

*Elżbieta Kowalczyk*

PSYCHOSPOŁECZNE UWARUNKOWANIA  
NEGOCJACJI GOSPODARCZYCH



Wydawnictwo  
Akademii Ekonomicznej w Poznaniu

Akademia Ekonomiczna w Poznaniu

*Elżbieta Kowalczyk*

*PSYCHOSPOŁECZNE UWARUNKOWANIA  
NEGOCJACJI GOSPODARCZYCH*



AE Poznań 2001

Komitet Redakcyjny

*Ryszard Barczyk, Bogusław Guzik, Andrzej Korzeniowski, Zbigniew Romanow,  
Antoni Sobczak (sekretarz), Jan Sobiech, Halina Szulce (przewodnicząca)*

Recenzent

*Tadeusz Mendel*

Projekt okładki

*Grażyna Gajewska*

Redakcja i korekta

*Anna Grześ*

**Książka jest dofinansowana z grantu KBN pt. „Negocjacje handlowe – psychospo-  
leczne uwarunkowania funkcjonowania negocjatorów”, nr 1 H02D 003 12**

© Copyright by Akademia Ekonomiczna w Poznaniu  
Poznań 2001

**ISBN 83-88222-98-8**

WYDAWNICTWO AKADEMII EKONOMICZNEJ W POZNANIU

ul. Powstańców Wielkopolskich 16, 61-895 Poznań

tel. (061) 854 31 54, 854 31 55, fax 854 31 59

www.wydawnictwo-ae.pl; e-mail: info@wydawnictwo-ae.pl

Adres do korespondencji: al. Niepodległości 10, 60-967 Poznań

ZAKŁAD GRAFICZNY AKADEMII EKONOMICZNEJ W POZNANIU

ul. Towarowa 53, 61-896 Poznań,

tel. (061) 854 38 05, 854 38 06

e-mail: zgae@novci1.ae.poznan.pl

# SPIS TREŚCI

Wstęp .....	5
<b>CZĘŚĆ PIERWSZA. NEGOCJACJE – CHARAKTERYSTYKA PROCESU</b>	
Rozdział I Istota i fazy procesu negocjacji gospodarczych .....	11
Rozdział II Strategie i style negocjacji .....	24
Rozdział III Formułowanie celów negocjacyjnych .....	39
<b>CZĘŚĆ DRUGA. PSYCHOSPOŁECZNE ASPEKTY PRZEBIEGU NEGOCJACJI</b>	
Rozdział IV Cechy i umiejętności negocjatorów wpływające na wynik negocjacji gospodarczych .....	55
Rozdział V Rola czasu, miejsca i kultury w negocjacjach gospodarczych .....	94
Rozdział VI Zespół negocjacyjny i role negocjatorów .....	106
<b>CZĘŚĆ TRZECIA. TEORETYCZNE PODSTAWY ANALIZY NEGOCJACJI GOSPODARCZYCH</b>	
Rozdział VII Analiza transakcyjna jako metoda oceny sytuacji negocjacyjnej .....	113
Rozdział VIII Neurolingwistyczne programowanie jako metoda analizy i rozwoju umiejętności negocjacyjnych .....	125
Rozdział IX Teoria gier jako metoda analizy sytuacji negocjacyjnej .....	137
<b>CZĘŚĆ CZWARTA. DETERMINANTY FUNKCJONOWANIA NEGOCJATORÓW W ŚWIETLE WYNIKÓW BADAŃ WŁASNYCH</b>	
Rozdział X Plan projektu badawczego .....	149
Rozdział XI Narzędzia i wskaźniki badawcze .....	155
Rozdział XII Grupa badawcza .....	162
Rozdział XIII Charakterystyka funkcjonowania negocjatorów .....	166
Rozdział XIV Perspektywa własna a zróżnicowanie poziomu funkcjonowania negocjatorów.....	175
Rozdział XV Charakterystyka perspektywy kopartnera na podstawie zróżnicowania funkcjonowania negocjatorów .....	194
Rozdział XVI Spostrzeganie perspektywy otoczenia przez negocjatorów .....	221
Rozdział XVII Model confirmacyjny funkcjonowania negocjatorów .....	226
Zakończenie .....	231
Bibliografia .....	235
Summary .....	241
Spis tabel .....	242
Spis rysunków .....	243



## WSTĘP

Negocjacje gospodarcze oraz analizowane w ich ramach psychospołeczne uwarunkowania wpływające na funkcjonowanie negocjatorów stały się od kilku lat przedmiotem zainteresowań badawczych autorki.

Nie można nie zauważyć, iż życie gospodarcze pociąga za sobą gwałtowne przemiany rynkowe znajdujące swoje odzwierciedlenie w zachowaniu osób związanych z biznesem. Negocjowanie wymusza więc na nich dostosowanie się do nowych warunków gry wolnorynkowej, co determinowane jest w pewnym stopniu przez czynniki psychospołeczne. O negocjacjach w rozumieniu procesu niezależnego od decydentów politycznych, realizujących sporządzone odgórnie plany, można mówić w Polsce zaledwie od dekady. Właśnie analiza takich, zmienionych na skutek nowej rzeczywistości gospodarczej, zachowań negocjatorów stała się głównym nurtem dociekań autorki.

Negocjacje gospodarcze są jedną z form komunikowania się osób odpowiedzialnych za sprawne działanie organizacji biznesowych; dzięki nim następuje wymiana dóbr materialnych i niematerialnych.

Wolny rynek oraz szeroko rozumiana konkurencja powoduje, iż firmy poszukują na drodze wzajemnej komunikacji nowych partnerów rozmów, negocjując tym samym na poziomie międzyorganizacyjnym.

Ponadto wzrastająca dynamika rynku pracy wymusza na jego uczestnikach bardziej stanowcze egzekwowanie swoich praw, zarówno przez pracodawców, jak i pracobiorców. Organizacje gospodarcze z jednej strony chronią się przed brakiem lojalności i zaangażowania pracowników, natomiast z drugiej strony menedżerowie starają się uzyskać zapewnienia gwarantujące im m.in. bezpieczeństwo finansowe, jak i możliwości rozwojowe. Wzajemne uzgodnienia odbywają się na drodze negocjacji organizacyjnych, które stanowią kolejny z elementów negocjacji gospodarczych.

Równocześnie rozszerza się zakres wpływów wielu firm, które obejmują swoim oddziaływaniem inne obszary kulturowe, a ich przedstawiciele zmuszeni są do prowadzenia negocjacji cross kulturowych, dopasowując swój sposób funkcjonowania do innych zwyczajów i odmiennego spojrzenia na rzeczywistość. Jest to aspekt międzynarodowy prowadzenia negocjacji gospodarczych.

Powyższe zaledwie zasygnalizowanie ogromu problematyki będącej przedmiotem prowadzonych poszukiwań badawczych unaocznia trudności wynikające z jej całościowego objęcia. Trudności potęguje fakt, iż wiele organizacji gospodarczych chroni swoje poczynania przed „okiem i szkiełkiem” badacza, zasłaniając się tajemnicą handlową.

Liczba zagadnień powiązanych z tematyką negocjacji powoduje, że stają się one punktem zainteresowania różnych dyscyplin naukowych<sup>1</sup>. Interdyscyplinarność analizowanej problematyki umożliwia wzbogacenie spojrzenia badawczego oraz wzajemne przenikanie się idei twórczych. Różnorodne trendy badawcze stały się źródłem inspiracji w przygotowanej pracy.

Główny ciężar poszukiwań skupił się wokół połączenia spojrzenia prezentowanego przez ekonomię i psychologię zarządzania.

Negocjacje gospodarcze stały się tłem i bazą dla rozważań wokół psychospołecznych uwarunkowań procesu negocjowania, ze szczególnym uwzględnieniem czynników modyfikujących postępowanie negocjatorów.

Wyzwanie, jakie niosła za sobą praca badawcza, wynikało z ograniczonego zakresu prowadzonych badań nad psychospołecznymi uwarunkowaniami negocjacji, które dodatkowo zogniskowane były głównie w Stanach Zjednoczonych. Natomiast wiadomości zawarte w wielu materiałach źródłowych oparte są w dużej mierze na doświadczeniu życiowym autorów prac oraz potocznym rozumieniu prawidłowości psychologicznych i społecznych. W przekonaniu autorki wspomniane wyżej czynniki zasługują na rzetelną weryfikację popartą wnikliwymi i szerokimi badaniami praktycznymi.

Analiza znaczenia czynników psychospołecznych może być prowadzona na drodze eksperymentu laboratoryjnego lub procedurą *ex post facto*, badającą realny proces negocjacyjny. Ta druga możliwość została wybrana do weryfikacji sformułowanego w trakcie poszukiwań problemu badawczego. Dzięki zaangażowaniu w badania profesjonalnych negocjatorów wyciągnięte wnioski można z powodzeniem wykorzystać w celu polepszenia funkcjonowania organizacji gospodarczych.

Praca ta, przedstawiając dorobek naukowy i wiedzę praktyczną dotyczącą negocjacji oraz analizując całokształt czynników psychospołecznych, może przyczynić się do pogłębienia wiedzy w tym zakresie.

Główny cel pracy stanowi zidentyfikowanie czynników psychospołecznych, ich strukturalizowanie oraz wyodrębnienie tych spośród nich, które mają widoczne znaczenie dla funkcjonowania negocjatorów.

Z tej okazji autorka dokonała analizy dorobku naukowego w dziedzinie negocjacji, skupionego głównie w Stanach Zjednoczonych, chociaż ciekawe są również prace autorów francuskich, angielskich czy holenderskich<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Negocjacje są analizowane w obrębie m.in. takich nauk, jak: prawo, logika, ekonomia, matematyka, psychologia, politologia, socjologia.

<sup>2</sup> Np. prace J. Rojota, C. Duponta, F. Delivrégo, L. Bellengera, A. Macquina, C. Selvy, P. Audibert-Lasrochasa, A. Joliberta, M. Tixiera, R. Launayego, Groupe ECULLY, J.-F. Mauberta, P. L. G. Goguelina, I. Dierickxa, M. Kozy, S. Parsons, N. R. Jenningsa, G. Kennedyego, V. Helps, W. Mastenbroeka.

Realizując cel badawczy na płaszczyźnie empirycznej, a dotyczący identyfikacji czynników psychospołecznych, założono, iż istnieją trzy grupy czynników<sup>3</sup>, które nazwano:

1. perspektywą własną negocjatora (spostrzegane cechy i umiejętności),
2. perspektywą kopartnera (spostrzegane cechy i umiejętności kopartnera),
3. perspektywą otoczenia (spostrzeganie własnej firmy na tle firm konkurencyjnych).

Wspomniane perspektywy kształtują, w założeniu autorskim, funkcjonowanie negocjatorów, które z kolei zdefiniowano jako zarówno umiejętność formułowania i realizacji celów, jak i sposób pełnienia roli negocjatora.

Dociekania teoretyczne oraz intuicja badawcza umożliwiły sformułowanie następującego **problemu badawczego**: Czy czynniki psychospołeczne modyfikują funkcjonowanie profesjonalnych negocjatorów?

Poczynione założenia pozwoliły na sformułowanie **głównej hipotezy pracy**:

Czynniki psychospołeczne, analizowane na podstawie trzech wymienionych perspektyw (własnej, kopartnera i otoczenia), warunkują zróżnicowany sposób funkcjonowania negocjatorów.

W trakcie analizy literatury przedmiotu natrafiono na liczne trudności związane z pozyskaniem literatury dotyczącej badań naukowych nad problematyką negocjacji gospodarczych. Większość dostępnych na rynku polskim pozycji zaliczyć należy do prac popularnonaukowych lub poradników negocjacyjnych<sup>4</sup>. Dostrzeżono tym samym dużą lukę w upowszechnianiu wiedzy i wyników badań nad negocjacjami w Polsce, co jeszcze bardziej motywująco działało na kontynuowanie badań w tym zakresie.

Do innych ograniczeń prowadzonych badań zaliczyć należy trudność w pozyskaniu większej liczby respondentów (ankieta badawcza obejmowała 47 stron, a w badaniach uczestniczyło 134 respondentów), konieczność prowadzenia badań poza sytuacją negocjacyjną (nieuczestniczenie w procesie negocjacyjnym) oraz nieweryfikowanie przez osoby trzecie umiejętności i cech negocjatorów oraz sposobu ich funkcjonowania. Badania oparte były na samowiedzy oraz wiedzy o otoczeniu i kopartnerach negocjacji, posiadanej przez respondentów. Czynnikiem subiektywnym miał niwelować staranny dobór metod badawczych, testów psychologicznych oraz ankiet skonstruowanych w celu prowadzenia badań, jak też fakt weryfikowania umiejętności negocjacyjnych badanych przez wymogi realnego życia gospodarczego.

---

<sup>3</sup> Transponuję tu poglądy A. Kepińskiego, zawarte w książce *Poznanie chorego*, który mówi o sposobie poznania pacjenta przez lekarza uzależnionego od trzech perspektyw.

<sup>4</sup> Pozycje te posiadają również aspekt poznawczy i zostały wykorzystane przez autorkę przy opracowaniu rozprawy doktorskiej. Ponadto autorka prowadziła studia literaturowe w Nottingham Trent University w Nottingham oraz Institut de Gestion de Rennes, co pozwoliło na szersze zapoznanie się z literaturą przedmiotu zarówno amerykańską, jak i europejską.





**Część pierwsza**

**NEGOCJACJE  
– CHARAKTERYSTYKA  
PROCESU**



# Rozdział I

## ISTOTA I FAZY PROCESU NEGOCJACJI GOSPODARCZYCH

### 1. Istota pojęcia negocjacji

Negocjacje są zjawiskiem goszczącym w życiu społecznym od zarania dziejów, gdyż wraz z pojawieniem się własności ludzie dysponowali dobrami, które starali się wymieniać na drodze wzajemnej ugody. Definicji pojęcia negocjacji istnieje bardzo wiele, gdyż ze względu na złożoność zagadnień obejmujących analizę procesu negocjacji w ich badania zaangażowani są specjaliści wielu dyscyplin. Obserwując próby zdefiniowania istoty zagadnienia, zauważono dwie główne tendencje, z których jedna proponuje szerokie ujęcie problematyki, druga natomiast wąskie — formułując wiele ograniczeń.

Do ujęcia szerokiego można zaliczyć następujące przykłady:

- P. Casse uważa, iż „negocjacja jest procesem, w którym przynajmniej dwie strony, mające różne opinie, potrzeby i motywacje, starają się dojść do porozumienia w ważnej dla nich kwestii”<sup>5</sup>. Nacisk jest tutaj położony na stronę intra- i interpersonalną osób biorących udział w negocjacjach, natomiast w żaden sposób nie precyzuje się tematyki rozmów.

- Z. Nęcki definiuje omawiane pojęcie w sposób jeszcze bardziej ogólny, twierdząc, iż jest to „każda rozmowa, której celem jest uzgodnienie wspólnego stanowiska w danej sprawie”<sup>6</sup>. Wydaje się, że definicja ta posiada tak szeroki zakres, iż w jej ramach mieszczą się również sytuacje nienegocjacyjne, co niewątpliwie stanowi minus.

- Ten sam autor twierdzi też, że negocjacja „jest to sekwencja posunięć, dzięki którym strony osiągają możliwie korzystne rozwiązanie częściowego konfliktu interesów”<sup>7</sup>. Propozycja ta zwraca uwagę na fakt, iż konflikt dotyczy określonego obszaru interesów i zakłada tym samym równocześnie istnienie poglądów zbieżnych.

- G. Kennedy przytacza charakterystykę procesu negocjacyjnego przedstawiającą ten proces jako narzędzie, za pomocą „którego poszukujemy warunków

---

<sup>5</sup> P. Casse, *Jak negocjować*, Wyd. Zysk i S-ka, Poznań 1996, s. 15.

<sup>6</sup> Z. Nęcki, *Negocjacje w biznesie*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1994, s. 12.

<sup>7</sup> *Ibidem*, s. 16.

uzyskania tego, czego chcemy od kogoś, kto chce czegoś od nas”<sup>8</sup>. Nie istnieje tutaj sprecyzowanie pojawiających się elementów, takich jak: warunki uzyskania, coś czego chcemy, ktoś zaangażowany w rozmowy. Daje to z jednej strony możliwość dowolnej i pojemnej interpretacji, z drugiej jednak może stać się przyczyną nieporozumień wynikających z nieдомówień.

• G. I. Nierenberg zakłada, że negocjacje są przejawem zachowań ludzkich, a polegają na wymianie poglądów prowadzących do zmiany panujących między nimi stosunków<sup>9</sup>.

Przytoczone propozycje definicji negocjacji są uniwersalne, co z jednej strony stanowić może o ich sile i możliwości zastosowania do wielu różnorodnych sytuacji, bez konieczności przeprowadzania modyfikacji. Z drugiej jednak strony nie oddają istoty negocjacji gospodarczych, które mogą zostać dookreślone w węższych ujęciach zagadnienia. Problematyka negocjacji jest dziedziną tak obszerną i dotyczącą wielu problemów życia zarówno społecznego, jak i gospodarczego, iż dogłębne przeanalizowanie wszystkich pojawiających się aspektów stanowi zadanie niezmiernie trudne i wymagające wielotomowej monografii.

Do wąskiego ujęcia analizowanego problemu zaliczyć można propozycję E. M. Christopher, A. Fowlera czy J. Z. Rubin i B. R. Brown.

E. M. Christopher na wstępie swych rozważań definicyjnych formułuje następujące założenia:

1. negocjacje są formą porozumiewania się ludzi,
2. wymagają one jednoczesnego zaangażowania się przynajmniej dwóch stron,
3. podstawowe warunki negocjacji są następujące:
  - a. potrzeba wspólnego uzgodnienia różnic między stronami,
  - b. zaakceptowanie faktu, że negocjacje są najlepszym sposobem zniwelowania różnic,
  - c. przeświadczenie stron o sensie przyjęcia kompromisu,
4. istnieje nierównowaga sił pomiędzy stronami w poruszanych kwestiach<sup>10</sup>.

Uwzględnienie wyżej wymienionych założeń pozwala na sformułowanie następującej definicji: rozsądne negocjacje „łączą uzasadnione interesy każdej ze stron, sprawiedliwie rozstrzygają interesy sprzeczne, a ponadto są trwałe i uwzględniają potrzeby ludności zamieszkującej dany obszar administracyjny”<sup>11</sup>. Powyższą definicję można wykorzystać do analizowania negocjacji społecznych, gdyż żywotne miejsce zajmuje w niej interes publiczny.

<sup>8</sup> G. Kennedy, *Negocjacje*, Business Press, Warszawa 1999, s. 9.

<sup>9</sup> G. I. Nierenberg, *Sztuka motywacji jako metoda osiągania celu*, Studio Emka, Warszawa 1994, s. 9.

<sup>10</sup> E. M. Christopher, *Umiejętność negocjowania w biznesie*, Wyd. Zysk i S-ka, Poznań 1998, s. 8.

<sup>11</sup> Ibidem, s. 8.

A. Fowler przed zdefiniowaniem istoty negocjacji podaje również kilka zasadniczych założeń, do których zalicza się:

1. zaangażowanie przynajmniej dwóch stron,
2. istnienie odmienności interesów i celów uniemożliwia natychmiastowe dojście do porozumienia,
3. strony widzą w negocjacjach szansę atrakcyjniejszego rozwiązania sporu aniżeli spór sądowy czy jawna wojna,
4. strony spostrzegają szansę na zmianę zdania przez drugą stronę pod wpływem perswazji,
5. każda ze stron posiada władzę, co umożliwia im wystąpienie w roli decydenta,
6. negocjacje mają charakter interpersonalnej interakcji<sup>12</sup>.

Opierając się na powyższych punktach autor stwierdza, że „negocjacje to proces interakcji, w którym przynajmniej dwie strony widzące konieczność wspólnego zaangażowania się dla osiągnięcia celu, ale początkowo różniące się oczekiwaniami, próbują za pomocą argumentów i perswazji przewyciężyć dzielące je różnice i znaleźć wzajemnie satysfakcjonujące rozwiązanie”<sup>13</sup>. Przytoczona definicja może być wykorzystana do analizy negocjacji wewnątrzorganizacyjnych, jak i międzyorganizacyjnych, jest więc propozycją oddającą atmosferę rokowań formalnych.

Definicja negocjacji zaproponowana przez J. Z. Rubin i B. R. Brown<sup>14</sup> zakłada, iż:

1. uczestniczą w nich co najmniej dwie grupy/strony,
2. musi istnieć niezgodność interesów przynajmniej w jednym obszarze,
3. zaangażowane strony, niezależnie od uprzednich doświadczeń, podejmują rozmowy, choć w części dobrowolnie,
4. wykonywane ruchy dotyczą:
  - a. dystrybucji lub wymiany przynajmniej jednego dobra,
  - b. rozstrzygnięcia najmniej jednego problemu dotyczącego obu stron uwikłanych w rozmowy,
5. podejmowane działania na ogół następują sekwencyjnie i obejmują ocenę sytuacji, zgłaszanie propozycji, ich ocenę, składanie kontrpropozycji.

Przytoczona powyżej definicja jest ujęciem wieloaspektowym i nakreśla szeroki kontekst prowadzenia rozmów.

Należy dodać, iż cytowane definicje postrzegają negocjacje jako złożony proces emocjonalno- poznawczy, w którym ważny jest nie tylko wymiar materialny, ale i międzyludzki. Dochodzi tutaj też do ustanawiania celów, gromadze-

<sup>12</sup> A. Fowler, *Jak skutecznie negocjować*, Petit, Warszawa 1997, s. 11.

<sup>13</sup> *Ibidem*, s. 12.

<sup>14</sup> Cyt. za P. Dąbrowski, *Praktyczna teoria negocjacji*, Sorbog, Warszawa 1991, s. 11.

nia niezbędnych informacji, poszukiwania kopartnerów oraz działań perswazyjnych<sup>15</sup>.

Zastanawiając się nad istotą pojęcia negocjacji, można dokonać rozróżnienia za T. Hindle na trzy podstawowe rodzaje pertraktacji:

Tab. 1  
Rodzaje negocjacji

Rodzaje	Przykłady	Uczestnicy
ZWYCZAJNE/DOTYCZĄCE ZARZĄDZANIA negocjacje te dotyczą wewnętrznych problemów i stosunków w pracy pomiędzy pracownikami	– ustalenie warunków wynagrodzenia i świadczeń pracowniczych – określenie zadań na danych stanowiskach i obowiązków – zwiększenie wydajności dzięki np. pracy w godzinach nadliczbowych	– zarząd – podwładni – współpracownicy – związki zawodowe – radcy prawni
HANDLOWE głównym czynnikiem w tego rodzaju negocjacjach, które odbywają się zwykle pomiędzy daną organizacją a stroną zewnętrzną, jest korzyść finansowa.	– zdobycie kontraktu lub klienta – opracowanie harmonogramu dostaw towarów i usług – uzgodnienia dotyczące jakości i ceny produktów	– zarząd – dostawcy – klienci – rząd – związki zawodowe – radcy prawni
PRAWNE negocjacje te są zwykle oficjalne i prawnie wiążące. Spory dotyczące precedensu mogą stać się równie istotne, jak główne kwestie.	– postępowanie zgodne z lokalnym ustawodawstwem i polityką państwa w zakresie planowania – porozumienie się z ustawodawcami (np. urzędem antymonopolowym).	– władze lokalne, – rząd – ustawodawcy – zarząd

Źródło: T. Hindle, *Skuteczne negocjacje*, Wydawnictwo Wiedza i Życie, Warszawa 2000, s. 8.

Przedmiotem niniejszej pracy są negocjacje gospodarcze, obejmujące swym zakresem głównie opisane powyżej negocjacje handlowe, lecz poruszające również problemy negocjacji zarządczych (np. ustalanie zakresu obowiązków, kompetencji decyzyjnych negocjatorów) oraz niektóre aspekty prawne (np. współdziałanie z urzędem antymonopolowym, angażowanie mediatorów/arbitrów).

Biorąc pod uwagę zakres poruszanej problematyki, stwierdzono, iż najbardziej trafną i przydatną do analizy zagadnień związanych z tematyką psychospołecznych uwarunkowań negocjacji gospodarczych jest propozycja definicji J. Z. Rubin i B. R. Brown.

<sup>15</sup> Zob. T. Menedel, *Skuteczne negocjacje kupieckie*, WSMiZ w Lesznie, Leszno 1996, s. 10 i 11; H. Januszek, G. Krzyminiewska, *Poradnik negocjatora*, OPO, Bydgoszcz 1995, s. 6.

## 2. Fazy procesu negocjacji gospodarczych

Autorzy dokonujący analiz faz procesu negocjacji wyrażają zróżnicowane opinie dotyczące ich liczby, w rozważaniach swych wahając się od dwóch do sześciu faz. W zależności od przyjętej wizji dostrzegają mniej lub więcej wyraźnych granic między kolejnymi krokami negocjatorów.

J. Szaban wspomina o fazie zerowej, w której negocjator musi podjąć zasadniczą decyzję o przystąpieniu do rozmów. Perspektywa spotkania z drugą stroną jest na ogół stresująca, dlatego też trzeba stoczyć swoistą walkę wewnętrzną, by w końcu zasiąść przy negocjacyjnym stole<sup>16</sup>. Życie gospodarcze wymaga jednak od jego uczestników wysiłku negocjacyjnego i dlatego też członkowie różnych szczebli organizacji stają się aktorami gry negocjacyjnej.

Wśród poglądów różnych autorów na uwagę zasługuje dwustadialny model opracowany przez Zartmana, dotyczący części zasadniczej rozmów. Etapami tymi są:

- wypracowanie ogólnych założeń porozumienia,
- drobiazgowo ustalenie detali rozmów.

Twórczynią trójfazowego modelu negocjacji jest A. Douglas, która wskazuje na fazę związaną z ustaleniem zakresu rozmów, rozpoznawaniem obszaru rozmów oraz przezwyciężaniem impasu w podejmowaniu decyzji<sup>17</sup>.

Stosunkowo liczne jest grono zwolenników czteroetapowej analizy procesu negocjacji, a należą do niego m.in. Warr, J. Gut i W. Haman, W. Jankowski i T. Sankowski, Z. Nęcki.

J. Rojot jest przedstawicielem badaczy opowiadających się za pięcioetapowym ujęciem procesu negocjacji, w którym wyróżnia trzy zasadnicze stadia i dwa dodatkowe. Jego propozycja uwzględnia fazę przedwstępną, fazę poznawania siebie i swoich propozycji, fazę ustalenia zasięgu interesów (przez kanały nieformalne i formalne), fazę podejmowania decyzji oraz fazę postnegocjacyjną<sup>18</sup>.

Do zwolenników koncepcji sześciostadialnego procesu negocjacji należą m.in.: P. Casse, L. Zbiegień-Maciąg, Druckman. Poniższe zestawienie obrazuje postrzeganie procesu negocjacji przez wyżej wspomnianych autorów.

Niezależnie od liczby etapów, na które dzielą poszczególni autorzy proces negocjacji, istnieje między nimi zgodność odnośnie do kroków, które negocjatorzy postępujący metodycznie wykonują. Ustawienie granic pomiędzy fazami jest umowne i obejmować może dłuższy lub krótszy przedział czasowy.

<sup>16</sup> J. Szaban, *Negocjowanie jako jedna z technik zarządzania*, Doskonalenie Kadr Kierowniczych nr 2, Warszawa 1986.

<sup>17</sup> J. Rojot, *Negotiation: From Theory to Practice*, Macmillan, London 1991, s. 174.

<sup>18</sup> J. Rojot, *Negotiation...*, op. cit., s. 175.



Tab. 2  
Czterostopowa analiza procesu negocjacji

Warr <sup>19</sup>	Gut i Haman <sup>20</sup>	Jankowski i Sankowski <sup>21</sup>	Nęcki <sup>22</sup>
1. organizowanie się	1. ustalenie reguł postępowania	1. przygotowanie	1. przygotowanie do negocjacji
2. przełamywanie się	2. nazwanie interesów swoich i partnera	2. faza wstępna	2. otwarcie rozmów
3. akceptowanie wspólnego celu	3. formułowanie problemów negocjacji	3. faza środkowa	3. przedstawianie propozycji
4. szukanie rozwiązań	4. poszukiwanie rozwiązań	4. faza końcowa	4. kontrakt końcowy

Źródło: opracowanie własne.

Tab. 3.  
Sześćoetapowe procesy negocjacji

Druckman <sup>23</sup>	Zbiegień-Maciąg <sup>24</sup>	Casse <sup>25</sup>
1. zgoda co do potrzeby negocjacji	1. zaistnienie sporu	1. faza przedwstępna
2. zgoda na obowiązujące zasady i warunki	2. organizowanie akcji negocjacyjnej	2. faza wstępna
3. zgoda na główne zasady prowadzenia negocjacji	3. przygotowanie spotkania	3. faza projektowa
4. ustalenie przedmiotu oraz opracowanie agendy	4. negocjowanie	4. faza decyzyjna
5. zgoda co do sposobu negocjacji	5. dochodzenie do zgody	5. faza wykonawcza
6. zgoda co do uzgodnienia detali	6. faza całkowitego rozwiązania konfliktu i zakończenie rozmów negocjacyjnych	6. faza finalna

Źródło: opracowanie własne.

<sup>19</sup> Ibidem, s. 174.

<sup>20</sup> J. Gut, W. Haman, *Docenić konflikt — od walki i manipulacji do współpracy*, Kontrakt, Warszawa 1995, ss. 92–107.

<sup>21</sup> W. Jankowski, T. Sankowski, *Jak negocjować?*, Centrum Informacji Menedzera, Warszawa 1995, s. 20.

<sup>22</sup> Z. Nęcki, *Negocjacje w biznesie*, op. cit., ss. 186–203.

<sup>23</sup> Ibidem, s. 174.

<sup>24</sup> L. Zbiegień-Maciąg, *Negocjowanie i negocjacje — sposób na konflikty*, Centrum Kreowania Liderów, wyd. 2, Warszawa 1990, ss. 81–85.

<sup>25</sup> P. Casse, *Jak negocjować*, op. cit., s. 81.

## 2.1. Proces negocjacyjny według J. Guta i W. Hamana<sup>26</sup>

J. Gut i W. Haman przedstawiają etapy procesu negocjacji utworzone na podstawie kooperacyjnego podejścia do rozmów. W swojej pracy kierują się regułami podanymi przez takich autorów, jak W. Ury, R. Ficher, B. Patton w klasycznej już pozycji zatytułowanej *Dochodząc do tak*. Ich propozycja opiera się na analizie relacji międzyludzkich, uwidocznionych w procesie negocjacji.

### 2.1.1. Faza ustalenia reguł postępowania

Jest to pierwsza wymieniana przez nich faza, a ma ona niebagatelne znaczenie, gdyż:

- chroni przed zbędnymi napięciami między stronami,
- pozwala wyjaśnić powstałe nieдомówienia,
- pomaga ustalić już na początku interesy obu stron,
- powstrzymuje strony przed przedwczesnym zgłaszaniem rozwiązań konfliktu,
- umożliwia ustalenie spraw proceduralnych, tak by obie strony знаły cel spotkania, tematykę rozmów, agendę spotkań, uprawnienia decyzyjne, rolę członków zespołu.

### 2.1.2. Faza nazywania interesów swoich i partnera

Wskazane jest, aby etap związany z poszukiwaniem interesów<sup>27</sup> cechowała niezwyczajna aktywność po obu stronach, dotycząca eksploracji obszaru interesów wspólnych i sprzecznych, własnych i kopartnera. Na tym etapie odbywa się także dojrzała i wielowymiarowa prezentacja własnych oczekiwań.

### 2.1.3. Formułowanie problemów negocjacyjnych

Faza ta wiąże się z translacją, ukrytych za stanowiskami, deklarowanych żądań, na głębiej zakamuflowane ich podłoże (czyli interesy). Należy także zwrócić uwagę, że zgłaszanemu stanowisku może towarzyszyć wiele interesów, spośród których wyróżnić można te, które łączą obie strony, oraz te, które je dzielą. Dopiero po tych zabiegach można zająć się problemem negocjacyjnym. Opisane postępowanie służy poprawieniu relacji między obydwojma zespołami negocjacyjnymi i uniknięciu wymiany ciosów na oślepe.

### 2.1.4. Poszukiwanie rozwiązań

Faza końcowa jest związana z twórczym tworzeniem pomysłów, analizowaniem ich oraz podejmowaniem ostatecznej decyzji. Rozwiązanie zaspokajające w jak najwyższym stopniu interesy obu stron będzie tym, które można uznać za optymalne.

<sup>26</sup> J. Gut, W. Haman, *Docenić konflikt*, op. cit., ss. 92–107.

<sup>27</sup> Przez „interes” autorzy rozumieją motyw postępowania, czyli starają się znaleźć odpowiedź na pytanie: dlaczego?

W swojej analizie faz negocjacji autorzy skupili się na tworzeniu poprawnych, nie agresywnych relacji między negocjującymi stronami, pomijając techniczne zalecenia dotyczące prowadzenia rozmów. Trzeba jednak zauważyć, że nie zawsze strony siadające do stołu są nastawione do siebie otwarcie i gotowe do współdziałania; w sytuacji napięcia i oczekiwania walki zapis kolejnych etapów negocjacji może przebiegać w sposób odmienny.

## 2.2. Fazy procesu negocjacji według J. Rojota<sup>28</sup>

Autor ten zwraca główną uwagę na trzy zasadnicze fazy procesu negocjacyjnego, które można wzbogacić o fazę przedwstępną (planowanie) oraz fazę postnegocjacyjną (odprawa końcowa). Jego propozycja, opierająca się na analizie zadań negocjatorów, zaleca zróżnicowane działania w poszczególnych fazach negocjacji.

### 2.2.1. Planowanie

Fazę planowania J. Rojot uważa za integralną część procesu negocjacyjnego, a w przypadku jej wypadnięcia może dojść do niepowetowanych strat dla organizacji gospodarczej. Należy zaznaczyć, że skuteczny negocjator, pomimo wielu obiektywnych (np. brak czasu) lub/i subiektywnych (np. brak przekonania co do ważności tego etapu, brak nawyku planowania, nieumiejętność planowania) czynników, nie powinien oddawać tego pola bez walki. To, co obniża wartość planowania, to brak elastyczności – wskazane jest, aby negocjator posługiwał się kilkoma możliwymi rozwiązaniami i nie przywiązywał się nadto do rozwiązań, które wypracował w tej fazie. Podstawowe zadanie negocjatora na tym etapie stanowi zbieranie informacji oraz dokonywanie ich analizy i oceny. Gromadzenie informacji pozwala na poznanie otoczenia, firmy partnerskiej i jej przedstawicieli. Zbiera się także te dane, które pozwolą przewidzieć cele, strategię i taktykę drugiej strony. Pod koniec etapu zbierania informacji sporządza się listę kontrolną (check-list), zgodnie z jej kolejnymi punktami ocenia się własne przygotowanie do pierwszego spotkania. Zestaw pytań za każdym razem opracowuje się w sposób dostosowany do konkretnej sytuacji negocjacji – czy to pracowniczych, czy handlowych, indywidualnych, czy grupowych itp. Aby trafnie sformułować odpowiedzi na zagadnienia zawarte w check-list dla negocjacji handlowych<sup>29</sup>, można odwołać się do dzienników ustaw, raportów finansowych, danych z sądów gospodarczych, rejestrów spółek, wcześniejszych kontraktów, prawa handlowego, nie należy również pomijać kontaktów osobistych.

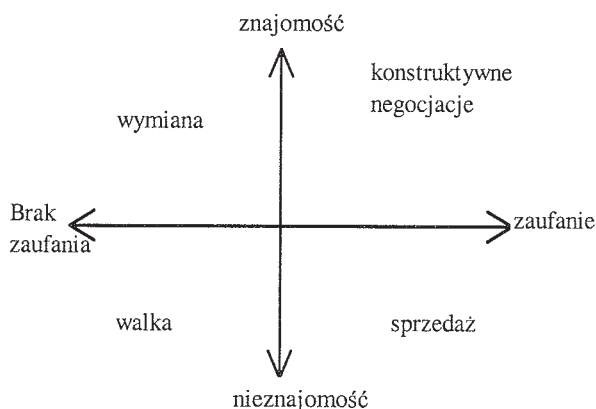
<sup>28</sup> J. Rojot, *Negotiation...*, op. cit., ss. 175–195.

<sup>29</sup> Por. T. Mendel, *Skuteczne negocjacje kupieckie*, WSMiZ w Lesznie, Leszno 1996, ss. 94–103.

Ostatnim krokiem fazy planowania jest przygotowanie do wstępnego spotkania. W tym momencie dokładnie analizuje się własne oczekiwania, oczekiwania drugiej strony, planuje się ewentualne koncesje i spodziewane koncesje z drugiej strony<sup>30</sup>.

### 2.2.2. Początek

Jest to faza, w której dochodzi do pierwszego spotkania negocjatorów, którzy albo się znali z wcześniejszych kontaktów, albo dopiero zaczynają się poznawać. To, jaką relację uda się wytworzyć, zależy od rozlokowania się ich wzajemnych stosunków na dwóch osiach, co obrazuje poniższy schemat.



Rys. 1

*Konsekwencje dymensji „zaufanie i znajomość” dla procesu negocjacji*

Źródło: J. Rojot, *Negotiation...*, op. cit., s. 188

Jak widać na powyższym rysunku, sposób, w jaki potoczy się dalszy los negocjacji, zależy od pierwszych kontaktów; ważne jest, czy uda się negocjatorowi poznać kopartnera rozmów, czy sam da się poznać, czy wzbudzi zaufanie i czy kopartner zasłuży na obdarowanie go zaufaniem. Na tym etapie celowe jest przeznaczenie nawet 5% czasu zarezerwowanego na negocjowanie na wzajemne poznanie się<sup>31</sup>.

Po wzajemnej prezentacji i czasie przeznaczonym na poznanie się w fazie tej ustala się agendę spotkań i przechodzi się do prezentacji wstępnej oferty (w formie ustnej, pisemnej, propozycji porozumienia, prezentacji multimedialnej itd.). Faza początkowa staje się też okazją do wypracowania strategii negocjacyjnej, ideałem jest strategia opierająca się na współdziałaniu. Pod koniec tego etapu strony powinny widzieć możliwość podpisania porozumienia, gdyż stanowi to warunek dalszego postępowania.

<sup>30</sup> J. Rojot, *Negotiation...*, op. cit., ss. 183–188.

<sup>31</sup> W. Jankowski, T. Sankowski, *Jak negocjować?*, op. cit., s. 29.

### 2.2.3. Faza środkowa

W tej fazie odbywa się ustalanie punktów potencjalnych umów, przy równoczesnej dyskusji nad zauważonymi ograniczeniami. W związku z dynamiką rozwoju procesu negocjacyjnego składa się propozycje i kontrpropozycje, stosując liczne techniki negocjacyjne, zwłaszcza te, które wiążą się z presją. Jedną z taktyk prowadzących do konsensusu jest badanie oponenta. Wymaga ona odrzucenia wszystkich wątpliwości i wewnętrznych barier związanych ze stawianiem pytań oraz umiejętnego odpowiadania na pytania zadane przez drugą stronę. To, co negocjator powinien wiedzieć, wiąże się na tym etapie z odpowiedziami na pytania:

#### Co — Dlaczego — Gdzie — Kto — Kiedy — Jak

Drugą z wymienianych i zalecanych przez Rojota taktyk jest wprowadzenie zmian w zespole negocjacyjnym. Przy istniejących zagrożeniach wynikających z jej zastosowania (spoztrzeganie słabości, zwiastun próby zaprzepaszczenia zarysowanego porozumienia), można dzięki takiemu manewrowi uzyskać wiele korzyści. Takie przetasowanie może świadczyć o zmianie zakresu uprawnień, wprowadzeniu ekspertów, zapowiedzi zmiany stylu lub nawet strategii negocjacyjnej bądź próbie przełamania impasu. Ze zmianami w obrębie zespołu negocjacyjnego wiąże się także praca w podgrupach, co znajduje swoje racje bytu zwłaszcza podczas negocjacji wielowymiarowych i obszernych kontraktów<sup>32</sup>.

### 2.2.4. Faza końcowa

Jest to faza decyzyjna, a przesłanki do przyjęcia konkretnych rozwiązań wynikają z ustaleń fazy środkowej. Omawiany etap stanowi ostateczny moment do przeanalizowania ewentualnych korzyści i strat wynikłych z zamierzonego porozumienia. W tym miejscu możliwe jest jeszcze chwilowe odroczenie rozmów i zastanowienie się nad wynikającymi z kontraktu implikacjami.

Rojot zwraca uwagę na to, że negocjatorzy powinni być rzecznikami porozumienia w swoich organizacjach, ich samopoczucie i przekonanie dotyczące własnej pozycji wpłynę na obraz rozmów przekazywany ich zwierzchnikom. Rzeczą niezmiernie ważną jest także dokładność i klarowność porozumienia, tak by nie powstał margines dowolnej interpretacji punktów umowy. Taki przypadek mógłby okazać się długoterminowym, niewygodnym i kosztownym zobowiązaniem w stosunku do drugiej strony<sup>33</sup>.

### 2.2.5. Faza postnegocjacyjna

W tej fazie, która może następować z pewnym odroczeniem czasowym, a nawet łączyć się z fazą prenegocjacyjną kolejnych rozmów, powinno dojść do anali-

<sup>32</sup> J. Rojot, *Negotiation...*, op. cit., ss. 191–193.

<sup>33</sup> *Ibidem*, ss. 193–195.

zy i oceny negocjacji, zarówno osiągniętych rezultatów (pytania o cele, strategię, taktyki, napotkane problemy, nieprzewidziane zdarzenia, relacje z kopartnerami), jak i procesu (pytania o partnerów, przygotowania, zebrane informacje itd.). Drugim zadaniem tej fazy jest dopilnowanie wdrożenia umowy w życie<sup>34</sup>.

### 2.3. Propozycja autorska

Opierając się na rozważaniach wielu autorów, warto zwrócić uwagę na wybrane prawidłowości zaobserwowanych podczas negocjacji. Dotyczą one niżej wymienionych faktów.

#### 2.3.1. Faza prenegocjacyjna

W fazie prenegocjacyjnej dochodzi do gromadzenia informacji, oceny i analizy zebranych danych. Wspomniana procedura pomaga w opisie sytuacji gospodarczej firmy, z którą planowane są kontakty gospodarcze. Brak adekwatnej diagnozy partnerskiej organizacji prowadzić może do błędnych decyzji dotyczących podjęcia współpracy handlowej, fuzji przedsiębiorstw czy innych form kooperacji. W tym momencie procesu negocjacji należy również opracować strategię, których zamierza się użyć, ustalić cele, wybrać techniki negocjacyjne<sup>35</sup>. Jedną z podstawowych czynności w tej fazie jest również wybór zespołu negocjacyjnego i przydzielenie ról poszczególnym jego członkom<sup>36</sup>. Przy wyborze reprezentantów bierze się pod uwagę takie czynniki, jak optymalna liczebność zespołu negocjacyjnego, osobowość oraz zdolności negocjacyjne poszczególnych członków zespołu, merytoryczne wymogi w stosunku do osób prowadzących negocjacje, wzajemny stosunek osób w grupie oraz przydział konkretnego zadania — roli negocjacyjnej<sup>37</sup>. W fazie tej pojawia się również możliwość podjęcia decyzji dotyczącej miejsca rozmów (u siebie, u partnera czy na gruncie neutralnym) oraz czasu (wykorzystanie lub nie presji czasu).

#### 2.3.2. Faza właściwych negocjacji

W fazie tej wydzielić można trzy etapy, z których pierwszy związany jest z pierwszym spotkaniem, drugi to okres zasadniczych negocjacji, a trzeci dotyczy finalizowania rozmów.

<sup>34</sup> Ibidem, s. 195 i 196.

<sup>35</sup> J. Szaban, *Negocjacje jako...*, art. cit.; W. Jankowski, T. Sankowski, *Jak negocjować?*, op. cit., s. 20.

<sup>36</sup> L. Zbiegień-Maciąg, *Negocjowanie i negocjacje...*, op. cit., s. 82; W. Jankowski, T. Sankowski, *Jak negocjować?*, op. cit., s. 27.

<sup>37</sup> Z. Nęcki, *Negocjacje w biznesie*, op. cit., s. 186.

### 2.3.2.1. Pierwsze spotkanie

Na nim dochodzi do wzajemnego poznania się negocjatorów, którzy spotykają się po raz pierwszy, wymienia się kurtuazyjne zdania, tworzy klimat współpracy, formuje się pierwsze wrażenie<sup>38</sup>.

Praca na tym etapie powinna objąć przygotowanie agendy spotkań oraz ustalenia proceduralne, tak by znane były zasady wzajemnych kontaktów. Dochodzi tu również do konfrontacji własnych przewidywań, analiz z zastanym stanem rzeczy podczas wstępnej prezentacji propozycji.

### 2.3.2.2. Zasadnicze negocjacje

To trudny czas dla przedstawicieli obu stron. Zgłaszane są propozycje, padają argumenty i kontrargumenty. Oczekiwane są wzajemne ustępstwa. Sytuacja wymusza na uczestnikach rozmów konieczność stosowania różnych technik negocjacyjnych<sup>39</sup>. Podczas zasadniczych negocjacji może dojść do pojawienia się czynników zagrażających dyskutowanemu porozumieniu, a przykładem takiego może być impas. Na taką możliwość doświadczony zespół negocjacyjny powinien być przygotowany i mieć zawczasu opracowaną strategię postępowania.

### 2.3.2.3. Finalizacja rozmów

Etap ten charakteryzuje się krystalizowaniem się porozumienia i ostatecznymi uzgodnieniami prowadzącymi do podania sobie rąk przez obie strony. Jest to czas silnych napięć emocjonalnych dla negocjatorów, gdyż wazą się ostateczne losy ich dotychczasowych poczynań, a od wyniku rozmów zależy ocena ich pracy, jaką uzyskają od zwierzchników<sup>40</sup>. Wypracowany obraz kontraktu należy spisać z uwzględnieniem praktycznej strony realizacji, wyznaczeniem zakresu odpowiedzialności oraz nieprzekraczalnych terminów<sup>41</sup>. Zawartość kontraktu końcowego zależy od rodzaju dyskutowanego zagadnienia, równocześnie wskazane jest, aby dotykała wszelkich uzgodnień, była maksymalnie wszechstronna<sup>42</sup>.

### 2.3.3. Faza końcowa

W fazie tej dokonuje się analizy porozumienia, poszukuje błędów oraz trafnych posunięć, które zbliżyły uczestniczące w negocjacjach strony do rozwiązania satysfakcjonującego obie z nich<sup>43</sup>. Ważne jest, aby negocjatorzy stali się adwo-

<sup>38</sup> W. Jankowski, T. Sankowski, *Jak negocjować?*, op. cit., s. 29; P. Casse, op. cit., s. 83.

<sup>39</sup> L. Zbiegień-Maciąg, *Negocjowanie i negocjacje...*, op. cit., s. 82; Z. Nęcki, *Negocjacje w biznesie*, op. cit., ss. 197–201.

<sup>40</sup> W. Jankowski, T. Sankowski, *Jak negocjować?*, op. cit., s. 37.

<sup>41</sup> A. Fowler, *Jak skutecznie negocjować?*, op. cit., s. 115.

<sup>42</sup> Przykładowa zawartość kontraktu końcowego znajduje się w pozycji: Z. Nęcki, *Negocjacje w biznesie*, op. cit., ss. 201–203.

<sup>43</sup> J. Rojot, *Negotiation...*, op. cit., s. 195.

katami podpisanego porozumienia i rozpropagowali je wśród członków organizacji, którzy nie byli bezpośrednio zaangażowani w rozmowy<sup>44</sup>.

#### **2.4. Podsumowanie**

W ujęciach literaturowych problematyki fazowości procesu negocjacji przeważa podejście pragmatyczne, umożliwiające negocjatorom doskonalenie metodyki prowadzenia rozmów. Dzieje się tak, gdyż na podstawie obserwacji rzeczywistości negocjacyjnej badacze i trenerzy dokonują jej opisu, optymalizując poszczególne kroki w celu zwielokrotnienia prawdopodobieństwa osiągnięcia sukcesu. Niezależnie od przyjętej koncepcji, postępowanie zgodne z przedstawianymi prawidłowościami ułatwia dochodzenie do mistrzostwa.

---

<sup>44</sup> A. Fowler, *Jak skutecznie...*, op. cit., s. 115.



## Rozdział II

# STRATEGIE I STYLE NEGOCJACJI

### 1. Pojęcie strategii negocjacyjnej

Pojęcie **strateg** (gr. *stratégos*) oznacza dowódcę, wodza, zwłaszcza w odniesieniu do głównodowodzącego wojskiem w starożytnej Grecji. Od strategii, która polega na teoretycznym i praktycznym dowodzeniu na najwyższym szczeblu, zależy suwerenność i istnienie państwa czy też organizacji<sup>45</sup>.

W obszarze zainteresowań niniejszej pracy **strategia** będzie ogólnym sformułowaniem procesu negocjacji i zastosowania owej impresji do długoterminowego działania. Strategia wymaga od osób negocjujących posiadania wizji, celów oraz określenia środków zastosowanych w negocjacjach<sup>46</sup>.

Strategia negocjacji gospodarczych powinna być zbieżna w większości wypadków ze strategią organizacji, na rzecz której działają negocjatorzy<sup>47</sup>. Strategię tę można zdefiniować jako dokonanie wyboru dziedziny działalności, w której organizacja chce być obecna, oraz określenie zasobów koniecznych do przetrwania i rozwoju<sup>48</sup>. Organizacja deklaruje więc branżę swej działalności oraz poszukuje partnerów, z którymi współpraca przyczyni się do pomnażania zasobów. Równocześnie określa i próbuje identyfikować przyszłych partnerów negocjacji. Od dokonanych przez organizację wyborów strategicznych zależy będą wybory strategii negocjacyjnej. Uwarunkowania owych wyborów są bardzo różnorodne, a obejmują one m.in.:

- branżę działalności,
- zasoby finansowe,
- siłę konkurencji,
- dostępność materiałów, surowców,
- zaplecze kontrahenckie,
- dostępne technologie,
- rynek pracy.

---

<sup>45</sup> J. Waszkiewicz, *Jak Polak z Polakiem? Szkice o kulturze negocjowania*, PWN, Warszawa-Wrocław 1997, s. 105.

<sup>46</sup> C. Dupont, *La négociation: conduite, théorie, applications*, Dalloz, Paris 1994, s. 70.

<sup>47</sup> Idem, *Un modèle stratégique de la négociation commerciale*, Université des Sciences et Techniques, Lille 1983/2.

<sup>48</sup> Strategor, *Zarządzanie firmą*, PWE, Warszawa 1995, s. 25.

Ocena sytuacji w każdym z podanych aspektów warunkuje, czy organizacja spostrzega odmiennie swoją siłę lub słabość, a to determinowało będzie w pewnym zakresie strategię negocjacyjną. We wspomnianej wyżej definicji strategii negocjacyjnej analiza sytuacji ekonomiczno-społeczno-prawnej organizacji znajdzie swoje odzwierciedlenie w stanowieniu celów negocjacji gospodarczych.

Z przyjętą przez delegatów organizacji (negocjatorów) strategią negocjacji wiąże się również nierozłącznie image, jaki jest dla niej charakterystyczny. Pytanie stawiane w tym momencie powinno brzmieć, czy ów sposób postępowania łączyć z siłą, dominacją (działać tak, aby druga strona musiała negocjować), czy ze współpracą, kooperacją (działać tak, aby druga strona chciała negocjować). Wielkie zachodnie koncerny obecne na terenie Polski często w rozmowach gospodarczych wykorzystują swoją dominującą pozycję, co ma swoje odzwierciedlenie w preferowanych stylach i taktykach negocjacji stosowanych przez ich przedstawicieli.

Wybór stojący przed uczestnikami życia gospodarczego polega na opowiedzeniu się pomiędzy strategią kooperacyjną, konfliktową lub mieszaną. W sytuacji wyboru strategii kooperacyjnej negocjacje są spostrzegane jako dobór środków działania, polegający na dzieleniu się informacją przez wszystkie strony, aby znaleźć rozwiązanie komplementarne, przyczyniające się do osiągnięcia realizowanego planu i celu, a przy tym uniknięcie przemocy lub pasywnego czekania na zmianę<sup>49</sup>. W inny sposób formułowana jest strategia konfliktowa, utożsamiana ze strategią wojenną i w związku z powyższym wykorzystująca myśl strategiczną takich generałów, jak C. Clausewitz czy Sun Tzu. Pierwszy z nich dał początek strategii typu „szach i mat”, polegającej na zniszczeniu psychicznym i fizycznym przeciwnika. Zwycięstwo jest zwycięstwem totalnym. W takich negocjacjach tylko głównodowodzący jest ważny, inni są zaledwie pionkami, które mają przyczynić się do odniesienia sukcesu. Clausewitz wielkie znaczenie przypisywał strategii, którą uważał za źródło powodzenia, chociaż niedoceniane. Zalecał on, aby strategia definiowała cel, określała plan działań, była przy tym elastyczna i modyfikowana w miarę rozwoju sytuacji (stanowiła odpowiedź na strategię przeciwnika)<sup>50</sup>.

W negocjacjach gospodarczych podejście typu „szach i mat” można zaobserwować podczas takich wydarzeń, jak:

- strajk generalny,
- bojkot przedsięwzięcia,

<sup>49</sup> D. Chalvin, *L'entreprise négociatrice, Le pouvoir peut-il se partager?*, Paris 1978, E. Dunod, cyt. za: R. Launay, *La négociation, application pratiques*, 3éd., ESF éditeur, Paris 1990, s. 64.

<sup>50</sup> R. Launay, *La négociation...*, op. cit., s. 35 i 36; J. Waszkiewicz, *Jak Polak...*, s. 106.

- para: strajk/lock-out,
- stosowanie dumpingu,
- działania zmierzające do eliminacji konkurencji<sup>51</sup>.

Drugi z wielkich strategów wojskowych, Sun Tzu, już w IV w. p.n.e. zapoczątkował spojrzenie na strategię negocjacyjną typu *go*, wywodzącą się również ze sposobów przewycięzania konfliktów i wojen. Filozofia tego podejścia nie zakłada unicestwienia przeciwnika, lecz zagarnięcie jak największej części terytorium<sup>52</sup> i uderzenie w jego słabe punkty, co przyczynia się do pozbawienia go siły. W tym ujęciu nie spotkamy się z przegrywającym i wygrywającym, są natomiast dwaj wygrywający, z których jeden zyskał więcej, a drugi mniej. Zadanie negocjatora będzie polegało na stworzeniu planu strategicznego neutralizującego siłę adwersarza i takich poczynaniach, które zapewniłyby zahamowanie działania zmierzającego do przejęcia przez niego terytorium oraz umożliwiło realizację własnych zamierzeń ekspansji<sup>53</sup>.

Z dwóch powyższych podejść filozofia Sun Tzu wydaje się być bardziej użyteczną do celów negocjacji gospodarczych, gdyż nie wyklucza uzyskania korzyści przez obie strony, umożliwiając im tym samym dalszą współpracę. Unicestwienie przeciwnika zalecane przez C. Clausewitza prowadzi natomiast do niemożności dalszej współpracy i narastania wrogości.

Strategie mieszane bazują na czterech podstawowych typach strategicznych, do których zaliczyć można:

1. **strategię pasywną** — wykorzystującą grę czasem i cierpliwość w celu zdobycia uprzywilejowanej pozycji,

2. **strategię „łapania okazji”** — polegającą na systematycznym poszukiwaniu szans, wydarzeń, aby je wykorzystać i obrócić na własną korzyść,

3. **strategię analityczną** — w której dochodzi do klaryfikowania, konfrontowania, wyjaśniania punktów spornych z partnerami rozmów. Komunikacja werbalna jest tutaj elementem kluczowym.

4. **Strategię aktywną** — od negocjatora oczekuje się działania, inicjatywy, modyfikowania przyzwyczajzeń mogących czynnie wpływać na przebieg negocjacji<sup>54</sup>.

Stosowanie strategii wymaga od negocjatorów odpowiedzi na pytania, które brzmią:

– kto? – kim jest negocjator, kogo reprezentuje, jakie są jego możliwości, preferencje, mocne i słabe strony,

<sup>51</sup> R. Launay, *La négociation...*, op. cit., s. 36.

<sup>52</sup> Przez *terytorium* można rozumieć tu wszelkie uzyski materialne i niematerialne, które mogą stać się udziałem negocjatorów.

<sup>53</sup> R. Launay, *La négociation...*, op. cit., s. 37.

<sup>54</sup> Ibidem, s. 68.

– z kim? – kim jest kopartner negocjacji, jakie są jego przyzwyczajenia, preferencje, charakter, zakres pełnomocnictw, jaki jest układ sił — role w zespole partnerskim,

– po co? – jaki jest cel negocjacji (a w szczególności ich wiązka) zarówno własny, jak i kopartnera, co chce się uzyskać,

– co? – jakie informacje chce się przekazać, jakie można ujawnić, jakich nie należy udostępniać,

– jak? – opracowanie sposobu osiągnięcia celów wraz z uwzględnieniem treści komunikatów oraz wyborem stylu,

– gdzie? – ustalenie miejsca prowadzenia rozmów – wyboru dokonuje się pomiędzy trzema możliwościami: teren własny, teren kopartnera, teren neutralny,

– kiedy? – ustalenie czasu rozpoczęcia i zakończenia rozmów<sup>55</sup>.

Sformułowanie odpowiedzi na powyższe pytania następuje w fazie przygotowawczej do negocjacji, tym niemniej nie powinno ono determinować w sposób sztywny i niemodyfikowalny scenariusza zachowań. Skuteczna strategia **zawiera** możliwość elastycznej zmiany postępowania negocjatora w odpowiedzi na nieprzewidziane posunięcia kopartnera.

Strategia jest w negocjacjach pojęciem zasadniczym, a jej opracowanie wymaga zaangażowania, zdobycia informacji, dokonania analizy jeszcze w fazie przygotowawczej. Jak zostało to zaznaczone na początku rozdziału, czynników wpływających na jej wybór jest wiele, a umiejętne działanie w odmiennych warunkach determinuje lub przynajmniej w dużym zakresie przyczynia się do sukcesu.

## 2. Strategia a styl negocjacji

Wielu autorów w sposób zastępczy używa pojęć strategia i styl negocjacji. Wydaje się jednak słuszne sprecyzowanie i rozróżnienie tych pojęć.

Przez **styl** negocjacji rozumie się sposób realizacji strategii, który podlega zmianom w zależności od konkretnej sytuacji negocjacyjnej, fazy negocjacji czy składu zespołu negocjatorów reprezentujących strony. Na wybór stylu negocjacji wpływają też takie czynniki, jak: wynik negocjacji, krótko- i długoterminowe konsekwencje, konieczność dopasowania się do stylu oponenta<sup>56</sup>.

Autorzy często opisują style negocjacji, uciekając się do analizy kontinuum współpraca — walka<sup>57</sup>. Podejście, które znajduje się po stronie walki, to kon-

<sup>55</sup> J. Waszkiewicz, *Jak Polak...*, op. cit., ss. 39–57.

<sup>56</sup> L. Hawkins, M. Hudson, R. Cornall, *Prawnik jako negocjator, czyli jak efektywnie negocjować zagadnienia prawne*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1994, s. 23.

<sup>57</sup> Ibidem, s. 24 i 25.

frontacja, utożsamiana przez niektórych ze stylem twardym<sup>58</sup>. Cechuje je chęć dominowania nad przedstawicielami drugiej strony zaangażowanej w negocjacje, a nawet nad mocodawcą/przełożonym. Przejawia się to w traktowaniu innych jako przeciwników, składaniu twardych żądań, przejawianiu braku elastyczności, apelowaniu i oddziaływaniu na uczucia, ukrywaniu z premedytacją niewygodnych informacji, dążeniu do wytyczonego celu połączonego z atakowaniem celów oponenta, wywieraniu nacisku, anonsowaniu jednostronnie podjętych decyzji, niedostrzeganiu potrzeb drugiej strony. Negocjator, który posługuje się stylem konfrontacyjnym, wychodzi z założenia, że nie można się dzielić zwycięstwem (ja wygrywam — ty przegrywasz), dzielić można jedynie porażkę (jeżeli ja przegram — to ty nie możesz wygrać)<sup>59</sup>. Wybór stylu konfrontacyjnego jest często wynikiem obrania przez organizację strategii konfrontacji. Dominującą różnicą między tymi podejściami jest ujawnienie się tego pierwszego w kontaktach interpersonalnych jednostki, a tego drugiego — w sposobie działań organizacji wobec innych uczestników życia gospodarczego.

Przykładem stosowania strategii konfrontacyjnej w negocjacjach gospodarczych mogą być sytuacje irracjonalnych eskalacji, gdy dwie organizacje współzawodniczą o prymat na rynku. Tak było w latach 80., gdy American Airlines oraz Delta wprowadzały coraz to większe gratyfikacje (premie i darmowe mile) dla biznesmenów latających ich liniami. Owo współzawodnictwo doprowadziło według szacunków ekspertów do niebagatelnego zobowiązania (1,5 do 3 bln. USD) linii Delta wobec swoich pasażerów. Podobne rywalizacje pojawiły się w przemyśle spożywczym pomiędzy Coca Colą a Pepsico czy samochodowym<sup>60</sup>. W Polsce podobne sytuacje można obserwować na rynku spożywczym, gdzie toczy się odwieczna wojna między masłem a margaryną.

Uogólniając, można stwierdzić, że strategię rywalizacyjną stosuje się często tam, gdzie rynek nie został podzielony pomiędzy starające się o pozyskanie klientów organizacje. Rodzi się w tym miejscu wątpliwość, kto traci, a kto zyskuje, stosując strategię i styl konfrontacyjny. Tracą z pewnością (na poziomie interpersonalnym) osoby bezpośrednio zaangażowane w negocjacje, ponadto mogą doznać strat (na poziomie międzyorganizacyjnym) jedna lub więcej ze stron zaangażowanych w negocjacje. Zyskują natomiast osoby trzecie, niezaan-

<sup>58</sup> W. Ury, R. Fisher, B. Patton, *Dochodząc do tak. Negocjacje bez poddawania się*, PWE, wyd. II, Warszawa 1994, passim; P. Dąbrowski, *Praktyczna teoria negocjacji*, op. cit., s. 13 i n.; W. Mastenbroek, *Negocjowanie*, PWN, Warszawa 1996, s. 118; L. Bellenger, *La négociation*, 4éd, Presses Universitaires de France, Paris 1995, ss. 37–46; T. Mendel, *Skuteczne negocjacje kupieckie*, WSMiZ w Lesznie, Leszno 1996, ss. 23–25.

<sup>59</sup> L. Hawkins, M. Hudson, R. Cornall, *Prawnik jako negocjator...*, op. cit., s. 25 i n.; L. Bellenger, *La négociation*, op. cit., s. 37 i n.

<sup>60</sup> M. Bazerman, M. Neale, *Negocjując racjonalnie*, Pracownia Wydawnicza Libra, Olsztyn 1997, s. 20 i n.

gażowane bezpośrednio w rozgrywkę: klienci linii lotniczych, koncernów samochodowych oraz konkurencja. Oczywiście do momentu, gdy przegrane strony będą mogły nadal uczestniczyć w życiu gospodarczym. Z chwilą ich wyeliminowania tracą wszyscy.

Gdy negocjator na wspomnianym wyżej kontinuum: współpraca-walka osiągnie najwyższy pułap współpracy, reprezentuje styl kooperacyjny<sup>61</sup>, spostrzegany jako integratywny. Podstawowymi zasadami obowiązującymi w omawianym podejściu są następujące reguły: rozwiązuje się wspólny problem, składa się propozycje wstępne, możliwe do zaakceptowania, negocjatorzy przejawiają elastyczność i uступliwość, argumenty są racjonalne, uступstwa odwzajemnia się, ważne jest dochodzenie do prawdy za pomocą pytań, problem rozwiązuje się wspólnie, wykazuje się wrażliwość na potrzeby drugiej strony, a co najważniejsze, korzyści odnoszą obie strony negocjacji<sup>62</sup>. Tak jak poprzednio, można mówić zarówno o strategii kooperacyjnej, jak i o stylu kooperacyjnym. Strategii kooperacyjnej, mającej doprowadzić np. do aliansu firm finansowych, może towarzyszyć styl kooperacyjny negocjacji, chociaż w momencie wypracowywania porozumienia może nastąpić czasowe odejście od niego na rzecz stylu konfrontacyjnego.

W tabeli 4. sporządzono zestawienie okoliczności, które prowadzą do zastosowania jednej z dwóch strategii i /lub stylów.

Ujęcie analizujące jednowymiarowo style wydaje się zbyt upraszczać naturę negocjacji. Niewątpliwie jest ono inspirujące dla dalszych rozważań dotyczących rozpatrywanej problematyki. W rzeczywistości owa jednowymiarowość zawiera w sobie i odmienne aspekty, które zostały w innych propozycjach wyodrębnione i scharakteryzowane. Oparcie się na jednym wymiarze utrudnia prowadzenie poprawnej analizy sytuacji, zubaża obserwacje poprzez niedookreślenie jej kryteriów. Próbę wzbogacenia analizy stylów negocjacji podjął P. Dąbrowski, opierając ją na następujących kontinuumach: współpraca – walka, uległość – dominacja, unikanie – twórcze negocjacje<sup>63</sup>.

Dwa pierwsze wymiary warunkują, chociaż nie w sposób absolutny, skuteczność negocjacji, natomiast wymiar trzeci decyduje o możliwości i zasięgu dokonywania zmian w stosunku do pozycji wyjściowej negocjacji. Wymienione krańce kontinuumów przecinają się wzajemnie i tworzą nowe płaszczyzny, dzięki którym można dokonać analizy stylów negocjacji. Powstałymi płaszczyznami mogą być takie, które opierają się na sile i zaufaniu<sup>64</sup>, zaufaniu i kreatywności<sup>65</sup>.

<sup>61</sup> Nie można go jednak utożsamiać ze stylem miękkim proponowanym przez Ury'ego i Fishera, jest on bowiem bardziej zbliżony do stylu rzeczowego proponowanego przez tych autorów.

<sup>62</sup> L. Hawkins, M. Hudson, R. Cornall, *Prawnik jako negocjator...*, op. cit., s. 25.

<sup>63</sup> P. Dąbrowski, *Praktyczna teoria negocjacji*, op. cit., ss. 13–15.

<sup>64</sup> Do budowy zaufania niezbędna jest równowaga sił.

<sup>65</sup> Kreatywność wymaga zaufania.

Tab. 4  
*Uwarunkowania wyboru stylu konfrontacyjnego bądź kooperacyjnego*

Negocjacje konfrontacyjne	Negocjacje kooperacyjne
stałość lub zmniejszanie się zasobów	rosnące zasoby
jeden problem do rozwiązania	pakiet problemów do rozwiązania
brak stałych powiązań między stronami	stałe powiązania między stronami
przekonanie o dominującej pozycji na rynku	zrównoważenie sił między stronami
słabość konkurencyjnych rozwiązań	mnożość konkurencyjnych rozwiązań
niepewność sytuacji	przewidywalność sytuacji
jedna ze stron działa konkurencyjnie	obie strony działają kooperacyjnie
brak zaufania	zaufanie
posiadanie opracowanego rozwiązania	wypracowywanie rozwiązań w trakcie negocjacji
konfrontacja jako norma gospodarcza	kooperacja traktowana jako norma
sytuacja jest nietypowa	rutynowość sytuacji
zalecenia mocodawców	zalecenie mocodawców
	zewnątrzna presja arbitrów
niemożność wygrania	szansa na wspólne korzyści
osobiste preferencje dotyczące stylu negocjacji	osobiste preferencje co do stylu negocjacji
chęć wymuszania i manipulowania drugą stroną	chęć zachowania dobrych stosunków z drugą stroną

*Źródło:* opracowanie własne na podstawie L. Hawkins, M. Hudson, R. Cornall, *Prawnik jako negocjator*, Dom wydawniczy ABC, Warszawa 1994 oraz L. Bellenger, *La négociation*, Press Universitaires de Frances, Paris 1995.

### 3. Style negocjacji według R. Fishera i W. Ury’ego

R. Fisher i W. Ury<sup>66</sup> opracowali, w ramach Harwardzkiego Projektu Negocjacyjnego, zasady skutecznego stylu negocjowania, zwanego stylem rzeczowym. Rozróżniają oni, oprócz wymienionego stylu, style miękkie i twarde. Cytowani autorzy proponują odejście od dwóch wymienionych na rzecz stylu rzeczowego.

#### 3.1. Styl twardy

Negocjator grający w sposób twarde dąży do wygranej za wszelką cenę. Korzyści drugiej strony są dla niego nieistotne, często wręcz spostrzega wygraną drugiej strony jako własną klęskę. Twardy negocjator widzi negocjacje w sposób jednowymiarowy, koncentruje się na ich efekcie widocznym w postaci zawartego kontraktu. Ludzie dla twardego negocjatora liczą się o tyle, o ile za ich pomocą osiągnie lub nie założony cel<sup>67</sup>.

<sup>66</sup> R. Fisher, W. Ury, B. Patton, *Dochodząc do tak...*, op. cit., passim.

<sup>67</sup> H. Januszek, G. Krzyminiewska, *Poradnik negocjatora*, op. cit., s. 10.

W negocjacjach gospodarczych niejednokrotnie możemy spotkać sytuację, gdy negocjator stosuje styl twardy, zwłaszcza gdy oczekują tego od niego jego mocodawcy. Jak już wcześniej wspomniano, można ten styl utożsamiać ze stylem konfrontacyjnym, a negocjator korzystający z niego jest przekonany o dystrybutywnym charakterze negocjacji.

### 3.2. Styl miękki

Negocjator posługujący się stylem miękkim pragnie za wszelką cenę uniknąć konfliktów i trudnych sytuacji. Dla zapewnienia dobrego samopoczucia drugiej stronie z łatwością ustąpi, nie broniąc własnego zdania. Do ludzi ma stosunek przyjacielski, jest pełen zaufania i dobrej woli. Nie dba jednak ani o własny komfort, ani o efekt w postaci korzyści odzwierciedlonych w kontrakcie końcowym<sup>68</sup>.

Rozmowy często kończy z poczuciem dyskomfortu i wrazeniem, że nie do końca zadbał o interes swój lub firmy. Może się przy tym spotkać z zarzutami ze strony szefa o nieudolność i brak kompetencji. Na ogół, gdy nie ma na to zgody zwierzchników, negocjatorzy unikają stosowania go.

### 3.3. Styl rzeczowy

Harwardzki Projekt Negocjacyjny proponuje również trzeci styl negocjowania, nazwany stylem rzeczowym, zasadniczym czy też opartym na meritum. W klasycznej już pozycji autorstwa R. Fishera, W. Ury'ego i B. Pattona pt. *Docho- dząc do tak. Negocjowanie bez poddawania się* zawarte są doświadczenia autorów dotyczące skutecznego stylu negocjowania. Charakteryzując styl rzeczowy, należy zwrócić uwagę na cztery podstawowe zasady tego typu negocjacji.

#### 3.3.1. Oddzielanie ludzi od problemu

Negocjatorzy, oprócz pragnienia zawarcia jak najlepszego porozumienia, spotykają się z przedstawicielami drugiej strony. Błędem z ich strony byłoby traktowanie ich jako nic nie czujące komputery o zaprogramowanym sposobie myślenia czy postępowania, celowe będzie spostrzeganie kopartnerów jako osoby mające uczucia, poglądy, prezentujące określone wartości. Profesjonalnie postępujący negocjator stara się więc określić swoje emocje względem spotykanych osób oraz emocje tych drugich względem siebie, a także względem problemu będącego przedmiotem dyskusji<sup>69</sup>. W swoim działaniu nie będzie podda-

<sup>68</sup> Ibidem, s. 10.

<sup>69</sup> Z. Nęcki, *Negocjacje w biznesie*, op. cit., s. 39 i n.; R. Fisher, W. Ury, B. Patton, *Docho- dząc do tak...*, op. cit., s. 47 i n.



wał się ich wpływowi. Negocjator, który nie stosuje tej zasady, może zaakceptować nie najlepsze rozwiązanie dla swojej firmy pod wpływem nie kontrolowanych emocji o znaku pozytywnym. Negocjatorzy o dużym doświadczeniu usiłują wpłynąć na pozytywny nastrój drugiej strony, proponując biznes lunch, partnerską rozgrywkę sportową lub inne formy rozrywki i relaksacji.

Innym ważnym zagadnieniem jest spójność percepcji, czyli dążenie do zrozumienia sposobu spostrzegania problemu przez drugą stronę i jednocześnie jasne przedstawienie własnego punktu widzenia<sup>70</sup>.

Omawiana umiejętność ma pomóc zrozumieć punkt widzenia drugiej strony i dzięki temu umożliwić poszukiwanie takich rozwiązań, które usatysfakcjonują jej przedstawicieli oraz jednocześnie zapewnią realizację interesów własnej organizacji. Spojrzenie na problem z drugiej strony sprzyja też łagodzeniu negatywnych emocji i daje sygnał o chęci współpracy, a nie wykorzystania oponentów, traktowanych tutaj jako kopartnerów.

### 3.3.2. Koncentracja na interesach, nie na stanowiskach

Przez stanowisko autorzy rozumieją konkretne żądania stawiane sobie wzajemnie przez przedstawicieli stron, natomiast interes to istniejące potrzeby każdej ze stron, skłaniające je do sformułowania zewnętrznego stanowiska<sup>71</sup>.

Dla postępu w negocjacjach ważne jest to, co stanowi motyw działania (interes), a nie to, co staje się jego widocznym przejawem (stanowisko). W prowadzeniu negocjacji na bazie analizy wzajemnych interesów pomocne będą następujące kroki:

- jasne i szczegółowe określenie interesów,
- pamiętanie, że interesy drugiej strony są tak samo ważne w procesie dochodzenia do porozumienia jak własne,
- w rozmowach bycie konkretnym, ale też elastycznym,
- bycie miękkim wobec ludzi, a twardym w stosunku do problemu,
- przeanalizowanie krótko- i długookresowych skutków własnych poczynań<sup>72</sup>.

Zadanie jest trudne, zwłaszcza dla osób, które przyjmują od przełożonych zlecenie na wynegocjowanie umów w postaci sformułowanych stanowisk. Tacy reprezentanci nie znają szczegółowo interesów mocodawców, być może i mocodawcy nie mieli okazji zastanowić się nad nimi. Krokiem, który musi być

<sup>70</sup> E. Kowalczyk, *Negocjować w dobrym stylu*, „Marketing Serwis” XI/1996; R. Fisher, W. Ury, *Dochodząc do tak*, op. cit., s. 54 i n.; W. Ury, *Odchodząc od Nie. Negocjowanie od konfrontacji do kooperacji*, PWE, Warszawa 1995, s. 27 i 28.

<sup>71</sup> M. Bazerman, M. Neal, *Negocjując racjonalnie*, Pracownia Wydawnicza Libra, Olsztyn 1997, op. cit., s. 77.

<sup>72</sup> R. Fisher, W. Ury, *Dochodząc do tak*, op. cit., s. 75 i n.; Z. Nęcki, *Negocjacje w biznesie*, op. cit., ss. 47-52.; W. Ury, *Odchodząc od Nie*, op. cit., ss. 36-40.

dokonany w takiej sytuacji, jest zastanowienie się wraz z mocodawcami nad potrzebami organizacji oraz nie dopuszczenie do rozliczania efektów negocjacji według obronionych stanowisk, ale według zabezpieczenia interesów.

### 3.3.3. Opracowanie rozwiązań korzystnych dla obu stron

Kolejną z podstawowych zasad prowadzenia negocjacji w stylu rzeczowym jest umiejętność poszukiwania wielu możliwości rozwiązania problemu, niosących ze sobą korzyści dla obu stron<sup>73</sup>. Sukces można osiągnąć, postępując tak, by ustrzec pojawiające się pomysły przed przedwczesną oceną. Niecelowe jest poszukiwanie jednej słusznej odpowiedzi na postawione pytanie, założenie, że dobra, które przyszło dzielić między uczestników rozmów, mają ograniczoną wielkość oraz myślenie typu: ich problem — ich zmartwienie<sup>74</sup>.

### 3.3.4. Stosowanie obiektywnych kryteriów

Omawiając ważny problem, dobrze jest przyjąć określony punkt odniesienia, niezależny od woli stron, tj. firm biorących udział w negocjacjach. Korzystając z obiektywnych kryteriów, negocjatorzy stanowią równe prawa dla obu stron, żadna z nich nie staje się szczególnie uprzywilejowana. Pomaga to spojrzeć z pozycji równowagi na dyskutowany problem<sup>75</sup>.

W sytuacji negocjacji gospodarczych nietrudno jest znaleźć obiektywne kryteria dla omawianego zagadnienia, mogą to być przykłady zaczerpnięte z innych kontraktów, ceny rynkowe na towary lub usługi, oferty firm konkurencyjnych.

Tabela 5 stanowi syntetyczną ilustrację zasad omawianych stylów. Analizując ją, można zaobserwować jak zmienia się podejście do poszczególnych zagadnień, gdy mówimy o różnych stylach negocjacji.

Omawiane podejście do analizy stylów negocjacyjnych jest jednakże ujęciem idealistycznym i w warunkach naturalnych trudnym do permanentnego stosowania. Analizowanie zachowań negocjatorów na podstawie propozycji Fishera i Ury'ego okazuje się zadaniem trudnym, gdyż mogą występować czasowe odstępstwa od przyjętych przez negocjatora założeń. Natomiast filozofia negocjowania zawarta w założeniach Harwardzkiego Projektu Badawczego jest godna rozpowszechniania, zwłaszcza te z jej kwestii, które dotyczą korzyści wynikających z rzeczowego traktowania problemu i kopartnera negocjacji.

<sup>73</sup> Z. Nęcki, *Negocjacje w biznesie*, op. cit., ss. 51.

<sup>74</sup> R. Fisher, W. Ury, B. Patton, *Dochodząc do tak...*, op. cit., ss. 85–98.

<sup>75</sup> Z. Nęcki, *Negocjacje w biznesie*, op. cit., ss. 53–58; E. Kowalczyk, *Negocjować w dobrym stylu*, „Marketing Serwis” XI/1996.

Tab. 5  
Zbiorcze porównanie stylów miękkiego, twardego i rzeczowego

Styl kooperacyjny (miękki)	Styl rywalizacyjny (twardy)	Styl rzeczowy (zasadniczy)
uczestnicy są przyjaciółmi	uczestnicy są przeciwnikami	uczestnicy rozwiązują problem
celem jest porozumienie	celem jest zwycięstwo	celem jest mądry wynik osiągnięty sprawnie i w dobrej atmosferze
ustępuj, aby pielęgnować dobre stosunki	żądaj ustępstw w celu uzyskania porozumienia	<b>oddziel ludzi od problemu</b>
bądź miękki w stosunku do ludzi i problemu	bądź twardy w stosunku do ludzi i problemu	bądź miękki w stosunku do ludzi, twardy wobec problemu
ufaj innym	nie ufaj innym	działaj niezależnie od zaufania
łatwo zmieniaj stanowisko	okop się na swoim stanowisku	<b>skoncentruj się na interesach, a nie na stanowiskach</b>
składaj oferty	stosuj groźby	badaj i odkrywaj interesy
odkryj dolną granicę porozumienia (minimum tego, co możesz zaakceptować)	wprowadzaj w błąd co do dolnej granicy porozumienia	unikaj formowania dolnej granicy porozumienia
akceptuj jednostronne straty w imię osiągnięcia porozumienia	żądaj jednostronnych korzyści jako warunku zawarcia porozumienia	<b>Opracuj możliwości korzystne dla obu stron</b>
poszukaj jednego rozwiązania – takiego, które oni zaakceptują	poszukaj jednego rozwiązania – tego, które ty akceptujesz	opracuj wiele możliwości, z których jedną wybierzesz później
upieraj się przy porozumieniu	upieraj się przy swoim stanowisku	<b>upieraj się przy stosowaniu obiektywnych kryteriów</b>
staraj się uniknąć walki woli	staraj się wygrać walkę woli	staraj się osiągnąć rezultaty oparte na obiektywnych kryteriach
poddawaj się presji	wywieraj presję	uzasadniaj i bądź otwarty na uzasadnienia; poddawaj się zasadnym argumentom a nie presji

Źródło: R. Fisher, W. Ury, B. Patton, *Dochodząc do tak...*, op. it., s. 43 i 44.

