokości ceny od wielkości zamówienia, terminu dostawy, formy płatności itp. Okazuje się, że uzgadniając wszystkie kwestie łącznie, możemy z łatwością rozważać różne postulaty partnera poprzez zmianę swojego stanowiska w innych kwestiach, chociażby odnoszących się do zmiany ceny czy terminu płatności. Jeśli więc nasz partner upiera się przy obniżeniu ceny, to nasza odpowiedź na jego żądanie może przybrać następującą formę:

„Zalóżmy, że rozważymy upust cenowy, ale będzie to możliwe tylko przy zakupie większej partii towaru oraz natychmiastowym terminie płatności”.

Tak sformułowany warunek pozwoli nam na dogadanie się przy przyjęciu różnych kombinacji wysokości ceny, którą możemy uzależniać albo od wielkości zakupu, albo od terminu płatności, albo obu tych elementów łącznie. Podczas tak prowadzonych rozmów jesteśmy w stanie uniknąć usztywniania stanowisk stron i sprawić, że każdy dostanie to, na czym mu zależy najbardziej. Wymaga to oczywiście dobrego rozpoznania swoich i partnera oczekiwań, co wiąże się z wydłużaniem czasu trwania pertraktacji. Zatem jeśli trafimy na partnera, który chce szybko rozegrać kwestie sporne i chce jak najszybciej zakończyć rozmowy, to musimy mieć się na baczności – pamiętając, że „negocjacje to nie wyścigi”²⁸.

ZASADA 15

**WYSTRZEGAJ SIĘ USTĘPSTW POD KONIEC NEGOCJACJI,
BY NIE DOPUŚCIĆ DO ESKALACJI ŻĄDAŃ**

Choć wszystkie negocjacje mają swój początek i koniec, to jesteśmy świadomi tego, że

28 J. Thomas, *Wynegocjuj...*, s. 271.

Dlatego też niemal zawsze w końcowej fazie negocjacji właściwych możemy spodziewać się eskalacji żądań, na którą jesteśmy zobowiązani sensownie zareagować, ale oczywiście nie znaczy to, że musimy się jej poddać. Jeżeli bowiem zgodzimy się na ustępstwo w jednej kwestii, to prawdopodobnie niemal natychmiast zostaną podjęte kolejne próby uzyskania czegoś więcej. Jak zatem należałoby skutecznie zareagować na eskalację żądań? Doświadczeni negocjatorzy radzą, by w takiej sytuacji sięgnąć po drobne ustępstwa, które jednak musimy zaoferować w sposób szczególny. W końcowej fazie negocjacji nie jest bowiem ważne, jaki jest poziom atrakcyjności ustępstwa, ale sposób, w jaki zostanie zaoferowane, co w żargonie negocjacyjnym przybiera następujące brzmienie: „**nie jest ważne ile dasz, tylko jak dasz**”. Można posłużyć się np. taką formułą:

Wprawdzie nie mogę Państwu zejść z ceny, ale mogę obiecać, że osobiście dopilnuję, by zamówiony przez państwa sprzęt dotarł do was w uzgodnionym terminie – łącznie z prezentem w postaci bezpłatnej dostawy „do drzwi odbiorcy”, który otrzymują tylko nasi wyjątkowi klienci²⁹.

Jeśli uczynimy drobne ustępstwo tuż przed zakończeniem negocjacji, to sprawimy, że nasz partner poczuje się jak zwycięzca. Uważamy jednak, gdyż zaoferowanie zbyt małego ustępstwa sprawi, że partner może poczuć się urażony, co prawdopodobnie nam zasygnalizuje, mówiąc sarkastycznym tonem:

Doceniam Państwa hojność, lecz to zbyt symboliczne ustępstwo, bym brał je pod uwagę.

Jeśli jednak nasz partner będzie nadal nalegał, chcąc w ten sposób wymusić na zakończenie jeszcze kolejne ustępstwo, to nie tłumaczmy się, dlaczego nie możemy na nie przystać, tylko odpowiedzmy naszemu rozmówcy: „*ale to chyba nie stanowi dla was przeszkody, by podjąć decyzję, prawda?*” albo zapytajmy: „*czy to jedyny powód, który przeszkadza w osiągnięciu porozumienia?*”

29 Por. R. Dawson, *Sekrety negocjacji dla biznesmenów*, MT Biznes, Warszawa 2005, s. 127.

PRZYKŁAD

Wyobraźmy sobie sytuację, gdy nasz partner pod koniec negocjacji z przedstawicielem biura podróży (z którym już prawie wszystko ustalił) nagle zaczyna mieć wątpliwości, czy może sobie na taki drogi wyjazd pozwolić, przeznaczając na ten cel kwotę wyższą, niż wcześniej planował. Swoje obawy zgłasza więc pracownikowi biura:

Klient: *Wie Pan, zaczynam się zastanawiać, czy nie wybrać tańszej wycieczki, bo nie chciałbym zbyt-
nio przekraczać wcześniej przeznaczonej na ten cel kwoty.*

Pracownik: *Ależ proszę Pana, z pewnością stać Państwa na luksusowe spędzenie czasu po ciężkiej
całorocznej pracy, czyż tak?*

Musimy jednak mieć na uwadze fakt, że tego typu komunikaty są skuteczne tylko wtedy, gdy dobrze rozpoznamy status klienta. Mając do czynienia z klientem zamożnym o wysokim statusie, możemy się spodziewać docenienia pochlebstwa, które potraktuje jako uznanie dla jego osoby.

Przedstawione zasady ustępowania, które powinniśmy brać pod uwagę podczas toczących się rozmów, nie wyczerpują oczywiście szerokiego spectrum posunięć i w żadnym wypadku nie należy ich traktować w kategoriach dawania dobrych recept, które pozwalają dać drugiej stronie ustępstwo bez utraty twarzy. Profesjonaliści w tej dziedzinie starają się jedynie uświadomić nam, że „branie i dawanie” to istota i sens negocjowania, a rzeczywista wartość danego przez nas ustępstwa będzie przez drugą stronę zawsze osądzana w kontekście czasu i sposobu dania ustępstwa – nie zaś jego wielkości. Niestety, nie można wykluczyć nieetycznego posługiwania się zaprezentowanymi zasadami. Dlatego też, zachowując czujność, starajmy się koncentrować uwagę na meritum sprawy i dążyć do uzyskania możliwie najlepszego wyniku, nie zapominając o tym, że

negocjacje to gra mieszanych motywów.

Nasz partner robi prawdopodobnie to samo. Dobrze byłoby jednak zapamiętać następującą maksymę, w której zawarta jest cała istota czynienia ustępstw podczas negocjacji.

„Każde nasze ustępstwo powinno sprawić klientowi maksimum satysfakcji. Ponieważ nie szanujemy niczego, co przychodzi zbyt łatwo, należy dać klientowi odczuć, że zasłużył na nasze ustępstwo, że je sobie wywalczył. To nastawi go przychylnie do całej transakcji. A także do nas samych”

Dr Chester Karrass

DO ZAPAMIĘTANIA!

- Oferta otwierająca musi być „asertywna”, ale nie może popadać w „śmieszność”.
- W negocjacjach sposób ustępowania bywa ważniejszy niż samo ustępstwo.
- Jeśli prowadzimy negocjacje, to nie liczymy na sprawiedliwość. Rzadko zdarza się, by ustępstwa czynione przez strony były sobie równe.
- W negocjacjach otrzymujesz nie to, na co zasługujesz, ale to, co wynegocjujesz.
- Wychodząc z wysokiego, ale realnego pułapu żądań, stwarzamy sobie możliwość czynienia ustępstw w czasie trwania rozmów, dając tym samym poczucie zadowolenia drugiej stronie, że udało się jej coś „ugrać”.
- Godząc się bezwarunkowo na podaną przez partnera propozycję, wzmagamy w nim poczucie niezadowolenia, że mógł żądać więcej niż to, co przed chwilą zaproponował.