#### 4. Styl negocjacji wg Mastenbroeka<sup>76</sup>

Ciekawym podejściem, ale nie pozbawionym punktów kontrowersyjnych, jest propozycja W. Mastenbroeka. Ze względu na swą przekrojowość oraz zaproponowaną strukturę została ona wykorzystana w części empirycznej pracy do analizy stylów negocjacji. Podejście to opiera się na analizie dwóch głównych dy-

<sup>76</sup> W. Mastenbroek, *Negocjowanie*, PWN, Warszawa 1996, ss. 16–74.

mensji: współpraca versus walka oraz elastyczność versus unikanie. Pierwszy z wymiarów odpowiada na pytanie o stopień współzależności i pozytywnego nastawienia na wzajemne współdziałanie negocjatorów podczas procesu dochodzenia do celu, jak też rezygnacji tym samym z dominacji oraz agresji. Drugi z wymiarów określa gotowość do poszukiwania nowych rozwiązań poprzez głośne myślenie, formułowanie wstępnych sugestii, poszukiwanie informacji o rozwiązaniach preferowanych przez drugą stronę. W koncepcji tej zakłada się, że strony negocjują, ponieważ są współzależne. Poniższe rysunki charakteryzują dwie główne osie tej koncepcji.



Rys. 2

*Oś współpraca–walka jako dymensja charakteryzująca zachowanie negocjatora*

*Źródło: W. Mastenbroek, *Negocjowanie*, op. cit., s. 119*



Rys. 3

*Oś elastyczność–unikanie jako dymensja charakteryzująca zachowanie negocjatora*

*Źródło: Jak w rys. 2*

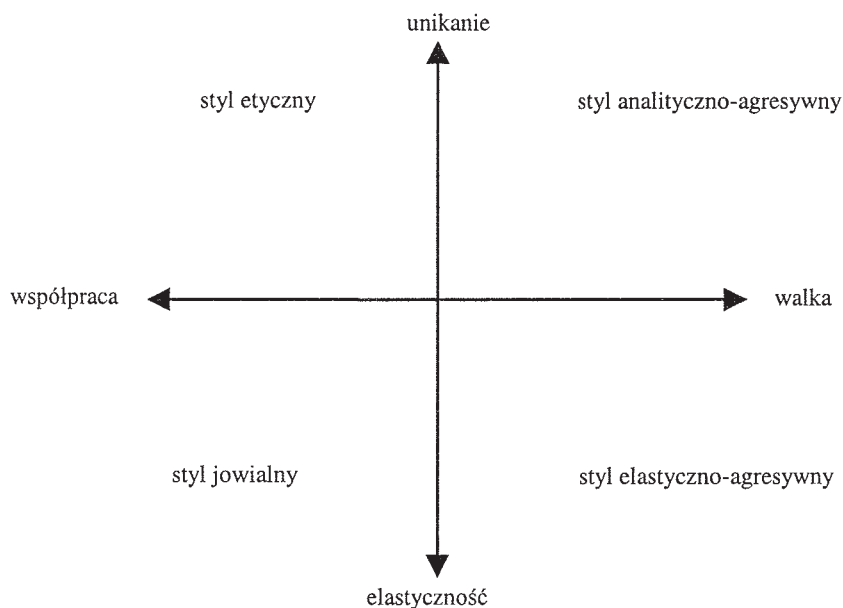
Umiejscowienie się blisko bieguna walki oznacza przedkładanie własnych interesów na plan pierwszy, wykorzystanie siły, atakowanie partnerów rozmów, których spostrzega się raczej jako przeciwników. Obranie krańca współpracy wskazuje na chęć czynienia ustępstw, przyjacielskiego traktowania drugiej strony.

Usytuowanie negocjatora w pobliżu krańca unikania wskazuje na tendencję do wycofywania się z konfrontacji, czynienie pozornych ruchów lub obstawanie przy stanowisku w imię wyższych zasad. Natomiast negocjatora, któremu bliższy jest koniec elastyczność, cechuje nastawienie na znalezienie rozwiązania zadowalającego obie strony, wyszukiwanie informacji w celu określenia interesów oraz gotowość do analizy przynoszących korzyści rozwiązań<sup>77</sup>.

Określenie położenia negocjatora na obu osiach współrzędnych pozwala na identyfikację prezentowanego stylu negocjacji: analityczno-agresywnego, ela-

<sup>77</sup> H. Januszek, G. Krzymińska, *Poradnik negocjatora*, op. cit., s. 9.

styczno-agresywnego, etycznego i jowialnego. Osoby negocjujące w stylu **analityczno-agresywnym** cechuje drobiazgowość w podejściu do omawianych zagadnień, opieranie się na procedurach, dokładne rozpatrywanie jawiących się możliwych rozwiązań, pewna niechęć do improwizacji, a w sytuacji konfliktu uparte obstawanie przy swoim zdaniu.



Rys. 4

*Style negocjacji wg Mastenbroeka*

Źródło: W. Mastenbroek, op. cit., s. 122

Przedstawiciele podejścia **elastyczno-agresywnego** są twórczy, przebojowi, wykorzystujący nadarżające się okazje, dobrze radzący sobie w sytuacji silnego napięcia. Prowadzić to może do ograniczania swobody innych i niewielkiej dozy cierpliwości. Konflikt starają się rozwiązać przez przeforsowanie swego, nawet nienajlepszego, pomysłu.

Negocjatorzy **etyczni** przykładają dużą wagę do norm i wartości. Są wymagający w stosunku do siebie i innych. Pragną realizować interesy zarówno swoje, jak i drugiej strony. Są idealistami, co może utrudniać im realistyczne spojrzenie na negocjowaną rzeczywistość. Konflikt zmusza ich niekiedy do wycofania się, podania i poczucia, iż świat jest pełen niesprawiedliwości.

Osoby negocjujące w stylu **jowialnym** stawiają na swój urok osobisty, towarzyskość, dyplomację. Są przy tym czuli na aspekt międzyludzki negocjacji i starają się reagować w sposób elastyczny. Może to doprowadzić do zbytnej uległości.

ści i rezygnacji z własnych interesów. W konflikcie skłonni są dla dobra klimatu poświęcić cele negocjacyjne<sup>78</sup>.

W. Mastenbroek rozbudował swoją propozycję do pięciu wymiarów, na podstawie których określa sposób reagowania negocjatora.

Zaliczyć do nich można:

– **Stosunek do przedmiotu negocjacji** – dylemat, który musi rozwiązać negocjator, zawiera się tutaj w wymiarze pomiędzy ustępliwością a uporem. Z jednej strony może on ulegać argumentom, dyskutować o nich, wierzyć, iż interesy drugiej strony są ostateczne, przychylić się do kompromisu. Na drugim krańcu jest postawa charakteryzująca się niechęcią do jakiegokolwiek dyskusji o faktach, które są niepodważalne. Równocześnie negocjator taki wywiera silną presję na drugą stronę, sam będąc nastawionym negatywnie do jakichkolwiek ustępstw.

– **Wpływanie na równowagę sił** – tutaj negocjator rozwiązuje dylemat uleganie vs dominacja. Może więc być zwolennikiem stawiania niewielkiego oporu, lekko wykorzystującym sprzyjające fakty, nie angażującym się w poszukiwanie nowych rozwiązań. Znajdując się na drugim krańcu kontinuum, negocjator może być agresywny, wywierać silny nacisk, mieć skłonności do manipulacji i uciekać się do stosowania gróźb.

– **Tworzenie konstruktywnego klimatu** – negocjator stoi przed wyborem jowialność vs wrogość. Będąc jowialnym darzy partnerów zaufaniem, wykorzystuje swój urok osobisty, jest dowcipny i ciepły w kontakcie. Negocjator stojący przy krańcu wrogości jest zimny, często podenerwowany, utrzymuje duży dystans do spraw i ludzi, jest oficjalny w kontaktach.

– **Osiągnięcie elastyczności w postępowaniu** – możliwy wybór zawiera się w wymiarze pomiędzy sondowaniem a unikaniem. Z jednej strony negocjator poszukuje informacji i rozwiązań, jest twórczy w propozycjach. Z drugiej strony preferuje skupienie się na jednym aspekcie, przyjęcie postawy wyczekiwania, trzymanie się ustalonych procedur postępowania.

– **Wywieranie wpływu na mocodawców** – negocjator musi zdecydować, czy z mocodawcami/przełożonymi łączyć go ma dystans, czy więź. Dystans wiąże się z niezależnością od mocodawców, swobodą działania, byciem poza układami. Natomiast więź to trzymanie się mandatu i zaleceń, konsultowanie wszelkich decyzji i współtworzenie sądów o drugiej stronie<sup>79</sup>.

W każdym z omawianych dylematów istnieje rozwiązanie pośrednie, które jest mieszaniną zaleceń brzegowych, często właśnie ono jest spostrzegane jako najbardziej racjonalne.

W przedstawionej powyżej koncepcji cenny jest realizm w podejściu do prowadzenia negocjacji. Dzięki wyróżnieniu pięciu dymensji łatwiej i synte-

<sup>78</sup> W. Mastenbroek, *Negocjowanie*, op. cit., s. 121;

<sup>79</sup> Ibidem, passim;

tycznie analizuje się zachowania negocjatorów. Zarówno dla celów badawczych, jak i szkoleniowych, warto zaznaczyć i podkreślić przez autora, iż skutecznego funkcjonowania nie należy upatrywać w niezmiennym prezentowaniu jednego ze stylów negocjacji.

Z propozycji Mastenbroeka skorzystano w pracy, aby dokonać analizy stylów negocjacji badanych osób.

Powyższa koncepcja posłużyła do opracowania kwestionariusza służącego zdiagnozowaniu stylów negocjacji badanych – wyniki badań zawarte zostały w czwartej części pracy.

## 5. Podsumowanie

W niniejszym rozdziale przedstawiono zagadnienia dotyczące strategii i stylów negocjowania. Strategia stanowi element kluczowy, który przyczynia się do sukcesu. Styl natomiast jest jednym z czynników umożliwiającym realizację założeń tej pierwszej. Podczas gdy strategia obejmuje szeroko pojęty plan działania, wraz z uwzględnieniem celów organizacyjnych i negocjacyjnych, a także kształtowanie image firmy, to styl jest sposobem zachowania się negocjatorów i odpowiada na pytanie „jak?” osiągnąć planowany efekt. Styl koresponduje ze strategią, stając się przejawem jej realizacji. Strategia zorientowana na klienta wymaga zastosowania stylu kooperacyjno-uległego lub, zgodnie z propozycją Mastenbroeka, stylu jowialnego. Dodatkowo przyglądając się takim elementom tworzącym strategię, jak wspomniany wyżej dobór stylu, określenie pozycji własnej i kopartnera, budowanie systemu celów negocjacyjnych, tworzenie bazy informacyjnej, określenie warunków czasowo-przestrzennych prowadzenia rozmów, ten pierwszy, tj. styl, wpływa w sposób najbardziej bezpośredni na jakość i formę kontaktów interpersonalnych. Wymaga też aktywnej postawy i dokonywania przez negocjatorów ewentualnych korekt w trakcie procesu negocjowania w sytuacji, gdy podjęte działania nie przynoszą przewidywanych rezultatów.

### Rozdział III

## FORMUŁOWANIE CELÓW NEGOCJACYJNYCH

Już w fazie planowania czynności, w tym także negocjacji, u jednostek zorientowanych telicznie<sup>80</sup> pojawia się konieczność wygenerowania obrazu, do którego zamierza się dążyć – obraz ten, czyli oczekiwany stan rzeczy (skutek), zdążenie zaplanowane przez sprawcę, nazwane zostało celem<sup>81</sup>. Wallace, jak i Allport, twierdzą, iż zorientowanie na przyszłość jest cechą harmonijnej i dojrzałej osobowości<sup>82</sup>, a jedynie jednostki posiadające takową mogą osiągnąć pełen sukces zawodowy.

Na ogół poddaje się analizie wiązkę celów, wyrażoną w postaci celów głównych i ubocznych, indywidualnych i wspólnych, dalekosiężnych i krótkoterminowych<sup>83</sup>.

W sytuacji negocjacji gospodarczych również w powyższy sposób można analizować stawiane przed i przez negocjatorów cele. Należy również zaznaczyć, iż cele negocjacyjne należą do grupy celów stopniowalnych (w których można oszacować stopień osiągnięcia celu), w przeciwieństwie do celów nie-stopniowalnych (cel został lub nie został osiągnięty).

Cele, które towarzyszą negocjatorom, można rozpatrywać w trojakim ujęciu<sup>84</sup>:

- a. cele jako część działania negocjacyjnego,
- b. cele negocjacyjne jako część działania organizacji,
- c. cele negocjatorów w ujęciu psychologicznym.

W poniższym rozdziale przeanalizowane zostanie powyższe ujęcie celów negocjacyjnych.

---

<sup>80</sup> Z. Zaleski, *Psychologia zachowań celowych*, PWN, Warszawa 1991, s. 67. Jednostki o nastawieniu telicznym planują swoje życie i działania, poważnie myślą o przyszłości. Natomiast osoby parateliczne przyjemność czerpią z przeżywania chwil bieżących.

<sup>81</sup> T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław 1978, s. 32.

<sup>82</sup> Z. Zaleski, *Psychologia zachowań...*, op. cit., s. 44.

<sup>83</sup> Ibidem.

<sup>84</sup> Zaproponowany podział analizy celów negocjacyjnych jest propozycją autorską.



## 1. Cele jako element gry negocjacyjnej

Powyżej zostało zaznaczone, iż cel pojawia się na etapie planowania, czyli w fazie prenegocjacyjnej. Negocjator, analizując sytuację swoją oraz firmy kopartnerskiej, wytycza przedmiot negocjacji, ramy czasowe, określa swoje oczekiwania — formułuje cele. Badania prowadzone przez autorkę sprawdzają, jakimi metodami i na ile dokładnie dokonywana jest analiza sytuacji przy formułowaniu i realizacji celów. Podkreślenia wymaga fakt, iż w negocjacjach gospodarczych cele mogą mieć wymiar zarówno ukryty, jak i jawny, czyli z jednej strony zapewniają dojście do porozumienia w konkretnej kwestii, z drugiej strony dzięki celom negocjacji można osiągnąć efekty uboczne, które są zakamuflowane i nie wiążą się w sposób oczywisty z przedmiotem negocjacji (np. polepszenie własnego wizerunku, zaakcentowanie obecności na rynku, nawiązanie współpracy w innych dziedzinach, cele towarzyskie itp.)<sup>85</sup>.

Zdarzyć się może, iż nie wszystkie konsekwencje celów będą w pełni uświadamiane przez samych negocjatorów, czasami też cel niejawny będzie dla negocjatorów ważniejszy od celu deklarowanego.

Można pokusić się o następującą strukturyzację celów negocjacji gospodarczych<sup>86</sup>:

1. Rozwój lub przedłużenie zawartego wcześniej porozumienia.

Omawiane cele charakteryzuje dążenie do utrzymania korzystnych ustaleń lub rozszerzenia porozumienia między dwoma firmami. Zgodnie z poczynionym założeniem niniejszego punktu, obecny kształt kontraktu jest akceptowany przez obie strony. W przypadku braku porozumienia może dojść do zerwania dotychczasowego układu.

Bodźce motywujące do przełamywania trudności to np.:

- straty finansowe wynikłe z wygasłego porozumienia,
- konieczność szukania nowego partnera,
- prawo efektu, czyli poprzednie porozumienie i zyski z niego.

2. Normalizacja stosunków.

Negocjacje o celu normalizacyjnym mają prowadzić do zakończenia niekorzystnej sytuacji lub zalegalizowania zmian, które pojawiły się w sposób naturalny (np. podział rynku zbytu między dwoma dużymi firmami).

W momencie silnych napięć między konkurentami lub kooperantami może dojść do próby załagodzenia sporu. Istnieje też interwencyjna droga zażegnania sporu, odwołująca się do mediacji lub arbitrażu.

3. Ponowny podział dóbr/zasobów.

<sup>85</sup> J. Bryła, *Negocjacje międzynarodowe*, Wydawnictwo Terra, Poznań 1997, s. 40.

<sup>86</sup> Ibidem. Autorka podaje za F. Ch. Ikle podział celów negocjacji międzynarodowych, który po adaptacji można zastosować również do negocjacji gospodarczych.

W tym typie negocjacji pojawiają się naciski ze strony ofensywnej organizacji biznesowej na to, aby dokonać redystrybucji dóbr/zasobów na jej korzyść kosztem strony defensywnej (np. zmiana ceny, terminów płatności, terminów dostaw, jakości opakowań itp. Jest to przykład gry o sumie zerowej, w której jedna strona przegrywa, a druga wygrywa). Zachowania takie prowadzić mogą do eskalacji żądań, zwłaszcza przy zgodzie strony słabszej na zmianę status quo. Gdy strona słabsza nie ulegnie żądaniom, może jednakże ustąpić w niektórych punktach w celu „zachowania twarzy” przez stronę ofensywną i umożliwić jej wycofanie reszty żądań. Całkowita nieustępliwość pociąga za sobą rezygnację ze status quo, wprowadzenie gróźb lub całkowite wycofanie się strony atakującej.

Negocjacje o omawianym celu posiadają następujące cechy:

- strony rozpatrują głównie sprawę konfliktową,
- interesy stron nie są brane pod uwagę,
- interes konfliktowy jest zgłaszany przez stronę atakującą,
- istniejący wspólny interes to uniknięcie otwartego konfliktu, utrzymanie współpracy.

W negocjacjach dotyczących ponownego podziału dóbr/zasobów strona defensywna negocjuje, gdyż groźba strony ofensywnej pociąga za sobą większe konsekwencje niż ustępstwo.

#### 4. Doprowadzenie do innowacji.

W negocjacjach o celu innowacyjnym zależy stronom na nawiązaniu nowych układów, wygenerowaniu nowych rozwiązań, powołaniu nowych instytucji, zawarciu nowych umów. Cechą charakterystyczną tych negocjacji jest branie pod uwagę korzyści wszystkich zainteresowanych, chociaż niekoniecznie w takim samym stopniu. Strona zgłaszająca innowację może mobilizować kopartnera rozmów do rokowań za pomocą:

- poparcia wewnątrz organizacji,
- nacisku ze strony opinii publicznej,
- ostrzeżeń przed wykluczeniem z układu przynoszącego korzyści materialne i niematerialne.

#### 5. Zrealizowanie celów nie związanych bezpośrednio z przedmiotem porozumienia.

Negocjatorem w ostatnim z wymienianych typów negocjacji może kierować chęć nawiązania i podtrzymywania kontaktów z innymi biznesmenami czy znaczenia swojej obecności.

Do najważniejszych efektów ubocznych negocjacji gospodarczych, które realizują zaangażowane strony, zliczono:

- utrzymanie kontaktu z drugą stroną,
- zastąpienie przejawów agresji,
- danie wyrazu wzajemnemu zrozumieniu,
- wprowadzenie w błąd przeciwnika,

- osiągnięcie celu propagandowego,
- oddziaływanie na trzecią stronę.

Szeroka i wyczerpująca strukturyzacja celów negocjacji ukazuje obraz złożoności problematyki, przy czym jedne negocjacje mogą prowadzić do zaspokajania kilku rodzajów celów. Można więc mówić o obszarze celów, do którego negocjator się zbliża.

R. Perrotina i P. Heusschena ograniczają propozycje podziału celów negocjacji handlowych (tych jawnych) do dwóch rodzajów:

- dokonywanie zakupu/wymiany
- oraz wejście na rynek.

W związku z podanym podziałem różnicują oni też metody określania celów w tych dwóch przypadkach<sup>87</sup>. Wydaje się jednak, że takie zawężenie przedmiotu negocjacji zubaża omawianą problematykę. W zaproponowanym podziale negocjacji brakuje ujęcia sytuacji, w której dwie firmy starają się współpracować, aby utrzymać dawną lub wypracować nową pozycję na rynku oraz gdy wpływają na trzecią stronę układu w celu dostosowania jej do zaistniałych warunków (arbitraż, mediacje). Przytoczona propozycja ogranicza się do wybranych sytuacji negocjacji kupna-sprzedazy, a jej atutem jest przejrzysta konstrukcja sposobu oceny parametrów planowanego do zakupu towaru czy też dostawców mających współpracować z firmą. Według nich na konkurencyjność dostawców wpływa głównie:

- jakość produktu,
- terminy dostaw,
- usługi towarzyszące,
- cena.

Każda z wielkości ma dla danego odbiorcy odpowiednią wagę, a ocenę dostawcy formułuje się według ustalonych i ważonych parametrów. Porównując otrzymane charakterystyki można dokonać obiektywnego wyboru kontrahenta, spełniającego w największym stopniu wymagania odbiorcy<sup>88</sup>.

Z zawartego w pozycji Perrotina i Heusschena sposobu oceny dostawców wynika, że ustalanie celów negocjacyjnych jest czynnością długotrwałą i pracochłonną i wymaga:

- ustalenia własnych preferencji, co często wiąże się z poznaniem oczekiwań innych jednostek organizacyjnych,
- zebrania wiedzy o oferowanym produkcie,
- poznania ofert różnych kontrahentów,
- sporządzenia oceny każdej z przedłożonych ofert,

<sup>87</sup> R. Perrotin, P. Heusschen, *Kupić z zyskiem. Negocjacje handlowe*, Poltext, Warszawa 1994, s. 65.

<sup>88</sup> Ibidem, ss. 67–70.

- dokonania analizy porównawczej,
- dokonania wyboru,
- uzyskania akceptacji i poparcia dla dokonanego wyboru.

Pytanie, które rodzi się w tym momencie, dotyczy zakresu, w jakim faktycznie korzystają negocjatorzy z zaleceń i przepisów pomagających w formułowaniu celów. Innymi słowy, czy wśród osób zaangażowanych w negocjacje gospodarcze liczna grupa potrafi i jest skłonna przeprowadzić zaproponowaną przez Perrotina i Heusschena analizę ewentualnych kontrahentów?

Niewątpliwie negocjatorzy dokonują analizy sytuacji gospodarczej swojej i kopartnera. Jej mechanizm i przebieg wydaje się być jednak prostszy. Negocjatorzy skłonni są patrzeć na problem przez pryzmat układów interesów własnych, drugiej strony i wspólnych. Ważne jest tu, aby określić przede wszystkim cel strategiczny organizacji i jemu podporządkować cel negocjacji. Często stosowaną metodą oceny celów negocjacyjnych jest analiza SWOT, narzędzie szybkie, tanie, a dające wgląd w sytuację zewnętrzną i wewnętrzną firmy<sup>89</sup>. Analiza SWOT pomaga dostrzec całościowy obraz działania firmy na rynku, a w jej przebiegu ważne jest:

- siła pozycji negocjacyjnej,
- konkurencyjne cele,
- zasoby oraz ich dostępność.

W procesie werbalizowania celów negocjacyjnych istotna jest również forma przedstawiania ich. Warto podkreślić, że korzystne jest formułowanie zdań pozytywnych, a nie negatywnych, co sprzyja kreatywności działań. Cele bowiem powinny być przyczynkiem do wywołania pożądanых zachowań, a nie sprzyjać unikaniu i pasywności<sup>90</sup>.

P. D. V. Marsh w *Contract Negotiation Handbook* proponuje odmienny sposób analizy sytuacji gospodarczej od wspomnianego powyżej, a uzależniony jest on od typu negocjacji<sup>91</sup>.

W negocjacjach powiązanych z licytacją ofert (np. przetarg) wskazane jest przyjrzenie się składanym propozycjom pod kątem ich pożądanania oraz prawdopodobieństwa sukcesu. Oddziałują na nie dwojakiego rodzaju czynniki zależne i niezależne od woli negocjatora. Fakt przyjęcia/złożenia propozycji uzależniony jest od oceny zasobów fizycznych i finansowych organizacji. Wyborów jest wiele, niestety jedne wykluczają drugie, gdyż nie sposób angażować energii we wszelkie rodzaje działalności – od właściwego rozłożenia sił zależy sukces negocjacyjny i organizacyjny firmy. Przed wytyczeniem celów konieczne jest prze-

<sup>89</sup> P. D. V. Marsh, *Contract Negotiation Handbook*, wyd. 2, Gower Press Limited, Epping, Essex, 1990, passim.

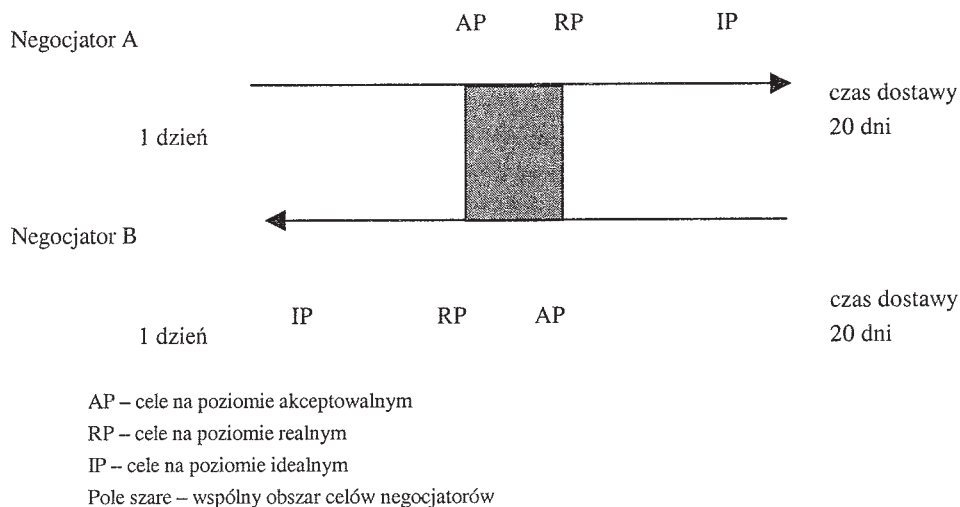
<sup>90</sup> J. Waszkiewicz, *Jak Polak z Polakiem*, PWN, Warszawa-Wrocław 1997, ss. 167–169.

<sup>91</sup> P. D. V. Marsh, *Contract Negotiation...*, op. cit., s. 61 i 61.

analizowanie sytuacji gospodarczej firmy (w tym aspekt marketingowy, produkcyjny, finansowy oraz kontrakt), sytuacji otoczenia, uwarunkowań prawnych<sup>92</sup>.

Po przeanalizowaniu sytuacji gospodarczo-prawnej firm i otoczenia staje się realne zbudowanie, w sposób uproszczony, celów, tworząc obszar, po którym uzasadnione jest poruszanie się. Obejmuje on dla każdej ze stron poziom idealnego porozumienia, realistycznego porozumienia oraz akceptowalnego porozumienia<sup>93</sup>.

Wymienione przedziały można tworzyć na wielu wymiarach (celach) negocjacyjnych, które mają być poddane dyskusji.



Rys. 5

*Przykład określenia celów negocjacji*

Źródło: opracowanie własne na podstawie: V. Helps, *Negotiating: Everybody Wins*, BBC Books, London 1992

Obszar szary, znajdujący się pomiędzy odcinkiem obrazującym preferencje negocjatora A a odcinkiem obrazującym preferencje negocjatora B, jest strefą możliwego do osiągnięcia porozumienia. Linie pionowe, które go wyznaczają, są z jednej strony punktem oporu, przez który negocjator wie, że przejść nie może, z drugiej jednak usztywniają jego stanowisko i nie pozwalają mu na przystąpienie do być może korzystnego w ostatecznym rozrachunku porozumienia.

Alternatywą dla powyższego postępowania jest procedura opracowania BATNY (Best Alternative to a Negotiated Agreement). Rozwiązanie to polega na opracowaniu propozycji zastępczej dla aktualnie toczonych negocjacji. Należy więc znać swoje mocne strony, swoje słabości oraz propozycje otoczenia.

<sup>92</sup> Ibidem, s. 61.

<sup>93</sup> V. Helps, *Negotiating: Everybody Wins*, BBC Books, London 1992, s. 28 i n.

Oprócz BATNY dla siebie należy opracować BATNĘ dla partnera negocjacji, aby znać i jego możliwości odstąpienia od rozmów. Nie podpisując porozumienia z kopartnerem aktualnie toczonych negocjacji, negocjator wybiera swoją BATNĘ, czyli to, co proponuje mu na wejściu do rozmów kolejny, nie związany z dotychczasowym układem partner (lub konsekwencje jego braku). Podobnie konegociator, odstępując od rozmowy, wybiera tym samym swoją BATNĘ. Pozycja przetargowa negocjatora jest tym silniejsza, im atrakcyjniejsza jest jego BATNA. Gdy natomiast alternatywą dla negocjatora jest rozwiązanie wymagające dalszych strat (czasu, pieniędzy, energii), to jego siła jest mniejsza<sup>94</sup>.

Stosowanie BATNY nie jest rozwiązaniem łatwym, nie daje ona negocjatorom prostych rad jak osiągnąć rozwiązanie korzystne, a kiedy staje się ono niekorzystne. Decyzja, jak też ostateczna ocena atrakcyjności porozumienia, zawsze pozostaje w rękach negocjatorów. Dla niewprawnych, początkujących negocjatorów propozycja ustalenia linii granicznej jest łatwiejsza do wykorzystania, natomiast stosownie BATNY wymaga pewnego doświadczenia, twórczego myślenia, czasami może narazić negocjatora na wyrazy niezadowolenia ze strony przełożonych (gdy ich ocena sytuacji negocjacyjnej jest inna).

Wszystkie opisane wyżej operacje wykonuje się w fazie przygotowawczej do negocjacji, jednakże rola celów nie ogranicza się do ich sformułowania. Cele towarzyszą negocjatorom przez wszystkie fazy negocjacji (nie oznacza to ich nieprzerwanej obecności w świadomości negocjatorów), pojawiają się w momentach, gdy rodzą się wątpliwości, pozwalając powrócić na obrany kurs. Do realizacji celów służy strategia. Wybór strategii jest funkcją celów, uwarunkowań otoczenia, pozycji przetargowej, cech osobowych i umiejętności negocjatora oraz cech osobowych i zadań ko-negocjatora. Rodzi się wątpliwość, co należałoby zmienić w chwili, gdy negocjacje nie wydają się możliwe do sfinalizowania – cele czy strategię? Odpowiedzią właściwą wydaje się być odpowiedź: strategię, gdyż jest ona narzędziem, za pomocą którego osiąga się cel. Jakież byłby sens upierania się przy stosowaniu nieskutecznego narzędzia, które zmusza negocjatora do odstąpienia od wytyczonego kierunku? Ponadto dokonywanie doraźnych modyfikacji celu najprawdopodobniej nie doprowadzi do jego jakościowej poprawy. Wspomniana powyżej BATNA stanowi przykład na formułowanie zadań posiadającego margines dowolności — wymaga to od negocjatora prowadzenia oceny rozwoju sytuacji w trakcie dyskusji nad meritum sprawy. Cel negocjacyjny w sposób wyraźny pojawia się pod koniec okresu negocjacji właściwych oraz w fazie postnegocjacyjnej, gdy dochodzi do rozliczenia się przed mocodawcami/przełożonymi z wyników prowadzonych rozmów. Właśnie analizując stopień spójności między celem a osiągniętym kształtem kontraktu, można mówić o jednym z wymiarów skuteczności negocjacyjnej.

<sup>94</sup> R. Fisher, W. Ury, B. Patton, *Dochodząc do tak...*, op. cit., ss. 141–153; M. Bazerman, M. Neale, *Negocjując racjonalnie*, Polskie Towarzystwo Psychologiczne, Olsztyn 1997.

## 2. Cele negocjacyjne a cele organizacyjne

Organizacja gospodarcza, aby mogła istnieć, musi mieć sformułowane cele, które określą sens jej działania w środowisku rynkowym. J. Zieleniewski pisze: „Cel powinien być sformułowany możliwie ściśle przed przystąpieniem do działania, tak by można było z kolei sposób działania przystosować do celu i do przewidywanych warunków. Cel powinno się też dostatecznie zrozumiale zakomunikować zespołowi wykonawców”<sup>95</sup>.

Podejście to zakłada, że cel jest kierunkowskazem na drodze do stanów przyszłych. Gdy zapytamy pojedynczą osobę, jak wyobraża sobie swoje życie za 2, 3, 5 lat, może nam dać odpowiedź bardzo konkretną lub całkowicie jej uniknąć. Obrazuje to stopień, w jakim uświadamia sobie własne cele – od konkretnego poprzez rozmyte do całkowitego braku. Podobna sytuacja powstanie w odniesieniu do organizacji gospodarczych – na jednym krańcu kontinuum znajdzie się wyraziście sformułowany obraz działalności oddalonej w czasie, na drugim – brak takiego obrazu, a wówczas jej funkcjonowanie może być wyznaczone przez motto przewodnie: „aby przetrwać do jutra”.

Istnieje wiele koncepcji i podejść teoretycznych analizujących cele organizacji gospodarczych w procesie zarządzania, przytaczanie ich przekracza jednak założenia teoretyczne niniejszej pracy<sup>96</sup>.

### 2.1. Koncepcja Zieleniewskiego

J. Zieleniewski wychodzi z założenia, że funkcjonowanie organizacji gospodarczej powinna cechować racjonalność, zatem stworzony cel oraz dostosowany do niego plan działania powinny być związane z kontekstem rynkowym. W czasie dochodzenia do celu czynnikiem, który może osłabić opracowany plan, jest dystans czasowy (i zachodzące zmiany) pomiędzy momentem dokonania analizy rynkowej z zamiarem określenia celu a chwilą tworzenia planu<sup>97</sup>. Autor ten postuluje stworzenie grupy celów, zawierającej następujące elementy: przedmiotowy, czasu, przestrzeni i kosztu<sup>98</sup>.

Jak można dowieść, tak postawione cele organizacji gospodarczych można przełożyć na cele negocjacyjne. Oczywiście pojedyncze negocjacje nie zabezpieczą osiągnięcia wytyczonych celów organizacji, ale będąc z nimi spójne, zbliżą organizację do ich osiągnięcia, czyli sprawnego funkcjonowania.

<sup>95</sup> J. Zieleniewski, *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1981, s. 207.

<sup>96</sup> W analizie celów przedsiębiorstw, ich funkcji i zasad formułowania, możemy wyróżnić podejście organizacyjne, mikroekonomiczne, menedżerskie i zarządzania strategicznego. Zagadnienie omawia pozycja P. Banaszyka, *Formułowanie celów strategicznych w zarządzaniu polskim przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 1998, ss. 9–80.

<sup>97</sup> J. Zieleniewski, *Organizacja...*, op. cit., s. 207 i n.

<sup>98</sup> P. Banaszyk, *Formułowanie celów...*, op. cit., s. 52.

Tab. 6

*Zależność celów organizacyjnych i celów negocjacyjnych według koncepcji Zieleniewskiego*

Składowe celów organizacyjnych	Cele organizacyjne	Cele negocjacyjne
Aspekt przedmiotowy	produkcja i sprzedaż mebli biurowych	negocjacje z dostawcą półproduktów niezbędnych do wykonania mebla
Aspekt czasowy	określenie czasu potrzebnego na zakupienie materiału, wyprodukowanie mebla aż po jego sprzedanie	negocjacje dotyczące nieprzekraczalnych terminów dostaw zamówionego materiału
Aspekt przestrzenny	określenie regionu, na którym firma będzie działała	poszukiwanie dostawcy w regionie działania firmy
Aspekt kosztowy	przyjęcia założenia dotyczącego ceny produktu w stosunku do cen wyrobów konkurencji oraz wielkości zysku	negocjowanie odpowiednich stawek za materiał, transport itp.

*Źródło: opracowanie własne.*

Hipotetyczny przykład zawarty w tab. 6 ukazuje, w jaki sposób różnorodne elementy celów organizacyjnych mogą znaleźć swoje odzwierciedlenie w celach negocjacyjnych oraz jak zgodne z nimi negocjacje przyczynią się do skutecznego funkcjonowania firmy.

## 2.2. Model celów organizacyjnych wg B. M. Grossa

Uogólniony na wszystkie typy organizacji model celów organizacyjnych zaproponował B. M. Gross. Nie wszystkie organizacje będą realizować każdy z wymienionych poniżej celów, ale dzięki swemu przekrojowi możliwa jest taka ich konfiguracja, aby zapewnić jak najbardziej skuteczne funkcjonowanie.

Omawiany model zawiera następujące grupy celów:

- satysfakcja z działalności – zadaniem organizacji jest zapewnienie różnorodnych interesów członkom organizacji oraz jej klientom; trudność określenia tych celów stwarza równocześnie kłopoty z formułowaniem planu ich realizacji;
- wydajność usług lub produkcji – Gross ma na uwadze zarówno ich aspekt materialny, jak i niematerialny, namawiając menedżerów do stosowania różnorodnych metod kalkulacji;
  - inwestycje wspomagające wzrost organizacji;
  - mobilizacja źródeł służących do inwestowania w rozwój firmy;
  - przestrzeganie kodeksu zawierającego formalne i nieformalne zapisy norm postępowania i wartości wyznawanych przez organizację;



– racjonalność działania – przemyślenie kroków i uznanie ich za satysfakcjonujące<sup>99</sup>.

Każdemu z tak sformułowanych celów organizacyjnych można podporządkować cząstkowy cel negocjacyjny.

Tab. 7

*Cele organizacyjne a cele negocjacyjne na podstawie koncepcji Grossa*

Cel cząstkowy	Cele na poziomie organizacji	Cele na poziomie negocjacji
satysfakcja z działalności	zadowolenie pracowników z pracy zawodowej, o dużym stopniu decyzyjności	prowadzenie samodzielnych negocjacji z szerokim spektrum możliwości decyzyjnych
wydajność usług/produkcji	stworzenie i wprowadzenie nowej usługi na rynek	pozyskiwanie klientów zainteresowanych nową usługą
inwestycje rozwojowe	budowa nowego centrum obsługi klientów	negocjacje związane z zakupem gruntu pod budowę
mobilizacja źródeł	poszukiwanie korzystnych form finansowania inwestycji	negocjacje bankowe dotyczące kredytu
przestrzeganie kodeksu	działanie dla dobra klienta	prowadzenie negocjacji wewnątrz organizacyjnych w celu wypracowania obowiązujących norm
racjonalność działania	przestrzeganie planu wprowadzenia nowej usługi	przestrzeganie planu negocjacji

Źródło: opracowanie własne.

Powyższa tabela podaje przykłady przełożenia kolejnych celów organizacyjnych na kompatybilne z nimi cele negocjacyjne. Wynika stąd konieczność istnienia związku pomiędzy celami negocjacyjnymi oraz celami organizacyjnymi. Prowadzenie skutecznych negocjacji wymaga od negocjatorów znajomości celów firmy, w czym pomocne będzie podejście zarządzania przez cele.

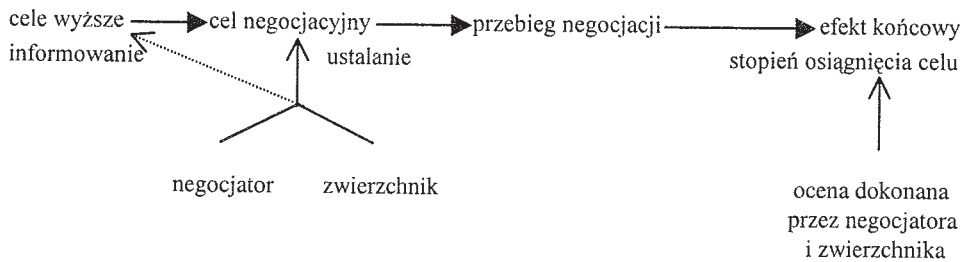
### 2.3. Zarządzanie przez cele

Ta forma zarządzania organizacją polega na określeniu przez menedżerów wraz z pracownikami wspólnych celów. Każdy pracownik zna wymierne wyniki, do jakich ma dążyć, co wiąże się z określonym zakresem odpowiedzialności za podejmowane działania<sup>100</sup>.

Jest to szczególnie ważne, gdy pracownik zostaje delegowany na negocjacje. Stosowanie systemu ZPC wytycza obszar, po którym może się poruszać, precyzuje wynik, jakiego oczekuje od niego mocodawca/przełożony. Sytuacja negocjacyjna w systemie ZPC wygląda w sposób zobrazowany na rys 6.

<sup>99</sup> L. Mullins, *Management and Organizational Behaviour*, wyd. IV, Pitman Publishing, London 1996, s. 296 i 297.

<sup>100</sup> J. A. F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997, s. 85.



Rys. 6

System ZPC jako metoda wyznaczania celów negocjacyjnych

Źródło: opracowanie własne

Liczne badania nad zależnością negocjator-reprezentant a zwierzchnik wskazują, jak typ układu między wspomnianymi osobami wpływa na przebieg i wynik negocjacji. Przede wszystkim reprezentanci firm (wysłannicy drużyn) są bardziej odpowiedzialni niż osoby występujące w swoim własnym imieniu. Sprzyja to racjonalności podejmowanych decyzji. Ponadto reprezentanci są na ogół mniej pojednawczy niż osoby występujące w swoim własnym imieniu – podyktowane jest to prawdopodobnie chęcią wykazania się przed swoimi mocodawcami.

Doświadczenia badające negocjatorów jako reprezentantów oraz zależności reprezentant-przełożony (organizacja) wskazują, iż reprezentanci są mniej współpracujący od osób występujących we własnym imieniu<sup>101</sup>. Należy dodać, że eksperymenty były przeprowadzane w sytuacji braku informacji o woli wyborców (brak ustalenia celów i strategii). W kolejnych doświadczeniach przeprowadzonych przez Bentona & Druckmana informowano reprezentantów o oczekiwaniach wyborców. Gdy przekazano instrukcję: „postępuj agresywnie i twarde”, reprezentanci zachowywali się jak w wypadku braku informowania. W tym przypadku potrzebowali dużo czasu na uzyskanie porozumienia. Gdy instrukcja przekazana reprezentantom zalecała postępowania kompromisowe i kooperacyjne, byli oni skłonni zachowywać się jak niereprezentanci. Potrzebowali tym samym mniej czasu na zawarcie porozumienia i odrzucali mniej ofert<sup>102</sup>.

Z przytoczonych badań wynika, iż samo delegowanie negocjatora-reprezentanta przez organizację wpływa na jego skłonność do określonych zachowań. Gdy oczekuje się, iż będzie on zachowywał się zgodnie z określoną strategią negocjacyjną, należy ją skonkretyzować i podać swoje oczekiwania. Nie jest oczywiście wymogiem czynienie tego każdorazowo, gdyż tę rolę może przejąć ogólny cel kodeksu postępowania. Jak obrazują to wyniki badań, ustalanie,

<sup>101</sup> Benton; Benton & Druckman; Druckman, Solomon & Zechmeister, cyt. za.: D. G. Pruitt, *Negotiation Behavior*, Academic Press, New York 1981, s. 41 i 42.

<sup>102</sup> D. G. Pruitt, *Negotiation Behavior*, op. cit., s. 41 i 42.

a zwłaszcza uświadamianie i akceptowanie celów, jest czynnikiem znacząco oddziałującym na wynik negocjacji, pozwalając równocześnie planować działania poszczególnych osób oraz ocenić efekty negocjacyjne.

Szerzej ZPC, jak to postuluje D. McGregor, umożliwia planowanie pracy oraz sprawdzenie skuteczności działania<sup>103</sup>.

ZPC zawiera następujące elementy, które można zaadaptować do sytuacji negocjacyjnej:

- uczestnicy wszystkich szczebli organizacji są zaangażowani w proces zarządzania – wpływa to na akceptację celów (w tym negocjacyjnych) oraz ewentualną implementację poczynionych podczas negocjacji ustaleń;

- cele ustalane przez naczelne kierownictwo sprzyjają skuteczności pracy poprzez swoją wymierność; negocjator także zna wymierne cele, co sprzyja jasności jego zadań oraz porozumieniu z kierownictwem po skończeniu rozmów;

- mocodawcy/przełożeni wyznaczają indywidualne cele wraz z pracownikami (w tym negocjatorami), powiązane z celami organizacji;

- pracownik (negocjator) ma znaczny zakres inicjatywy w doborze narzędzi służących realizacji celów, tym niemniej strategia postępowania jest ograniczona kodeksem etycznym obowiązującym w organizacji;

- przewidywana jest systematyczna analiza efektów działania – umożliwia ona modyfikację celów na przyszłość, ale przede wszystkim dostarcza informacji zwrotnej o wykonaniu<sup>104</sup>.

Zarządzanie przez cele, dzięki swym założeniom odwołującym się do współdecydowania pracowników o rozwoju firmy, sprzyja osiąganiu poczucia zadowolenia z pracy. Satysfakcja z negocjacji jest niewątpliwie istotnym czynnikiem warunkującym sukces negocjacyjny, modyfikuje zachowania w przyszłości, sprzyja maksymalizowaniu szeroko pojętych korzyści organizacyjnych.

### 3. Aspekt psychologiczny celów negocjacyjnych

W ujęciu psychologicznym celem nazywa się antycypowany stan, do którego dąży jednostka używając obmyślonego (antycypowanego, przygotowanego) sposobu postępowania, czyli programu<sup>105</sup>.

Cel, który negocjator sobie uświadomi, ma składnik poznawczy oraz afektywny o dwojakim charakterze. Powoduje wzbudzenie emocji dodatnich, wynikających z przewidywanej gratyfikacji otrzymanej po osiągnięciu celu, oraz

<sup>103</sup> J. A. F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, op. cit., s. 85.

<sup>104</sup> Ibidem.

<sup>105</sup> T. Tomaszewski, *Podstawowe formy organizacji i regulacji zachowań*, w: T. Tomaszewski (red.), *Psychologia*, PWN, Warszawa 1975, s. 504.

emocji ujemnych, niepokoju, wynikających z braku pewności jego osiągnięcia<sup>106</sup>.

W negocjacjach może być silnie reprezentowany zwłaszcza drugi typ emocji, gdyż niepewność jest powodowana takimi czynnikami, jak:

- zachowanie konegocjatora,
- zmienność otoczenia,
- zależności wewnątrzorganizacyjne,
- praca własnego zespołu negocjacyjnego.

Pytanie, które wydaje się ważne, brzmi: czy stała obecność celu negocjacyjnego przed oczyma negocjatora sprzyja jego realizacji. Z. Zaleski twierdzi, że sytuacja, w której cel jest utrzymywany w polu świadomości, staje się czynnikiem zakłócającym realizację zadania. Pomimo że cel nie jest obecny w myślach podmiotu, to negocjator potrafi działać na jego korzyść. Pomocnym jest nawet spojrzenie po czasie z dalszej perspektywy na cel, ocenienie stopnia jego realizacji oraz programu działania, wprowadzenie ewentualnych modyfikacji do strategii postępowania<sup>107</sup>.

Badania Kingera, Barta i Maxeinera<sup>108</sup> wykazały, że ludzie myślą częściej o celach, w które są mocniej zaangażowani, osiągnięcie których stoi pod znakiem zapytania, które trzeba wcześniej sfinalizować. Większość celów negocjacyjnych spełnia te warunki, co sprzyja obecności w świadomości tychże celów.

Na obecność w myślach wpływać będzie także:

- siła zaangażowania w cel,
- motywacyjna wartość celu,
- prawdopodobieństwo sukcesu,
- instrumentalność obecnego celu dla innych celów,
- ilość czasu potrzebna do realizacji celu<sup>109</sup>.

Analizując wskaźniki sprzyjające obecności celów w myślach, widoczne jest, że dla większości negocjatorów (reprezentantów firm) cele negocjacyjne są angażujące (stosunek do pracy), motywujące (ewentualna gratyfikacja w postaci nagród materialnych i niematerialnych), nie do końca pewne do osiągnięcia, konieczne do zaspokojenia innych celów organizacyjnych, o zróżnicowanym i określonym marginesie czasowym potrzebnym do realizacji. W tym kontekście troska o komfort psychiczny i fizyczny negocjatora staje się bardzo istotna, gdyż, jak już wspomniano powyżej – cel negocjacyjny ma tendencję do utrzymywania się w świadomości, a fakt ten może utrudniać jego realizację, zwłaszcza gdy okres negocjacji jest dłuższy.

<sup>106</sup> Z. Zaleski, *Psychologia zachowań celowych*, PWN, Warszawa 1991, s. 59.

<sup>107</sup> Ibidem, s. 63.

<sup>108</sup> Ibidem s. 105.

<sup>109</sup> Ibidem, s. 105.

Wymienione aspekty celu negocjacyjnego czynią z niego element, którego realizacja wymaga dużego kosztu osobistego. Naylor, Ilgen, Schonpflug twierdzą, że jednostka przed przystąpieniem do realizacji celów kalkuluje koszty ich osiągnięcia<sup>110</sup>. Interesująco przedstawia się to, co dla negocjatora stanowi o cenności celu, którego realizację podejmuje pomimo wysokich kosztów. Można sformułować hipotezę<sup>111</sup>, że czynnikami tymi są:

- atrakcyjność pracy,
- przyjemność bycia negocjatorem/reprezentantem firmy,
- uczestniczenie w życiu gospodarczym,
- gratyfikacje materialne (np. premie),
- ewentualna kompensacja życia rodzinnego, towarzyskiego.

Wymienione korzyści w dobie silnej presji osiągnięcia zawodowego sukcesu są w dwojnasób cenne, gdyż gwarantują wyższą pozycję zawodową, przy czym koszty ponoszone przez jednostkę nie odwołują jej, w większości wypadków, od obranej aktywności biznesowej.

#### 4. Podsumowanie

Cele stawiane przez negocjatorów, którzy reprezentują interes firmy, mają dwojakie źródło:

- zewnętrzne – formułowane przez organizację,
- wewnętrzne – formułowane przez negocjatorów.

Ich zadaniem jest z jednej strony zaspokojenie interesu organizacji, a z drugiej – interesu negocjatora. W sytuacji gdy interes którejś ze stron nie zostanie uwzględniony, nie będzie można mówić o udanych negocjacjach, gdyż satysfakcja nie zostanie osiągnięta. Należy pamiętać, że w negocjacjach pojawia się jeszcze druga partia biorąca udział w rozmowach, dlatego też istnieją nie dwa typy celów, lecz przynajmniej cztery.

Realizacja, chociaż częściowa, każdego z rodzajów celów przyczynia się do powodzenia porozumienia. Stąd ważne w procesie dochodzenia do celu jawią się takie umiejętności negocjatorów, jak:

- umiejętność dostrzegania problemu z różnych perspektyw,
- umiejętność komunikowania się,
- umiejętność twórczego podejścia do rozwiązywania problemu.

<sup>110</sup> Ibidem, s. 74.

<sup>111</sup> Hipoteza ta została sformułowana przez autorkę na bazie ekstrapolacji wyników badań cytowanych powyżej.

**Część druga**

**PSYCHOSPOŁECZNE  
ASPEKTY  
PRZEBIEGU NEGOCJACJI**



## Rozdział IV

# CECHY I UMIEJĘTNOŚCI NEGOCJATORÓW WPŁYWAJĄCE NA WYNIK NEGOCJACJI GOSPODARCZYCH

Czynniki psychospołeczne kształtujące wymiar interpersonalny negocjacji w dużym stopniu decydują o atmosferze prowadzonych rozmów i znajdują swoje odzwierciedlenie w wymiernym kształcie kontraktu. Jedno z zaleceń negocjacji opartych na meritum brzmi: „traktuj ludzi miękko, a problem twardo”<sup>112</sup>. By sprostać tak postawionemu wyzwaniu, negocjator podpira się arsenałem swoich umiejętności oraz określonych cech osobowości, natomiast uzewnętrznienie niektórych z nich jest odraczane, stłumione, pozostawione pod kontrolą. Zachowanie skutecznego negocjatora nie polega na fałszowaniu własnych odczuć i pragnień wyrażających się w konkretnym działaniu, lecz na wyważonej kontroli w prezentowaniu siebie innym. Negocjacje gospodarcze nie są bowiem zajęciami terapeutycznymi, które mają przyczynić się do rozwiązania któregoś z osobistych problemów, lecz – jak by na to nie spojrzeć – grą, jaka toczy się pomiędzy aktorami-negocjatorami, i nie ma tu miejsca na odreagowywanie stresów, zahamowań, frustracji. Obrady można niewątpliwie zaliczyć do sytuacji trudnych i to właśnie określone właściwości negocjatora spowodują, iż zakończą się one sukcesem lub porażką. Niniejszy rozdział będzie poświęcony cechom i umiejętnościom negocjatorów, które sprawiają, iż ich funkcjonowanie ocenia się jako skuteczne.

### 1. Cechy negocjatorów

W pierwszej kolejności omówiona zostanie ta część charakterystyki negocjatorów, która powiązana jest z ich cechami, czyli „trwałą charakterystyką osoby

---

<sup>112</sup> R. Fisher, W. Ury, B. Patton, *Dochodząc do tak. Negocjowanie bez poddawania się*, PWE, wyd. II, Warszawa 1994, ss. 92–94.



mogącą służyć do wyjaśnienia obserwowanych regularności i spójności jej zachowania<sup>113</sup>.

### 1.1. Inteligencja i inteligencja emocjonalna

Pojęcie inteligencji definiowane jest bardzo różnorodnie, lecz dla potrzeb niniejszej pracy przyjmijmy definicję Sterna, formułującą inteligencję jako umiejętność przystosowania się do nowych warunków<sup>114</sup>. Przez nowe sytuacje negocjator bywa zaskakiwany często podczas prowadzenia rozmów, a umiejętność poradzenia sobie z nimi będzie warunkowana inteligencją racjonalną powyżej przeciętnej. Można postawić hipotezę, iż o sukcesie m.in. w pracy będzie decydował poziom inteligencji – im jest ona wyższa, tym powodzenie staje się pewniejsze<sup>115</sup>. Inteligencja jest czynnikiem ocenianym przez negocjatorów, jak też przez inne osoby pozostające w interakcji, intuicyjnie. Wnioskuje się o niej na podstawie posiadanego wykształcenia (przyjmuje się, że osoby z wykształceniem wyższym posiadają II powyżej 120), sposobu wysławiania się, argumentowania itp.

W ostatnich latach pojawiło się pojęcie inteligencji emocjonalnej,<sup>116</sup> w której skład wchodzi wiele elementów i to one decydują, a nie sam iloraz inteligencji racjonalnej, o odniesionym sukcesie. Należą do nich według J. B. Leslie i E. Van Velsor:

– samokontrola – zdolność panowania nad własnym stanem emocjonalnym – im bardziej sztuka ta jest opanowana, tym prawdopodobieństwo osiągnięcia sukcesu większe;

– obowiązkowość – skłonność do brania na siebie odpowiedzialności za pomyłki, naprawianie ich i stawianie im czoła;

– wiarygodność – mniejsze stawianie wagi po stronie wywierania dobrego wrażenia, natomiast branie w swych działaniach pod rozwagę potrzeb innych, ich oczekiwań, kierowanie się dobrem kolegów podczas podejmowania decyzji; w negocjowaniu będzie to zgodne z zaleceniem: **badaj stan interesów, staraj się uwzględnić je przy proponowanym rozwiązaniu;**

– umiejętności społeczne – osoby odnoszące sukces są szczerze zainteresowane problemami innych, cechuje je empatia i ciepły, pełen szacunku stosunek do ludzi będących na różnych szczeblach organizacji;

– tworzenie więzi i wspieranie różnorodności – negocjator odnoszący sukces potrafi współpracować z osobami o różnych typach osobowości, wywodzących się z różnych kręgów kulturowych, umiejętnie tworząc przyjazne więzi współpracy<sup>117</sup>.

<sup>113</sup> A. Rebber, *Słownik Psychologii*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2000, s. 106;

<sup>114</sup> Z. Pietrasiniński, *Zdolności*, w: T. Tomaszewski (red.), *Psychologia*, op. cit., s. 735.

<sup>115</sup> G. Bartkowiak, H. Januszek, *Umiejętności kierownicze*, Wyd. AE, Poznań 1999, s. 11.

<sup>116</sup> Inteligencja emocjonalna jest bardziej umiejętnością aniżeli cechą negocjatorów, a przedstawiono ją w tym miejscu pracy za względu na chęć porównania jej z pojęciem inteligencji rozumianym w sposób tradycyjny.

<sup>117</sup> D. Goleman, *Inteligencja emocjonalna w praktyce*, Media Rodzina, Poznań 1999, s. 67 i 68.

Wyraźnie widać, iż pojęcie inteligencji emocjonalnej nie przeciwstawia się tradycyjnemu rozumieniu inteligencji, jest natomiast o wiele szersze i jego zakres dotyka również licznych umiejętności, o których będzie mowa w dalszej części tego rozdziału. Badany w sposób tradycyjny iloraz inteligencji nie stanowi o osiągnięciu sukcesu, dopiero współwystępowanie odpowiednio wysokiego II oraz cech wymienionych powyżej ma moc predykcyjną dla przewidywania sukcesu negocjacyjnego lub – szerzej – zawodowego.

Innymi słowy, kilka osób może cechować się podobnym wynikiem w teście inteligencji, lecz tylko jedna z nich osiągać będzie sukcesy w negocjacjach — można wówczas przypuszczać, iż cechuje ją wyższy niż u pozostałych poziom inteligencji emocjonalnej.

### **1.2. Wiedza merytoryczna**

Tę cechę wielu z badanych negocjatorów uznaje za niezbędną podczas prowadzenia negocjacji. Można przypuszczać, że znajomość produktu, usługi, możliwość dokonania samodzielnej oceny firmy partnerskiej lub projektu będzie niezbędnym atrybutem zawodowego negocjatora, a niedostatek w którejś z wymienionych czynności może w sposób negatywny zaważyć na ewentualnym porozumieniu<sup>118</sup>.

Negocjator podczas prowadzenia rozmów biznesowych skłania się ku diagnozowaniu poziomu wiedzy profesjonalnej i kwalifikacji swego kopartnera, zadając odpowiednio skonstruowane pytania, czy prosząc o wyjaśnienia. Jeżeli stwierdzi braki w poziomie przygotowania swego kopartnera, zyska nad nim przewagę, a niewielu negocjatorów wzbudzi w sobie cechy rodzica ochraniającego<sup>119</sup> i nie wykorzysta zarysowanej szansy na dominację.

Z drugiej jednak strony negocjator może swój deklarowany brak wiedzy wykorzystać jako technikę negocjacyjną, służącą do zdyskredytowania argumentów kopartnera. Poprzez komunikat: „Niech pan o tym nie opowiada, ja i tak niewiele z tego rozumiem”, jeden z uczestników rozmów odbiera drugiej stronie argumenty przemawiające za niecodziennymi zaletami oferowanego produktu czy usługi. Wypowiedziane zdanie oczywiście nie oznacza faktycznego braku wiedzy.

### **1.3. Poczucie umiejscowienia kontroli**

Pojęcie poczucia umiejscowienia kontroli wprowadził do psychologii B. A. Rotter, opierając je na kontinuum, na którego jednym końcu znajduje się wewnętrzz-

<sup>118</sup> Por. E. Kowalczyk, *Psychospołeczne uwarunkowania osiągnięcia sukcesu w negocjacjach*, Zeszyty Naukowe WSZiB w Poznaniu, rok II, 1(3)/1998.

<sup>119</sup> Stan rodzica ochraniającego pojawia się jako jeden ze stanów osobowości w teorii analizy transakcyjnej, która szerzej została omówiona w części III, rozdziale VII.

ne umiejscowienie kontroli, a na drugim zewnętrzne umiejscowienie kontroli. Cecha ta budowana jest na bazie subiektywnego odbioru rzeczywistości i wewnętrznego przekonania osoby o podmiotowym charakterze skutków własnego działania lub o wpływie niekontrolowanych czynników zewnętrznych<sup>120</sup>.

Osoba wewnątrzsterowna<sup>121</sup> upatruje przyczyn osiągnięcia sukcesu lub doznania porażki w swojej aktywności, predyspozycjach, zaangażowaniu. Negocjator wewnątrzsterowny charakteryzuje się m.in.:

- aktywnym poszukiwaniem nowych informacji o klientach, produktach, sytuacji ekonomicznej oraz będzie czuły na informacje dochodzące do niego z różnych źródeł, co sprzyjać będzie realizacji założonych celów,
- spostrzeganiem różnorodnych rozwiązań powstałego problemu, co łączyć się będzie z twórczym i innowacyjnym działaniem,
- spostrzeganiem własnego doświadczenia wyniesionego z dotychczasowych sytuacji negocjacyjnych jako źródła wiedzy i kształtowania umiejętności,
- cechowaniem się zachowaniami w większym stopniu realistycznymi, co skróci czas rozmów i zapobiegnie rozczarowaniom,
- posiadaniem mniejszej skłonności do konformizmu, co uchroni negocjatora przed niekorzystnym układem i deklarowaniem zbyt dużych koncesji,
- skuteczniejszym zwalczaniem stresu, co sprzyja szybszej regeneracji sił, bardziej stabilnemu procesowi myślenia, wnioskowania i podejmowania decyzji negocjacyjnych<sup>122</sup>.

Przewaga negocjatora o wewnętrznym umiejscowieniu kontroli jest widoczna i wręcz trudno wyobrazić sobie osobę profesjonalnie negocjującą znajdującą się na przeciwnym krańcu kontinuum.

#### 1.4. Postawy wobec partnerów

Zgodnie z propozycją takich autorów, jak A. H. Eagly, S. Chaiken oraz J. M. Olson, M. P. Zanna, można przyjąć definicję postawy mówiącą, iż jest to stała,

<sup>120</sup> X. Gliszczyńska, *Skala I-E w pracy. Technika pomiaru poczucia kontroli w sytuacji pracy*, PTP, Warszawa 1990, s. 4.

<sup>121</sup> Wewnątrzsterowność jest pojęciem oznaczającym, iż osoba posiada wewnętrzne umiejscowienie kontroli, czuje się odpowiedzialna za swoje życie oraz za odnoszone sukcesy lub porażki. Na drugim krańcu plasuje się zewnętrzsterowność, oznaczająca spostrzeganie czynników wpływających na życie w kontekście zdarzeń zewnętrznych.

<sup>122</sup> X. Gliszczyńska, *Skala I-E w pracy*, op. cit., s. 7; W. Domachowski, S. Kowalik, J. Miluska, *Z zagadnień psychologii społecznej*, PWN, Warszawa 1984, s. 37, 51 i 52; B. A. Rotter, *A New Scale for the Measurement of Interpersonal Trust*, „Journal of Personality”, 26/1967, ss. 443–452; cyt. za: G. Bartkowiak, H. Januszek, *Umiejętności...*, op. cit., s. 25 i 26.

trwała ocena – pozytywna lub negatywna – ludzi, rzeczy, idei<sup>123</sup>. Postawa nie zmienia się więc łatwo, a praca nad zmianą w jej zakresie jest trudna i długotrwała, często wymagająca stosowania technik socjotechnicznych.

Negocjatorzy, obserwując swoich kopartnerów oraz otoczenie, wypracowują sobie określone nastawienie, od którego będzie zależało ich postępowanie.

Postawy w ujęciu S. Nowaka posiadają trzy komponenty: poznawczy, emocjonalny i behawioralny<sup>124</sup>, a ich kształt decyduwać będzie o jakości kontaktów negocjacyjnych i końcowym wyniku rozmów.

Komponent poznawczy odnoszący się do kopartnera to zbiór przekonań, sądów, ocen na temat jego wiedzy profesjonalnej, hierarchii zawodowej, statusu społecznego, życia pozazawodowego itp. Komponent ten stosunkowo najłatwiej podlega zmianie w sytuacji, gdy dostarczone zostaną nowe informacje na temat konegocjatora. Oczywiście i w tym przypadku może dojść do wzbudzenia dysonusu poznawczego i obrony przed zmianą ukształtowanych poglądów.

Komponent emocjonalny dotyczący przedstawiciela drugiej strony to uczucia i nastroj, jaki wywołuje u negocjatora kontakt bezpośredni lub pośredni z konegocjatorem. W negocjacjach ważne jest, aby komponent emocjonalny nie kierował postępowaniem negocjatora – w tym celu określa się jego zabarwienie i uświadamia sobie przyczyny wywołujących emocji.

Komponent behawioralny to działania, jakie prezentuje negocjator wobec kopartnera rozmów. Jest to dające się zaobserwować zachowanie wobec przedmiotu postawy. Trudno jest niewątpliwie pozostać w swym zachowaniu neutralnym, gdy inne komponenty postawy dyktują negatywny obraz kopartnera. Jedynie samokontrola, świadomość własnych stanów wewnętrznych może pomóc w sprzyjającym negocjacom postępowaniu. Nie oznacza to fałszowania swoich reakcji, lecz jedynie niepoddawanie się impulsom i wgląd we własny stan emocjonalny. Podobne zasady obowiązują w sytuacji, gdy postawa negocjatora wobec kopartnera jest dalece pozytywna, jako że kierowanie się również dodatnim komponentem emocjonalnym nie sprzyja osiągnięciu rzeczowego wyniku negocjacji.

W sytuacji gdy postawy są kierunkowskazem działania, wskazane jest, aby nie budować zbyt pochopnie sądów na temat kopartnerów. Często negocjator w trakcie przygotowań do negocjacji zbiera informacje dotyczące osób, z którymi przyjdzie mu się spotkać; do uzyskanych danych powinien podejść szczególnie ostrożnie, gdyż raz skonstruowane nastawienie trudno zmienić, kieruje ono na ogół sku-

<sup>123</sup> A. H. Eagly, S. Chaiken, *The Psychology of Attitudes*, Fort Worth, TX: Harcourt Brace Jovanovich, 1993; cyt. za: E. Aronson, T. D. Wilson, R. M. Akert, *Psychologia społeczna. Serce i umysł*, Wyd. Zysk i s-ka, Poznań 1997, s. 313; J. M. Olson, M. P. Zanna, *Attitudes and Attitude Change*, „Annual Review of Psychology” 44/1993, ss. 117–154; cyt. za: E. Aronson, T. D. Wilson, R. M. Akert, *Psychologia społeczna*, op. cit., s. 313.

<sup>124</sup> S. Nowak, *Pojęcie postawy w teoriach i stosowanych badaniach społecznych*, w: S. Nowak (red.), *Teorie postaw*, PWN, Warszawa 1973, s. 23.

tecznie działaniami, co w przypadku nieadekwatnych sądów może okazać się bardzo ważne na wynikach rozmów.

### 1.5. Potrzeby psychologiczne negocjatorów

Potrzebą, w ujęciu bardzo ogólnym, nazywa się stan, gdy A wymaga B w celu normalnego funkcjonowania. Pozbawiając A elementu B, sprawiamy, iż ten pierwszy będzie działał w sposób dysfunkcjonalny<sup>125</sup>. W sytuacji negocjacyjnej potrzebą negocjatora będzie stan, dobro, czynność drugiej strony, które zapewnią mu prawidłowe funkcjonowanie w pełnionej roli. Wynika z tego, iż zaspokoić potrzebę może zarówno sam negocjator, jak też jego otoczenie dostarczające odpowiednich elementów. W przypadku gdy negocjator dąży do zaspokojenia własnych potrzeb, może zacząć innych traktować instrumentalnie, a czynnikiem ograniczającym to zjawisko jest uświadomienie sobie, że zaspokajanie potrzeb zachodzi często na drodze wzajemnej wymiany.

Analizując funkcjonowanie negocjatorów, oparto się na dwóch spośród kilku teorii psychologicznych wyjaśniających strukturę potrzeb osobowości.

#### 1.5.1. Teoria negocjacji jako zaspokajania potrzeb

Propozycję analizy potrzeb negocjatorów, opartą na przekształconej hierarchii potrzeb A. H. Masłowa, prezentuje G. I. Nierenberg<sup>126</sup>. Formułuje on zasady **Teorii negocjacji jako zaspokajania potrzeb**, w myśl której istnieje nie pięć szczebli potrzeb, lecz siedem, na które składają się:

- potrzeby homeostatyczne,
- potrzeby bezpieczeństwa,
- potrzeby miłości i przynależności,
- potrzeba wartości,
- potrzeba samoaktualizacji,
- potrzeba wiedzy i rozumienia,
- potrzeby estetyczne.

W zaprezentowanej propozycji dwa ostatnie poziomy potrzeb są potrzebami, o których A. H. Masłowa mówił, iż nie tworzą oddzielnych grup, lecz służą do zaspokajania pozostałych szczebli hierarchii<sup>127</sup>. Rada, której udziela autor książki, brzmi: „jeżeli twój oponent odwołuje się w negocjacjach do którejś z potrzeb, ty powinieneś odwołać się do potrzeby bardziej bazowej, żeby w ten sposób zwiększyć siłę oddziaływania argumentów”. Oznacza to, iż w tym przypadku obowią-

<sup>125</sup> T. Tomaszewski, *Podstawowe formy organizacji i regulacji zachowań*, w: T. Tomaszewski, *Psychologia*, op. cit., s. 491.

<sup>126</sup> G. I. Nierenberg, *Sztuka negocjacji jako metoda osiągania celu*, Studio Emka, Warszawa 1994, ss. 108–119, 170–245.

<sup>127</sup> Por. J. F. Maubert, *Négocier, Les clés pour réussir*, Dunod, Paris 1991, ss. 31–40.

zują te same zasady kolejności zaspokajania potrzeb jak w teorii macierzystej A. H. Maslowa.

Analiza negocjacji oparta na badaniu potrzeb negocjatorów opiera się również na wyznaczeniu poziomów negocjacji, do których zalicza się: poziom interpersonalny, poziom wewnątrzorganizacyjny<sup>128</sup>, poziom międzyorganizacyjny i poziom międzynarodowy. Często poziomy te nie występują rozłącznie, lecz mamy do czynienia z negocjacjami, w których różne poziomy są uaktualnione.

W myśl propozycji G. I. Nierenberga, można analizować sposób zaspokajania potrzeb w sześciu wariantach:

- negocjatorem kieruje chęć zaspokojenia potrzeb kopartnera,
- negocjatorem kieruje chęć zaspokojenia własnych potrzeb,
- negocjatorem kieruje chęć zaspokojenia potrzeb zarówno własnych, jak i kopartnera,
- negocjator postępuje wbrew własnym potrzebom,
- negocjator postępuje wbrew potrzebom kopartnera,
- negocjator postępuje wbrew potrzebom własnym i kopartnera.

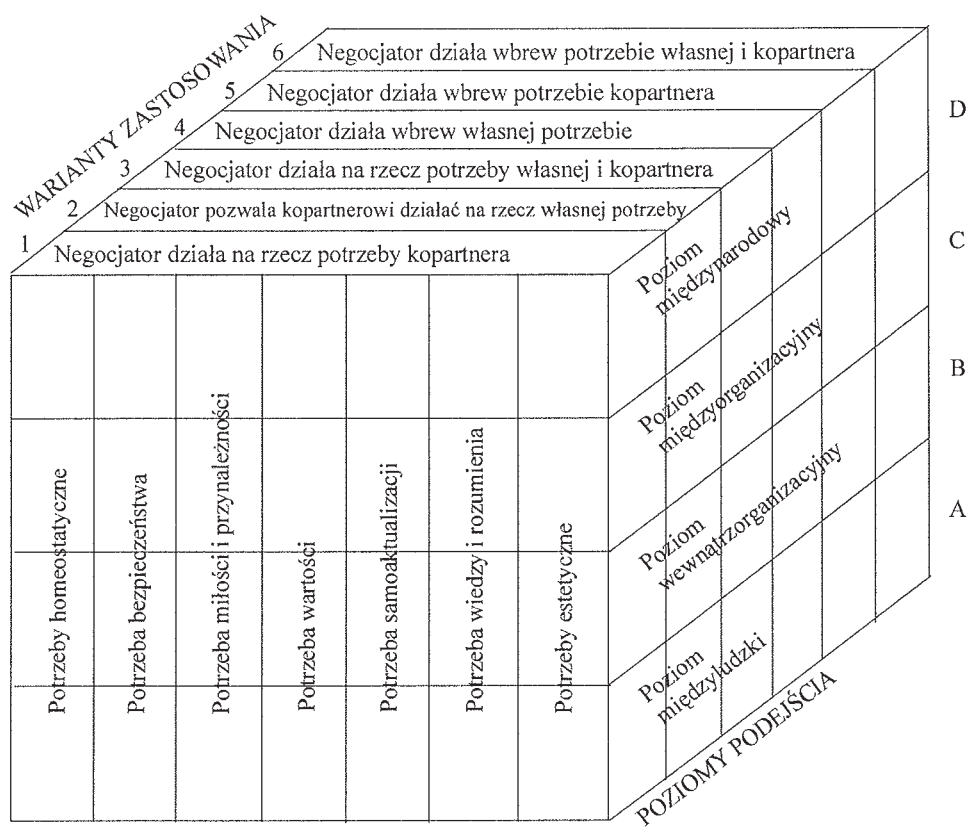
Rys. 7 oddaje przestrzenne powiązania pomiędzy wymienionymi potrzebami, poziomami negocjacji a sposobami zaspokajania potrzeb.

Rysunek przedstawia 168 wariantów rozmów negocjacyjnych. Potrzeby homeostatyczne zaspokajane są na czterech poziomach negocjacyjnych i według sześciu wariantów działania negocjatora. Potrzeby te w sytuacji negocjacji gospodarczych występują, gdy mamy do czynienia z niepokojem związanym z brakiem środków pomocnych do przezwyciężenia głodu, wygodami związanymi ze snem, seksualnością. Negocjator, który oferuje produkty z tej dziedziny, będzie miał ułatwione zadanie, gdyż może oprzeć się na najbardziej bazalnych instynktach ludzkich. Wszystkie cztery poziomy negocjacji mogą pojawić się w trakcie tych rozmów – zarówno aspekt interpersonalny (zaangażowanie konkretnych osób), jak i wewnątrz- i międzyorganizacyjny (negocjacje wewnątrz zespołu negocjacyjnego i pomiędzy przedstawicielami różnych organizacji) i międzynarodowy (np. negocjacje pomiędzy koncernami międzynarodowymi lub w firmach międzynarodowych). W każdej z sytuacji negocjator może wybrać różną strategię wariantową realizacji potrzeb. Idealnym rozwiązaniem jest zaspokojenie potrzeb własnych i kopartnera. Odpowiada to zasadzie słuchania potrzeb (interesów) innych i otwartego komunikowania potrzeb (interesów) swoich. W podobny sposób można analizować pojawiające się gambity schematu.

Negocjator, który posługuje się teorią negocjacji jako zaspokajania potrzeb, cechuje się wieloma umiejętnościami, do których należeć będą:

---

<sup>128</sup> Propozycja G. Nierenberga nie zawiera tego poziomu, lecz, opierając się na studiach literaturowych, autorka doszła do wniosku o konieczności wzbogacenia klasyfikacji o ten poziom negocjacyjny.



Rys. 7

### Obszary w teorii negocjacji jako zaspokajania potrzeb

Źródło: G. I. Nierenberg, *Sztuka negocjacji jako metoda osiągnięcia celu*, Studio Emka, Warszawa 1994, s. 172, w modyfikacji autorki

- umiejętność słuchania,
- umiejętność argumentowania,
- zachowania asertywne,
- empatia,
- wgląd w siebie.

Koncepcja G. I. Nieremberga pozwala dokonać rzetelnej, wielowymiarowej analizy zachowania negocjatora, jego stosunku do samego siebie i kopartnera. Zwraca uwagę na korzyści i zagrożenia płynące z różnych postaw uczestników negocjacji.

### 1.5.2. Teoria potrzeb H. A. Murray'a

W ujęciu H. A. Murray'a potrzeba jest konstruktem hipotetycznym, o którego działaniu można wnioskować jedynie w sposób pośredni. Obiektywne informacje mają charakter bodźca oraz reakcji organizmu na niego. Można domniemy-

wać, iż w organizmie istnieje siła, która pośredniczy między tymi dwoma czynnikami i którą nazwano potrzebą<sup>129</sup>.

Murray wprowadził do swej teorii dwa pojęcia: potrzeba i popęd. Proces będący czynnikiem uruchamiającym działanie jednostki, czyli napięcie, pragnienia, zamiary, nazwany jest potrzebą psychiczną, natomiast samo dążenie, mające na celu usunięcie stanu niedoboru, nosi nazwę popędu.

Rozróżniono dwa typy potrzeb: wiscerogenne – aktywizowane przez procesy fizjologiczne, oraz potrzeby psychogenne – zadaniem których jest zaspokojenie psychiczne lub emocjonalne człowieka.

Potrzeby psychiczne mogą przejawiać się w sposób jawny lub ukryty (w wyobrażeniach, myślach), co spowodowane jest działaniem w trakcie rozwoju różnorodnych mechanizmów obronnych.

Ponadto potrzeby dominujące nie są stałe, ale dynamicznie zmieniają się w różnych momentach życia, tworzą wiązki, czasami konkurują ze sobą, będąc przyczyną konfliktów wewnętrznych.

Potrzeby wymienione przez Murray'a<sup>130</sup>, w postaci wiązek, uwidoczniają się zarówno u negocjatora, jak i jego kopartnera, a prawidłowe ich rozpoznanie pomoże w prowadzeniu rozmowy w pożądanym kierunku.

G. Atkinson proponuje zachowania pomocne w radzeniu sobie, gdy negocjator zdiagnozuje u swego kopartnera którąś z potrzeb. Krótką ich charakterystykę oraz zalecane zachowanie przedstawia tab. 8.

Tab. 8.

*Potrzeby negocjatorów i zachowania pomocne*

Rodzaj potrzeby i krótka charakterystyka	Sugestie zachowania pomocnego
<b>Potrzeba nabywania</b> zdobycie posiadania i własności, negocjowanie lub hazard, praca dla pieniędzy lub dóbr	demonstrowanie gotowości do negocjowania, mówienie o „zrobieniu układu”
<b>Potrzeba opiekowania się</b> ochrona przeciwko przemocy i zranieniu	upewnienie się, że nic z wyjątkiem negocjowanych punktów nie ulegnie zmianie; sporządzenie listy jego wsparcia dla zmian zawartych w umowie
<b>Potrzeba porządku</b> aranżacja i organizowanie; bycie skrupulatnie precyzyjnym	pozwolenie kopartnerom na włączenie się w detale przygotowywanej umowy i/lub wprowadzanie jej w życie; jeżeli ma wątpliwości podczas negocjowania danie mu więcej szczegółów, aby poczuł się bardziej wprowadzony w temat

<sup>129</sup> H. A. Murray, *Explorations in Personality*, Oxford Univ. Press, New York 1953, wyd. V, cyt. za.: S. Siek, *Wybrane metody...*, op. cit., s. 189–194; C. S. Hall, G. Lindzey, *Teorie osobowości*, PWN, Warszawa 1990, ss. 195–228.