Zakończenie

Nie ma lepszej weryfikacji tego, czego nauczyliśmy się w ciągu naszego długiego procesu kształcenia, zapoczątkowanego już w momencie pierwszych chwil naszego życia i trwającego do dziś, niż działanie w praktyce. To właśnie praktyka weryfikuje zdobywaną latami wiedzę i często negatywne doświadczenie. To ona wymusza zdystansowanie się do tego wszystkiego, co nas otacza. To praktyka pozwala nam określić dystans, jaki dzieli nas od mistrzostwa. Sięgnijmy więc do zaprezentowanych poniżej przypadków i na ich bazie stwórzmy własny obraz tego, do czego zmierzamy i w jaki sposób chcemy osiągnąć zamierzone cele. Zaproponowane przypadki i sposób podejścia do przedstawionych sytuacji konfliktowych powinny stanowić wskazówkę, w jakim kierunku podążać i jakich błędów unikać, by zakończyć negocjacje, gdzie wygrywa każda ze stron. Przedstawione przypadki i zadania do wykonania odnoszą się zarówno do sytuacji bardzo skomplikowanych, jak i tych z życia codziennego. Podejmując próbę wykonania danego zadania, musimy sięgnąć do treści zawartych w pięciu wcześniej zaprezentowanych rozdziałach, gdyż to one właśnie pozwolą spojrzeć na zasygnalizowaną sytuację konfliktową, jak na pole walki, gdzie dwie strony „walczą” ze sobą na siłę argumentów, a nie *ad baculum*¹, czyli na argumenty niemerytoryczne – najczęściej odwołujące się do gróźb wyrażanych zarówno werbalnie jak i za pomocą mowy ciała, których celem jest wywarcie presji na rozmówcy. Przyjęcie takiej perspektywy postrzegania przedstawionych sytuacji umożliwi nam dojście do obopólnie satysfakcjonującego porozumienia opartego na zasadzie win-win. Dzięki zamieszczonym komentarzom opartym na zdobywanej latami wiedzy oraz na wskazówkach doświadczonych negocjatorów polskich i zagranicznych rozpoczniemy „podróż ku mistrzostwu negocjacyjnemu”. A pomocą w tym zamieszczone poniżej przykłady praktyk i zadania do samodzielnego rozwiązania.

1 Argument odwołujący się do „kija”.

Praktyki negocjacyjne w dążeniu do doskonałości

Przypadek 1

Przypadek 2

Przypadek 3

Przypadek 4

Przypadek 5

Przypadek 6

Przypadek 7

Przypadek 8

Przypadek 9

Test zaliczeniowy

Przypadek 1	147
Zadanie 1	150
Zadanie 2	153
Przypadek 2	153
Przypadek 3	153
Zadanie 3	154
Przypadek 4	154
Zadanie 4	154
Przypadek 5	155
Zadanie 5	155
Zadanie 6	155
Zadanie 7	156
Przypadek 6	156
Zadanie 8	157
Przypadek 7	159
Zadanie 9	159
Przypadek 8	150
Zadanie 10	164
Przypadek 9	165
Zadanie 11	165
Test zaliczeniowy	166

Przypadek 1

Negocjacje w sprawie zakupu sukienki pomiędzy kupującym (A) i sprzedającym (B)¹

A: Dzień dobry. Właśnie robiłam zakupy obok w sklepie i pomyślałam sobie, że przy okazji spojrzę na sukienki. Może nawet dokonam zakupu jednej z nich.

B: Dzień dobry. Oczywiście, zaraz pokażę Pani fasony, które cieszą się dużym powodzeniem, wręcz znikają zaraz po dostawie, tylko proszę powiedzieć, na jaką okazję ma być ta sukienka? Postaram się wybrać dla Pani coś wyjątkowego.

Sprzedawca wykorzystał „straszaka konkurencji” – technikę, która jest stosowana po to, by przyspieszyć podjęcie decyzji zakupu, sugerując, że jest na dany produkt duży popyt. Podkreślając wyjątkowość produktu, stara się zwrócić uwagę klientki na „ograniczoność dobra”, bo przecież mieć coś wyjątkowego nie może oznaczać powszechności jego występowania.

A: Szukam sukienki na przyjęcie weselne, ale nic szczególnie mi się nie podoba.

Klientka nie pokazuje determinacji do zakupu, co należy ocenić pozytywnie, bowiem nie daje sprzedawcy impulsu do jej nagabywania,

A.: No, może rozważyć zakup tej pierwszej – wiszącej po prawej stronie – ale proszę podać mi cenę.

Używając słowa „rozważyć”, również pokazuje, że nie jest zdeterminowana do zakupu, co prawdopodobnie przełoży się na wysokość ceny.

Po przymierzeniu pierwszej sukienki:

B: I jak się Pani podoba?

A: No nie wiem, koleżanka miała podobną na weselu mojej kuzynki. Nie mogę pójść przecież w takiej samej, bo młodzież będzie się śmiała, że papuguję. Proszę poszukać czegoś innego. Nie jestem przekonana co do tej sukienki.

¹ Opis przypadku został zainspirowany opracowaniem Marty Korczak, studentki Wydziału Zarządzania UŁ.

Okazując znużenie i niezdecydowanie, dopinguje sprzedawcę do prezentowania kolejnych sukienek.

B: Oczywiście, rozumiem. Znalazłam dla Pani klasyczną długą czerwoną suknię, która podkreśli Pani karnację i kolor włosów.

A: O, no widzi Pani. To już coś zbliżonego do moich oczekiwań, a jaka jest cena tej sukienki?

O cenę sukienki klientka powinna zapytać, zanim wyraziła zainteresowanie nią. Może to mieć wpływ na wysokość ceny.

B: Tylko 300 zł – to nic w porównaniu z sukienkami tego typu, sprzedawanymi w innych sklepach

Pani B. wykorzystuje technikę o nazwie „śmieszne pieniądze”, by wzmocnić zainteresowanie klientki.

Po przymierzeniu kolejnych siedmiu sukienek klientka powraca do czerwonej sukni w cenie 300 zł

A: No nie wiem, wydaje mi się, że ta najlepsza, chociaż ma zbyt duży dekolty, jest z jedwabiu syntetycznego, a nie naturalnego, i... tu widzę małe zaciągnięcia nitki.

Wymieniając wady sukienki, stara się pomniejszyć jej wartość.

B: Moim zdaniem, w tej wygląda Pani najlepiej, bo podkreśla Pani atuty.

A: No skoro Pani tak mówi. A jaka jest jej cena?

B: Już wspominałam – tylko 300 zł.

A: No proszę Pani, to chyba jest troszkę za dużo.

Klientka zastosowała technikę „udanego szoku” po to, by zmniejszyć oczekiwania drugiej strony. Zrobiła jednak błąd, bo używając wyrażenia „troszkę za dużo” – zamiast „stanowczo za dużo” – pomniejszyła wartość swojego żądania. Sprytny sprzedawca może w tym momencie zaoferować jej niewielkie ustępstwo, bo chciała tylko „troszkę mniej”.

B: Szanowna Pani, proszę zwrócić uwagę, że w naszym sklepie stawiamy na jakość materiałów a tym, co nas wyróżnia, jest to, że każda sukienka jest inna. Nie mamy dwóch takich samych modeli, więc może czuć się Pani wyjątkowo, ponieważ nikt inny nie będzie miał takiej samej.

A: Przekonała mnie Pani, to i tak niewysoka cena jak na dobrą jakość materiału

Klientka robi błąd „braku konsekwencji” co do postrzegania ceny jako niewysokiej. Kilka minut temu uznała cenę za wysoką.

B. Zrobiła Pani dobry wybór, ale widzę, że jeszcze musimy dokonać małej korekty w talii – ach ta Pani „talia osy” – tylko pozazdrościć! Dopasowanie

wprawdzie nie potrwa długo, ale będę musiała przekonać mojego pracownika, by dłużej został. Właśnie w tej chwili skończył pracę! Będę mu musiała wypłacić nadgodziny.

Stosuje wobec klientki technikę nieprzekraczalnych terminów – pracownik właśnie kończy pracę – po to, by zgodziła się na dodatkowe ustępstwo – w naszym przypadku na dodatkową zapłatę za przeróbkę – podpierając się techniką „skubania”, czyli „skubną klientkę jeszcze za przeróbkę”.

B. W końcu czego się nie robi dla urody i dobrego wyglądu

Komplementując klientkę, stara się uśpić jej czujność, by ta nie spytała, ile jeszcze musi dołożyć do 300 zł za dopasowanie sukni w talii – co zresztą się udało, gdyż zadziałała reguła wzajemności: „skoro sprzedawca jest miły, to ja też muszę”.

A: A w jakiej cenie ta apaszka?

B: Cena nie jest jeszcze ustalona, ale zapewniam, że dam dodatkowy upust ceny. To niedrogi produkt!!

Zapewnienia sprzedawcy o ewentualnym upuście i deklaracji, że apaszka nie kosztuje dużo – sprawiają, że klientka przyjmuje ukryte założenie, że tak właśnie będzie. Niestety, robi kolejny błąd, bo nie uzgadnia ceny przeróbki i ceny apaszki, zakładając, że skoro sprzedawca deklaruje upust, to go da, zatem skoro apaszka nie kosztuje dużo, to zapewne tak będzie. Niestety, nie musi tak być, bo każdy człowiek inaczej postrzega wartość, ma inny system ocen, inną moralność. Dlatego w negocjacjach obowiązuje zasada „ustalaj wszystko, zanim zostaniesz postawiony przed faktem dokonanym”, a zatem należy zawsze mieć na uwadze, że „dopóki wszystko nie jest ustalone, to nic nie jest ustalone”.

B: Cieszy nas Pani wybór. Z mojej strony dokładam Pani jeszcze kupon rabatowy do wykorzystania przez najbliższe trzy miesiące, z 5-proc. zniżką na sukienki z najnowszej kolekcji. Licząc wszystko razem, do zapłaty wyszło 390 zł. Dziękujemy za zakupy w naszym sklepie. Miłego dnia.

Zaoferowanie dodatkowych wartości okazało się znakomitym posunięciem taktycznym dla sprzedawcy, bo, jak podkreśla J. Thomas: **ustępstwa – nawet drobne – „przemawiają głośniejsz niż argumenty”².**

A: Dziękuję. Do widzenia.

2 J. Thomas, *Negocjuj...*, s. 55.

ZADANIE 1

Bazując na przedstawionym przykładzie 1., proszę zaprojektować scenariusz negocjacji dotyczący zakupu samochodu osobowego dowolnej marki, wraz z komentarzem na temat dokonywanych uzgodnień między sprzedawcą a kupującym. Podczas projektowania scenariusza proszę wykorzystać co najmniej 10 technik presji psychologicznej i skomentować konsekwencje ich użycia. Minimalna liczba znaków – 6000 (min. cztery strony).

Przypadek 2

Negocjacje między producentem chrupek i chipsów, panem P., a właścicielem sklepu, panem W., w sprawie nawiązania współpracy na dostawę produktów

Pierwsze minuty rozmowy miały charakter towarzyskiej wymiany zdań na temat pogody, polityki podatkowej państwa i sportu. W trakcie niezobowiązującej pogawędki Pan P, rozglądając się po sklepie, stwierdził:

P: Ma Pan ładny sklep, ale chyba trochę za mały jak na nasz produkt, gdyż wymaga on dobrej „oprawy”. Nasza firma zasługuje na to – ma ponadstuletnią tradycję i jest znana i ceniona w wielu krajach. Produkujemy swoje wyroby w 30 zakładach w Polsce. Wszystkie wyroby wytwarzane są z naturalnych składników, wyselekcjonowanych surowców, absolutnie bez użycia konserwantów. Oferujemy przekąski słone (crunchips w dwóch wersjach), które sprzedają się doskonale, peppies (delikatne chrupki pszenne, o smaku świeżo prażonego, wędzonego boczku) – produkt dla każdego – dzięki niemu z pewnością zwiększy Pan obroty, chrupki kukurydziane Curry – ze świeżo prażonymi orzeszkami ziemnymi prosto z USA, paluszki Salzletten – wypiekane z najlepszej pszenicy i lekko solone. Mamy także krakersy Lunch Clubs w różnych gramaturach. Z pewnością będą się dobrze sprzedawały. Czy jest Pan zainteresowany?

Sprzedający niezamierzenie, już na początku rozmowy, negatywnie nastawia do siebie rozmówcę, zwracając uwagę na wady sklepu, przy jednoczesnym eksponowaniu atutów swojej firmy i jej produktów.

Może to wpłynąć na atmosferę, w jakiej będą prowadzone dalsze rozmowy. Nie można też wykluczyć włączenia się tzw. spirali zaangażowania, która w opisywanym przypadku może spowodować negatywne nastawienie nie tylko do osoby, z którą prowadzi się rozmowę, ale również do firmy przez nią reprezentowanej. Może też dojść do szybkiego zakończenia rozmowy – tuż po fazie jej rozpoczęcia. Kolejnym błędem jest prezentowanie nazw wszystkich produktów oferowanych przez sprzedającego – z akcentowaniem ich atutów, gdyż dochodzi do przeciążenia informacyjnego (powstaje tzw. szum informacyjny), przez co odbiorcy komunikatu trudno jest wyodrębnić informacje dla niego istotne. Błąd stanowi także sugerowanie właścicielowi sklepu, że produkty „będą się dobrze sprzedawały”, gdyż taka informacja nie wskazuje korzyści, których właściciel sklepu prawdopodobnie oczekuje. Wypowiedź ta powinna raczej przybrać następującą formę: *„produkty będą się dobrze sprzedawały, a to oznacza dla Pana zwiększenie zyskowności – dzięki czemu może Pan zainwestować w modernizację sklepu, co przyniesie poprawę warunków pracy i wpłynie na zadowolenie sprzedawców, a tym samym klientów”*.

W: Nie jestem pewien, czy sprostam Pana wygórowanym oczekiwaniom co do zapewnienia odpowiedniej „oprawy” – zwłaszcza, że tego typu produktów, równie dobrej jakości, mam na półkach bardzo dużo. Nie sądzę, bym znalazł jeszcze miejsce na dodatkową ekspozycję. Chyba że złoży mi Pan równie „atrakcyjną” ofertę dla tych „atrakcyjnych” produktów.

Wyczuwalny sarkazm wypowiedzi właściciela sklepu był do przewidzenia, gdyż niechętnie wysłuchuje się krytycznych uwag na temat swojego miejsca pracy, co znalazło wyraz w zestawieniu „atrakcyjności oferty z atrakcyjnością oferowanych produktów”. Można to rozumieć w następujący sposób: skoro uważasz, że oferujesz mi „atrakcyjne” produkty, to ja zrewanżuję się równie „atrakcyjnym” wyeksponowaniem ich na sali sprzedażowej.

P: Ale mój drogi Panie, ma Pan tu jeszcze miejsce między regałem a lodówką. Idealne na naszą ekspozycję.

Narzucanie właścicielowi sklepu miejsce ekspozycji, jak również skracanie dystansu przez zastosowanie zwrotu „mój drogi Panie” jest nieprofesjonalne – wręcz niestosowne, bo podjęcie decyzji o miejscu umieszczenia towaru należy do właściciela sklepu. Z kolei użycie zwrotu „mój drogi Panie” świadczy o chęci skrócenia dystansu między rozmówcami.

W: Niestety, to miejsce jest już przeznaczone na inny asortyment. Spóźnił się Pan.

Użycie straszaka konkurencji miało zasugerować, że właściciel sklepu prowadzi też rozmowy z kimś innym.

P: To może nad miejscem pomyślimy później. Porozmawiajmy o pozostałych korzyściach.

Wyczuwając nieprzychylność właściciela sklepu w kwestii wyeksponowania produktów, stara się przykuć uwagę swojego rozmówcy korzyściami, jakie będą płynęły z tytułu współpracy.

W.: A cóż to za korzyści?

Cel został osiągnięty, kupujący przechodzi z fazy wstępnej do uzgadniania innych elementów ewentualnej współpracy.

P: Dajemy Panu oryginalną, wyjątkową jakość naszych produktów, intensywną reklamę telewizyjną w programach ogólnopolskich i specjalne promocje. Przewidujemy też specjalną, bardzo atrakcyjną premię dla Pana, tylko dla Pana, za umieszczenie naszych produktów w ofercie dla klientów.

Dostawca, obiecując kilka ustępstw jednocześnie, robi duży błąd. Po pierwsze, nie stawiając warunków, nie dostanie nic w zamian. Po drugie, prawdopodobnie zachęci odbiorcę do eskalowania żądań. Po trzecie, ustępowanie w kilku kwestiach naraz – bez żądania czegoś w zamian – wzbudza podejrzliwość drugiej strony. Z kolei sugerowanie dodatkowej premii dla właściciela sklepu można potraktować jako próbę przekupstwa.

W: Słucham Pana i słucham, Pan tak pięknie mówi, ale ciekawi mnie, czy Pan zagwarantuje mi sprzedaż tego asortymentu?

Właściciel sklepu słusznie rozpoznał technikę zwaną „nagrodą w raję”, co w sposób jednoznaczny zasygnalizował producentowi.

P: Oczywiście, w 100%. Ulicę dalej od miesiący z powodzeniem sprzedaję moje wyroby.

Producent nie powinien deklarować sprzedaży w 100% – może tylko odnieść się do swoich doświadczeń. Poza tym zasugerowanie właścicielowi sklepu, że w pobliżu już znajdują się proponowane mu produkty, jest dużym błędem, bo technika „straszaka konkurencji” może zadziałać na niekorzyść tego, kto jej użył, czyli producenta.

W.: Po co mi taki sam towar jak w sklepie konkurencyjnym? Chyba mnie Pan nie przekonał. Muszę się zastanowić. Proszę odwiedzić mnie za pół roku. Może do tej pory zwiększę powierzchnię sprzedażową, bo – jak Pan sam zauważył – jest to konieczne, w obecnym stanie mój sklep jest za ciasny na powiększanie asortymentu. A poza tym do końca nie jestem przekonany, czy warto zwiększać asortyment – mimo że przedstawił mi Pan wiele korzyści.

Rzeczywiście straszak konkurencji zadziałał rykoszetem, bo zamiast zachęcić zniechęcił właściciela sklepu do nabycia proponowanych produktów.

ZADANIE 2

Bazując na przedstawionym przykładzie, **proszę stworzyć scenariusz poprawnie przeprowadzonej rozmowy handlowej** między producentem chipsów – Panem P. – a właścicielem sklepu – Panem W. z użyciem min. 10 zasad ustępowania wraz z komentarzem dotyczącym dokonywanych zmian. Minimalna liczba znaków – 6000 (min. cztery strony).

Przypadek 3

Negocjacje między kandydatem (K.) aplikującym na stanowisko menedżera a rekruterem (R.)