<sup>130</sup> Zob. S. Siek, *Wybrane metody...*, op. cit., s. 193.



cd. tab. 8

Rodzaj potrzeby i krótka charakterystyka	Sugestie zachowania pomocnego
<b>Potrzeba zatrzymywania</b> chęć zatrzymania rzeczy posiadanych; odmowa dania czegoś lub pożyczania	zmierzenie się z faktem, że nie ma alternatywy i staranie się handlować każdą pozycję; nie można zwracać uwagi na dominującą potrzebę kopartnera
<b>Potrzeba tworzenia</b> chęć organizowania i budowania nowych rzeczy	znalezienie metody wykorzystania tej potrzeby podczas negocjowania i po jego zakończeniu
<b>Potrzeba wyższości</b> może być rozdzielona na dwie potrzeby składowe: potrzebę osiągnięć (chęć władzy nad rzeczami, ludźmi, ideami) i potrzebę doznawania aprobaty (wysiłek w celu osiągnięcia aprobaty i podniesienia statusu społecznego)	nie kwestionowanie statusu lub zdolności kopartnera do kontrolowania jego własnych podwładnych dopóki jest to korzystny czynnik strategiczny; wskazanie, jeżeli to możliwe, że cel kopartnera będzie możliwy do osiągnięcia dzięki zaakceptowaniu stanowiska negocjatora
<b>Potrzeba osiągnięć</b> chęć przezwyciężenia trudności, ćwiczenie siły, wyzwanie w robieniu czegoś trudnego tak szybko, jak to możliwe	wykorzystanie tej potrzeby jako środka podtrzymującego rozmach w osiągnięciu porozumienia – można nawet dodawać wartości tej potrzebie w hierarchii konegocjatora; jest on w stanie dostrzec postęp w działaniach i dobrze jest ten fakt wykorzystać
<b>Potrzeba doznawania aprobaty i uznania</b> chęć otrzymania uznania, szacunku, docenienia osiągnięć po włożonym w pracę wysiłku; poszukiwanie dystynkcji, prestiżu społecznego, honorów lub zaszczytów	taka potrzeba czyni ludzi wrażliwymi na pochlebstwa i nagrody. Jeżeli całą chwałę za negocjacje chcą przypisać sobie, dobrze jest zgodzić się na to. Niektórzy ludzie nie są nastawieni przychylnie do siłowego przekonywania do propozycji, wtedy dobrze jest użyć pochlebstw <sup>131</sup>
<b>Potrzeba ekshibicjonizmu</b> chęć przyciągnięcia uwagi innych; ponadto ekscytowanie, zabawianie, przyciąganie uwagi, szokowanie, uszczęśliwianie innych; dramatyzowanie własnej osoby	w interesie negocjatora jest pomijanie tej potrzeby u kopartnera; najlepszym zachowaniem jest <i>brak reakcji</i> , ponieważ potrzeba ta wymaga reagującego audytorium
<b>Potrzeba unikania przemocy</b> chęć uniknięcia deprecjacji respektu do samego siebie, zachowania dobrego imienia, bycie odpornym na krytykę aby zachować dystans psychologiczny, oparta na poczuciu godności i osobistej wrażliwości	zademonstrowanie, iż niepowodzenie w porozumieniu obniża w oczach negocjatora szacunek dla kopartnera <sup>132</sup> i oddanie odpowiedzialności za jego reputację w jego własne ręce
<b>Potrzeba unikania poniżania we własnych oczach</b> chęć uniknięcia niepowodzeń, wstydu, ośmieszenia; odmowa poddania się czyimś wpływom	

<sup>131</sup> Jest to manipulacyjna technika wpływania na emocje pozytywne, co może prowadzić do zwiększenia czujności przez manipulowanych negocjatorów.

<sup>132</sup> Jest to taktyka manipulacyjna, mogąca stanowić broń obosieczną. Wydaje się, że korzystniejszym rozwiązaniem jest niewpływanie na samoocenę kopartnera.

cd. tab. 8

Rodzaj potrzeby i krótka charakterystyka	Sugestie zachowania pomocnego
<b>Potrzeba usprawiedliwiania się</b> chęć obrony siebie przed winą lub oskarżaniem; osądzanie czyjeś działania; nakłanianie, wyjaśnianie i tłumaczenie się	nie czynienie z negocjacji sprawy o znaczeniu dla własnego honoru; upewnienie się, że negocjator ma otwartą drogę do porozumienia i nie grozi mu po podpisaniu umowy utrata twarzy (możliwe jest użycie powyższego jako argumentu w sporze negocjacyjnym w celu osiągnięcia sukcesu)
<b>Potrzeba kompensacji</b> chęć zniwelowania cudzego zwycięstwa poprzez restrykcje i plotkowanie	jeżeli ostatnia runda skończyła się wygraną negocjatora, może się spodziewać ze strony kooperatora większego oporu w kolejnym starciu
<b>Potrzeba dominacji</b> chęć wpływania lub kontrolowania innych; perswadowanie, zabranianie, dyktowanie; przewodzenie i kierowanie; chronienie przed niewłaściwym działaniem; organizowanie pracy grupy	akceptowanie konegocjatora jako oficjalnego lidera grupy, którą reprezentuje; nie kwestionowanie jego zdolności do kontrolowania i przewodzenia, lecz jeżeli jego poczynania zagrażają dobru porozumienia – zadanie fundamentalnych pytań o postępowanie zgodne z interesem grupy
<b>Potrzeba uległości</b> podziwianie i uległe podążanie za zwierzchnikiem; współpraca z liderem; służenie sprawie lub osobom z przyjemnością	demonstrowanie doceniania wsparcia ze strony kopartnera
<b>Potrzeba podobieństwa</b> chęć otrzymywania wsparcia; chęć naśladowania autorytetów lub udawania ich; identyfikowanie się z innym; zgoda i wiara	dowiedzenie się, kogo kopartner szanuje i poznanie jego sposobu myślenia. Zarażenie się samemu tymi zasadami, co pomoże lepiej zrozumieć konegocjatora i w efekcie oddziaływać na niego. Gdy postępowanie jego jest różne od działań innych członków zespołu, potrzeby tej należy użyć zgodnie z wymogami sytuacji
<b>Potrzeba autonomii</b> chęć oporu wobec wpływów i rozkazów; odrzucenie autorytetów; obstawanie za niezależnością	w miarę możliwości konstruowanie sytuacji negocjacyjnej, w której kopartner wyprowadza własne wnioski, ale na drodze zbudowanej przez negocjatora. Może być tu przydatna technika wymuszonego wyboru
<b>Potrzeba odróżniania się</b> działanie odmienne od innych; bycie unikalnym; popieranie strony przeciwnej; prezentowanie niekonwencjonalnych poglądów	oferowanie wsparcia dla nowych pomysłów w celu zapewnienia sukcesu; wykazanie chęci zrozumienia potrzeby konegocjatora, nawet gdy przewiduje się, że sugestie będą odrzucone
<b>Potrzeba agresji</b> chęć pomniejszenia, zranienia, oskarżenia, ośmieszenia drugiej osoby	danie do zrozumienia, że agresja nie przynosi pożądanego rezultatu; czekanie na odsłonięcie słabych stron i oddanie ciosu <sup>133</sup>

<sup>133</sup> Proponowana taktyka jest niebezpieczna, gdyż powoduje uruchomienie błędnego koła agresji. Alternatywą jest zachowanie asertywne i jego techniki radzenia sobie w sytuacjach trudnych.

cd. tab. 8

Rodzaj potrzeby i krótka charakterystyka	Sugestie zachowania pomocnego
<b>Potrzeba poniżenia się</b> chęć podporządkowania się. Przepraszenie, usprawiedliwianie się, kajanie się; samoponiżanie	przyjmowanie wyrażania potrzeby z wyrozumiałością. Nieeksplorowanie jej, chociaż z drugiej strony niezaprzeszczenie usatysfakcjonowania jej
<b>Potrzeba unikania psychicznego urazu</b> unikanie obwiniania, ostracyzmu lub karania przez wpływające społeczne lub niekonwencjonalne oddziaływania; chęć bycia OK i przestrzegania prawa	zagwarantowanie poczucia bezpieczeństwa wyrażone poprzez akceptowalne propozycje; demonstrowanie chęci działań prowadzących do gospodarczego porządku
<b>Potrzeba afiliacji</b> pozostawanie w przyjaźni i tworzenie stowarzyszeń; pozdrawianie, łączenie się i życie z innymi; kooperowanie i przestrzeganie zasad społecznych we współzyciu; tworzenie grup	oferowanie przyjaźni w negocjacjach; unikanie zachowań mogących generować stres u konegocjatora <sup>134</sup>
<b>Potrzeba odrzucania i izolacji</b> pomijanie, ignorowanie, wyłączenie się, pozostawanie na uboczu; bycie niezmiennym i bezwzględny	taka osoba teoretycznie nie powinna być członkiem delegacji negocjatorów
<b>Potrzeba żywienia i opiekowania się</b> żywienie, pomaganie lub chronienie bezbronnych; wyrażanie sympatii	niepytanie pod żadnym pozorem o motyw takiego postępowania oraz ewentualne korzyści; unikanie taktów związanych z naciskiem i pozyskanie dla siebie sympatii konegocjatora
<b>Potrzeba doznawania opieki i oparcia</b> szukanie pomocy, ochrony, sympatii; prośenie o pomoc; oczekiwanie uprzejmości; bycie zależnym	stworzenie wrażenia bycia ojcowskim w relacji z kopartnerem <sup>135</sup>
<b>Potrzeba zabawy</b> chęć śmiechu, żartowania i radości	dzielenie nastroju z kopartnerem; jeżeli przeszkadza to w negocjacjach, pomocne będzie stosowanie reakcji niezwracania uwagi
<b>Potrzeba poznawcza</b> zadawanie pytań; szukanie podniety w nowościach; patrzenie, słuchanie, badanie; poszukiwanie wiedzy	stosowanie kroków pomocnych konegocjatorowi w znalezieniu odpowiedzi na nurtujące go pytania dotyczące sytuacji. Stworzenie warunków do pracy eksploracyjnej i samodzielnego dochodzenia do rozwiązań przez kopartnera
<b>Potrzeba informowania innych</b> wskazywanie i demonstrowanie zasad; relacjonowanie faktów; służenie informacją, wyjaśnieniami, interpretacją, wykładami	pozwolenie na zabranie głosu, lecz też znalezienie sposobu na odebranie mu go w odpowiednim momencie

Źródło: G. Atkinson, *The Effective Negotiator*, wyd. 3, Negotiating System Publications, London 1983, ss. 167–173.

<sup>134</sup> Taktiką pomocną będzie tutaj traktowanie ludzi miękko, natomiast problemu twardo. Pomimo spodziewanych korzyści, nie warto łączyć negocjacji z przyjaźnią, gdyż może się to obrócić przeciwko obu stronom.

<sup>135</sup> Taka postawa pociąga za sobą branie odpowiedzialności za czyny drugiej strony. Alternatywą jest zwrócenie uwagi kopartnera na ten aspekt jego postępowania i traktowanie go jako osoby samostanowiącej i współodpowiedzialnej.

W części badawczej podano wyniki, jakie uzyskali badani w teście przymiotników ACL, którego konstrukcja oparta jest na teorii potrzeb Murray'a. Analizując potrzeby negocjatorów oraz ich kopartnerów ujawnione w analizie, można skonstruować scenariusz pomocnych zachowań uczestników negocjacji gospodarczych. Trudno jest posługiwać się jednak sztywnym wzorcem reakcji i w warunkach naturalnych należałoby każdorazowo diagnozować potrzeby kopartnera i, w zależności od sytuacji, modyfikować własne zachowania.

Szczególnie cenną umiejętność stanowi dar odczytywania potrzeb innych oraz takie wychodzenie naprzeciw drugiej stronie, aby nie odczuła działań jako chęci manipulacji, gdyż może to doprowadzić do pojawienia się agresji i spadku zaufania we wzajemnych kontaktach.

### 1.6. Samoocena i zaufanie do siebie

System przekonań na własny temat, a dotyczących umiejętności, zdolności, cech osobowości, cech fizycznych, składa się na samoocenę jednostki. Im samoocena jest wyższa, tym w większym stopniu przyczyniać się będzie do odnoszenia sukcesów, natomiast jeżeli jednostkę cechować będzie niepewność, będzie to czynnikiem towarzyszącym porażkom.

Tworzenie systemu samooceny jest procesem skomplikowanym, a w jego toku jednostka bierze pod uwagę swoje dokonania, oceny i opinie innych osób, opracowując je w miarę spójny system wartościujący siebie samego<sup>136</sup>. Negocjator, tworząc opinie o sobie jako o osobie pełniącej rolę negocjacyjną, rozważa swoje dotychczasowe osiągnięcia, reakcje innych osób zaangażowanych w rozmowy, ocenę własnej pracy dokonywaną przez członków własnego zespołu oraz przez mocodawców/przełożonych. Czynnikiem, który również bierze udział w procesie tworzenia samooceny, jest częstotliwość delegowania go na kolejne rozmowy (przejaw zaufania względem jego osoby), premie uznaniowe, jakość realizowanego porozumienia. W tworzeniu adekwatnej samooceny będą przydatne ustalenia pojawiające się w fazie postnegocjacyjnej, mające na celu podsumowanie procesu i produktu finalnego negocjacji. Zaliczyć do nich można sposób nawiązywania kontaktów, umiejętne podtrzymywanie więzi między partnerami, przygotowanie propozycji kontraktu, słuszność przyjętych założeń strategicznych, adekwatność procesu przygotowań do negocjacji. Negocjator, oceniając swoje umiejętności w wymienionych wymiarach, tworzy obraz samooceny, który oddziałuje na dalsze negocjacji, gdyż albo przyczynia się do utrwalenia przekonania na temat profesjonalizmu, albo wymusza doskonalenie wiedzy i umiejętności danej osoby.

Nawet dobry negocjator, ale o zaniżonej samoocenie, nie będzie nigdy w pełni wartościowym reprezentantem firmy. Podobnie jak obiektywnie słaby

<sup>136</sup> G. Bartkowiak, H. Januszek, M. Pietraszewski, *Przedsiębiorczość – cz. I*, Wyd. eMPi<sup>2</sup>, Poznań 1995, s. 36 i 37.

negocjator o zawyżonej samoocenie. Nieadekwatna samoocena jest spowodowana wieloma prawidłowościami psychologicznymi, z którymi musi uporać się jednostka budująca obraz własnej osoby.

### 1.7. Zaufanie interpersonalne

Przez zaufanie interpersonalne rozumie się uogólnione przekonanie wobec drugiej osoby, grupy społecznej lub instytucji, mówiące, iż można polegać na jej słowie lub przyrzeczeniu niezależnie od formy jego wyrażenia. Opinie takie powstają na podstawie sądów, którą cechują się: 1. intencją zachowań wiarygodnych, 2. kompetencjami niezbędnymi do ich spełnienia, 3. możliwością realizacji zarówno intencji, jak i dania wyrazu kompetencjom<sup>137</sup>.

Sprawą budzącą wątpliwość jest postępowanie oparte na zaufaniu interpersonalnym w negocjacjach gospodarczych, a wynikające z zaleceń stylu miękkiego (ufaj innym), twardego (nie ufaj innym) i rzeczowego (postępuj niezależnie od zaufania)<sup>138</sup>. Z zasady obowiązującej w stylu rzeczowym wnioskować można, iż korzyść z negocjowania na zasadzie partnerskiej może przynieść postawa, w której subiektywne przekonania dotyczące zaufania interpersonalnego nie są brane pod uwagę jako element przetargowy. Postępowanie niezależne od zaufania oznacza dopracowanie szczegółów umowy, dbanie o stronę wykonawczą i ocenę możliwości dopełnienia zobowiązań na podstawie prognozy sytuacji kopartnera, a nie dotychczasowych aspektów współpracy.

Udzielenie **kredytu zaufania** drugiej stronie wiąże się zazwyczaj z poniesieniem większego ryzyka aniżeli czynią to drudzy i przerzuceniem odpowiedzialności za pomyślność transakcji na barki jednej ze stron.

## 2. Umiejętności negocjatora

Kolejna część rozdziału zostanie poświęcona umiejętnościom psychologicznym, które wspomagają funkcjonowanie negocjatora, a są „zdolnością do realizacji złożonych, dobrze zorganizowanych wzorców zachowań w sposób płynny i elastyczny, zapewniający osiągnięcie jakiegoś celu lub wyniku”<sup>139</sup>. Wykorzystanie omawianych poniżej umiejętności nie ogranicza się jedynie do sytuacji nego-

<sup>137</sup> Z. Ratajczak, *Zaufanie interpersonalne*, w: X. Gliszczyńska, (red.), *Człowiek jako podmiot życia społecznego*, Ossolineum, Wrocław 1983; C. Thorslund, *Interpersonal Trust: A Review and Examination of Concept*, „Gateborg Psychological Reports”, 1976, ss. 234–261; cyt. za: G. Bartkowiak, H. Januszek, *Umiejętności kierownicze*, op. cit., s. 29.

<sup>138</sup> R. Fisher, W. Ury, B. Patton, *Dochodząc do tak...*, op. cit., s. 43.

<sup>139</sup> A. Rebbert, *Słownik psychologii*, op. cit., s. 791.

cjowania, lecz pomocne jest także w innych sytuacjach zawodowych i pozazawodowych. Tym niemniej w tym miejscu zostanie poddana analizie ich przydatność w procesie prowadzenia rozmów biznesowych.

## 2.1. Umiejętności asertywne

Pojęcie asertywności stało się bardzo popularne w ostatnich latach wśród polskich menedżerów, lecz nie zawsze jego rozumienie jest zgodne z filozofią założeń teorii. Często wręcz przyjmuje kształt pseudoasertywności<sup>140</sup>, czyli zachowania, w którym dba się o prawa i własne korzyści, nie dostrzegając znaczenia praw i korzyści partnera interakcji. Definiując asertywność, należy zwrócić uwagę na takie jej aspekty, jak:

1. jest to nabyta umiejętność nawiązywania kontaktu i współzycia z ludźmi,
2. wiąże się z dbaniem o własne prawa, co wyraża się poprzez jasne komunikowanie swoich myśli, odczuć, oczekiwań,
3. jest ograniczona nienaruszaniem praw innych,
4. asertywność jest wyborem jednostki pomiędzy zachowaniem agresywnym a nieasertywnym (uległym)<sup>141</sup>.

Ponieważ, jak wspomniano w punkcie pierwszym, asertywność jest umiejętnością nabytą, może podlegać treningowi i zmianie, stąd dodatkowy powód, dla którego traktowanie asertywności jako umiejętności negocjacyjnej ma sens, gdyż doskonaląc je – polepsza się tym samym umiejętności negocjacyjne.

Warto zwrócić uwagę na charakterystykę zamieszczonych dalej, możliwych trzech rodzajów zachowań w sytuacji pracy ze szczególnym uwzględnieniem procesu negocjowania.

### 2.1.1. Zachowania asertywne

Negocjator postępujący w sposób asertywny komunikuje się w sposób otwarty i szczerzy; swoje poglądy, myśli czy wątpliwości formułuje w sposób bezpośredni, dbając o to, by dopasować swoje zachowanie do okoliczności. Dla otoczenia, w tym partnera rozmów, staje się jasne, że osoba taka nie pozwoli naruszyć swoich praw i trudno będzie nią manipulować. Postępowanie asertywne łączy się również z wzięciem odpowiedzialności za swoje słowa i czyny, co w wypadku prowadzenia negocjacji jest sprawą zasadniczą. Zachowaniu asertywne-

<sup>140</sup> K. Duńska, *Rozważania wokół zastosowania asertywności w zarządzaniu. Asertywny menedżer w firmie*, maszynopis WSZiB w Poznaniu.

<sup>141</sup> G. Lindeenfield, *Asertywność, czyli jak być otwartym, skutecznym i naturalnym*, wyd. Ravi, Łódź 1994, s. 15; B. Hare, *Bądź asertywny. Skuteczne sposoby komunikacji*, wyd. Ravi, Łódź 1997, s. 15; S. Rees, R. S. Graham, *Bądź sobą. Trening asertywności*, Książka i Wiedza, Warszawa 1993, s. 15.

mu towarzyszą też określone zachowania niewerbalne, jak i kluczowe słowa i zadania świadczące o jego postawie<sup>142</sup>.

Negocjator/menedżer asertywny cechuje się następującymi przeświadczeniami:

– wierzy że, posiada określone prawa, oraz że inni uczestnicy negocjatorzy posiadają swoje prawa;

– wierzy, że posiada określone potrzeby, które chciałby zaspokoić, jak również inni uczestnicy organizacji posiadają potrzeby do których zaspokojenia dążą;

– jest przekonany, że grupie negocjacyjnej i, szerzej, organizacji, której jest delegatem, ma wiele do zaoferowania, ale także pozostali negocjatorzy mogą dużo wnieść do rozwoju zespołu<sup>143</sup>.

Zachowanie asertywne daje negocjatorowi poczucie bycia OK i przynosi wymierne korzyści w postaci materialnej, jak i w wymiarze międzyludzkim. Dzięki stosowaniu omawianych umiejętności może on dostrzec wiele nowych sposobów rozwiązania negocjowanych problemów, jest twórczy i właściwie ceni swój oraz innych wkład w przebieg procesu negocjacyjnego.

### 2.1.2. Zachowania agresywne

Postawa ta jest nacechowana nieuczciwością w stosunku do kopartnera, dbaniem o własne prawa bez poszanowania praw drugich, chęcią manipulowania i wykorzystywania innych w celu zaspokojenia własnych potrzeb. Towarzyszy takiemu zachowaniu podniesiony ton głosu, słowa wypowiedane są w sposób zaczepny i mający na celu zranienie, ośmieszenie, pomniejszenie wartości drugiej strony<sup>144</sup>.

Działania negocjatora agresywnego są podyktowane jego przekonaniem, do których zalicza się:

– wiarę, iż posiada określone prawa, przy czym inni uczestnicy negocjacji takich praw nie posiadają;

– potrzeby, cele, poglądy jego oraz organizacji, którą reprezentuje, są ważniejsze od tych, które posiadają inni negocjatorzy i ich organizacje;

– pogląd, że ma wiele do zaoferowania i organizacji, i grupie negocjacyjnej – natomiast pozostali mogą zaoferować swoim rozmówcom o wiele mniej<sup>145</sup>.

Negocjator taki gra w sposób twardy, a jego celem jest zwycięstwo nad drugą stroną.

---

<sup>142</sup> B. Hare, *Bądź asertywny, skuteczne sposoby komunikacji*, Wyd. Ravi, Łódź 1997, s. 18 i 19; T. Gillen, *Asertywność*, Petit, Warszawa 1997, ss. 11–21; J. Mączyński, *Modelowanie zachowań asertywnych u menedżerów*, w: S. Witkowski (red.) *Psychologia sukcesu*, PWN, Warszawa 1994, ss. 175–183; S. Mika, *Jak modyfikować własne zachowania*, PWN, Warszawa 1987, ss. 156–164; M. Król-Fijewska, *Trening asertywności*, PTP, Warszawa 1993, passim.

<sup>143</sup> J. Mączyński, *Modelowanie zachowań...*, op. cit., s. 176.

<sup>144</sup> B. Hare, *Bądź asertywny...*, op. cit., ss. 21–23; T. Gillen, *Asertywność*, op. cit., ss. 11–21; J. Mączyński, *Modelowanie zachowań...*, op. cit., s. 176 i 177; S. Mika, *Jak modyfikować...*, op. cit.; M. Król-Fijewska, *Trening asertywności...*, op. cit.

<sup>145</sup> J. Mączyński, *Modelowanie zachowań...*, op. cit., s. 176 i 177.

Często konsekwencjami jego zachowania stają się niechęć, wrogość i odwzajemniona agresja, co prowadzi do pogorszenia stosunków interpersonalnych.

### 2.1.3. Zachowania nieasertywne (uległe)

Negocjatorzy, którzy zachowują się w sposób nieasertywny, nie wierzą, iż mają prawo do własnych poglądów, celów, potrzeb, nie przyznają sobie też praw związanych z kontaktami z innymi ludźmi. Rezygnując z określenia siebie jako osoby, negocjator przekazuje odpowiedzialność za negocjacje w ręce swego kopartnera. Niepewność, jaka cechuje nieasertywnego (biernego) negocjatora, może być łatwo wykorzystana przeciwko niemu, gdyż w sytuacji, gdy sam myśli, iż nie ma prawa do wyrażania siebie jako jednostka, jest znikoma szansa na to, by druga strona mu takie prawo przyznała. Nawet wówczas gdy takie prawo otrzyma od kopartnera rozmów, będzie miał trudności, aby z niego skorzystać. Nieasertywna postawa to także niepewność w zachowaniu niewerbalnym i specyficzne, pełne nuty przeproszającej, formułowanie wypowiedzi słownych<sup>146</sup>.

U podłoża zachowań nieasertywnych negocjatora leżą przekonania:

- inni uczestnicy negocjacji mają określone prawa, których sam negocjator nie ma;
- zgłaszane potrzeby, cele, poglądy pozostałych negocjatorów są ważniejsze od jego własnych;
- inni negocjatorzy mają wiele więcej do zaoferowania zarówno zespołowi negocjacyjnemu, jak i organizacji, której są reprezentantami w porównaniu z samym negocjatorem<sup>147</sup>.

Zachowanie takie daje negocjatorowi większą pewność uniknięcia konfliktów i zatargów, lecz wiąże się też ze stawianiem kroków do tyłu i odsłanianiem coraz większego pola do zaanektowania przez przedstawiciela drugiej strony. Interesy nieasertywnego negocjatora nie są wówczas realizowane, przy zaspokojeniu większości, jeżeli nie wszystkich, interesów kopartnera. Pociągając to będzie za sobą niską samoocenę takich osób jako negocjatorów i dodatkowo niezadowolenie strony delegującej go na rozmowy, tj. przełożonych i innych uczestników organizacji.

### 2.1.4. Zachowania asertywne pomocne w negocjowaniu

Istnieją liczne techniki zachowań asertywnych pomocne w różnych sytuacjach zawodowych i prywatnych. Trenując tę umiejętność, można odwołać się do wypróbowanych scenariuszy postępowania, co ułatwia nabywanie nowych form działania. Również techniki te mogą być wykorzystywane w pracy negocjatora,

<sup>146</sup> B. Hare, *Bądź asertywny...*, op. cit., ss. 19–21; T. Gillen, *Asertywność*, op. cit., ss. 11–21; J. Mączyński, *Modelowanie zachowań...*, op. cit., s. 177 i 178; S. Mika, *Jak modyfikować...*, op. cit.; M. Król-Fijewska, *Trening asertywności...*, op. cit., passim.

<sup>147</sup> Por. J. Mączyński, *Modelowanie zachowań...*, op. cit., s. 177.



a tabela zamieszczona poniżej zawiera przykłady pomocnych postaw i zachowań asertywnych.

Tab. 9  
Zachowania asertywne w negocjacjach

Postawa/zachowanie	Opis i korzyści
współczucie	drugiej osobie pozwoli zrozumieć jej położenie i punkt widzenia. Potwierdzanie świadomości, iż druga osoba przeżywa konkretne uczucia, często można stosować technikę parafrazowania
domaganie się wyjaśnień	ważne jest, aby negocjator w pełni zrozumiał pozycję kopartnera, tok rozumowania i potrzeby. Pomocne będzie zadawanie pytań otwartych
zachowanie spokoju	cenne jest stosowanie w miarę możliwości technik relaksacyjnych, by przygotować się na sytuacje stresowe. Spokojne, głębokie oddechy będą sprzyjały nabraniu wewnętrznego spokoju
bycie przygotowanym	dokładne zebranie informacji o faktach, liczbach, celach i potrzebach kopartnera będą wspierały pozycję wyjściową
trzymanie się sedna sprawy	ważne jest pozostawanie przy głównym wątku i niekoncentrowanie się na pobocznych szczegółach. Można tu stosować technikę zdartej płyty, aby sprowadzić dyskusję na główne tory
proponowanie nowatorskich rozwiązań	nieobstawanie przy swoim stanowisku i niehołdowanie zasadzie „pierwszy nie ulegnę”. Cenne jest wypracowanie twórczego rozwiązania, a nie częściowa rezygnacja z własnych interesów

Źródło: G. Lindeenfield, *Asertywność czyli jak być otwartym, skutecznym i naturalnym*, Wyd. Ravi, Łódź 1994, s. 45 i 46 (w modyfikacji autorki).

Wymienione w powyższej tabeli zasady zachowań asertywnych stosowanych w negocjacjach sprawiają, że strony zaangażowane w rozwiązywanie sporu wystrzegają się z jednej strony manipulowania innymi, a z drugiej potrafią obronić się przed takowymi próbami. Negocjatorzy są przy tym otwarci na nowe propozycje i informacje, poszukują nowatorskich rozwiązań, dbając o prawa i interesy wszystkich zainteresowanych stron.

## 2.2. Umiejętności komunikacyjne

W zakres umiejętności komunikacyjnych wchodzi zarówno umiejętności związane z niewerbalnym przekazywaniem komunikatu, jak i werbalnym formułowaniem informacji oraz najczęściej pojawiające się bariery komunikacyjne. A. Mehrabian, wyróżniając aspekty komunikacji, stwierdził, iż na przekaz składa się w 7% to, co ludzie mówią, w 38% to, jak mówią i w 55% pozostałe prze-

jawy komunikacji niewerbalnej<sup>148</sup>. Umiejętność ta, chociaż w niewielkim stopniu zgłębiona przez polskich menedżerów, wydaje się być kluczową, gdy mówimy o psychospołecznych aspektach funkcjonowania negocjatorów. Niestety, badani negocjatorzy osiągnęli niskie i bardzo niskie wyniki w porównaniu z grupą menedżerów amerykańskich w teście na komunikatywność. Przemawia to za koniecznością doskonalenia tej umiejętności, co jest możliwe już w ramach zajęć na etapie szkoły średniej lub podczas treningów zawodowych.

Spośród wielu teorii komunikowania wybrano jako wiodącą dla potrzeb niniejszej pracy teorię systemową. Jej główne tezy, w ujęciu A. Fishera<sup>149</sup> są następujące:

**I. Komunikowanie interpersonalne.** Całość komunikowania podlega efektowi synergii. Poszczególne elementy mają inne znaczenie i inną siłę oddziaływania aniżeli poszczególne części. Znaczenie zdania wykracza poza znaczenie użytych w nim słów, a znaczenie konwersacji nie jest równoznaczne ze znaczeniem zdań wypowiedzianych przez jej uczestników.

**II. Ograniczona otwartość systemów komunikacji.** Poszczególne systemy komunikowania społecznego, w tym komunikowanie negocjacyjne, mają pewien stopień otwartości i ograniczoności, co prowadzi do zmian w możliwym, określonym zakresie. System komunikowania negocjacyjnego może, w porównaniu z jego stanem początkowym, ulegać rozwojowi (składanie nowych propozycji, badanie stanu interesów, przekazywanie uzgodnień mocodawcom itp.), stagnacji (brak postępu w aktach komunikacyjnych, ograniczanie się do dawnych propozycji itp.) oraz regresji (wycofywanie się, ograniczanie komunikacji, a także kończenie rozmów negocjacyjnych). System komunikacyjny posiada wg Koestlera budowę hierarchiczną: system komunikacyjny składający się z dwóch negocjatorów będzie podlegał systemowi zespołu negocjacyjnego, ten z kolei – systemowi organizacyjnemu. Należy tu zaznaczyć, że relacje pomiędzy systemem nadrzędnym i podrzędnym determinują w znacznym stopniu akty komunikacyjne w poszczególnych systemach i między nimi.

**III. Złożoność strukturalna.** Odzwierciedla ona stopień zróżnicowania elementów w składzie systemu komunikacyjnego. Jeżeli struktura organizacyjna jest prosta, to poszczególne akty komunikacyjne są w dużej mierze przewidywalne, natomiast złożoność organizacyjna wiąże się z brakiem możliwości przewidywania kolejnych aktów komunikacyjnych. Sytuacje negocjacji gospodarczych posiadają zarówno struktury proste (standardowe rozmowy, wielokrotnie powielane przez uczestników), jak też złożone (opracowywanie nowych jakościowo rozwią-

<sup>148</sup> P. Thomson, *Sposoby komunikacji interpersonalnej*, Wyd. Zysk i S-ka, Poznań 1998, s. 105.

<sup>149</sup> Por. A. Fisher, *The Pragmatic Perspective of Human Communication. A View from System Theory*, w: F. Dance (ed.), *Human Communication Theory*, New York 1982, cyt. za: Z. Nęcki, *Komunikacja międzyludzka*, Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 1996, ss. 25–27.

zań). Struktura danej sytuacji komunikacyjnej może także ewoluować w trakcie negocjacji poprzez prostą budowę konwencjonalnej wymiany uprzejmości do złożonej budowy trudnych do przewidzenia kolejnych posunięć negocjatorów.

**IV. Zdolność autoregulacji.** Poszczególne systemy mają zdolność samostanowienia i samodzielnego wyznaczania celów, w tym też system negocjatorów. Ramy autoregulacji systemu są określane przez kulturę, obowiązujące wartości, cele organizacyjne itp.

W tym ujęciu komunikacji duże znaczenie ma informacja zwrotna, która pozwala na modyfikowanie zachowań wewnątrz systemu. Akty komunikacyjne polegają na przekazywaniu informacji i mają charakter dynamiczny

Rozpatrując komunikację jako system, należy pamiętać, iż składają się na nią aspekty werbalne i niewerbalne, będące esencją przekazywanych beatów informacyjnych. To właśnie te aspekty stanowią będą o sprawnym działaniu systemu, w którym się znajdują negocjatorzy.

### 2.2.1. Komunikacja werbalna

Analizując konwersację, G. N. Leech stwierdza, iż najważniejszym jej elementem jest aktywne poszukiwanie najbardziej zrozumiałych (najtrafniejszych) sposobów wypowiedzi, których celem jest rzetelne przekazanie intencji oraz odkrycie intencji zawartych w wypowiedzi rozmówcy, przy uwzględnianiu kontekstu sytuacyjnego (wyrażanego najczęściej poprzez komunikację niewerbalną). Takie rozumienie konwersacji zakłada aktywną postawę wszystkich stron uczestniczących w niej oraz wykraczanie poza informacje zawarte w przekazie słownym<sup>150</sup>.

Ponadto sformułowane zostały podstawowe zasady konwersacji, które w ujęciu H. D. Grice brzmią:

– reguła kooperacji zobowiązuje partnerów do współpracy podczas aktu komunikacyjnego w odpowiednim czasie, z uwzględnieniem celu i kierunku rozmowy; można ją rozszerzyć o cztery kolejne reguły:

– zasada jakości zobowiązuje rozmówcę do postępowania w dobrej wierze i niemówienia czegoś, o czym wie, że jest fałszywe,

– zasada ilości ogranicza do określonych przez daną chwilę wymagań co do szczegółowości wypowiedzi i nieprzytłaczanie partnera nadmiernym zalewem informacji,

– zasada odpowiedzialności składa na barki rozmówcy obowiązek podążania za głównym wątkiem oraz aktywnego poszukiwania informacji przez słuchacza,

– zasada sposobu obliuguje strony do bycia taktownym, wyrozumiałym, systematycznym<sup>151</sup>.

<sup>150</sup> G. N. Leech, *Principles of Pragmatics*, Longman, London 1983, cyt. za: Z. Nęcki, *Komunikacja...*, s. 135.

<sup>151</sup> H. D. Grice, *Logic of Conversation*, w: P. Cole, J. Morgan (eds.), *Syntax and Semantics*, vol. 3, Speech Acts, New York 1975, cyt. za: Z. Nęcki, *Komunikacja...*, op. cit., s. 142 i 143.

Pytanie, które można postawić w tym miejscu, dotyczy możliwości przełożeniu tych reguł na warunki prowadzenia negocjacji. Niewątpliwie pomagają one określić sytuację komfortową dla uczestników rozmów, ograniczając elementy stosowania technik manipulacyjnych i autokratyzmu. Jednakże już A. Schopenhauer w swej *Eryście czyli sztuce prowadzenia sporów* przytacza 38 sposobów stosowanych przez ludzi podczas rozwiązywania sytuacji niejasnych i nie są to metody podlegające regułom wymienianym przez H. D. Grice'a<sup>152</sup>. Pierwszą z zasadniczych różnic jest traktowanie pozostałych uczestników rozmów jako przeciwników, a nie jak równorzędnych partnerów, których należy zbałamucić, uspić ich czujność, zadowolić kręactwami. Są to zachowania, jakie A. Schopenhauer dostrzegł w otaczającym go świecie, a których rozpoznawanie jest podstawą skutecznej obrony.

W negocjacjach gospodarczych, gdy w grę wchodzi walka o władzę, pieniądze, wpływy, często negocjatorzy mogą spotkać się z przykładami prowadzenia sporów dostrzeżonym przez A. Schopenhauera, a nie z podejściem H. D. Grice'a.

By móc jednak sprostować pierwszej propozycji ujęcia konwersacji, skuteczny negocjator wspiera się umiejętnym stosowaniem różnorodnych technik aktywnego słuchania i budowania wzajemnego kontaktu, do których zaliczyć można:

- parafrazowanie<sup>153</sup>,
- udzielanie informacji zwrotnej<sup>154</sup>,
- zadawanie pytań<sup>155</sup>,
- asertywne konkretyzowanie zarzutów<sup>156</sup>,
- publiczne przemawianie<sup>157</sup>.

### 2.2.2. Komunikacja niewerbalna

Komunikacja z otoczeniem polegająca na wymianie informacji staje się koniecznością niezbędną do przetrwania człowieka we współczesnym świecie,

<sup>152</sup> Zob. A. Schopenhauer, *Erystyka czyli sztuka prowadzenia sporów*, Almapress, Kraków 1986, passim.

<sup>153</sup> Zob. K. van Meer, J van. Neijenhof, *Elementarne umiejętności społeczne*, Centrum Metodyczne Doskonalenia Nauczycieli Średniego Szkolnictwa Medycznego, Warszawa 1993, ss. 53–57.

<sup>154</sup> Zob. L. Grzesiuk, K. Doroszewicz, E. Stojanowska, *Umiejętności menedżera*, Prywatna Wyższa Szkoła Handlowa w Warszawie, Warszawa 1997, ss. 114–123; K. van Meer, J van. Neijenhof, *Elementarne umiejętności społeczne*, op. cit., ss. 129–140.

<sup>155</sup> Zob. L. Grzesiuk, K. Doroszewicz, E. Stojanowska, *Umiejętności menedżera*, op. cit., s. 112; K. van Meer, J van. Neijenhof, *Elementarne umiejętności społeczne*, op. cit., ss. 67–75; M. Kossowska, *Sztuka prowadzenia rozmowy kwalifikacyjnej*, w: K. Sedlak (red.), *Jak poszukiwać i zjednywać najlepszych pracowników*, Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 1996, ss. 51–57; P. Thompson, *Sposoby komunikacji...*, op. cit., ss. 141–143; V. F. Birkenbihl, *Komunikacja werbalna. Psychologia prowadzenia negocjacji*, Wyd. Astrum, Wrocław 1997, s. 143 i 144.

<sup>156</sup> Zob. L. Grzesiuk, K. Doroszewicz, E. Stojanowska, *Umiejętności menedżera*, op. cit., s. 130; K. van Meer, J van. Neijenhof, *Elementarne umiejętności społeczne*, op. cit., ss. 83–95.

<sup>157</sup> Zob. A. Wiszniewski, *Jak przekonująco mówić i przemawiać*, Wydawnictwo TEXT, Warszawa 1996, passim.

natomiast dobór kanału komunikacji pozostaje wolnym wyborem jednostki. Zatem wszystkie impulsy docierające do człowieka za pomocą jego zmysłów stają się źródłem informacji, za których pośrednictwem człowiek interpretuje rzeczywistość, przypisuje jej znaczenia, wyciąga wnioski i reaguje na bodźce<sup>158</sup>.

Formy komunikacji niewerbalnej są na tyle różnorodne, iż badanie ich jako całości staje się czynnością karkołomną, a należą do nich: gesty, mimika, wzdychanie, płacz, śmiech, postawa, wygląd zewnętrzny, ton głosu, intonacja, otoczenie domowe i zawodowe, przedmioty, którymi posługujemy się, dystans interpersonalny<sup>159</sup>. Rys. 8 w sposób obrazowy przedstawia podział komunikacji niewerbalnej.

Świadomy złożoności przekazu niewerbalnego negocjator zwracać będzie uwagę zarówno na zachowanie, jak i kontekst sytuacyjny prowadzonych rozmów. Z jednej strony umożliwi to pogłębiony odbiór nadawanych informacji, z drugiej natomiast częściowe kontrolowane informowanie kopartnera o swoich nastawieniach, emocjach, nastrojach, postawach itp. Ostatnio ukazało się wiele pozycji na rynku księgarskim, które usiłują tłumaczyć pojedyncze gesty, przypisując im konkretne znaczenia, podobnie niektóre kursy z zakresu sprzedaży lub komunikacji uczą rozpoznawania i emitowania gestów w celu wywołania określonego wrażenia u odbiorcy. Jednakże błędy, które mogą pojawić się w interpretacji komunikacji niewerbalnej wynikające z jej wieloznaczności, poddają w wątpliwość ten sposób trenowania omawianych umiejętności. B. Nogalski i P. Jarocki wyodrębnili<sup>160</sup> 104 wymiary ruchu przypisane poszczególnym częściom ciała, charakteryzując je pod względem zarówno kierunku, jak i pewnej wartości czasowej. Oto, do jakich wniosków doszli: głowa – 3 wymiary ruchu, twarz – 49, ramiona – 4, korpus – 3, ramię – 6, ręce – 18, biodra – 2, uda – 5, stopy – 14. Na tej podstawie można skonstruować charakterystykę zachowań poszczególnych osób i przypisać jej znaczenie komunikacyjne<sup>161</sup>.

Przydatnym sposobem analizowania komunikacji niewerbalnej w sytuacji prowadzenia negocjacji gospodarczych jest klasyfikacja M. Knappa, której podstawowe założenie stanowi zależność pomiędzy komunikacją werbalną a niewerbalną – dopiero ujęcie synergistyczne tych dwóch elementów umożliwia całościową analizę przekazywanej informacji. M. Knapp wyróżnia pięć przejawów komunikatu niewerbalnego.

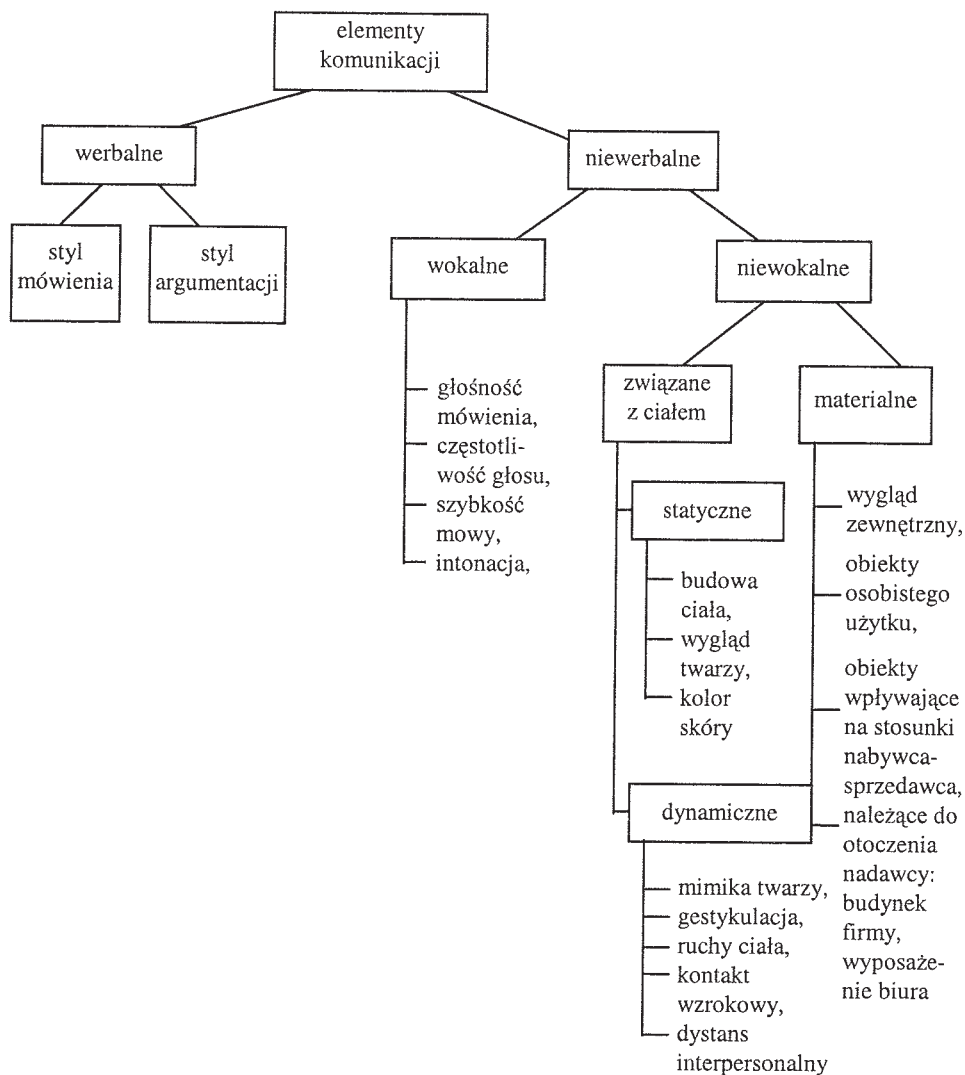
Pierwszym z nich jest **powtarzanie**, czyli dodatkowe podkreślenie znaczenia komunikatu werbalnego poprzez wprowadzenie kanału niewerbalnego. Podczas

<sup>158</sup> W. Domachowski, *Psychologia społeczna komunikacji niewerbalnej*, Wyd. „Edytor”, Toruń 1993, ss. 9–13.

<sup>159</sup> *Jak żyć z ludźmi*, MEN, Warszawa, s. 5–13.

<sup>160</sup> Bazując na ustaleniach Frey.

<sup>161</sup> B. Nogalski, P. Jarocki, *Komunikacja niewerbalna w negocjacjach międzynarodowych. Uwarunkowania kulturowe*, TNOiK, Bydgoszcz 1998, s. 35.



Rys. 8

*Elementy komunikacji niewerbalnej wg P. Schukarta*

Źródło: B. Nogalski, P. Jarocki, Komunikacja niewerbalna w negocjacjach międzynarodowych. Uwarunkowania kulturowe, TNOiK, Bydgoszcz 1995, s. 34, oprac. na podst. P. Schukart, *Die Aktivierungstheorie als Bezugsrahmen einer käuferorientierten Kommunikationsstrategie*, praca magisterska, Padeborn 1985

negocjacji umożliwia to silniejsze zaakcentowanie przeżywanego stanu, zintensyfikowanie przekazywanych odczuć, rozmowie nadaje charakter dramatyczny i podkreśla intencje rozmówców.

Kolejnym jawi się **zastąpienie** (substytucja), polegające na pojawieniu się w miejsce przekazu werbalnego ogólnie znanych elementów przekazu niewerbalnego. Nadają one rozmowie charakter mniej oficjalny, mogą sprzyjać partner-

skiemu porozumieniu (zwłaszcza gdy zachowania te obejmują zmniejszenie dystansu, wprowadzenie dotyku).

**Regulacja konwersacji**, której zadaniem w komunikacji niewerbalnej przy globalnym przebiegu rozmowy jest niezaprzeczenie i obejmuje między innymi: oddanie głosu słuchaczowi; osoba mówiąca, wbrew woli rozmówcy, chce kontynuować wypowiedź; słuchacz pragnie przejąć głos; słuchacz odmawia przejęcia głosu. Trudno wyobrazić sobie negocjacje pozbawione tego elementu komunikacji niewerbalnej. Dzięki niemu rozmowa staje się płynna, każda ze stron może zaznaczyć swoją chęć aktywnej komunikacji, oszczędza także czas przeznaczony na rozmowy.

**Akcentowanie tekstu** mówionego polega na używaniu gestów rąk, postawy ciała, kontaktu wzrokowego, intonacji głosu, dzięki czemu negocjator może podkreślić znaczenie słów lub całych fraz. Zwracając tym sposobem uwagę kopartnera na składane propozycje, wyraża swój stosunek do niego oraz do padających słów. Brak tego elementu w znacznym stopniu utrudniałby porozumienie, prawidłowe odczytanie oferty i elementów w niej zawartych.

Ostatni czynnik, czyli **maskowanie**, służy ukryciu prawdziwych przekonań, odczuć, myśli, intencji podczas prowadzenia rozmowy. Negocjowanie często kojarzy się z brakiem całkowitej otwartości i niechęcią do ujawnienia wszystkich szczegółów planowanego przedsięwzięcia. Takie maskowanie jest akceptowalne, natomiast zamierzone wprowadzenie w błąd w celu osiągnięcia wyznaczonego celu jest działaniem nieetycznym, przed którym negocjator powinien się chronić. Zachowania towarzyszące kłamstwu mogą być następujące: unikanie kontaktu wzrokowego, nieadekwatna siła emisji głosu, zmniejszenie liczby ruchów obniżających napięcie, zwiększenie liczby błędów lingwistycznych, lizanie warg, zakrywanie dłonią ust, nerwowy kaszel, czerwienie się, nieregularny oddech, nerwowe ruchy nogami. W chwili zaobserwowania nasilonych wyznaczników kłamstwa u swego kopartnera w głowie negocjatora powinna zapalić się czerwona lampka stymulująca go do zwiększonej czujności<sup>162</sup>.

Dzięki tej klasyfikacji można rozgraniczyć przejawy zachowania i jego funkcje. To samo zachowanie może pełnić różne funkcje i odwrotnie – dana funkcja może być realizowana przez różne formy zachowania. Obrazuje to i dowodzi słuszności stwierdzenia o wieloznaczności oraz kontekstowości komunikatów niewerbalnych.

Wielu autorów<sup>163</sup> starało się wskazać na zachowania niewerbalne, szczególnie cenne w sytuacji negocjowania. Gdy przyjąć jako przydatny w budowaniu relacji interpersonalnej sposób odbioru osobowości na Aschowskim wymiarze ciepły –

<sup>162</sup> Z. Nęcki, *Komunikacja międzyludzka*, op. cit., ss. 216–218; P. Thomson, *Sposoby komunikacji...*, op. cit., ss. 118–121.

<sup>163</sup> Do przykładowych autorów zaliczyć można Nęckiego, Dąbrowskiego, Birekenbihlów, Winchów, Donaldsonów.

zimny, to zachowania ciepłe negocjatora będą sprzyjały partnerstwu i nadawały nutę nieoficjalną rozmową. Typ zachowań charakteryzuje tabela zamieszczona poniżej.

Tab. 10  
Zachowania ciepłe — zimne w negocjacjach

Zachowanie ciepłe	Znaczenie w negocjacjach	Zachowanie zimne	Znaczenie w negocjacjach
otwarte spoglądanie w oczy	czystość intencji, szczerość	rzucanie zimnych spojrzeń	utrzymywanie dużego dystansu, podejrzliwość, wrogość
dotykane rąk rozmówcy	przyjaźń, koleżeńskość, czasami chęć dominacji	unikanie dotyku	manifestowanie strony oficjalnej rozmów, chęć ukrycia czegoś
częste uśmiechy	okazywanie sympatii, aprobaty, zadowolenia	surowa powaga	okazywanie niezadowolenia, podkreślanie powagi sytuacji
potwierdzające ruchy głowy	akceptacja dla propozycji i osoby kopartnera, oznaka uważnego słuchania	Zaprzeczące ruchy głowy	podkreślanie niezadowolenia, braku akceptacji, negowanie stwierdzeń
zadowolenie, spokój mimiczny	brak napięcia, zaufanie	wydymanie warg, dżdżanie w zębach	niezadowolenie, napięcie
szeroki otwarty uśmiech	akceptacja, potwierdzenie na koniec rozmów	zaciśnięte wargi	złość, okazywanie niezadowolenia a obrotu spraw
otwarta pozycja ciała	pozytywne nastawienia do propozycji i kopartnera, chęć podpisania porozumienia	zamknięta, blokowana pozycja ciała	niechęć do postulatów zgłaszanych przez kopartnera, brak gotowości do finalizacji rozmów
żywa gestykulacja	swoboda, dobre samopoczucie, otwartość	ręce złożone, nieruchome	brak komfortu, zahamowania, chęć ukrycia faktów lub nastroju

Źródło: opracowanie własne na podstawie Z. Nęcki, *Komunikacja międzyludzka*, Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 1996, s. 249.

Negocjator, któremu zależy na budowaniu partnerskiej relacji ze swym kopartnerem, będzie prezentował znacząco więcej zachowań ciepłych aniżeli zimnych. Jest to również uwarunkowane kontekstem sytuacyjnym, o którym podczas interpretowania znaczenia przekazu niewerbalnego nie można zapomnieć.

### 2.3. Umiejętność rozwiązywania konfliktów

Konflikt wiąże się z negocjacjami w sposób naturalny, chociaż nie każde negocjacje muszą prowadzić do jego pojawienia się. Zwłaszcza te, które nastawione



są na partnerskie rozwiązanie trudności, bronią negocjatorów przed nim. Natomiast negocjacje o charakterze konfrontacyjnym są znaczącym przyczynkiem ujawniającym konflikt między stronami. Patrząc na konflikt z innej perspektywy, można dostrzec, że drogą wyjścia z niego są niewątpliwie negocjacje i próba komunikacji pomiędzy zaangażowanymi stronami. Innymi słowy, negocjacje mogą przerodzić się w konflikt lub gdy konflikt zaistniał jako reakcja na odmienność stanowisk, negocjacje stają się metodą na osiągnięcie porozumienia.

Na konflikt, pomimo jego niewątpliwie stresogennego charakteru, współczesne ujęcie problematyki organizacji, pracy i negocjacji nie patrzy jak na zło, dostrzegając w nim również pozytywne elementy, pozwalające stronom zaangażowanym w starcie na rozwój.

Schmidt wymienia pozytywne i negatywne następstwa konfliktu w organizacji, do tych pierwszych zaliczając:

- generowane są lepsze pomysły,
- ludzie są zmuszeni do szukania nowych spojrzeń na sytuację,
- długo skrywane problemy wypływają na światło dzienne i są rozwiązywane,
- ujawniają się indywidualne spojrzenia,
- stymulowane jest zaangażowanie i twórczość,
- ludzie mają okazję sprawdzić swoje umiejętności.

Negatywne konsekwencje konfliktu obejmują:

- niektóre osoby poddają się i deprecjonują,
- dystans między osobami wzrasta,
- rozwija się klimat podejrzeń i braku zaufania,
- jednostki i grupy koncentrują się na swoich własnych wąskich interesach,
- rozwija się raczej opór niż zdolność do pracy zespołowej,
- zwiększa się rotacja zatrudnionych<sup>164</sup>.

Widoczne jest więc, iż niezbędne są określone umiejętności, by móc podczas konfliktu negocjacyjnego ujawnić jego pozytywne strony i postarać się ograniczyć oddziaływanie czynników negatywnych.

Zastanawiając się dłużej nad naturą konfliktu, można wykrystalizować te z jego cech, których przewyciężenie zależeć będzie od specyficznych rysów osobowości jednostek w niego zaangażowanych.

Przyjmując za F. Glaslem<sup>165</sup> **podział konfliktu na zimny i gorący**, można scharakteryzować zachowania negocjatorów podczas obu z nich i w związku z tym wnioskować o rysie osobowościowym zwolenników jednego, jak i drugiego typu konfliktu. **Gorący konflikt** charakteryzuje się narastaniem emocji od irytacji

<sup>164</sup> T. J. Peters, R. H. Waterman, *In Search of Excellence*, Harper and Row, 1982, s.12; cyt. za: L. J. Mullins, *Management and Organisational Behaviour*, wyd. IV, Pitman Publishing, London 1996, s. 724 i 725.

<sup>165</sup> F. Gasl, *The Process of Escalation of Conflict*, NPI, Holandia 1980; cyt. za: R. Fritchie, M. Leary, *Konflikty w przedsiębiorstwie*, Petit, Warszawa 1999, s. 25 i n.

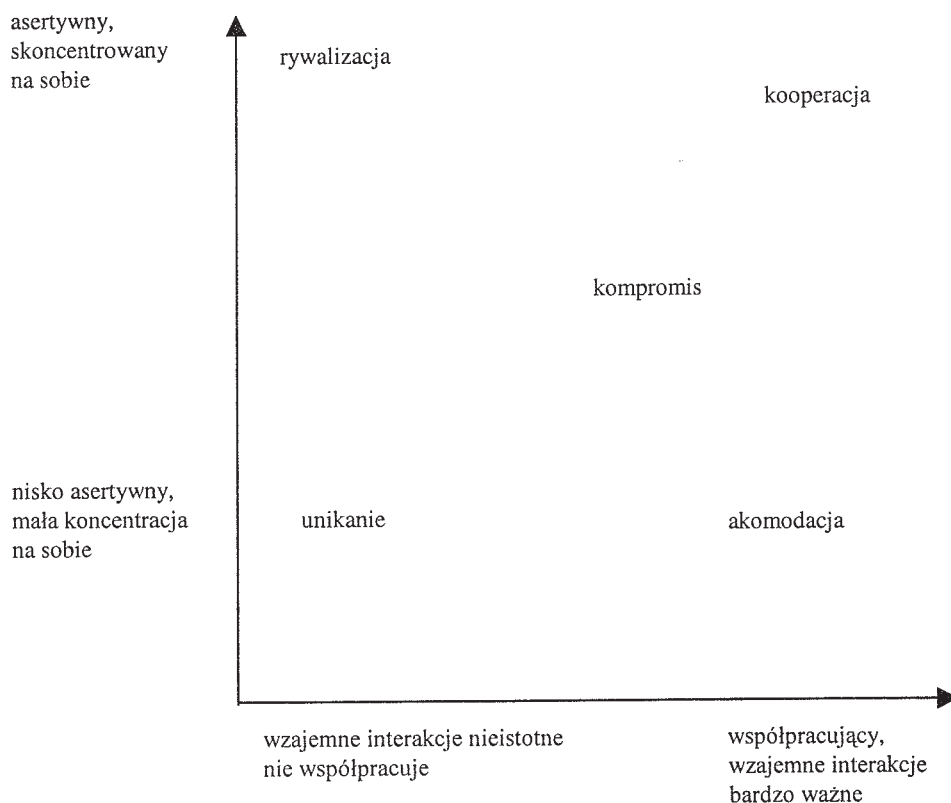
do gwałtowniejszych przejawów niezadowolenia. Towarzyszą mu głośno wypowiedziane pretensje, rzucane w gniewie pogrożki, chaotyczna wymiana danych, starcia fizyczne. Ludzie stają się zapalczywi, walczą o wytyczone cele niezależnie od ich znaczenia, ideały są silnie broniące, strony obstają przy swoich stanowiskach nie wyrażając chęci ustępstw. Komunikacja staje się nieskuteczna, gdyż brak jej linii przewodniej. Tak opisany typ konfliktu preferują osoby o określonym temperamencie, w tym wypadku cholerycznym — czyli osoby o silnym układzie nerwowym, wymagającym stymulacji, i labilnym, silnie pobudzonym przez czynniki zewnętrzne, nie mogącym odroczyć ostrych reakcji na nieprzewidziane i niesprzyjające faktory. Także sangwinicy, osoby otwarte, przyjazne i dynamiczne, będą preferowały konflikty gorące w porównaniu z konfliktem zimnym, szczególnie trudnym dla nich do zniesienia.

**Konflikt zimny** charakteryzuje się skrywaniem irytacji i innych negatywnych uczuć, knowaniem, milczeniem, niepodejmowaniem dyskusji na sporne tematy, wytwarzaniem mrożącej atmosfery, manipulowaniem uczuciami i działaniami, które ranią drugą stronę. Taki konflikt preferują osoby skupione i analizujące, nie otwierające się przed innymi, także te, dla których szybka i dynamiczna stymulacja jest nie do zniesienia. Będą więc to osoby o typie temperamentu flegmatycznym i melancholicznym. Zarówno sangwinicy – jak i cholerycy mają większe szanse na szybsze dojście do porozumienia, gdyż w konflikcie gorącym dochodzi do prób komunikacji, natomiast melancholicy i flegmatycy, z powodu zamknięcia się w swoich emocjach, nie kontaktują się z drugą stroną, co przedłuża dochodzenie do konsensusu. Z drugiej jednak strony, ci ostatni są bardziej refleksyjni i skłonni dostrzec wiele odcieni zatargu. Niebagatelna w momencie rozwiązywania konfliktu jest rola trzeciej strony (mediatora/arbitra), który pomoże zorganizować pracę nad porozumieniem. W przypadku konfliktu gorącego zadanie trzeciej strony polega na moderowaniu wymiany informacji pomiędzy stronami i obniżeniu temperatury wzajemnych stosunków. Natomiast w przypadku konfliktu zimnego trzecia strona pracuje oddzielnie z każdą ze stron, nakłaniając ją do zapoczątkowania komunikacji<sup>166</sup>.

Innym podejściem do sposobów radzenia sobie z konfliktem jest opisanie stylów reagowania na niego, w zależności od nasilenia cech umiejscowionych na dwóch wymiarach: asertywności oraz współdziałania. Pierwszy ze stylów omówionych przez H. L. Tosiego i jego współpracowników nazwany został **unikaniem** i charakteryzuje osoby źle znoszące niepewność i napięcie wywołane konfliktem, stąd wolą one wycofanie się z konfliktu aniżeli podjęcie próby uporania się z nim. Reakcja ta może przyjąć różne formy zachowań od fizycznego opuszczenia miejsca, poprzez cichą koegzystencję, do zaprzeczania faktom. Negocjator, który przyjąłby taką drogę reagowania, nie może liczyć na rozwiązanie problemu,

<sup>166</sup> Ibidem, s. 25 i n.

lecz raczej na zachowanie niewygodnego do końca status quo. Unikanie będzie współbrzmiało z zimnym typem konfliktu. Kolejnym ze stylów reagowania jest **akomodacja (łagodzenie)**, charakterystyczna dla osób negocjujących w sposób miękki, czyli postępujących zgodnie z interesem kopartnera z pominięciem interesów własnych. Wynika to z negowania praw własnych i organizacji reprezentowanej przez negocjatora oraz chęci pozostania w dobrych stosunkach z przedstawicielami drugiej strony. Osoby reagujące w ten sposób cechuje przekonanie, iż konflikt jest czymś złym, stąd chęć wycofania się z niego i polubownego załatwienia sporu. Negocjator postępujący w wyżej opisany sposób będzie spostrzegany jako rozsądny w sytuacji, gdy zrewiduje swoje niesłuszne stanowisko lub zrezygnuje z nieistotnej dla niego rzeczy. Jednakże w chwili, gdy gra toczy się o rzeczy większej wagi, akomodacja grozi rezygnacją z celu ważkiego dla organizacji i samego negocjatora.



Rys. 9

*Style reagowania na konflikty*

Źródło: S. Chęłpa, T. Witkowski, *Psychologia konfliktów*, Wyd. Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 1995, s. 110

Kolejnym ze stylów jest **rywalizacja (konfrontacja)**, charakterystyczna dla osób negocjujących w sposób twardy, spostrzegających konflikt jako grę typu wygrana – przegrana. Efektem końcowym konfliktu jest wyłonienie zwycięzcy i przegranego. Zwycięstwo kojarzone jest z prestiżem, władzą, uznaniem, natomiast porażka ze słabością, „utrata twarzy”. Często pragnienie zwycięstwa jest tak silne, że pociąga za sobą korzystanie z nieczystych metod postępowania wobec przedstawiciela drugiej strony. Negocjatorzy w rozliczeniu końcowym mogą zyskać lub stracić, tak więc będą angażowali swoje emocje w rozwiązanie konfliktu, stosując rywalizację zarówno w sytuacji konfliktu zimnego, jak i gorącego.

Styl zwany **kompromisowym** opiera się na przekonaniu, iż konieczne są wzajemne ustępstwa, aby znaleźć płaszczyznę porozumienia. Opiera się on na założeniu, że każda ze stron może część interesów obronić, a z części będzie musiała zrezygnować. Ten sposób patrzenia na konflikt jest bardzo rozpowszechniony, zapewnia częściową satysfakcję każdej ze stron. Negocjator w ten sposób reagujący na konflikt wróci do mocodawców, przynosząc im połowiczną wygraną, prawdopodobnie z zachowaniem poprawnych układów z kopartnerami negocjacji.

Ostatnią z form reagowania na konflikt jest **kooperacja**, charakterystyczna dla osób negocjujących w sposób rzeczowy. Dla tych negocjatorów ważna staje się realizacja celów obu stron, a także zachowanie lub wypracowanie partnerskiego układu z konegocjatorami. Często strony skupione są na generowaniu nowych, twórczych rozwiązań sporu. Odmienne cele zaangażowanych stron z jednej strony prowadzą do nieporozumień, z drugiej pozwalają uzyskać porozumienie (oczywiście w sytuacji, gdy się dopełniają, a nie wykluczają)<sup>167</sup>. Skuteczny negocjator będzie prawdopodobnie korzystał w największym stopniu ze stylu kompromisowo-kooperacyjnego, zapewniającego możliwość realizacji zadań i budowanie partnerskiej relacji między stronami. Styl ten będą prezentować osoby preferujące konflikt gorący, gdyż utrzymana jest w nim komunikacja, podstawowa reguła wymienionego stylu reagowania na konflikt. Przy czym inne sposoby zachowania pozostają w zasięgu możliwości negocjatora, w zależności od sytuacji.

J. Parrish-Spowl zwraca uwagę, że negocjacje jako metoda radzenia sobie z konfliktem pojawiają się w chwili, gdy dochodzi do konfrontacji stanowisk, będąc alternatywą agresji biernej i czynnej. Niewątpliwie najtrudniejsza sytuacja w radzeniu sobie z konfliktem pojawia się w chwili zastosowania unikania, pociągającego za sobą negacje rzeczywistości, unikanie fizyczne i unikanie przedmiotu. Zaburzona komunikacja w tym przypadku uniemożliwia konstruktywne rozwiązanie sporu. Akomodacja jest sytuacją, w której obie strony dochodzą do porozumienia dzięki pseudoasymilacji, zgody na niezgodę lub porozumienie. Taki wariant jest możliwy, gdy zakłada się dobrą wolę drugiej strony<sup>168</sup>.

<sup>167</sup> S. Chelpa, T. Witkowski, *Psychologia konfliktów*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 1995, s. 109 i n.

<sup>168</sup> Za J. Waszkiewicz, *Jak Polak z Polakiem?*, PWN, Warszawa-Wrocław 1997, ss. 61–63.

Konflikt zawsze będzie wydłużał proces negocjacji, powiększał koszty materialne i psychologiczne osób zaangażowanych w dochodzenie do porozumienia, stąd tak ważne jest w sytuacji negocjacji gospodarczych umiejętne rozwiązanie konfliktu z ograniczeniem każdego z wymiarów kosztowych. Negocjator lub zaangażowany przedstawiciel trzeciej strony może tu skorzystać z całego arsenału technik radzenia sobie z konfliktem<sup>169</sup>. Stopień sprawności interpersonalnej osób zaangażowanych w pracę nad rozwiązaniem konfliktu uwarunkowany jest stosowaniem metod tradycyjnych lub twórczych. Ponadto metoda powinna być dostosowana w zależności od wymogów sytuacji oraz preferencji skonfliktowanych stron.

#### 2.4. Radzenie sobie ze stresem

Stres jest zjawiskiem, przed którym nie można uciec, a ucieczka wręcz mogłaby okazać się szkodliwa, gdyż pomimo trudności, jakie stwarza, nie jest on pozbawiony aspektów pozytywnych. W negocjacjach napięcie wywołane stresem z jednej strony mobilizuje do wysiłku zaangażowane grupy, z drugiej jedynie sprawne stosowanie metod radzenia sobie z nim chroni negocjatorów przed dezorganizacją działań.

Stres w rozumieniu R. Lazarusa wiąże się z sytuacją, w której dochodzi do udaremnienia osiągnięcia celu. Budzące się emocje, głównie negatywne, są konsekwencją procesów poznawczych, w których człowiek widzi swoje powiązania z otaczającą go rzeczywistością. W tym ujęciu długotrwały stres prowadzi do poważnych następstw, m.in. takich jak choroby psychosomatyczne<sup>170</sup>. Warto zaznaczyć, iż nie każdy stres ma charakter destrukcyjny, mówi się wręcz o eustresie pomagającym w wykonaniu zadania i związanym z pojawieniem się pozytywnych emocji oraz o dystresie zaburzającym funkcjonowanie jednostki. Bez odpowiedniego poziomu napięcia zadanie nie jest wykonane w najlepszy z możliwych sposobów. Trudno też radzenie sobie ze stresem sprowadzić do strategii walki lub ucieczki, chociaż i takie rozwiązania są możliwe, a w niektórych sytuacjach konieczne. Analiza stresorów działających na współczesnego negocjatora uzmysławia, jak ważne okazuje się wypracowanie przez niego metod radzenia sobie ze stresem.

Do czynników stresotwórczych w pracy i życiu pozazawodowym negocjatora zaliczyć można<sup>171</sup>:

<sup>169</sup> Tradycyjne, jak też twórcze i manipulacyjne techniki rozwiązania konfliktu przedstawione zostały w sposób wyczerpujący w pozycji autorstwa S. Chełpy, T. Witkowskiego, *Psychologia konfliktów*, op. cit., ss. 66–91, 120–185.

<sup>170</sup> M. Cenin, *Stres menedżerski i jego zwalczanie*, w: S. Witkowski (red.), *Psychologia sukcesu*, PWN, Warszawa 1994, ss. 145–173.

<sup>171</sup> Cyt. za: M. Cenin, *Stres menedżerski...*, op. cit., s. 146 i 147.

- częste uczestniczenie w sytuacji rywalizacji i zagrożenia,
- odpowiedzialność osobistą, materialną i moralną za podjęte decyzje negocjacyjne,
- uczestniczenie w sytuacjach konfliktowych,
- trudności w podejmowaniu decyzji przy braku pełnej informacji i związane z tym ryzyko,
- intensywność pracy negocjatora: czasochłonność, wyjazdy, obciążenie emocjonalne,
- konieczność kontrolowania zachowania w sytuacji ekspozycji społecznej podczas reprezentowania organizacji,
- dyspozycyjność wobec współpracowników, klientów,
- działanie w sytuacji presji czasu,
- ograniczenie ról społecznych związanych z życiem rodzinnym i towarzyskim.

Dodatkowo, jak wykazują badania autorów amerykańskich, takich jak C. Mettlin i J. Woelfel, stwierdzono, że im bardziej rozległe kontakty interpersonalne pracownika, tym większy występuje u niego poziom stresu. Ponadto R. L. Kahn i inni uważają iż najbardziej stresogenną rolę w organizacji stanowi ta, która łączy świat organizacji ze światem zewnętrznym<sup>172</sup>. Trudno zaprzeczyć, iż w negocjacjach gospodarczych to właśnie dla negocjatorów zarezerwowane jest miejsce z pogranicza systemów (organizacja – otoczenie). Negocjator, którego rola organizacyjno-społeczna jest nie do końca określona lub cechują ją sprzeczne wymogi w stosunku do innych ról pełnionych w życiu, będzie spostrzegał konieczność jej realizacji jako stresotwórczą. Efektywne realizowanie zadań przez negocjatora zależy od zawczasu opracowanych strategii radzenia sobie ze stresem, aby w ten sposób zmniejszyć osobiste koszty, uniknąć przeciążenia, wypalenia się zawodowego i wreszcie psychosomatycznych następstw stresu w postaci zawałów serca, wrzodów żołądka czy alergii. Spośród propozycji modeli reagowania na stres na uwagę zasługuje klasyfikacja obejmująca trzy style.

Pierwszy z nich polega na koncentracji na zadaniu i charakteryzować będzie tych negocjatorów, którzy dążą do rozwiązania sytuacji problemowej, poszukują informacji umożliwiających uporanie się z postawionym zadaniem. W sytuacjach negocjacyjnych będzie on sprzyjał dochodzeniu do porozumienia, przewyciężeniu impasu czy finalizacji rozmów.

Kolejną z metod jest koncentracja na emocjach, czyli skupienie się na własnych przeżyciach i uczuciach, co może doprowadzić do życzeniowego spostrzegania rzeczywistości, fantazjowania i oderwania od realiów otoczenia. Może to szczególnie utrudniać negocjowanie, gdyż po pierwsze – wzmacnia stres, a po drugie – prowadzi do innego rozumienia rzeczywistości przez strony zaangażowane w rozmowy.

---

<sup>172</sup> C. L. Cooper, J. Marshall, *Źródła stresu w pracy kierowniczej i umysłowej*, w: C. L. Cooper, R. Payne, *Stres w pracy*, PWN, Warszawa 1987, ss. 123–163.

Trzecim ze stylów jest skoncentrowanie się na unikaniu, prowadzącym do wycofania się z sytuacji, zaprzeczaniu, wyparciui myśli o stresie. Osoby takie mogą podejmować czynności zastępcze, nie podejmując aktywności wywołującej stres, np. podczas negocjacji nie poruszają drażliwych tematów, zwlekają ze spotkaniami, skupiają się na nieistotnych i niekonfliktorodnych problemach<sup>173</sup>.

Każdy z wymienionych stylów posiada zalety, które trudno jest wartościować, negocjator chcąc radzić sobie ze stresem, może, w zależności od sytuacji, stosować różne formy działania.

Sprawność negocjatora, oprócz preferowanego i zastosowanego w danej sytuacji modelu reagowania na stres, zależy także będzie od przyjętej strategii wspomagającej radzenie sobie ze stresem. Wśród wielu sposobów wypracowanych przez każdego indywidualnie istnieją takie, do których zaliczyć można:

- dbanie o ogólny dobry stan organizmu poprzez zdrowe odżywianie się, odpoczynek, uprawianie sportów, inne zdrowe przyzwyczajenia,
- oddziaływanie na przyczynę stresu — niwelując jej szkodliwy wpływ na negocjatora,
- oddziaływanie na sposób myślenia — zmieniając przekonania, postrzeganie i ocenę czynników stresotwórczych,
- modyfikację reakcji płynących z ciała, a będących odpowiedziami na stres<sup>174</sup>.

Spełnienie pierwszego z wymaganych punktów nie wydaje się trudne, pod warunkiem, że negocjator prowadzi w miarę uporządkowany tryb życia, w trakcie pracy robi przerwy regeneracyjne, uprawia ćwiczenia fizyczne, zapewnia sobie wypoczynek podczas weekendów i chociaż krótkie wakacje. W organizacjach hołdujących agresywnemu systemowi działania nawet te minimalne wymogi bywają trudne do spełnienia. Organizacja dbająca o swych pracowników będzie się starała jednak umożliwić ich zaspokojenie.

Zmiana źródeł stresu jest możliwa, podobnie jak punkt powyższy, m.in. dzięki asertywnej postawie negocjatora, który potrafi określić ramy swego działania, zdobywa kompetencje pozwalające mu na lepsze radzenie sobie w sytuacjach konfliktowych, buduje związki oparte na partnerstwie, a nie rywalizacji.

Trudną metodą, gdyż wymagającą pracy i kontroli, jest zmiana sposobu myślenia, oparta m.in. na afirmacjach, wizualizacji. Dzięki nim jednostka może uwolnić się zarówno od uświadamianych, jak i nieuświadamianych konfliktów, a przebudowując swój system wartości, niweluje źródło stresu. Ponadto dzięki wizualizacji doznaje się ponownie sytuacji sukcesu, programując dalsze pozytywne efekty. Prowadzi to do wzmocnienia wiary we własne siły i możliwości podejmowania kolejnych prób, nawet w sytuacji niepewności i zaakceptowania ewentu-

<sup>173</sup> Por. L. Grzesiuk, K. Doroszevska, E. Stojanowska, *Umiejętności menedżera*, Prywatna Wyższa Szkoła Handlowa w Warszawie, Warszawa 1997, s. 138 i 139.

<sup>174</sup> E. J. Neidhardt, M. S. Weinstein, R. F. Conry, *Jak opanować stres*, Wyd. M. & A Communications Polska, Lublin 1996, s. 24.

alnej porażki<sup>175</sup>. Próby takie wzbogacają doświadczenie negocjatora i przyczyniają się do rozwoju jego umiejętności profesjonalnych.

Ostatnia z metod wiąże się w swych źródłach z poprzednią i czerpie wiele z filozofii Dalekiego Wschodu. Trening relaksacyjny, świadome oddychanie, trening autogeny są nakierowane na uzyskanie efektu demobilizującego organizm. Nawet krótka przerwa wywołana zastosowaniem tych technik prowadzi do poczucia spokoju, regeneracji sił psychofizycznych organizmu. Negocjator może je stosować przed przystąpieniem do rozmów, podczas przerw i po zakończeniu. Wymagane są jednak sprzyjające warunki zewnętrzne (cisza, prywatność), co może utrudnić codzienne korzystanie z tych metod<sup>176</sup>. Wszystkie z wymienionych sposobów radzenia sobie ze stresem wymagają okresu nauki, aby zaczęły przynosić efekty w postaci redukcji napięcia i polepszenia funkcjonowania.

## 2.5. Umiejętność kontrolowania emocji

Definiując pojęcie emocji, stwierdza się, iż jest to „reakcja afektywna charakteryzująca się zmianami uczuć, zachowania oraz wewnętrznym pobudzeniem”<sup>177</sup>.

Pod wpływem emocji, które w trakcie negocjacji mogą być wywoływane zarówno przez kopartnera, jak członków własnego zespołu, obserwatorów rozmów, miododawców, i wreszcie przedmiot sporu, zmienia się sposób spostrzegania sytuacji, reakcje na nią, a prowadzić to może do różnego finału.

Nasuwający się wniosek może brzmieć, iż kierowanie się emocjami, a nawet uzewnętrznianie ich, jest błędem negocjacyjnym, gdyż z jednej strony ujawnia stosunek negocjatorów do przebiegających rozmów, a z drugiej staje się bronią, którą wręcza się oponentowi chcącemu manipulować drugą stroną.

Nie ma bardziej błędnego poglądu aniżeli przekonanie, iż dobrego negocjatora cechuje umiejętność zachowania kamiennej twarzy i skrywanie swych uczuć. Z. Kuchciak, negocjator od trudnych spraw, mówi, iż dla profesjonalisty w dziedzinie negocjacji najważniejsza jest cierpliwość, pewna doza opanowania, z równoczesną umiejętnością otwarcia się i zagrania swoją osobowością<sup>178</sup>. Z wypowiedzi tej wynika, iż mocną stroną negocjatora jest umiejętność kontroli emocjonalnej, a nie nieokazywanie emocji.

To dzięki okazywaniu emocji negocjacje zyskują energię i rozmach, pomagają też w komunikowaniu kopartnerom nastroju i woli współpracy<sup>179</sup>.

<sup>175</sup> F. J. Paul-Cavallier, *Wizualizacja*, Rebis, Poznań 1992, ss. 58–73.

<sup>176</sup> Por. S. Siek, *Treningi relaksacyjne*, Akademia Teologii Katolickiej, Warszawa 1990, ss. 7–28.

<sup>177</sup> A. P. Sperling, *Psychologia*, Zysk i S-ka, Poznań 1995, s. 374.

<sup>178</sup> M. Olejnik, *Nazywam się Kuchciak*, „Gazeta Wyborcza” z 12.06.1999.

<sup>179</sup> R. S. Adler, B. Rosen, E. M. Silverstein, *Emotions in Negotiation: How to Manage Fear and Anger*, „Negotiation Journal”, kwiecień 1998, ss.161–179.



Przeprowadzono wiele badań obrazujących wpływ emocji na negocjacje, nie zawsze sprzyjających uzyskaniu korzystniejszego wyniku. Stwierdzono, iż okazywanie pozytywnych uczuć wobec drugiej strony sprzyja osiągnięciu większych korzyści, z kolei bycie w dobrym nastroju wpływa na osiągnięcie bardziej twórczych i zintegrowanych rozwiązań problemu. Ponadto negocjatorzy będący w dobrym nastroju byli dalsi od wywierania nacisku i manipulowania drugą stroną, traktowali ją w sposób współpracujący. Czasami jednak pozytywne emocje zwiększają potrzebę iluzji i w większym stopniu deformują spostrzeganą sytuację, przyczyniając się do błędnej jej oceny<sup>180</sup>. Równocześnie próby manipulowania zarówno pozytywnymi, jak i negatywnymi emocjami kopartnera prowadzić mogą do niezamierzonych przez inicjatora oddziaływań skutków, w postaci wzrostu uwagi i twardszego postępowania<sup>181</sup>.