Przedsiębiorstwo X planuje zatrudnić nowego pracownika na stanowisko menedżerskie w firmie usługowej. Po przeprowadzeniu wstępnej rozmowy rekruter przystępuje do rozpoznania oczekiwań pracownika względem wynagrodzenia. Oto przebieg rozmowy:

R: *Jakie są Pana oczekiwania finansowe względem pracy?*

K: *Uważam, że wynagrodzenie na poziomie 4000–4500 zł netto jest adekwatne do zakresu obowiązków na tym stanowisku i posiadanych przeze mnie kwalifikacji.*

R: *To niemożliwe, gdyż zaproponowana przez Pana stawka jest wyższa niż średnie wynagrodzenie na podobnym stanowisku.*

K: *Jestem w stanie zgodzić się na nieco niższe wynagrodzenie, jeżeli zagwarantujecie mi wszystkie wolne weekendy i nie więcej niż jeden wyjazd służbowy miesięcznie.*

R: *My jesteśmy w stanie zaoferować Panu wynagrodzenie w wysokości 4000 zł brutto. Oczywiście system naszej pracy zakłada wolne weekendy.*

K: *Uważam, że 4200 zł brutto będzie dobrą propozycją.*

R: *Dobrze, jesteśmy w stanie tyle Panu zapłacić, ale pozostaje do uzgodnienia kwestia wyjazdów służbowych.*

K: *Jak już mówiłem, oczekiwałbym nie więcej niż jednego wyjazdu służbowego miesięcznie.*

R: *Szanowny Panie, te wyjazdy zdarzają się niezbyt często i nieregularnie, ale możemy jedynie zagwarantować, że nie będzie więcej niż trzy wyjazdy w ciągu miesiąca.*

K: *O ile wyjazdy nie będą obejmować weekendów, to zgadzam się.*

ZADANIE 3

Proszę prześledzić przebieg rozmowy i zaznaczyć wszystkie popełnione błędy, a następnie zaproponować prawidłową formę komunikatu.

Przypadek 4

Negocjowanie ceny zakupu wiertarki

Kupujący negocjuje cenę zakupu wiertarki, której wartość początkowa wynosiła 160 zł. Kupujący jest skłonny nabyć ją, ale za 100 zł. W trakcie negocjowania ceny sprzedający zaproponował, by ustalić cenę „krakowskim targiem”. Kupujący wyraził na to zgodę.

Kupujący: *Ile kosztuje ta wiertarka?*

Sprzedawca: *160 zł.*

Kupujący: *Wziąłbym ją, ale musi Pan zejść z ceny.*

Sprzedawca: *A ile jest Pan skłonny dać?*

Kupujący: *100 zł.*

Sprzedawca: *No to „krakowskim targiem” – ja odejmę 30 zł, a Pan 30 zł doloży, zgoda?*

Kupujący: *Nie wiem, czy to dla mnie dobry interes, ale niech będzie 130 zł.*

ZADANIE 4

Czy oba ustępstwa są równoważne? Proszę podać, ile procent stracił kupujący, a ile sprzedający przy ustalaniu ceny sprzedaży z wykorzystaniem zasady „krakowskiego targu”.

Przypadek 5

Prowokowanie partnera

Bardzo często w trakcie trwania negocjacji strony wykorzystują hipotetyczne sytuacje tylko po to, by sprowokować partnera do określenia swojego stanowiska w danej kwestii. Oto przykłady:

- *Zalóżmy, że rozważyłbym zakup tego produktu, to, rozumiem, że mogę liczyć na odroczony termin płatności, czyż tak?*
- *Nie sądzę, by takie rozwiązanie było możliwe do przyjęcia przez naszą firmę.*
- *Tak, takie rozwiązanie można byłoby wziąć pod uwagę.*

ZADANIE 5

Proszę zaproponować pięć komunikatów o charakterze hipotetycznym:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

ZADANIE 6

Proszę zaproponować przebieg negocjacji, jakie odbyły się pomiędzy firmą X a producentem koszulek.

Firma X sprzedająca obuwie ma zamiar uczestniczyć w międzynarodowych targach, które odbędą się za dwa miesiące. W ramach akcji promocyjnej postanowiono, że do każdego zakupionego na stoisku produktu zostanie dołączona bawełniana koszulka z logo firmy. Do akcji tej kierownictwo firmy przywiązywało szczególną wagę. Dlatego osoba, która podjęła się tego zadania, uznała, że realizacja powierzonego jej zadania będzie dobrym pretekstem do wystąpienia z prośbą o podwyżkę.

W trakcie wstępnej rozmowy z przedstawicielem firmy produkującej koszulki ustalono, że potrzebnych będzie 1000 koszulek w trzech rozmiarach: M, L i X. Cena koszulki ostatecznie została ustalona na 10 zł. Producent postawił jednak warunek – ustalenia dokonane podczas rozmowy wstępnej będą obowiązywać, jeśli zamawiający przyśle do końca miesiąca pisemne zamówienie na produkt. W gorączce przygotowań do targów przedstawiciel Działu Promocji zapomniał niestety złożyć zamówienie w ustalonym terminie – a do rozpoczęcia targów pozostało już tylko miesiąc. Ma

świadomość tego, że kierownictwo jego firmy nie zgodzi się na przekroczenie budżetu przeznaczonego na zakup koszulek. Przybywa więc na spotkanie z producentem. ***To, jak potoczy się rozmowa przedstawiciela Działu Promocji z producentem koszulek, zależy od Państwa wyobraźni!***

ZADANIE 7

Proszę przedstawić własny pomysł na sfinalizowanie transakcji według warunków ustalonych z producentem podczas wstępnej rozmowy lub na wynegocjowanie warunków korzystniejszych od poprzednich.

Przypadek 6

Negocjacje w sprawie zakupu odzieży roboczej pomiędzy właścicielem stacji obsługi samochodów a producentem odzieży roboczej

Ćwiczenie to ma na celu dokonanie właściwego wyboru metody rozwiązania zaistniałego problemu (negocjować czy targować?), określenie posiadanego (na dany moment) poziomu świadomości negocjacyjnej słuchacza i jego umiejętności przewidywania ruchów partnera.

Na odbywających się właśnie krajowych targach samochodowych właściciel jednej z funkcjonującej na lokalnym rynku stacji obsługi samochodów zwrócił uwagę na ofertę wystawioną przez producenta fartuchów i kombinezonów dla mechaników. Zakup tej odzieży uznał za niezbędny z uwagi na chęć zwiększenia rozpoznawalności swojej firmy na zbliżających się właśnie targach międzynarodowych. Po rozmowie z producentem odzieży roboczej właściciel stacji zadeklarował ewentualny zakup 1000 sztuk fartuchów oraz 500 sztuk kombinezonów. Cena jednostkowa fartucha została wstępnie skalkulowana na 40 zł/szt., zaś kombinezonu na 60 zł. Warunkiem wykonania zamówienia w ciągu jednego miesiąca było złożenie pisemnego zamówienia na trzy tygodnie przed

datą odbioru. Na każdym produkcie miało być naniesione logo stacji obsługi samochodów.

Podobne produkty (choć o gorszym wykończeniu) można kupić u innego producenta w cenie 30 zł (fartuchy) i 50 zł (kombinezony). Właściciel stacji obsługi rozpoznał rynek odzieży roboczej i dowiedział się z nieoficjalnych źródeł, że całkowity koszt wyprodukowania takiego fartucha wynosi ok. 20 zł, zaś kombinezonu 35 zł. Zdecydował więc nie składać zamówienia w wyznaczonym przez producenta czasie, tylko złożyć osobiście wizytę producentowi z zamiarem wynegocjowania lepszej ceny. Niestety, do rozpoczęcia targów pozostało zaledwie 10 dni.

ZADANIE 8

Proszę stworzyć scenariusz rozmowy negocjacyjnej między właścicielem stacji obsługi a producentem oraz dokonać krytycznego komentarza:

- posunąć nieprawidłowych i potencjalnych tego konsekwencji,
- posunąć zgodnych ze sztuką negocjacji i potencjalnych tego efektów.

Zadanie to można wykonać w dwóch grupach, gdzie:

- *jedna grupa* opracowuje przebieg rozmowy producenta z właścicielem stacji (wczuwa się w rolę producenta i przewiduje domniemane ruchy właściciela stacji, dając temu wyraz w hipotetycznych komunikatach, które mogą paść z jego ust);
- *druga grupa* tworzy przebieg rozmowy właściciela stacji z producentem (wczuwa się w rolę właściciela stacji i przewiduje domniemane ruchy producenta, dając temu wyraz w hipotetycznych komunikatach producenta).

Praca powinna mieć minimum cztery strony A4. Budując scenariusz, proszę zwrócić szczególną uwagę na następujące kwestie i uwzględnić je w miarę możliwości przy konstruowaniu dialogu:

Scenariusz negocjacyjny, czyli hipotetyczny plan negocjacji, to opracowanie wszystkich problemów, które mogą być przedmiotem negocjacji, w formie hipotetycznych rozmów. Jego opracowanie jest bardzo pracochłonne i dlatego osoby przystępujące do rozmów na ogół nie korzystają z tej formy pomocy podczas toczących się negocjacji. Drugim powodem braku zainteresowania budowaniem scenariusza w fazie prenegocjacyjnej, czyli przygotowania się do rozmów, jest nieumiejętność skorzystania z niego podczas negocjacji. Jak wiadomo, negocjacje to proces komunikacji, gdzie każdy komunikat wywołuje nie do końca przewidywalną odpowiedź drugiej strony. Ta

nieprzewidywalność sprawia, że zwłaszcza niedoświadczeni negocjatorzy gubią się w rozpisanej wcześniej sekwencji kroków.

Opracowanie scenariusza negocjacyjnego ma jednak szereg zalet. Nie tylko zmniejsza ryzyko zerwania negocjacji, ale pozwala wyeliminować sytuacje konfliktowe, a nawet określić przedział, w którym porozumienie będzie najbardziej prawdopodobne. Ułatwia też posługiwanie się argumentami, które mają szansę trafić do umysłu strony przeciwnej, bo są wcześniej przemyślane i sformułowane.

By dobrze zbudować scenariusz negocjacyjny, trzeba znać odpowiedzi na następujące pytania jeszcze przed przystąpieniem do rozmów:

- czego zażądać za poczynione ustępstwa?
- jakie mogą być cele drugiej strony?
- jakie priorytety będzie miała druga strona?
- jakie argumenty przygotuje druga strona?
- jak wykorzystać będące w posiadaniu informacje?
- jakie mogą się pojawić punkty konfliktowe?
- jak stworzyć nastrój sprzyjający rozmowom?
- jakie rekwizyty przygotować i w którym momencie je wykorzystać?

Oczywiście przedstawione pytania nie są jedynymi, na które odpowiedzi należy szukać przed przystąpieniem do negocjacji. Im trudniejsze negocjacje, tym lista pytań powinna być dłuższa. Być może w takich sytuacjach trzeba by dodatkowo rozważyć zbudowanie szczegółowego scenariusza negocjacyjnego, oddzielnego dla poszczególnych kwestii będących przedmiotem sporu. Wówczas opracowanie takie przybrałoby postać ciągu sekwencji, w których każda strona ma coś do powiedzenia. Taka budowa scenariusza na ogół uwzględnia wiele wariantów hipotetycznych wypowiedzi partnera wraz z ewentualnymi odpowiedziami.

- motywy działania obu stron (należy tak zaprojektować pytania do drugiej stronie, by rozpoznać rzeczywiste motywy jej działania);
- wartości (żądania), od których każda ze stron rozpocznie pertraktację;
- ustępstwa, na które każda ze stron zgodzi się podczas negocjacji;
- warunki, na które każda ze stron jest gotowa przystać pod koniec negocjacji.

Rozmowa producenta z właścicielem stacji powinna zostać napisana w formie dialogu między nimi. Ćwiczenie powinno być zakończone ogólnym podsumowaniem rozmowy. Wymagany jest komentarz do posunięć stron w trakcie rozmowy.

Przypadek 7

Określanie celów negocjacyjnych przed przystąpieniem do rozmów między przedstawicielami firm „X” i „Z” w sprawie opóźnień w dostawach komponentów do produkcji maszyn szwalniczych³

Firma „X” produkująca komponenty do maszyn szwalniczych ma podpisaną umowę długookresową z firmą „Z” – produkującą maszyny szwalnicze – na dostawę komponentów. Jak dotychczas współpraca pomiędzy firmami układała się już od ponad 10 lat pomyślnie i przebiegała bezkonfliktowo. Dostawy komponentów zawsze były na czas, co w dużej mierze decydowało o poprawnych relacjach między kierownictwem obu firm. W tym roku wskutek restrukturyzacji zmieniło się jednak kierownictwo firmy „Z”, a wraz z tym uległa zmianie strategia firmy na bardziej ekspansywną. Zaowocowało to wzrostem zapotrzebowania na komponenty potrzebne do ciągle zwiększającej się produkcji maszyn. Niestety, sytuacja taka zaczęła być bardzo trudna dla firmy „X”, gdyż brak pojazdów dostawczych oraz kierowców uniemożliwia im uruchomienie trzeciej zmiany, co znajduje odzwierciedlenie w opóźnieniach w dostawach. Zakup nowego samochodu dostawczego prawdopodobnie rozwiązałby problem, ale trzeba byłoby jeszcze poradzić sobie z brakiem ludzi do pracy. Trudno jest jednak kogoś znaleźć za obowiązującą dotychczas stawkę za godzinę. Kierownictwo obu firm postanowiło zorganizować spotkanie, by znaleźć rozwiązanie tej niekomfortowej dla obu stron sytuacji. Obaj kierownicy są kompetentni decyzyjnie i wyrażają wolę dalszej współpracy.

ZADANIE 9

Proszę określić cele kierownictwa firmy „X” oraz kierownictwa firmy „Z” w podziale na cele minimalne, możliwe do przyjęcia

³ Por. A. Rykała, *Wykorzystanie negocjacji w rozwiązywaniu konfliktów w firmach spedycyjnych*, praca magisterska napisana w Katedrze Marketingu WZ, UŁ pod kierunkiem E.J. Biesagi-Słomczewskiej, niepublikowana.

i maksymalne. Proszę zaproponować listę ewentualnych wzajemnych ustępstw, które powinny być poczynione na rzecz stron w celu rozwiązania konfliktu.

Przypadek 8⁴

Negocjacje prowadzone pomiędzy dyrektorem firmy a wieloletnim pracownikiem (X) w sprawie podwyżki wynagrodzenia

Pracujący w firmie od ośmiu lat Pan X postanowił spotkać się z dyrektorem, by porozmawiać z nim o podwyższeniu swojego uposażenia, które nie zmieniło się od chwili rozpoczęcia pracy. Przełożony ceniał tego pracownika, postrzegał go jako sumiennego i angażującego się w działania firmy. Dlatego też, nie spodziewając się rzeczywistego celu wizyty, wyraził zgodę na niezapowiedzianą wcześniej rozmowę.

Pan X: *Panie Dyrektorze, od ośmiu lat pracuję w firmie i do tej pory nigdy nie spytałem, czy jesteście Państwo ze mnie zadowoleni. Być może są jeszcze obszary, w których mógłbym zrobić coś więcej na rzecz firmy.*

Dyrektor (nieco zdziwiony pytaniem Pana X): *Ależ drogi Panie, jesteśmy z Pana bardzo zadowoleni, obyśmy mieli więcej takich pracowników! Cała kadra zarządzająca uważa, że jest Pan dobrym pracownikiem. Jesteśmy usatysfakcjonowani Pana wynikami i ufamy, że będziemy dalej.*

Dyrektor popełnił błąd, gdyż nie znając rzeczywistego celu wizyty pracownika, od razu wyraził bardzo pozytywną opinię na temat jego pracy. Nie przewidział, że może popaść w pułapkę zadziałania reguły konsekwencji – „skoro jesteś zadowolony, to daj mi podwyżkę”.

Pan X: *Cieszę się, Panie Dyrektorze, ale moje zaangażowanie w pracę na rzecz firmy nie przekłada się na moje uposażenie. Pracuję u Państwa od ośmiu lat*

4 Inspiracją do nakreślenia przebiegu negocjacji płacowych – uzupełnionego moim komentarzem – był przypadek zaprezentowany przez A. Ostrowską. Por. też, *Wykorzystanie negocjacji w procesach zarządczych na przykładzie wybranej firmy logistycznej*, praca licencjacka napisana w Katedrze Marketingu WZ, UŁ pod kierunkiem E.J. Biesagi-Stomczewskiej, Łódź 2018, niepublikowana.

i jeszcze nigdy nie otrzymałem podwyżki wynagrodzenia. A zatem skoro jest Pan ze mnie zadowolony, to czy moglibyśmy porozmawiać na ten temat?

Pracownik słusznie wykorzystał regułę konsekwencji, gdyż dyrektor nie może mu teraz odmówić dania „czegoś” w zamian za sumienną pracę (którą zresztą sam docenił). Odmowa oznaczałaby utratę twarzy i zachwianie jego wiarygodności.

Dyrektor: Oczywiście, możemy porozmawiać. Proszę powiedzieć, co dokładnie Pana interesuje?

Pan X: Pragnę porozmawiać o pozycji, którą zajmuję w firmie, oraz o podwyżce.

Dyrektor: Proszę Pana, jak Pan zapewne wie, firma „X” jest od niedawna na polskim rynku. Nasz dział jest samofinansujący, dlatego wynagradzamy pracowników w takim stopniu, na jaki pozwalają nasze dochody. Muszę Pana poinformować, że obrót firmy wzrasta, niestety tempo wzrostu jest wolniejsze, niż się tego spodziewaliśmy. Kolejną ważną informacją jest to, że przed nami podwyżki kosztów utrzymania, na co składają się podatki, wyższy czynsz oraz wyposażenie firmy. Są to wydatki, których nie możemy przenieść na klientów. W związku z tym mamy małe możliwości podniesienia wynagrodzeń.