Kontrolowanie emocji pozwala negocjatorom ustrzec się od pułapek związanych z nieadekwatną oceną rzeczywistości i pomaga im negocjować w stylu rzeczowym.

Istnieje kilka podstawowych zasad umożliwiających kontrolowanie emocji, z których pierwsza polega na uświadomieniu sobie przeżywanych stanów, przyznaniu się do nich i zaakceptowaniu ich jako naturalnej reakcji ludzkiej. Chęć ukrycia za wszelką cenę nawet przed sobą samym swojego strachu lub gniewu powoduje dalsze wzbudzanie tych emocji i niemożność poradzenia sobie z nimi. Kolejnym krokiem jest zdiagnozowanie i przewartościowanie sytuacji wywołującej emocje. Zmiana sposobu spostrzegania źródeł emocji okazuje się drogą do racjonalniejszego reagowania na okoliczności zewnętrzne. Skuteczniejsza też będzie próba rozwiązania problemu niż skupianie się na wzbudzanych przez niego emocjach. Ponadto negocjator może stosować behawioralne techniki redukujące nieprzyjemne emocje, podobne do tych, które towarzyszą radzeniu sobie ze stresem<sup>182</sup>.

## 2.6. Umiejętności negocjacyjne

Wąsko rozumiane umiejętności negocjacyjne bazują na znajomości takich aspektów negocjacji, jak:

– podejmowanie działań charakterystycznych dla przebiegu kolejnych faz negocjacji<sup>183</sup>,

<sup>180</sup> M. H. Bazerman, M. A. Neal, *Negocjując racjonalnie*, Pracownia Wydawnicza Libra, Olsztyn 1997, ss. 122 i 123.

<sup>181</sup> W. Mastenbroek, *Negocjowanie*, PWN, Warszawa 1996, ss. 131–135.

<sup>182</sup> A. P. Sperling, *Psychologia*, op. cit., ss. 246–248.

<sup>183</sup> Zagadnienie dotyczące fazowości negocjacji, zasad obowiązujących na poszczególnych etapach rozmów oraz podejmowania określonych działań wynikających z omawianych prawidłowości zostało szczegółowo omówione w pierwszej części pracy.

- adekwatne stosowanie stylów negocjacji<sup>184</sup>,
- znajomość i umiejętność przeciwdziałania manipulacyjnym technikom negocjacyjnym.

W szerokim rozumieniu umiejętności negocjacyjne są oparte na:

- znajomości zasad (możliwe do podjęcia działania na różnych etapach negocjacji, dobór stylu negocjacji) i technik negocjacyjnych,
- umiejętnościach komunikacyjnych,
- umiejętnościach rozwiązywania konfliktów,
- umiejętnościach prezentowania zachowań asertywnych,
- umiejętnościach radzenia sobie ze stresem,
- umiejętnościach kontrolowania emocji.

W przypadku wąskiego rozumienia umiejętności negocjacyjnych istnieje jedynie ograniczona możliwość oceny funkcjonowania negocjatora, rozumianego jako działanie profesjonalisty dbającego nie tylko o wynik merytoryczny rozmów, ale także o atmosferę i wymiar interpersonalny dalszej współpracy. Taką możliwość uzyskuje badacz, opierając się na szerokim traktowaniu umiejętności negocjacyjnych. Zdiagnozowanie szerokiego zakresu umiejętności interpersonalnych pozwala określić działania negocjatora, poznać bliżej prawidłowości charakteryzujące i różnicujące osoby odmiennie radzące sobie w roli negocjatora i o różnym sposobie realizacji celów negocjacyjnych.

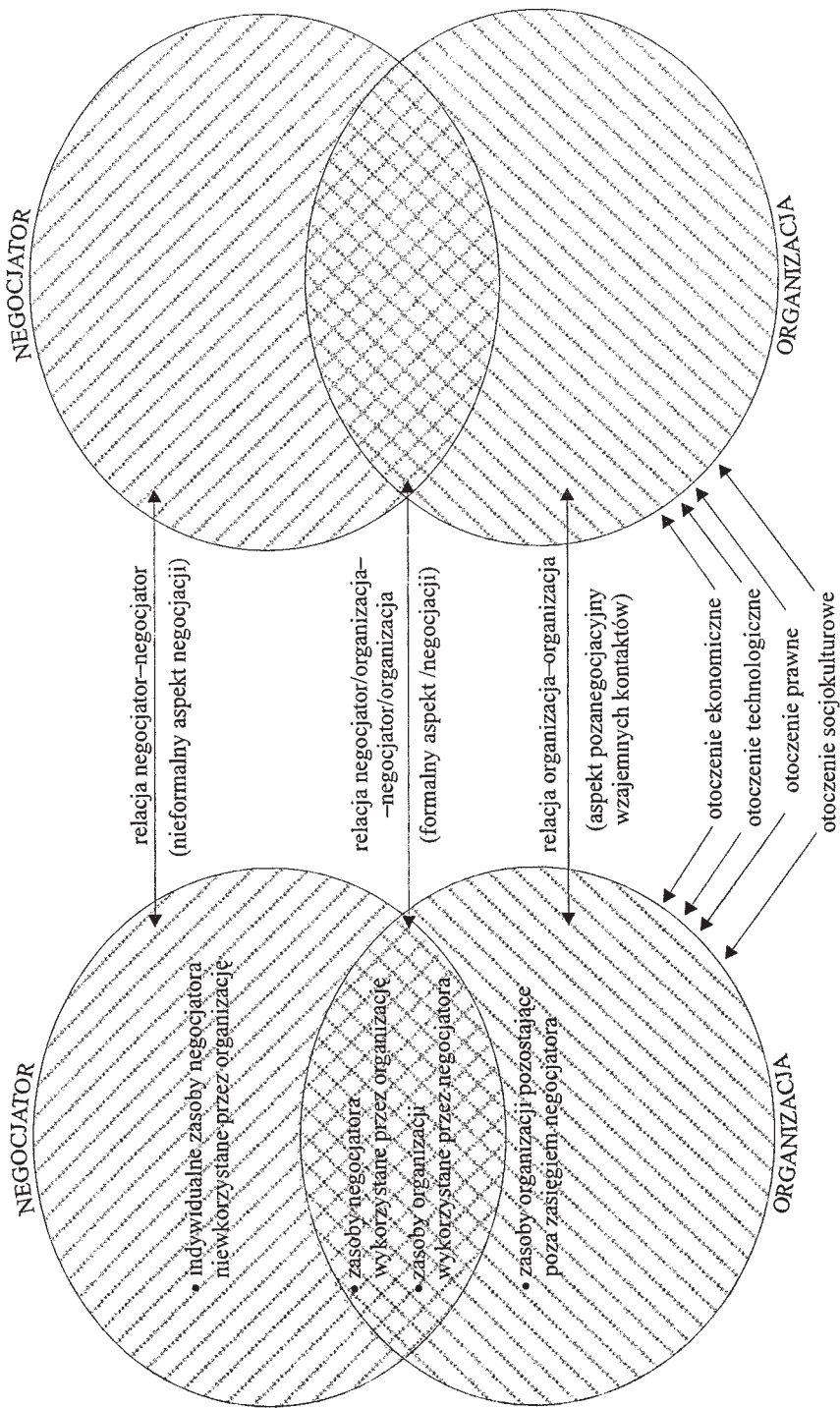
## **2.7. Umiejętność reprezentowania organizacji**

Umiejętność reprezentowania organizacji jest, być może, jakościowo inną umiejętnością od wymienionych wyżej, tym niemniej zależy od niej powodzenie w negocjacjach. Na omawianą umiejętność wpływa w sposób znaczący, zdaniem autorki, spostrzeganie powiązań między organizacją-otoczeniem-negocjatorem.

Otoczenie dla negocjatora jest obszarem bardzo rozległym, gdyż obejmuje wszystkie te zasoby, które stoją poza jego bezpośrednim wpływem. Będzie się więc składać z części własnej organizacji, znajdującej się poza jego bezpośrednim zasięgiem, jak i z organizacji, której reprezentantem jest kopartner rozmów. Nie można także pominąć czynników składających się na otoczenie samej organizacji, do których zaliczyć można czynniki ekonomiczne, technologiczne, prawne, socjokulturowe. Otoczenie negocjatora, wpływające na realizację jego roli, jest więc pojęciem szerszym od otoczenia organizacji i zawiera w sobie element relacji formalnych i nieformalnych negocjacji, jak też aspekt pozanegocjacyjny.

Schematycznie otoczenie negocjatora jest przedstawione na rys. 10.

<sup>184</sup> Charakterystyka stylów negocjowania oraz zasady ich wyboru zostały omówione w szerokim zakresie w pierwszej części rozprawy.



Rys. 10

Układ zależności negocjator–organizacja–otoczenie

Źródło: opracowanie własne

W otoczeniu negocjatora, jak już wspomniano, znajdują się te zasoby organizacji, na które sam negocjator nie ma bezpośredniego wpływu, a w których przyszło mu funkcjonować jako jej uczestnikowi. Można tu wymienić m.in.:

- kulturę obowiązującą w organizacji,
- system płac,
- możliwości awansu,
- kompetencje decyzyjne,
- atmosferę w pracy,
- jakość oferowanych usług/produktów,
- stosunek do klientów itp.

Czynniki te zyskują na znaczeniu zwłaszcza po dokonaniu porównań wymienionych parametrów z tymi, jakie istnieją w konkurencyjnych firmach. Spostrzeganie swojej macierzystej organizacji jako przodującej w wymienionych dziedzinach pozwala na wsparcie się na wymienionych zasobach otoczenia i silniejszym związaniu się z reprezentowaną firmą. Z czasem obszar zasobów organizacji pozostających poza wpływem negocjatora może ulegać pomniejszeniu za sprawą rozwinięcia się obszaru zasobów organizacji wykorzystywanych przez negocjatora i zinternalizowanych przez niego. Można założyć, że im większy stopień utożsamiania się z organizacją (czyli im większy obszar wspólny negocjatora i jego organizacji), tym negocjator będzie przejawiał większe zaangażowanie w reprezentowaniu własnej firmy, będzie czuł się silniejszy o poparcie organizacyjne, co będzie sprzyjało jego lepszemu funkcjonowaniu jako negocjatora. Znaczący dla omawianej umiejętności negocjatora będzie też sposób spostrzegania organizacji, której reprezentantem jest kopartner rozmów, wraz z jej wymiarami analogicznymi do występujących na własnym podwórku. Mogą być one jeszcze powiększone o obszar zasobów organizacji wykorzystywanych przez negocjatora, jak też zasoby negocjatora wykorzystywane przez organizację. Im bardziej związek negocjatora z jego organizacją jest postrzegany jako słaby, tym bardziej otoczenie jawi się jako konkurencyjne i zagrażające własnym interesom negocjacyjnym.

Na rys. 10. zaznaczono relacje, jakie łączą negocjatora z jego otoczeniem, ale również z kopartnerem rozmów. Relacja **negocjator–negocjator** charakteryzuje te kontakty interpersonalne partnerów rozmów, które nie podlegają kontroli i wpływowi organizacji, a stanowią o wymiarze wzajemnych stosunków i atmosferze podczas negocjacji. W tym obszarze poznaje się drugą stronę jako człowieka i tworzy główną część perspektywy kopartnera (patrz część IV pracy, rozdział X). Ważny jest tu nieformalny aspekt negocjacji, oddziaływania za pomocą własnej osobowości i umiejętności. Następną relacją typu **negocjator/organizacja–negocjator/organizacja** związana jest z kontaktami formalnymi i postrzeganiem drugiej strony jako reprezentanta organizacji, będącego rzecznikiem jej interesów, zgłaszającego propozycje i pilnującego ich realizacji. Relacja ta buduje perspektywę otoczenia (patrz część IV pracy, rozdział X).

Można wreszcie dopatrzeć się trzeciej relacji typu **organizacja–organizacja**, gdy kontakty dotyczą obszarów pozanegocjacyjnych (inne negocjacje, kontakty nieformalne, np. wspólne zawody sportowe, oddziaływanie na image drugiej firmy, wprowadzanie zmian organizacyjnych wzorowanych na rozwiązaniach istniejących w drugiej firmie itp.).

Pomimo iż relacje te mają pośredni wpływ na same negocjacje, są równocześnie integralną częścią otoczenia negocjacyjnego, w którym przyszło działać przedstawicielom danych organizacji.

Na przebieg procesu negocjacji wyrażony przez sposób funkcjonowania negocjatorów ma również wpływ otoczenie organizacji, do którego zalicza się:

- otoczenie ekonomiczne, czyli ogół czynników związanych z funkcjonowaniem firmy w sytuacji wolnorynkowej, związana z tym sytuacja konkurencji, dostawców, klientów, lecz również możliwość adaptacji do zmiennych warunków ekonomicznych, obejmująca m.in. zdolność do odczytywania potrzeb rynkowych; umiejętność zarządzania posiadanymi dobrami i generowania zysków;

- otoczenie technologiczne, czyli stale rozwijające się technologiczne parametry produktu i usług. Pociąga to za sobą konieczność prowadzenia badań i poszukiwań nowych rozwiązań dystansujących konkurencję i mogących sprostać oczekiwaniom klientów;

- otoczenie prawne, narzucające ramy postępowania przy oferowaniu produktów i usług, wzajemnej współpracy firm, jak również w przypadku zatrudniania pracowników (w tym negocjatorów). Prawo reguluje w określonym zakresie wzajemne stosunki negocjator — organizacja;

- otoczenie socjokulturowe determinuje spostrzeżenie i akceptację lub jej brak różnie funkcjonujących organizacji. Wymagania stawiane uczestnikom organizacji mogą być postrzegane jako zagrażające wolności jednostki lub jako umożliwiające szybką, choć okupioną wyrzeczeniami, karierę. Zwłaszcza firmy wielonarodowościowe mogą odczuwać kłopoty z dostosowaniem kultury wewnątrzorganizacyjnej do kultury związanej z bezpośrednim funkcjonowaniem organizacji<sup>185</sup>.

Wymienione typy otoczenia rzutują na przebieg negocjacji, wyznaczając ich ramy i kierunki, czasami wręcz otoczenie wymusza podjęcie kroków negocjacyjnych na organizacjach gospodarczych, jest więc motorem stymulującym rozwój kontaktów w biznesie. Sytuacja ekonomiczna zmusza do poszukiwania inwestora strategicznego, rozwój technologii wymusza poszukiwanie nowych kontrahentów, posiadających bardziej zaawansowane procesy produkcyjne, prawo określa formy współpracy pomiędzy dwoma firmami, a kultura determinuje sposób funkcjonowania organizacji na rynku.

---

<sup>185</sup> J. R. Gordon, *A Diagnostic Approach to Organizational Behavior*, Allyn and Bacon, Boston, ss. 559–561.

Umiejętność wykorzystania przez negocjatora szans i niwelowania zagrożeń niesionych przez jego otoczenie i organizację będzie przyczyniać się do sprawniejszego funkcjonowania zawodowego oraz osiągnięcia sukcesu w rozmowach.

### **3. Podsumowanie**

Zarówno zanalizowane powyżej cechy, jak i umiejętności w sposób widoczny przyczyniają się do funkcjonowania negocjatorów. Jednakże nie wydaje się, aby ich znaczenie miało charakter krytyczny w radzeniu sobie z zadaniami negocjacyjnymi. Bardziej prawdopodobny jest natomiast kompensacyjno-krytyczny sposób wykorzystywania umiejętności i cech przez negocjatorów, oznaczający istnienie pewnego minimum wymagań odnośnie do atrybutów skutecznego negocjatora, możliwość równoważenia braku pewnych cech, umiejętności przez wpływ i wykorzystywanie cech, a także umiejętności dopełniających. Dzieje się tak, gdyż trudno jest wskazać osobę prezentującą w pełni wymienione przymioty. Ponadto trening negocjacyjny sprzyja polepszeniu osiąganych rezultatów, z tym jednak zastrzeżeniem, iż osoby cechujące się opisanym profilem osobowościowo-charakterologicznym osiągną lepsze rezultaty w krótszym czasie.

## Rozdział V

# ROLA CZASU, MIEJSCA I KULTURY W NEGOCJACJACH GOSPODARCZYCH

W niniejszym rozdziale zostaną omówione takie psychospołeczne czynniki wpływające na przebieg negocjacji gospodarczych, jak: czas prowadzenia rozmów, miejsce, w którym rozmowy się odbywają, oraz kultura organizacyjna i narodowa wyznaczające wymiar wzajemnych kontaktów.

W czasach gdy powiązania gospodarcze trudno zawęzić do własnego regionu czy kraju, wymienione czynniki odgrywają znaczącą rolę w przebiegu procesu negocjacji i rzutują na uzyskane porozumienia.

Globalizacja życia gospodarczego nie zwalnia menedżerów z konieczności elastycznego podejścia do problemu zarządzania. Zwłaszcza że ich rozwiązywanie jest uwarunkowane przez kulturę organizacyjną, która z kolei podlega przemocnym wpływom rodzimych kręgów kulturowych.

W firmach, które są zarządzane w sposób cross kulturowy<sup>186</sup>, problem spójnych reguł postępowania widoczny jest na poziomie wewnątrzorganizacyjnym, gdyż różne gałęzie firmy starają się porozumieć, pomimo iż przyszło im dopasować się do wymogów kultury kraju, w którym działają. Wspólna polityka firmy nie mogłaby być realizowana, gdyby nie negocjacje pozwalające wypracować takie zasady współpracy, które z jednej strony nie stoją w opozycji do kultury narodowej, a z drugiej – są spójne z szeroko rozumianą misją i strategią organizacji macierzystej.

Analizowane czynniki działające na poziomie międzyorganizacyjnym mają również swój wpływ na przebieg procesu i wynik końcowy porozumienia — i to zarówno, gdy negocjacje toczą się pomiędzy organizacjami wywodzącymi się z jednej kultury narodowej, jak też z kultur odmiennych. Dzieje się tak, gdyż negocjatorzy jako jednostki mają zespół przekonań i przyzwyczajzeń, z którymi przychodzą do negocjacyjnego stołu. Istnieją również czynniki zewnętrzne, które nakładają określone ograniczenia oraz sprawiają że – pomimo uniformizacji, globalizacji i silnych wpływów amerykańskich na świat biznesu – odcięcie od korzeni narodowych groziłoby zatraceniem rysu indywidualnego, postrzeganego nadal jako atut, cenny wyróżnik i część spuścizny historycznej. Obrona

---

<sup>186</sup> Cross kulturowe zarządzanie wymaga wzajemnego dopasowania kultury przedsiębiorstwa międzynarodowego do wymogów kulturowych krajów, w którym działają jego filie — łączy się to ze wzajemnym przenikaniem się kultur.

cech narodowych widoczna jest m.in. w postawach niektórych grup społecznych wobec przystąpienia do Unii Europejskiej lub akceptacji wspólnej waluty euro.

## 1. Czas

Czas spostrzegany jest przez wielu zachodnich biznesmenów jako wymierna wartość, która przekłada się na pieniądze, zyski lub straty. „Czas to pieniądź” jest powiedzeniem, które na przełomie tysiącleci nie zdeaktualizowało się, a w Polsce w ostatnim dziesięcioleciu zrobiło dużą karierę.

Czas w negocjacjach jest elementem, który może wytyczać przebieg rozmów, pomaga formować i strukturalizować wzajemne kontakty, staje się równocześnie środkiem manipulacyjnych oddziaływań na przedstawiciela drugiej strony.

Czynnik czasu stanowi element, który negocjator bierze pod uwagę w procesie przygotowawczym do negocjacji, a parametry pomagające podjąć decyzje w omawianym obszarze mogą być następujące:

- istnienie niezależnych planów pozanegocjacyjnych osób zaangażowanych w rozmowy, np. udział w konferencji, spotkaniu zarządu, plany osobiste itp.,
- święta narodowe lub religijne wynikające z kalendarza,
- sytuacja firmy wymagająca szybkich posunięć,
- różnice wynikające ze stref czasowych (w tym zmęczenie) w przypadku negocjacji międzynarodowych,
- zróżnicowany stosunek do rozumienia takich aspektów czasu, jak tempo upływu, punktualność (widoczne zwłaszcza podczas negocjacji między przedstawicielami wywodzącymi się z różnych kultur),
- planowanie godzin rozpoczęcia rozmów ze względu na dobowy rytm funkcjonowania<sup>187</sup>.

Presja czasu może stać się skuteczną taktyką wywierania wpływu na przedstawiciela drugiej strony, który jest ograniczony czasem lub ma słabszą pozycję przetargową.

Technika ta jest odbierana przez osoby jej poddawane jako:

- niewygodna,
- zwiększająca istniejący stres, co może być przyczyną pogorszenia psychofizycznego funkcjonowania negocjatorów,
- czynnik stymulujący podejmowanie decyzji przy niepełnych danych lub w warunkach podwyższonego ryzyka,
- utrudniająca wspólną percepcję sytuacji przez negocjatorów, co prowadzi do błędów komunikacyjnych i może stymulować konflikt<sup>188</sup>.

<sup>187</sup> H. Januszek, G. Krzyminiewska, *Poradnik negocjatora*, op. cit., s. 58 i 59; P. J. Dąbrowski, *Praktyczna teoria negocjacji*, Sorbog, Warszawa 1995, s. 32.

<sup>188</sup> G. Kennedy, *Leksykon. Negocjator*, Studio EMKA, Warszawa 1998, s. 244.



Z metodą tą mogą mieć do czynienia negocjatorzy, którzy nieopatrznie wyjawili, iż na podpisanie umowy mają określoną, z reguły niewielką ilość czasu, gdyż w wypadku niepowodzenia grożą im konsekwencje finansowe, prawne lub „utrata twarzy”. Może też zaistnieć sytuacja, gdy o trudnościach firmy kopartnera dowiaduje się negocjator z anonsów prasowych, wokandy sądowej lub od konkurencji.

Oslabia to pozycję drugiej strony, lecz nie czyni jej beznadziejną, gdyż istnieje możliwość odwołania się do metod przeciwdziałania presji czasu, które polegają na:

- przygotowaniu alternatywnych planów czasowych, umożliwieniu, przy realizacji określonych warunków, przedłużenia czasu rozmów,
- utrzymywaniu kontaktów z bazą organizacyjną prowadzących do aktualizowania wiedzy o przebiegu rozmów oraz zmianie zewnętrznych uwarunkowań,
- wyrażaniu wsparcia przez mocodawców dla negocjatorów, łagodzeniu efektu stresu wynikającego z nadchodzącego terminu końcowego, jeżeli to możliwe i konieczne – zmniejszaniu zespołu negocjacyjnego<sup>189</sup>.

Przy planowaniu spotkań należy brać pod uwagę naturalny rytm dobowy osób przystępujących do rozmów. W przypadku gdy negocjator jest „sową”, odpowiednią okaże się wieczorna lub nocna pora negocjacji, do południa wręcz nie będzie on w stanie skoncentrować się i skorzystać w pełni ze swych intelektualnych zasobów. Pory późniejsze będą też korzystniejsze dla osób z niskim ciśnieniem krwi lub dla tych z zespołu, którzy dojeżdżają. Negocjatorzy, których można określić jako „skowronki”, szczyt swych możliwości osiągną wczesnym rankiem i w związku z tym godziny poranne będą uważać za najlepsze do negocjacji. W warunkach polskich obciążeniem dla każdej ze stron będzie prowadzenie rozmów nocnych, gdyż zmęczenie nie sprzyja skupieniu uwagi. Chociaż w kulturze krajów arabskich godziny te są uważane za zwyczajowe dla prowadzenia negocjacji<sup>190</sup>.

Narzucanie niesprzyjających godzin pracy może stać się taktyką stosowaną przez niektórych spośród uczestników rozmów. Jedną z taktyk obronnych polega na jasnym wyartykułowaniu własnych preferencji i niezgadaniu się na propozycje już na wstępie zmniejszające szanse na osiągnięcie zadowalającego rezultatu.

Innym czynnikiem wynikającym z gospodarowania czasem podczas negocjacji jest przerwa w obradach, czyli okres przeznaczony na przemyślenie swojej sytuacji, nabranie dystansu do zdarzeń z pokoju obrad.

Są sytuacje podczas negocjacji, gdy prośba o przerwę okazuje się wielce wskazana, a należą do nich:

- ujawnienie nowych danych, które powinny zmienić ogląd sytuacji;
- podczas rozmów jeden z członków zespołu negocjatorów dostrzega sygnały płynące od kopartnerów, które go niepokoją, a których inni nie dostrzegają;

<sup>189</sup> Ibidem, s. 245.

<sup>190</sup> L. Zbiegień-Maciąg, *Negocjowanie i negocjacje...*, op. cit., s. 43 i 44; P. J. Dąbrowski, *Praktyczna teoria...* op. cit., s. 32.

- w negocjacjach pojawiło się wskazanie dla ujawnienia informacji, o których do tej pory mówiło się jako o tajnych;
- przełożeni/mocodawcy przekazali nowe wskazówki, które mogą zmienić bieg rozmów;
- zauważyć można rozłam we własnym zespole, polegający na niekonsultowanym działaniu jednego z jego członków<sup>191</sup>.

Korzystanie z przerwy staje się zatem metodą, która pozwala na ujednoczenie stanowiska we własnym zespole, wymianę informacji pochodzących z prowadzonych przez członków zespołu obserwacji, przeformułowanie strategii negocjacji w obrębie własnego zespołu. Lecz nie tylko podczas negocjacji zespołowych wskazane jest korzystanie z przerw w rozmowach, gdyż podczas indywidualnych rozmów negocjator, który choćby na kilka minut zmieni otoczenie, może też dostrzec nowe walory w padających propozycjach. Zmiana perspektywy spostrzegania problemu okazuje się możliwa podczas zdystansowania się czasowego i przestrzennego od rozważanej sytuacji. Dobrze jest więc tak zaplanować rozmowy pod względem czasowym i przestrzennym, aby umożliwić sobie wzajemnie korzystanie z przerw.

Określone ramy czasowe podczas negocjacji wpływają na dynamikę procesu, polegającą na wolnym tempie ustępstw na początku spotkania i przyspieszeniu wymiany wzajemnych koncesji w miarę zbliżania się do końca rozmów. Może to doprowadzić z jednej strony do racjonalizacji działań obu stron, pod warunkiem, że ich wzajemne stosunki są partnerskie i wszystkim zależy na wypracowaniu porozumienia satysfakcjonującego zarówno jednych, jak i drugich. W przypadku jednak gdy moc oddziaływania jest rozłożona nierównomiernie, a relacje opierają się na grze sił – informowanie jednej ze stron o własnym limicie czasowym może doprowadzić do długotrwałego omawiania wybranych, mniej ważnych punktów i złożenia ważnych propozycji w ostatnich minutach spotkania. Grozi to stronie o słabszej pozycji brakiem dogłębnej analizy problemu i wyrażeniem zgody na niekorzystny układ. Sposobem ustrzeżenia się przed pomyłką jest poproszenie o przerwę w rozmowach i przełożenie ich na późniejszy termin<sup>192</sup>.

Czas staje się dobrem, które może być w różnorodny sposób wykorzystane przez negocjatorów — z jednej strony jako środek ataku i „przyparcia oponenta” do ściany, z drugiej — jako czynnik stojący na straży jakości układu i dynamiki procesu. Sposób użycia go zależy od własnej sytuacji negocjatorów, przyjętej strategii i sposobu spostrzegania kopartnera i jego atutów. Niezależnie jednak od istniejących warunków zawsze jest elementem silnego oddziaływania psychospołecznego na przebieg i wynik negocjacji.

<sup>191</sup> R. A. Rządca, P. Wujec, *Negocjacje*, PWE, Warszawa 1998, s. 116.

<sup>192</sup> A. Winch, S. Winch, *Techniki sprzedaży i negocjacji*, Difin, Warszawa 1998, ss. 83–85.

## 2. Miejsce

Wielu negocjatorów za element kształtowania własnej pozycji negocjacyjnej uznaje wybór miejsca negocjacji, podejmując decyzje, gdzie ma się odbyć spotkanie: u siebie, u kopartnera czy na gruncie neutralnym. Każda z decyzji może potencjalnie przynieść korzyści, jak i straty, z czego wynika konieczność podejmowania jej po dokonaniu bilansu i rzetelnej ocenie sytuacji.

Negocjacje we własnej siedzibie są na ogół spostrzegane jako wybór najkorzystniejszy, a to ze względu na:

- bliskość danych potrzebnych do negocjacji,
- życzliwy zespół współpracowników służących pomocą,
- kontrolowanie środowiska,
- wywieranie wpływu poprzez gościnność (reguła wzajemności),
- bliską obecność i poparcie osób mających władzę,
- zademonstrowanie atutów firmy (np. nowe linie produkcyjne, ciekawe produkty, jednostki badawczo-rozwojowe),
- dobre wrażenie ze względu na sprawne organizowanie spotkania,
- brak konieczności przystosowania się do nowych warunków<sup>193</sup>.

Ponadto badania Martindale'a wykazują, iż osoby negocjujące u siebie przejawiają więcej zachowań dominacyjnych (50% wariacji tłumaczone jest siedzibą, natomiast tylko 8% strukturą osobowości), co może prowadzić do osiągania lepszych wyników, pod warunkiem, że druga strona zaakceptuje rozkład sił i przyjmie pozycję podporządkowaną<sup>194</sup>.

Wielość wymienionych powyżej atutów nie oznacza, iż wybór siedziby kopartnera świadczy o błędzie, gdyż negocjator:

- poprzez uciążliwość podróży okazuje gotowość do prowadzenia rozmów,
- posiada możliwość oceny na miejscu firmy partnerskiej,
- może zyskać na czasie poprzez zgłoszenie konieczności przeprowadzenia konsultacji z nieobecnymi mocodawcami,
- może opuścić siedzibę gospodarzy w każdej chwili (w przeciwieństwie do nich samych),
- jeżeli kopartner, u którego toczą się rozmowy, powołuje się na niepełne pełnomocnictwo, można zaprosić do stołu decydentów,
- w przypadku uchybienia w obsłudze negocjacji gospodarze czują się za nie odpowiedzialni i tym samym bardziej zestresowani<sup>195</sup>.

<sup>193</sup> E. Kowalczyk, *Negocjacje – podróż niebanalna*, „Marketing Serwis” wrzesień 1996, s. 24 i 25; A. Fowler, *Jak skutecznie negocjować*, Petit, Warszawa 1997, s. 56; M. C. Donaldson, M. Donaldson, *Negocjacje*, Wydawnictwo RM, Warszawa 1999, s. 43 i 44; G. Kennedy, *Leksykon. Negocjator*, op. cit., s. 253.

<sup>194</sup> P. J. Dąbrowski, *Praktyczna teoria...*, op. cit., s. 30.

<sup>195</sup> E. Kowalczyk, *Negocjacje – podróż niebanalna*, art. cit.; G. Kennedy, *Leksykon. Negocjator*, op. cit.

W sytuacji gdy negocjator czuje się pewnie, może być wskazane, aby zgodził się na pertraktacje u swych kopartnerów, gdyż prawdopodobnie nie wpłynie to na zmianę jego pozycji przetargowej, a może zostać odebrane jako przejaw dobrej woli i przyczyni się do polepszenia stosunków między negocjującymi organizacjami.

W przypadkach negocjacyjnych angażujących emocje po obu stronach wyjściem najrozsądniejszym będzie wybór terytorium neutralnego, ponieważ:

- obie strony mają takie same warunki – żadna nie może czuć się uprzywilejowana,
- na obcym terytorium ludzie są bardziej skłonni kontrolować emocje,
- można dokonać wyboru pomieszczenia najbardziej odpowiadającego obu stronom pod względem usytuowania, rozkładu pomieszczenia, zaplecza,
- dzieląc się kosztami, obie strony w równym stopniu ponoszą odpowiedzialność za przebieg rozmów.

Doświadczony negocjator prawdopodobnie niezależnie od miejsca prowadzenia rozmów potrafi przeprowadzić swój zamysł dotyczący porozumienia, tym niemniej czynnik ten może wywrzeć wpływ na dobór stylu prowadzenia dialogu czy stosowane taktyki.

Dodatkowym aspektem jest przestrzenne zorganizowanie bazy negocjacyjnej, obejmujące takie punkty, jak: umeblowanie pokoju, rozmieszczenie osób przy stole, dostęp do zaplecza, wyposażenie w sprzęt biurowy (kopiarki, telefon itp.). Cenne jest, ze względu na prowadzenie rozmów, posiadanie dobrze zaprojektowanej sali konferencyjnej. Inwestycja taka, pomimo stosunkowo rzadkiego jej wykorzystania, zwraca się, gdyż przyczynia się do tworzenia image firmy, wywiera wpływ na przebieg procesu negocjacji, a to przekłada się na wymierne efekty ekonomiczne.

### **3. Kultura negocjacyjna**

W rozważaniach dotyczących psychospołecznych aspektów negocjacji gospodarczych nie można pominąć kwestii wpływu kultury na wzajemne kontakty biznesowe.

W wielu przypadkach dochodzi bowiem do spotkania osób o odrębnych przekonaniach, wartościach, spostrzeganiu problemów ukształtowanych przez lokalną lub narodową historię. Powiązania gospodarcze trudno zawęzić do ściśle określonych granic geograficznych lub politycznych, ponieważ powodowałyby to stagnację rozwoju ekonomicznego. Zadaniem coraz większej liczby menedżerów jest dostosowanie własnego funkcjonowania negocjacyjnego do wymagań, jakie stawiają przed nimi osoby pochodzące z innych obszarów kulturowych.

Tab. 11  
Charakterystyka negocjatorów z odmiennych kręgów kulturowych

Kryterium	Negocjator typu A	Negocjator typu B
Cel negocjacji	kontrakt. Głównym celem jest podpisanie dokumentu ściśle określającego zasady kontaktów	partnerstwo. W tym podejściu dla negocjatora ważne jest nawiązanie wzajemnych stosunków, na których ma się oprzeć dalsza współpraca
Postawa negocjacyjna	zyskać/stracić. Kultura oraz ukształtowana przez nią osobowość skłania negocjatora do przyjęcia rozumienia procesu negocjacji, w którym jedna strona zyskując, przyczynia się do strat drugiej strony. Jest to podejście konfrontacyjne	zyskać/zyskać. Negocjatorzy charakteryzujący się omawianą postawą spostrzegają wzajemne relacje jako partnerskie, a cele jako komplementarne. Osiągnięcie satysfakcjonującego wyniku przez jedną stronę przyczynia się do zysku drugiej strony
Styl osobisty	nieformalny. W negocjacjach pomija się tytuły i stanowiska, szybko przechodząc na „ty”. Nie obowiązuje sztywny protokół zachowań i ubioru	formalny. Podczas negocjacji podkreśla się tytuły, zajmowane stanowiska. Unika się rozmów na tematy osobiste. Bezpośredniość może być odebrana jako brak szacunku
Porozumiewanie się	bezpośrednie. Zadawane pytania są sformułowane wprost i otrzymuje się jednoznaczne odpowiedzi	pośrednie. Informacje należy odczytywać z serii znaków i niejednoznacznych przekazów. Odpowiedź na zadane pytanie jest na ogół zakamuflowana. Wynika to z chęci zadbania o uczucia innych i niezranienia ich. Japończycy wypracowali 16 sposobów na powiedzenie „nie”. Takie osoby są raczej słuchające, introwertywne, nieperswazyjne
Wycucie czasu	duże. W tym podejściu czas jest dobrem, które należy oszczędzać. Stąd szybkie i konkretne rozmowy nad meritum sprawy. Celem jest bowiem sprawne podpisanie kontraktu	małe. Negocjatorzy są przyzwyczajeni do rezerwowania większej ilości czasu na obrady. Rozmowy są spokojne i nakierowane na nawiązanie wzajemnych kontaktów, a nie tylko na podpisanie umowy
Zachowanie emocjonalne	duża emocjonalność. Oznacza to chętnie okazywanie uczuć i akceptację przez innych takiego sposobu funkcjonowania. Dopuszcza się możliwość zranienia kopartnera	mała emocjonalność. Uczucia są skrywane, do stołu negocjacyjnego siada się z pokerową twarzą. Okazywanie emocji jest źle odbierane przez przedstawicieli tej grupy kulturowej, dzięki temu chroni się osoby przed ewentualnym zranieniem
Forma umowy	szczegółowa. W takiej umowie zawarte są wskazówki dotyczące postępowania w potencjalnie wszystkich sytuacjach. Także partner silniejszy będzie zwolennikiem umowy szcze-	ogólna. Opiera się ona wskazaniu chęci i obszaru współpracy, a podpisaniu takiej umowy towarzyszy dobra wola z obu stron i wzajemne zaufanie. Jest korzystniejsza w przypadku

cd. tab. 11

Kryterium	Negocjator typu A	Negocjator typu B
	głowej określającej reguły postępowania w spornych sprawach	słabszej pozycji przetargowej, gdyż pozostawia możliwość różnic interpretacyjnych
Organizacja zespołu negocjacyjnego	jednoosobowe kierownictwo. Ta opcja zakłada, że w zespole prowadzącym negocjacje istnieje jedna osoba odpowiedzialna za podjęcie ostatecznej decyzji. Wszystko, co nie jest zabronione przez prawo i organizację, jest możliwe i dozwolone, nawet nierozważane do tej pory jako wariant do zastosowania. Ścisłe określone przywództwo ma za zadanie usprawnić i przyspieszyć pracę grupy. Na ogół liczy ona mniej członków	uzgadnianie stanowiska. W tym przypadku nie jest całkowicie jasne, kto podejmuje ostateczne decyzje, gdyż wypracowane jest porozumienie w obrębie własnego zespołu co do poszczególnych punktów porozumienia. Ponadto stanowisko jest uzgodnione z organizacją i mocodawcami jeszcze przed rozpoczęciem rozmów. Takie negocjacje wymagają dłuższego czasu, a skład osobowy jest liczniejszy
Forma wiążąca umowy	pisemna. Zwyczaj nakazuje, aby wszystkie uzgodnienia miały swoje odzwierciedlenie w pisemnej umowie. Wynika to z ograniczonego zaufania do przedstawicieli drugiej strony	ustna. Wiążące jest słowo negocjatora, a jego niedotrzymanie równa się „utracie twarzy”. Ponieważ wynik rozmów jest uzależniony od zaufania, konieczne staje się głębsze poznanie kopartnera także w sytuacjach pozazawodowych
Podejmowanie ryzyka	duże. Istnieją, oprócz osobowościowych, kulturowe uwarunkowania podejmowania ryzyka. Typ A negocjatorów toleruje niepewność, jest otwarty na nowatorskie, niesprawdzone propozycje, radzi sobie z niepełną informacją	małe. Ogromne zapotrzebowanie na dokładną informację oraz sposób grupowego podejmowania decyzji nie sprzyja podejmowaniu ryzyka

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. W. Salacuse, *Negocjacje na rynkach międzynarodowych*, PWE, Warszawa 1994, ss. 75–90; P. A. Herbig, H. E. Kramer, *Cross-cultural Negotiations: Success through Understanding*, „Management Decision”, vol. 29, 8/1991, ss. 19–31; J. Schroeder, *Kulturowe uwarunkowania negocjacji w biznesie międzynarodowym*, w: J. Schroeder (red.) *Transformacja handlu zagranicznego w Polsce: od monopolu i reglamentacji do wolnego handlu i wymiennalności*, Wyd. AE, Poznań 1996, ss. 157–165.

J. W. Salacuse dzieli negocjatorów na dwa typy, charakteryzujące się innym postrzeganiem elementów negocjacji, co zostało ukształtowane przez wpływ kultury<sup>196</sup>.

Przykładów negocjatorów typu A można szukać wśród Amerykanów, natomiast typ negocjatorów B charakteryzuje Japończyków; przedstawiciele większości nacji, takich jak Francuzi, Niemcy, Polacy czy Rosjanie, posiadają konglome-

<sup>196</sup> J. W. Salacuse, *Negocjacje na rynkach międzynarodowych*, PWE, Warszawa 1994, ss. 75–90.

rat cech wymienionych w obu typach. Czynnikiem przyczyniającym się do sukcesu jest ustrzeżenie się przed spostrzeganiem przedstawicieli odmiennych kultur za pomocą uogólnionych stereotypów i poznanie ich przyzwyczajęń, wartości i poglądów oraz dostosowanie się do wymagań kulturowych swoich kopartnerów.

Analizując przyczyny różnic kulturowych prowadzących do odmiennego rozumienia procesu negocjacji zobrazowanych w tab. 1, zauważono, iż są one spowodowane odmiennym rozumieniem przez poszczególne społeczeństwa wzorców postępowania i reguł współżycia. Wynika to z odmiennych doświadczeń historycznych, uwarunkowań politycznych i gospodarczych. A. Inkelas i D. Levinson byli pierwszymi badaczami, którzy w roku 1954 opublikowali wyniki badań opisujące różnice w funkcjonowaniu społeczeństw. Ich spostrzeżenia wykorzystał w swych badaniach G. Hofstede, które prowadził w latach 1968 i 1972 na pracownikach międzynarodowej korporacji IBM (respondenci wywodzili się 72 państw, 38 zawodów, władali łącznie 20 językami)<sup>197</sup>. Wyróżnił on następujące wymiary różnic kulturowych:

1. Dystans władzy – obrazuje, jakie więzy łączą podwładnych z przełożonymi. U osób z kręgów o dużym dystansie władzy<sup>198</sup> istnieje duża zależność pomiędzy osobami z różnych szczebli struktury organizacji, decyzje nie są konsultowane z podwładnymi, nauczyciele posiadają osobistą mądrość, mentora darzy się szacunkiem i ceni centralizację w zarządzaniu. Mały dystans władzy<sup>199</sup> charakteryzuje społeczności, w których konsultuje się wszelkie przedsięwzięcia z podwładnymi, którzy mają łatwość w wyrażaniu niezgody na opinie i propozycje przełożonego. Nauczyciele są ekspertami przekazującymi obiektywną wiedzę, relacje z nimi są partnerskie. Popularnością cieszy się decentralizacja. W negocjowaniu wymiar ten wpływać może na zakres uprawnień negocjatora, konieczność konsultowania się z przełożonymi lub podwładnymi, stosunek do ekspertów zaangażowanych w rozmowy oraz miejsce zespołu negocjacyjnego w strukturze organizacji.

2. Indywidualizm versus kolektywizm – wymiar ten określa sposób, w jaki spostrzega się relacje jednostka – grupa (rodzina, przyjaciele, firma). Kraje, w których ceni się kolektywizm<sup>200</sup>, cechują się występowaniem silnego związku z grupą odniesienia: rodziną, przyjaciółmi, miejscem pracy. Oczekuje się od osób oddania, lecz też organizacja ma za zadanie chronić i wspierać swoich członków. Złamanie norm prowadzi do „utrąty twarzy” swojej i całej grupy, do której się przynależy,

<sup>197</sup> G. Hofstede, *Cultures and Organisations. Software of the Mind*, McGraw-Hill Book Company, Londyn 1991, cyt. za: B. Nogalski, P. Jarocki, *Komunikacja niewerbalna w negocjacjach międzynarodowych. Uwarunkowania kulturowe*, TNOiK, Bydgoszcz 1998, ss. 70–103.

<sup>198</sup> Do krajów tych należą: Malezja, Gwatemala, Panama, Filipiny, Meksyk, Wenezuela, kraje arabskie.

<sup>199</sup> Przykładem mogą być: Austria, Izrael, Dania, Nowa Zelandia, Irlandia, kraje skandynawskie.

<sup>200</sup> Zaliczyć tu można kraje rozwijające się, takie jak: Wenezuela, Gwatemala, Ekwador, Kolumbia, Pakistan.

z pracodawcą łączy pracownika związek moralny, zarządzanie jest typu grupowego, a wzajemne stosunki są ważniejsze od zadań. Osoby z kręgu kultur indywidualistycznych<sup>201</sup> cenią autonomię, wolność, umiejętność podejmowania decyzji, są one odpowiedzialne za swoje wybory. Pomiedzy pracodawcą a pracownikiem istnieje kontrakt, a nie zależność moralna. W organizacji decyzje są podejmowane indywidualnie przez osoby o odpowiednich umiejętnościach, firmą zarządzają indywidualności, a najważniejsze są zadania. Ten wymiar kultury będzie wyznaczał sposób funkcjonowania negocjatora od zależnego i odpowiedzialnego za organizację poprzez silny związek emocjonalny z jej uczestnikami, do niezależnego reprezentowania pracodawcy i skupieniu się na wybranych elementach kontraktu. Postrzeganie sukcesów lub porażek jest także odmienne — od dzielenia się nimi z organizacją do postrzegania ich w kategoriach personalnych.

3. Męskość versus kobiecość – G. Hofstede w swych badaniach założył, iż istnieją społeczeństwa, w których ceni się wartości postrzegane jako typowo kobiece, oraz społeczeństwa, w których dominują wartości charakteryzowane jako atrybuty mężczyzn. W społeczeństwach o wysokim indeksie męskości<sup>202</sup> jako najważniejsze spostrzega się karierę, awans, sukces, uznanie społeczne, niezależność. Pieniądz i dobra materialna są bardzo cenione, oznaki siły i władzy spotykają się z sympatią. Istnieje podział zawodów na męskie i kobiece. Menedżerowie są stanowczy i asertywni, liczy się współzawodnictwo i efektywność, a pojawiające się konflikty rozstrzyga się na drodze walki. W społeczeństwach o niskim indeksie męskości<sup>203</sup> ceni się współpracę, partnerstwo, dobrą atmosferę w pracy. Nie istnieje tu podział zawodów czy stanowisk ze względu na płeć. Menedżerowie działają na podstawie intuicji i dążą do konsensusu. Ważna jest jakość życia zawodowego, równość i solidarność. Pojawiające się konflikty rozwiązywane są na drodze kompromisowej i poprzez negocjacje. Opisany wymiar kultury będzie oddziaływał na sposób pełnienia roli negocjatora, w zakresie nastawienia na współpracę czy walkę, ceniienia dobrych stosunków czy też skupienia się głównie na wymiernym efekcie negocjacji. Jedni z negocjatorów będą stanowczy i asertywni – inni bardziej ulegli i kompromisowi. Można też przypuszczać, iż w krajach o wysokim indeksie męskości mniej kobiet jest dopuszczanych do rozmów biznesowych, co ogranicza ich możliwości decyzyjne w stosunku do ich kolegów.

4. Unikanie niepewności — wskaźnik ten odnosi się do założenia, że społeczeństwa różnią się stopniem tolerancji niepewności i w związku z tym starają się wykorzystać technologię, prawo i religię do zminimalizowania niekorzystnych

<sup>201</sup> Do grupy tej należą: Stany Zjednoczone, Australia, Wielka Brytania, Holandia, Kanada.

<sup>202</sup> Do krajów tych należą m.in.: Japonia, Austria, Wenezuela, Włochy, Szwajcaria.

<sup>203</sup> Przykładem takich krajów mogą być: kraje skandynawskie, Holandia, Kostaryka, Chile, Meksyk.



uwarunkowań zewnętrznych. Kraje o niskim wskaźniku unikania niepewności<sup>204</sup> traktują ją jako integralny czynnik egzystencji akceptowany przez ludzi. Cechą organizacji tworzonych w takim systemie jest mniejszy nadzór i większa odporność na stres jej członków. Akceptuje się w większym stopniu różnorodne poglądy religijne i polityczne, a przejawy niezadowolenia społecznego są tolerowane. Ludzie są motywowani do osiągania sukcesu i nie oczekuje się od nich bezwzględnej lojalności wobec pracodawcy. Osoby z tych kręgów kulturowych są otwarte na nowe idee i lubią otwarte problemy i dyskusje. Społeczeństwa o wysokim indeksie unikania niepewności<sup>205</sup> są mało stabilne, często znajdują się w okresie przemian gospodarczo-społecznych. Cechuje je racjonalizm, niska tolerancja dla innych religii i narodowości oraz zwiększona agresja. Źle zostałyby odbierany protest obywateli. Ważnym czynnikiem jest stabilność sytuacji zawodowej i rodzinnej, a pracodawca wymaga lojalności. Nowe poglądy spostrzegane są jako niebezpieczne, preferowane są sytuacje typowe, w których istnieje jedna słuszna droga postępowania. Negocjator w zależności od stopnia tolerancji niepewności będzie postępował mniej lub bardziej twórczo, poszukiwał nowych rozwiązań lub skupiał się na sprawdzonych drogach postępowania oraz podejmował decyzje o odmiennym stopniu ryzyka, a także czuł się w różnym stopniu związany z mocodawcami, co wpływać będzie na sposób reprezentowania ich przy stole negocjacyjnym.

5. Perspektywa czasu – wskaźnik powstały na podstawie badań M. Bonda, w którym na jednym z krańców kontinuum znajduje się orientacja długoterminowa (*long-term-orientation*), a na drugim – orientacja krótkoterminowa (*short-term-orientation*). Kraje o długookresowym spostrzeganiu perspektywy czasu<sup>206</sup> cechuje wytrwałość, skłonność do kierowania się we wzajemnych stosunkach statusem i ogólnie przyjętymi regułami. Społeczeństwa te cenią gospodarność i oszczędność oraz mają poczucie wstydu. Zaoszczędzone środki lokują w inwestycjach, które mogą przynosić korzyści dopiero po latach, a swoje działanie podporządkowują celowi. Społeczności, w których dominuje krótkookresowe spostrzeganie czasu<sup>207</sup>, charakteryzują się tym, iż cenią sobie spokój i stabilność jednostki, dbają o zachowanie twarzy, respektują tradycję. Nie są skłonne do oszczędzania i inwestowania środków, oczekują szybkich rezultatów, a zobowiązania socjalne są skłonne ponosić bez względu na nakłady. Negocjatorzy przynależni do krajów różnych pod względem percepcji perspektywy czasowej odmiennie widzą

<sup>204</sup> Do krajów tych należą m.in.: Stany Zjednoczone, Wielka Brytania, Szwecja, Kanada, Dania.

<sup>205</sup> Przytoczyć tu można takie przykłady, jak: kraje Ameryki Łacińskiej, kraje śródziemnomorskie, Japonia, Korea Południowa, Grecja, Portugalia.

<sup>206</sup> Należą tu kraje wschodniej Azji: Chiny, Hongkong, Tajwan, Japonia i Korea Południowa. Ciekawe jest spostrzeżenie, iż występuje korelacja pomiędzy wzrostem gospodarczym (obliczonym wg danych Banku Światowego) a wskaźnikiem długookresowej perspektywy czasu.

<sup>207</sup> Przykładem takich krajów niech będą: Kanada, Wielka Brytania, Nowa Zelandia, Niemcy, Szwecja, Holandia.

korzyści wynikłe z zawarcia porozumienia, ich skłonność do odraczania uzyskanych efektów jest zróżnicowana. Ponadto stosunek do gospodarowania środkami i oszczędzania wpłynie na formułowanie interesów stron.

Skuteczni negocjatorzy poszukujący kopartnerów rozmów biznesowych w innych kręgach kulturowych biorą pod uwagę implikacje wynikłe z różnej charakterystyki narodowych zwyczajów i starają się dopasować swoje postępowanie do wymogów sytuacyjnych. Oczywiście i pośród jednego kręgu kulturowego mogą zdarzyć się biznesmeni działający w sposób zindywidualizowany, ponadto doświadczeni kopartnerzy mogą dostosować swoje postępowanie do zwyczajów negocjatora. W takim jednak przypadku będą rozmawiać odmiennie z osobami z własnego kraju i z przedstawicielami pochodzącymi z innych stron. Konotacje wynikłe z uwarunkowań kulturowych są silną tendencją warunkującą zachowania negocjatorów, tym niemniej czerpanie inspiracji z wartości obowiązujących pod inną szerokością geograficzną wzbogaca własny arsenał możliwości. W literaturze przedmiotu spotkać można wiele poradnikowych pozycji poruszających kwestię umiejętności negocjacyjnych. Autorami ich są na ogół osoby pochodzące z innych kręgów kulturowych (w większości Amerykanie), lansujący wzorce zachowań negocjacyjnych obowiązujące w ich społeczności. Jednakże kierowanie się zaleceniami autorów musi być poparte refleksją, aby nie kolidowało z wartościami wyznawanymi przez osoby zaangażowane w negocjacje, gdyż nie istnieją normy uniwersalne. Ponadto przenikanie się kultur sprawia, iż zmienia się obyczajowość i zachowanie ludzi z poszczególnych kręgów kulturowych. W życiu gospodarczym Polski pojawia się obecnie coraz więcej przedstawicieli firm z kapitałem obcym, a nasze firmy będą w najbliższych latach wykazywać tendencję do zaistnienia i umocnienia pozycji na rynkach m.in. wschodnich sąsiadów, stąd trudno przecenić wpływ omawianego czynnika na wyniki prowadzenia działalności gospodarczej.

#### **4. Podsumowanie**

Trzy omówione w niniejszym rozdziale czynniki (czas, miejsce i kultura) wpływają w sposób niezaprzeczalny na przebieg procesu negocjacji gospodarczych, zwłaszcza w dobie globalizacji, subiektywnego zmniejszenia przestrzeni, zwiększenia tempa życia i powszedniości komunikowania się biznesmenów pochodzących z różnych obszarów kultur narodowych i organizacyjnych. Pomimo iż opisane zjawisko staje się udziałem coraz szerszego grona menedżerów, nie oznacza to, iż nie jest ono źródłem nieporozumień i napięć. Wynika stąd konieczność podejmowania problematyki czasu, miejsca i kultury w negocjacjach, gdyż prowadzone badania i dociekania naukowe przyczynią się do zmniejszenia konfliktogennych wpływów tychże faktorów. Ponadto nieznanostwo analizowanych prawidłowości utrudni, jeżeli nie uniemożliwi, skuteczne kontakty negocjacyjne.

## Rozdział VI

# ZESPÓŁ NEGOCJACYJNY I ROLĘ NEGOCJATORÓW

Pełniąc swoją rolę zawodową negocjator, pracujący indywidualnie lub zespołowo, spotyka się z wymaganiami skierowanymi w stosunku do niego, a formułowanymi przez różne osoby lub całe ich grupy (np. zespół pracowników, kierowników, organizację). Czasami oczekiwania te dopełniają się, niekiedy jednak pozostają w konflikcie – co stać się może źródłem dyskomfortu. Negocjator, chcąc zachować swój indywidualny wizerunek, spełnia oczekiwania tylko niektórych osób/grup ze swego otoczenia, łącząc własne priorytety z tymi, które pochodzą m.in. od:

- organizacji,
- kopartnerów,
- pozostałych członków zespołu,
- mocodawców/przełożonych,
- innych kontrahentów,
- konkurencji,
- osób z kręgów osobistych.

Każda z wymienionych osób/grup spodziewa się po negocjatorze innych zachowań, a w celu zachowania poprawnych stosunków międzyludzkich chociaż część z owych oczekiwań winna być spełniona. Wynika stąd trudne zadanie zachowania własnej indywidualności i sprostania oczekiwaniom innych. Im więcej osób jest zaangażowanych w rozmowy biznesowe, tym trudniejsza jawi się sytuacja negocjatora.

W zależności od rodzaju prowadzonych rozmów negocjacje gospodarcze mogą być prowadzone zarówno indywidualnie, jak i zespołowo. Niektóre zespoły robocze delegują negocjatora w celu pozyskania klienta lub dostawcy towarów/usług. Same rozmowy są prowadzone indywidualnie, natomiast za efekty pracy pracownik odpowiada przed ściśle określoną grupą równoprawnych członków pracujących i wspierających się wzajemnie. Decyzje podejmuje się nie samodzielnie, lecz zespołowo. Taki styl pracy jest udziałem menedżerów z National Westminster Bank Plc, którzy, prowadząc negocjacje indywidualne, mogą liczyć na opinie i konsultacje w zakresie podejmowania decyzji i pracy analitycznej zespołu utworzonego przez pracowników okręgu o tym samym

statusie w organizacji. Jest to tryb pośredni prowadzenia negocjacji<sup>208</sup>, który trudno zakwalifikować do indywidualnych czy też zespołowych. Podczas poszczególnych spotkań negocjator jest jednak zmuszony do działania według scenariusza pracy indywidualnej, chociaż obciążenie psychologiczne powinno być mniejsze (wynikające ze wsparcia zespołu).

W praktyce gospodarczej często dochodzi do sytuacji, gdy negocjator prowadzi rozmowy indywidualnie, samodzielnie podejmuje decyzje i ponosi ich konsekwencje przed mocodawcami.

Negocjując samotnie, negocjator boryka się z: odpowiedzialnością za prowadzone rozmowy, poznaniem wszelkich aspektów kontraktu (prawnych, technologicznych, handlowych), przekonaniem, że negocjacje nie są wielkiej wagi. Są jednak i plusy takiego rozwiązania: szybkie podejmowanie decyzji, uniknięcie różnic zdań w obrębie własnego ugrupowania, możliwość powołania zespołu konsultingowego.

W sytuacji gdy negocjuje zespół, mogą rodzić się nieporozumienia między jego członkami, ale sprzyja to twórczemu myśleniu, dochodzeniu do lepszych rozwiązań popartych sumą doświadczeń członków zespołu, negocjacje stają się upublicznione, co umożliwia dalszą prezentację uzgodnień, umożliwia także kształcenie nowych negocjatorów<sup>209</sup>.

Podjąwszy decyzje o stworzeniu zespołu negocjacyjnego, należy niezmiernie starannie dobierać jego członków, ponieważ najlepszy projekt może zostać zniweczony przez udział niewłaściwych osób. Pracę rozpoczyna się od ustalenia liczebności zespołu. Nie obowiązuje tutaj złota reguła, a liczbę osób w zespole należałoby uzależnić od omawianej tematyki, zwyczajów w danym kręgu kulturowym (Amerykanie preferują zespoły nieliczne, natomiast Chińczycy tworzą duże grupy)<sup>210</sup>. W naszym kręgu kulturowym liczba osób w efektywnym zespole waha się od 4 do 6.

W doborze osób do zespołu prawidłowe jest kierowanie się m.in.:

- opinią, jaką posiada dany kandydat w środowisku,
- doświadczeniem w negocjowaniu oraz kompetencją w sprawach merytorycznych,
- hierarchią i statusem w organizacji,
- cechami osobowości oraz kulturą osobistą<sup>211</sup>.

---

<sup>208</sup> Negocjacje rozumiane są tutaj nie tylko jako moment spotkania osób przy stole, lecz są postrzegane globalnie – wraz z szerokimi uwarunkowaniami i zakotwiczeniem tego procesu poprzez powiązania negocjatorów z innymi członkami organizacji, będącymi decydentami w omawianych sprawach.

<sup>209</sup> L. Hawkins, M. Hudson, R. Cornall, *Prawnik jako negocjator, czyli jak efektywnie negocjować zagadnienia prawne*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1994, ss. 78–80.

<sup>210</sup> J. Salacuse, *Negocjacje na rynkach międzynarodowych*, PWN, Warszawa 1994, ss. 47–50; P. Audebert-Lasrochas, *Profession: Négociateur*, Les édition d'organisation, 3 éd., Paris 1997, s. 129 i 130.

<sup>211</sup> L. Hawkins, M. Hudson, R. Cornall, *Prawnik jako negocjator...*, op. cit., s. 77.

Każdy z członków powołanego zespołu musi mieć dokładnie sprecyzowany zakres obowiązków, wiedzieć, jaką rolę przyjdzie mu pełnić podczas nadchodzących negocjacji. Przykładowy opis ról negocjacyjnych zawiera poniższa tabela.

Tab. 12  
Typologia grupowa ról wg M. Belbin

Opis roli	Implikacje dla negocjatorów
<b>Lider:</b> twórczy, z wyobraźnią, nieszablonowy, inteligentny, pomysłowy, dobry w rozwiązywaniu problemów, praktyczny, niecierpliwy	nie poddaje się łatwo krytyce, widzi obraz ogólny, może przeoczyć pomniejsze kwestie. Pozytywnie reaguje na nowe, odważne pomysły. Przyjmuje czasem postawę konfrontacyjną, ale dobrze się czuje w mocnej, intelektualnie pobudzającej dyskusji
<b>Badacz źródeł:</b> entuzjasta, ekstrawertyk. Skuteczny rozmówca, dobry, naturalny, pozytywny negocjator	potencjalnie niezwykle podatny na konstruktywne pomysły. Dobry w rozwijaniu pomysłów innych ludzi. Sprawdza się w negocjacjach w stylu partnerskim, gdzie strony dążą do współpracy
<b>Koordynator:</b> zaufany, dojrzały, dobry w roli przewodniczącego zebrania; potrafi wyjaśnić trudne sytuacje, wzbudzić respekt wśród kolegów	może mieć tendencje do manipulowania. Potrafi panować nad wielowątkową dyskusją i kierować uwagę na zagadnienia najważniejsze. Kontroluje emocje i utrzymuje dystans. Reaguje pozytywnie na spokojne, rozsądne, analityczne argumenty drugiej strony
<b>Indywidualista:</b> samodzielnie myślący, rzeczowy, wysoce motywowany, lubi spierać się i wygrywać, pewny siebie i niecierpliwy, o silnym dążeniu do osiągnięcia pozytywnych rezultatów	łatwo przyjmuje postawę konfrontacyjną. Może nie zauważyć wpływu swoich zachowań na innych. Może potrzebować bezpośredniego wyzwania, ale reaguje pozytywnie na stanowcze argumenty i konkretne propozycje (bardziej niż na analizę trudności)
<b>Analitik:</b> poważny, ostrożny, rozważny i przenikliwy, o wysoce rozwiniętej zdolności do krytycznego myślenia	na ogół potrzebuje czasu, by rozważyć i zaakceptować nowe pomysły. Nie znosi pośpiechu. Ceni dokładnie przemyślane argumenty, oparte na solidnych, logicznych podstawach
<b>Detalista:</b> z zasady introwertyk, poważny, nie toleruje nonszalanckich zachowań, ogromną wagę przykładają do szczegółów, staranny, pracowity, uparcie i konsekwentnie dąży do wprowadzenia pomysłu w życie	zanim się zgodzi, musi poznać wszystkie szczegóły i praktyczne implikacje pomysłu. Chętnie poddaje każdą propozycję licznym testom, poszukuje błędów, niedociągnięć, mankamentów. Może ostro reagować na próbę rozluźnienia napięcia w trakcie negocjacji, odbierając ją jako próbę lekceważenia
<b>Wdrożeniowiec:</b> praktyczny, dokładny i systematyczny, o silnym poczuciu lojalności wobec firmy, dobry we wprowadzaniu pomysłów w życie; nie bardzo twórczy. Trudno go	rzadko jest autorem spontanicznych pomysłów. Może być niechętny negocjowaniu, dopóki nie przekona się, że rzeczywiście służy ono interesom firmy

cd. tab. 12

Opis roli	Implikacje dla negocjatorów
przekonać do jakiegoś rozwiązania, ale kiedy to nastąpi, jest bardzo pomocny i aktywny w jego realizacji	
<b>Członek drużyny:</b> spostrzegawczy i dyplomatyczny, łagodny i pomocny, dobry słuchacz, ale często brak mu zdecydowania, potrzebuje wsparcia innych	źle się czuje w sytuacjach konfrontacyjnych. Bardzo otwarty na nowe pomysły, ale może unikać ostatecznych decyzji, dopóki nie zyska całkowitej pewności, że są korzystne
<b>Specjalista:</b> samodzielny, skupiony na własnej dziedzinie, nie potrzebuje motywacji z zewnątrz, cenne źródło wiedzy specjalistycznej, ale mało wszechstronny	interpretuje wszystko z punktu widzenia swojej wiedzy fachowej. Nie przyjmuje argumentów ogólnych. Wymaga drobiazgowych informacji na temat detali technicznych. Trafiają do niego argumenty dowodzące przydatności danego pomysłu w dziedzinie, którą on sam się zajmuje

Źródło: M. Belbin, *Management Teams*, Butterworth-Heinemann, London 1981, cyt. za: A. Fowler, *Jak skutecznie negocjować*, Petit, Warszawa 1997, s. 51 i 52.

Powyższa tabela zawiera bardziej zestawienie typów ludzkich będących uczestnikami negocjacji aniżeli zadań możliwych do przydzielenia członkom zespołu negocjacyjnego.

Opierając się na analizie charakterologicznej, można dokonać podziału czynności. Funkcje, które poszczególne osoby będą wypełniać, usprawnią działania, zapobiegają powielaniu się aktywności, wprowadzą jasne reguły postępowania.

Do przykładów owych ról – zadań należą:

1. **Przewodniczący grupy negocjacyjnej** – jest osobą upoważnioną do podejmowania decyzji, posiadającą władzę i charyzmę; konieczne jest, aby był dobrze zorientowany w przedmiocie rozmów. Szacunek członków obu zespołów będzie pomocnym czynnikiem wspomagającym proces dochodzenia do porozumienia; ponadto wskazana jest kreatywność, wiedza ogólna, umiejętność perspektywicznego myślenia, zdolność precyzyjnego i elastycznego myślenia w warunkach napięcia, innowacyjność oraz umiejętność przeciwdziałania impasowi.

2. **Rzecznik** – jest osobą, która udziela informacji o przebiegu i postępach rozmów. Do jego zadań należy krótkie przypomnienie ustaleń z poprzednich etapów (dni), które jest konieczne, aby konstruktywnie kontynuować rozmowy. Osoba ta również, opierając się na wcześniejszych decyzjach, może przekazać informacje na zewnątrz (innym organizacjom, członkom własnej organizacji).

3. **Obserwator** – kontroluje, obserwuje, wyciąga wnioski dotyczące zgodności poczynań z przyjętą strategią, stylem, pożądaną atmosferą wynikającą z kontaktów międzyludzkich. Jego rola w trakcie rozmów jest pasywna, dopiero w trakcie przerwy informuje innych członków zespołu o zaobserwowanych faktach.

4. **Eksperci** – zabierają głos zarówno w zagadnieniach merytorycznych, jak i pozanegocjacyjnych. Ci pierwsi zajmują się aspektami technicznymi rozmów, gromadzą dane, przygotowują dokumentację, pozostali mogą czuć nad prawnym i psychospołecznym wymiarem rozmów.

5. **Protokolant** – zapisuje przebieg rozmów i wzajemnie czynione koncesje. Tą rolę mogą na przemienne pełnić przedstawiciele obu zespołów, co daje wyraz wzajemnemu zaufaniu<sup>212</sup>.

Należy dodać, że efektywny zespół negocjacyjny będzie cechować się:

- wspólnymi celami;
- zintegrowanymi pracownikami, charakteryzującymi się tym, iż wysłuchują opinii innych członków, szczerze i otwarcie omawiają problemy, szukają rozwiązań, a nie winnych, znają wzajemne, grupowe i organizacyjne priorytety, wspomagają swój rozwój, szanują się wzajemnie, cele indywidualne podporządkowują grupowym;
- skuteczną komunikacją<sup>213</sup>.

Nasuwa się pytanie, jak długo należy pracować nad budową zespołu negocjacyjnego. Czy szybko zebrane, przypadkowe osoby, spełniające nawet wymogi psychologiczne i merytoryczne, mogą stworzyć efektywną grupę? Odpowiedź wydaje się być przecząca. Stąd niekiedy długi okres trwania negocjacji, gdy w skład wytypowanego do rozmów zespołu wchodzi osoby nieznające się wzajemnie, z różnych struktur organizacji. Lekarstwem może stać się względnie stały skład drużyny, której członkowie akceptują się i znają, a na zasadzie członka-eksperta dobierani są przedstawiciele zainteresowanych wynikiem danej debaty struktur organizacji gospodarczych.

## Podsumowanie

Znajomość zasad tworzenia zespołu negocjacyjnego oraz prawidłowe rozdzielenie ról negocjatorom skraca czas tworzenia efektywnego zespołu, a tylko taki może w sposób twórczy występować jako reprezentant organizacji w negocjacjach. Istnieją przesłanki, które wskazują na konieczność prowadzenia negocjacji zespołowych, zwłaszcza gdy omawiane są złożone kwestie, od których zależy przyszłość wielu osób. Trudność w negocjacjach zespołowych może wiązać się z obecnością w drużynie osoby z dużym autorytetem, władzą, wpływami, a nie będącej tzw. „graczem zespołowym”. Takie jednostki powinny być włączane do składu delegacji jedynie w sytuacjach szczególnie trudnych lub pozostawiane do ewentualnej konsultacji jako eksperci nie będący członkami zespołu.

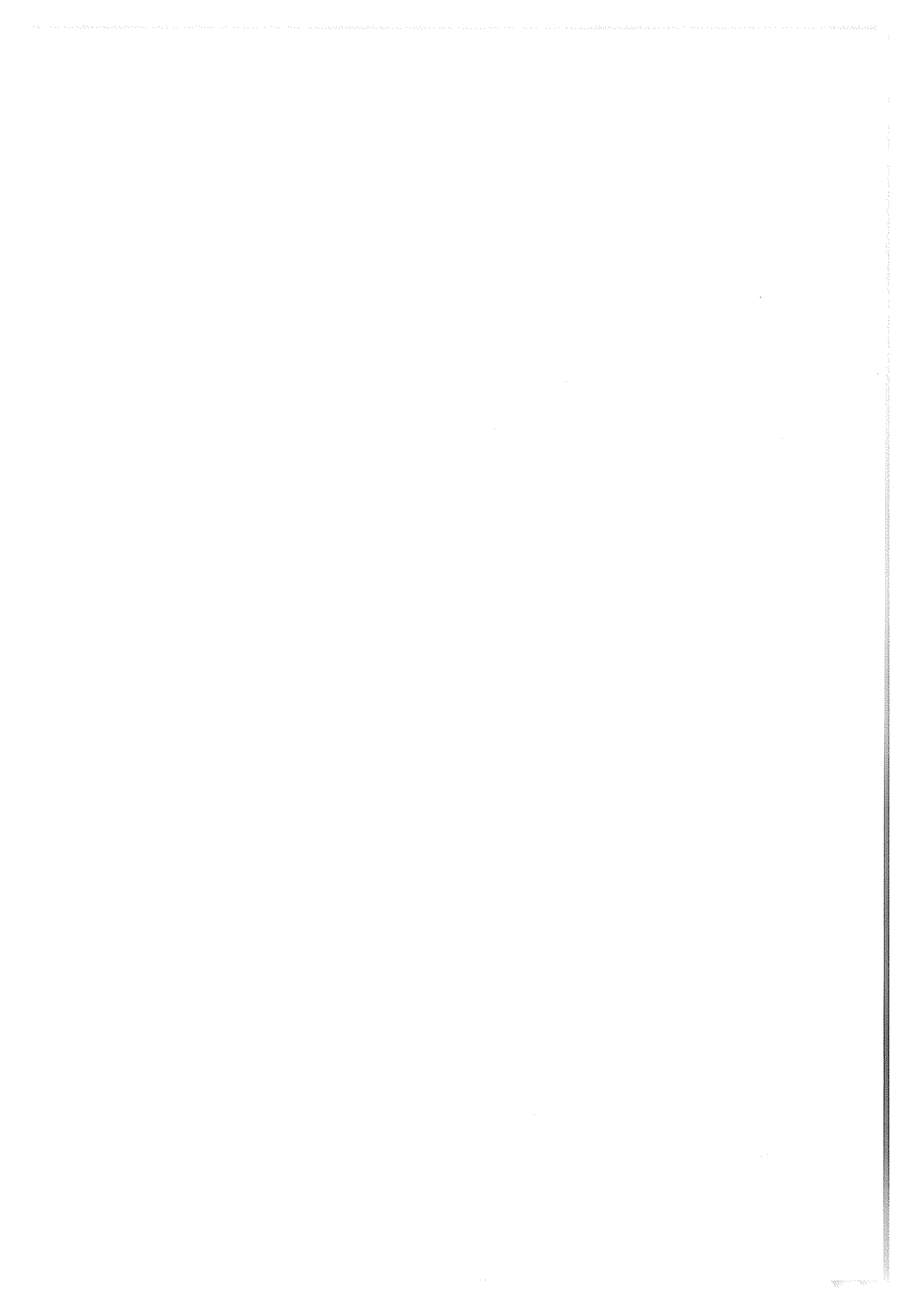
<sup>212</sup> S. Borkowska, *Negocjacje zbiorowe*, PWE, Warszawa 1997, s. 196 i 197; J. Bryła, *Negocjacje międzynarodowe*, op. cit., s. 63; P. J. Dąbrowski, *Praktyczna teoria negocjacji*, Sorbog, Warszawa 1991, s. 62 i 63; B. Nogalski, P. Jarocki, *Komunikacja niewerbalna w negocjacjach międzynarodowych. Uwarunkowania kulturowe*, TNOiK, Bydgoszcz, 1998, ss. 16–19.

<sup>213</sup> R. Johnson, *Doskonała praca zespołowa*, Rebis, Poznań 1999, ss. 14–16.

## **Część trzecia**

# **TEORETYCZNE PODSTAWY ANALIZY NEGOCJACJI GOSPODARCZYCH**





## Rozdział VII

# ANALIZA TRANSAKCYJNA JAKO METODA OCENY SYTUACJI NEGOCJACYJNEJ

Tłumacząc zasady negocjowania na poziomie międzyludzkim, można odwołać się do opracowanej w latach 60. przez Erica Berne teorii analizy transakcyjnej<sup>214</sup>. Została ona zaadaptowana przez wielu badaczy i praktyków negocjacji dla potrzeb zgłębiania tej dziedziny wiedzy oraz doskonalenia zachowań negocjacyjnych. Dzięki założeniom analizy transakcyjnej można zdiagnozować sposób porozumiewania się negocjatorów, jak również tak zaprogramować ich wzajemne stosunki, aby ograniczyć konfliktogenne i frustrujące akty komunikacyjne.

### 1. Struktura osobowości

W myśl zasad analizy transakcyjnej w każdej jednostce znajdują się trzy podstawowe stany osobowości: Rodzic, Dorosły i Dziecko. Ich współdziałanie z analogicznymi stanami drugiej osoby jest podstawą transakcji, czyli podstawowych aktów komunikacyjnych. W celu pełnego i prawidłowego funkcjonowania każdej z osób do głosu musi dojść, w odpowiedniej chwili, każdy ze stanów osobowości, ponieważ każdy z nich ma określoną rolę i jest źródłem korzyści ujawniających się w umiejętnym budowaniu kontaktu, czerpaniu zadowolenia i spełnianiu wymagań społecznych.

Pierwszym ze stanów osobowości jest Rodzic, który równy jest freudowskiemu *superego*. Ta część jednostki dąży do krytykowania i poprawiania innych. Jest ona ukształtowana przez wpływy społeczne i pomaga w kształtowaniu następnego pokolenia. Rodzic działa na zasadzie nabytych programów, które sterują zachowaniem jednostki, przekazując, jakie działanie jest poprawne i akceptowane, a jakie odrzucane. Opiekuje się innymi stanami osobowości, decyduje o ciągłości pomiędzy pokoleniem poprzednim a następnym. Omawia-

---

<sup>214</sup>C. Dupont, *La Négociation. Conduite, théorie, applications*, 4éd., Dalloz, Paris 1994, s. 109.

na struktura została nazwana Rodzicem Krytycznym. Jednostka ma zapisane również przekazy dotyczące okazywania miłości, troski, ciepła, pomocy, za które odpowiada Rodzic Opiekuńczy<sup>215</sup>.

Strukturą *ja* równoważną z *ego* jest Dorosły, odpowiedzialny za odbiór danych i faktów oraz ich analizę. Dorosły jest rzeczowy, stara się zrozumieć, co wkłoło niego się dzieje, i podjąć racjonalną decyzję. Jest to stan pośredniczący pomiędzy Rodzicem a Dzieckiem<sup>216</sup>.

Trzecim stanem osobowości jest Dziecko, które odpowiada freudowskiemu *id*. Na jego całość składają się popędy, potrzeby, lęki, ciekawość, spontaniczność, kreatywność. Gdy ono dojdzie do głosu, człowiek kieruje się w swoim działaniu nie rozumem i racjonalnością, lecz emocjami i popędami. Również tutaj wyodrębnić można tę część, która jest radosna i nieokiełznana – Dziecko Spontaniczne, jak również część napominaną przez Rodzica, stłamszoną i zalęknioną – Dziecko Podporządkowane, oraz część, która nie akceptuje norm społecznych, gdyż przeszkadzają one w realizacji jego potrzeb – Dziecko Zbuntowane<sup>217</sup>.

## 2. Transakcje

Terminem transakcja oznacza się podstawową jednostkę stosunków społecznych opartą na aktach komunikacyjnych. Osoba zapoczątkowująca kontakt jest nadawcą bodźca komunikacyjnego, natomiast osoba odpowiadająca na niego formułuje reakcję transakcyjną. Transakcje pomiędzy dwoma lub więcej uczestnikami procedur, rytuałów lub gier można analizować w dwóch warstwach na jawnym poziomie społecznym oraz ukrytym poziomie psychologicznym<sup>218</sup>. To, co stanowi o właściwym i intencjonalnym poziomie kontaktów, jest związane ze sferą psychologiczną transakcji. Umiejętność odczytania zakamuflowanego przekazu stanowi o prawidłowym radzeniu sobie danej osoby w sytuacjach społecznych. W transakcjach komunikat z jednego ze stanów: Rodzica, Dorosłego lub Dziecka jest wysyłany do określonych stanów drugiego uczestnika rozmowy. Niżej przeanalizowane zostaną podstawowe rodzaje transakcji.

<sup>215</sup> V. F. Birkenbihl, *Komunikacja werbalna. Psychologia prowadzenia negocjacji*, Wydawnictwo ASTRUM, Warszawa 1997, ss. 185-188; F. Delivré, *Le pouvoir de négocier*, InterEditions, Paris 1994, ss. 39-44; K. Kálin, P. Múri, *Kierować sobą i innymi. Psychologia dla kadry kierowniczej*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998, s. 36.

<sup>216</sup> Ibidem.

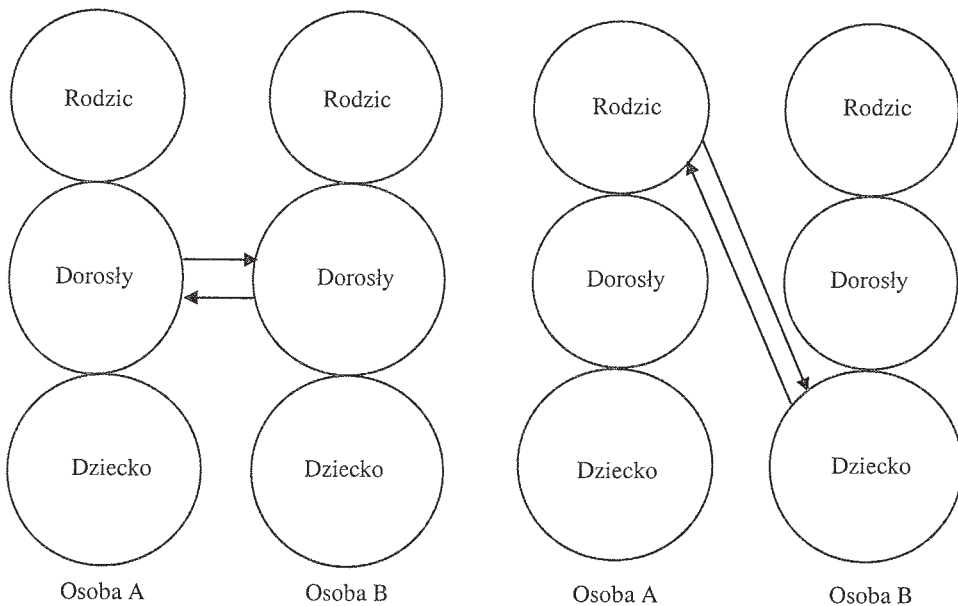
<sup>217</sup> Ibidem.

<sup>218</sup> E. Berne, *W co grają ludzie*, PWN, Warszawa 1994, s. 21; R. Perrotin, P. Heusschen, *Kupić z zyskiem. Negocjacje handlowe*, Poltext, Warszawa 1994, s. 158.