Dyrektor stara się usprawiedliwić przed Panem X, dlaczego firma nie ma możliwości podniesienia jego zarobków. Ukazuje obiektywne kryteria, które nie pozwalają na większe wydatki firmy.

Pan X: Zapewne taką sytuację ma każde inne przedsiębiorstwo, a jak się orientuję – zarobki w innych firmach są na wyższym poziomie. Dlatego też uważam, że zarabiam zbyt mało. Moje wynagrodzenie w porównaniu z wynagrodzeniem osób na tym samym stanowisku w konkurencyjnych firmach jest znacznie niższe. Znajoma mi osoba, mająca doświadczenie bardzo podobne do mojego, zarabia 40% więcej w angielskiej firmie „Y”.

Pan X, przygotowując się do rozmowy, zasięgnął informacji o wynagrodzeniach na takich samych stanowiskach w innych firmach, co ośmieliło go do użycia techniki presji psychologicznej – zwanej „straszakiem konkurencji”.

Dyrektor: Przywołane przez Pana firmy różnią się sytuacją finansową czy chociażby strukturą wynagrodzeń. W firmach tych nie ma np. tak rozbudowanych jak u nas świadczeń socjalnych. W większości z nich pracownicy nie mają zagwarantowanej rozszerzonej opieki medycznej, nie wspominając już o dodatkowym ubezpieczeniu emerytalnym.

Pan X: Bardzo możliwe, że to prawda, ale akurat te czynniki nie mają dla mnie aż tak dużej wagi, bo jestem młody i nie założyłem jeszcze rodziny – właśnie dlatego, że mało zarabiam.

Pomniejszając wartości, które zdaniem dyrektora są ważne, stara się zmniejszyć siłę argumentów podawanych przez przełożonego.

Dyrektor: *Czy to oznacza, że chciałby Pan zrezygnować z tych świadczeń? Myślę, że jest taka możliwość, ale to nie znaczy, że będziemy mogli podnieść Panu uposażenie o równowartość tych kosztów, gdyż nasza firma zyskuje z tego tytułu pewne korzyści.*

Dyrektor domyśla się zapewne, że pracownik blefuje, chcąc otrzymać podwyżkę zasadniczej pensji. Niestety, pewności nie ma. Jego zagranie blefem jest jednak ryzykowne, gdyż prowadząc w taki sposób grę, naraża się na podobną zagrywkę ze strony przeciwnej – a nic tak nie usztywnia negocjacji, jak odpowiedzieć na blef blefem.

Pan X: *Uważam, że byłby to zbyt drastyczny ruch. Myślę, że kierownictwo firmy zdaje sobie sprawę, jak ważny dla firmy jest dobry pracownik. Nie sądzę, by zaangażowanie w pracę na rzecz firmy i lojalność pracownika były przez kierownictwo wycenione na mniej niż koszty tych dodatkowych świadczeń, które ponosicie. Do tego można jeszcze dodać rolę, jaką zadowolony pracownik odgrywa w budowaniu wizerunku dobrego pracodawcy, co zresztą przekłada się na cały wizerunek firmy.*

Pracownik słusznie sięgnął po silne argumenty pozamaterialne, które również mają bardzo duże znaczenie dla każdej firmy działającej na konkurencyjnym rynku.

Dyrektor: *Panie X, bardzo cieszymy się, że jest Pan w naszej firmie i chcielibyśmy, aby Pan w niej pozostał. Jednakże proszę zrozumieć: w obecnych realiach funkcjonowania naszego przedsiębiorstwa trudno znaleźć dla Pana dodatkowe pieniądze. Oczywiście sprawdzę, jak na dziś wygląda wysokość Pana wynagrodzenia na tle wynagrodzeń innych pracowników. Zatem naszą rozmowę o podwyżce musimy odłożyć na później. Skoro jednak spotkaliśmy się, to proszę mi powiedzieć, jak Pan postrzega naszą firmę i oczywiście jak widzi Pan swoją karierę?*

Dyrektor, wykorzystując technikę „odłóżmy to na później”, stara się stworzyć lepszy klimat do rozmowy poprzez przejście do kwestii mniej konfliktowych. Nie należy jednak zbyt długo odkładać rozmowy w czasie, gdyż nie wiemy, czy pracownik nie rozważy odejścia z pracy. Dyrektor słusznie więc stara się rozpoznać plany rozwojowe pracownika. Dzięki temu zapobiegnie impasowi w negocjacjach, a poza tym daje sobie szansę na ocenę, co mógłby innego zaoferować pracownikowi – oprócz przyznania mu podwyżki. Zdarza się też, że praktycy w takich sytuacjach starają się wytłumaczyć podwładnemu, jak mógłby zwiększyć swoją wartość dla firmy, by otrzymać podwyżkę.

Pan X: *Myślę, że mam predyspozycje ku awansowi, gdyż właśnie ukończyłem podyplomowe studia w zakresie marketingowego zarządzania firmą. Chciałbym ubiegać się o stanowisko menedżera.*

Był to najlepszy moment dla Pana X, by poinformować dyrektora, że ukończył właśnie studia podyplomowe i moment ten skutecznie wykorzystał.

Dyrektor: *Cieszę się bardzo i gratuluję. Rozważę Pana awans już w najbliższej przyszłości, ale nie wiem, co powiedzą na to koledzy z komisji ds. awansów, bo jak zapewne Pan wie – osoby ubiegające się o stanowiska kierownicze powinny mieć stopień MBA. A co do podwyżki, to oczywiście jest zasłużona, ale pokładamy w Panu jeszcze większe nadzieje.*

Dyrektor wykorzystał technikę presji psychologicznej zwaną „nagrodą w raju”. Oznacza to, że teraz nie zgadza się na awans, ale być może (hipotetycznie) zgodzi się w niedalekiej przyszłości, bliżej nieokreślonej. Posłużył się też regułą wzajemności uznając, że Pan X zasługuje na podwyżkę, ale musi jeszcze „dać coś więcej w zamian”.

Pan X: *Panie Dyrektorze, dziękuję za uznanie moich starań na rzecz firmy i za chęć rozważenia w bliżej nieokreślonej przyszłości mojego awansu. Doceniam to, ale właśnie dostałem nowe mieszkanie, a to oznacza ogromne wydatki na jego wyposażenie – z obecnej pensji tego nie zrobię.*

Takie stwierdzenie, nawet z nutką ironii w głosie („nieokreślona przyszłość”), prawdopodobnie nie przekona Dyrektora, że to, czego pracownik żąda, odzwierciedla jego wartość dla firmy. Trzeba użyć silniejszych argumentów i wyjaśnić, dlaczego propozycja jest rozsądna. Powody, dla których zasługuje na wyższą pensję, muszą być jednoznacznie brzmiące i podawane językiem korzyści dla pracodawcy, np. poprzez określenie własnych zasług na rzecz firmy w wymiarze materialnym: „przekroczyłem plan sprzedaży na ten miesiąc trzykrotnie, co oznacza dla firmy uzyskanie zysku w wysokości... Dzięki temu firma będzie mogła dokończyć podjęte inwestycje w terminie krótszym, niż planowano”.

Dyrektor: *Porozmawiajmy o każdej sprawie osobno. Bardzo możliwe, że moglibyśmy wprowadzić małe zmiany w Pana rozkładzie dnia po to, by zajął się Pan nowym mieszkaniem. Jakie ma Pan potrzeby czasowe? Być może uda się nam znaleźć sposób na zagwarantowanie Panu większej elastyczności, pod warunkiem, że nie zaniedba Pan obowiązków.*

Ustępstwo, które uzyskał pracownik, jest pozorne i mało znaczące w sytuacji, w której znalazł się nasz bohater. gdyż zapewnienie większej elastyczności w planowaniu godzin pracy, chociaż czasami bardzo użyteczne, nie rozwiązuje jego problemów. On przecież potrzebuje gotówki! Niestety, jest to konsekwencją błędu, który popełnił, nie podając jednoznacznych powodów, dla których zasługuje na wyższą pensję.

Pan X: *Panie Dyrektorze, celem mojej rozmowy z Panem jest podniesienie mojej pensji. Potrzebuję większej ilości pieniędzy. Niestety, nasza rozmowa zeszła na tematy poboczne, a moja sytuacja jest bardzo trudna. Zaczynam się nawet zastanawiać, czy okoliczności, w jakich się znalazłem, nie powinny mnie skłonić do przyjęcia propozycji pracy w firmie Z, którą dostałem tydzień temu. Nie ukrywam jednak – chciałbym pracować w waszej firmie nadal, bo traktuję ją jak własny dom.*

Pracownik zaczyna wykazywać zniecierpliwienie zwodzeniem go, co odzwierciedla podniesiony i stanowczy głos. Zaznacza jednocześnie, że traktuje poważnie pracę w obecnej firmie.