## 2.1. Transakcje komplementarne

Najprostszy przykład transakcji stanowi tzw. transakcja komplementarna, polegająca na wysyłaniu komunikatu z określonego stanu osobowości jednej osoby i uzyskaniu odpowiedzi z tegoż stanu do stanu osobowości nadawcy, który kontakt zapoczątkował. Transakcja taka jest charakterystyczna dla naturalnych stosunków interpersonalnych — kontakt zachodzi gładko i może trwać bardzo długo, gdyż nie zagraża poczuciu sprawiedliwości i własnej wartości osób biorących w niej udział<sup>219</sup>.

Przykłady transakcji komplementarnych pomiędzy osobami A i B w sposób graficzny przedstawia rys. 11.



Rys. 11

*Graficzny obraz transakcji komplementarnych*

Źródło: opracowanie własne na podstawie: R. Perrotin, P. Heusschen, *Kupić z zyskiem. Negocjacje handlowe*, Poltext, Warszawa 1994, s. 159

Dwie osoby uczestniczące w transakcji komplementarnej mogą rozwiązywać problem (tak ja to zobrazowano w przykładzie Dorosły – Dorosły)<sup>220</sup>, zajmować

<sup>219</sup> E. Berne, *W co grają ...*, op. cit., s. 21 i 22; R. Perrotin, P. Heusschen, *Kupić z zyskiem...*, op. cit., s. 159 i 160.

<sup>220</sup> Przykładem transakcji komplementarnej pierwszego typu będzie rozmowa negocyjacyjna, której przebieg może być następujący:

się łajaniem (Rodzic – Dziecko)<sup>221</sup> czy poddawać się zabawie (Dziecko – Dziecko). Charakterystyczne jest tu to, że osoby akceptują zaproponowaną przez drugą stronę formę komunikacji i podporządkowują się jej.

## 2.2. Transakcje skrzyżowane

Ten typ transakcji istnieje wówczas, gdy osoba inicjująca kontakt zwraca się do danego stanu osobowości swojego rozmówcy, a ten odpowiada, w sposób niezamierzony lub z premedytacją, z innego stanu osobowości<sup>222</sup>. Takie transakcje są źródłem konfliktu i nieporozumień, mogą przyczyniać się do manipulowania innymi, zatem będą utrudniać negocjacje<sup>223</sup>.

W pierwszej sytuacji osoba A prawdopodobnie dąży do podporządkowania sobie osoby B, kierując komunikat od Rodzica do Dziecka. Gdyby osoba B przyjęła narzuconą rolę, jej pozycja byłaby słabsza i zależna, tak jak pozycja dziecka ulegającego żądaniom rodziców. Odpowiedź sformułowana ze stanu Dorosłego uświadomiła negocjatorowi, iż dyskusja będzie oparta na rzeczowych argumentach, a nie współzależnościach emocjonalnych. Oczekiwania Osoby A nie zostały spełnione, co mogło wywołać reakcję agresywną lub akceptującą rozwój wypadków.

W drugim przykładzie<sup>224</sup> propozycja dialogu negocjacyjnego prowadzona na poziomie Dorosły – Dorosły została odrzucona, a osoba B, wchodząc w rolę

Osoba A (Dorosły): Jak Pan proponuje zabezpieczenie dla naszej transakcji?

Osoba B (Dorosły): Myślę, że możemy wystawić weksel *in blanco*.

Osoba A (Dorosły): Ta forma jest niewystarczająca, chcielibyśmy, aby wasze nieruchomości były objęte hipoteką.

Osoba B (Dorosły): Zgoda, pod warunkiem, że kredyt będziemy spłacać przez 24 miesiące, a nie 18, jak to proponowaliście początkowo.

<sup>221</sup> Reakcja drugiego typu zachodzi pomiędzy stanem Rodzica a stanem Dziecka:

Osoba A (Rodzic): Znowu się nie wywiązujecie z waszych płatności wobec naszej firmy.

Osoba B (Dziecko): Przepraszam Panie Prezesie i obiecuję, że się to więcej nie powtórzy.

Osoba A (Rodzic): Ostatnio też tak Pani mówiła i nie zauważam, żeby się wasze funkcjonowanie zmieniło na lepsze.

Osoba B (Dziecko): To dlatego że mamy kłopoty z personelem i ciągle nowe osoby muszą się uczyć procedur. Jeszcze raz bardzo Pana przepraszam.

<sup>222</sup> R. Perrotin, P. Heusschen, *Kupić z zyskiem...*, op. cit., s. 160 i 161.

<sup>223</sup> Przykładem rozmowy charakteryzującej pierwszą z przedstawionych na rysunku transakcję skrzyżowaną jest poniższy dialog:

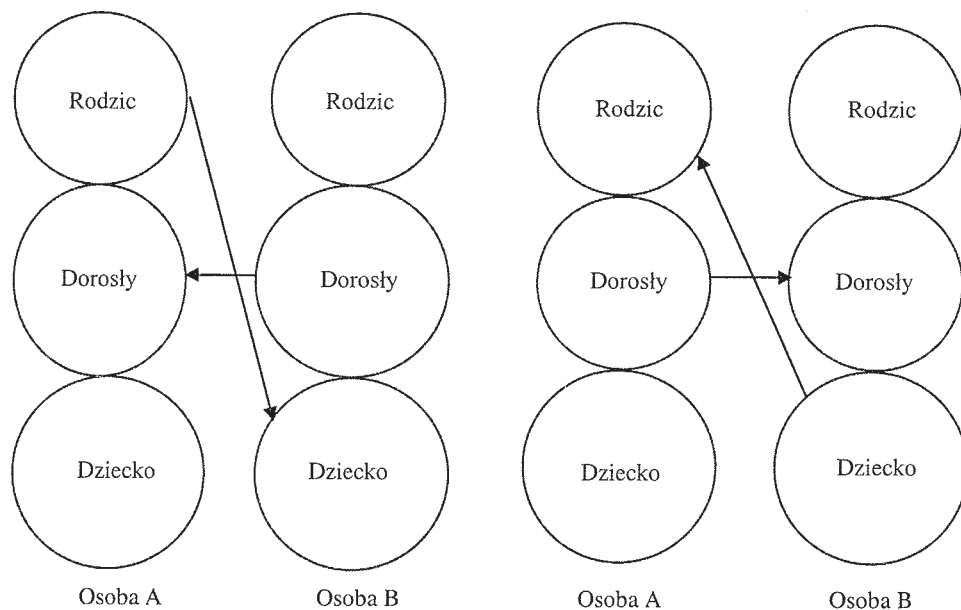
Osoba A (Rodzic do Dziecka): Jak długo mam Pani powtarzać, że cena za waszą usługę jest wygórowana.

Osoba B (Dorosły do Dorosłego): Proponuję Panu przeanalizowanie wszystkich kosztów w oparciu o dokładną kalkulację. Spójrzmy jak kształtują się koszty na pozycji pierwszej...

<sup>224</sup> Inny dialog może przebiegać następująco:

Osoba A (Dorosły do Dorosłego): Proszę, niech Pani łaskawie spojrzy na wykaz parametrów tego samochodu. Dane mówią same za siebie: ma on 90 koni mechanicznych,...

Dziecka Podporządkowanego, oddała inicjatywę decyzyjną w sprawie, która jej dotyczyła, w ręce swego adwersarza. Tym samym postawiła się w sytuacji podporządkowanej względem osoby A, kierując się zaufaniem i przekonaniem o jej dobrej woli. Rzadko który z negocjatorów odrzuci tak wyraźnie sformułowaną możliwość przejścia na pozycję uprzywilejowaną i będzie obstawał przy rzeczowej analizie argumentów. Można postawić hipotezę, że z punktu widzenia procesu negocjacyjnego zachowanie osoby B było błędne i ryzykowne.



Rys. 12

Graficzny obraz transakcji skrzyżowanych

Źródło: Jak w rys. 11, s. 160

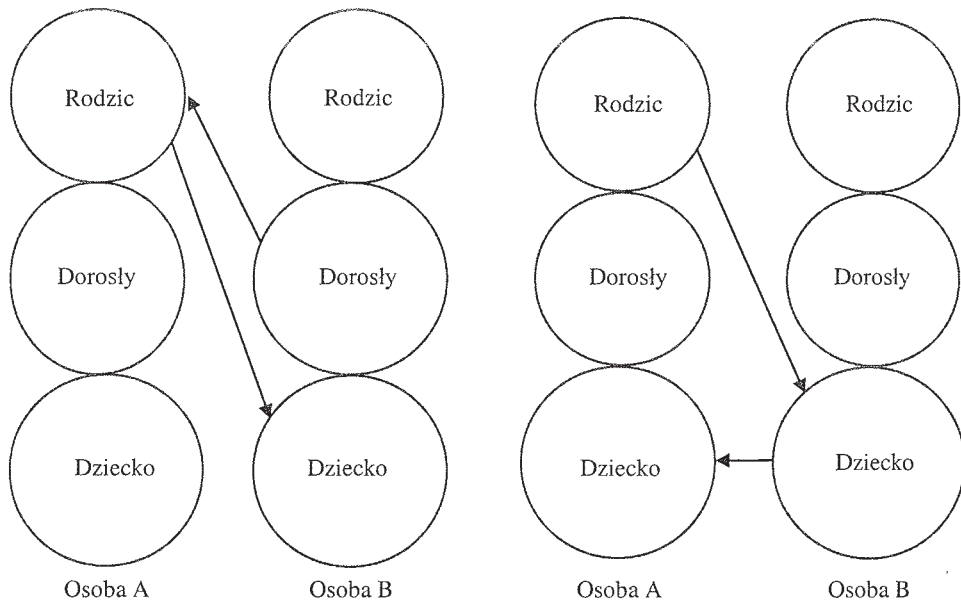
Oczywiście nie w każdej sytuacji transakcję skierowaną od Dziecka do Rodzica należy zaklasyfikować jako błędną. Nie raz przecież Dziecko zyskuje przewagę nad Rodzicem i potrafi powstały układ spożytkować dla własnej korzyści.

### 2.3. Transakcje trójkątne

Definicja transakcji trójkątnych jest analogiczna do opisu transakcji skrzyżowanych — zmienia się jej obraz, gdyż wektory transakcji nie krzyżują się, natomiast zakreślają obszar zbliżony do trójkąta<sup>225</sup>.

Osoba B (Dziecko do Rodzica): Niech Pan mi nie mówi o tym wszystkim, ja się na tym nie znam, niech mi Pan powie, kupno którego by mi Pan radził.

<sup>225</sup> Ibidem.



Rys. 13

*Graficzny obraz transakcji trójkątnych*

*Źródło: jak w rys. 11, s. 161*

Rozmowy takie cechuje większa dbałość o zachowanie kontaktów pomiędzy partnerami, gdyż przynajmniej część oczekiwań osoby inicjującej rozmowę jest spełniona. Na przykład gdy osoba zwraca się ze stanu Rodzica do Dziecka, oczekuje, że osoba B odpowie mu ze stanu Dziecka do Rodzica. Natomiast osoba B może swoją odpowiedź skierować (świadomie lub nieświadomie) od Dorosłego do Rodzica — wtedy część oczekiwań jest spełniona i istnieje większa szansa na zachowanie wzajemnego kontaktu. Równocześnie osoba B nie przyjęła niewygodnej, a narzucanej przez osobę A roli<sup>226</sup>.

Drugi przypadek obrazuje sytuację, gdy osoba B zmienia konwencję rozmowy z traktującej problem w sposób normatywny (Rodzic – Dziecko) na konwersację emocjonalno-zabawową (Dziecko – Dziecko)<sup>227</sup>.

<sup>226</sup> Przykład takiego dialogu jest zamieszczony poniżej.

Osoba A (Rodzic do Dziecka): Niech Pan pamięta, że nasze spotkanie zaczyna się jutro o 10 rano w siedzibie naszego partnera.

Osoba B (Dorosły do Rodzica): Proszę się nie niepokoić dzisiaj wszystkie terminy zostały potwierdzone przez ich sekretariat.

<sup>227</sup> Osoba A (Rodzic do Dziecka): Nie wiem czy pamiętasz aby przygotować kosztorys na nasze jutrzejsze spotkanie.

Osoba B (Dziecko do Dziecka): O tak zacząłem, ale to takie nudne. Lepiej chodźmy na obiad a potem wrócimy do tego.

W tym przypadku osoba B zmieniła charakter kontaktu, proponując zmianę aktywności osobie A. Taki sposób reakcji może okazać się bardzo przydatny w trakcie negocjacji, gdyż za jego pomocą można rozładować napięcie, wprowadzić chwile odprężenia, zmienić kierunek aktywności stron.

## 2.4. Transakcje ukryte

Transakcje ukryte są bardziej złożone, gdyż angażują więcej niż dwa stany osobowości równocześnie. Gdy na poziomie społecznym transakcja zachodzi np. pomiędzy stanami Dorosły – Dorosły, to równocześnie na głębszym poziomie psychologicznym transakcje te można interpretować jako kontakt pomiędzy Dorosłym a Dzieckiem oraz Dzieckiem a Dorosłym. Inny wariant może polegać na jawnym poziomie pomiędzy stanami Dorosłych i ukrytym pomiędzy stanami Dzieci. Transakcje ukryte mogą mieć zatem różne struktury: kątową lub podwójną. Takie transakcje stanowią podstawę gier transakcyjnych, które wypełniają życie społeczne, rodzinne oraz zawodowe. Można je także spotkać podczas analizy kontaktów negocjacyjnych<sup>228</sup>.

Przykładem pierwszej rozmowy jest sytuacja przedstawiona na rys. 14. (s. 120), gdy sprzedawca zwraca się do klientki ze stanu Dorosłego<sup>229</sup>. Swoją wypowiedź pozornie kieruje do Dorosłego – klientki, gdy w rzeczywistości ukryty przekaz brzmi inaczej<sup>230</sup>. Klientka odpowiadająca sprzedawcy<sup>231</sup>, na poziomie jawnym, kontaktuje się z nim ze stanu Dorosłego do Dorosłego. Natomiast na poziomie ukrytym intencja jej odpowiedzi została sformułowana ze stanu Zbuntowanego Dziecka do Dorosłego sprzedawcy<sup>232</sup>, na co ten ostatni liczył. W sytuacji gdy analizując wypowiedź jednej ze stron druga nie jest pewna co do intencji formułowanego przekazu, można przypuszczać, że zainicjowano grę transakcyjną i od umiejętności społecznych oraz biegłości w grach zależy, z jakim skutkiem strony ją rozstrzygną.

Transakcja podwójna występuje, gdy np. mężczyzna-negocjator zwraca się do kobiety z partnerskiej drużyny<sup>233</sup> na poziom społeczny ze stanu Dorosłego do stanu Dorosłego kobiety. Kobieta na poziomie jawnym odpowiada mu, formułując odpowiedź również na poziomie Dorosłych<sup>234</sup>. Jednakże na poziomie psychologicznym rozpoczęła się gra pomiędzy stanem Dzieci Spontanicznych

<sup>228</sup> E. Berne, *W co grają...*, op. cit., s. 24 i 25.

<sup>229</sup> *Najlepszym modelem odkurzacza jest V25, ale jest on za bardzo skomplikowany w obsłudze (czytaj: Jak dla Pani).*

<sup>230</sup> *Gospodyni domowa jaką jesteś nigdy nie nauczy się obsługiwać tak wyrafinowanego sprzętu*

<sup>231</sup> *Właśnie się na niego zdecydowałam.*

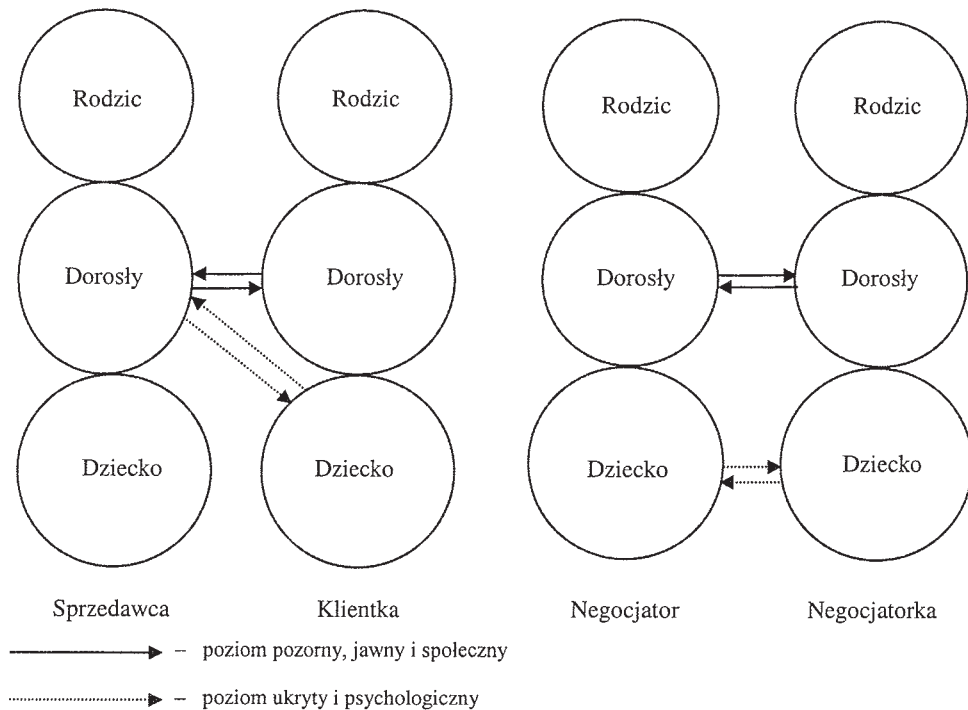
<sup>232</sup> *Taki jesteś mądry! Właśnie, ci pokażę że się tego nauczę! A nawet jeśli nie to nic ci do tego.*

<sup>233</sup> *Ma Pani ciekawy charakter pisma.*

<sup>234</sup> *O tak wiele osób mówi to samo.*



o kontekście seksualnym. Włącza się więc w rzeczowe rozmowy biznesowe aspekt międzyludzki, tym razem bardzo intymny i powodujący, że obrót pertraktacji może być zaskakujący i niezgodny z zasadą negocjacji rzeczowych, brzmiącą „oddziel ludzi od problemu”.



Rys. 14

*Graficzny obraz transakcji ukrytych*

Źródło: E. Berne, *W co grają ludzie*, PWN, Warszawa 1994, s. 25

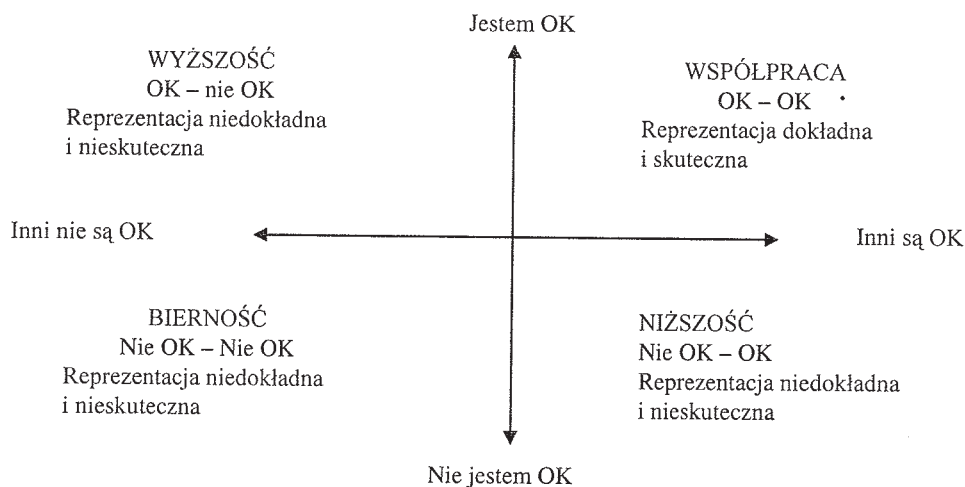
Transakcje można więc podzielić na komplementarne, skrzyżowane i trójkątne oraz pozorne i ukryte, a te ostatnie na kątowe i podwójne. Zaprezentowany podział jest przydatny w celu analizowania rozmów negocjacyjnych oraz programowaniu zachowań negocjatorów, będących konsekwencją uaktywnienia stanów osobowości.

### 3. Pozycja życiowa

Określenie pozycji życiowej osób zaangażowanych w kontakty interpersonalne (w tym negocjacje) obrazuje, w jaki sposób spostrzegają i oceniają one siebie oraz swego kopartnera. Wynika stąd rodzaj relacji ukształtowanych pomiędzy obydwoma osobami. W myśl analizy transakcyjnej rozróżniamy cztery różne

pozycje życiowe, z których jedna jest pozytywna (relacja OK–OK), a trzy są negatywne. Konfiguracja pozytywna nie oznacza przekonania, „że świat jest piękny i wszyscy są mili”, ale możliwości tworzenia przestrzeni dla potencjalnej współpracy z innymi<sup>235</sup>.

Tak jak to przedstawiono na poniższym rys. 15, określenie pozycji życiowej zależy od konfiguracji dwóch wymiarów. Pierwszym z nich stanowi ocena siebie na wymiarze jestem OK – nie jestem OK, a drugi wymiar dotyczy oceny innych: inni są OK – inni nie są OK.



Rys. 15

*Cztery pozycje życiowe w analizie transakcyjnej*

Źródło: D. Chalvin, *Les outils de base de l'analyse transactionnelle*, 4 édition, ESF Editeur – Entreprise moderne d'édition, Paris 1990, s. 72, cyt. za: A. Macquin, *Vendre. Stratégies, Hommes, Négociations*, Publi Union, Paris 1998, s. 346

Negocjator będący na pozycji życiowej ja OK – inni OK jest osobą, która ma zaufanie do siebie, stanowi potencjalne źródło pozytywnych działań względem siebie i innych. Jest gotowy akceptować własne odczucia i odczucia innych. Ma szacunek i chroni zarówno swoje granice psychiczne, fizyczne i duchowe, jak też granice drugiej osoby, z którą nawiązuje kontakt.

Potrzeby takiej osoby są przez niego akceptowane, a zaspokaja je na drodze negocjacji. Podobnie stara się uczestniczyć w zaspokajaniu potrzeb innych. Jest niezależny od dokonywanych przez innych ocen i nie musi się nimi kierować. Akceptuje swoje błędy i bierze odpowiedzialność za własne działania. Powyższa charakterystyka jest opisem skutecznego negocjatora, nastawionego na współpra-

<sup>235</sup> A. Macquin, *Vendre. Stratégies. Hommes. Négociations*, Publi Union, Paris 1998, s. 346 i 347; F. Delivré, *Le pouvoir de négocier*, op. cit., ss. 13–18.

cę z innymi, dzięki przyjętej przez niego pozycji życiowej może bez kompleksów realizować cele i pełnić swoją rolę<sup>236</sup>.

Osoby będące na negatywnych pozycjach życiowych będą deprecjonowały swoją osobę, potrzeby, działania lub/i znaczenie konegocjatora, jego potrzeby, działania.

Znajdowanie się na pozycji negatywnej utrudnia proces negocjacji, gdyż wyższość (ja OK – inni nie OK) powodować może reakcje agresywne ze strony kopartnera, spowodowane poczuciem, iż jest się traktowanym w sposób niesprawiedliwy. Niższość (ja nie OK – inni OK) stawia samego negocjatora na gorszej pozycji, gdyż nie wierzy on w siebie i swoje możliwości przy równoczesnej tendencji do dostrzegania ich u kopartnera i być może przypisywaniu mu przewagi nad sobą i swoją organizacją. Bierność (ja nie OK – inni nie OK) powoduje, że rezygnuje się z decydowania o własnych posunięciach negocjacyjnych, a brak zaufania co do kompetencji drugiej strony powoduje, że i ona nie może w oczach negocjatora podjąć racjonalnej decyzji. W związku z tym negocjator wycofuje się z działania oraz nie podejmuje prób rozwiązania problemu.

W celu wyjścia z błędnego koła utrzymującego jednostkę na pozycji negatywnej analiza transakcyjna zaleca następujące kroki:

- bardziej realistyczną percepcję innych,
- tworzenie przestrzeni do współpracy,
- eksperymentowanie ze wspólnym działaniem,
- bardziej sprawiedliwą percepcję innych,
- bardziej realistyczną percepcję siebie,
- akceptację siebie i swoich uczuć oraz potrzeb,
- akceptację innych wraz z ich potrzebami i uczuciami<sup>237</sup>.

Przejście na pozycję pozytywną umożliwia rzeczowe i oparte na bazie asertywności zachowania negocjacyjne, dające satysfakcję obu stronom zaangażowanym w rozmowy. Aby móc funkcjonować na wspomnianej pozycji, konieczne jest korzystanie ze wszystkich stanów osobowości i takie ich angażowanie w rozwiązywanie problemu, które zapewnia harmonijną współpracę między stronami.

## 4. Gry

Gry stanowią uwarunkowaną społecznie i historycznie formę kontaktowania się osób pomiędzy sobą. Stają się one substytutem bliskości i intymności pomiędzy dwoma jednostkami. Za ich pomocą ludzie spędzają wolny czas, romansują,

<sup>236</sup> F. Delivré, *Le pouvoir de négocier*, op. cit., s. 16 i 17.

<sup>237</sup> A. Macquin, *Vendre. Stratégies...*, op. cit., s. 347.

pracują i awansują. Gry dla wielu osób mogą stać się źródłem satysfakcji, jaką daje kontaktowanie się i znajdowanie się w orbicie zainteresowania innych. Gra polega na powtarzaniu podobnych sekwencji zachowań na poziomie jawnym i ukrytym oraz uzyskiwaniu adekwatnych do prowadzonej gry odpowiedzi. Ludzie prowadzący podobne lub identyczne gry mają tendencję do skupiania się, co prowadzi do podtrzymywania i dalszego propagowania gry. Równocześnie osoba, która odmawia uczestnictwa w grze, będzie odbierana jako potencjalnie zagrażająca bezpiecznemu układowi i wyłączana poza nawias grupy. W negocjacjach można poszukiwać wielu przykładów gier, które ułatwiają i strukturalizują wzajemne układy pomiędzy negocjatorami. Jedną z popularniejszych gier, w którą mogą grać negocjatorzy, jest „Tak, ale...” Polega ona na zbijaniu kolejnych propozycji negocjatora poprzez jego kopartnera za pomocą tytułowego sformułowania. Wynika to z ukrytej chęci storpedowania porozumienia pomiędzy stronami, dowiedzenia niemożności rozwiązania sporu bądź wykazania niekompetencji drugiej osoby.

Rodzi się pytanie, dlaczego korzystanie z gier jest ograniczeniem, jeżeli ludzie akceptują je i lubią?

W chwili gdy kontakty między ludźmi ograniczają się do stosowania gier, nie można uważać ich za jednostki autonomiczne, gdyż swoje spostrzeganie rzeczywistości opierają na przekazach uzyskanych od swoich rodziców. Czyli widzą świat nie takim, jaki jest, ale takim, jak nauczyli odbierać go nauczyciele. Wyklucza to twórcze podejście do rozwiązywania problemów, co jest rzeczą niezmiernie ważną podczas negocjowania. By móc w pełni uczestniczyć w procesie negocjacyjnym, strony zaangażowane w niego mogą osiągnąć autonomię poprzez: świadomość, spontaniczność i intymność<sup>238</sup>.

Świadomość jest niezbędna do niezależnego spostrzegania otaczającego negocjatora świata oraz rodzących się problemów<sup>239</sup>. Umożliwia to samodzielną ocenę zjawisk i rzeczy zachodzących podczas negocjowania. Percepcja oddaje wówczas dokładnie rzeczywistość i nie jest skażona poprzez nastawienia i oczekiwania.

Spontaniczność oznacza możliwość odczuwania wszystkich uczuć płynących z różnorodnych stanów osobowości i niezasklepienie się w emocjach, które zostały zaakceptowane przez świat zewnętrzny. Pozwala to na samokontrolę emocjonalną i lepsze rozumienie mechanizmów działania oraz uwalnia decyzje od działania pod wpływem nierozpoznanych stanów emocjonalnych<sup>240</sup>.

Intymność oznacza umiejętność mówienia o swoich odczuciach, oczekiwaniach i przeżyciach<sup>241</sup>. Negocjator, którego zachowanie cechuje się intymnością,

<sup>238</sup> E. Berne, *W co grają...*, op. cit., passim.

<sup>239</sup> Ibidem, s. 150.

<sup>240</sup> Ibidem, s. 151.

<sup>241</sup> Ibidem, s. 151 i 152.

może – ale nie musi – w zależności od sytuacji, porozmawiać wprost ze swym kopartnerem. Jeżeli stwierdzi, iż proces negocjacyjny nie jest powodem okazywania intymności, to może ona mu pomóc w uzyskaniu relaksu i odreagowaniu stresu już po rozmowach.

Osoba poszukująca w kontaktach biznesowych jedynie osiągnięcia pozytywnego wymiaru finansowego nie będzie skłonna do rezygnacji z gier, gdyż ich struktura chroni ją przed zranieniem i być może stratą materialną. Jedynie osoby o silnej osobowości, mające poczucie własnej wartości, będą skłonne do podjęcia próby uzyskania autonomii i czerpaniem pełniejszego zadowolenia z kontaktów zawodowych.

## **6. Podsumowanie**

Analiza transakcyjna jest pomocna zarówno w procesie diagnostycznym, jak i prognostycznym negocjacji gospodarczych. Dzięki jej założeniom skupiamy się nie na racjonalnych aspektach wyborów poszczególnych osób, ale możliwe staje się odwołanie do nieświadomych motorów kierujących ich postępowaniem. Wydaje się więc być bliska faktycznym zachowaniom i umożliwia przewidywanie kolejnych kroków negocjatorów. Znając strukturę osobowości (ego-gram) negocjatorów, badacz ma możliwość prognozowania jego posunięć oraz ustalenia gier, których występowanie jest prawdopodobne. Analiza transakcyjna okazuje się skutecznym narzędziem badania stosunków międzyludzkich w procesie negocjacji.

## Rozdział VIII

# NEUROLINGWISTYCZNE PROGRAMOWANIE JAKO METODA ANALIZY I ROZWOJU UMIEJĘTNOŚCI NEGOCJACYJNYCH

Neurolingwistyczne programowanie (NLP) jest techniką treningową, której zadanie polega na poprawie ludzkiej komunikacji i wydobywaniu z ludzi tych elementów ich funkcjonowania, które sprzyjają samodoskonaleniu i likwidacji wszelkiej niedoskonałości. Tłumacząc skrót nazwy, należy dokonać rozbicia jej na trzy podstawowe element, gdzie **Neuro** odnosi się do pięciu zmysłów, które za pomocą struktury mózgowej dostarczają informacji o otaczającej ludzi rzeczywistości. **Lingwistyczny** – odzwierciedla nasze posługiwanie się mową (jej aspektem werbalnym i niewerbalnym) oraz sposób, w jaki ludzie myślą i konstruują sądy o sobie, innych i otoczeniu. Natomiast **Programowanie** daje do zrozumienia, że nasze zachowania są zbiorem nawyków, które można przeformułować w celu uzyskania polepszenia jakości życia<sup>242</sup>.

Jedną z zasad NLP brzmi: „Jeżeli choć jedna osoba potrafiła coś zrobić to znaczy, że każdy może się tego nauczyć”. Tłumaczy ona zasadność szkolenia negocjatorów, którzy mogą stać się jak inni mistrzami w danej dziedzinie. By móc jednak osiągnąć cel, należy zacząć działać w kierunku zweryfikowania własnych umiejętności, obrazu świata, reakcji, która opiera się na refleksji pochodzącej ze świata zewnętrznego i dostępnej na drodze dwustronnej wymiany informacji, jaką jest komunikacja.

### 1. NLP w negocjacjach

Jak już wspomniano, NLP to metoda treningowa, której celem jest dostarczenie narzędzi działania poprawiających funkcjonowanie ludzi. Dzięki różnorodnym środkom i uniwersalizmowi stosuje się ją z powodzeniem zarówno w psychote-

---

<sup>242</sup> *Programowanie Neuro-Lingwistyczne. Nowa technologia osiągania sukcesów*, Wydawnictwo MEDIUM, Warszawa 1996, s. 23.

rapii, sprzedaży, animowaniu grup, jak i w negocjacjach<sup>243</sup>. Aktywne wykorzystanie jej w negocjacjach pozwala na dokonywanie bieżącej analizy procesu, programowanie zachowań oraz zwiększenie skuteczności działań.

C. Selva proponuje schemat metodyczny zastosowania NLP w negocjacjach<sup>244</sup>. Każdemu z etapów przypisuje odpowiednie zadania, które stają się osiągalne za pomocą konkretnych technik treningowych stosowanych przez NLP oraz stanów umysłowych wspomagających ich zastosowanie<sup>245</sup>.

W poniższych rozważaniach skupiono się na wybranych założeniach teoretycznych NLP, zdaniem autorki kluczowych w procesie wykorzystania tej metody do rozwijania i doskonalenia umiejętności negocjacyjnych oraz wspomagania procesu negocjacji. Ze względu na teoretyczny charakter rozdziału, celowo pominięty zostanie opis technik treningowych wykorzystywanych przez NLP.

### 1.1. Indywidualny poziom negocjatora

Odwołując się do zagadnień poruszanych przez NLP, można wyodrębnić poziom, na którym jednostka działa w stosunku do samej siebie. Jest to etap analizy własnych kompetencji negocjacyjnych, bez niego dalsza aktywność, w ramach treningu NLP, odnosząca się do stosunków interpersonalnych, staje się niemożliwa do realizacji. Wszystkie z poruszanych w poniższym fragmencie obszary zainteresowań NLP są powiązane z fazą przygotowawczą do negocjacji.

#### 1.1.1. Pozytywne stany ja

Budowanie pewności siebie, tworzenie pozytywnego nastawienia czy poczucie własnej wartości i wysoka samoocena są tymi czynnikami, które powodują, że człowiek zdolny jest do działalności, której efektem będzie osiągnięcie sukcesu.

Praktycy NLP zalecają rozpoczęcie pracy nad umiejętnościami negocjacyjnymi od rozpoznania własnych przekonań na dany temat. Praca nad sobą staje się niemożliwa w chwili, gdy autokrytyka torpeduje wiarę w siebie. Nie oznacza to jednak, że jest ona rzeczą szkodliwą, gdyż wewnętrzny głos może przekazać pozytywne informacje lub takie, które w sposób twórczy można wykorzystać. Korzysta się więc z wewnętrznego sprzężenia zwrotnego, którego rola może polegać na ochronie negocjatora przed „utrata twarzą”, pilnowaniu, aby postępował on

<sup>243</sup> P. Deschandel, *Négociation, PNL et vente: ancrage et synchronisation*, Acion Commerciale, luty 1999.

<sup>244</sup> C. Selva, *La Programmation Neuro-Linguistique Appliquée à la négociation*, ESF éditeur, Paris 1991.

<sup>245</sup> Wspomniana autorka w sposób bardzo konkretny proponuje postępowanie treningowe, obejmujące zarówno fazę przygotowawczą, jak i kolejne etapy przebiegu negocjacji, takie jak budowanie związku, wyrażanie zgody na propozycje, podsumowywanie, tłumaczenie powodów prowadzące do składania propozycji i w końcu odstąpienie na skutek kalibracji od ewentualnych celów.

zgodnie z normami, rozwijał się. Wewnętrzny głos może również posłużyć do sformułowania afirmacji na własny temat (np. jako negocjatora). Powtarzane regularnie, staną się bazą dla pozytywnego obrazu siebie i ułatwią dalszą pracę nad sobą. Pozytywna samoocena jest kolejnym z elementów budujących wiarę w siebie. Umiejętność stworzenia obrazu siebie, w którym dostrzega się cechy akceptowane przez siebie i oceniane jako mocne strony, tworzy bazę dla pełniejszego funkcjonowania jako jednostki<sup>246</sup>. Pozytywny stan *ja* nie ogranicza się jednak do budowania wiary w siebie, ale również skupia się na umiejętnym kontakcie z własnymi emocjami i przekonaniem, które określają własne samopoczucie i generowanie takich z nich, które są adekwatne do sytuacji negocjacyjnej<sup>247</sup>.

Negocjator, którego obraz siebie jest pozytywny:

- adekwatnie ocenia swoje możliwości,
- poszukuje swoich mocnych stron w roli negocjatora,
- czerpie siłę z zaufania do samego siebie,
- potrafi przekształcić ograniczenia w sposób, który przybliży go do sukcesu.

Już tych kilka cech ukazuje, jaki potencjał tkwi w budowaniu pozytywnego stanu *ja*, zwiększając automatycznie skuteczność działań negocjacyjnych i w myśl NLP warunkując wręcz powodzenie.

### 1.1.2. Motywacja do działania

Zgodnie z NLP, podobnie jak w przypadku innych szkół psychologii, motywacja jest kluczowym czynnikiem nakłaniającym ludzi do działania – motorem zmian w życiu zarówno pacjenta, jak i artysty, naukowca czy menedżera.

W pracy negocjatora motywacja staje się bodźcem, który zapoczątkowuje działanie, ukierunkowuje je i umożliwia aktywność aż do momentu zrealizowania zadania lub zaspokojenia potrzeby własnej lub organizacji. Negocjator może działać, gdyż chce zapewnić rozwój firmy, zgromadzić większe środki, zapewnić stałość dostaw lub zbytu itp.

NLP mówi o dwóch typach motywacji: **motywacji do** i **motywacji od**. Pierwsza z nich polega na kierowaniu się chęcią dążenia do jakiegoś stanu, np. zbudowania prężnej firmy produkującej nowoczesny sprzęt elektroniczny, która mogłaby konkurować na rynku europejskim. Druga forma polega na pragnieniu uniknięcia przewidywanych, a niechcianych perturbacji, np. trudności w funkcjonowaniu firmy ze względu na niedopasowanie oferty do oczekiwań odbiorców.

Badania NLP skłaniają do wyciągnięcia wniosku, że osoby kierują się w różnych sytuacjach życiowych tendencją do korzystania z jednej formy motywacji. Jednakże działanie skuteczne to takie, które czerpać będzie z obu stylów motywacji, zarówno **do** jak i **od**. W pracy negocjatora strategia **do** jest bardzo ceniona,

<sup>246</sup> Programowanie Neuro-Lingwistyczne..., op. cit., passim.

<sup>247</sup> C. Selva, *La Programmation Neuro-Linguistique...*, op. cit., s. 11.



gdyż wiąże się z wytyczeniem i realizacją celu, który ma zapewnić prosperity sobie i organizacji, którą reprezentuje. Natomiast strategia **od** zapewnia negocjatorowi ochronę przed kryzysem, który mógłby nastąpić w przypadku zaniechania działań. Nie można jednakże stwierdzić, iż jedna z form motywacji jest lepsza od drugiej, natomiast pełniejsze działanie wiąże się z równoczesnym stosowaniem obu form motywacji<sup>248</sup>.

Skuteczne działanie negocjatora motywowanego **do** polega na zidentyfikowaniu celu i obraniu drogi dotarcia do niego, natomiast negocjatora motywowanego **od** – na wykryciu przeszkód, które mogą stanąć na owej drodze. Negocjator, który chce planować swoje rozmowy opierając się na obu wspomnianych stylach, będzie z jednej strony posiadał wizję, do której dąży (np. zapewnienie dostawy wysokiej jakości podzespołów do produkcji urządzeń eksportowanych na rynek Unii Europejskiej) oraz przeszkód, których w trakcie realizacji kontraktu powinien unikać (np. zmian ceny, nieregularności dostaw, wyprodukowanie wybrakowanego towaru). Widać zatem dokładnie, że oparcie planowania negocjacji na obu stylach motywacji zapewnia pełniejsze gwarancje uzyskania sukcesu negocjacyjnego.

### 1.1.3. Formułowanie celów

Cel w NLP jest drogowskazem, który nadaje kierunek i stwarza możliwości realizacji zamierzeń. Cel ten spełnia jednak kilka poprawnościowych kryteriów, do których zaliczono:

- pozytywne sformułowanie (bycie tym, czego negocjator chce, a nie tym, czego pragnie uniknąć),
- pozostawanie w zasięgu oddziaływań,
- szczegółowe przedstawienie sposobu dojścia do niego, ułożenie celów w sposób hierarchiczny,
- wyobrażenie za pomocą doznań zmysłowych, co umożliwi rozpoznanie momentu jego osiągnięcia,
- odpowiednią wielkość, włączenie w system podcelów lub celów nadrzędnych,
- określenie osobistych korzyści z realizacji celu,
- zaplanowanie zasobów niezbędnych do realizacji celu,
- powiązanie z konsekwencjami wynikającymi z jego realizacji<sup>249</sup>.

W ten sposób przeanalizowany przez negocjatora cel może utwierdzić go w obranym kierunku lub zmusić do wygenerowania zadania w nowej postaci, gdyż pierwotne wyda się niewystarczające lub zbyt trudne do realizacji.

<sup>248</sup> *Programowanie Neuro-Lingwistyczne*, op. cit., ss. 50–73; J. O'Connor, J. Seymour, *NLP. Wprowadzenie do programowania neurolingwistycznego*, Wyd. Zysk i S-ka, Poznań 1996, s. 182.

<sup>249</sup> J. O'Connor, J. Seymour, *NLP...*, op. cit., ss. 31–35; C. Selva, *La Programmation...*, op. cit., s. 24.

Ponadto negocjator zna konkretne oczekiwania własne i organizacji wobec prowadzonych negocjacji, co zapewnia mu poczucie pewności i konsekwencję w postępowaniu.

W formułowaniu celów warty realizacji wspomaga negocjatora misja, jaką posiada, oraz role przez nią wyznaczone. Misja pozwala jednostce czerpać radość i znajdować sens w wykonywanych działaniach, praca przestaje być codziennym obowiązkiem, a staje się źródłem inspiracji i zadowolenia. Co więcej, misja ukierunkowuje wiele czynności, tak by przyczyniły się one do jej realizacji. Misji podporządkowane są role społeczne (indywidualne, zawodowe, osobiste, rodzinne) – jedną z nich może być rola zawodowego negocjatora. Sposób, w jaki realizuje się rolę, determinuje z kolei możliwość osiągnięcia celów. Oczywiście nie każda rola w równym stopniu będzie przyczyniać się do realizacji misji, być może z niektórych można zrezygnować, inne rozbudować. Jednakże wszystkie elementy mają za zadanie doprowadzenie do spełnienia w każdym z obszarów życia<sup>250</sup>.

## **1.2. Poziom relacji z partnerem negocjacji**

Kolejny z omawianych poziomów wiąże się z umiejętnościami współpracy z przedstawicielem drugiej strony – takimi, które doprowadzą do zaspokojenia obopólnych korzyści. NLP nie tylko diagnozuje stan aktualnych umiejętności negocjatora, lecz również programuje jego rozwój w kierunku pogłębiania wzajemnych relacji. Ten obszar zainteresowań NLP dotyczy fazy negocjacji właściwych.

### **1.2.1. Sposoby wzajemnej komunikacji**

John Grinder i Richard Bandler, twórcy NLP, wyszli z założenia, że nie można się nie komunikować. Ponadto ludzie filtrują własne myśli i komunikaty w sposób dający się poznać i systematyczny, dodatkowo każdy ma własne preferencje w przyswajaniu informacji i przekazywaniu komunikatu innym. Oznacza to, że komunikat może być przesłany różnymi drogami zmysłowymi, a najpopularniejsze z nich to: wzrokowa, słuchowa i kinestetyczna. Pomimo iż osoby dysponują pięcioma zmysłami, mają równocześnie silną tendencję do preferowania jednego z nich<sup>251</sup>.

Zasady te obejmują również negocjatorów, a poszczególni z nich mają własny styl komunikowania się, który z jednej strony odróżnia ich od innych, z drugiej natomiast upodabnia do dużej grupy podobnych im jednostek. Oczywiście, gdy spotykają się osoby o podobnych stylach komunikacji, to współpraca przebiega gładko – trudność wiąże się ze wzajemnym dopasowaniem różnych stylów komunikacji.

<sup>250</sup> *Programowanie Neuro-Lingwistyczne*, op. cit., ss. 101–129.

<sup>251</sup> J. Eicher, *Sztuka komunikowania się*, Ravi, Łódź 1995, s. 11.

Styl komunikacji jest zbudowany z trzech składników, do których zalicza się Preferowaną Modalność Sensoryczną (ang. PSM), Preferowany Styl Myślenia (ang. PST), Preferowaną Formę Ekspresji (ang. PME).

#### 1.2.1.1. Preferowany Styl Komunikacji

NLP wychodzi z założenia, iż poszczególne osoby, w tym negocjatorzy, preferują jeden ze zmysłów w komunikowaniu się. W badaniach nad studentami amerykańskimi stwierdzono, że u 40% z nich dominuje kanał wzrokowy. Takie jednostki przedstawiają sobie świat w formie wielu obrazów wewnętrznych, często zarejestrowanych na taśmie filmowej umysłu. Osoby takie mówią dość szybko i w rytmie urywanym. Muszą czynić przerwy, aby wziąć oddech, oddychają górną częścią klatki piersiowej i z tego powodu ich głos brzmi ostro lub nosowo. Używają często metafor wzrokowych, aby wyjaśnić swoje poglądy, oraz takich słów, jak „wygląda nieźle”, „przejrzysty plan”, „jasna sytuacja”.

Stwierdzono również, iż u 40% badanej populacji dominuje kanał słuchowy, jako preferowany styl komunikacji. Takie osoby są bardzo wrażliwe na słowa, które same używają i których używa interlokutor. Słowa i dźwięki albo przyciągają uwagę, albo powodują wycofanie się z interakcji. Omawiani negocjatorzy mają czas, aby spokojnie oddychać pełną piersią, co powoduje, że ich głos jest bardziej dźwięczny i rytmiczny. W kontakcie zwracają uwagę na takie aspekty wywodu, jak melodyjność, harmonia, fałsz, muzykalność, rytm. Posługują się zwrotami „brzmi nieźle”, „ten pomysł do mnie przemawia”.

W końcu 20% osób preferuje kanał kinestetyczny w komunikowaniu się. Są one wyczulone na doznania, a emocje w znacznym stopniu kierują ich myśleniem. Ich sposób reagowania na otoczenie jest dużo bardziej powolny, ponieważ są one w kontakcie ze swymi emocjami, które każdorazowo określają. Cechuje je typ oddychania brzuszno, a głos mają poważny i mówią powoli. Słownik tych jednostek jest głównie emocjonalny, cechuje się takimi zwrotami, jak „czuję sprawę” czy „dotykać sedna sprawy”<sup>252</sup>.

Negocjator wzrokowiec preferuje dane przedstawione na wykresach, tabelach, zestawieniach. Jeżeli druga strona nie wyjdzie naprzeciw oczekiwaniom partnera, może doprowadzić do zaprzepaszczenia podpisania intratnego kontraktu, gdyż argumenty nie zostaną podane w odpowiedniej formie. Najprostszym sposobem dopasowania się do negocjującego partnera jest używanie zwrotów charakterystycznych dla jego sposobu funkcjonowania. Oznacza to zadbanie o opracowanie wizualnej charakterystyki oferty, gdy negocjujemy ze wzrokowcami, przemyślenie melodyki własnego głosu oraz zapewnienie wyciszonego pomieszczenia, gdy negocjujemy ze słuchowcami, oraz komfortu fizycznego, gdy naszym rozmówcą jest kinestetyk.

<sup>252</sup> Ibidem, s. 25 i 26; C. Selva, *La Programmation Neuro-Linguistique...*, op. cit., s. 28.

### 1.2.1.2. Preferowany styl myślenia

Można wyróżnić dwa podstawowe style myślenia. W jednym z nich ludzie zwracają uwagę na ogólne idee i pojęcia (myślenie równoległe). Cechuje on ludzi twórczych, marzycieli i wizjonerów. Mogą oni wykonywać kilka zadań równocześnie, nie zwracają przy tym uwagi na szczegóły. Zadania kończą w nierównych odstępach. Przyswajają i opracowują większe fragmenty przeczytanej informacji, potrafiąc skomentować główną myśl lub styl.

Drugi ze stylów cechuje tendencja do bardzo szczegółowej analizy problemu, co sprzyja zdolnościom organizatorskim. Jest on charakterystyczny dla myślenia seryjnego. Zadania są przez nich wykonywane sekwencyjnie i ograniczają się do jednego zadania. Osoby te segmentują przeczytany materiał na mniejsze fragmenty wykrywając błędy gramatyczne lub edytorskie<sup>253</sup>.

W negocjacjach jest ważne, z jakim ze stylów myślenia spotkamy się u przedstawiciela drugiej strony, czy będzie on drobiazgowy i skrupulatnie analizował kolejne koncesje, czy też będzie poszukiwał raczej generalnej myśli i tworzył wizje dla negocjowanego porozumienia.

### 1.2.1.3. Preferowana forma ekspresji

Preferowana forma ekspresji jest sposobem, za pomocą którego osoby uewnętrzniają swoje przeżycia, odczucia, myśli. Czynić to mogą na drodze przekazu werbalnego i niewerbalnego. Pierwszy z nich obejmuje kategorie słów wskazujących na preferowaną modalność sensoryczną, gramatykę przekazu, a zwłaszcza tryb zdania (oznajmujący, rozkazujący, pytający) oraz używane metafory przy opisie zdarzeń. Do niewerbalnych aspektów wzmacniających przekaz należeć będzie brzmienie głosu, stosowany akcent, gesty, mimika, postawa ciała, dystans interpersonalny czy wyczucie czasu<sup>254</sup>.

## 1.2.2. Sposoby budowania związku

Negocjator odnoszący sukces może go sobie zapewnić dzięki pozytywnej postawie wobec innych ludzi i postawie innych wobec siebie. Dlatego kwestia nawiązywania kontaktu i budowania związku jest tak ważna w życiu zawodowym. Praca z innymi ludźmi jest dla negocjatora podstawą działania i realizowania celów stawianych przez organizację, w związku z czym wszystkie negocjacje dobrze jest rozpocząć od nawiązania kontaktu i budowy związku pomiędzy zaangażowanymi w rozmowy stronami.

Jak wykazały badania, aż 83% globalnej sprzedaży<sup>255</sup> zależy od jakości wzajemnych związków, innymi słowy od tego, czy klient lubi swego sprzedawcę. Stwierdzono również, że ludzie są bardziej skłonni pracować w miejscu, które zapewnia im poczucie przynależności do grupy, szacunku i uznania niż w miej-

<sup>253</sup> J. Eicher, *Sztuka...*, op. cit., ss. 29–31.

<sup>254</sup> Ibidem, ss. 33–41.

<sup>255</sup> *Programowanie Neuro-Lingwistyczne*, op. cit., ss. 131–146.

scu oferującym jedynie wyższe zarobki. Znaczący biznesmen, Lee Iacocca, jest spostrzegany jako otwarty, łatwo nawiązujący kontakty, a inni czują się dobrze w jego towarzystwie. Posiadał on umiejętność budowania związku i wykorzystał ją do osiągnięcia sukcesu w zarządzaniu. Badania NLP potwierdzają, że takie umiejętności są typowe dla tych, których można nazwać ludźmi sukcesu. Zgodnie z założeniami NLP, organizacje nie sprzedają towarów i usług, lecz tworzą związki międzyludzkie za pomocą swoich produktów. Jeżeli firma pragnie utrzymać się na współczesnym, bardzo konkurencyjnym rynku, jej działanie powinno oprzeć się na relacjach z klientami, którzy zaspokoją swoje potrzeby za pomocą różnorodnych dóbr.

Związek międzyludzki budowany przez profesjonalnych negocjatorów przechodzi przez trzy etapy<sup>256</sup>:

1. określenie obopólnie satysfakcjonujących celów,
2. nawiązanie i podtrzymanie bezsłownego kontaktu,
3. wywołanie pozytywnych uczuć u innych.

Pierwszy etap budowania związku polega na określeniu celów związku. Celem związku negocjacyjnego może być osiągnięcie porozumienia, które sprzyjać będzie wzajemnej współpracy przez długie lata, wytworzenie pozytywnego nastawienia zbuduje zaufanie do organizacji i jej kadry, a tym samym i produktu. Skutecznie negocjować można pod warunkiem, że zna się różnorakie aspekty życia swego kopartnera i nawiązuje do nich w planowaniu swojej aktywności także w okresach, gdy się nie negocjuje. NLP zwraca uwagę na fakt, iż negocjacje są skuteczne, gdy organizacja i jej przedstawiciele kierują się następującymi zasadami:

- cel kopartnera jest równocześnie celem negocjatora,
- planowanie długofalowe jest skuteczniejsze niż kroczenie na drodze od negocjacji do negocjacji,
- uwzględnienie we własnych celach korzyści innych<sup>257</sup>.

Jak widzimy, wykorzystywane są tu zasady negocjacyjne propagowane przez R. Fishera i W. Ury'ego. Pozostaje jednak pytanie, w jaki sposób doprowadzić do spójności w postrzeganiu celów negocjacyjnych. C. Selva radzi, by dokonać tego na drodze opisanej poniżej:

- wypytanie kopartnera o jego oczekiwania (stany pożądane) i przeformułowanie ich, aż do momentu uzyskania zgody na nowe brzmienie;
- sprawdzanie przez kopartnera, czy zarówno on, jak i jego organizacja, otrzymają to, co stanowi dla nich sens negocjacji; cele obu stron muszą być kompatybilne;
- zgranie wyraźnie własnych celów negocjatora z celami kopartnera, dopasowując konwergentny sposób ich osiągnięcia;

<sup>256</sup> Ibidem, ss. 131–146.

<sup>257</sup> Ibidem.

– znalezienie celu wspólnego, na którego jednobrzmiące sformułowanie obie strony mogą się zgodzić;

– po sformułowaniu celu wspólnego i wzajemnie akceptowanego obie strony negocjacji poszukują wszelkich środków umożliwiających osiągnięcie go na drodze kooperacji<sup>258</sup>.

Widzimy zatem, że przyjmując cel kopartnera jako własny, negocjator nie czyni tego automatycznie, rezygnując z własnych priorytetów, ale twórczo podchodzi do zagadnienia i szukając wspólnych obszarów.

Kolejnym etapem budowania związku jest nawiązanie kontaktu, co można osiągnąć poprzez dopasowanie własnej komunikacji na poziomie bezsłownym do komunikacji swego adwersarza. Polega to na stopniowym zgraniu sposobu mówienia (tempa, siły, intonacji), postawy ciała, gestykulacji do sposobu zachowania drugiej strony. Metodę tą można stosować zarówno wtedy, gdy wzajemne kontakty są już zbudowane, jak też wówczas, gdy chce się doprowadzić do budowy związku pomiędzy dwoma osobami. W wyniku dopasowania powstaje w umyśle interlokutora aktualny świat doznań zmysłowych (słuchowych, wzrokowych, czuciowych). Dzięki temu negocjator może upodobnić swoje reakcje do reakcji rozmówcy i wówczas też poszukiwanie wspólnej płaszczyzny negocjacji staje się bardziej realne.

Ostatnim etapem budowania związku jest wytworzenie nastawień i skojarzeń związanych z własną osobą. Pracę nad tym zagadnieniem należy rozpocząć od określenia stanu, z jakim chce się być kojarzonym, następnie przechodzi się do wzbudzenia w sobie takich właśnie uczuć i emitowanie ich w kontaktach z innymi. Pozytywne emocje będą jednakże w dużej mierze zależne od kompetencji merytorycznych negocjatora, zatem owe kompetencje są bazą, na której skuteczny negocjator może budować związek zapewniający sukces negocjacjiom<sup>259</sup>.

### **1.2.3. Strategia przekonywania**

Jednym z kluczowych elementów zapewniających sukces w negocjacjach jest umiejętność przekonywania kopartnera do idei, pomysłów, które są zawarte w ofercie organizacji. NLP zakłada, iż ludzie potrafiący przekonywać, widzą i słyszą potrzeby innych w taki sposób, który jest bliski kopartnerowi negocjacji, a nie samemu negocjatorowi. Drogę ku temu stanowi uważne słuchanie i umiejętne zadawanie pytań.

NLP, opisując wzorce przekonywania, odwołuje się preferowanych stylów komunikacji. Zatem osoba wizualna musi zobaczyć dowody, słuchowiec będzie zbierał informacje, które utwierdzą go w określonym zdaniu, kinestetyk cenił będzie używanie produktu przed podjęciem ostatecznej decyzji<sup>260</sup>. Gdy negocjator

<sup>258</sup> C. Selva, *La Programmation...*, op. cit., s. 43.

<sup>259</sup> *Programowanie Neuro-Lingwistyczne*, op. cit., ss. 146–148.

<sup>260</sup> *Ibidem*.

określi styl komunikacji swego kopartnera, będzie mógł dobrać strategię przekonywania najbardziej skuteczną dla danej osoby. Chcąc przykładowo wynegocjować kontrakt sprzedaży drewna produkowanego przez tartak, którego jest przedstawicielem, mając jako kopartnera osobę wizualną, przedstawi raporty, wykresy, aby przekonać ją do oferowanego produktu, słuchowcowi dostarczy spis referencyjny klientów, z którymi może porozmawiać na temat firmy, kinestetykowi zapewni próbną partię, aby mógł sam wypróbować materiał.

Ponadto NLP opracowało różne strategie przekonywania w zależności od preferowanych form przetwarzania informacji. Są ludzie, którzy wymagają bardzo dużej ilości informacji, zanim podejmą decyzję, inni zadowolają się kilkoma danymi i to wystarcza im dla zbudowania końcowego wniosku. Są też tacy, których nieustannie trzeba przekonywać, gdyż decyzja podjęta przez nich jest zależna od kontekstu sytuacyjnego, lub też osoby wymagające przekonywania przez dłuższy okres, zanim obdarzą drugą stronę zaufaniem<sup>261</sup>.

Stosowanie NLP umożliwia taką współpracę z kopartnerem, która zapewnia z jednej strony realizację wzajemnych celów w sytuacji bliskiego związku międzyludzkiego i odkrywanie preferencji drugiej strony, by osiągnąć obopólny sukces. Nie jest metodą manipulowania innymi, lecz uczy wychodzenia naprzeciw oczekiwaniom kopartnera. Proponuje równocześnie konkretne narzędzia pracy dla urzeczywistnienia stawianych wyzwań. Co więcej, praca licznych trenerów NLP z ludźmi zajmującymi się biznesem dowodzi, iż postępowanie zgodnie z przyjętymi założeniami okazuje się realne.

## 2. Osiągnięcie sukcesu w negocjacjach

Postępując w myśl metody EMPRINT<sup>262</sup> prowadzącej do osiągnięcia sukcesu, a wywodzącej się z NLP, można w sposób przyspieszony nabywać różne umiejętności. Pomaga to ludziom przezwyciężać własne ograniczenia i sprzyja rozwojowi oraz pokonywaniu problemów. Obserwując zachowania ludzi odnoszących sukcesy, sformułowano pięć zasad postępowania, które umożliwiają osiągnięcie powodzenia. Wydaje się, że kolejne kroki mogą być stosowane przez negocjatorów pragnących odnieść sukces w negocjacjach gospodarczych<sup>263</sup>.

<sup>261</sup> Ibidem, ss. 150-152; J. O'Connor, J. Seymour, *NLP...*, op. cit., s. 186 i 187.

<sup>262</sup> Metoda EMPRINT została stworzona w celu opisanie wzorców zachowań prowadzących do sukcesu w wielu dziedzinach życia. Metoda ta została przedstawiona w książce L. Cameron-Bandler, D. Gordon, M. Lebeau, *The EMPRINT Method: A Guide to Reproducing Competence*.

<sup>263</sup> L. Cameron-Bandler, D. Gordon, M. Lebeau, *Know How – Jak rozwiązywać codzienne i niecodzienne problemy*, Marabut, Gdańsk 1992, ss. 27-52.

## **2.1. Krok pierwszy: Ustalenie wyraźnego obrazu przeszłości**

Negocjator przed przystąpieniem do rozmów formułuje wyraźny obraz przyszłości, wizję sukcesu. Następnie poddaje ją analizie, określając własne działania przybliżające go do owego celu oraz te, które go od niego oddaliły. Kolejnym krokiem jest wyobrażenie sobie tych posunięć, które w najbliższej przyszłości przybliżą go do wyznaczonego punktu i tych, które oddalą go od niego.

## **2.2. Krok drugi: Dobranie elastycznych kryteriów**

Kryteria sukcesu negocjacyjnego pomagają ustalić negocjatorowi, co pragnie osiągnąć jako podmiot sprawczy w określonym przedziale czasu. Pomocne tu będzie znalezienie odpowiedzi na pytania, co jest dla niego ważne, cenne, dobre lub złe w negocjacjach. Kryteria muszą być przy tym aktualne i odpowiadać negocjatorowi jako osobie na określonym etapie rozwoju. Każde z wybranych kryteriów ma swój ekwiwalent, pomagający przełożyć etykietę (np. dobry kontrakt) na język konkretów (np. cena w określonym przedziale, dostawy w określonym terminie).

## **2.3. Krok trzeci: Stąpanie małymi krokami**

Sukces negocjacyjny bywa dość oddalony od miejsca, w którym się negocjator znajduje. Skutecznym działaniem jest więc wyodrębnienie celów pośrednich, których realizacja będzie stopniowo przybliżać osoby do oczekiwanego efektu. Nie traci się wówczas nadziei, że podejmowane działania są trafne. Obowiązuje tutaj prosta zasada: im dokładniej zostaną określone komponenty sukcesu negocjacyjnego, tym łatwiej będzie zweryfikować proces przybliżania się do celu.

## **2.4. Krok czwarty: Posługiwanie się reakcjami wyboru**

Jeżeli do zrealizowania cząstkowych celów prowadzi tylko jedna droga, mamy do czynienia z reakcją braku. Pojawiająca się przeszkoda uniemożliwi osiągnięcie zamierzonego efektu, a poniesiony wcześniej trud może pójść na marne. Gdy jednak opracuje się kilka sposobów umożliwiających zbliżenie do planowanego skutku (reakcja wyboru), wówczas barierę łatwo ominąć, a kontynuacja zamierzeń staje się rzeczą możliwą.

## **2.5. Krok piąty: Szukanie związku przyczynowo-skutkowego**

Regularne dokonywanie przez negocjatora oceny zachowań, dzięki którym zbliża się on lub oddala od wyobrazonego celu, jest podstawą szukania związku przyczynowo-skutkowego. Istnieje wówczas możliwość oceny, które z prezentowanych działań były pomocne, a które przeszkadzały w osiągnięciu sukcesu negocjacyjnego. Negocjator wzmocni swoje poczucie pewności, wyobrażając



sobie nowe sytuacje, w których stosuje poznane wcześniej działania. Taka „sucha zaprawa” zwiększy prawdopodobieństwo dojścia do obranego punktu.

### **3. Podsumowanie**

Teoria oraz techniki NLP dają osobom pełniącym role zawodowych negocjatorów praktyczne narzędzia, umożliwiające doskonalenie warsztatu negocjacyjnego, korektę zachowań własnych i dostosowanie własnej aktywności do oczekiwań kopartnera negocjacji.

Postępowanie zgodnie z zasadami NLP zwiększa szanse na osiągnięcie sukcesu i uzyskanie zadowolenia z wykonywanej pracy. Jest to skuteczny sposób wspomagający projektowania szkoleń negocjacyjnych, podczas którego odwoływać się można do zasad negocjacji opracowanych przez Szkołę Harvardzką.

## Rozdział IX

# TEORIA GIER JAKO METODA ANALIZY SYTUACJI NEGOCJACYJNEJ

Teoria gier jest nauką, która analizuje skomplikowane życie ekonomiczne i społeczne, wykorzystując w tym celu analizę matematyczną. Zachowując pewną dozę ostrożności, teorię tą można wykorzystać do programowania przyszłych zachowań poprzez konstruowanie scenariuszy zdarzeń. Pomimo że początki swe czerpie z opisu gier towarzyskich, to obecnie ta dziedzina wiedzy aspiruje do rozpatrywania konfliktów interesów.

Początki współczesnej teorii gier datują się na przełom lat 20. i 30. XX wieku, a prekursorami jej byli John von Neumann, Emil Borel oraz Oskar Morgenster. Ich pracom zawdzięcza się dookreślenie niektórych pojęć czy analizę koalicji, tak powszechną we współczesnym życiu gospodarczym<sup>264</sup>.

Dokonanie analizy sytuacji za pomocą gry jest możliwe, gdy spełniać będzie ona następujące warunki:

- wyszczególnienie uczestników gry,
- określenie możliwości działań każdego gracza,
- sprecyzowanie dostępnej graczom informacji,
- w miarę możliwości sprecyzowanie celów, które są istotne dla uczestników gry<sup>265</sup>.

Należy tu zaznaczyć, że gracz to indywidualny lub grupowy uczestnik gry, innymi słowy – ten, kto podejmuje decyzje najbardziej korzystne dla wyniku z punktu widzenia jego własnych interesów. Pytanie, które rodzi się w tym miejscu, dotyczy możliwości przewidzenia w procesie analizy matematycznej zachowań decydentów. Oczywiście byłoby to realne, gdyby ludzie kierowali się w swych wyborach racjonalnością, natomiast w sytuacji gdy dochodzi do decyzji przypadkowych i niepoprzedzonych analizą danych, wynik wymyka się spod kontroli funkcji matematycznej.

---

<sup>264</sup> E. Drabik, *Elementy teorii gier dla ekonomistów*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 1998, s. 7.

<sup>265</sup> M. Maławski, A. Wieczorek, H. Sosonowska, *Konkurencja i kooperacja. Teoria gier w ekonomii i naukach społecznych*, PWN, Warszawa 1997, s. 13.

Do badaczy zajmujących się zastosowaniem teorii ekonomicznych oraz teorii gier w badaniach nad negocjacjami należą m.in. J. Nash, A. Douglas oraz współcześnie H. Raiffa czy M. Shubik<sup>266</sup>.

W niniejszym rozdziale zostaną omówione najpopularniejsze sytuacje gier negocjacyjnych, do których zaliczono gry o sumie zerowej oraz gry o sumie niezerowej.

## 1. Gry o sumie zerowej

Ten przykład gry może być definiowany jako sytuacja, gdy wygrana jednego z graczy pociąga za sobą stratę drugiego z nich<sup>267</sup>. Wzajemny stosunek graczy jest w wariacie dwuosobowym wysoce konkurencyjny, ponieważ gdy jeden gracz wygrywa określoną kwotę, to drugi tyle samo traci, gdyż wypłaty pochodzą z zamkniętej puli<sup>268</sup>. Takie podejście do negocjacji łączy się z przekonaniem o ograniczoności mitycznego tortu. Jeżeli jeden gracz otrzymuje większy kawałek (wygrywa), to drugiemu zostaje automatycznie mniejsza część (przegrywa). Założenie takie powoduje, że konieczne jest przyjęcie strategii dystrybucyjnej, charakteryzującej się twardą rywalizacją pomiędzy przeciwnikami<sup>269</sup>. Wydawać by się mogło, że podejście takie jest na tyle niekorzystne, iż w sytuacji negocjacji, a zwłaszcza negocjacji gospodarczych, nie będzie ono występowało. Jednakże rzeczywistość nie spełnia oczekiwań, jakie się w niej pokłada i w życiu gospodarczym można znaleźć przykłady negocjacji o sumie zerowej. Postępowanie takie wiąże się z dużym stopniem ryzyka, gdyż żaden z graczy nie może być pewny swej wygranej, zatem musi liczyć się z przegraną.

Negocjatorzy kierują się regułami gry o sumie zerowej, gdyż doświadczenia zdobyte w innych sytuacjach rywalizacyjnych interpretowali w kategoriach wygranej – przegranej. Socjalizacja nauczyła wielu z nich, że w sporcie wygrywa tylko jeden, w wielu zawodach liczy się najlepszy, pomoc i dotacje dla przedsięwzięć otrzymuje jeden kosztem drugiego. Takie podejście hamuje twórcze rozwiązywanie problemów, konieczne w osiągnięciu integracyjnego porozumienia<sup>270</sup>.

<sup>266</sup> C. Dupont, *La Negociation: Conduite, théorie, applications*, Dalloz, Paris 1994, s. 154.

<sup>267</sup> Z. Nęcki, *Negocjacje w biznesie*, op. cit.; G. Gougelin, *La Négociation, Frein et Moteur du Management*, ESF éditeur, Paris 1993, ss. 68–75.

<sup>268</sup> E. Drabik, *Elementy teorii...*, op. cit., s. 66; G. Owen, *Teoria gier*, PWN, Warszawa 1975, s. 19.

<sup>269</sup> Słowo „przeciwnik” zostało użyte z rozmysłem, aby skonfrontować postawę w grze o sumie zerowej postawie kopartnerskiej charakteryzującej negocjacje integratywne.

<sup>270</sup> M. X. Bazerman, M. A. Neal, *Negocjując racjonalnie*, LIBRA Pracownia Wydawnicza, Olsztyn 1997, ss. 31–36.

Pomimo iż postępowanie zgodne z zasadami gry o sumie zerowej jest postrzegane jako błąd, wiele podręczników sztuki negocjacji oraz szkoleń dla negocjatorów nakierowuje ludzi właśnie na zachowania, których podstawą jest omawiana gra. Uczą mianowicie jak uzyskać najwięcej lub ponieść najmniejsze straty i jakimi technikami manipulacyjnymi posłużyć się w tym celu.

## 2. Gry o sumie niezerowej

Konflikty będące zarysem dla negocjacji częściej mają charakter nie do końca antagonistyczny. Istnieje więc zbiór wyników, który dla uczestników negocjacji okazuje się lepszy od pozostałych możliwych do uzyskania rozwiązań. Podstawą takiego rozumowania jest przyjęcie założenia o zbieżności przynajmniej niektórych interesów graczy.

Aby gracze mogli osiągnąć korzystny wynik, konieczne jest ich współdziałanie, które wymusza porozumiewanie się. Są też jednak reguły gry, które nie dopuszczają wcześniejszego porozumiewania się graczy. Życie jest na ogół formą pośrednią obu przypadków, jednakże sama teoria zajmuje się sytuacjami skrajnymi<sup>271</sup>.

J. Koziński zwraca uwagę na trzy rodzaje motywacji kierujących ludzkim postępowaniem w grach o sumie niezerowej, a zalicza do nich:

- motywy kooperacyjne,
- motywy indywidualistyczne,
- motywy rywalizacyjne.

Motywy kooperacji, polegające na współdziałaniu, prowadzą do maksymalizacji wspólnej wygranej. Graczom obce są jakiegokolwiek pobudki indywidualistyczne czy rywalizacyjne, dążą do osiągnięcia jak największej wspólnej korzyści wynikającej z rozwiązania konfliktu.

Motyw indywidualistyczny dopuszcza zdradę drugiego gracza. Czynnikiem, który kieruje w tym wypadku postępowaniem gracza, jest zwiększenie swojej bezwzględnej wygranej. Gracze działają niezależnie, nie interesują się wygranymi przeciwnika. Możliwa jest zatem nawet względnie większa wygrana drugiej strony, pod warunkiem, że jego wynik będzie zaliczony do przedziału korzystnego dla niego.

Trzeci z motywów ma zapewnić uczestnikom gry jak największą względną wygraną, czyli maksymalnie pozytywny wynik własny przy najmniej korzystnym wyniku oponenta. W tym przypadku obaj gracze będą dążyli do strategii niekorzystnych dla drugiej strony – aby je osiągnąć, będą musieli wprowadzać w błąd adwersarza,

---

<sup>271</sup> T. Tyska, *Konflikty i strategie. Niektóre zastosowanie teorii gier*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 1978, s. 77.

by raz na jakiś czas doprowadzać do pojawienia się założonego, najkorzystniejszego dla nich wyniku. Oczywiście możliwe jest występowanie motywacji złożonej, do której zaliczamy:

- motyw kooperacyjno-indywidualistyczny,
- motyw indywidualistyczno-rywalizacyjny,
- motyw rywalizacyjno-kooperacyjny<sup>272</sup>.

W grach będących opisem sytuacji negocjacyjnej również możemy zauważyć przykłady potwierdzające zarówno wymienione motywy proste, jak i złożone. To, którą ze strategii osoby wybiorą<sup>273</sup>, będzie zależne od instrukcji gry, cech osobowościowych, macierzy wypłat, długości gry.

### 2.1. „Dylemat więźnia”

Jedną z najpopularniejszych i najdokładniej zbadanych przez psychologów gier jest gra o nazwie „dylemat więźnia”. Jest ona przykładem zadania, w którym nie dopuszcza się do porozumiewania się stron (dwóch osób), co czyni ją grą nienegociacyjną.

Najbardziej rozpowszechniony jej opis mówi o dwóch więźniach umieszczonych w oddzielnych celach (brak możliwości komunikowania się), którym prokurator składa propozycje współpracy. Więźniowie muszą samodzielnie wybrać strategię przyznania się do winy lub odrzucania zarzutów. Wymiar kary jest przy tym uzależniony od wyboru dokonanego przez więźnia A i przez więźnia B.

Tab. 13  
Macierz wypłat w grze „dylemat więźnia”

		Więzień A (Jan)	
		nie przyznać się (A <sup>1</sup> )	przyznać się (A <sup>2</sup> )
Więzień B (Adam)	nie przyznać się (B <sup>1</sup> )	mała kara dla obu	duża kara dla Adama zwolnienie dla Jana
	przyznać się (B <sup>2</sup> )	zwolnienie dla Adama duża kara dla Jana	średnia kara dla obu

Źródło: Z. Nęcki, *Negocjacje w biznesie*, Profesjonalna Szkoła Buiznesu, s. 174.

Z zamieszczonej powyżej macierzy wyników gry wynika, iż bezpiecznym rozwiązaniem zarówno dla Adama, jak i Jana jest przyjęcie strategii przyznania się do winy, gdyż wtedy mogą uzyskać zwolnienie<sup>274</sup> lub średni wymiar kary<sup>275</sup>. Czynione wybory sprzyjają grze w równowadze, gdyż odstępianie od strategii

<sup>272</sup> J. Koziński, *Konflikt, teoria gier i psychologia*, PWN, Warszawa 1970, ss. 46–55.

<sup>273</sup> Mowa tutaj o sytuacji prowadzenia gier eksperymentalnych.

<sup>274</sup> W przypadku gdy drugi gracz nie przyzna się.

<sup>275</sup> Gdy obaj gracze przyznają się do winy.

„przyznać się” prowadzi do najwyższego wymiaru kary. Jednakże wynik równowagi nie jest optymalny z punktu widzenia Pareto, gdyż istnieje lepsze rozwiązanie prowadzące do wymierzenia małej kary dla obu, a uzależnione jest ono od dwustronnej strategii „nie przyznać się”. Nie można jednak nie zauważyć, że istnieje czyhająca na graczy pokusa zdradzenia partnera i przyznania się – można wtedy wygrać zwolnienie z więzienia<sup>276</sup>. Trudność gry polega na tym, iż gracze nie mogą być pewni kolejnych wyborów drugiego więźnia, mogą jedynie wnioskować o nich na podstawie dotychczasowego przebiegu gry. Możliwe jest stosowanie przez nich posunięcia, które zwiększą efektywność wyborów, a zaliczyć w ich poczet można:

- prowokacje i akcje spontaniczne służące rozpoznaniu strategii partnera,
- dopasowanie własnych strategii wyeksploatowanie gracza podatnego na wykozystanie,
- ochronę własnych interesów, tak by zabezpieczyć się przed konfliktem z przeciwnikiem<sup>277</sup>.

W literaturze można znaleźć wiele przykładów dotyczących różnych wersji badawczych opartych na eksperymencie dylematu więźnia. Manipulowano m.in. liczbą powtórzeń gry (nawet do 100 razy), wielkością kar i nagród, możliwością bezpośredniego lub pośredniego kontaktu graczy ze sobą, cechami osobowościowymi graczy.

Dane uzyskane z badań mówią, iż w omawianej grze ludzie wybierają częściej strategię niekooperacyjną, co wskazuje na silne motywacje osobiste. Istnieje też charakterystyczna dynamika czynionych wyborów strategicznych, początkowo są one kooperacyjne, by przerodzić się w niekooperacyjne i pod koniec gry (ostatnie powtórzenia) powrócić do kooperacji. Ponadto gracze tym częściej kooperują, im większa jest wypłata za współpracę i im większa kara za jej brak. Podczas gry o niedookreślonej liczbie powtórzeń, gdy każde następne może być ostatnim, ludzie są bardziej skłonni do kooperacji<sup>278</sup>. Zauważono, że im większa liczba graczy, tym skłonność do kooperacji jest mniejsza oraz im większy zakres i swoboda w komunikowaniu się, tym uczestnicy gry działają w większym stopniu na rzecz wspólnych korzyści. Nadto, jeżeli jedna ze stron działa silnie rywalizacyjnie, to najskuteczniej do współpracy nakłania taktyka „oko za oko, ząb za ząb”. Nastawienie emocjonalne w stosunku do partnera także wpływają na dokonywane wybory w omawianym zakresie<sup>279</sup>.

<sup>276</sup> T. Tyszka, *Konflikty i strategie*, op. cit., ss. 81-83; Z. Nęcki, *Negocjacje w biznesie*, op. cit., s. 175; H. Raiffa, *The Art and Science of Negotiation*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts 1994, ss. 123-126.

<sup>277</sup> E. Drabik, *Elementy teorii gier...*, op. cit., s. 88.

<sup>278</sup> J. Kozielecki, *Konflikt, teoria gier...*, op. cit., ss. 59-68.

<sup>279</sup> Z. Nęcki, *Negocjacje w biznesie*, op. cit., s. 181.

Prowadząc doświadczenia „dylemat więźnia”, starano się również znaleźć zależność pomiędzy tendencją do wyboru strategii współpracy lub walki a cechami osobowości.

Dla graczy skłonnych do częstszej kooperacji charakterystyczne są:

- postawa życzliwości w stosunku do innych,
- ufność, altruizm, podobieństwo przeciwnika do siebie, dostrzegana skłonność do kooperacji u partnera,
- potrzeba akceptacji ze strony innych,
- niski poziom dogmatyzmu,
- silnie zaznaczona potrzeba uległości oraz obniżone poczucie własnej wartości,
- słabo zaznaczone tendencje makiawelistyczne,
- sympatia i znajomość partnera<sup>280</sup>.

M. G. Hermann i N. Kogan donoszą, iż w swoich eksperymentach potwierdzili związek pomiędzy wybranymi cechami osobowości a nastawieniami do wyborów strategicznych w „dylemacie więźnia”. W badaniu znaczące okazały się trzy orientacje w grze: kooperatywna (gracz A kooperuje i oczekuje, że gracz B będzie kooperował), eksploatacyjna (gracz A współzawodniczy, oczekując, że gracz B będzie kooperował), współzawodnicząca (gracz A współzawodniczy, oczekując, że gracz B będzie współzawodniczył). Cechami badanymi były natomiast poziom lęku, autorytaryzm, kompleksowość poznawcza, tendencja do konsyliacji, dogmatyzm, unikanie ryzyka, samoocena i podejrzliwość. Uzyskane wyniki świadczyły o związku cech z orientacją strategiczną w grze:

– osoby o orientacji kooperatywnej charakteryzują się wysokim poziomem lęku, średnią zdolnością do kompleksowości poznawczej, wysokim stopniem stosowania konsyliacji i niską samooceną;

– gracze o orientacji eksploatacyjnej posiadają niski poziom lęku, wysoką skłonność do kompleksowości poznawczej, niski stopień konsyliacji i średnią samoocenę;

– gracze o orientacji współzawodniczącej jawią się jako osoby o średnim poziomie lęku, niskiej skłonności do kompleksowości poznawczej, umiarkowanej skłonności do stosowania konsyliacji oraz wysokiej samoocenie<sup>281</sup>.

Wielowymiarowość badań opartych na „dylemacie więźnia” umożliwia lepsze poznanie zasad czynionych wyborów strategicznych, co można ekstrapolować na warunki nie związane z eksperymentem. Wiedza płynąca z badań umożliwia korzystniejszy dobór negocjatorów, którzy będą reprezentować organizacje. Zaprogramowanie negocjatorów (użycie instrukcji) może również wywrzeć wpływ na prezentowane zachowania.

<sup>280</sup> Ibidem, s. 177 i 178.

<sup>281</sup> M. G. Hermann, N. Kogan, *Effects of Negotiators' Personalities on Negotiating Behavior*, w: D. Druckman (ed.), *Negotiations, Social-Psychological Perspectives*, Sage Publications, Beverly Hills, London 1977, ss. 247–273.

## 2.2. Targowanie się (*bargaining*)

Ta część rozdziału poświęcona zostanie zagadnieniu targu, którego rodowód pochodzi od angielskiego terminu *bargaining*. J. Nash określił dwuosobowy przetarg jako formę współpracy, w wyniku której gracze mogą osiągnąć wynik na więcej niż jeden sposób<sup>282</sup>.

Ogólnie sformułowana definicja umożliwia zastosowanie jej w wielu przypadkach gry rynkowej, przy założeniu, że graczami mogą być zarówno osoby, jak i instytucje gospodarcze. W celu wyjaśnienia zasad targowania się rozpatrzona zostanie typowa sytuacja, w której dwie osoby pragną zawrzeć porozumienie kupna-sprzedaży.

Klasyycznym przykładem jest transakcja dokonywana na giełdzie samochodowej, gdzie sprzedający wycenia wartość swego towaru na  $v_s$ : co oznacza chęć sprzedaży dobra za cenę  $v_s$  i ani grosza mniej. Natomiast kupujący wycenia towar na  $v_k$ : czyli skłonny jest kupić go za cenę nie wyższą niż  $v_k$ . Sprzedający woli nie sprzedać towaru, gdyby miał obniżyć swoje  $v_s$ . Kupujący natomiast nie kupi go, gdyby  $v_k$  okazało się zbyt wysokie. Gdy  $v_s > v_k$ , sprzedawca i kupujący nie mają o czym rozmawiać, w sytuacji gdy  $v_s = v_k$  możliwa jest transakcja, ale tylko przy jednej cenie. Natomiast niewątpliwie najciekawszym rozwiązaniem jest wariant, gdy  $v_s < v_k$ , istnieje bowiem wtedy zbiór obopólnie korzystnych rozwiązań, przy założeniu że cena  $p$  spełnia warunek:  $v_s < p < v_k$ . Strony będą widziały tu możliwość dojścia do porozumienia, a różnicę  $v_k - v_s$  rozdysponują między sobą.

Można przytoczyć wiele sytuacji z życia gospodarczego, które będą toczyć się na zasadzie naszkicowanego wyżej schematu. Są one niewątpliwie grą, lecz trudną do opisanego w formie ekstensywnej, gdyż negocjacje nie podlegają ścisłym regułom, podczas gdy w grze musi być ściśle określone, kto w jakiej sytuacji podejmuje decyzje i z jakiego zbioru może je wybrać<sup>283</sup>.

Próby opisu targu dokonał J. Nash, którego interesowały właściwości optymalnego rozwiązania, a nie droga dojścia do niego. Przy czym nie uwzględniał umiejętności i siły przetargowej każdej z osób. Wykazał on, że negocjatorzy, mający dokonać wyboru pomiędzy wynikiem minimalnym a jego poprawą zależną od współpracy, maksymalizują rezultat swojej, przynoszącej zysk, użyteczności<sup>284</sup>.

Poszukiwane rozwiązanie należało do zbioru optymalnego w sensie Pareto. Podejście prezentowane przez J. Nasha zostało uzupełnione przez rozwiązania,

<sup>282</sup> M. Jasiczak, *Równowaga w grach z ograniczoną informacją*, niepublikowana praca magisterska, Poznań 1999, s. 148.

<sup>283</sup> E. Drabik, *Elementy teorii gier...*, op. cit., s. 108 i 109; M. Malawski, A. Wieczorek, H. Sosnowska, *Konkurencja i kooperacja*, op. cit., s. 107 i 108.

<sup>284</sup> G. Kennedy, *Leksykon. Negocjator*, op. cit., s. 156.



w których analizuje się proces negocjowania, czyli drogę dojścia do wyniku, opisywaną z sukcesem przez A. Rubinsteina w roku 1982<sup>285</sup>.

### 2.3. Arbitraż

Ponieważ w targu istnieje zbiór możliwych rozwiązań, czasami mogą istnieć trudności z uzgodnieniem wspólnego wyboru, co zmusza strony do odwołania się do arbitra<sup>286</sup>. Arbiter sugeruje rozwiązanie obu stronom, stąd wskazana jest jego bezstronność podczas zaangażowania w pracę nad porozumieniem. Rozjemca posługuje się pewnymi regułami, w oparciu o które sugerował będzie wynik końcowy, ograniczony do jednego rozwiązania.

Skonstruowany schemat arbitrażowy jest funkcją (regułą) przyporządkowującą każdemu roztrząsanemu problemowi wypłatę dla każdego z graczy, interpretowaną jako arbitrażowe rozwiązanie gry.

Określenie ścisłych reguł, które prowadziłyby do jednego rozwiązania, wydaje się nieosiągalne ze względu na wieloznaczność sytuacji, w których toczą się konflikty. Jednakże możliwe jest przyjęcie warunków prowadzących do określenia od strony matematycznej funkcji arbitrażowej. Przedstawiają się one w sposób następujący:

- rozwiązanie proponowane przez arbitra znajduje się w obszarze możliwych wyników negocjacyjnych. Ponadto, powinno być ono możliwe do osiągnięcia przez negocjatorów w sytuacji, gry niekooperacyjnej i optymalne dla obu graczy;
- zaproponowane rozwiązanie nie powinno zależeć od określonych jednostek użyteczności;
- nieistotne uwarunkowania zewnętrzne nie powinny wpływać na złożoną propozycję;
- podobieństwo gier w sensie strategicznym implikuje przystawalność do nich rozwiązania arbitrażowego<sup>287</sup>.

## 3. Podsumowanie

Teoria gier zaangażowana w rozpatrywanie wyników i procesu negocjacji formalizuje analizę, jak też daje poczucie przewidywalności posunięć graczy oraz proponowanych rozwiązań. Zakłada także, że strony (osoby, instytucje) we wzajemnych kontaktach kierują się racjonalnością. Takie założenie wynika z wiary

<sup>285</sup> M. Malawski, A. Wieczorek, H. Sosnowska, *Konkurencja i kooperacja*, op. cit., s. 108.

<sup>286</sup> Rola arbitra w negocjacjach gospodarczych została omówiona przez autorkę w artykule *Mediacja i arbitraż jako przykład interwencji trzeciej strony w negocjacjach gospodarczych*, *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny*, nr 2/1999;

<sup>287</sup> E. Drabik, *Elementy teorii gier...*, op. cit., s. 110 i 111.

w ludzki intelekt, nie umożliwia jednak analizy przypadków, w których emocje, postawy, nastawienia powodują odstępstwa od optymalnego wyboru. Pomimo iż teoria gier analizuje coraz bardziej skomplikowane przypadki (w których mamy np. koalicje, niepełne informacje), to jednak aspekt psychospołeczny jest trudny do opisanego za pomocą funkcji matematycznej. Nie oznacza to jednak, iż teoria gier stanowi nieużyteczne narzędzie analizy negocjacji, obrazuje bowiem możliwe posunięcia i wyniki oraz sprawia że problematyka negocjacji jest dziedziną, w której reguły pozwalają na planowanie, jak też uzyskanie pewności przez negocjatorów, dotyczącej wzajemnych kroków i wyników.



## **Część czwarta**

# **DETERMINANTY FUNKCJONOWANIA NEGOCJATORÓW W ŚWIETLE WYNIKÓW BADAŃ WŁASNYCH**



## **Rozdział X**

# **PLAN PROJEKTU BADAWCZEGO**

Analizując literaturę przedmiotu, dostrzeżono lukę badawczą, która wiązałaby funkcjonowanie negocjatorów ze sposobem spostrzegania rzeczywistości w jej aspektach ekonomicznych, politycznych, technologicznych, jak i psychospołecznych.

Konstruując plan badawczy założono, iż trzy podstawowe perspektywy mogą stanowić podstawę analizy czynników psychospołecznych, a są nimi:

- optyka (perspektywa) własna negocjatora,
- optyka (perspektywa) obrazu kopartnera,
- optyka (perspektywa) obrazu otoczenia<sup>288</sup>.

Funkcjonowanie negocjatora opiera się na tworzonej reprezentacji rzeczywistości, która jest wypadkową wizji samego siebie (czynnik psychologiczny), adekwatnego odbioru innych ludzi (czynnik psychosocjologiczny) oraz sposobu spostrzegania otoczenia, w którym toczą się rozmowy (czynnik socjoekonomiczny). Dopiero współdziałanie wymienionych składników umożliwia świadome działanie, które jest reakcją na zmienne aspekty spostrzegania przez negocjatorów świata zewnętrznego i wewnętrznego. Warunkiem niezbędnym do prawidłowego funkcjonowania staje się plastyczność tworzonych obserwacji oraz korzystanie z takich metod i umiejętności radzenia sobie z różnorodnymi sytuacjami, aby skuteczność funkcjonowania była jak największa. W rozważaniach badawczych przyjęto zatem założenie, iż istnieją cechy charakterystyczne w wymienionych płaszczyznach, które określają poziom funkcjonowania negocjatorów.

W tab. 14 wymienione zostały podstawowe czynniki kształtujące perspektywy negocjatora. Ze względu na ograniczenia wynikające z ich szerokiego zakresu i liczby nie wszystkie z nich można poddać weryfikacji badawczej.

Sposób, w jaki negocjator percypuje wymienione perspektywy, wpływa na jego funkcjonowanie w procesie negocjacji, a także znajduje swoje odzwierciedlenie w dalszych kontaktach handlowych.

---

<sup>288</sup> A. Kępiński, *Poznanie chorego*, PZWL, wyd. 2, Warszawa 1989, s. 57 i 58. Transponuję tu poglądy A. Kępińskiego, który mówi o spostrzeganiu dokonywanym przez psychiatrę-diagnostę, czynionym z trojkiej perspektywy.

Tab. 14  
*Ogół czynników psychospołecznych*

<b>Zestawienie czynników kształtujących perspektywy negocjatora</b>		
Własna perspektywa obejmuje zarówno cechy, jak i umiejętności menedżera	Perspektywa kopartnera to obraz klienta jako reprezentanta organizacji w oczach menedżera	Perspektywa otoczenia obejmuje jego obraz w percepcji negocjatora
A. Cechy:		– podaż i popyt na dany towar/ usługę – obraz firm konkurencyjnych – opinie o firmach w otoczeniu – kultura organizacyjna firmy – pozycja firmy w otoczeniu – analiza finansowa organizacji działających w branży
– samoocena i zaufanie do siebie – poczucie umiejscowienia kontroli – doświadczenia współpracy z ludźmi – możliwości poznawcze (intelektualne) – wiedza merytoryczna, – hierarchia potrzeb – postawy wobec partnerów – rys osobowościowy	– pozycja społeczno-zawodowa – autoprezentacja przez klienta – możliwości poznawcze – wiedza merytoryczna – rys osobowości – artykułowane potrzeby klienta – postawa wobec negocjatora – zasoby materialne – przewidywany rodzaj, zasięg, wielkość transakcji	
B. Umiejętności:		
– umiejętności negocjacyjne: • przygotowanie do rozmów • preferowane style negocjacji • repertuar stosowanych technik i taktyk – umiejętności komunikacyjne, – sposób rozwiązywania konfliktów – asertywność – autoprezentacja obejmująca m.in. sposób argumentowania – radzenie sobie ze stresem	– umiejętności komunikacyjne – umiejętności negocjacyjne: • przygotowanie do rozmów • preferowane style negocjacyjne • repertuar stosowanych technik i taktyk – asertywność – sposób argumentowania – umiejętność reprezentowania własnej firmy	

*Źródło:* opracowanie własne.

Należy zaznaczyć, iż sprawnie funkcjonującego negocjatora charakteryzują następujące czynniki:

- realizacja celów negocjacyjnych i celów strategicznych firmy,
- łączenie interesów swojej firmy z interesami firmy partnerskiej,
- umiejętne tworzenie efektywnego zespołu negocjacyjnego,
- sprawne przekazywanie informacji między obydwooma firmami (kierownictwem),
- rozwiązywanie konfliktów powstałych w procesie negocjacji,
- trafne podejmowanie decyzji.<sup>289</sup>

<sup>289</sup> Opracowanie własne.

Negocjator jako delegat firmy spotyka się ze swym kopartnerem będącym wysłannikiem drugiej organizacji. Negocjatorzy są więc z jednej strony częścią macierzystej organizacji, reprezentując jej interesy, z drugiej strony tworzą określony zespół wraz z kopartnerami powstały w celu rozwiązania istniejącego problemu (wynegocjowania kontraktu). Firmy negocjujące stają się więc połączone poprzez swych negocjatorów, są wzajemnie zależne od swych posunięć<sup>290</sup>. Za pomocą kanałów komunikacyjnych istniejących pomiędzy negocjatorem i jego kopartnerem dokonuje się wymiana informacji, wiedzy o wartościach, kulturze organizacyjnej itp. Prawidłowa komunikacja sprzyjać będzie partnerskim kontaktom i wzajemnym powiązaniom opartym na zasadzie wymiany, a nie agresywnego współzawodnictwa.

Można stwierdzić, iż analiza zarówno czynników wpływających na funkcjonowanie negocjatorów, jak i samego funkcjonowania, jest rzeczą istotną dla kształtowania obrazu życia gospodarczego.

W pracy założono, iż opisu funkcjonowania negocjatora można dokonać poprzez identyfikację jego celów oraz sposobów radzenia sobie z wymogami roli negocjatora.

Pierwszym z elementów służących do zobrazowania funkcjonowania negocjatora są cele, jakie on sobie stawia. Cele mogą uwzględniać potrzeby podmiotu, mogą je również pomijać, jak też mogą być zewnętrzne – formułowane przez otoczenie, organizację.

Cele zdają się być strukturami bardziej przynależnymi do osoby niż obserwowalne zachowania, na które wpływają określone warunki fizyczne i społeczne. Prawdopodobnie dlatego celom można przypisać dużą wartość poznawczą, gdyż są one wynikiem własnych doświadczeń życiowych, przemyśleń, decyzji poprzedzonych refleksją oraz wynikiem wykorzystania informacji o doświadczeniach innych ludzi. Cele pomagają człowiekowi w tworzeniu i urealnieniu przyszłości, pomagają mu wreszcie w odkrywaniu własnych możliwości<sup>291</sup>.

Cele stawiane przez negocjatorów powinny być ściśle powiązane z celami organizacji. Przydatne dla ich formułowania wydaje się być podejście „zarządzania przez cele”. Pomaga ono ustalić plan działania organizacji oraz oceniać jego efekty. Dodatkowo każdy menedżer wyznacza swojemu zespołowi krótkoterminowe cele cząstkowe. Znajomość ich przez członków zespołu doprowadza do skutecznej realizacji planu strategicznego organizacji. Warto zaznaczyć, iż osobą delegowaną do negocjacji może być sam kierownik lub pracownik sztabowy. Negocjator (lub zespół) w fazie przygotowań do negocjacji, postępując zgodnie z poprawnościową procedurą świadczącą o jego metodyczności, ustala cele negocjacyjne (spójne z celami organizacji) i doprowadza do ich realizacji.

<sup>290</sup> D. G. Pruitt, *Negotiation Behavior*, Academic Press, New York 1981, passim.

<sup>291</sup> Z. Zaleski, *Psychologia zachowań celowych*, PWN, Warszawa 1991, s. 60.



Osiągnięcie celu negocjacyjnego staje się więc dobrym sposobem weryfikacji celów organizacyjnych i strategii przedsiębiorstwa. Przy ustalaniu celów negocjacyjnych osoby delegowane do prowadzenia rozmów powinny być stroną aktywną i zgłaszającą propozycje kierownictwu, tak by mogły się identyfikować z powstającą koncepcją porozumienia.

Należy zaznaczyć, że każdy negocjator będzie też formułował pewne cele indywidualne, o których realizację również powinien się troszczyć. Warto podkreślić fakt, iż cel negocjacyjny nie jest jednym punktem, lecz obszarem, w którym negocjator pragnie umiejscowić ostateczny wymiar porozumienia. Obszar jest ograniczony przez cel idealny, czyli maksimum tego, czego może oczekiwać, i cel minimalny, czyli minimum tego, na co może przystać. Cel stanowi zatem elastyczny zbiór akceptowalnych efektów rozmów.

Ustalone cele negocjacyjne dotyczą różnorodnych wymiarów kontraktów, takich jak:

- jakość produktu,
- usługi gwarancyjne i pogwarancyjne,
- terminy dostaw, płatności,
- cena i forma płatności.

Gdy negocjacje dotyczą dóbr niematerialnych, takich jak usługi bankowe, ubezpieczeniowe, należy przedyskutować i ustalić cele dotyczące:

- zakresu/pakietu usług,
- terminu płatności oraz terminu zawieranych umów,
- ceny,
- oceny standingu firmy,
- zabezpieczeń prawnych,
- dodatkowych usług dla firmy.

Ze względu na różnorodność branż, z których pochodzą badani, oraz trudność dokonywania porównań pomiędzy jednostkowymi transakcjami analizie zostały poddane takie parametry zachowań celowych w negocjacjach, jak:

- przekonanie dotyczące formułowania celów negocjacyjnych,
- sposób formułowania celów negocjacyjnych,
- dynamika celów negocjacyjnych,
- ważkość elementu planowania celów dla przebiegu negocjacji,
- cechy celów negocjacyjnych, np. wąskie vs. szerokie, krótkoterminowe vs. długoterminowe itp.,
- zależność: negocjator – cel – mocodawcy/przełożeni.

Oprócz procedur ustalania celów negocjacyjnych o funkcjonowaniu negocjatora świadczy pełnienie przez niego roli społeczno-zawodowej negocjatora.

Przez rolę społeczną można rozumieć zarówno zbiór przepisów i norm, niekoniecznie pisanych, określających jak powinien zachowywać się człowiek,

który zajmuje daną pozycję w grupie, jak też zbiór obowiązków i przywilejów związanych z daną pozycją<sup>292</sup>.

Analizując rolę społeczną negocjatora, stwierdzono, iż w zakres jego obowiązków wchodzi m.in. takie czynności, jak:

- wyszukiwanie potencjalnych klientów firmy,
- zbieranie informacji o klientach,
- przygotowywanie projektów umów,
- tworzenie zespołów negocjacyjnych i pełnienie ról w grupie,
- prowadzenie konsultacji z ekspertami,
- uzgadnianie kolejnych punktów umowy,
- podtrzymywanie dobrych stosunków z klientami,
- tworzenie image firmy,
- zdawanie raportów z przebiegu rozmów przełożonym/mocodawcom,
- podpisywanie zobowiązań,
- pilnowanie realizacji projektów/umów,
- podnoszenie własnych kwalifikacji/udział w szkoleniach,
- ograniczenia w pełnieniu innych ról życiowych: np. męża, ojca, przyjaciela.

Lista przywilejów wynikających z pełnienia roli negocjatora jest również długa:

- samodzielny dobór klientów, z którymi będą toczony rozmowy,
- zgłaszanie nowych rozwiązań w stosunkach między zaangażowanymi firmami,
  - reprezentowanie firmy na zewnątrz,
  - możliwości decyzyjne:
    - przyjmowanie zobowiązań w imieniu firmy,
    - możliwość dysponowania funduszami firmy,
    - tworzenie strategii rozwojowej firmy,
  - poczucie satysfakcji z „bycia w centrum”,
  - możliwości samorozwoju,
  - korzystanie z pomocy innych członków zespołu,
  - korzystanie z dostępnych w firmie środków i materiałów.

Nie jest konieczne, aby negocjator korzystał ze wszystkich wymienionych przywilejów, nie będzie też prawdopodobnie mógł wywiązywać się ze wszystkich obowiązków. Stopień realizacji wymogów roli zależy od specyfiki firmy, wymogów sytuacji, uwarunkowań osobowościowych i innych czynników. Zawodowy negocjator (tzn. negocjujący w ramach zadań służbowych) to z jednej strony członek organizacji, a z drugiej – członek zespołu negocjacyjnego; to także osoba pośrednicząca w kontaktach z otoczeniem społecznym i ekonomicznym.

<sup>292</sup> S. Mika, *Psychologia społeczna*, PWN, Warszawa 1981.

**Celem części badawczej pracy** jest zidentyfikowanie czynników psychospołecznych (zagregowanych w trzech podstawowych perspektywach) wpływających na funkcjonowanie negocjatorów.

Powyższe rozważania teoretyczne pozwoliły na sformułowanie hipotezy głównej rozprawy, która brzmi następująco:

**Czynniki psychospołeczne, analizowane na podstawie trzech wymienionych perspektyw (własnej, kopartnera, otoczenia), warunkują funkcjonowanie negocjatorów.**

W dalszej części pracy omówiona zostanie weryfikacja hipotez badawczych na poziomie szczegółowym, co pomoże ustosunkować się do hipotezy głównej.

## Rozdział XI

# NARZĘDZIA I WSKAŹNIKI BADAWCZE

Zweryfikowanie hipotez badawczych wymagało użycia zróżnicowanych testów część z nich jest ogólnie znana i dostępna w pracy psychologa. Natomiast pozostałe narzędzia zostały skonstruowane dla potrzeb prowadzonych badań.

Tab. 15  
*Przyjęte wskaźniki badawcze i zastosowane narzędzia badawcze*

Zmienne zależne i niezależne		Wskaźniki badawcze	Narzędzia badawcze
PERSPEKTYWY	Perspektywa własna	– poziom umiejętności asertywnych	– autotest asertywności uogólnionej – test typów zachowań (as. ul., agr.)*
		– umiejętność rozwiązywania konfliktów	– test na styl rozwiązywania konfliktów
		– preferowane style negocjacji	– test na styl negocjacji
		– poziom umiejętności komunikacyjnych (komunikacja werbalna, niewerbalna, błędy w komunikacji)	– test na komunikatywność
		– charakterystyka potrzeb badanego – konfiguracja wielkich czynników osobowości – stany osobowości wg analizy transakcyjnej – konfiguracja czynników inteligencja-oryginalność	– test przymiotników ACL
	Perspektywa kopartnera	– preferowany poziom umiejętności asertywnych u kopartnera	– test asertywności uogólnionej – test typów zachowań
		– preferowany styl rozwiązywania konfliktów u kopartnera	– test na styl rozwiązywania konfliktów
		– preferowany styl negocjowania u kopartnera	– test na styl negocjowania
		– profil potrzeb kopartnera – konfiguracja wielkich czynni-	– test przymiotników ACL

\* as. – asertywność, ul. – uległość, agr. – agresywność.

cd. tab. 15

Zmienne zależne i niezależne		Wskaźniki badawcze	Narzędzia badawcze
FUNKCJONOWANIE		ków osobowości kopartnera – stany osobowości kopartnera wg analizy transakcyjnej – konfiguracja czynników inteligencja-oryginalność kopartnera	
	Perspektywa otoczenia	– spostrzeganie różnic pomiędzy firmą własną a firmami działającymi w otoczeniu	– ankieta autorska opisująca otoczenie
	Pełnienie roli negocjatora	– ocena sposobu realizowania roli negocjatora w różnorodnych wymiarach (patrz tab. 16)	– kwestionariusz pt. <i>Radzenie sobie w negocjacjach</i>
	Cele negocjacyjne	– umiejętność formułowania i realizowania celów negocjacyjnych	– kwestionariusz autorski badający sposób formułowania celów

Źródło: opracowanie własne.

## 1. Test asertywności uogólnionej

Omawiany test został zaczerpnięty z pozycji R. E. Alberti, M. L. Emmons *Your Perfect Right: A Guide to Assertive Living*<sup>293</sup> i przetłumaczony na język polski. Test składa się z 35 pozycji, na które badany odpowiada w pięciostopniowej skali (gdzie 0 oznacza odpowiedź „nie, nigdy”, 1 – „czasami”, 2 – „przeciętnie”, 3 – „zazwyczaj, w większości przypadków”, 4 – „w zasadzie zawsze, wyłącznie tak”).

Za pomocą omawianego narzędzia badano asertywność własną oraz kopartnera negocjacji, a stworzone wersje różniły się instrukcją. W drugim wypadku proszono o podanie charakterystyki konegocjatora, z którym rozmowy zakończyły się sukcesem.

## 2. Test typów zachowań

Test ten składa się z 12 zdań niedokończonych, które należy uzupełnić jedną z czterech możliwości podaną pod każdym zagadnieniem. Został on zaczerp-

<sup>293</sup> R. E. Alberti, M. L. Emmons, *Your Perfect Right: A Guide to Assertive Living*, VI ed., Impact Publishers San Luis Obispo 1990, cyt. za: J. R. Gordon, *A Diagnostic Approach to Organizational Behavior*, Allyn & Bacon, IV ed., Boston, s. 314 i 315.

nięty z pozycji E. Zuker *Mastering Assertiveness Skills*<sup>294</sup> i przetłumaczony na język polski. W zależności od poczynionego przez badanych wyboru można zdiagnozować typ zachowań w sytuacjach zawodowych, takich jak asertywność, agresja, uległość. W skali asertywności można uzyskać 10 punktów, w skali agresji 10 punktów, a w skali uległości 12 punktów. Łączna liczba punktów wynosi 12.

Użyto dwóch wersji testu: służącą do oceny zachowania badanych oraz ko-partnerów, z którymi negocjacje zakończyły się sukcesem.

### 3. Test na styl rozwiązywania konfliktów

Test został zaczerpnięty z pozycji P. J. Dąbrowskiego pt. *Praktyczna teoria negocjacji*. Składa się on z 30 diad, w każdej z nich należy wybrać to stwierdzenie, które jest bardziej prawdziwe. Konfiguracja otrzymanych wyników tworzy 5 stylów: unikania, akomodacji, rywalizacji, kompromisu i współpracy. W każdym ze stylów badany może zdobyć od 0 do 12 punktów<sup>295</sup>.

Testu tego użyto również dwukrotnie: dla celu samoopisu badanych i do scharakteryzowania skutecznego konegociatora. Różnił się on podawaną instrukcją.

### 4. Test na komunikatywność

Test został zaczerpnięty z poradnika B. Reddina pt. *Testy dla menedżerów stawiających na efektywność*, a składa się 80 twierdzeń, które trzeba ocenić jako prawdziwe lub fałszywe. Bada on trzy grupy zagadnień: umiejętność komunikacji niewerbalnej (max. 20 punktów), komunikacji werbalnej (max. 20 punktów) oraz wykrywania błędów w komunikacji (40 punktów). Suma uzyskanych punktów w poszczególnych obszarach daje ogólny wynik określający komunikatywność<sup>296</sup>.

<sup>294</sup> E. Zuker, *Mastering Assertiveness Skills*, AMACOM, New York 1983, cyt. za: J. R. Gordon, *A Diagnostic Approach to Organizational Behavior*, Allyn & Bacon, IV ed., Boston, s. 315 i 316.

<sup>295</sup> Test opracował T. Wach na podstawie *Conflict Management Questionnaire*, w: M. Pedler T. Boydel, *A Manager Guide to Self-development*, McGraw-Hill 1978, cyt. za: P. J. Dąbrowski, *Praktyczna teoria negocjacji*, Wyd. Sorbog, Warszawa 1991, ss. 96–101.

<sup>296</sup> B. Reddin, *Testy dla menedżerów stawiających na efektywność*, Wyd. Almapress, Warszawa 1993, ss. 29–37. Wspomniany test wykorzystano w badaniach za zgodą W. J. Reddin and Associates.

## 5. Test na styl negocjowania

Test został opracowany przez autorkę w oparciu o założenia przedstawione przez W. Mastenbroeka w pracy pt. *Negocjowanie*. Przygotowanie testu oparto na założeniu, iż istnieje pięć obszarów, w których przejawia się styl negocjowania, a są one następujące:

- stosunek do przedmiotu negocjacji,
- preferencje dotyczące siły w negocjacjach,
- stosunek do partnerów negocjacji,
- gotowość do zachowań elastycznych,
- stosunek do przełożonych/mocodawców<sup>297</sup>.

W każdym obszarze badani określali siebie i swojego kopartnera negocjacji na pięciostopniowej skali, w której dokładnie zostały scharakteryzowane pozycje 1, 3, 5, natomiast pozycje 2 i 4 były pozycjami pośrednimi. Kolumna 1 była odpowiednikiem stylu miękkiego, kolumna 3 odpowiada stylowi rzeczowemu, natomiast kolumna 5 stylowi twardemu.

Rzetelność opracowanego testu badano w badaniach pilotażowych (liczebność próby  $n = 49$ ), a obliczony współczynnik Spearmana-Browna, obrazujący związek między pozycjami testowymi a ogólnym wynikiem testu<sup>298</sup>, wynosi  $r_{it} = 0,968$ .

## 6. Test przymiotników ACL

Test przymiotników G. H. Gougha i A. B. Heilbruna służy do badania obrazu siebie oraz pozwala określić potrzeby psychiczne jednostki, a także inne wymiary osobowości badanych. Jest on oparty w głównej mierze na klasyfikacji potrzeb psychicznych wg Murray'a, chociaż w nowszych wersjach badać można również stany osobowości wg teorii analizy transakcyjnej, pięć wielkich wymiarów osobowości wg P. T. Costa i R. R. McCrae oraz zależność oryginalność–inteligencja.

Test ACL składa się z listy 300 przymiotników, a zadaniem osoby badanej jest wybór tych z nich, które określają ją w najpełniejszy sposób<sup>299</sup>.

W celach badawczych klasyczna instrukcja testu została zmodyfikowana – za pierwszym razem proszono o dokonanie samoopisu przez badanego jako negocjatora, za drugim razem proszono o scharakteryzowanie konegcjatora, z którym prowadzone rozmowy zakończyły się sukcesem.

<sup>297</sup> W. Mastenbroek, *Negocjowanie*, op. cit., passim.

<sup>298</sup> J. Brzeziński, *Metodologia badań psychologicznych*, PWN, Warszawa 1996, s. 499 i 500.

<sup>299</sup> S. Siek, *Wybrane metody badania osobowości*, Akademia Teologii Katolickiej, Warszawa 1983, ss. 389–414.

## 7. Ankieta opisująca otoczenie

W celu zbadania perspektywy otoczenia skonstruowano ankietę badawczą, która w wersji ostatecznej zawierała 25 pytań, na które badani odpowiadali na pięciostopniowej skali. Pytania dotyczyły konkurencyjności oferty, warunków pracy i awansu w porównaniu z firmami konkurencyjnymi. Im badany uzyskiwał więcej punktów, tym firmom z otoczenia przypisywał przewagę w stosunku do własnej organizacji.

Podczas badań pilotażowych (liczebność grupy  $n = 47$ ) sprawdzono rzetelność skonstruowanego narzędzia, którą wyraża współczynnik Spearmana-Browna równy  $r_{ii} = 0,8856$ .

## 8. Test pt. „Radzenie sobie w negocjacjach”

Test ten został przygotowany przez autorkę w celu zbadania jednego z wyznaczników funkcjonowania negocjatora, jakim jest pełnienie roli negocjatora. Podłożem teoretycznym konstrukcji testu były zaproponowane przez F. Delivrégo obszary pełnienia roli negocjatora, które przedstawia poniższa tabela.

Tab. 16  
*Obszary pełnienia roli negocjatora*

Poziom negocjacji	Warunki sprawności negocjatora
Ja – sam	Czy określiłem swoje potrzeby, zasoby, cele i wyzwania negocjacyjne? (podnoszenie swoich kwalifikacji, poczucie satysfakcji z bycia w centrum, możliwości samorozwoju) Czy dbam o swoje granice psychiczne i fizyczne? (ograniczenie w pełnieniu ról życiowych)
Władza instytucjonalna	Czy znam swój mandat z ramienia reprezentowanej przeze mnie firmy? (uzgadnianie punktów umowy, podpisywanie zobowiązań, reprezentowanie firmy na zewnątrz, możliwości decyzyjne) Czy mam dostateczne uprawnienia do prowadzenia negocjacji?
Technika operacyjna	Czy znam swoje zadania? (wyszukiwanie klientów firmy, zbieranie informacji o klientach, przygotowywanie projektów umów, dobór klientów dla firmy, raporty o przebiegu rozmów, pilnowanie realizacji zobowiązań, możliwość korzystania z dostępnych w firmie materiałów i środków)
Produkt/usługa	Czy mam poważanie dla tego, co dostarczam lub otrzymuję? (tworzenie marki produktu) Czy jestem przekonany o użyteczności społecznej prowadzonych negocjacji? (tworzenie image firmy)



cd. tab. 16

Poziom negocjacji	Warunki sprawności negocjatora
Kopartner	Czy szanuję moich kopartnerów? (podtrzymywanie dobrych stosunków z klientami) Czy jestem gotowy aby mnie traktowano z respektem? (zgłaszanie nowych rozwiązań w stosunkach między zaangażowanymi firmami)
Zespół negocjacyjny	Czy mam zaufanie do kompetencji członków mojej grupy? (prowadzenie konsultacji z ekspertami, korzystanie z pomocy innych członków zespołu) Czy określiłem role w zespole? (tworzenie zespołu, pełnienie ról) Czy wymogi roli lidera i członków zespołu są jasno sformułowane?
Kultura	Czy akceptuję sposób widzenia kopartnerów? (wartości, wyzwania rozwoju firmy, kulturę, stadium rozwoju, wiedzę) Czy jestem gotowy by egzekwować respekt dla mojej kultury i kultury mojego przedsiębiorstwa?

Źródło: opracowanie własne na podstawie: F. Delivré, *Le pouvoir de négocier*, InterEditions, Paris 1994, s. 189.

Test zawierał 60 pozycji, na które badani odpowiadali na siedmiostopniowej skali szacunkowej, liczba zdobytych punktów wyrażała stopień radzenia sobie w negocjacjach, tożsamy z umiejętnym pełnieniem roli negocjatora.

Podczas konstruowania testu część pozycji oraz sposób oceny odpowiedzi został zaczerpnięty z pozycji P. Steele, J. Murphy, R. Russill, pt. *It's a Deal*<sup>300</sup> (przetłumaczona na język polski), natomiast część pytań jest autorska.

Badając rzetelność utworzonej skali, otrzymano następujące wyniki współczynnika  $\alpha$ -Cronbacha:  $r_{tt} = 0,78$ ; SEM = 11,86 ( $M = 271,11$ ;  $sd = 25,28$ ).

## 9. Test „Cele negocjacji”

Test opisujący sposób formułowania celów negocjacyjnych, świadomość ich dynamiki oraz sposób realizacji składał się z 33 pozycji, na które badani odpowiadali na pięciostopniowej skali.

Badając rzetelność skonstruowanego narzędzia badawczego, otrzymano następujące wyniki: współczynnik  $\alpha$ -Cronbacha  $r_{tt} = 0,60$ ; SEM = 5,76;  $x = 78,75$ ;  $sd = 9,10$ .

## 10. Podsumowanie

Spośród dostępnych narzędzi badawczych wybrano wymienione powyżej, kierując się ich przydatnością do prowadzenia badań w formie ankietowej.

<sup>300</sup> P. Steele, J. Murphy, R. Russill, *It's a Deal, A Practical Negotiation Handbook*, McGRAW-HILL Book Company, London 1989, ss. 45–57.

Kilka z nich opracowano samodzielnie, tak by zrealizować założenia projektu badawczego, a są nimi test opisujący otoczenie, test preferowanych stylów negocjacji, test opisujący formułowanie celów negocjacyjnych. W tych przypadkach oceniono rzetelność testów, która była zadowalająca.

Modyfikacji poddano test pt. „Radzenie sobie w negocjacjach”, jego wskaźnik rzetelności również był wysoki. Poszczególne narzędzia badawcze zaopatrzone w stosowne instrukcje, które umożliwiły zbadanie odpowiednich czynników negocjacyjnych. Cała ankieta badawcza zawierała 14 różnorodnych narzędzi badawczych, mieszczących się na 47 stronach zestawu badawczego.

## **Rozdział XII**

# **GRUPA BADAWCZA**

Badaniem objęto osoby negocjujące zawodowo, będące reprezentantami firmy w kontaktach z przedstawicielami otoczenia rynkowego.

W badaniach wzięły udział  $N = 134$  osoby, w tym 62 mężczyzn i 70 kobiet (o dwóch osobach brak danych). Struktura grupy ze względu na posiadane wykształcenie była następująca: 110 osób posiadało wykształcenie wyższe, 23 osoby – wykształcenie średnie. Osób z wykształceniem zawodowym, podstawowym w grupie badawczej nie było.

Struktura wiekowa osób badanych jest uwidoczniiona w tab. 17.

Tab. 17  
*Struktura wiekowa grupy badawczej*

	Minimalny wiek	Maksymalny wiek	Średnia wiekowa
Kobiety	24,0	56,0	36,1
Mężczyźni	21,0	59,0	32,76
Ogółem	21,0	59,0	34,47

*Źródło: badania własne.*

Osoby poddane badaniu zajmowały różne poziomy w hierarchii firmy; wymienione przez badanych stanowiska zostały zaklasyfikowane do trzech poziomów hierarchicznych. W badaniu uczestniczyli przedstawiciele naczelnego kierownictwa w liczbie 17 osób, co stanowi 12,7% ogółu badanych. Osób zajmujących niższe szczeble kierownictwa było 24, stanowili oni 17,9% ogółu badanych. Grupa pracowników szeregowych była najliczniejsza i składała się z 88 osób, czyli 65,7% ogółu badanych. O 5 osobach brak danych (3,7% ogółu badanych).

Inną cechą charakteryzującą osoby badane jest zróżnicowana częstotliwość prowadzenia negocjacji. Im negocjator ma częstsze okazje do prowadzenia rozmów, tym większe jest jego doświadczenie zawodowe w pełnionej roli. Strukturę grupy badawczej pod omawianym względem przedstawia tab. 18.

Oprócz danych demograficznych charakteryzujących osoby biorące udział w badaniu uzyskano dane dotyczące firm, których reprezentantami w negocjacjach są osoby badane. Zestawienia zawarte w tabelach 19–22 obejmują ten aspekt charakterystyki grupy badawczej.

Tab. 18  
Częstotliwość negocjowania w grupie badawczej

Częstotliwość negocjowania	Liczebność grupy	Wartość procentowa (%)	Procent skumulowany (%)
2–3 w tygodniu	38	29,2	29,2
3–5 w miesiącu	44	33,8	63,1
1–2 w miesiącu	26	20,0	83,1
6–8 w roku	5	3,8	86,9
5–7 w roku	12	9,2	96,2
Rzadziej	5	3,8	100
Ogółem	130	100	

Źródło: badania własne.

Badani reprezentowali różne branże, a ich przynależność do poszczególnych gałęzi gospodarki obrazuje poniższa tabela.

Tab. 19  
Charakterystyka przynależności branżowej badanych

Branża	Liczebność	Wartość procentowa (%)	Procent skumulowany (%)
Ubezpieczenia	10	7,5	7,5
Budownictwo	3	2,2	9,7
Usługi inne	17	12,7	22,4
Handel	14	10,5	32,9
Usługi finansowe <sup>301</sup>	63	47	79,9
Produkcja	18	13,4	93,3
Inne	9	6,7	100
Ogółem	134	100	

Źródło: badania własne.

Niejednorodny był również charakter świadczonej oferty przez firmy, których reprezentanci brali udział w badaniu. Informacje na temat ofert poszczególnych firm reprezentowanych przez uczestniczących w badaniach negocjatorów zawarte są w tab. 20.

Ze względu na wielkość zatrudnienia, firmy, z których rekrutowali się badani, podzielono na grupy scharakteryzowane w tabeli 21.

Wyniki finansowe firm, których przedstawiciele uczestniczyli w badaniu, wyrażone w wielkości wartości sprzedaży towarów/usług lub wielkości dochodu brutto, przedstawia tab. 22.

<sup>301</sup> Usługi finansowe w prowadzonych badaniach obejmowały bankowość i leasing.

Tab. 20  
*Charakterystyka oferty firm osób badanych*

Charakter oferty	Liczebność grupy	Wartość procentowa (%)	Procent skumulowany (%)
Dobra konsumpcyjne	30	22,5	22,5
Materiały i podzespoły	3	2,2	24,7
Dobra inwestycyjne	11	8,2	32,9
Usługi	54	40,3	73,2
Inne	31	23,1	96,3
Brak danych	5	3,7	100
Ogółem	134	100	

Źródło: badania własne.

Tab. 21  
*Wielkość zatrudnienia w firmach osób badanych*

Wielkość zatrudnienia	Liczebność grupy	Wartość procentowa (%)	Procent skumulowany (%)
Poniżej 20	4	3,0	3,0
20–49	12	9,0	11,9
50–99	20	14,9	26,9
100–299	20	14,9	41,8
Powyżej 300	69	51,5	93,3
Nie wiem	9	6,7	100
Ogółem	134	100	

Źródło: badania własne.

Tab. 22  
*Charakterystyka wyników finansowych macierzystych firm negocjatorów*

Przedziały kwotowe	Liczebność grupy	Wartość procentowa (%)	Procent skumulowany (%)
Do 500 tys. PLZ	4	3,1	3,1
500 tys. – 1 mln PLZ	1	0,8	3,8
1 mln – 3 mln PLZ	6	4,6	8,5
3 mln – 6 mln PLZ	4	3,1	11,5
6 mln – 10 mln PLZ	3	2,3	13,8
10 mln – 50 mln PLZ	11	8,5	22,3
Powyżej 50 mln PLZ	52	40,0	62,3
Nie wiem	49	37,7	100
Ogółem	130	100	

Źródło: badania własne.

Badaniem objęto specyficzną grupę społeczno-zawodową osób, która w ramach obowiązków zawodowych negocjuje różnego typu projekty, umowy. Stąd dobór badanych za pomocą prostego losowania byłby nieefektywny i bardzo

kosztowny. W doborze grupy badawczej zastosowano technikę losowania sieciowego (*network sampling*), polegającą na pozyskaniu pierwszych respondentów odpowiadających wymogom badania, a następnie korzystaniu z adresów osób wskazanych przez wcześniejszych uczestników badań. Innymi słowy, respondenci ułatwiają pozyskiwanie do badania kolejnych osób spełniających określone kryteria, w omawianym przypadku negocjujących z ramienia organizacji<sup>302</sup>.

Analizując problem reprezentatywności próby, można stwierdzić, iż pojęcie to może występować w trzech znaczeniach:

1. Próba jest reprezentatywna w sytuacji, gdy występują w niej wszystkie zmienne interesujące badacza. Warunek ten został spełniony w niniejszym badaniu, możemy więc stwierdzić, iż próba jest typologicznie reprezentatywna.

2. Próba jest reprezentatywna, gdy rozkład zmiennych w próbie odpowiada szacowanemu przez nas rozkładowi zmiennych w populacji generalnej. W przypadku prowadzonych badań próba jest reprezentatywna ze względu na rozkład większości zmiennych.

3. Próba jest reprezentatywna pod warunkiem, iż występujące w niej zależności są charakterystyczne dla prawidłowości występujących w całej badanej zbiorowości. Uwidocznione zależności w badaniu wydają się być charakterystyczne dla całej populacji, stąd można wnioskować o reprezentatywności próby także w tym znaczeniu<sup>303</sup>.

---

<sup>302</sup> J. Kowal, *Metody statystyczne w badaniach sondażowych rynku*, PWN, Warszawa 1998, s. 3 i 34.

<sup>303</sup> *Ibidem*, ss. 23–25.

## Rozdział XIII

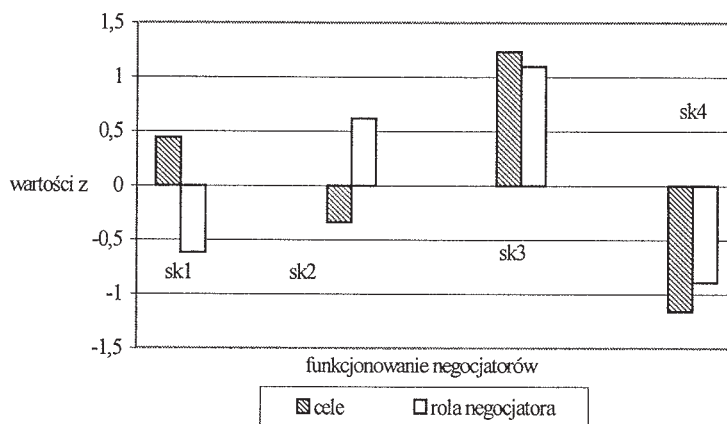
# CHARAKTERYSTYKA FUNKCJONOWANIA NEGOCJATORÓW

W prowadzonych badaniach za zmienną niezależną została uznana zmienna funkcjonowania negocjatora, którą badano przy pomocy dwóch wymiarów. Pierwszym z nich była umiejętność formułowania celów negocjacyjnych, świadomość ich dynamizmu i znaczenia dla procesu negocjacji, a świadczy ona o stopniu metodyczności postępowania negocjatorów. Drugi z wymiarów wskazywał na prawidłowe pełnienie roli negocjatora, a kwestionariusz badający ten aspekt nazwany został kwestionariuszem radzenia sobie w negocjacjach. Bada on stopień skuteczności negocjatorów. Obie cechy są stopniowalne, a osoby biorące udział w badaniu cechuje różne nasycenie tychże wymiarów.

Badane osoby były oceniane na podstawie liczby punktów zdobytych w obu testach, charakteryzując ich zatem dwa parametry, a dokładnie – ich konfiguracja.

W celu porównania wyników otrzymanych w obydwu kwestionariuszach wyniki surowe zamieniono na wyniki standaryzowane wyrażone w wartościach  $z$ . W kolejnym kroku analizy statystycznej grupę badawczą podzielono na cztery skupienia, różniące się między sobą natężeniem dwóch cech. W dalszym etapie opracowania wyników za pomocą jednoczynnikowej analizy wariancji ustalono, iż istnieją statystycznie istotne różnice pomiędzy skupieniami dla wymiaru badanego przez kwestionariusz analizujący cele negocjacji ( $F = 99,29$ ;  $df = 3$ ;  $130$ ;  $p < 0,001$ ) oraz dla wymiaru mówiącego o radzeniu sobie w negocjacjach ( $F = 77,66$ ;  $df = 3$ ;  $130$ ;  $p < 0,001$ ). Następnie dla każdego z wymiarów zastosowano testy Tuckey'a dla porównania parami wartości wyznaczonych w każdym skupieniu. Porównując uzyskane wyniki dla wymiaru celów negocjacyjnych, otrzymano wyniki świadczące, iż ze względu na badaną cechę wszystkie cztery skupienia ( $sk$ ) różnią się między sobą, a odzwierciedlają one **metodyczność** w zakresie funkcjonowania negocjatorów. Największe nasycenie pod względem badanej cechy (metodyczności) posiada skupienie 3, następnie skupienie 1, kolejnym jest skupienie 2, końcowym skupienie 4. ( $sk\ 3 > sk\ 1 > sk\ 2 > sk\ 4$ ). Wszystkie uzyskane wyniki są istotne na poziomie prawdopodobieństwa  $p < 0,001$ . Analogiczną operację statystyczną przeprowadzono dla wymiaru badającego radzenie sobie w negocjacjach obrazującego **skuteczność** negocjatorów. Uzyskane wyniki świadczą o różnicy pod względem badanego wymiaru pomiędzy skupieniem 3. a skupieniem 2. Pierwsze z nich cechuje większe

wysycenie badanej cechy (skuteczności). Kolejnymi ze skupień są skupienia 1 i 4, które nie różnią się istotnie statystycznie między sobą ( $d_1 = d_4$ ,  $p = 0,235$ ), natomiast występuje różnica pomiędzy skupieniem 2. a dwoma wymienionym w ostatniej kolejności {sk 3 > sk 2 > (sk 1 = sk 4)}. Wymienione grupy różnią się istotnie na poziomie  $p < 0,001$ .



Rys. 16

*Charakterystyka skupień negocjatorów*

Źródło: badania własne

Graficzne przedstawienie uzyskanych skupień zawiera rys. 16. Kreskowanym słupkiem zaznaczono poziom formułowania celów w poszczególnych skupieniach badanych, natomiast słupek biały obrazuje stopień pełnienia roli negocjatora w poszczególnych podgrupach badawczych.

Przed przystąpieniem do opisu utworzonych podgrup scharakteryzowana została cała populacja badawcza pod względem przyjmowanych wartości na omawianych wymiarach. W kwestionariuszu dotyczącym celów negocjacji minimalną wartością osiągniętą przez badanych był wynik 56 pkt., wartość maksymalna osiągniętą przez badanych równa była 105 pkt., natomiast wartość średnia wynosiła 78,75. Krzywa normalna ma lekko lewoskośne nachylenie (0,294), świadczy to o skupieniu mniejszej liczby badanych po stronie osób uzyskujących lepsze wyniki. Teoretycznie w teście można było uzyskać wynik pomiędzy 0 pkt. a 132 pkt. Średnia wartość punktowa uzyskana przy odpowiedzi na jedno pytanie wynosi 2,39 (przy zakresie punktowym od 0 do 4 pkt.)

W drugim wymiarze dotyczącym radzenia sobie w negocjacjach badani uzyskali wartość minimalną równą 208 pkt., wartość maksymalną równą 346 pkt., natomiast wartość średnia wynosiła 271,11 pkt. Rozkład normalny jest prawie idealnie symetryczny, gdyż wartość skośności wynosi  $-0,063$ . W teście badani mogli uzyskać minimum 60 pkt., maksimum 420 pkt. Średnia wartość punktowa uzyskana przy odpowiedzi na jedno pytanie wynosi 4,52 (w skali od 1 do 7).



W celu umożliwienia porównania wyników na dwóch wymiarach znormalizowano je i wyrażono w wartościach zawierających się w przedziale (+2, -2).

## 1. Charakterystyka grupy metodycznej – nieskutecznej

W skupieniu 1. znajdują się osoby, których wyniki dla obu wymiarów zawiera tab. 23.

Tab. 23  
*Charakterystyka grupy metodycznej – nieskutecznej (skupienie 1)*

	Wymiar badania	Liczebność grupy	Udział (w %)	Wynik średni	Odchylenie standardowe
Wyniki surowe	cele negocjacji	39	29,1	82,28	4,75
	radzenie sobie	39	29,1	255,38	15,99
Wyniki znormalizowane	cele negocjacji	39	29,1	0,44	0,498
	radzenie sobie	39	29,1	-0,62	0,564

*Źródło:* badania własne.

Analizując otrzymane wyniki znormalizowane, widoczne jest, że grupę metodyczną – nieskuteczną zwaną dalej skupieniem 1., cechuje stosunkowo dobra umiejętność formułowania celów negocjacyjnych, świadomość ich dynamiki i znaczenia. Grupa ta jednak widocznie słabiej radzi sobie z wypełnianiem roli negocjatora, czyli gorzej wypada w kwestionariuszu radzenia sobie w negocjacjach. Wyniki omawianej grupy są porównywalne pod tym względem z wynikami grupy ze skupienia 4. i lokują się poniżej -0,5 z. Osoby tworzące skupienie 1. z jednej strony całkiem dobrze radzą sobie na jednym z wymiarów i słabiej na drugim.

Symbolicznie w wymiarze celów osobom tym można przydzielić (C+), a w wymiarze radzenia sobie w negocjacjach (R-). W dalszej analizie zostanie zweryfikowana hipoteza o kompensacyjnym znaczeniu oddziaływania obu wymiarów.

## 2. Charakterystyka grupy niemethodycznej – skutecznej

W skupieniu tym są zgromadzone osoby, które określają w zakresie zmiennej zależnej, nazwanej funkcjonowanie, podane niżej parametry.

Pod względem prawidłowego formułowania celów grupa niemethodyczna – skuteczna, zwana skupieniem 2., osiąga wyniki gorsze od przeciętnych, a mieszczące się w granicach 0,5 z poniżej wartości środkowej. W sposób symboliczny można zapisać otrzymany wynik jako wartość (C-). Na omawianym wymiarze istnieją dwie grupy lepsze i jedna gorsza od obecnie omawianej. Natomiast

w wymiarze funkcjonowania określanym jako radzenie sobie w negocjacjach, grupa radzi sobie znacząco lepiej od poprzedniej, osiągając wyniki lepsze o przeszło 0,5 z od przeciętnych. Upraszczając można przydzielić grupie znak (R+). Podczas analizy zmiennych niezależnych zostanie zwrócona uwaga na czynniki przyczyniające się do powyższego ukształtowania zmiennych opisujących funkcjonowanie negocjatorów.

Tab. 24  
Charakterystyka grupy niemethodycznej – skutecznej (skupienie 2)

	Wymiar badania	Liczebność grupy	Udział (w %)	Wynik średni	Odchylenie standardowe
Wyniki surowe	cele negocjacji	38	28,4	75,37	4,02
	radzenie sobie	38	28,4	287,11	9,95
Wyniki znormalizowane	cele negocjacji	38	28,4	-0,34	0,50
	radzenie sobie	38	28,4	0,62	0,50

Źródło: badania własne.

### 3. Charakterystyka grupy methodycznej – skutecznej

Aktualnie analizowana grupa methodyczna – skuteczna, zwana dalej skupieniem 3., cechuje się najlepszymi wynikami uzyskanymi w zakresie zmiennej zależnej, jaką jest funkcjonowanie. Gromadzi ona osoby stanowiące elitę negocjatorów.

Tab. 25  
Charakterystyka grupy methodycznej – skutecznej (skupienie 3)

	Wymiar badania	Liczebność grupy	Udział (w %)	Wynik średni	Odchylenie standardowe
Wyniki surowe	cele negocjacji	26	19,4	90,46	6,65
	radzenie sobie	26	19,4	298,35	17,17
Wyniki znormalizowane	cele negocjacji	26	19,4	1,23	0,59
	radzenie sobie	26	19,4	1,096	0,63

Źródło: badania własne.

Wyraźnie widać, iż grupę tą charakteryzują bardzo wysokie wyniki uzyskane w wymiarze formułowania celów negocjacyjnych, przekraczające wartość 1z powyżej poziomu przeciętnego. Osoby z tej grupy można w sposób symboliczny scharakteryzować poprzez przyznanie im znaku (C++). W drugim wymiarze, dotyczącym pełnienia roli negocjatora, osoby te także zdobyły najwyższe wyniki, co świadczy o ich ugruntowanej pozycji negocjacyjnej. Osoby te posiadają zarówno umiejętności, jak i uprawnienia do prowadzenia negocjacji. W wymiarze radzenia sobie w negocjacjach można im przyporządkować symbol (R++).

#### 4. Charakterystyka grupy niemethodycznej – nieskutecznej

W grupie niemethodycznej – nieskutecznej, zwanej dalej skupieniem 4., zostały umieszczone osoby, których wyniki w obu wymiarach są wynikami najslabszymi. Tabela zamieszczona ponizej w sposob zbiorczy ukazuje osiagniete przez nich wielkosci.

Tab. 26  
*Charakterystyka grupy niemethodycznej – nieskutecznej (skupienie 4)*

	Wymiar badania	Liczebność grupy	Udział (w %)	Wynik średni	Odchylenie standardowe
Wyniki surowe	cele negocjacji	31	23,1	68,61	5,12
	radzenie sobie	31	23,1	248,45	17,98
Wyniki znormalizowane	cele negocjacji	31	23,1	-1,16	0,56
	Radzenie sobie	31	23,1	-0,89	0,67

*Źródło:* badania własne.

Jak wynika z danych zawartych w powyższej tabeli, badanych charakteryzuje stosunkowo słaba umiejętność stawiania celów negocjacyjnych, niska świadomość ich znaczenia dla procesu negocjacji oraz gorsza znajomość ich dynamiki<sup>304</sup>. Otrzymany wynik lokuje się poniżej 1z. Pogarszać to może ich sposób funkcjonowania. W sferze symbolicznej na opisywanym wymiarze można postawić znak (C– –).

W wymiarze dotyczącym radzenia sobie w negocjacjach osoby ze skupienia 4. także otrzymały stosunkowo najgorsze wyniki, które można przyrównać do wyników otrzymanych w tym wymiarze przez osoby ze skupienia 1. Przyjmują one wartość zbliżającą się do -1z. Słabsze wyniki mogą być różnorodnie uwarunkowane i wywodzić się zarówno ze sfery kompetencji decyzyjnych, jak i technik operacyjnych, dbałości o ja, lub całkiem odmiennego obszaru funkcjonowania w roli negocjatora. Znakiem przypisanym tym osobom jest (R –).

### 5. Wpływ zmiennych demograficznych na poziomy funkcjonowania badanych

#### 5.1. Płeć

Ukształtowanie struktury skupień w zależności od płci osób badanych zaprezentowano w tab. 27.

<sup>304</sup> Dynamika celów negocjacyjnych jest rozumiana w pracy jako ich zmienność w czasie i w świadomości negocjatorów.

Tab. 27  
Zależność skupień od płci

Płeć	Wielkość przypadająca na skupienie (w %)				Ogółem
	Metodyczni – nieskuteczni	Niemetodyczni – skuteczni	Metodyczni – skuteczni	Niemetodyczni – nieskuteczni	
Kobieta	28,6	34,3	17,1	20,0	100
Mężczyzna	29,0	22,6	21,0	27,4	100
Ogółem skupienie	28,8	28,8	18,9	23,5	100

Źródło: badania własne.

Z tabeli wynika, jaki rozkład kobiet i mężczyzn nastąpił w poszczególnych skupieniach. Następnie testem niezależności chi-kwadrat badano, czy istnieją różnice pomiędzy skupieniami w zależności od badanej cechy. Otrzymane wyniki ( $\chi^2 = 2,592$ ;  $df = 3$ ;  $p = 0,459$ ) świadczą o braku wpływu płci na przynależność do skupień. Wynika stąd, że zarówno kobiety, jak i mężczyźni mogą być dobrymi, ale także słabszymi negocjatorami.

## 5.2. Wykształcenie

W badaniach udział brały osoby ze średnim i wyższym wykształceniem, a zależność utworzonych skupień od poziomu wykształcenia obrazuje poniższa tabela.

Tab. 28  
Zależność skupień od wykształcenia

Wykształcenie	Wielkość przypadająca na skupienia (%)				Ogółem
	Metodyczni – nieskuteczni	Niemetodyczni – skuteczni	Metodyczni – skuteczni	Niemetodyczni – nieskuteczni	
Wyższe	30,0	26,4	20,0	23,6	100
Średnie	26,1	39,1	13,0	21,7	100
Ogółem skupienia	29,3	28,6	18,8	23,3	100

Źródło: badania własne.

W wierszach tab. 28 zobrazowano rozkład osób posiadających konkretny poziom wykształcenia pomiędzy skupienia utworzone i opisane powyżej. Test niezależności chi-kwadrat nie wykazał związku wykształcenia z przynależnością do któregoś ze skupień ( $\chi^2 = 1,704$ ;  $df = 3$ ;  $p = 0,639$ ). Zatem to nie wykształcenie determinuje sposób funkcjonowania badanych jako negocjatorów.

### 5.3. Stanowisko

Następnym z analizowanych czynników wpływających na strukturę skupień jest stanowisko zajmowane przez poszczególne osoby. Każdego z badanych można zaklasyfikować do osób piastujących stanowiska szeregowy, kierownicze lub będących przedstawicielami najwyższego szczebla zarządzania.

Tab. 29  
*Zależność skupień od stanowiska*

Stanowisko	Wielkość przypadająca na skupienie (w %)				Ogółem całość
	Metodyczni – nieskuteczni	Niemetodyczni – skuteczni	Metodyczni – skuteczni	Niemetodyczni – nieskuteczni	
Naczelne kierownictwo	17,6	17,6	47,1	17,6	100
Kierownicze	25,0	25,0	29,2	20,8	100
Szeregowy	31,8	31,8	11,4	25,0	100
Ogółem skupienia	28,7	28,7	19,4	23,3	100

*Źródło:* badania własne.

Wiersze tab. 29 ukazują rozkład liczebności w poszczególnych skupieniach ze względu na zajmowane przez badanych stanowisko w hierarchii firmy. W tym przypadku analiza przeprowadzona testem niezależności chi-kwadrat dowodzi, że istnieje silny wpływ stanowiska na przynależność do skupienia ( $\chi^2 = 13,504$ ;  $df = 3$ ;  $p = 0,036$ ). Aż 47,1% osób z naczelnego kierownictwa biorących udział w badaniu zostało przyporządkowanych do skupienia 3. (C++; R++) i jedynie 11,4% osób zajmujących stanowiska szeregowy znalazło się w tej grupie. Sytuacja ta może wynikać z faktu lepszej znajomości celów firmy przez osoby z naczelnego kierownictwa i łatwiejszego formułowania spójnych celów negocjacyjnych. Osoby z najwyższego szczebla dowodzenia w organizacji powinny, jak twierdzi Katz, cechować się zdolnościami koncepcyjnymi<sup>305</sup>, które są niezbędne w procesie formułowania celów, ich analizy i oceny. Nadto, w wymiarze pełnienia ról negocjacyjnych, osoby te posiadają m.in. szerokie kompetencje decyzyjne, co przyczyniać się będzie do ich lepszego funkcjonowania w roli negocjatora. Z kolei osoby zatrudnione na stanowiskach szeregowych mogą być pod wymienionymi wyżej względami mniej doświadczone, co wpływa na ich rzadszy udział w budowaniu struktury skupienia 3.

<sup>305</sup> J. A. F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997, s. 35 i 36.

## 5.4. Wiek

Ostatnią ze zmiennych demograficznych mogących wpływać na strukturę skupień jest wiek. Badanie przeprowadzone jednoczynnikową analizą wariancji dowodzi, iż wiek badanych nie wpływa na ich przynależność do któregoś ze skupień. Osoby dobrze funkcjonujące jako negocjatorzy charakteryzują się zarówno mniej, jak i bardziej zaawansowanym wiekiem. Podobnie jak osoby uzyskujące mniej punktów w wymiarze funkcjonowania jako negocjatorów.

## 6. Wpływ częstotliwości negocjowania na strukturę grup badanych

Za pomocą jednoczynnikowej analizy wariancji wykryto istotne statystycznie różnice pomiędzy skupieniami osób badanych a częstotliwością negocjowania ( $F = 8,92$ ;  $df = 3; 128$ ;  $p < 0,001$ ). Następnie, stosując testy Tuckeya, wykazano, że grupy nie różniące się między sobą pod względem badanej cechy, to sk 1 (C+; R-) oraz sk 4 (C- -; R-). Nie różnią się między sobą także grupy sk 2 (C-; R+) oraz sk 3 (C++; R++). Różnice zaobserwowano między sk 1 (C+; R-) a sk 2 (C-; R+) ( $p = 0,001$ ). Osoby częściej negocjujące należą do grupy sk 2, którą cechują dość dobre wyniki w radzeniu sobie z rolą negocjatora, natomiast równocześnie gorzej formułują cele negocjacyjne. Grupa, która rzadziej negocjuje, gorzej radzi sobie w roli negocjatora, natomiast lepiej formułuje cele negocjacyjne. Wynika stąd, że radzenie sobie w negocjacjach podlega wpływowi uczenia się poprzez doświadczenie praktyczne. Formułowanie celów oraz świadomość ich dynamiki wydaje się nie mieć związku z uczeniem się drogą praktyki. Następną z zaobserwowanych zależności jest różnica pomiędzy sk 1 (C+; R-) a sk 3 (C++; R++) ( $p < 0,001$ ). Porównanie to pozwala uwidocznić, jak silny wpływ ma częstość negocjowania na wymiar radzenia sobie w negocjacjach oraz w jak niewielkim stopniu stanowienie celów poprawia się w zależności od częstotliwości negocjowania.

Różnicę istotną statystycznie zaobserwowano pomiędzy sk 2 (C-; R+) a sk 4 (C- -; R-) ( $p = 0,011$ ). W tym przypadku jest też widoczne, że częstotliwość negocjowania wpływa na wymiar radzenia sobie w negocjacjach, czyli im częściej osoba negocjuje, tym osiąga lepsze rezultaty. Ostatnią z uwidoczniionych różnic zaobserwowano pomiędzy sk 3 (C++; R++) a sk 4 (C- -; R-) ( $p = 0,003$ ). W tym przypadku oba wymiary wpływające na funkcjonowanie przyczyniły się do ujawnienia różnic zależnych od częstotliwości negocjowania.

Reasumując, osoby tworzące sk 2 (C-; R+) i sk 3 (C++; R++) częściej negocjują niż osoby tworzące sk 1 (C+; R-) i sk 4 (C- -; R-). Ponadto radzenie sobie z wypełnieniem roli negocjatora poprawia się wraz z nabywaniem do-

świadczenia, natomiast umiejętność formułowania celów wydaje się nie być polepszana wraz z coraz częstszym udziałem w negocjacjach.

## **7. Podsumowanie**

Grupę badawczą za pomocą metod statystycznych podzielono na cztery podgrupy: metodyczną – nieskuteczną, niemetodyczną – skuteczną, metodyczną – skuteczną, niemetodyczną – nieskuteczną. Należy jednak zaznaczyć, że osoby uczestniczące w badaniach były stosunkowo sprawnymi negocjatorami, ponieważ ich kompetencje negocjacyjne weryfikowała praktyka życia gospodarczego. Tym niemniej różny sposób ich funkcjonowania jest widoczny i uwarunkowany przez zajmowane stanowisko oraz częstotliwość prowadzenia negocjacji.

## Rozdział XIV

# PERSPEKTYWA WŁASNA A ZRÓŻNICOWANIE POZIOMU FUNKCJONOWANIA NEGOCJATORÓW

Pierwszą ze zmiennych niezależnych jest perspektywa własna negocjatora, czyli obraz *ja* w oczach badanych. Na obraz ten składają się zarówno umiejętności, jak i cechy badanych. Ze względu na fakt, że diagnoza na podstawie oceny wszystkich wymiarów *ja* byłaby niemożliwa, badania dotyczyły wybranych umiejętności psychologicznych, wraz z funkcjonowaniem badanych w sytuacjach trudnych oraz analizowaniem wybranych cech osobowości negocjatorów.

W postępowaniu badawczym założono, że poziom umiejętności oraz konfiguracja cech osobowości będzie rzutowała na sposób funkcjonowania negocjatora, czyli na umiejętnie formułowanie celów negocjacyjnych oraz stopień skuteczności pełnienia roli negocjacyjnej. W związku z poczynionymi założeniami sformułowano hipotezę badawczą.

**H<sub>0</sub>: Sposób funkcjonowania negocjatorów nie jest zależny od spostrzeżenia własnego *ja* przez negocjatorów.**

**H<sub>1</sub>: Sposób funkcjonowania negocjatorów jest zależny od spostrzeżenia umiejętności kształtujących *ja*.**

**H<sub>2</sub>: Sposób funkcjonowania negocjatorów jest zależny od spostrzeżenia cech osobowości kształtujących *ja*.**

**H<sub>3</sub>: Sposób funkcjonowania negocjatorów jest zależny zarówno od spostrzeżenia umiejętności, jak i cech osobowości kształtujących *ja*.**

Zgodnie z tym, jak to zostało przedstawione w podrozdziale dotyczącym zmiennej zależnej określonej jako funkcjonowanie negocjatorów, grupę badawczą podzielono na 4 skupienia cechujące się różną konfiguracją otrzymanych wyników. W celu weryfikacji postawionych hipotez porównane będą wartości wyników otrzymane przez badanych zagregowanych w poszczególnych skupieniach, a dotyczące sfery spostrzeżenia *ja*, czyli kształtujące perspektywę własną negocjatorów.

## 1. Umiejętności negocjatorów

W pierwszej kolejności analizie poddane zostaną wyniki mówiące o poziomie umiejętności negocjatorów, charakteryzujące osoby o różnym sposobie funkcjonowania.



Tab. 30 zawiera wyniki uzyskane przez badanych w poszczególnych testach badających różnorodne umiejętności psychologiczne.

Tab. 30  
*Poziom umiejętności badanych na poszczególnych poziomach funkcjonowania negocjatorów*

Rodzaj umiejętności	Wymiary badawcze	Metodyczni–nie-skuteczni (C+; R-)	Nie-metodyczni–skuteczni (C-; R+)	Metodyczni–skuteczni (C++; R++)	Nie-metodyczni–nie-skuteczni (C- -; R-)	Ogółem
Umiejętności komunikacyjne	– ogółem	53,72	51,66	53,12	49,81	52,11
	– werbalne	15,15	14,63	14,31	14,74	14,75
	– niewerbalne	14,10	14,00	14,31	14,42	14,19
	– błędy kom.	24,46	23,03	24,50	20,64	23,18
Umiejętności asertywne	– asertywność	100,31	104,39	107,69	95,06	101,69
	– as w pracy	5,08	5,61	5,73	5,13	5,37
	– ul w pracy	5,85	5,74	5,38	5,87	5,73
	– ag w pracy	1,18	0,68	0,54	1,097	0,896
Style negocjacji	– przedmiot negocjacji	3,026 <i>sd</i> = 0,58	3,237 <i>sd</i> = 0,49	3,120 <i>sd</i> = 0,44	3,194 <i>sd</i> = 0,60	3,143 <i>sd</i> = 0,54
	– preferencja siły	2,949 <i>sd</i> = 0,61	3,000 <i>sd</i> = 0,47	3,039 <i>sd</i> = 0,45	3,065 <i>sd</i> = 0,63	3,008 <i>sd</i> = 0,54
	– partnerzy	2,923 <i>sd</i> = 0,74	2,711 <i>sd</i> = 0,57	2,923 <i>sd</i> = 0,69	2,839 <i>sd</i> = 0,64	2,843 <i>sd</i> = 0,66
	– zachowania elastyczne	2,692 <i>sd</i> = 0,89	2,526 <i>sd</i> = 0,92	2,731 <i>sd</i> = 0,72	2,936 <i>sd</i> = 0,68	2,709 <i>sd</i> = 0,83
	– mocodawcy	3,487 <i>sd</i> = 0,85	3,316 <i>sd</i> = 0,77	3,539 <i>sd</i> = 0,65	3,323 <i>sd</i> = 0,94	3,410 <i>sd</i> = 0,82
	– unikanie	4,28	2,97	2,62	3,55	3,42
Styl rozwiązywania konfliktów	– akomodacja	5,62	5,55	5,19	6,90	5,81
	– kompromis	8,74	8,68	9,15	7,68	8,56
	– rywalizacja	3,59	4,87	4,73	3,94	4,25
	– współpraca	7,67	7,87	8,19	7,26	7,73

Źródło: badania własne.

### 1.1. Ogólna charakterystyka negocjatorów

Przed przystąpieniem do analizy porównawczej zarysowanych skupień scharakteryzowany zostanie **ogólny poziom umiejętności psychologicznych grupy poddanej badaniu**.

Początkowo analizowane będą **umiejętności komunikacyjne**, niezbędne w pracy menedżerskiej, zwłaszcza w momencie prowadzenia negocjacji. Od prawidłowej komunikacji zależy, czy ludzie słuchają się wzajemnie, potrafią

zgodnie z intencją nadawcy odczytać komunikat oraz wykorzystać stronę niewerbalną zachowań do odczytywania intencji przekazu, a także modyfikować własny przekaz. Ogólny wynik obliczany na podstawie sumy trzech podskal wynosi  $\bar{x} = 52,11$ . Odwołując się do norm otrzymanych na podstawie oceny amerykańskich menedżerów, można stwierdzić, iż wynik ten jest charakterystyczny dla osób o bardzo niskiej komunikatywności, co oznacza, że badani negocjatorzy mają trudności z efektywnym porozumiewaniem się (przy czym jedna osoba znalazła się w przedziale osób o bardzo wysokiej komunikatywności,  $x_{\max} = 67$ ). W podskalach dotyczących znajomości zasad komunikacji werbalnej i niewerbalnej badani prawidłowo odpowiadali na przeszło 70% pytań. Pozwalałoby to zakwalifikować ich do przedziału wyżej, czyli osób o niskiej komunikatywności. Natomiast w skali nastawionej na wykrywanie błędów w komunikacji badani odpowiadali poprawnie średnio na ok. 58% pytań. Niski wynik w tej skali wskazuje, w jakim stopniu nieumiejętność rozpoznania błędów komunikacyjnych rzutuje na ogólny wynik w teście umiejętności komunikacyjnych.

Następną z umiejętności poddanych diagnozie była **umiejętność zachowań asertywnych**, którą oceniano jako właściwość generalizowaną na różne sytuacje życiowe oraz umiejętność wykorzystywaną w sytuacjach zawodowych. Wiadomo, że ludzie mogą w różnym stopniu przejawiać umiejętność zachowań asertywnych związanych z odmiennymi sferami ich działalności. Wynika to z ich struktury osobowości, treningu, przekonań, kultury, w jakiej funkcjonują. W teście badającym ogólną zdolność do zachowań asertywnych badani uzyskali  $\bar{x} = 101,69$  (przy możliwym maksimum = 140 i minimum = 0). Wynik taki świadczy o dość dobrym poziomie umiejętności asertywnych (wynik uśredniony na jedno pytanie wynosi 2,91 w skali od 0 do 4). W teście badającym zdolności do zachowań asertywnych w sytuacjach zależności służbowych badani odpowiadali, dokonując wyboru preferowanego typu reakcji. W skali asertywności (As w pracy) mogli uzyskać maksymalnie 9 pkt., w skali agresji (Ag w pracy) – 10 pkt., w skali uległości (Ul w pracy) – 12 pkt. Jednocześnie ograniczenie stanowił limit 12 pkt. do rozdysponowania. Badani w skali As w pracy uzyskali  $\bar{x} = 5,37$ , w skali Ul w pracy  $\bar{x} = 5,73$ , natomiast w skali Ag w pracy  $\bar{x} = 0,896$ . Punkty zostały przez nich rozdzielone pomiędzy skalę asertywności i uległości. Badani więc spostrzegają siebie jako osoby z mieszanym tendencjami do zachowań asertywno-uległych. Chcą być lubiani, mogą mieć kłopoty z egzekwowaniem niektórych poleceń, ale drogą, którą wybierają, jest asertywność i czasami uległość z prawie całkowitą rezygnacją z agresji. Całkowita rezygnacja z zachowań agresywnych nie jest skutecznym rozwiązaniem, gdyż każdy z typów zachowań jest źródłem korzyści i strat dla osoby oraz jej partnera komunikacyjnego.

Wybierając styl asertywno-uległy, menedżer stoi przed dylematem pomiędzy wyborem dotyczącym obrony własnych praw oraz egzekwowaniem oczekiwań

organizacji a byciem lubianym oraz budowaniem przyjacielskich związków międzyludzkich, wymagających czasami rezygnacji z własnych granic. Agresja w zachowaniu to dbałość głównie o własne prawa, cele oraz twarde egzekwowanie wymagań organizacji bez uwzględniania aspektu interpersonalnego współpracy.

Następną z analizowanych umiejętności jest **preferencja stylu negocjacyjnego**, scharakteryzowanego na pięciu wymiarach. W wymiarze dotyczącym „stosunku do przedmiotu negocjacji” badani w skali od 1 do 5 uzyskali  $\bar{x} = 3,14$ , co lokuje ich w obszarze stylu rzeczowego, który z jednej strony dopuszcza badanie sytuacji w czasie negocjacji, z drugiej jednak dba o stanowczość przy prezentowaniu własnego stanowiska.

W wymiarze dotyczącym „preferencji dotyczących siły w negocjacjach” badani otrzymali średni wynik  $\bar{x} = 3,008$ . Tak wypośredkowana wartość pokazuje, że badani preferują styl, który cechuje umiarkowany opór wzrastający wraz z rangą omawianego problemu. Nie są jednak zamknięci na rzeczowe argumenty, które mogą wpłynąć na prezentowane stanowisko.

Kolejnym wymiarem jest „stosunek do partnerów negocjacji”, badani zdobyli tu wynik  $\bar{x} = 2,843$ . Stanowi on również przejaw stylu rzeczowego, lecz nie stroniącego od spraw osobistych partnerów – lekko zwróconego w stronę wykorzystywania atutów uroku osobistego. Przedostatnim z rozpatrywanych wymiarów jest „gotowość do zachowań elastycznych” – badani tym razem uzyskali wynik  $\bar{x} = 2,709$ . Jak wskazują dane empiryczne, preferowany jest znów styl wyważony, który cechuje dokładność, analiza informacji, cierpliwość z lekką dozą zachowań kreatywnych i twórczych.

Piątym uwzględnionym w analizie wymiarem jest „stosunek do przełożonych/mocodawców”, na którym badani uzyskali wynik  $\bar{x} = 3,410$ . Styl ten cechuje świadomość bycia związanym z przełożonymi, działanie na zasadzie ogniwa łączącego dwie negocjujące drużyny. Badani byli równocześnie skłonni do ściślejszego związku ze swoimi przełożonymi.

Style negocjacyjne badanych oscylują więc wokół opisu stylu rzeczowego, nacechowanego umiejętną obroną interesów, z dbałością o aspekt międzyludzki negocjacji.

Ostatnią z analizowanych umiejętności jest **umiejętność rozwiązywania konfliktów**. Negocjacje nierozzerwalnie wiążą się z konfliktem, ale w przypadku negocjacji gospodarczych nie musi istnieć konflikt, aby rozpocząć negocjacje, chociaż taka sytuacja jest także możliwa. Natomiast należy liczyć się z sytuacją, w której negocjowanie doprowadzi do konfliktu. Negocjatorzy będą skłonni wówczas radzić sobie poprzez samodzielne stawienie jej czoła bądź przez zaangażowanie strony trzeciej (arbitra bądź mediatora). Preferencja jednego z pięciu stylów rozwiązywania konfliktów powoduje określone konsekwencje dla przebiegu samodzielnej próby rozwiązania konfliktu lub postawy wobec procesu arbitrażu lub mediacji.

Na podstawie uzyskanych wyników można stwierdzić, że grupa badawcza jako dominujący styl rozwiązywania konfliktów stosuje styl nastawiony na współpracę ( $\bar{x} = 7,73$ ) oraz kompromis ( $\bar{x} = 8,56$ ). Pierwszy z nich wymaga od badanych dużego stopnia asertywności oraz nastawienia na współdziałanie, prowadzi on do zapewnienia sobie realizacji swoich celów, równocześnie nie zapominając o interesach drugiej strony. Możliwe jest równocześnie uzyskanie przez badanych rozwiązań twórczych. Drugi ze stylów charakterystyczny jest dla osób o średnim poziomie asertywności i średnim poziomie kooperatywności, dopuszcza się tu rezygnację z własnych interesów, oczekując równocześnie ustępstw z drugiej strony. Rozwiązaniem, którego stosowanie badani ograniczają, jest styl unikający ( $\bar{x} = 3,42$ ) - rywalizacyjny ( $\bar{x} = 4,25$ ). Badani negocjatorzy nie będą więc wycofywać się z konfliktu, nie dbając o wynik końcowy negocjacji, równocześnie też chcą w dość niedużym stopniu rywalizować ze sobą, dbając jedynie o własne prawa i interesy, nie dbając o potrzeby drugiej strony sporu. Mając do czynienia z osobami cechującymi się powyższym stylem rozwiązywania konfliktu, można stwierdzić, iż ich postawa sprzyjać będzie uzyskaniu pozytywnych rezultatów zarówno gdy sami będą pracować nad rozwiązaniem sytuacji, jak też gdy będzie poproszona o interwencję trzecia strona.

Powyżej scharakteryzowany został ogólny poziom umiejętności grupy badawczej, będący punktem odniesienia w dalszej analizie otrzymanych wyników, której podstawą jest zróżnicowanie grupy badawczej na cztery skupienia różniące się poziomem funkcjonowania negocjatorów.