Dyrektor: *Szanowny Panie X, my także pokładamy w Panu duże nadzieje i postaramy się pomóc Panu w tym trudnym dla Pana okresie. Jeszcze raz składam deklarację, że w przyszłym miesiącu rozważymy z zarządem znaczącą podwyżkę pensji, a teraz oferujemy Panu bezpłatną pomoc naszej ekipy remontowej w zakresie wykonania prac wykończeniowych w Pana nowym mieszkaniu (łącznie z niezbędnymi do tego celu materiałami) oraz bezzwrotną pożyczkę w wysokości Pana trzykrotnej dotychczasowej pensji. Jeszcze raz podkreślam, jesteśmy zadowoleni z Pana pracy, dlatego zasługuje Pan na pomoc. Czy zgadza się Pan na moją propozycję?*

Dyrektor wyczuł determinację pracownika i zaczął konkretyzować swoje ustępstwa na jego rzecz – w obawie przed utratą tak cennego pracownika. Pracownik zaś, dzięki konsekwencji działania i wykazywanej czujności podczas przyjmowania ustępstw dawanych przez pracodawcę, uzyskał to, czego oczekiwał.

Pracownik X: *Sądzę, Panie Dyrektorze, że to uczciwa propozycja i zgadzam się na nią. A co do podwyżki uposażenia, to rozumiem, że w przyszłym miesiącu, czyż tak?*

Pracownik wykorzystał jedną z zasad ustępowania polegającą na „przepuszczeniu ustępstwa przez zwierciadło”, czyli powtórzeniu go. Słusznie też użył sformułowania „czyż tak?”, bo wywołuje ono reakcję przyzwolenia – w przeciwieństwie do wyrażenia „czyż nie?”.

Dyrektor: *Oczywiście.*

ZADANIE 10

Bazując na przedstawionym przykładzie, **proszę opracować scenariusz poprawnie przeprowadzonych negocjacji** odbywających się pomiędzy kierownikiem HR i kandydatem na dane stanowisko pracy – z użyciem min. 10 zasad ustępowania i 10 technik presji psychologicznej wraz z komentarzami. Minimalna liczba znaków – 6000 (min. cztery strony).

Przypadek 9

Egzamin z umiejętności czynienia ustępstw

Do egzaminu z negocjacji podeszło ośmiu studentów, którzy wcielając się w rolę sprzedawców, mieli za zadanie wykazać się umiejętnością ustępowania. Całkowita wartość ustępstwa, które mogli dać stronie przeciwnej w ciągu czterech godzin negocjacji, wynosiła 200 zł.

ZADANIE 11

Proszę o wystawienie ocen studentom za znajomość zasad ustępowania wraz z uzasadnieniem otrzymanej oceny (uwaga: siódmy student w ostatniej godzinie cofnął ustępstwo o 10 zł).

Student wg kolejności	Czas wg kolejności godzin			
	I.	II.	III.	IV>
1. Student	50	50	50	50
2. Student	100	100	–	–
3. Student	200	–	–	–
4. Student	–	–	–	200
5. Student	80	60	40	20
6. Student	20	40	60	80
7. Student	100	60	50	–10
8. Student	100	–	–	100

TEST zaliczeniowy

Proszę podkreślić właściwą odpowiedź

1. Negocjacje pozwalają na pogodzenie rozbieżnych stanowisk i oczekiwań stron dzięki stosowaniu sprawdzonych zasad i reguł. **prawda/fałsz**
2. Negocjacje są strategią dochodzenia do kompromisu. **prawda/fałsz**
3. Negocjacje, traktowane jako proces komunikacji, to zarówno słowa, wyrażone za pomocą języka, jak i elementy niewerbalne. **prawda/fałsz**
4. Negocjacje to sztuka brania i dawania. **prawda/fałsz**
5. „Mitycznie ograniczony tort” opiera się na regule: więcej dla ciebie znaczy mniej dla mnie. **prawda/fałsz**
6. Zmiany w warunkach funkcjonowania biznesu określiły nowe podejście do negocjacji. **prawda/fałsz**
7. Negocjacje partnerskie, już z założenia, zakładają uwzględnienie interesów zarówno własnych, jak i partnera. **prawda/fałsz**
8. Chęć nawiązania partnerstwa z „silniejszym graczem” wymaga czynienia ustępstw. **prawda/fałsz**
9. Partnerstwo polega na uwzględnieniu interesu drugiej strony, o ile wiąże się on z realizacją własnych zamierzeń. **prawda/fałsz**
10. By stać się mistrzem negocjacji, trzeba tylko znać procedury „fizycznego procesu negocjacji”. **prawda/fałsz**
11. Każdy może prowadzić negocjacje, bo każdy ma kompetencje negocjacyjne. **prawda/fałsz**
12. Świadomość ma wymiar subiektywny. **prawda/fałsz**
13. Świadomość to suma wiedzy i doświadczeń. **prawda/fałsz**
14. Siła w negocjacjach – to wszystko to, czym można się posłużyć, aby skłonić drugą stronę do zgody na zaproponowane warunki. **prawda/fałsz**
15. O sile negocjacyjnej decyduje pozycja przedsiębiorstwa na rynku. **prawda/fałsz**
16. Siłę negocjacyjną można ocenić tylko szacunkowo. **prawda/fałsz**
17. Znajomość własnej BATNA zwiększa siłę negocjacyjną. **prawda/fałsz**

18. Reputacja nie ma związku z siłą negocjacyjną. **prawda/fałsz**
19. Negocjacje są procesem społecznym. **prawda/fałsz**
20. Partnerstwo w negocjacjach oznacza uległość wobec strony przeciwnej. **prawda/fałsz**
21. W procesie negocjacji dochodzi do wymiany jednych wartości na drugie. **prawda/fałsz**
22. W negocjacjach partnerskich uwzględnia się przede wszystkim działania krótkookresowe. **prawda/fałsz**
23. Negocjacje partnerskie biorą pod uwagę relacje między podmiotami. **prawda/fałsz**
24. Kompetencje negocjacyjne i świadomość to kategorie tożsame. **prawda/fałsz**
25. By doskonalić się w sztuce negocjacji, wystarczy poznać zbiór technik negocjacyjnych. **prawda/fałsz**
26. Warunkiem wystarczającym do nazwania toczącego się procesu negocjacjami jest zaistnienie konfliktu. **prawda/fałsz**
27. Doświadczenie w negocjacjach jest gwarantem sukcesu. **prawda/fałsz**
28. Przystępując do rozmów negocjacyjnych, należy określić alternatywne rozwiązanie. **prawda/fałsz**

Bibliografia

- Antoszek T.P., *Co może mediator?* <https://www.swps.pl/centrum-prasowe/informacje-prasowe/17434-co-moze-mediator> [dostęp: 21.07.2019].
- Aronson E., *Człowiek istota społeczna*, PWN, Warszawa 1994.
- Bercoff M.A., *Negocjacje*, PWE, Warszawa 2007.
- Biesaga-Słomczewska E.J., *BATNA jako narzędzie projektowania procesu negocjacyjnego (z uwzględnieniem elektronicznych systemów wspomagania procesu)*, „Zeszyty Naukowe Ekonomiczne Problemy Usług” 2014, nr 112.
- Biesaga-Słomczewska E.J., *Doskonalenie umiejętności negocjacyjnych w zakresie wyznaczania BATNA*, [w:] W. Grzegorzczak (red.), *Kreowanie i realizacja strategii marketingowych przedsiębiorstwa, Studia przypadków*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016.
- Biesaga-Słomczewska E.J., *Język negocjacji jako produkt marketingowy*, [w:] K. Michalewski (red.), *Język w marketingu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2008.
- Biesaga-Słomczewska E.J., *Kulturowe wyznaczniki zachowań negocjacyjnych*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Finansów i Informatyki w Łodzi, Kalisz 2007, Zeszyt Naukowy nr 7.
- Biesaga-Słomczewska E.J., *Negocjacje jako narzędzie zarządzania w organizacji zorientowanej na rynek*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2009.
- Bralczyk J., *Język na sprzedaż, czyli o tym, jak język służy reklamie i jak reklama używa języka*, Gdańskie Towarzystwo Psychologiczne, Gdańsk 2004.
- Brdulak H. i J., *Negocjacje handlowe*, PWE, Warszawa 2000.
- Camp J., *Zaczynaj od NIE*, Biblioteka moderatora, Taszów 2005.
- Casse P., *Jak negocjować*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 1996.
- Center E.M., *Negocjacje*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Komunikacji i Zarządzania, Poznań 2002.
- Cialdini R., *Wywieranie wpływu na ludzi, teoria i praktyka*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 1996.
- Cohen H., *Wszystko możesz wynegocjować*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Komunikacji i Zarządzania, Poznań 2002.
- Cohen H., *Wynegocjuj to!*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006.
- Cyrol T., *Does the Cost of Mediation Really Matter?*, „Mediation News” 2014, no. 10 (1).
- Dawson R., *Sekrety negocjacji dla biznesmenów*, MT Biznes, Warszawa 2005.
- Dawson R., *Sekrety udanych negocjacji*, Wydawnictwo Zysk i S-ka Poznań 1999.
- Dul R.A., *Komunikacja niewerbalna w teorii i badaniach*, [w:] A. Kapciak, L. Korporowicz, A. Tysza (red.), *Komunikacja międzykulturowa. Zbliżenia i impresje*, Instytut Kultury, Warszawa 1996.
- Dupont C., *La négociation: conduite, théorie, applications*, Dalloz, Paris 1994.
- Ertel D., *Negocjacje jako źródło przewagi konkurencyjnej*, [w:] *Negocjacje i rozwiązywanie konfliktów*, Harvard Business Review, Helion, Gliwice 2005.
- Fisher R., Ury W., Patton B., *Dochodząc do TAK*, PWE, Warszawa 1996.
- Fisher R., Ury W., Patton B., *Dochodząc do tak*, PWE, Warszawa 2000.
- Fisher R., Ury W., Patton B., *Dochodząc do tak. Negocjowanie bez poddawania się*, wyd. II rozszerzone, PWE, Warszawa 1994.

- Fowler A., *Jak skutecznie negocjować*, Petit, Warszawa 1997.
- Frankl V.E., *Człowiek w poszukiwaniu sensu*, Wydawnictwo Czarna Owca, Warszawa 2011.
- Gesteland R.R., *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- Golka M., *Komunikacja międzykulturowa. Przypomnienie głównych tez*, „Multicultural Studies” 2016, nr 1.
- Jastrzębska-Smolaga H., *Ekonomiczne podstawy negocjacji. Pomiędzy prawem a moralnością*, Difin, Warszawa 2007.
- Jaworowicz M., Jaworowicz P., *Skuteczna komunikacja w nowoczesnej organizacji*, Difin, Warszawa 2017.
- Kalisz A., Zienkiewicz A., *Polubowne rozwiązywanie konfliktów w pomocy społecznej*, Oficyna Wydawnicza „Humanitas”, Sosnowiec 2015.
- Kałużna-Drewnińska U., *Negocjacje w biznesie. Kluczowe problemy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2006.
- Kamiński J., *Negocjowanie. Techniki rozwiązywania konfliktów*, Poltext, Warszawa 2003.
- Kapciak A., Korporowicz L., Tysza A. (red.), *Komunikacja międzykulturowa. Zbliżenia i impresje*, Instytut Kultury, Warszawa 1995.
- Karras G., *Dobić targu*, Wydawnictwo Bussinesman, Sopot 1985.
- Kaufman S., Duncan G., *Preparing the Ground for Mediaton: Foothills Revisited*, „The International Journal of Conflict Management” 1990, no. 1.
- Kennedy G., *Negocjacje doskonałe*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 1999.
- Kennedy G., *Negocjacje. Jak osiągnąć nową przewagę negocjacyjną*, Businessman Book, Warszawa 1999.
- Koh T.T., *American Strengths and Weaknesses*, „Negotiation Journal” 1996, no. 1.
- Kolb D.M., Frohlinger C., Williams J., *Managing the Shadow Negotiation*, „The Negotiator Magazine” 2002, <http://www.negotiatormagazine.com/article2.html> [dostęp: 21.03.2009].
- Kolb D.M., *Gender and Shadow Negotiation*, „CGO Insights” 1998, no. 3.
- Kolb D.M., *The Love of Three Orange, or: What Did we Miss about Ms. Follet in the Library?*, „Negotiation Journal” 1995, no. 11.
- Laguna M., Markowicz B., *Negocjacje i komunikacja w biznesie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2003.
- Lax D.A., Sebenius J.K., *Negocjacje w trzech wymiarach*, MT Biznes, Warszawa 2010.
- Levesque J., *Pozytywne wykorzystanie konfliktów – mediacja*, [w:] L. Filion, E. Marynowicz-Hetka, D. Wolska-Prylińska (red.), *Kultura praktyki przedstawicieli profesji społecznych – podejścia medacyjne w działaniu społecznym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2014.
- Lewicki R.J., Saunders D.M., Barry B., Minton J.W., *Zasady negocjacji. Kompendium wiedzy dla trenerów i menedżerów*, Wydawnictwo REBIS, Poznań 2005.
- Luecke R., *Negocjacje*, Harvard Business Essentials, MT Biznes, Konstancin-Jeziorna 2003.
- Lynn M., *Scarcity Effect on Value: Mediated by Assumed Expensiveness*, „Journal of Economic Psychology” 1989, no. 10.
- Mastenbroek W., *Negocjowanie*, PWN, Warszawa 1996.
- Mayer R., *Jak wygrać każde negocjacje. Nie podnosząc głosu, nie tracąc cennej krwi i nie wybuchając gniewem*, MT Biznes, Warszawa 2012.

- McKenna R., *Real Time Preparing for the Age of Never Satisfied Customer*, Harvard Business School Press, Boston 1997.
- Moore Ch.W., *Mediacje. Praktyczne strategie rozwiązywania konfliktów*, Wolters Kluwer, Warszawa 2016.
- Myśliwiec G., *Techniki i triki negocjacyjne, czyli jak negocjują profesjonalści*, Difin, Warszawa 2007.
- Nęcki Z., *Negocjacje w biznesie*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2005.
- Nierenberg G., *Sztuka negocjacji*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 1997.
- Nordhelle G., *Mediacja. Sztuka rozwiązywania konfliktów*, Fundusz Inicjatyw Społecznie Odpowiedzialnych, Gdańsk 2010.
- Ostrowska A., *Wykorzystanie negocjacji w procesach zarządczych na przykładzie wybranej firmy logistycznej*, praca licencjacka napisana w Katedrze Marketingu WZ UŁ pod kierunkiem E.J. Biesagi-Słomczewskiej, Łódź 2018, niepublikowana.
- Roszkowska E., *Wybrane modele negocjacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2011.
- Rykała A., *Wykorzystanie negocjacji w rozwiązywaniu konfliktów w firmach spedycyjnych*, praca magisterska napisana w Katedrze Marketingu WZ UŁ pod kierunkiem E.J. Biesagi-Słomczewskiej, niepublikowana.
- Rządca R., *Negocjacje w interesach*, PWE, Warszawa 2003.
- Rządca R., Wujec P., *Negocjacje*, PWE, Warszawa 1998.
- Salacuse J.W., *Negocjacje na rynkach międzynarodowych*, PWE, Warszawa 1994.
- Savage G.T., Blair J.D., Sorensen R.L., *Consider Both Relationships and Substance when Negotiation Strategically*, „Academy of Management Executive” 1989, no. 1, [w:] R.J. Lewicki, D.M. Saunders, J.W. Minton, *Negotiation, Readings, Exercises, and Cases*, Irwin, Burr Ridge 1999.
- Sebenius J.K., *Sześć nawyków nieskutecznych negocjatorów*, [w:] *Sztuka prowadzenia zwycięskich negocjacji*, Harvard Business Review Polska, ICAN Institute, Warszawa 2013.
- Stalmaszczyk M., *Negocjacje kontraktów handlowych. Poradnik dla eksporterów i importerów*, Consultimpex i Fundacja Rozwoju Przedsiębiorczości, Łódź 1994.
- Stalmaszczyk M., *Techniki presji psychologicznej*, Wydawnictwo Consultimpex i Fundacja Rozwoju Przedsiębiorczości, Łódź 1993.
- Steele P., Murphy J., Russie R., *Jak odnieść sukces w negocjacjach*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Stewart J., *Komunikacja interpersonalna. Kontakt między osobami*, [w:] tegoż (red.), *Mosty zamiast murów. O komunikowaniu się między ludźmi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- Stewart J. (red.), *Mosty zamiast murów. Podręcznik komunikacji interpersonalnej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- Szyprowski J., *Rozwiązywanie konfliktów interpersonalnych w organizacji działającej w sektorze energetycznym*, praca magisterska, napisana w Katedrze Marketingu WZ UŁ pod kierunkiem E.J. Biesagi-Słomczewskiej, Łódź 2003, niepublikowana.
- Thomas J., *Negocjuj, aby zwyciężyć*, MT Biznes, Warszawa 2006.
- Tiger L., Fox R., *The Imperial Animal*, Holt, Rinehart & Winston, New York 1971.
- Turski A., *7 dni Świat*, TVP Program 2, 6.04.2002.

Wood Brooks A., *Emocje i sztuka negocjacji*, „Harvard Business Review Polska” 2016, październik.

Woodhouse M., *Academy of Negotiation*, Centrum Kreowania Liderów, Kłodzko 1996.

Zalewski Z., *Psychologia zachowań celowych*, PWN, Warszawa 1991.

<http://www.centrumars.wpia.uj.edu.pl/nauka/publikacje> [dostęp: 21.07.2019].