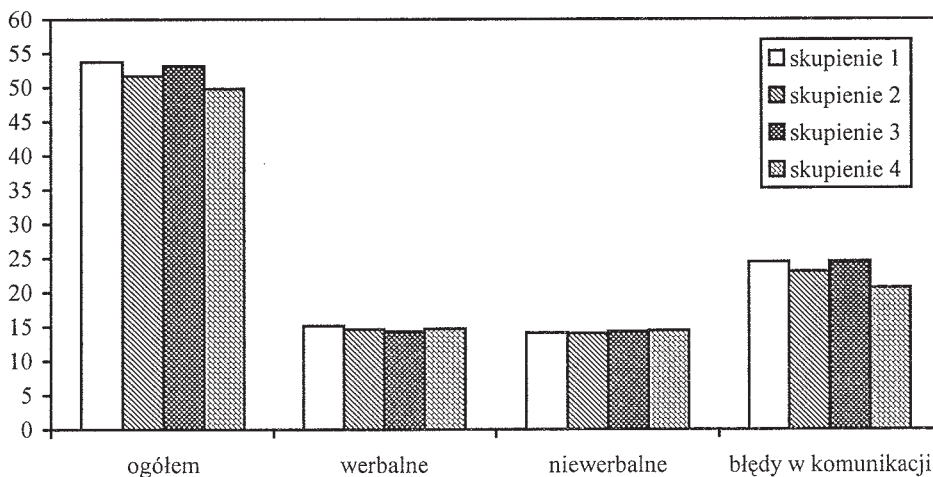
## 1.2. Porównawcza analiza umiejętności negocjatorów

Przedmiotem analizy zawartej w dalszej części rozdziału będą umiejętności negocjatorów warunkujące sposób ich funkcjonowania.

Opisując **umiejętności komunikacyjne** badanych wpływające na ich poziom funkcjonowania jako negocjatorów, zastosowano jednoczynnikową analizę wariancji. W obszarze umiejętności wykrywania błędów komunikacyjnych otrzymano wynik świadczący o istnieniu statystycznie istotnych różnic pomiędzy skupieniami ( $F = 4,93$ ;  $df = 3$ ;  $130$ ;  $p = 0.003$ ). Następnie ustalono, które ze skupień różnią się między sobą. Zauważono, iż sk 1 (C+; R-) różni się od sk 4 (C- -; R-) ( $p = 0,003$ ) oraz że skupienie sk 3 (C++; R++) różni się od sk 4 (C- -; R-) ( $p = 0,008$ ). Innymi słowy, sk 4 otrzymało znacząco mniej punktów w skali obrazującej umiejętności wykrywania błędów niż osoby ze skupień 3. i 1. Na podstawie otrzymanych wyników można wnioskować, że umiejętne wykrywanie błędów komunikacyjnych poprawia funkcjonowanie negocjatorów w wymiarze formułowania celów, spójności celów negocjacyjnych z celami organizacyjnymi, świadomością ich znaczenia i dynamiki dla procesu negocjacji.

Dokonując jednoczynnikowej analizy wariancji wyniku ogólnego w teście sprawdzającym umiejętności komunikacyjne, dostrzeżono różnice pomiędzy

grupą sk 1 (C+; R-) a sk 4 (C- -; R-) ( $p = 0,011$ ). Wyższe wyniki otrzymała w tym wypadku również grupa sk 1. Pomiedzy resztą skupień, na pozostałych wymiarach testu, brakuje statystycznie istotnych różnic. Należy równocześnie pamiętać, że wszyscy badani na skali norm lokują się w grupie o bardzo niskiej komunikatywności. Warto zwrócić uwagę, że umiejętności komunikacyjne przyczyniły się do lepszego formułowania celów negocjacyjnych. Spowodowane jest to faktem konieczności wymiany informacji podczas procesu ustanawiania, realizacji i oceny celów negocjacyjnych. Różnica 1,5 z w umiejętnym stosowaniu celów znacząco poprawia funkcjonowanie negocjatorów z grupy sk 1.



Rys. 17

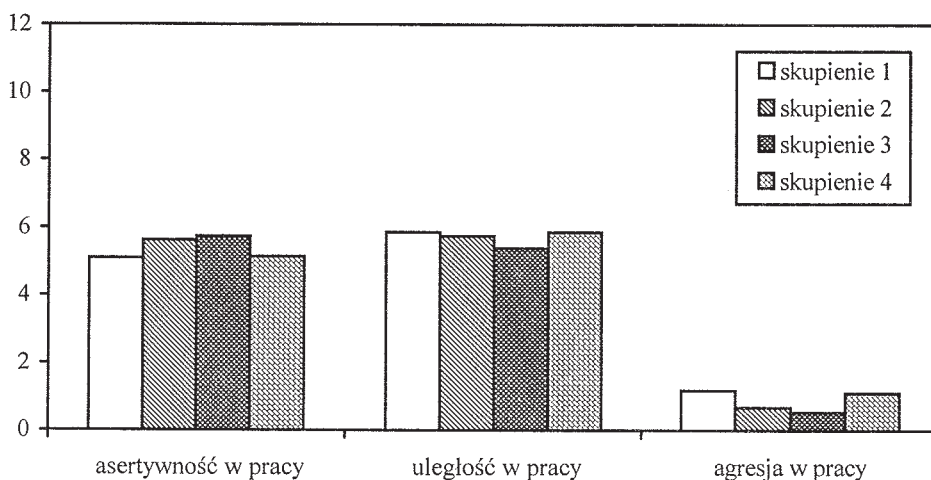
*Poziom umiejętności komunikacyjnych badanych*

*Źródło: badania własne*

**Umiejętności asertywne** są kolejnym wymiarem składającym się na perspektywę własną, a poddany jednoczynnikowej analizie wariancji. W przypadku oceny stopnia asertywności uogólnionej na różne sytuacje życiowe wykazano istnienie statystycznie istotnych różnic pomiędzy skupieniami osób badanych ( $F = 7,38$ ;  $df = 3$ ;  $130$ ;  $p < 0,001$ ). Podczas metody porównywania parami za pomocą testów Tuckeya zaobserwowano następujące różnice: sk 1 (C+; R-) jest mniej asertywne ( $\bar{x} = 100,31$ ) od sk 3 (C++; R++) ( $\bar{x} = 107,69$ ), na poziomie istotności  $p = 0,038$ . Równocześnie sk 3 (C++; R++) jest lepsze pod względem umiejętności asertywnych od sk 4 (C- -; R-) ( $\bar{x} = 95,06$ ), na poziomie istotności  $p < 0,001$ .

Na uwagę zasługuje fakt, że sk 4 różni się pod względem umiejętności asertywnych od sk 2 (C-; R+) ( $\bar{x} = 104,39$ ), na poziomie istotności  $p = 0,002$ . Jak

wskazuje przeprowadzona analiza, sk 1 oraz sk 2 nie różnią się między sobą. Również w sk 1 i sk 4 nie uwidaczniają się istotne statystycznie różnice pod względem zgeneralizowanych zdolności do zachowań asertywnych. To, co różni skupienia między sobą, to wymiar związany z wypełnianiem roli negocjatora. Osoby z sk 3 i sk 2 charakteryzują się wyższymi wynikami na wspomnianym wymiarze. Oznacza to, że umiejętności asertywne sprzyjają lepszemu radzeniu sobie w obszarach pełnienia roli negocjatora. Można oczekiwać, że osoba asertywna będzie potrafiła zadbać o swój komfort pracy, rozwój zawodowy, ustali zakres kompetencji zawodowych, równocześnie też będzie otwarta na oczekiwania kopartnera negocjacji. Należy tutaj dodać, że osoby z sk 1 i sk 4 mogą mieć niewielkie trudności z prezentowaniem zachowań asertywnych, natomiast osoby zagregowane w sk 3 i sk 2 takich trudności nie powinny przejawiać.



Rys. 18  
*Typy zachowań badanych w sytuacjach zawodowych*  
 Źródło: badania własne

Podczas analizy typu zachowań w sytuacji relacji zawodowych nie zauważono statystycznie istotnych różnic pomiędzy wydzielonymi skupieniami w wymiarach mówiących o zachowaniach asertywnych i uległych. Grupa poddana badaniu jest grupą stosującą w pracy styl asertywno-uległy. Natomiast zaznaczyły się różnice w tendencji do stosowania stylu reakcji agresywnych w sytuacji pracy ( $F = 3,81$ ;  $df = 3$ ;  $130$ ;  $p = 0,012$ ). Różnice te uwidoczniły się pomiędzy sk 3 (C++; R++) a sk 1 (C+; R-)( $p = 0,027$ ). Osoby z sk 3 ( $\bar{x} = 0,54$ ) są mniej skłonne do przejawiania zachowań agresywnych od osób z sk 1 ( $\bar{x} = 1,18$ ). Oba wyniki świadczą o niskiej tendencji do agresji, jednakże jej podwyższony poziom u osób z sk 1 prowadzi do gorszego funkcjonowania w obsza-

rze wypełniania roli negocjatora, pogorszeniu może ulec zwłaszcza współpraca z zespołem i kultura negocjacji. Niemniej agresja może tym osobom pomagać w stawianiu i realizowaniu celów lub przynajmniej nie wpływać negatywnie na ten aspekt funkcjonowania negocjatorów. W omawianym obszarze możliwe jest zaistnienie swoistego sprzężenia zwrotnego pomiędzy zmiennymi zależnymi i niezależnymi – z jednej strony podwyższona agresja wpływa na wypełnianie roli negocjatora, z drugiej równoczesne gorsze wypełnianie owej roli wraz z istniejącą świadomością celów negocjacyjnych może doprowadzać do dalszego nasilania zachowań agresywnych. Taki mechanizm prowadzi do powstania błędnego koła wzmagającego agresję badanych. Pomimo wyniku otrzymanego przez badanych z sk1, dotyczącego agresji w sytuacjach zawodowych, nie można mówić w ich przypadku o stosowaniu stylu agresywnego.

W przeprowadzonej analizie **stylów negocjacji** nie wykryto statystycznie istotnych różnic w wymiarach charakteryzujących sposób negocjacji zależny od poziomu funkcjonowania negocjatorów. Dlatego też negocjatorzy poddani badaniu negocjują w stylu opisanym powyżej.

W sytuacji zaognionej, trudnej, nierzadko pojawiającej się podczas negocjowania, **styl rozwiązywania konfliktów** przez badanych zaczyna być zróżnicowany w zależności od poziomu funkcjonowania. Jak już wspomniano, stylem dominującym, niezależnie od przynależności do skupienia, jest styl współpracująco-kompromisowy. Na wymiarze dotyczącym współpracy nie stwierdzono statystycznie istotnych różnic pomiędzy skupieniami, natomiast różnice takie ujawniły się w wymiarze stylu kompromisowego ( $F = 3,56$ ;  $df = 3$ ;  $130$ ;  $p = 0,016$ ), co zostało wykazane za pomocą jednoczynnikowej analizy wariancji. Do grup, pomiędzy którymi różnica jest statystycznie istotna, należą sk 3 (C++; R++) i sk 4 (C- -; R-) ( $p = 0,012$ ). Grupa z sk 3 ( $\bar{x} = 9,15$ ) jest bardziej skłonna używać tego stylu aniżeli grupa badanych zagregowana w sk 4 ( $\bar{x} = 7,68$ ). Wynika z tego, że większy stopień nastawienia na kooperatywność i asertywność prowadzi do bardziej sprawnego formułowania celów negocjacyjnych i ich realizacji oraz do rzetelniejszego pełnienia roli negocjatora, przypuszczalnie w obszarach dotyczących pełnienia ról w zespole negocjacyjnym, dbałości o własny rozwój i stan psychofizyczny oraz kultury negocjacyjnej. Styl nazwany unikaniem stanowi kolejną z możliwości rozwiązywania konfliktu, uzależnioną od sposobu funkcjonowania negocjatorów ( $F = 4,05$ ;  $df = 3$ ;  $130$ ;  $p = 0,009$ ). Zauważono tutaj statystycznie istotne różnice pomiędzy sk 1 (C+; R-) a sk 2 (C-; R+) ( $p = 0,033$ ). Osoby z sk 1 ( $\bar{x} = 4,28$ ) są bardziej skłonne do stosowania tego stylu od osób z sk 2 ( $\bar{x} = 2,97$ ). Silniejsza tendencja do stosowania stylu unikania, charakterystycznego dla osób wycofujących się z konfliktu, którym nie zależy na wszechstronnym rozpatrzeniu problemu, prowadzi z jednej strony do mniej skutecznego pełnienia roli negocjatora, a różnica w jej wypełnianiu wynosi przeszło 1z. Z drugiej strony osoby unikające konfliktu lepiej

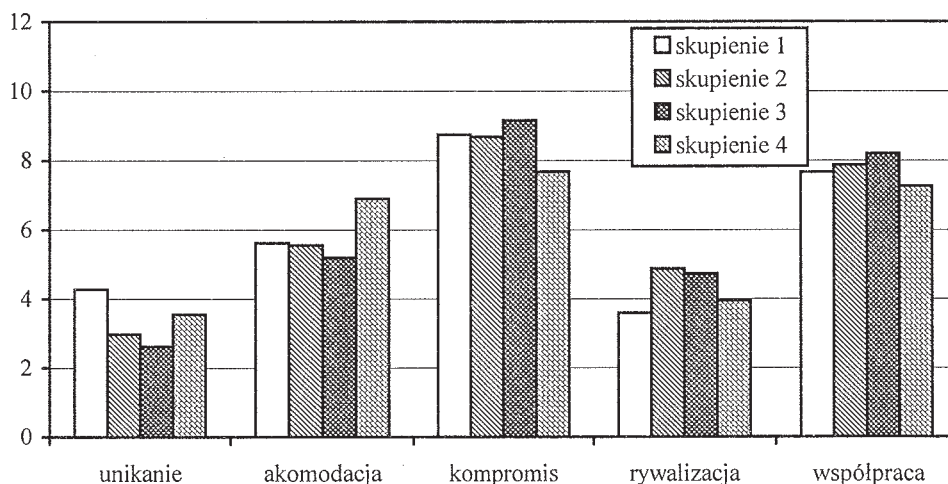
rozumieją cele negocjacji i firmy. Być może dystans do spraw wynikający z wycofania się z trudnej sytuacji pomaga im lepiej je ocenić. Druga różnica widoczna w wymiarze unikania – to rozbieżność pomiędzy sk1 (C+; R-) a sk 3 (C++; R++) ( $p = 0,010$ ). W tym wypadku również osoby z sk 1 ( $\bar{x} = 4,28$ ) są bardziej skłonne do używania rozpatrywanego stylu od osób z sk 3 ( $\bar{x} = 2,62$ ). Widoczna staje się że skłonność do wycofywania się z konfliktu, wpływa znacząco na sposób wypełniania roli negocjatora, pogarszając ją o przeszło 1,5 z.

Natomiast wydaje się nieznacznie jedynie modyfikować sposób formułowania celów. Interpretując całość otrzymanych wyników, można stwierdzić, iż unikanie konfliktu ujemnie wpływa na sposób pełnienia roli negocjatora, natomiast nie oddziałuje na sposób formułowania celów negocjacyjnych. Należy także dodać, że w omawianych grupach styl unikania ujawnił się w najmniejszym stopniu.

Analizując kolejny ze stylów rozwiązywania konfliktów, zauważono po zastosowaniu jednoczynnikowej analizy wariancji, iż w wymiarze akomodacja istnieje statystycznie istotna różnica pomiędzy skupieniami ( $F = 4,44$ ;  $df = 3$ ;  $130$ ;  $p = 0,005$ ). Porównując sk 4 (C- -; R-) z sk 1 (C+; R-), odnotowano, iż w tym pierwszym ( $\bar{x} = 6,90$ ) istnieje silniejsza tendencja do zachowań dostosowawczych niż w sk1 ( $\bar{x} = 5,62$ ) ( $p = 0,032$ ). Jak wynika z przeprowadzonej analizy, skłonność do współpracy opartej na braku obrony własnych praw nie powoduje w tym przypadku zmian w radzeniu sobie w pełnieniu roli negocjatora, natomiast pogarsza sposób formułowania i realizowania celów negocjacyjnych. W kolejnym zestawieniu sk 4 (C- -; R-) jest statystycznie różne od sk 2 (C-; R+) ( $p = 0,022$ ). Znowu tutaj osoby z sk 4 ( $\bar{x} = 6,90$ ) są bardziej skłonne do używania stylu akomodacyjnego niż osoby z sk 2 ( $\bar{x} = 5,55$ ). Prowadzi to do zmniejszenia sprawności funkcjonowania negocjatorów z sk 4 w obydwu badanych wymiarach. Porównując w końcu sk 4 z sk 3 (C++; R++), także odnotowano podobną tendencję ( $p = 0,006$ ). Przy czym osoby z sk 3 mają najslabiej zaznaczoną skłonność do stosowania stylu akomodacji ( $\bar{x} = 5,19$ ). W tym wypadku wyraźnie widać jak zwiększona tendencja do stosowania stylu opartego na poświęcaniu własnych interesów w myśl nie zawsze korzystnej współpracy negatywnie wpłynęła na funkcjonowanie negocjatorów. Wpływ ów uwidacznia się niezależnie na obu badanych wymiarach funkcjonowania. Należy również podkreślić, iż styl akomodacji jest silnie zaznaczony w sk 4 i rzutuje on w znacznej mierze na generalny styl rozwiązywania konfliktu przez tą grupę badanych. Styl ten można określić jako kompromisowo-współpracujący z tendencją do akomodacji.

W ostatnim ze stylów rozwiązywania konfliktów, zwanym rywalizacją, nie zaznaczyły się statystycznie istotne różnice pomiędzy skupieniami w tendencjach do stosowania go.





Rys. 19  
*Style rozwiązywania konfliktów przez badanych*  
 Źródło: badania własne

## 2. Cechy osobowości negocjatorów

Charakteryzując perspektywę własną negocjatora, poddano analizie cechy osobowości osób badanych. Opierając się na teorii potrzeb psychicznych Murray'a, można dokonać krótkiej diagnozy wymiarów osobowości badanych, nakreślających obraz siebie jako negocjatora. Pytanie, będące przedmiotem poszukiwań badawczych w tej części pracy, brzmi: Czy różnicowanie potrzeb psychicznych oraz innych czynników osobowości wpływa na funkcjonowanie negocjatorów?

### 2.1. Ogólna charakterystyka negocjatorów

Analiza różnic w tworzeniu własnego obrazu, zarysowanych pomiędzy skupieniami, poprzedzona zostanie przedstawieniem **generalnej diagnozy grupy badawczej**.

Osoby badane cechuje zrównoważony typ osobowości, bez występowania objawów świadczących o trudnościach w funkcjonowaniu czy przystosowaniu do wymogów otoczenia. W obszarze opisującym stosunek do siebie i badania grupa badawcza jawi się jako grupa osób ze skłonnością do przejawiania rezerwy w stosunku do innych ludzi i zagadnień, opanowanych, stojących lekko na uboczu, chociaż zdolnych do oryginalnego myślenia. Cechuje je pragnienie poprawnej realizacji zadań oraz bycia pozytywnie odebranych przez otoczenie. Osiągają to za pomocą ciężkiej pracy, solidności i konwencjonalnego zachowania.

Następnym z analizowanych obszarów są potrzeby badanych podzielone na trzy dziedziny. Pierwszą z nich jest dziedzina celów i dążeń. Osoby badane cechuje dość silna wola oraz stosunkowo zdecydowane w działaniu. Mają zaufanie do własnych sił, co umożliwi im realizować własne pragnienia. Cele są przez nie osiągane, a poczucie odpowiedzialności, które im towarzyszy, będzie temu sprzyjało. Osoby te raczej nie będą wyłamywały się z ustalonych konwencji postępowania. Grupa badawcza składa się z osób uczynnych, starających się być niezawodnymi i solidnymi, nawet kosztem spontaniczności. Można przypuszczać, że badani ci bardziej skłonni są do autorefleksji.

W dziedzinie dotyczącej zachowań interpersonalnych badanych cechuje stosunkowo wysoka potrzeba wyjścia naprzeciw ludziom i światu. Potrafią być szczerzy i otwarci.

W dziedzinie określanej jako postawy życiowe badani jawią się jako osoby działające w dość efektywny sposób, raczej optymistycznie nastawione. Można je postrzegać jako osoby zdecydowane, będące przy tym czujne wobec innych. Badani nie oczekują wsparcia ze strony innych, są niezależni i samowystarczalni w działaniu.

W obszarze traktującym o innych aspektach osobowości zaznaczają się tendencje, na podstawie których można stwierdzić, że osoby badane cechuje dość duża wiara we własne siły, pozytywna samoocena i chęć wywarcia dobrego wrażenia na otoczeniu. Może cechować je lekka doza narcyzmu. Osoby te są skłonne do szybkiej pracy, aby osiągnąć założony cel. W razie potrzeby mogą przejąć kierowanie ludźmi. Cenią sobie osiągnięcia i dokładne planowanie. Ich sposób funkcjonowania jest bliższy stereotypowi „męskiemu” niż „kobiecemu”. Cenić będą więc aktywność i osiąganie celów. Natomiast takie wartości, jak kontakty emocjonalne i zależność od innych, będą dla nich mniej ważne.

### **Cechy osobowości w Teorii Analizy Transakcyjnej**

Badając stany *ja*, wyróżnione w teorii analizy transakcyjnej, zauważono, iż dominującymi stanami osobowości jest rodzic ochraniający i dorosły, natomiast słabo zaznaczonym stanem *ja* jest dziecko przystosowane. Stosunkowo wysoki wynik w skali dorosłego jest charakterystyczny dla osób produktywnych, skoncentrowanych na pracy, rzetelnych i ambitnych. Dominacja dorosłego może jednakże równocześnie utrudniać osiągnięcie spokoju, odpoczynku, relaksu. Tendencja do silniejszego zaznaczania się stanu rodzica ochraniającego może świadczyć o lojalności, odpowiedzialności, braku chęci uczestniczenia w zmianach, preferowaniu tradycji i ciągłości. Równocześnie uwidacznia się tendencja do stosunkowo niskich wyników w obszarze dziecka przystosowanego, świadczących o preferencji autonomii, efektywności, dążeniu do sukcesu i wpływów.

### **Skale oryginalności – inteligencji**

W skalach określających poziom oryginalności i inteligencji badani jawią się jako osoby dość inteligentne i mało oryginalne. Rys ten jest charakterystyczny

dla osób analitycznych, myślących w sposób logiczny, samodyscyplinowanych. Osoby te są skłonne do wyteźonej pracy, aby osiągnąć zaplanowany cel. Nie są to osoby uduchowione, lecz przyziemne i praktyczne, o dość łatwo przewidywalnych scenariuszach zachowań.

### **Wielkie wymiary osobowości (P. T. Costa, R. R. McCrae)<sup>306</sup>**

Istnieje pogląd, iż charakterystykę osobowości można sprowadzić do pięciu głównych wymiarów opisujących osobowość, a zalicza się do nich:

- ekstrawersja – opisująca jakość i ilość kontaktów interpersonalnych oraz poziom energii wewnętrznej, zdolność odczuwania pozytywnych emocji;
- ugodowość – charakteryzująca nastawienie do innych ludzi, zróżnicowane na dymensji, na której jednym krańcu znajduje się litość, współczucie, zaufanie, prostolinijność, natomiast drugi kraniec obejmuje antagonizm, wrogość, chłód, brak zaufania;
- sumienność – odnosząca się do stosunku badanego do pracy, jego motywacji, wytrwałości w dążeniu do celu;
- stabilność emocjonalna – charakteryzująca badanych, którzy są oceniani ze względu na ich przystosowanie emocjonalne; składa się na tą skalę umiejętność przeciwdziałania stresowi, odwaga w kontaktach z innymi, brak lub obecność depresji, lękliwość, wrogość, impulsywność i nadwrażliwość;
- otwartość na doświadczenia – opisuje gotowość jednostki na przyjęcie nowych doświadczeń, ciekawość poznawczą.

W grupie badawczej najwyraźniej zaznaczyły się dwie ze skal: stabilność emocjonalna oraz sumienność. Świadczy to o przystosowaniu emocjonalnym badanych negocjatorów. Są to osoby, które potrafią radzić sobie w sytuacjach stresowych, nie reagując przy tym wrogością, depresją, lękiem czy wycofaniem spowodowanym nieśmiałością. Ponadto jako negocjatorzy zorientowani są na wykonywaną pracę, zdolni do umiarkowanych poświęceń w dążeniu do wytyczonego celu.

## **2.2. Analiza porównawcza cech negocjatorów**

Badani różnią się między sobą pod względem prezentowanych potrzeb i cech osobowości w zależności od sposobu funkcjonowania poszczególnych osób, związanego z przynależnością do jednego z czterech skupień omówionych powyżej. Tab. 31 zawiera zestawienie wymiarów, w których zanotowano statystycznie istotne różnice pomiędzy skupieniami.

Za pomocą analizy czynnikowej wariacji stwierdzono, iż w umieszczonych w tabeli skalach badanych za pomocą testu ACL występują statystycznie istotne różnice pomiędzy osobami zgromadzonymi w czterech skupieniach.

---

<sup>306</sup> B. Zawadzki, J. Strelau, P. Szczepaniak, M. Śliwińska, *Inwentarz osobowości NEO-FFI*, Costy i McCrae, PTP, Warszawa 1998, ss. 13-20; S. Robbins, *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 1998, s. 69 i 70.

Tab. 31  
Zróżnicowanie wyników w teście ACL (wyrażone w skali tenowej)

Obszar badany	Nazwa wymiaru	Metodyczni- -niesku- teczni (C+; R-)	Niemeto- dyczni- -skuteczni (C-; R+)	Metodyczni- -skuteczni (C++; R++)	Niemeto- dyczni- -niesku- teczni (C-; R-)	
Stosunek do siebie i badania	przymiotniki negatywne	48,28	45,87	44,65	47,83	
Skale potrzeb	Cele i dążenia	p. osiągnięć	54,69	56,61	59,58	56,10
		p. wytrwałości	53,82	56,92	59,08	55,27
		p. porządku	56,00	58,55	60,19	56,17
	Zachowania interpersonalne	p. rozumienia siebie i innych	54,36	56,29	58,15	52,30
Skale tematyczne	samokontrola	48,54	51,32	52,23	50,00	
	idealne ja	57,77	61,58	64,62	58,43	
	przywódcość	52,92	56,18	59,35	55,00	
Analiza transakcyjna	dorosły	57,97	61,42	64,08	58,30	
	dziecko	42,36	39,37	37,54	43,60	
	przystosowane					
Wielkie czynniki osobowości	sumiennosc	54,97	58,55	60,46	56,73	
	stabilność	57,72	60,18	61,62	56,47	
	emocjonalna					

Źródło: badania własne.

W obszarze mówiącym o **stosunku badanego do siebie i badania** różnice zaobserwowano na skali nazwanej „przymiotnikami negatywnymi”, a świadczące o skłonności do zachowań wrogich, cynicznych, buntowniczych bądź przyjaznych, uprzejmych, taktownych względem siebie i otoczenia ( $F = 3,60$ ;  $df = 3; 129$ ;  $p = 0,015$ ). Otrzymane wyniki we wszystkich grupach znajdują się w obszarze normy, lecz stosując testy porównania parami Tuckeya, zauważono, iż sk 3 (C++; R++) różni się od sk 1 (C+; R-) na poziomie istotności  $p = 0,022$ . Przy czym osoby z sk 3 są bardziej skłonne do wyrażania sympatii, uprzejmości i taktu w stosunku do innych niż osoby z sk 1. Wymienione grupy osób różnią się głównie pod względem stopnia radzenia sobie w negocjacjach, z badań wynika, że osoby lepiej radzące sobie z rolą negocjatora i zadowolająco formułujące cele są mniej agresywne i cyniczne od tych osób, które mniej skutecznie radzą sobie z rolą, natomiast potrafią w miarę dobrze formułować cele.

W obszarze opisującym **potrzeby jednostki**, w części **dotyczącej celów i dążeń**, zaobserwowano różnice w trzech potrzebach. Pierwszą z nich jest „potrzeba osiągnięć” ( $F = 2,98$ ;  $df = 3; 129$ ;  $p = 0,034$ ), w której statystycznie istotne różnice wykazano za pomocą testu Tuckeya pomiędzy sk 3 (C++; R++) a sk 1 (C+; R-) na poziomie istotności  $p = 0,016$ . Uzyskane wyniki świadczą

o zwiększonej tendencji do przejawiania inteligencji, działań skierowanych na osiągnięcie celu, a nie współzawodniczenie z innymi, optymizmu przez osoby z sk 3 niż osoby z sk 1. Cechą różnicującą funkcjonowanie jest tutaj sprawność wypełnienia roli negocjatora. Różnice te prowadzą do sprawnego formułowania celów przy równoczesnym osiąganiu niższego wyniku w radzeniu sobie z rolą negocjatora. Można przypuszczać, że grupa z sk 1 jest potencjalnie zdolna do dobrego funkcjonowania, lecz niewystarczający optymizm i determinacja pogarsza uzyskane wyniki.

Kolejną z potrzeb zróżnicowaną pod względem występowania jest „potrzeba wytrwałości” ( $F = 5,03$ ;  $df = 3;129$ ;  $p = 0,002$ ), w tym przypadku, podobnie jak powyżej, statystycznie istotne różnice zaobserwowano pomiędzy sk 3 (C++; R++) a sk 1 (C+; R-) ( $p = 0,001$ ). Osoby zagregowane w sk 3 są bardziej konsekwentne w dążeniu do celów, idealistyczne, odpowiedzialne, opanowane i konwencjonalne w porównaniu z osobami z sk 1. Wpływa to na bardziej umiejętne radzenie sobie z rolą negocjatora, przy podobnym sposobie formułowania celów.

Podczas analizowania „potrzeby porządku” również odnotowano statystycznie istotne różnice ( $F = 3,14$ ;  $df = 3;129$ ;  $p = 0,028$ ). Tym razem różnica wystąpiła również pomiędzy sk 3 (C++;R++) a sk 1 (C+; R-) ( $p = 0,001$ ). Osoby z sk 3 są bardziej uczynne, niezawodne, poważne, solidne, czasami kosztem własnej spontaniczności aniżeli osoby z sk 1. Cechy te nie wpływają w znacznym stopniu na sposób formułowania celów i świadomość ich dynamiki, natomiast polepszają radzenie sobie w negocjacjach. Zauważone różnice pomiędzy grupami mogą wynikać z faktu, iż osoby mniej zdeterminowane w działaniu, mniej zasadniczo traktujące obowiązki posiadają świadomość procesu formułowania celów i znaczenia ich dynamizmu dla negocjowania, co nie powoduje uzyskania gorszych wyników w tym obszarze funkcjonowania, posiadają więc pewien potencjał sprzyjający sprawnemu działaniu, jednak z drugiej strony niedostatek pewnych cech pogarsza ich sposób radzenia sobie z rolą negocjatora.

Kolejną z potrzeb, należąca do części charakteryzującej **zachowania interpersonalne**, w których ujawniona została statystycznie istotna różnica w wysyceniu, jest „potrzeba rozumienia siebie i innych” ( $F = 2,83$ ;  $df = 3;129$ ;  $p = 0,041$ ). W dalszym postępowaniu statystycznym zastosowano testy Tuckey’a, które świadczyły o istotnej różnicy pomiędzy sk 3 (C++; R++) a sk 4 (C-; R-) ( $p = 0,034$ ). Osoby z sk 3 wykazują silniejsze natężenie tej potrzeby, co świadczyć może o ich większych zdolnościach, sumiennosci, żądzy wiedzy wykorzystywanej z przyjemnością oraz autorefleksji, co sprzyja formułowaniu celów, świadomości ich dynamiki, jak i bardzo dobremu radzeniu sobie z rolą negocjatora. Osoby z sk 4, u których natężenie potrzeby jest słabsze, mniej skutecznie formułują cele oraz słabiej radzą sobie z rolą negocjatora. Z przeprowadzonej analizy widzimy, jak wybrane zachowania interpersonalne rzutują na

funkcjonowanie negocjatora oraz jakiego ich typu należałoby oczekiwać po osobach wyznaczonych do rozmów, aby zwiększyć prawdopodobieństwo ich jak najlepszego funkcjonowania.

Następne z zaobserwowanych różnic pomiędzy skupieniami można dostrzec w obszarze **skal tematycznych**, mówiących o innych ważnych wymiarach osobowości. Pierwszą ze skal, w której uwidoczniają się statystycznie istotne różnice, jest „skala samokontroli” ( $F = 2,94$ ;  $df = 3;129$ ;  $p = 0,036$ ). W analizowanym przypadku testy Tuckey’a ujawniają różnice pod względem wysycenia cechy pomiędzy sk 3 (C++; R++) a sk 1 (C+; R-) ( $p = 0,036$ ). Osoby zagregowane w sk 3 charakteryzują się wyższym poziomem samokontroli aniżeli osoby z sk 1, czyli są bardziej rozważne, mniej impulsywne, stosunkowo bardziej godne zaufania, potencjalnie mniej narażone na odrzucenie społeczne. W konsekwencji osiągają znacząco wyższe wyniki w wymiarze pełnienia roli negocjatora i nieco lepsze na skali formułowania celów. Natomiast cechy osób z sk 1 pozwalają im dość dobrze formułować cele, czyli mają pewien potencjał negocjacyjny, natomiast trudno jest tym osobom w pełni go wykorzystać, gdyż są gorsze w radzeniu sobie w negocjacjach.

Kolejną z analizowanych cech jest poziom „idealnego ja”. W tym obszarze, za pomocą analizy czynnikowej, wykryto zróżnicowanie wynikające z podziału osób na skupienia ( $F = 6,51$ ;  $df = 3; 129$ ;  $p < 0,001$ ). Z dalszej analizy wynika, iż różnią się istotnie między sobą sk 3 (C++; R++) i sk 1 (C+;R-) ( $p < 0,001$ ) oraz sk 3 (C++; R++) i sk 4 (C- -; R-) ( $p = 0,004$ ).

Osoby tworzące sk 3 są, w porównaniu z sk 1 i sk 4, bardziej interpersonalnie aktywne, pragnące osiągnąć cel, spostrzegane jako dobrze przystosowane, lecz mniej sympatyczne, wykazują pewną skłonność do narcyzmu. Wymienione cechy pozwalają zarówno relatywnie lepiej formułować cele, jak też bardzo dobrze radzić sobie z rolą negocjatora. Przy czym wpływ na pierwszy z obszarów funkcjonowania (formułowanie celów) jest ograniczony.

Ostatnią z analizowanych cech obszaru skal tematycznych jest skłonność do „zachowań przywódczych”. Analiza czynnikowa wskazała na statystycznie istotne różnice pomiędzy skupieniami ( $F = 4,27$ ;  $df = 3;129$ ;  $p = 0,007$ ), a dalsze postępowanie pozwoliło ustalić, iż różnią się między sobą osoby z sk 3 (C++; R++) i sk 1 (C+; R-) ( $p = 0,002$ ). Osoby z sk 3 cechuje wyższy poziom zdolności przywódczych, co wiąże się z nastawieniem na wykonywanie obowiązków, szybszym i bardziej konsekwentnym działaniem, umiejętnością delegowania zadań, ceniecie w większym stopniu dobrej organizacji pracy i rzetelniejszego planowania. Zaprezentowana konfiguracja cech pozwala osobom z sk 3 lepiej radzić sobie z rolą negocjatora, natomiast osoby z sk 1, pomimo umiejętnego formułowania celów, są mniej skuteczne w drugim z obszarów funkcjonowania.

Przyczyną gorszych wyników osób z sk 1 może być ograniczona umiejętność określenia zachowań pomocnych do dobrego funkcjonowania, równocześnie są

one sprawne w procesie przygotowawczym, natomiast w kontaktach bezpośrednich, z powodu konfiguracji badanych cech osobowości, radzą sobie słabiej, przy czym są one świadome własnych ograniczeń.

Inne aspekty osobowości badane przez test ACL to konfiguracja osobowości stworzona w myśl **teorii analizy transakcyjnej**<sup>307</sup>. Spośród pięciu stanów osobowości<sup>308</sup> wyodrębniono dwa, w których istnieją statystycznie istotne różnice pomiędzy skupieniami. Pierwszym ze stanów osobowości jest „stan dorosłego” ( $F = 3,89$ ;  $df = 3; 129$ ;  $p = 0,011$ ) – w obszarze tym wykazano różnice pomiędzy sk 3 (C++; R++) a sk 1 (C+; R-) ( $p = 0,014$ ) oraz sk 3 (C++; R++) a sk 4 (C- -; R-) ( $p = 0,036$ ). Osoby z sk 3 cechuje silniejsze natężenie przejawów stanu dorosłego aniżeli osoby z sk 1 i sk 4. Oznacza to, iż negocjatorzy bardzo dobrze funkcjonujący są nastawieni na zdobywanie, przetwarzanie i wykorzystywanie informacji. Decyzje podejmują w sposób racjonalny, są produktywni, skoncentrowani na pracy, bardziej rzetelni i ambitni. Mogą mieć trudności z rozprężeniem się i odreagowaniem stresów, ujawnianiem siebie i swoich emocji. Powyższa charakterystyka daje obraz człowieka racjonalnego, kontrolującego wyrażanie emocji, pracowitego, co staje się, w świetle badań, synonimem sprawnego negocjatora.

Natomiast osoby gorzej radzące sobie z rolą negocjatora, jak też mogące mieć trudności z formułowaniem celów, są mniej logiczne, mniej analityczne i produktywne.

Kolejnym ze stanów osobowości, który wykazuje zróżnicowanie w zależności od skupienia, jest „stan dziecka przystosowanego” ( $F = 5,02$ ;  $df = 3; 129$ ;  $p = 0,003$ ). W tym przypadku zauważono, za pomocą testów Tuckey’a, różnice pomiędzy sk 3 (C++; R++) i sk 1 (C+; R-) ( $p = 0,024$ ), sk 3 (C++; R++) i sk 4 (C- -; R-) ( $p = 0,004$ ) oraz sk 4 (C- -; R-) i sk 2 (C-; R+) ( $p = 0,050$ ). Czyli osoby bardzo dobrze wypadające w całym obszarze funkcjonowania różnią się od osób, które uzyskują mniej punktów w wymiarze pełnienia roli negocjatora (przy dość dobrym formułowaniu celów) lub w obu obszarach. Natomiast osoby uzyskujące wysokie wyniki w teście radzenia sobie w roli negocjatora i niskie w teście formułowania celów różnią się od osób najmniej skutecznych w całościowym funkcjonowaniu. Najsprawniejszych oraz zagregowanych w sk 2 negocjatorów cechuje większy stopień autonomii, efektywności, silniejsze dążenie do sukcesu i wpływów. Powoduje to polepszenie funkcjonowania głównie w wymiarze radzenia sobie w negocjacjach.

<sup>307</sup> Teoria analizy transakcyjnej w odniesieniu do negocjacji została omówiona w części III rozprawy doktorskiej.

<sup>308</sup> W myśl teorii analizy transakcyjnej mówi się o następujących stanach osobowości: rodzic normatywny, rodzic ochraniający, dorosły, dziecko przystosowane, dziecko spontaniczne.

Ostatnią z badanych testem ACL wielkości jest konfiguracja **pięciu wielkich wymiarów osobowości**<sup>309</sup> wg teorii P. T. Costa i R. R. McCrae, spośród których dwa są zróżnicowane ze względu na skupienia osób badanych. Pierwszym z wymiarów, w którym stwierdzono za pomocą analizy czynnikowej statystycznie istotne różnice pomiędzy skupieniami, jest „sumienność” ( $F = 3,52$ ;  $df = 3; 129$ ;  $p = 0,017$ ). Ta cecha różni negocjatorów z sk 3 (C++; R++) oraz sk 1 (C+; R-) ( $p = 0,013$ ). Osoby bardzo efektywnie funkcjonujące w porównaniu z negocjatorami znacząco słabiej radzącymi sobie z rolą negocjatora przy istniejących atutach w formułowaniu i docenianiu celów negocjacji cechuje lepsze zorganizowanie, dążenie w sposób bardziej wytrwały do realizacji zadań. Negocjatorzy ci są bardziej kompetentni, skłonni w większym stopniu do utrzymywania porządku, samodyscypliny oraz rozważli. Znowu tutaj osoby z sk 1 jawią się jako potencjalnie zdolne do dobrego funkcjonowania, lecz brak wspomnianych predyspozycji osobowościowych powoduje mniej skuteczne pełnienie roli negocjatora.

Ostatnim z wymiarów, w którym wykazano statystycznie istotne różnice pomiędzy skupieniami, jest „stabilność emocjonalna” ( $F = 6,48$ ;  $df = 3; 129$ ;  $p < 0,001$ ). Pod względem tej cechy różnią się pomiędzy sobą sk 3 (C++; R++) i sk 1 (C+; R-) ( $p = 0,011$ ), sk 3 (C++; R++) i sk 4 (C- -; R-) ( $p = 0,001$ ) oraz sk 4 (C- -; R-) i sk 2 (C-; R+) ( $p = 0,013$ ).

Przeprowadzona analiza wykazała, że negocjatorzy bardzo dobrze wypadający w całym obszarze funkcjonowania oraz ci, którzy dość dobrze radzą sobie w roli negocjatora i nie potrafiący formułować celów w porównaniu z negocjatorami najgorzej funkcjonującymi w obu obszarach, są bardziej zrównoważeni emocjonalnie, mniej agresywni i depresyjni, są mniej nieśmiali, drażliwi oraz impulsywni. Podobna zależność w cechach osobowości występuje pomiędzy grupą osób sprawnie funkcjonujących w obszarze pełnienia roli negocjatora, natomiast nie potrafiących formułować celów, a grupą osób uzyskujących najniższe wyniki w obydwu obszarach funkcjonowania.

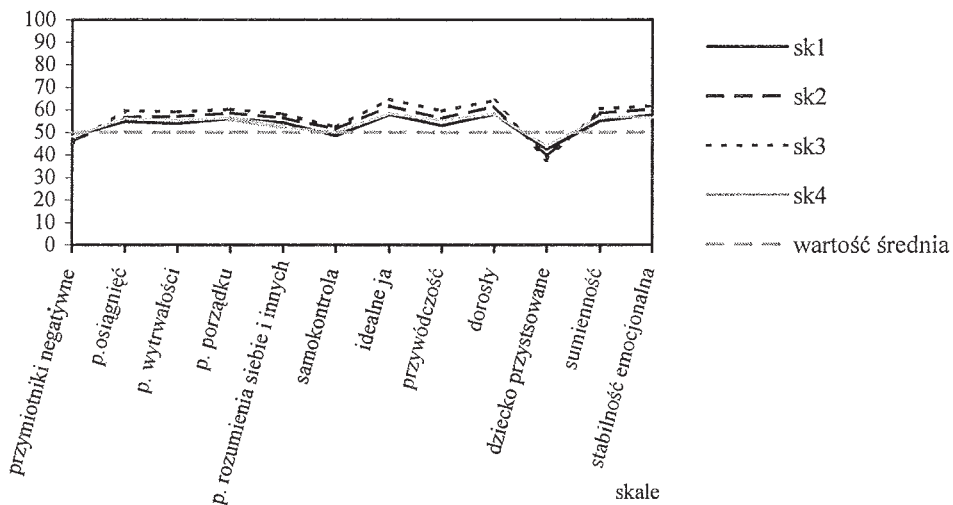
Wyniki testu ACL w obszarze skal o zaznaczonych statystycznie istotnych różnicach obrazuje rys. 20.

Gdy przeanalizujemy wszystkie zaznaczające się różnice w podskalach testu ACL, zauważymy, iż w większości wypadków dotyczą one grup sk 3 (C++; R++) i sk 1 (C+; R-). Natomiast sk 2 i sk 4 na ogół nie różnią się w sposób statystycznie istotny ani od sk 3, ani od sk 1. Czyli różnice w cechach i wymiarach osobowości powodują, że osoby zagregowane w sk 1 potrafią w sposób analityczny podejść do formułowania celów, znają ich wartość dla przebiegu negocjacji, potrafią dostrzec dynamikę zachowań celowych związanych z negocjowaniem, natomiast mogą mieć trudności z pełnieniem roli negocjatora, zwłaszcza

<sup>309</sup> Krótką charakterystykę Wielkiej Piątki umieszczono w niniejszym rozdziale we fragmencie opisującym wspólny profil osobowości negocjatorów.



cza w takich obszarach, jak: *ja-sam* (dbanie o swój rozwój, komfort psychofizyczny itp.), władza instytucjonalna (brak umiejętności określenia mandatu, trudności w zadbaniu o uprawnienia do negocjowania), kopartner (brak gotowości do bycia traktowanym z respektem itp.), zespół negocjacyjny (trudność w zaufaniu innym, nie określone do końca role w zespole itp.), kultura (trudność w akceptowaniu odmiennej kultury oraz w wymaganiu poszanowania dla własnej kultury organizacyjnej, grupowej itd.). W sk 1 zagregowane zostały osoby, którym pewne rysy osobowości nie pozwalają na wykorzystanie w pełni tkwiącego w nich potencjału. Mają trudności, które ujawniają się w kontaktach podczas negocjacji i pomimo wiedzy teoretycznej oraz samoświadomości uniemożliwiają im znalezienie się w grupie elity negocjatorów. Aby umożliwić tym osobom przejście z sk 1 do sk 3, należałoby poddać je różnego typu treningom psychologicznym, mającym na celu przełamanie istniejących barier psychologicznych i wyuczenie odpowiednich sposobów zachowania.



Rys. 20

Zobrazowanie statystycznie istotnych różnic w skalach testów przymiotników ACL

Źródło: badanie własne

### 3. Podsumowanie

Przeprowadzona analiza zarówno umiejętności, jak i cech negocjatora zwraca uwagę na istniejące różnice w omawianym zakresie pomiędzy utworzonymi podgrupami badanych. Otrzymane dane wskazują na znaczenie dla procesu negocjowania takich umiejętności, jak: komunikacyjne, asertywne, rozwiązywania konfliktów. Odnotowano także różnice w stopniu prezentowania niektórych

spośród cech osobowości negocjatorów np. potrzeb osiągnięć, wytrwałości, porządku, przywództwa, niektórych stanów osobowości wg analizy transakcyjnej czy w koncepcji Wielkiej Piątki.

**Konkludując można stwierdzić, iż zarówno w poziomie umiejętności, jak i cech osobowości występuje zróżnicowanie w zależności od sposobu funkcjonowania negocjatorów. Uprawnionym więc jest odrzucenie  $H_0$  na rzecz  $H_3$  traktującej o różnicach w całej perspektywie własnej negocjatorów (umiejętności i cechy).**

## Rozdział XV

# CHARAKTERYSTYKA PERSPEKTYWY KOPARTNERA NA PODSTAWIE ZRÓŻNICOWANIA FUNKCJONOWANIA NEGOCJATORÓW

Drugą ze zmiennych niezależnych uwzględnionych w planie badawczym jest zmienna nazwana perspektywą kopartnera, czyli sposób, w jaki badani spostrzegają przedstawiciela drugiej strony w sytuacji, gdy negocjacje kończą się sukcesem. Zainteresowanie badawcze skupia się wokół kilku problemów, z których pierwszy dotyczy odpowiedzi na pytanie, jakie umiejętności i cechy powinna posiadać osoba negocjująca z podmiotem badania, aby przyczynić się do pomyślnego zakończenia negocjacji.

### 1. Ogólna charakterystyka kopartnera

Poniżej przedstawiona zostanie ogólna charakterystyka umiejętności i cech kopartnera, z którymi spotkanie zostało zakończone sukcesem.

#### 1.1. Charakterystyka umiejętności kopartnera

Charakteryzując **umiejętności asertywne** kopartnera, stwierdzono, iż w negocjacjach preferuje się osoby słabo przejawiające omawiane zachowania, mogące cechować się trudnościami w obronie własnych praw i otwartym wyrażaniu oczekiwań. W sytuacji funkcjonowania zawodowego preferowany kopartner jest osobą zachowującą się ulegle z domieszką zachowań asertywnych, a zachowania agresywne są w dużej mierze ograniczone.

Można przypuszczać, iż osoba preferowanego w kontakcie negocjacyjnym partnera jest człowiekiem dość łatwo poddającym się presji, ze skłonnością do ulegania perswazji i argumentom drugiej strony – sukces negocjacyjny będzie więc wynikał z przeforsowania przez badanych własnej koncepcji porozumienia.

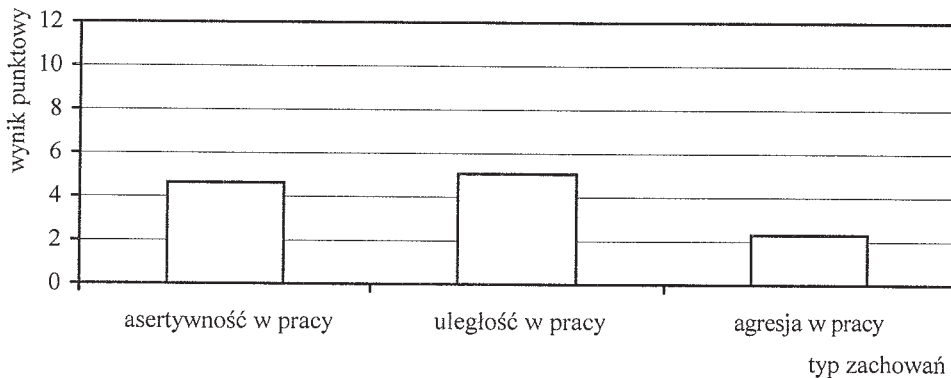
W zakresie **rozwiązywania konfliktów** badani preferują osobę kopartnera, u której dominuje styl rywalizująco-współpracujący, czyli cechuje ją średni poziom asertywności i mieszany stosunek do kooperatywności. W niektórych wy-

padkach potrafi ona wykorzystać pozytywnie sytuacje konfliktu i wraz z drugą stroną znaleźć twórcze rozwiązanie, czasami jednak skupia się na własnych interesach i realizacja ich odbywa się kosztem innych.

Tab. 32  
Spostrzegane umiejętności kopartnera

Wielkość badana		Wartość min.	Wartość max.	Wartość średnia	Skośność
Umiejętności asertywne	asertywność	58,00	130,00	90,61	-0,134
	as. w pracy	0,00	9,00	4,62	-0,06
	ul. w pracy	0,00	10,00	5,06	-0,01
	ag. w pracy	0,00	7,00	2,29	0,39
Styl rozwiązywania konfliktów	unikanie	0,00	11,00	4,03	0,52
	akomodacja	0,00	10,00	4,12	0,49
	kompromis	0,00	12,00	6,87	-0,30
	rywalizacja	0,00	12,00	7,64	-0,54
	współpraca	1,00	12,00	7,13	-0,32
Styl negocjacji	przedmiot negocjacji	1,00	5,00	3,43	-0,27
	preferencja siły	1,00	5,00	3,14	-0,23
	partnerzy zachowania	1,00	5,00	3,08	-0,08
	elastyczne	1,00	5,00	3,20	-0,04
	mocodawcy	1,00	5,00	3,50	-0,14

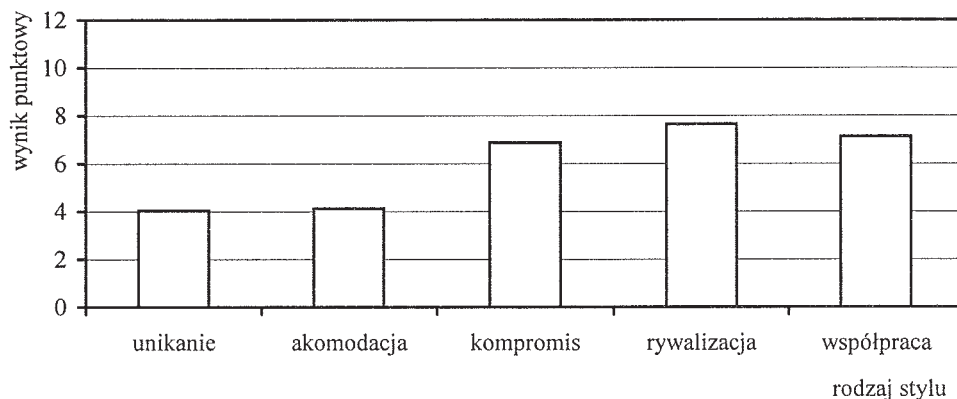
Źródło: badania własne.



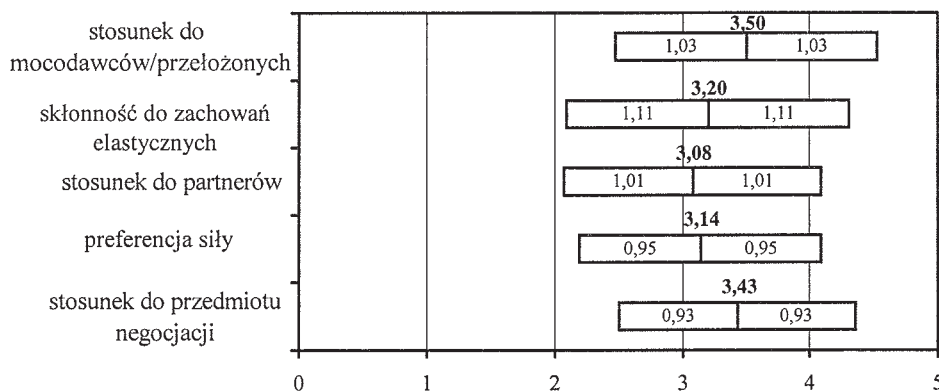
Rys. 21  
Asertywność kopartnera  
Źródło: badania własne

Kopartner jest też spostrzegany przez badanych jako ten, który generalnie preferuje **styl rzeczowy negocjacji** we wszystkich wymiarach negocjowania, z tym że w wymiarze stosunek do przedmiotu zaznacza się lekkie nachylenie

w stronę stylu twardego, świadczące o zdecydowanym obstawaniu przy swoim zdaniu, chronieniu własnych interesów i niebraniu pod rozwagę argumentów drugiej strony. Jednocześnie w wymiarze stosunek do mocodawców preferowane są osoby o lekkim nachyleniu w stronę ściślejszego związku z przełożonymi. Osoby takie preferują ściśle określony mandat i sztywno realizują wynikające z niego zadania.



Rys. 22  
*Styl rozwiązywania konfliktów kopartnera*  
Źródło: badanie własne



Rys. 23  
*Styl negocjacji kopartnera*  
Źródło: badania własne

Powyżej przedstawiono krótką ogólną charakterystykę umiejętności kopartnera negocjacji, w dalszej części zamieszczono opis cech kopartnera zdiagnozowanych za pomocą testu przymiotników ACL.

## 1.2. Charakterystyka cech kopartnera

Należy na wstępie zaznaczyć, iż otrzymany obraz konegocjatora jest harmonijny i zrównoważony. Istnieją jednakże cechy, które dominują nad pozostałymi i one wpływają na ukształtowanie postrzeganego przez badanych obrazu *ja* partnera negocjacji.

### Stosunek do siebie i badania

Stosunkowo niskie wyniki otrzymane w skali mówiącej o dokonany wyborze liczby przymiotników świadczą o spostrzeganiu kopartnera negocjacji jako opanowanego, podchodzącego z rezerwą do ludzi i zagadnień, mającego tendencje do izolacji, stojącego na uboczu i milczącego, potrafiącego myśleć w sposób oryginalny. Jest więc to osoba zdolna do łamania narzucanych konwencji, negatywistyczna, mogąca uruchamiać mechanizmy obronne, co może jej utrudniać przystosowanie.

### Skale potrzeb

W obrębie powyższych skal zaznacza się stosunkowo silny przejaw potrzeby dominacji u spostrzeganego kopartnera negocjacji, wskazujący na istnienie silnej woli, wyraźnie zaznaczonej indywidualności, zdecydowaniu w działaniu. Równocześnie skuteczny kopartner negocjacji jest spostrzegany jako osoba mająca zaufanie do własnych sił, potrafiąca realizować własne pragnienia, bezpośrednia i szczerą w zachowaniu.

Występująca w większym nasileniu potrzeba osiągnięć świadczy, iż przedstawiciel drugiej strony spostrzegany jest jako inteligentny, jego działania będą służyły bardziej osiągnięciu celu aniżeli chęci współzawodnictwa.

Wspólnegocjator jawi się jako ten, którego cechy osobowości pozwalają dążyć do celu w sposób nietuzinkowy i niezrażający sobie innych, są więc jego atutem w negocjowaniu.

### Zachowania interpersonalne

Stosunkowo wysoki wynik w skali potrzeby eksponowania siebie świadczy o lekkim egocentryzmie, a nawet narcystycznym rysie kopartnera. Spostrzegana osoba uchodzić może za dość śmiałą, pewną siebie, mogącą wykorzystywać innych ludzi w celu zaspokojenia własnych priorytetów.

### Postawy życiowe

Słabo zaznaczona potrzeba poniżania się świadczy o dostrzeganiu przez badanych, u skutecznych kopartnerów negocjacji, efektywności działania, optymizmu, zdecydowania, równowagi psychicznej, mogą też sądzić o swoich kopartnerach, iż nie boją się innych, ale są czujni wobec nich. W niewielkim stopniu ujawnia się kolejna z potrzeb, a mianowicie potrzeba uległości, pociągając za sobą energię w postępowaniu, niezależność, ambicję, skłonność do wydawania rozkazów i kierowania innymi, a nawet stosowanie wymuszania dla osiągnięcia

założonego celu. Kolejną podobnie ujawniającą się potrzebą stanowi chęć otrzymywania wsparcia ze strony innych, która charakteryzuje osoby niezależne, pomysłowe i samowystarczalne. Konegocjatorzy są też spostrzegani jako ostrożni i roztropni. Przy czym wierzą w swoją wartość, zdolności i możliwości działania.

### **Skale tematyczne**

W tej grupie analizowanych właściwości badani dostrzegają silniejszą tendencję u kopartnera negocjacji w eksponowaniu *ja-idealnego*, co pociąga za sobą aktywność interpersonalną, dobre przystosowanie, umiejętność osiągania celów, nie zawsze odbiór ich jako sympatycznych.

Sprawny negocjator jest równocześnie spostrzegany jako osoba o cechach typowo męskich, czyli cechuje się twardością psychiczną, racjonalnością, siłą i opanowaniem. Jest też uważany za ambitnego, niecierpliwego, posiadającego inicjatywę w działaniu i dążeniu do celów. Towarzyszy im mało cech typowo kobiecych, czyli brak im emocjonalnego i ciepłego stosunku do innych oraz realizowanych zadań. Preferują oni autonomię i niezależność, inni znajdują się w dużym dystansie psychologicznym, są wobec nich sceptyczni. Mogą mieć opinie zgryźliwych i wytykających błędy drugiej stronie.

### **Analiza transakcyjna**

W skalach obrazujących zasady funkcjonowania kopartnera negocjacji z punktu widzenia teorii analizy transakcyjnej wyróżnia się skala rodzica normatywnego odpowiedzialnego za postępowanie zgodne z zasadami narzuconymi przez społeczeństwo, nieprzekraczanie zasad moralnych i zachowanie fair wobec innych.

Ponadto silniej zaznacza się również obszar osobowości zwany dorosłym, charakterystyczny dla osób praktycznych, skoncentrowanych na pracy, rzetelnych i ambitnych.

### **Pięć wielkich wymiarów osobowości (P. T. Costa, R. R. McCrae)**

Spośród pięciu wymiarów osobowości, takich jak: ekstrawersja, ugodowość, sumiennność, stabilność emocjonalna, otwartość na doświadczenia, silniej zaznaczają się dwa ostatnie.

Stosunkowo wysoki wynik w skali stabilności emocjonalnej wiąże się z umiejętnością radzenia sobie w sytuacjach trudnych, odpornością na stres, zrównoważonymi emocjonalnie reakcjami na nieprzewidziane zdarzenia, a także opanowaniem w tychże sytuacjach.

Z kolei otwartość na doświadczenia pociąga za sobą poszukiwanie oraz pozytywne wartościowanie przez jednostkę nowych doświadczeń życiowych. Osoba taka jest otwarta na nowości i wykazuje ciekawość poznawczą.

Wymienione rysy uznali badani za charakterystyczne dla kopartnerów negocjacji, których zachowania i cechy charakteru sprzyjały osiągnięciu sukcesu negocjacyjnego.

## 2. Zróźnicowanie umiejętności i cech badanych

Podobnie jak w przypadku pierwszej zmiennej niezależnej, tak i tutaj charakterystykę spostrzeganego konegocjatora zróźnicowano w zależności od poziomu funkcjonowania badanych, w wyniku czego sformułowano dwie grupy hipotez badawczych, z których pierwsza przedstawia się następująco:

**H<sub>0</sub>:** Nie istnieje rozbieżność w spostrzeganiu preferowanego profilu kopartnera negocjacji w zakresie umiejętności i cech pomiędzy osobami o różnym poziomie funkcjonowania.

**H<sub>1</sub>:** Istnieje rozbieżność w spostrzeganiu preferowanego profilu kopartnera negocjacji w zakresie umiejętności psychologicznych pomiędzy osobami o różnym poziomie funkcjonowania.

**H<sub>2</sub>:** Istnieje rozbieżność w spostrzeganiu preferowanego profilu kopartnera negocjacji w zakresie wybranych cech osobowości pomiędzy osobami o różnym poziomie funkcjonowania.

**H<sub>3</sub>:** Istnieje rozbieżność w spostrzeganiu preferowanego kopartnera negocjacji w zakresie umiejętności psychologicznych i cech osobowości pomiędzy osobami o różnym poziomie funkcjonowania.

### 2.1. Zróźnicowanie poziomu umiejętności kopartnera

Otrzymane dane, dotyczące spostrzegania umiejętności, przeanalizowano za pomocą jednoczynnikowej analizy wariancji, w wyniku czego nie stwierdzono istotnych statystycznie różnic pomiędzy skupieniami osób badanych w zakresie spostrzeganych przez nich umiejętności kopartnera, pomagających osiągnąć sukces negocjacyjny. Można więc stwierdzić, iż osoby badane w podobny sposób percypują skutecznego konegocjatora, a jego charakterystyka w zakresie umiejętności podana jest powyżej.

### 2.2. Zróźnicowanie cech kopartnera

Wyniki mówiące o cechach osobowości spostrzeganych konegocjatorów również poddano jednoczynnikowej analizie wariancji i stwierdzono w kilku wymiarach statystycznie istotne różnice pomiędzy skupieniami osób badanych.

Pierwszym z wymiarów, na którym stwierdzono statystycznie istotne różnice pomiędzy skupieniami, jest **potrzeba dominacji** ( $F = 3,52$ ;  $df = 3$ ;  $128$ ;  $p = 0,017$ ), w toku dalszej analizy statystycznej przeprowadzonej za pomocą testów Tuckey'a zauważono, iż owa różnica jest istotna statystycznie pomiędzy sk 1 (C+; R-) a sk 3 (C++; R++) ( $p = 0,029$ ). Oznacza to, że osoby z sk 3 spostrzegają swoich kopartnerów jako bardziej przejawiających silną wolę, indywidualizm, wytrwałość i zdecydowanie w działaniu, bardziej ufających we własne siły, potrafiących lepiej realizować swoje marzenia. Powyższy sposób spostrze-



gania wymienionych cech u kopartnerów pociąga za sobą dobre planowanie celów, bycie świadomym ich dynamiki oraz równocześnie bardzo dobre radzenie sobie w realizowaniu roli negocjatora. Osoby z sk 1, które cechują się mniejszym natężeniem w spostrzeganiu wymienionych cech u kopartnera, osiągnęły niższe wyniki w wymiarze radzenia sobie w negocjacjach, czyli percepcja posiadanych cech osobowości rzutuje na możliwość sprawnego funkcjonowania jako negocjatorów.

Tab. 33  
*Zróźnicowanie wyników kopartnera w teście przymiotników*

Obszar tematyczny		Metodyczni– –niesku- teczni (C+; R–)	Niemeto- dyczni– –skuteczni (C–; R+)	Metodyczni– –skuteczni (C++; R++)	Niemeto- dyczni– –niesku- teczni (C– –; R–)
Skale potrzeb	p. dominacji	57,49	60,58	62,19	57,77
Zachowania interpersonalne	p. agresji	52,74	55,56	58,23	54,42
Postawy życiowe	p. ponizania się	43,31	40,72	38,92	42,97
	p. uległości	44,92	40,61	38,27	43,06
Skale tematyczne	otwartość na pomoc	52,64	56,33	52,92	49,68
Analiza transakcyjna	rodzic normatywny	55,67	60,28	62,77	56,61

*Źródło:* badania własne.

W obszarze dotyczącym zachowań interpersonalnych zauważono jedną skalę różnicującą skupienia osób badanych. Jest nią **potrzeba agresji**, w której za pomocą analizy czynnikowej wykryto statystycznie istotne różnice pomiędzy skupieniami ( $F = 2,97$ ;  $df = 3$ ;  $128$ ;  $p = 0,035$ ). Różnica ta dotyczy osób z sk 1 (C+; R–) i sk 3 (C++; R++) ( $p = 0,019$ ). W tym przypadku osoby zagregowane w sk 3 spostrzegają swoich partnerów jako bardziej nastawionych na walkę i współzawodnictwo, impulsywnych i mniej zwracających uwagę na uczucia. Przyczyną tego zjawiska może być brak umiejętności w prawidłowej ocenie kopartnera przez osoby z sk 1 lub lepsze radzenie sobie z trudniejszym kopartnerem przez osoby z sk 3.

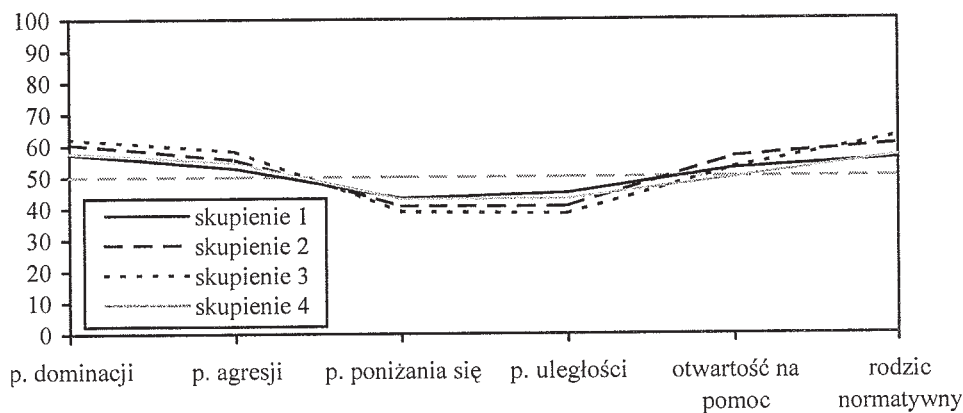
Kolejnym z obszarów badanych testem ACL są postawy życiowe, gdzie różnice odnotowano w zakresie **potrzeby ponizania się** ( $F = 2,97$ ;  $df = 3$ ;  $128$ ;  $p = 0,034$ ) – w tym przypadku różnicę taką uwidoczono pomiędzy sk 1 (C+; R–) a sk 3 (C++; R++) ( $p = 0,042$ ). W powyższej skali osoby z sk 3 przypisały swoim kopartnerom mniej punktów niż osoby z sk 1. Świadczy to o spostrzeganiu ko-negocjatorów przez osoby z sk 3 jako bardziej efektywnych w działaniu, bardziej optymistycznie nastawionych, zdecydowanych oraz czuj-

niej obserwujących innych. Takie cechy niewątpliwie sprzyjają sukcesowi negocjacyjnemu, zwłaszcza gdy połączy się je ze skłonnością do twardej gry negocjacyjnej. Przyczyny powyższego zróżnicowania mogą być analogiczne do przyczyn omówionych w poprzedniej skali.

Kolejnym z wymiarów jest **potrzeba uległości** ( $F = 3,43$ ;  $df = 3;128$ ;  $p = 0,019$ ). Różnica istnieje pomiędzy sk 1 (C+; R-) i sk 3 (C++; R++) ( $p = 0,015$ ). Osoby z sk 3 spostrzegają skutecznego konegocjatora jako osobę bardziej energiczną, spontaniczną, niezależną i ambitną, lubiącą kierować innymi aniżeli osoby z sk 1. Znowu mogło dojść tutaj do projektowania stanów własnych na osoby spostrzegane. Bardzo dobre funkcjonowanie w roli negocjatora sprawia, iż spostrzega się innych jako bardziej optymistycznych aniżeli w momencie, gdy posiadany potencjał negocjacyjny nie jest wykorzystany.

Skalę tematyczną zróżnicowaną ze względu na skupienia osób badanych stanowi skala **otwartości na pomoc** ( $F = 2,67$ ;  $df = 3; 128$ ;  $p = 0,050$ ). Tym razem testy Tuckey'a wykazały statystycznie istotne różnice pomiędzy sk 2 (C-; R+) i sk 4 (C- -; R-) ( $p = 0,025$ ). Osoby z obu grup nie w pełni radzą sobie z planowaniem celów i w dużym stopniu nie są świadome ich dynamiki. Natomiast badani spostrzegający kopartnerów negocjacji jako bardziej gotowych do przyjęcia pomocy – co wynikać może z ich (tj. konegocjatorów) większego niezadowolenia z siebie samych, skłonności do pesymizmu, nadmiernego emocjonalnego przeżywania problemów – w skali opisującej pełnienie roli negocjacyjnej uzyskują znacząco więcej punktów niż osoby z sk 4. Owa tendencja do percepcji słabości konegocjatora przyczynia się równocześnie do przewyciężenia braku umiejętności planowania i formułowania celów na drodze rekompensaty poprzez zadowolające pełnienie roli negocjatora.

Ostatnia z zauważonych różnic, wykryta za pomocą jednoczynnikowej analizy wariancji, dotyczy opisu osobowości za pomocą analizy transakcyjnej w obrębie wymiaru **rodzica normatywnego** ( $F = 3,83$ ;  $df = 3; 128$ ;  $p = 0,011$ ). Po raz kolejny zarysowana statystycznie istotna różnica występuje pomiędzy sk 1 (C+; R-) i sk 3 (C++; R++) ( $p = 0,015$ ). Oznacza to, że osoby uzyskujące znacząco lepsze wyniki w zakresie radzenia sobie w roli negocjatora są skłonne spostrzegać skutecznych negocjatorów jako bardziej sceptycznych, zimnych w kontakcie, trudnych do określenia – przy czym nie troszczących się o zdanie i uczucia innych, własny interes przedkładających nad potrzeby zgłaszane przez innych. Innymi słowy, osoby uzyskujące relatywnie najwięcej punktów w obu skalach opisujących funkcjonowanie będą utożsamiać skutecznego negocjatora z osobą twardą, czasami bezwzględna. Osoby uzyskujące mniej punktów w teście dotyczącym radzenia sobie w negocjacjach spostrzegają kopartnera „w jaśniejszych barwach”. Być może wynika to z tego, iż dobry przeciwnik wymusza ostrą grę negocjacyjną, natomiast relatywnie gorzej radzący sobie kopartner nie wymaga zastosowania skrajnych środków oddziaływania.



Rys. 24

*Obraz kopartnera w wybranych skalach testu przymiotników ACL*

*Źródło: badania własne*

Powyższy opis oraz rys. 24 uwidaczniają różnice w spostrzeganiu skutecznego kopartnera negocjacji w zależności od przynależności osób badanych do jednego z czterech utworzonych skupień. Przyczyn tych różnic można upatrywać zarówno w sposobie spostrzegania i jego prawidłowościach (tutaj np. zjawiska mechanizmów obronnych, takich jak projekcja czy wyparcie), jak i w zmianach zachowania kopartnera w zależności od sposobu funkcjonowania badanych.

Zaobserwowane rozbieżności w spostrzeganiu konegociatora są jednak niewielkie i pozwalają na odrzucenie następujących hipotez badawczych umieszczonych powyżej:  $H_0$ ,  $H_1$ ,  $H_3$ .

Można natomiast przyjąć  $H_2$ , mówiącą o istnieniu różnicy pomiędzy skupieniami osób badanych w spostrzeganiu profilu skutecznego kopartnera negocjacji w zakresie wybranych cech osobowości.

### 3. Porównanie: obraz własny negocjatora – obraz kopartnera

W celu dalszej analizy zmiennej niezależnej, jaką jest perspektywa kopartnera negocjacji, sformułowano drugą grupę hipotez badawczych, brzmiących następująco:

$H_0$ : Nie istnieją różnice pomiędzy profilami osób o różnym poziomie funkcjonowania a spostrzeganym profilem skutecznego kopartnera negocjacji w zakresie badanych umiejętności i cech psychologicznych.

$H_1$ : Istnieją różnice pomiędzy własnym profilem osób o różnym poziomie funkcjonowania a spostrzeganym profilem skutecznego kopartnera negocjacji w zakresie wybranych umiejętności psychologicznych.

**H<sub>2</sub>:** Istnieją różnice pomiędzy własnym profilem osób o różnym poziomie funkcjonowania a spostrzeganym profilem skutecznego kopartnera negocjacji w zakresie wybranych cech osobowości.

**H<sub>3</sub>:** Istnieją różnice pomiędzy własnym profilem osób o różnym poziomie funkcjonowania a spostrzeganym profilem skutecznego kopartnera negocjacji w zakresie wybranych umiejętności psychologicznych i cech osobowości.

Zweryfikowania postawionych powyżej hipotez wymagało zastosowanie testu *t* dla danych zależnych dla każdej z badanych umiejętności w poszczególnych skupieniach.

Tab. 34

*Różnice w postrzeganiu umiejętności psychologicznych swoich i kopartnera*

Zmienna		Metodyczni- -nieskuteczni (C+; R-)	Niemeto- dyczni- -skuteczni (C-; R+)	Metodyczni- -skuteczni (C++; R++)	Niemeto- dyczni- -skuteczni (C- -; R- -)
Umiejęt- ności asertywne	asertywność	$\bar{x}_b = 100,31$ $x_{kp} = 92,72$ $t = -3,34; df = 38$ $p = 0,002$	$\bar{x}_b = 104,39$ $x_{kp} = 89,55$ $t = 4,96; df = 37$ $p < 0,001$	$\bar{x}_b = 107,69$ $x_{kp} = 93,77$ $t = 6,56; df = 25$ $p < 0,001$	$\bar{x}_b = 95,06$ $x_{kp} = 86,61$ $t = -2,81; df = 30$ $p = 0,009$
	as w pracy	$\bar{x}_b = 5,08$ $x_{kp} = 4,95$ $t = 0,41; df = 38;$ $p = 0,648;$	$\bar{x}_b = 5,61$ $x_{kp} = 4,34;$ $t = 3,62; df = 37;$ $p = 0,001$	$\bar{x}_b = 5,73$ $x_{kp} = 4,85$ $t = 1,88; df = 25;$ $p = 0,072$	$\bar{x}_b = 5,13$ $x_{kp} = 4,53$ $t = 1,91; df = 30;$ $p = 0,066$
	ul w pracy	$\bar{x}_b = 5,85$ $x_{kp} = 4,95$ $t = 0,41; df = 38;$ $p = 0,024$	$\bar{x}_b = 5,74;$ $x_{kp} = 5,37;$ $t = 0,90; df = 37;$ $p = 0,375$	$\bar{x}_b = 5,38$ $x_{kp} = 4,31$ $t = 2,53; df = 25;$ $p = 0,018$	$\bar{x}_b = 5,87$ $x_{kp} = 5,29$ $t = 1,22; df = 30;$ $p = 0,231$
	ag w pracy	$\bar{x}_b = 1,18$ $x_{kp} = 2,03;$ $t = -2,96; df = 38$ $p = 0,006$	$\bar{x}_b = 0,68$ $x_{kp} = 2,34$ $t = 5,37; df = 37$ $p < 0,001$	$\bar{x}_b = 0,54$ $x_{kp} = 4,31$ $t = 2,53; df = 25$ $p < 0,001$	$\bar{x}_b = 1,10$ $x_{kp} = 2,19$ $t = -3,59; df = 30$ $p = 0,001$
Styl rozwiązy- wania konfliktów	unikanie	$\bar{x}_b = 4,28$ $x_{kp} = 3,64$ $t = 1,41; df = 38;$ $p = 0,166$	$\bar{x}_b = 2,97$ $x_{kp} = 4,16$ $t = 2,28; df = 37$ $p = 0,029$	$\bar{x}_b = 2,62$ $x_{kp} = 4,69$ $t = 4,48; df = 25$ $p < 0,001$	$\bar{x}_b = 3,55$ $x_{kp} = 3,81$ $t = -0,51; df = 30$ $p = 0,612$
	akomodacja	$\bar{x}_b = 5,62$ $x_{kp} = 4,36$ $t = 2,69; df = 38;$ $p = 0,011$	$\bar{x}_b = 5,55$ $x_{kp} = 3,67$ $t = 4,96; df = 37$ $p < 0,001$	$\bar{x}_b = 5,19$ $x_{kp} = 3,77$ $t = 3,13; df = 25$ $p = 0,004$	$\bar{x}_b = 6,90$ $x_{kp} = 4,42$ $t = 5,16; df = 30;$ $p < 0,001$

cd. tab. 34

Zmienna		Metodyczni- nie skuteczni (C+; R-)	Niemeto- dyczni- nie skuteczni (C-; R+)	Metodyczni- skuteczni (C++; R++)	Niemeto- dyczni- nie skuteczni (C- -; R-)
	kompromis	$\bar{x}_b = 8,74$ $x_{kp} = 7,72$ $t = 2,39; df = 38;$ $p = 0,022$	$\bar{x}_b = 8,68$ $x_{kp} = 6,61$ $t = 4,26; df = 37$ $p < 0,001$	$\bar{x}_b = 9,15$ $x_{kp} = 6,08$ $t = 5,55; df = 25$ $p = 0,001$	$\bar{x}_b = 7,68$ $x_{kp} = 6,77$ $t = 1,31; df = 30;$ $p = 0,199$
	rywalizacja	$\bar{x}_b = 3,59$ $x_{kp} = 6,41$ $t = -3,41; df = 38$ $p = 0,001$	$\bar{x}_b = 4,87$ $x_{kp} = 8,29$ $t = 5,85; df = 38$ $p < 0,001$	$\bar{x}_b = 4,73$ $x_{kp} = 8,38$ $t = 3,64; df = 25$ $p = 0,001$	$\bar{x}_b = 3,94$ $x_{kp} = 7,77$ $t = -5,00; df = 30$ $p < 0,001$
	współpraca	$\bar{x}_b = 7,67$ $x_{kp} = 7,67$ $t = 0,00; df = 38$ $p = 1,00$	$\bar{x}_b = 7,87$ $x_{kp} = 6,71$ $t = 3,02; df = 3;$ $p = 0,005$	$\bar{x}_b = 8,19$ $x_{kp} = 7,04$ $t = 2,36; df = 2;$ $p = 0,026$	$\bar{x}_b = 7,25$ $x_{kp} = 7,06$ $t = 0,34; df = 30;$ $p = 0,738$
Styl negocjacji	przedmiot negocjacji	$\bar{x}_b = 3,03$ $x_{kp} = 3,36$ $t = -1,65; df = 38$ $p = 0,108$	$\bar{x}_b = 3,24$ $x_{kp} = 3,30$ $t = 0,29; df = 38$ $p = 0,777$	$\bar{x}_b = 3,12$ $x_{kp} = 3,60$ $t = 2,61; df = 25$ $p = 0,015$	$\bar{x}_b = 3,13$ $x_{kp} = 3,53$ $t = -1,93; df = 30$ $p = 0,063$
	preferencja siły	$\bar{x}_b = 2,95$ $x_{kp} = 2,97$ $t = 0,43; df = 38;$ $p = 0,889$	$\bar{x}_b = 3,00$ $x_{kp} = 3,06$ $t = 0,31; df = 35$ $p = 0,762$	$\bar{x}_b = 3,04$ $x_{kp} = 3,38$ $t = 1,61; df = 25$ $p = 0,119$	$\bar{x}_b = 3,06$ $x_{kp} = 3,23$ $t = -0,67; df = 30$ $p = 0,509$
	stosunek do partnerów	$\bar{x}_b = 2,92$ $x_{kp} = 2,85$ $t = 0,43; df = 38$ $p = 0,669$	$\bar{x}_b = 2,70$ $x_{kp} = 3,08$ $t = 1,90; df = 36$ $p = 0,065$	$\bar{x}_b = 2,92$ $x_{kp} = 3,50$ $t = 2,67; df = 25$ $p = 0,013$	$\bar{x}_b = 2,84$ $x_{kp} = 3,03$ $t = -0,95; df = 30$ $p = 0,351$
	zachowania elastyczne	$\bar{x}_b = 2,69$ $x_{kp} = 3,03$ $t = -1,65; df = 38$ $p = 0,108$	$\bar{x}_b = 2,54$ $x_{kp} = 3,32$ $t = 4,04; df = 36$ $p < 0,001$	$\bar{x}_b = 2,73$ $x_{kp} = 3,38$ $t = 2,52; df = 25$ $p = 0,019$	$\bar{x}_b = 2,94$ $x_{kp} = 3,13$ $t = -0,83; df = 30$ $p = 0,414$
	stosunek do mocodawców	$\bar{x}_b = 3,49$ $x_{kp} = 3,49$ $t = 0,00; df = 38;$ $p = 1,00$	$\bar{x}_b = 3,32$ $x_{kp} = 3,46$ $t = 0,66; df = 36$ $p = 0,515$	$\bar{x}_b = 3,54$ $x_{kp} = 3,62$ $t = 0,35; df = 25$ $p = 0,731$	$\bar{x}_b = 3,32$ $x_{kp} = 3,45$ $t = -0,48; df = 30$ $p = 0,635$

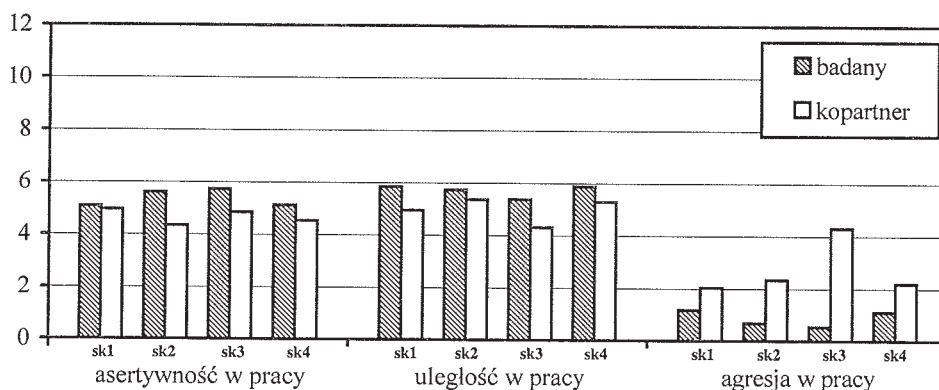
Źródło: badania własne.

Powyższa tabela zawiera wyniki średnie dla badanych ( $\bar{x}_b$ ) i ich kopartnerów ( $\bar{x}_{kp}$ ), obrazujące każdą z umiejętności, jak też wartość testu  $t$  charakteryzującą

różnice pomiędzy średnimi przy określonej liczbie stopni swobody ( $df$ ) oraz poziomie istotności ( $p$ ). Otrzymane dane różnią się w zależności od poziomów funkcjonowania negocjatorów i zgodnie z nimi są scharakteryzowane w dalszej części rozdziału.

### 3.1. Analiza porównawcza umiejętności: obraz własny – obraz kopartnera

Analizując stosunek własnych umiejętności badanych do spostrzeganego obrazu skutecznego negocjatora, można stwierdzić, iż w zakresie **ogólnych umiejętności asertywnych** badani ze wszystkich utworzonych skupień oceniają siebie jako bardziej asertywnych od swoich kopartnerów. Oznacza to, że w negocjacjach zakończonych sukcesem negocjator powinien być według badanych mniej asertywny od nich samych – wiąże się to z mniejszym dbaniem o własne prawa, mniejszą determinacją w wyrażaniu własnych potrzeb, opinii, oczekiwań. Gdy rozpatrujemy **asertywność w sytuacjach zawodowych**, jedynie osoby z sk 2 przypisują sobie większy poziom asertywności w stosunku do kopartnerów, czyli trudność w formułowaniu celów wraz ze stosunkowo wysokimi wynikami w zakresie pełnienia roli negocjatora wiąże się z przewagą w umiejętnym stosowaniu zachowań asertywnych w pracy w stosunku do przedstawicieli drugiej strony. Zaznaczone osiągnięcia w pełnieniu roli negocjatora mogą



Rys. 25

*Umiejętności asertywne.*

*Porównanie: wynik własny – wynik kopartnera*

*Źródło: badania własne*

być spowodowane właśnie przewagą badanych w umiejętnym prezentowaniu zachowań asertywnych. W wymiarze dotyczącym preferowania **zachowań uległych w pracy** badani z sk 1 i sk 3 dostrzegają większe przejawy uległości

u siebie niż u swoich kopartnerów negocjacji. Czyli osoby prawidłowo planujące cele negocjacji, świadome ich dynamiki, osiągające bardzo wysokie wyniki w dziedzinie radzenia sobie w negocjacjach, jak i te, których wyniki są relatywnie najniższe – spostrzegają skutecznych kopartnerów jako mniej uległych od nich samych. Innymi słowy, świadomość celów i prawidłowe ich formułowanie skłania badanych do zachowań prowadzących do podporządkowania się drugiej stronie.

W trzeciej ze skal zanalizowany został problem **zachowań agresywnych w sytuacjach zawodowych**. Osoby badane we wszystkich czterech skupieniach spostrzegają skutecznych kopartnerów negocjacji jako osoby bardziej agresywne od siebie, z czego wynika, iż wspomniane zachowania przyczyniają się do osiągnięcia sukcesu negocjacyjnego i nie wskazane jest całkowite rezygnowanie z nich. Przy czym zachowania agresywne nie są dominujące u kopartnera, lecz jedynie wyraźniej zaznaczone niż u badanych.

Następną badaną umiejętnością były **style rozwiązywania konfliktów** i spostrzeganie jego przejawów u skutecznych kopartnerów. W stylu nazwanym **unikaniem** zauważono, iż badani z sk 2 i sk 3 postrzegają skutecznych kopartnerów negocjacji jako osoby stosujące w większym zakresie omawiany sposób zachowań, co oznacza, iż jednostki uzyskujące bardzo dobre wyniki w teście radzenia sobie w negocjacjach oraz zarówno bardzo wysokie wyniki w teście obrazującym formułowanie celów negocjacyjnych, jak też wyniki znacząco niższe w tymże teście, spostrzegają drugą stronę jako mniej zaangażowaną w proces przekonywania partnera do własnych poglądów oraz mniej analizującą poglądy drugiej strony. Można przypuszczać, że osoby takie prędzej przystaną na zgłaszane propozycje, będą mniej oponować i dochodzić do sedna sprawy. Badani, którzy realizują się w roli negocjatora, upatrują przyczyn skuteczności negocjacji w mniejszym zaangażowaniu konegocjatora we własny interes.

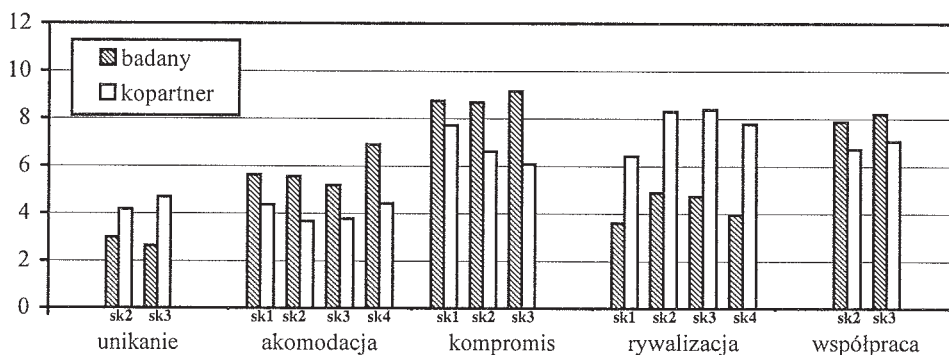
Kolejnym ze stylów rozwiązywania konfliktów jest **akomodacja** i w tym przypadku wszyscy badani spostrzegają siebie jako bardziej skłonnych do stosowania go aniżeli skuteczni konegocjatorzy. Co za tym idzie, badani spostrzegają swoich kopartnerów rozmów jako osoby nastawione w mniejszym stopniu na łagodzenie sytuacji aniżeli oni sami. Kopartnerzy będą więc w mniejszym stopniu analizować własne poglądy i poglądy drugiej strony ze względu na dominującą chęć współdziałania, nie będą skłonni do poświęcania własnego interesu dla dobra sprawy.

Podczas analizy **stylu kompromisowego** zauważono, że badani z sk 1, sk 2 i sk 3 spostrzegają skutecznych konegocjatorów jako osoby mniej kompromisowe od siebie samych. Jedynie osoby z sk 4, czyli uzyskujące najmniejszą liczbę punktów w obszarze funkcjonowania, za skutecznych negocjatorów uznają osoby w podobnym stopniu jak one same nastawione kompromisowo. Badani uzyskujący relatywnie wyższe wyniki w jednej lub w obu skalach opisujących

funkcjonowanie, skuteczności negocjacyjnej kopartnera upatrują w zmniejszonej gotowości do rezygnacji z własnych interesów na rzecz drugiej strony.

**Rywalizacja** jest następnym ze stylów rozwiązywania konfliktów. W tym przypadku wszyscy badani skutecznego konegociatora spostrzegają jako istotnie bardziej rywalizacyjnego od nich samych. Czyli ich partner jest asertywny, lecz w niewielkim stopniu nastawiony na współpracę, dąży do realizacji własnych celów, bez analizowania sytuacji drugiej strony i uwzględniania jej racji. Dla takiego negocjatora liczy się tylko własna wygrana.

Ostatnim ze stylów rozwiązywania konfliktów jest zachowanie typu **współpraca** – w tym przypadku badani z sk 2 i sk 3 postrzegają kopartnerów jako osoby w mniejszym stopniu nastawione na współpracę. Oznacza to, że osoby uzyskujące wysokie wyniki w skali radzenia sobie w negocjacjach widzą skutecznych konegociatorów w mniejszym stopniu gotowych do nawiązania współpracy, aby zrealizować obopólne cele. Współpraca jest najbardziej konstruktywna i można więc domniemywać, iż skuteczny przedstawiciel drugiej strony będzie mniej efektywny od badanych z sk 2 i sk 3.



Rys. 26

*Styl rozwiązywania konfliktów.*

*Porównanie: wynik własny – wynik kopartnera*

*Źródło: badania własne*

Następną z analizowanych umiejętności kopartnera, a przydatnych w negocjowaniu, jest **preferencja do stosowania stylu negocjacyjnego**. W wymiarze mówiącym o **stosunku do przedmiotu negocjacji** zauważono, iż badani z sk 3 różnią się w postrzeganiu siebie i zachowań skutecznego negocjatora. Zaznaczona tendencja obrazuje, iż kopartner zachowuje się w sposób bardziej twardy, nieustępliwy, wywierający wpływ na oponenta aniżeli osoby uzyskujące największą liczbę punktów w obszarze funkcjonowania jako negocjator.

Rodzi się w tym miejscu pytanie, dlaczego osoby o najwyższych wynikach, spostrzegając skutecznego konegociatora jako twardego, nie zmieniają swoje-



go stylu negocjowania. Być może postrzegany przez nich skuteczny negocjator jest mniej efektywny od nich samych lub oni sami dysponują innymi środkami oddziaływania, które zapewniają im wysokie wyniki.

Na wymiarze stylów negocjacyjnych mówiących o **preferencji siły** nieznaczają się statystycznie istotne różnice pomiędzy badanym a obrazem kopartnera.

Kolejnym z wymiarów stylów negocjacji jest **stosunek do partnerów**. W tym przypadku różnice pomiędzy obrazem własnym a obrazem kopartnera zanotowano wśród badanych z sk 3. Widzą oni swoich skutecznych oponentów jako bardziej zimnych, nie angażujących się emocjonalnie, zdystansowanych do ludzi, nastawionych na własną korzyść. Warto odpowiedzieć na pytanie: Czy w negocjacjach zakończonych sukcesem bardziej efektywni byli badani czy kopartnerzy? Ponieważ liczebność grupy sk 3 wynosi 20%, toteż prawdopodobieństwo spotkania równego sobie lub lepszego kopartnera równe jest 0,2. Można stąd wnosić, iż statystyczny kopartner badanego ze sk 3 jest negocjatorem, który uzyskałby mniej punktów w ocenie jego funkcjonowania negocjacyjnego, tym samym byłby mniej skuteczny.

W kolejnym z wymiarów, nazwanym **zachowaniami elastycznymi**, zanotowano statystycznie istotne różnice pomiędzy obrazem własnym badanych z sk 2 i sk 3 a obrazem ich kopartnerów. Badani uzyskujący wysokie wyniki w wymiarze radzenia sobie w negocjacjach oraz niskie, jak i wysokie wyniki w wymiarze oceniającym umiejętność formułowania celów negocjacyjnych, spostrzegają swoich skutecznych konegocjatorów jako bardziej sztywnych, zależnych od ustalonych procedur, powielających w większym stopniu sprawdzone schematy działania. Czynnikiem różnicującym w tym wypadku jest wysoki wynik w teście pełnienia roli negocjacyjnej, który determinuje bardziej elastyczne i twórcze zachowania badanych w stosunku do zachowań przedstawicieli drugiej strony.

Ostatnim z wymiarów w teście określającym style negocjacji kopartnera jest **stosunek do przełożonych/mocodawców**. W tym obszarze nie zauważono statystycznie istotnych różnic pomiędzy obrazem własnym badanych a spostrzeganym profilem skutecznego konegocjatora.

### 3.2. Analiza porównawcza cech: obraz własny — obraz kopartnera

Powyżej przeanalizowano różnice w umiejętnościach psychologicznych pomiędzy badanymi a spostrzeganym obrazem kopartnera w sytuacji, gdy negocjacje zakończyły się sukcesem. Jest widoczne, że powstały obraz konegocjatora cechuje się większą dozą zachowań twardych, agresywnych, wywierających presję, nastawionych na obronę własnych interesów z mniejszym uwzględnieniem interesów drugiej strony. Należy jednak pamiętać, że skuteczny kopartner nie jest tożsamy z lubianym. Poza tym ocena własnej osoby może być bardziej liberalna aniżeli ocena drugiej strony. Ponadto warto powtórzyć wątpliwość doty-

czącą problemu, który z negocjatorów jest bardziej efektywny: badany (zwłaszcza dotyczy to pytanie osób z sk 2 i sk 3) czy kopartner?

W dalszej części rozdziału przeanalizowane zostaną różnice w spostrzeganiu cech osobowości w obrazie własnym badanych i obrazie profilu skutecznego kopartnera. Podobnie jak w przypadku umiejętności, do analizy posłużono się testem  $t$  dla zmiennych zależnych, a otrzymane statystycznie istotne wyniki umieszczone są w tab. 35.

Tab. 35

Zróznicowanie w spostrzeganiu cech osobowości: obraz własny – obraz kopartnera

Zmienne osobowościowe		Metodyczni–nieskuteczni (C+; R–)	Niemetodyczni–skuteczni (C–; R+)	Metodyczni–skuteczni (C++; R++)	Niemetodyczni–nieskuteczni (C– –; R–)
Stosunek do siebie i badania	liczba wybranych przymiotników		$\bar{x}_b = 37,50$ $x_{kp} = 35,47$ $t = -3,36; df = 35$ $p = 0,002$		
	pozytywne przymiotniki		$\bar{x}_b = 59,17$ $x_{kp} = 50,08$ $t = -4,93; df = 35$ $p < 0,001$	$\bar{x}_b = 59,19$ $x_{kp} = 50,38$ $t = -3,46; df = 25$ $p = 0,002$	$\bar{x}_b = 54,77$ $x_{kp} = 50,93$ $t = -2,14; df = 29$ $p = 0,041$
	negatywne przymiotniki		$\bar{x}_b = 45,64$ $x_{kp} = 52,00$ $t = 3,71; df = 35$ $p = 0,001$	$\bar{x}_b = 44,65$ $x_{kp} = 52,65$ $t = 3,80; df = 25$ $p = 0,001$	$\bar{x}_b = 47,83$ $x_{kp} = 52,27$ $t = 3,01; df = 29$ $p = 0,005$
	typowość	$\bar{x}_b = 50,31$ $x_{kp} = 45,95$ $t = -2,62; df = 38$ $p = 0,013$	$\bar{x}_b = 52,81$ $x_{kp} = 43,89$ $t = -5,45; df = 35$ $p < 0,001$	$\bar{x}_b = 52,58$ $x_{kp} = 45,15$ $t = -3,48; df = 25$ $p = 0,002$	$\bar{x}_b = 51,63$ $x_{kp} = 45,23$ $t = -2,89; df = 29$ $p = 0,007$
Cele i dążenia	p. wytrwałości		$\bar{x}_b = 57,19$ $x_{kp} = 53,64$ $t = -2,94; df = 35$ $p = 0,006$	$\bar{x}_b = 59,08$ $x_{kp} = 54,96$ $t = -2,55; df = 25$ $p = 0,017$	
	p. porządku		$\bar{x}_b = 58,81$ $x_{kp} = 54,28$ $t = -3,64; df = 35$ $p = 0,001$	$\bar{x}_b = 60,19$ $x_{kp} = 55,54$ $t = -3,38; df = 25$ $p = 0,002$	
Zachowania interpersonalne	p. rozumienia	$\bar{x}_b = 50,49$ $x_{kp} = 54,36$ $t = -2,10; df = 38$ $p = 0,042$	$\bar{x}_b = 56,58$ $x_{kp} = 49,11$ $t = -3,58; df = 35$ $p = 0,001$	$\bar{x}_b = 58,15$ $x_{kp} = 49,15$ $t = -3,44; df = 25$ $p = 0,002$	

cd. tab. 35

Zmienne osobowościowe		Metodyczni-nieskuteczni (C+; R-)	Niemetodyczni-skuteczni (C-; R+)	Metodyczni-skuteczni (C++; R++)	Niemetodyczni-nieskuteczni (C--; R-)
	p. opiekiowania się		$\bar{x}_b = 51,67$ $x_{kp} = 43,86$ $t = -4,19; df = 35$ $p < 0,001$	$\bar{x}_b = 51,08$ $x_{kp} = 42,73$ $t = -3,76; df = 25$ $p = 0,001$	$\bar{x}_b = 50,33$ $x_{kp} = 46,77$ $t = -2,13; df = 29$ $p = 0,042$
	p. afiliacji		$\bar{x}_b = 57,17$ $x_{kp} = 49,53$ $t = -4,66; df = 35$ $p < 0,001$	$\bar{x}_b = 56,77$ $x_{kp} = 49,96$ $t = -3,14; df = 25$ $p = 0,004$	$\bar{x}_b = 54,63$ $x_{kp} = 49,10$ $t = -3,04; df = 29$ $p = 0,005$
	p. kontaktów heteroseksualnych		$\bar{x}_b = 50,28$ $x_{kp} = 47,25$ $t = -2,12; df = 35$ $p = 0,041$	$\bar{x}_b = 49,81$ $x_{kp} = 45,73$ $t = -2,59; df = 25$ $p = 0,016$	
	p. eksponowania siebie	$\bar{x}_b = 53,26$ $x_{kp} = 55,74$ $t = 2,18; df = 38$ $p = 0,035$	$\bar{x}_b = 52,28$ $x_{kp} = 55,69$ $t = 2,54; df = 35$ $p = 0,016$	$\bar{x}_b = 53,23$ $x_{kp} = 57,46$ $t = 3,37; df = 25$ $p = 0,002$	
	p. autonomii		$\bar{x}_b = 47,86$ $x_{kp} = 54,83$ $t = 4,62; df = 35$ $p < 0,001$	$\bar{x}_b = 48,65$ $x_{kp} = 57,81$ $t = 4,20; df = 25$ $p < 0,001$	
	p. agresji		$\bar{x}_b = 49,22$ $x_{kp} = 55,56$ $t = 4,49; df = 35$ $p < 0,001$	$\bar{x}_b = 48,62$ $x_{kp} = 58,23$ $t = 5,06; df = 25$ $p < 0,001$	$\bar{x}_b = 50,80$ $x_{kp} = 54,30$ $t = 2,67; df = 29$ $p = 0,012$
Postawy życiowe	p. poniżania się		$\bar{x}_b = 44,97$ $x_{kp} = 40,72$ $t = -3,19; df = 35$ $p < 0,001$	$\bar{x}_b = 43,58$ $x_{kp} = 38,92$ $t = -3,63; df = 25$ $p = 0,001$	
	p. uległości		$\bar{x}_b = 49,94$ $x_{kp} = 40,61$ $t = -6,23; df = 35$ $p < 0,001$	$\bar{x}_b = 48,77$ $x_{kp} = 38,27$ $t = -5,37; df = 25$ $p < 0,001$	
Skale tematyczne	otwartość na pomoc		$\bar{x}_b = 49,03$ $x_{kp} = 56,33$ $t = 3,81; df = 35$ $p = 0,001$		

cd. tab. 35

Zmienne osobowościowe		Metodyczni- -nieskuteczni (C+; R-)	Niemeto- dyczni- -skuteczni (C-; R+)	Metodyczni- -skuteczni (C++; R++)	Niemeto- dyczni- -skuteczni (C--; R-)
	samokontrola		$\bar{x}_b = 51,56$ $x_{kp} = 45,64$ $t = -4,81; df=35$ $p < 0,001$	$\bar{x}_b = 52,23$ $x_{kp} = 45,15$ $t = -5,08; df=25$ $p < 0,001$	$\bar{x}_b = 50,00$ $x_{kp} = 54,30$ $t = -2,73; df=29$ $p = 0,011$
	przystosowanie osobiste	$\bar{x}_b = 56,74$ $x_{kp} = 50,92$ $t = -3,05; df=38$ $p = 0,004$	$\bar{x}_b = 58,78$ $x_{kp} = 50,78$ $t = -4,84; df=35$ $p < 0,001$	$\bar{x}_b = 58,46$ $x_{kp} = 49,77$ $t = -3,56; df=25$ $p = 0,002$	$\bar{x}_b = 54,23$ $x_{kp} = 49,40$ $t = -2,22; df=29$ $p = 0,034$
	idealne ja		$\bar{x}_b = 61,72$ $x_{kp} = 58,33$ $t = -2,17; df=35$ $p = 0,037$	$\bar{x}_b = 64,62$ $x_{kp} = 58,19$ $t = -2,94; df=25$ $p = 0,007$	
	osobowość twórcza		$\bar{x}_b = 52,92$ $x_{kp} = 56,92$ $t = 2,29; df=35$ $p = 0,028$		
	zdolności przywódcze		$\bar{x}_b = 56,61$ $x_{kp} = 49,33$ $t = -4,71; df=35$ $p < 0,001$	$\bar{x}_b = 59,35$ $x_{kp} = 50,23$ $t = -4,49; df=25$ $p < 0,001$	$\bar{x}_b = 55,00$ $x_{kp} = 49,33$ $t = -3,28; df=29$ $p = 0,003$
	męskość		$\bar{x}_b = 56,08$ $x_{kp} = 61,33$ $t = 2,83; df=35$ $p = 0,008$	$\bar{x}_b = 56,77$ $x_{kp} = 62,15$ $t = 3,14; df=25$ $p = 0,004$	
	kobiecość		$\bar{x}_b = 48,39$ $x_{kp} = 40,42$ $t = -4,18; df=35$ $p < 0,001$	$\bar{x}_b = 46,42$ $x_{kp} = 38,88$ $t = -3,48; df=25$ $p = 0,002$	$\bar{x}_b = 48,50$ $x_{kp} = 43,97$ $t = -2,22; df=29$ $p = 0,034$
Analiza transakcyjna	rodzic normatywny		$\bar{x}_b = 51,81$ $x_{kp} = 60,28$ $t = 3,89; df=35$ $p < 0,001$	$\bar{x}_b = 54,19$ $x_{kp} = 62,77$ $t = 3,96; df=25$ $p = 0,001$	$\bar{x}_b = 51,67$ $x_{kp} = 56,47$ $t = 2,55; df=29$ $p = 0,016$
	rodzic ochraniający		$\bar{x}_b = 58,50$ $x_{kp} = 51,69$ $t = -3,77; df=35$ $p = 0,001$	$\bar{x}_b = 58,19$ $x_{kp} = 51,38$ $t = -3,19; df=25$ $p = 0,004$	

cd. tab. 35

Zmienne sobowościowe		Metodyczni-nieskuteczni (C+; R-)	Niemetodyczni-skuteczni (C-; R+)	Metodyczni-skuteczni (C++; R++)	Niemetodyczni-nieskuteczni (C- -; R-)
	dorosły		$\bar{x}_b = 61,58$ $x_{kp} = 56,22$ $t = -3,31; df=35$ $p = 0,002$	$\bar{x}_b = 64,08$ $x_{kp} = 56,69$ $t = -4,35; df=25$ $p < 0,001$	
	dziecko przystosowane	$\bar{x}_b = 42,36$ $x_{kp} = 44,67$ $t = 2,14; df=38$ $p = 0,039$	$\bar{x}_b = 39,19$ $x_{kp} = 44,72$ $t = 3,30; df=35$ $p = 0,002$	$\bar{x}_b = 37,54$ $x_{kp} = 44,42$ $t = 4,08; df=25$ $p < 0,001$	
Skale oryginalności inteligencja	oryg. + int. -	$\bar{x}_b = 47,97$ $x_{kp} = 50,08$ $t = 2,21; df=38$ $p = 0,033$		$\bar{x}_b = 46,12$ $x_{kp} = 49,69$ $t = 2,41; df=25$ $p = 0,023$	
	oryg. + int.+		$\bar{x}_b = 43,00$ $x_{kp} = 47,22$ $t = 2,96; df=35$ $p = 0,005$		
	oryg. - int. -		$\bar{x}_b = 55,67$ $x_{kp} = 47,72$ $t = -4,67; df=35$ $p < 0,001$	$\bar{x}_b = 51,50$ $x_{kp} = 47,04$ $t = -2,49; df=25$ $p = 0,020$	
	oryg. - int.+	$\bar{x}_b = 55,28$ $x_{kp} = 52,15$ $t = -2,35; df=38$ $p = 0,024$		$\bar{x}_b = 57,31$ $x_{kp} = 53,96$ $t = -2,12; df=25$ $p = 0,044$	
Wymiary osobowości	ugodowość		$\bar{x}_b = 53,72$ $x_{kp} = 45,81$ $t = -4,20; df=35$ $p < 0,001$	$\bar{x}_b = 52,12$ $x_{kp} = 43,19$ $t = -3,77; df=25$ $p = 0,001$	
	sumienność	$\bar{x}_b = 54,97$ $x_{kp} = 51,67$ $t = -2,41; df=38$ $p = 0,021$	$\bar{x}_b = 58,89$ $x_{kp} = 52,89$ $t = -4,51; df=35$ $p < 0,001$	$\bar{x}_b = 60,46$ $x_{kp} = 54,46$ $t = -4,09; df=25$ $p < 0,001$	
	stabilność emocjonalna		$\bar{x}_b = 60,33$ $x_{kp} = 57,36$ $t = -2,25; df=35$ $p = 0,031$	$\bar{x}_b = 61,62$ $x_{kp} = 55,62$ $t = -3,85; df=25$ $p = 0,001$	

Źródło: badania własne.

Powyższa tabela zawiera wyniki statystycznie istotne ze względu na różnice pomiędzy poziomem wysycenia konkretnej cechy u badanych i ich kopartnerów. Zakres analizy obejmuje wszystkie skale tworzone na podstawie badania przeprowadzonego za pomocą testu przymiotników ACL. W dalszej części rozdziału zamieszczono dokładny opis uzyskanych danych w zależności od poziomu funkcjonowania negocjatorów.

### 3.2.1. Analiza porównawcza grupy metodycznej – nieskutecznej

Pierwszym skupieniem, które zostanie opisane, jest sk 1 (grupa metodyczna – nieskuteczna), gromadzące badanych, którzy w obszarze oceniającym funkcjonowanie uzyskują stosunkowo wysokie wyniki w skali mówiącej o formułowaniu celów negocjacyjnych oraz niską liczbę punktów w skali odpowiedzialnej za radzenie sobie w negocjacjach. Wyniki tych osób różnią się w ośmiu na 42 podskale testu użytego w badaniu cech osobowości. Pierwszą z różnic odnotowano w obszarze **stosunku do siebie i badania**, a otrzymane wyniki mówią, iż kopartner jest spostrzegany jako bardziej skłonny do łamania narzuconych przez otoczenie konwencji, nastawiony negatywistycznie i w większym stopniu uruchamiający mechanizmy obronne.

W dziedzinie omawiającej **cele i dążenia** skuteczny konegocjator jawi się jako osoba bardziej zdolna, sumienna i żądna wiedzy, z której korzystanie sprawia wewnętrzną radość. Cechuje się też większym stopniem refleksyjności.

W kolejnym obszarze dotyczącym **zachowań interpersonalnych** uwidocznione różnice świadczą o spostrzeganiu kopartnera jako jednostki o większej dozie egocentryzmu, bardziej pewnej siebie, rozważniejszej i śmielszej – przy czym łatwiej w kontaktach interpersonalnych wykorzystującej innych ludzi w porównaniu z osobami badanymi.

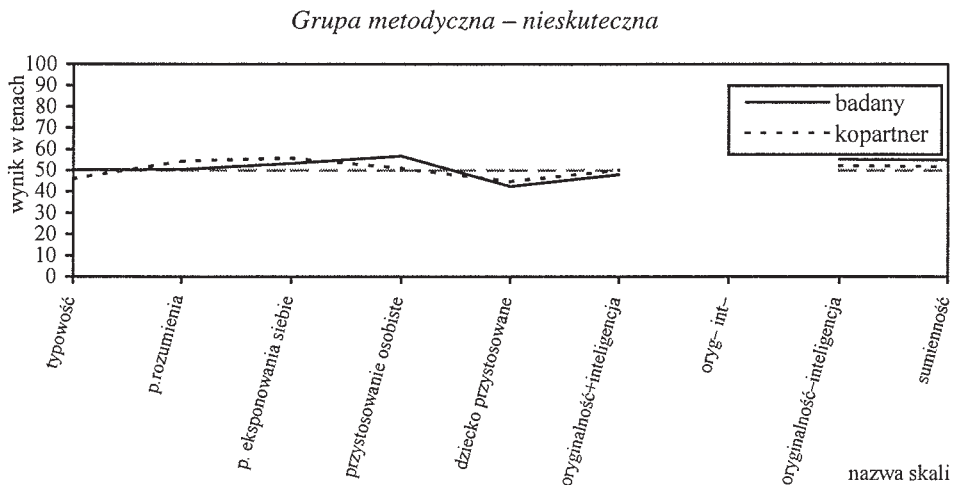
W obszarze **skal tematycznych** różnica dotyczy przystosowania osobistego, co świadczy o mniejszym stopniu przyjaznego nastawienia do innych u kopartnera, mniejszym nasileniu optymizmu, uprzejmości oraz solidarności międzyludzkiej.

W dziedzinie **analizy transakcyjnej** uwidoczniła została różnica w wymiarze dziecka przystosowanego, świadcząca o większym natężeniu cechy u kopartnera w stosunku do badanych. Skuteczny konegocjator jawi się jako osoba mniej autonomiczna i efektywna, w mniejszym stopniu ryzykująca w dążeniu do sukcesu i siły.

W skalach **oryginalność – inteligencja** zarysowane statystycznie istotne różnice mówią o tym, że skuteczny konegocjator jest mniej od badanego nieustępliwy w sprawach etycznych, mniej ograniczony konwencjami społecznymi. Równocześnie jest bardziej zmienny, mniej się kontroluje, lubi nieformalność i luz. Ogólnie można podsumować, iż kopartner jest przez badanych spostrzegany jako bardziej oryginalny, ale mniej inteligentny. Typ jego umysłu określa się jako silniej artystyczny, lecz mniej naukowy od typu umysłu badanego z sk 1.

W obszarze **pięciu wielkich wymiarów osobowości** zauważono istotną różnicę w dziedzinie sumienności. Badani spstrzegają siebie jako osoby w większym stopniu zorganizowane, wytrwałe i silniej zmotywowane do osiągnięcia celu aniżeli kopartner skutecznych negocjacji. Można dalej stwierdzić, że badani widzą siebie jako bardziej kompetentnych, uporządkowanych, obowiązkowych, samodyscyplinowanych i rozważnych w porównaniu z obrazem przedstawiciela drugiej strony.

W powyższym fragmencie scharakteryzowane zostały różnice zarysowane w skupieniu 1, w skalach nie omawianych nie zanotowano rozbieżności, a wspólny obraz cech kopartnera został umieszczony w początkowych częściach rozdziału.



Rys. 27

*Wynik porównania: obraz własny negocjatora — obraz kopartnera (test ACL)*

*Źródło: badania własne*

### 3.2.2. Analiza porównawcza grup niemethodycznej – skutecznej oraz metodycznej – skutecznej

Kolejnymi skupieniami poddanymi analizie są sk 2 (grupa niemethodyczna – skuteczna) i sk 3 (grupa metodyczna – skuteczna), które zostaną omówione zbiorczo ze względu na wysokie podobieństwo w różnicach. W sk 2 zanotowano różnice w 32 skalach, natomiast w sk 3 w 30 skalach na 42 istniejące w teście ACL. Obie grupy charakteryzują się wysokimi wynikami w ankiecie dotyczącej pełnienia roli negocjatora oraz różnym poziomem wyników w ankiecie dotyczącej formułowania celów negocjacyjnych. Wydaje się więc, że fakt dobrego radzenia sobie w negocjacjach ma znaczący wpływ na uwidocznione różnice, przy ograniczonym wpływie procesu planowania i realizowania celów.

W obszarze dotyczącym **stosunku do siebie i badania** osoby z sk 2 wybierają, określając swojego kopartnera, znacząco mniej przymiotników niż podczas samoopisu. Świadczy to o spostrzeganiu konegocjatora jako bardziej opanowanego, podchodzącego z większą rezerwą do ludzi i zagadnień, o tendencjach do izolacji, mającego bardziej oryginalny sposób myślenia, lecz będącego mniej skutecznym w działaniu w porównaniu z nimi samymi. Konegocjator jest spostrzegany przez badanych ze sk 2 i sk 3 jako silniej indywidualistyczny, bardziej sceptyczny i sprytny, może jednak szybciej ulegać emocjom. Jest też bardziej skłonny do łamania narzucanych konwencji, silniej nastawiony obronnie, trudniej przystosowujący się. Ponadto zarówno badani z sk 2, jak i sk 3 widzą siebie w stosunku do swoich kopartnerów jako osoby bardziej spokojne, taktowne, grzeczne, chociaż być może mniej inteligentne.

Skale potrzeb mówiące o **celach i dążeniach** badanych pozwalają naszkicować portret skutecznego konegocjatora jako w mniejszym stopniu dążącego do realizacji celów, mniej idealistycznego i odpowiedzialnego. Badani w porównaniu z przedstawicielami drugiej strony jawią się jako jednostki bardziej uczynne, niezawodne, poważne i solidne. Mogą być jednak przy tym mniej spontaniczni i zrelaksowani. Ponadto badani określają siebie jako bardziej zdolnych, sumiennych i żądnych wiedzy. Korzystanie z umiejętności i wiedzy sprawia im większą przyjemność, są też bardziej skłonni do refleksji nad sobą aniżeli ich konegocjatorzy. W tym obszarze widoczną przewagę zyskują badani, ich stosunek do postawionych celów w większym stopniu sprzyja realizacji sformułowanych zadań.

W obszarze dotyczącym **zachowań interpersonalnych** badani z sk 2 i sk 3 widzą siebie w porównaniu z kopartnerem jako osoby bardziej rzetelne, sumienne, wspierające innych. Konegocjator w stosunku do nich samych jest bardziej indywidualistyczny, niezależny od innych ludzi, a konieczność dłuższych relacji z innymi może pogarszać jego samopoczucie. Badani widzą siebie jako bardziej szczerych i zainteresowanych „bez podtekstu” płcią przeciwną, w większym stopniu cenią takie wartości, jak przyjaźń, otwartość, wychodzą naprzeciw ludziom i światu. Spostrzegają też konegocjatora jako bardziej egocentrycznego, ujawniającego swoje impulsy oraz pewniejszego siebie. Kopartner skutecznie negocjujący jest natomiast bardziej niezależny w sposobie myślenia i działania, silniej trzymający się własnego zdania oraz bardziej obojętny na uczucia innych. Jest on w większym stopniu nastawiony na walkę i współzawodnictwo, co może łączyć się z raniem innych.

Następnym z badanych obszarów osobowości są **postawy życiowe**, które charakteryzują się spostrzeganiem u skutecznego kopartnera efektywniejszego działania, optymizmu – jest on bardziej zdecydowany i zrównoważony, cechuje go dystans wobec innych. Jest to osoba energiczna, spontaniczna i lubiąca kierować innymi w większym stopniu od badanych. Konegocjatorzy czują się bar-



dziej niezależni od wymogów społecznych, są nawet skłonni do stosowania presji, aby osiągnąć cel.

W różnorodnych wymiarach osobowości opisanych w obszarze skal tematycznych widoczne jest, iż badani z sk 2 spostrzegają swojego kopartnera jako zaniepokojonego, przejawiającego troskę o siebie, ze skłonnością do pesymizmu. Ponadto przedstawiciel drugiej strony w porównaniu z nimi samymi jest osobą bardziej przedsiębiorczą, cechującą się szerszymi zainteresowaniami i wrażliwszą na bodźce estetyczne.

Natomiast zarówno badani z sk 2, jak i sk 3 widzą konegocjatora jako osobę bardziej impulsywną, samowolną i mniej odpowiedzialną od nich samych, równocześnie mniej przyjazną, bardziej oschłą, na którą liczyć można w mniejszym stopniu od nich samych. Badani z obu skupień spostrzegają siebie jako interpersonalnie bardziej aktywnych, lecz z większym pierwiastkiem narcystycznego *ego*. Równocześnie są w większym stopniu nastawieni na wykonywanie obowiązków, bardziej skłonni do ciężkiej pracy, są także lepszymi kierownikami i sprawniej posługują się ludźmi poprzez dokładniejsze planowanie i rzetelniejszą organizację działań.

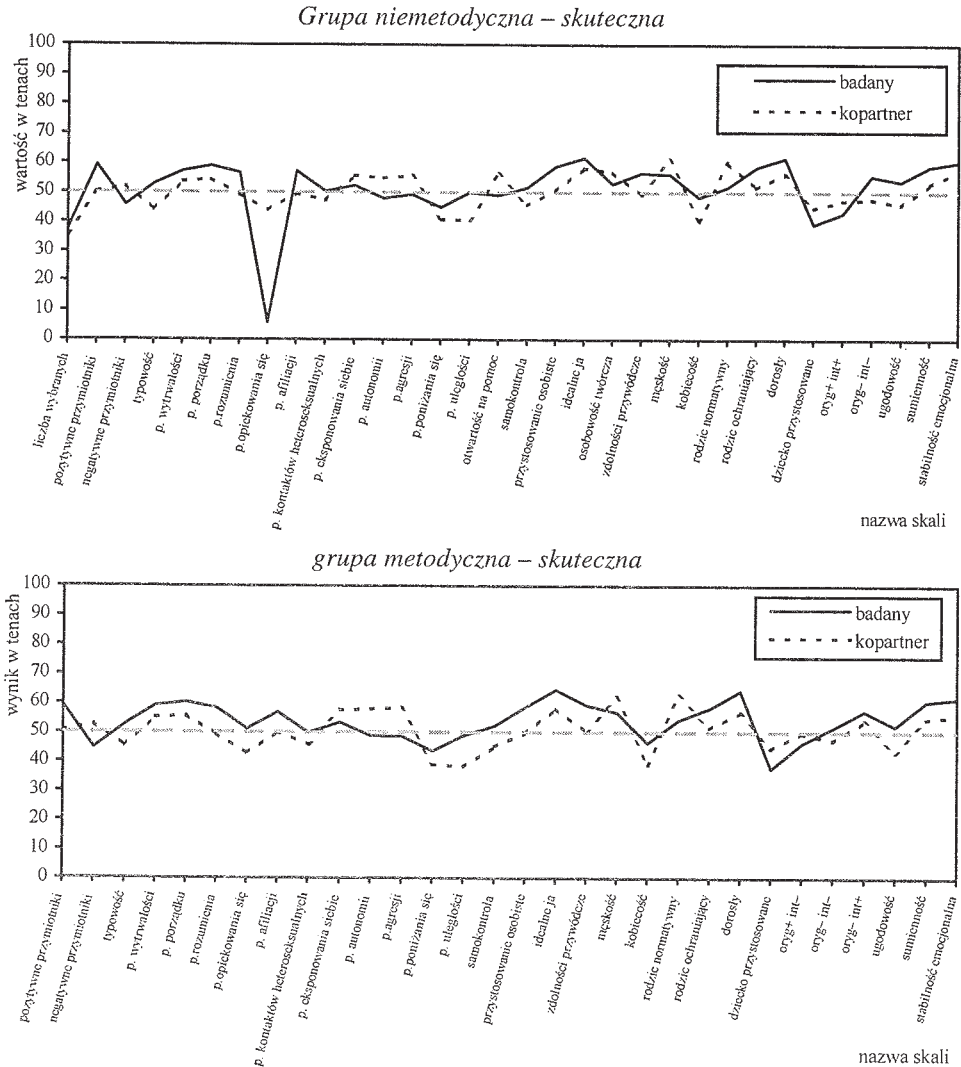
Przypatrując się stereotypom męskości i kobiecości, można stwierdzić, iż konegocjatorzy są bardziej męscy i mniej kobiecy od badanych. Czyli w ich konstrukcji psychicznej dominuje siła, opanowanie, skłonność do rywalizacji i agresji kosztem zbliżenia się do drugiej osoby, otwartości i przyjaźni.

W dziedzinie opisującej osobowość w myśl **teorii analizy transakcyjnej** zauważono statystycznie istotne różnice pomiędzy obrazem badanych a obrazem kopartnera w takim wymiarze osobowości, jak rodzic normatywny. Rozbieżność ta świadczy o spostrzeganiu kopartnera negocjacji jako osoby bardziej sceptycznej, trudniejszej do odgadnięcia, zimniejszej w kontakcie, skoncentrowanej na sobie i własnych interesach, bardziej skłonnej do postrzegania innych jako potencjalnych przeciwników.

Dodatkowo zaobserwowana różnica w obszarze rodzica ochraniającego pozwala wnioskować, iż badany widzi siebie jako bardziej skłonnego do okazywania troski, zrozumienia, służenia pomocą aniżeli kopartner skutecznych negocjacji.

Kolejną ze sfer osobowości jest dorosły, a otrzymane wyniki mówią, iż negocjatorzy są bardziej produktywni, skoncentrowani na pracy, cechują się większą rzetelnością i ambicją. Mogą być jednak mniej spontaniczni i zrelaksowani w porównaniu ze skutecznym przedstawicielem drugiej strony.

Ostatnim z obszarów, w którym zauważono różnice, jest dziecko przystosowane. Tym razem badani jawią się jako osoby w większym stopniu autonomiczne, efektywne, dążące do osiągnięcia niezależności, siły i sukcesu w porównaniu z konegocjatorem.



Rys. 28

Wynik porównania: obraz własny negocjatora – obraz kopartnera (test ACL)

Źródło: badania własne

W skalach **oryginalność – inteligencja** wyniki różnią się w zależności od przynależności badanych do sk 2 lub sk 3. Osoby z sk 2 wydają się być bardziej przyziemne, praktyczne, mają mniejszy temperament, są łatwiej przewidywalne, w większym stopniu respektujące prawo, bardziej zadowolone z ról społecznych, jakie pełnią, w porównaniu ze skutecznym konegociatorem. Badani cechują się typem umysłowym w większym stopniu praktycznym, a mniej filozoficznym.

Natomiast negocjatorzy z sk 3 jawią się jako mniej kontrolujący się, bardziej zmienni, labilni emocjonalnie. Równocześnie charakteryzuje ich mniejsze poczucie skrępowania, zatroskania, wrażliwość na wyobcowanie społeczne. U badanych w porównaniu z kopartnerem obserwuje się też skłonność do analizowania sytuacji, logicznego tłumaczenia przyczyn zdarzeń, większej skłonności do planowania i podejmowania ciężkiej pracy dla osiągnięcia celów. Ich typ umysłu jest w większym stopniu typem naukowca – osoby praktycznej, aniżeli artysty.

Zgodnie z koncepcją **pięciu wielkich wymiarów osobowości** różnice statystycznie istotne odnotowano w trzech dymensjach, do których zaliczono ugodowość, sumiennność, stabilność emocjonalną. Badani w porównaniu z tworzonym obrazem skutecznego kopartnera widzą siebie jako bardziej przyjaźnie nastawionych do innych, ufnych, prostolinijnych, altruistycznych, wrażliwych na sprawy innych. Ponadto negocjatorzy są lepiej zorganizowani w pracy, mają większą motywację do niej, są zorientowani na cel, bardziej rzetelnie podchodzą do obowiązków zawodowych. Cechuje ich też przekonanie o swoim większym zrównoważeniu emocjonalnym, niższym poziomie lęku, mniejszej wrogiej agresywności, są też mniej impulsywni i nieobliczalni w porównaniu z konegocjatorem. Rys badanych w porównaniu z kopartnerem jest korzystniejszy dla tych pierwszym, dając im przewagę osobowościową wspierającą ich negocjacyjne działania.

Ukazane rozbieżności, ich liczba oraz jakość świadczą o postrzeganiu przedstawiciela drugiej strony jako odmiennego od najlepiej radzących sobie osób w negocjacjach, dając przewagę badanym z sk 2 i sk 3. Przeciętny kopartner skutecznych negocjacji nie jest więc bardzo sprawnym negocjatorem, co może być spowodowane spostrzeganiem skuteczności negocjowania w kategoriach walki sił. W takim przypadku spotkanie świetnie funkcjonującego negocjatora utrudnia uzyskanie sukcesu w rozmowach.

### **3.2.3. Analiza porównawcza grupy niemethodycznej – nieskutecznej**

Ostatnią z grup osób badanych są badani zagregowani w sk 4 (grupa niemethodyczna — nieskuteczna), cechujący się zdobyciem najmniejszej liczby punktów w teście oceniającym formułowanie celów negocjacyjnych oraz w teście sprawdzającym radzenie sobie w negocjacjach. Grupa ta różni się w jedenastu podskalach na 42 zawarte w teście ACL.

Pierwsze z różnic odnotowano w obszarze **stosunku do siebie i badania**. Skuteczny kopartner jawi się tym razem jako bardziej indywidualistyczny, sceptyczny i zręczny, posiadający oryginalniejszy sposób bycia i myślenia. Badany jest natomiast osobą spokojniejszą, bardziej uprzejmą i taktowną. Konegocjator wydaje się w większym stopniu skłonny do łamania pewnych konwencji, nastawiony bardziej obronnie i trudniej przystosowujący się.

Kolejno omawiane są **zachowania interpersonalne**, a dostrzeżone tu różnice świadczą o spostrzeganiu kopartnera jako bardziej indywidualistycznego,

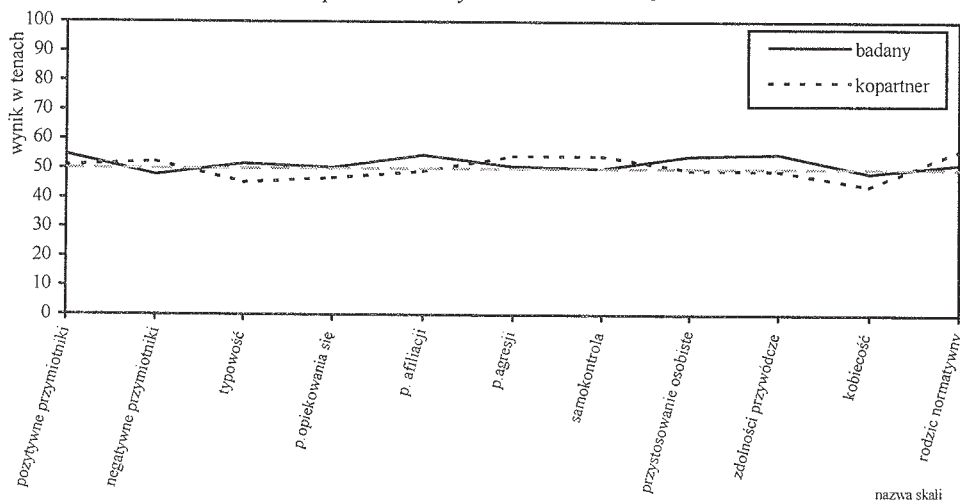
niezależnego, mniej ufnego i gorzej czującego się w kontaktach z ludźmi. Ponadto jest to osoba mniej rzetelna, mniej sumienna, nie wspomagająca innych tak chętnie jak badani. Cechuje ją też większa agresywność, bardziej wyraziste nastawienie na walkę i współzawodnictwo.

W zakresie **skal tematycznych** uwidocznione różnice pozwalają określić przedstawiciela drugiej strony jako bardziej poważnego, sumiennego, odpowiedzialnego i godnego zaufania. Równocześnie osoby te są mniej przyjazne i optymistyczne oraz mniej uprzejme. Badani widzą też siebie samych w porównaniu z kopartnerem jako działających szybciej, efektywniej, ciężiej pracujących w celu realizacji postawionych zadań. Łatwiej i chętniej kierują innymi i posługują się nimi. Konegociatorzy cechują się też słabszym natężeniem cech kobiecych, czyli skłonni są bardziej trzymać innych na dystans, nie ujawniać emocji, preferują autonomię i niezależność.

W dziedzinie **analizy transakcyjnej** jedyna z uwidoczniionych różnic dotyczy natężenia cech rodzica normatywnego. Kopartner jest spostrzegany jako osoba bardziej sceptyczna, trudniejsza do określenia dla innych, zimniejsza w kontakcie i mniej troszcząca się o zdanie i uczucia innych.

W powyższej charakterystyce różnic pomiędzy badanymi z sk 4 a ich kopartnerem, w niektórych wymiarach różnice będą świadczyć na korzyść badanego, w innych na korzyść przedstawiciela drugiej strony w negocjacjach.

Grupa niemetodyczna – nieskuteczna



Rys. 29

Wynik porównania: obraz własny negocjatora — obraz kopartnera (test ACL)

Źródło: badania własne

Reasumując można stwierdzić, iż w sytuacji negocjacji zakończonych sukcesem badani spostrzegają bardzo podobnie obraz swego kopartnera, jest on też

bardziej zbliżony do własnego obrazu u osób uzyskujących mniejszą liczbę punktów w teście dotyczącym radzenia sobie w negocjacjach. Czyli dla badanych sukces negocjacji wiąże się często ze spotkaniem kopartnera funkcjonującego na niższym poziomie.

Po dokonaniu analizy różnic pomiędzy obrazem własnym z obrazem kopartnera stwierdzono, iż można odrzucić  $H_0$  na rzecz  $H_3$ , mówiącej o istnieniu zróżnicowania w skupieniach pomiędzy obrazem własnym badanych a obrazem spostrzeganego kopartnera w zakresie umiejętności psychologicznych, jak i cech osobowości.

#### 4. Podsumowanie

W niniejszym rozdziale analizowano w różnych ujęciach perspektywę kopartnera. Badano, zróżnicowany w zależności od funkcjonowania negocjatorów, sposób spostrzegania umiejętności i cech kopartnerów. Uzyskane wyniki wskazują na brak zróżnicowania w spostrzeganiu umiejętności i niewielkim zróżnicowaniu w obrębie spostrzegania cech negocjatorów. Świadczy to o istnieniu wspólnego modelu (profilu) negocjatora, z którym rozmowy zakończyły się sukcesem.

Analizie poddano także różnice w spostrzeganiu własnego profilu umiejętności i cech profilu postrzeganych cech i umiejętności kopartnera. Otrzymane wyniki ukazują, iż takie zróżnicowanie jest tym większe, im negocjator lepiej pełni swoją rolę zawodową (radzi sobie w negocjacjach).

Konkludując można stwierdzić, iż negocjatorzy spostrzegają kopartnera, z którym negocjacje zakończyły się sukcesem, jako bardziej podobnego do przedstawicieli grup metodycznej – nieskutecznej i niemetodycznej – nieskutecznej. Wolą więc spotykać się przy stole negocjacyjnym z osobami o gorszych wynikach w zakresie pełnienia roli negocjatora.

## Rozdział XVI

# SPOSTRZEGANIE PERSPEKTYWY OTOCZENIA PRZEZ NEGOCJATORÓW

Otoczenie, w jakim działa firma, tworzy trzecią ze zmiennych niezależnych wpływających na funkcjonowanie negocjatorów. Ze względu na fakt, iż pod pojęciem otoczenia kryje się bardzo szerokie spektrum zagadnień, całościowe zbadanie i analiza wszystkich występujących zjawisk przekracza założenia niniejszej pracy. Problemy skupiające zainteresowania badawcze dotyczą głównie zagadnień związanych z oceną atmosfery prowadzonych rokowań, renomy firmy, z odbiorem jej przez pracowników – negocjatorów oraz klientów – konegcjatorów.

W celu zanalizowania omawianego zagadnienia postawiono hipotezy badawcze o następującej treści.

**H<sub>0</sub>: Nie istnieje zależność pomiędzy spostrzeganiem otoczenia przez badanych a poziomem funkcjonowania negocjatorów.**

**H<sub>1</sub>: Istnieje zależność pomiędzy spostrzeganiem otoczenia a poziomem funkcjonowania negocjatorów.**

## 1. Spostrzeganie otoczenia a funkcjonowanie negocjatorów

Dokonanie analizy spostrzegania otoczenia przez badanych wymaga skupienia się na wynikach ankiety zawierającej 25 pytań o pięciostopniowej skali odpowiedzi.

Osoby, które w ankiecie uzyskały dużą liczbę punktów, przypisują przewagę otoczeniu w porównaniu z firmą rodzimą, czyli będą otoczenie spostrzegać jako bardziej atrakcyjne dla klientów, związane z większym prestiżem, zapewniające lepszą obsługę, ciekawsze produkty. Ponadto firmy konkurencyjne dają ich pracownikom lepsze zaplecze, drogi awansu i rozwoju oraz bardziej przyjazną atmosferę i większe bezpieczeństwo.

Analogicznie osoby, które w ankiecie uzyskały małą liczbę punktów, widzą własną firmę jako bardziej konkurencyjną pod wymienionymi powyżej względami. Osoby takie będą czuły się bardziej związane z firmą i teoretycznie będą też bardziej wobec niej lojalne. Firma spostrzegana jako konkurencyjna powinna dostarczać większej satysfakcji pracownikom i wyszukiwać na rynku pracy

lepszycy pracownicy, którzy w związku z tym będą skuteczniejszymi negocjatorami. Zaznaczać się tu będzie sprzężenie zwrotne pomiędzy dobrze funkcjonującymi negocjatorami wypracowującymi pozycje firmy na rynku.

Do zbadania zależności i weryfikacji postawionych hipotez użyto jednoczynnikowej analizy wariancji uwidaczniającej powiązania poziomu funkcjonowania negocjatorów (skupienia badanych) ze spostrzeganiem perspektywy otoczenia, a otrzymane wyniki mówią o istnieniu poszukiwanej zależności ( $F = 4,37$ ;  $df = 3; 130$ ;  $p = 0,006$ ). Następnie za pomocą testów post hoc Tuckey'a ukazano, że owa różnica dzieli osoby z sk 3 (C++; R++) ( $\bar{X} = 41,46$ ) i osoby z sk 4 (C-; R-) ( $\bar{x} = 51,71$ ), na poziomie istotności  $p = 0,003$ .

Liczba możliwych do zdobycia punktów zawiera się w przedziale 0–100. Osoby uzyskujące bardzo wysokie lokaty w całym obszarze funkcjonowania to osoby spostrzegające własną firmę w sposób bardziej konkurencyjny i atrakcyjny aniżeli osoby uzyskujące najmniejszą liczbę punktów w obszarze funkcjonowania, które widzą swoją firmę na równi z innymi.

Lepszemu poznaniu zależności pomiędzy spostrzeganiem otoczenia a sposobem radzenia sobie w negocjacjach służyło skorelowanie wybranych pytań ankietowych z obszarami testu, mówiącymi o pełnieniu przez negocjatorów ich roli zawodowej. Otrzymane wyniki (będące statystycznie istotne) zawiera tabela umieszczona poniżej.

Tab. 36

*Wyniki testu: perspektywa otoczenia a radzenie sobie w negocjacjach*

Perspektywa otoczenia	Obszary radzenia sobie w negocjacjach				
	Ja sam	Władza instytucjonalna	Technika operacyjna	Kopartner	Zespół negocjacyjny
Odpowiedzialność pracowników			R = -0,179; p = 0,019	R = -0,173; p = 0,023	
System awansowania		R = -0,147; p = 0,045	R = -0,218; p = 0,006		
Atrakcyjność pracy	R = -0,173; p = 0,023	R = -0,170; p = 0,025	R = -0,196; p = 0,012		
Zmiany organizacyjne do wprowadzenia	R = -0,152 p = 0,039				
Perspektywy kariery			R = -0,199; p = 0,011		
Możliwości rozwoju	R = -0,156; p = 0,036	R = -0,246; p = 0,002			R = -0,146; p = 0,046

*Źródło:* badania własne.

Pierwsze z analizowanych pytań dotyczyło **poziomu odpowiedzialności pracowników** w firmie macierzystej i firmach konkurencyjnych. Zauważono, iż występuje tu korelacja ujemna z obszarem funkcjonowania negocjatora zwanym

techniką operacyjną. Oznacza to, że jeżeli ktoś uważa się za bardziej odpowiedzialnego za pracę, w tym podpisywane kontrakty we własnej firmie, to osiąga też lepsze wyniki w dziedzinie mówiącej o znajomości własnych zadań negocjacyjnych i dostrzega szersze ich spektrum, obejmujące wszystkie fazy negocjacji. Czyli im negocjator czuje się bardziej odpowiedzialny, tym jego zadania są bardziej rozbudowane i w związku z tym trudniejsze.

Omawiane pytanie koreluje ujemnie również z obszarem radzenia sobie, nazywanym „kopartner” – oznacza to, że im większe poczucie odpowiedzialności za wykonywane zadania u badanych, tym bardziej ich stosunki z kopartnerem oparte są na wzajemnym szacunku i respektowaniu swoich praw.

Drugim z poruszanych zagadnień jest **sposób awansowania** w firmie negocjatora w stosunku do firm występujących w otoczeniu. Zauważony związek informuje o zależności pomiędzy spostrzeganiem systemu awansowania jako bardziej atrakcyjnego we własnej firmie a jasnością i szerokością mandatu negocjacyjnego, czyli posiadaną władzą instytucjonalną. Sprawiedliwszy system promocji wiąże się z udzielanymi negocjatorom uprawnieniami, którzy dzięki temu mogą czuć się pewniej i zgłaszać śmielsze propozycje. Następny związek ujawnia się pomiędzy omawianym systemem a techniką operacyjną, pozwalającą dookreślić zakres posiadanych obowiązków negocjacyjnych. Wynika z tego, że negocjatorzy cenią takie systemy promocji, które dają im szeroki i jasny mandat oraz pozwalają rozbudować posiadane zadania, tworząc logiczną całość składającą się na funkcjonowanie organizacji.

Kolejne z pytań dotyczyło spostrzegania przez badanych **atrakcyjności ich pracy** w zestawieniu z pracą u konkurencji. Jeżeli badani wysoko cenili atrakcyjność własnej pracy, to równocześnie potrafili w większym stopniu określić swoje potrzeby, cele, zasoby i wyzwania negocjacyjne. Lepiej potrafili też zadbać o swoje granice psychiczne i fizyczne, czyli rozdzielić życie prywatne od zawodowego, co zapobiega zjawisku wypalenia się zawodowego. Można więc stwierdzić, że im praca jest atrakcyjniejsza, tym negocjator jako jednostka lepiej się w niej realizuje, czerpie z niej więcej korzyści i satysfakcji. Atrakcyjność pracy koreluje również z określonym i szerokim mandatem udzielanym przez firmę negocjatorom, poczuciem władzy i wpływu na podejmowane decyzje. Wiąże się też ze znajomością zadań oraz ich szerokim zakresem, poczuciem globalności działań.

Innym z ważnych punktów określających perspektywę otoczenia jest zagadnienie dotyczące **potrzeby zmian w organizacji**, z których rekrutują się negocjatorzy. Dostrzeganie korzystniejszych rozwiązań organizacyjnych w organizacjach z otoczenia prowadzi do wniosku o konieczności reform. Negocjatorzy, którzy są bardziej zadowoleni z rozwiązań organizacyjnych, potrafią równocześnie w obszarze pełnienia roli negocjatora dobitniej określać swoje potrzeby, zasoby, cele i wyzwania negocjacyjne oraz dbać o granice psychiczne i fizycz-



ne. Innymi słowy, osoby realizujące się w pracy oraz posiadające większy komfort psychofizyczny są skłonne postrzegać rozwiązania organizacyjne we własnej firmie jako korzystniejsze w stosunku do rozwiązań obserwowanych w otoczeniu.

Czynnikiem, który stanowi o atrakcyjności organizacji macierzystej w stosunku do organizacji działających w otoczeniu, są **możliwości kariery**. Zagadnienie to koreluje z obszarem techniki operacyjnej. Oznacza to, że im negocjator jaśniej spostrzega perspektywy kariery w swojej firmie, tym dokładniej zna stojące przed nim zadania i posiada szersze ich spektrum. Czyli w im większym stopniu w zadaniu stawianym przed negocjatorem widzi się sensowną część działania firmy, tym kariera jest w odbiorze badanych bardziej pewna. Można więc powiedzieć, że wyznacznikiem pojęcia kariery jest większy zakres obowiązków. Negocjator może powiedzieć o sobie, że robi karierę, jeżeli stawiane są przed nim trudne i całościowe zadania związane z reprezentowaniem firmy w negocjacjach.

Ostatnim z analizowanych zagadnień są **możliwości rozwoju** oferowane przez firmę negocjatora w porównaniu z analogicznymi propozycjami pochodzącymi z firm konkurencyjnych. Uwidoczniony związek wskazuje na fakt, iż im możliwości rozwoju są atrakcyjniejsze w firmie badanego, tym precyzyjniej potrafi on określić swoje potrzeby, cele oraz granice psychofizyczne, a także zadbać o ich zaspokojenie i realizację. Pracownik samorealizujący się w negocjowaniu, korzystający z oferty organizacji dotyczącej doskonalenia zawodowego, spostrzega możliwości rozwoju oferowane przez firmę.

Badani wiążą rozwój także z posiadaną władzą instytucjonalną, czyli określeniem mandatu, reprezentowaniem firmy na zewnątrz oraz uprawnieniami decyzyjnymi. Rozwój jest więc przez badanych rozumiany jako stopniowe zwiększanie uprawnień i odpowiedzialności, a także posiadanie władzy wynikającej ze statusu, pozycji w organizacji. Ponadto badani wiążą rozwój z obszarem pełnienia roli negocjacyjnej zwanej zespołem negocjacyjnym. Czyli organizacja zapewnia negocjatorom rozwój, jeżeli mogą oni mieć zaufanie do członków własnego zespołu, polegać na nim, delegować uprawnienia, korzystać z ekspertyz. Ponadto zespół jest współpracujący, a role są określone. Innymi słowy, jeżeli firma zapewnia im pracę w zespole, któremu mogą ufać, to równocześnie zapewnia im możliwości rozwoju, np. kompetencji społecznej.

## 2. Podsumowanie

Powyżej poddano analizie niektóre z pytań składających się na ankietę opisującą perspektywę otoczenia. Celem dokonanej analizy było ukazanie związku pomiędzy spostrzeganiem własnej firmy negocjatora jako konkurencyjnej a peł-

nieniem roli negocjatora tworzącej sposób jego funkcjonowania oraz próba wytłumaczenia owych relacji.

**Podsumowując uzyskane wyniki, można stwierdzić, iż uprawnione jest odrzucenie  $H_0$  na rzecz  $H_1$ . Czyli potwierdza się hipoteza mówiąca o istnieniu zależności pomiędzy spostrzeganiem otoczenia przez badanych a poziomem funkcjonowania negocjatorów.**

## Rozdział XVII

# MODEL KONFIRMACYJNY FUNKCJONOWANIA NEGOCJATORÓW

Wydaje się zasadne, na zakończenie prowadzonych analiz, stworzenie spójnego modelu sprawnie funkcjonującego negocjatora.

Opracowania modelu confirmacyjnego dokonano za pomocą wielozmiennowej analizy regresji (Lisrel 7.0). Metoda ta umożliwia testowanie hipotez o istnieniu związku pomiędzy zmiennymi zależnymi i niezależnymi. Dzięki zastosowanej metodzie można było:

1. sprawdzić dopasowanie całkowitego modelu hipotetycznego, jak i estymacji poszczególnych parametrów zawartych w nim,
2. porównać inne konkurencyjne modele hipotetyczne z modelem założonym jako wzorcowy,
3. ocenić adekwatność badanego modelu w porównaniu z różnymi grupami osób tworzącymi populację,
4. obliczyć wskaźniki umożliwiające porównanie powstałych modeli analizy wielokrotnej<sup>310</sup>.

W celu zbudowania modelu confirmacyjnego należy ściśle określić hipotezy badawcze, które w tym przypadku brzmią następująco:

**H<sub>0</sub>: Perspektywa własna negocjatora oraz perspektywa otoczenia nie wywierają wpływu na funkcjonowanie negocjatorów.**

**H<sub>1</sub>: Perspektywa własna negocjatora oraz perspektywa otoczenia wywierają wpływ na funkcjonowanie negocjatorów.**

Spośród badanych wyznaczników perspektywy własnej i otoczenia, jak też dodatkowo wieku badanych i częstotliwości negocjowania, początkowo wzięto pod uwagę wszystkie umiejętności psychologiczne negocjatorów oraz czynnik otoczenia (część eksploracyjna). Następnie liczbę zmiennych zawężono do dziesięciu, z czego statystycznie istotne wyniki otrzymano w odniesieniu do:

- częstotliwości negocjowania,
- popełnianych błędów w komunikacji,
- umiejętności odczytywania komunikatu niewerbalnego,
- umiejętności uogólnionego stosowania zachowań asertywnych,

---

<sup>310</sup> M. Zakrzewska, *Eksploracyjna i confirmacyjna analiza czynnikowa*, „Kołokwia Psychologiczne” 3/1995, *Nowe idee w metodologii Psychologii*, Instytut Psychologii PAN, Warszawa.

- skłonności do używania w pracy stylu asertywnego,
- stylu rozwiązywania konfliktów zwanego kompromisowym,
- stylu rozwiązywania konfliktów zwanego rywalizacyjnym,
- stylu rozwiązywania konfliktów nastawionego na współpracę,
- podskali w stylu negocjowania mówiącej o stosunku do mocodawców,
- perspektywy otoczenia.

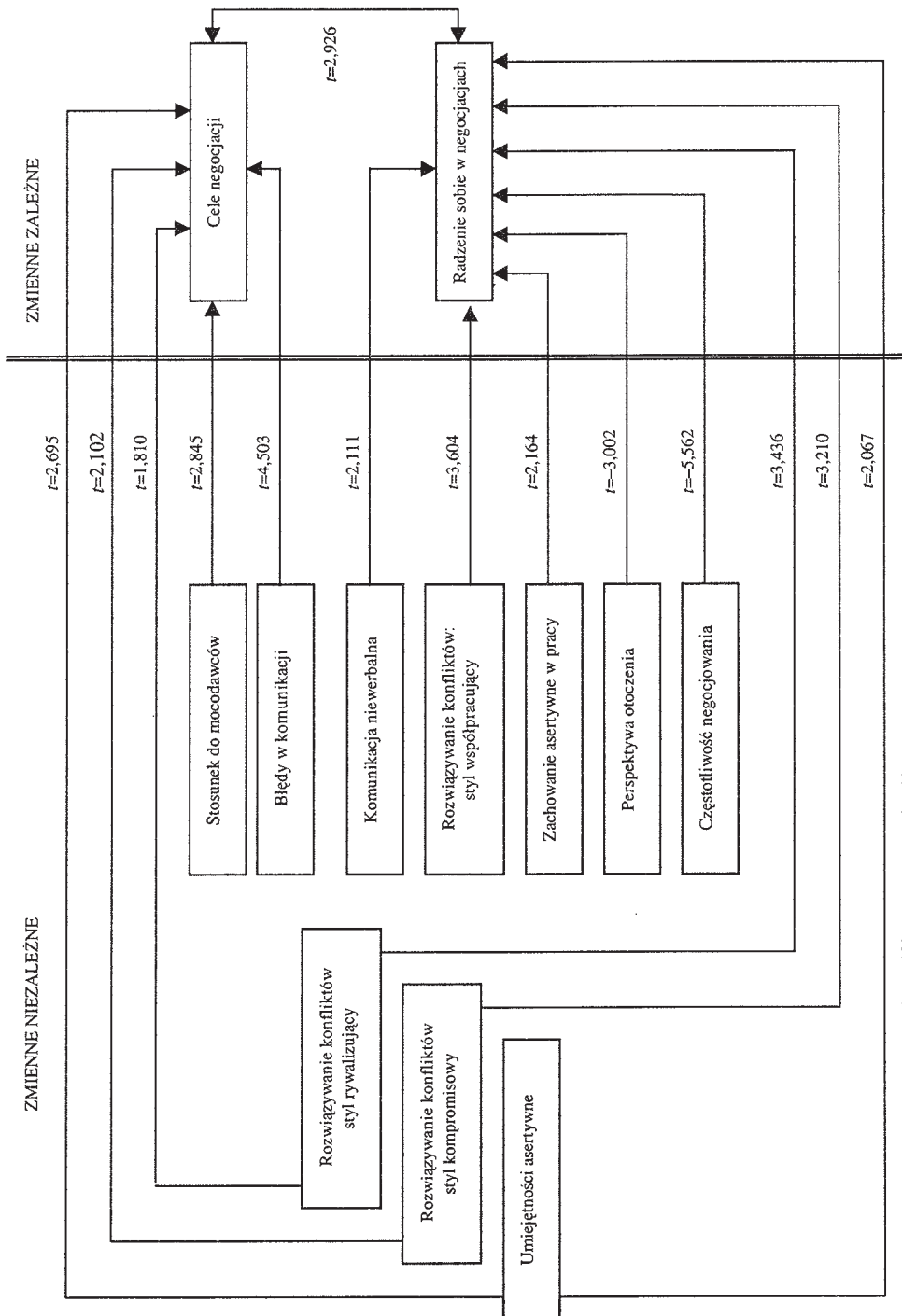
Każdy z wymienionych czynników w innym stopniu wiąże się z czynnikami określającymi funkcjonowanie negocjatorów, a więc z wynikami testu mówiącego o pełnieniu roli negocjatora oraz testu określającego umiejętność formułowania i realizowania celów negocjacyjnych.

Ponadto po analizie powiązania pomiędzy czynnikami badającymi funkcjonowanie negocjatorów wysunięto wniosek, że są to zmienne wzajemnie zależne, a siła ich związku jest statystycznie istotna.

Rys. 30 przedstawia związki otrzymane pomiędzy zmiennymi zależnymi i niezależnymi oraz istotność współczynników korelacji wyrażoną wartością statystyki  $t$ . Widoczne jest, iż istnieje związek pomiędzy czynnikiem określającym funkcjonowanie negocjatorów, jakim jest umiejętność formułowania celów i świadomość ich dynamiki, a stosunkiem do mocodawców. Im osoby ściślej przestrzegają zaleceń przełożonych, czują się bardziej z nimi związane, obstają przy określeniu sztywniejszego mandatu, tym lepiej formułują cele, realizują je skuteczniej i są w większym stopniu świadome ich dynamiki. Organizacja chcąc, aby jej cele były realizowane, winna zadbać o wytworzenie sprzyjających współpracy więzi pomiędzy negocjatorem a jego przełożonymi/mocodawcami.

Podobna zależność występuje pomiędzy umiejętnością wykrywania błędów w komunikacji interpersonalnej a tworzeniem celów negocjacyjnych. Grupa osób osiągająca wyższe wyniki w zakresie wykrywania błędów komunikacyjnych uzyskuje równocześnie wyższe wyniki w dziedzinie formułowania celów. Zatem jeden z aspektów komunikacyjnych wpływa na dookreślenie zadań, jakie stają przed negocjatorem, oraz sprawniejszą ich realizację. Wynika stąd kolejne zalecenie dla organizacji chcącej realizować założone cele, a dotyczy ono dbałości o jakość komunikacji interpersonalnej pomiędzy jej członkami.

Gdy badano związek pomiędzy zmiennymi zależnymi a radzeniem sobie w negocjacjach, wykryto, iż wyższe wyniki otrzymane w zakresie stosowania asertywności w sytuacjach zawodowych wiążą się z wyższymi wynikami uzyskiwanymi w teście radzenia sobie w negocjacjach. Jasne i otwarte wyrażanie swoich oczekiwań, obrona własnych praw z równoczesnym poszanowaniem praw kopartnera negocjacji wiąże się z efektywniejszym pełnieniem roli negocjatora. Firma organizująca szkolenia z zakresu asertywności dobrze zainwestuje pieniądze przeznaczone na rozwój pracowników, które zwrócą się w postaci wynegocjowania lepszych umów i kontraktów.



dla  $N=120$   
 $t_{0,05}=1,658$   
 $t_{0,01}=2,358$   
 $df=132$

Rys. 30  
*Konfirmacyjny model funkcjonowania negocjatora*  
 Źródło: badania własne

Kolejna zależność istnieje pomiędzy silniej zaznaczoną umiejętnością komunikowania się w sposób niewerbalny (zarówno od strony nadawania komunikatu niewerbalnego, jak i jego odczytywania) a radzeniem sobie w negocjacjach. Grupa osób sprawniej posługująca się komunikacją niewerbalną będzie równocześnie efektywniej pełnić rolę negocjatora.

Zaznacza się również różnica pomiędzy osobami bardziej skłonnyymi do stosowania stylu rozwiązywania konfliktów nastawionego na współpracę a uzyskującymi wyższe wyniki w zakresie radzenia sobie w negocjacjach. Przekazanie przez mocodawców zaleceń co do sposobu rozwiązywania konfliktu w sposób współpracujący może okazać się decyzją, która przyniesie wymierne profity dla organizacji.

Ponadto im większe znaczenie przypisują osoby własnej firmie na tle firm konkurencyjnych i spostrzegają ją jako atrakcyjniejszą dla klientów, tym lepiej radzą sobie w negocjacjach. Nabierają pewności i przekonania, że ich oferta jest ciekawa i godna polecenia, co prowadzi do pełniejszego realizowania się w roli negocjatora. Dbłość o pozycję firmy i stawianie sobie za cel rozwój organizacji będzie sprzyjało lepszym wynikom negocjacyjnym, co znajdzie swoje odzwierciedlenie w osiągniętych rezultatach.

Cechą, która wiąże się z badaną zmienną, jest również częstość negocjowania. Osoby należące do grupy częściej negocjującej są zarazem osobami uzyskującymi wyższe wyniki w teście pełnienia roli negocjatora. Świadczy to o możliwości treningu w zakresie badanej cechy i braku możliwości treningu (przez doświadczenia z uczestnictwa w negocjacjach) w zakresie formułowania celów i umiejętnej ich realizacji. Oznacza to konieczność prowadzenia szkoleń szczególnie w zakresie, który trudno jest usprawnić jedynie dzięki stażowi praktycznemu.

Oba z badanych czynników określających funkcjonowanie negocjatorów wiążą się ze sposobami rozwiązywania konfliktów nazwanymi kompromisowym i rywalizacyjnym. Im silniejsza skłonność do stosowania każdego z tych stylów występuje w grupie osób, tym osoby te uzyskują lepsze rezultaty w obszarze funkcjonowania (realizacja roli negocjatora oraz formułowanie celów).

Ponadto ujawniono związek pomiędzy umiejętnością prezentowania zachowań asertywnych w sytuacjach uogólnionych a całościowym funkcjonowaniem jako negocjatora.

Stworzony model funkcjonowania negocjatora charakteryzuje się wskaźnikami dobroci modelu, w których współczynnik determinacji wielokrotnej przyjmuje wartość  $R^2 = 0,62$  %, co oznacza, iż zmienne niezależne w 62 % tłumaczą confirmację zmiennych zależnych.

Innym wskaźnikiem dobroci dopasowania danych do modelu jest test chi-kwadrat, który, jeżeli okaże się istotny statystycznie, świadczy o nietrafnym dobraniu do macierzy korelacji wyjściowych zmiennych i jako taki musi być

odrzucony<sup>311</sup>. W stworzonym modelu  $\chi^2 = 4,38$ ;  $df = 7$ ;  $p = 0,735$ , czyli jest nieistotny statystycznie, co dowodzi dobroci stworzonego modelu. Kolejny wskaźnik to GOF, mówiący o „estymacji z hipotetycznej macierzy kowariancji otrzymanej po dopasowaniu modelu estymacji z macierzy kowariancji zmiennych oryginalnych przed dopasowaniem modelu”. Wartość wskaźnika zawiera się w przedziale od 0 do 1, przy czym wartość 1 świadczy o idealnym dopasowaniu modelu i początkowych danych<sup>312</sup>. W stworzonym modelu  $GOF = 0,995$ . Oznacza to bardzo dobre dopasowanie danych.

Ostatnim ze wskaźników jest poprawiony ze względu na stopnie swobody wskaźnik dobroci dopasowania AGOF. Wartość AGOF dla opracowanego modelu wynosi  $AGOF = 0,940$ .

Przedstawiony wielo-wielozmiennowy model funkcjonowania negocjatorów jest równocześnie dowodem na poprawność sformułowanego planu badawczego, obejmującego m.in. perspektywę własną i otoczenia.

---

<sup>311</sup> Ibidem.

<sup>312</sup> Ibidem.

## ZAKOŃCZENIE

W prowadzonych badaniach osiągnięto cel pracy polegający na uporządkowaniu wiedzy teoretycznej oraz na zweryfikowaniu hipotezy badawczej.

Bogata literatura, na której autorka oparła pracę, przyczyniła się do pogłębienia wiedzy dotyczącej negocjacji zarówno w wymiarze naukowo-badawczym, jak i praktycznym. Stwierdzono, że rozdzielanie tych dwóch poziomów jest sztuczne i niecelowe, gdyż zarówno opracowania praktyczne, jak i naukowo-poznawcze są cenne i opierają się na praktyce negocjacyjnej. Skupienie się jedynie na opracowaniach z obszaru literatury naukowej byłoby czynnikiem ograniczającym, po pierwsze z powodu trudności w dostępie do pełnej literatury przedmiotu, a po drugie – z powodu nieuwzględniania całości kształtu procesów istniejących w rzeczywistości gospodarczej. Badania empiryczne zostały przeprowadzone w warunkach naturalnych – nie kreowano sytuacji eksperymentalnych w celach poznawczych.

Analiza statystyczna otrzymanego materiału badawczego pozwala stwierdzić, iż istnieją trzy główne perspektywy spostrzegania rzeczywistości, od których zależy poziom funkcjonowania negocjatorów. Do perspektyw tych zaliczono: perspektywę własną, perspektywę kopartnra i otoczenia. Czynniki psychospołeczne budujące każdą z nich zostały zweryfikowane i poddane ocenie za pomocą metod statystycznych. Można więc wyprowadzić z badań empirycznych następujące wnioski główne:

- sposób spostrzegania cech i umiejętności kształtuje sposób funkcjonowania negocjatora;

- istnieje ujednolicony sposób spostrzegania umiejętności i niewielkie zróżnicowanie spostrzegania cech kopartnra negocjacji – takiego, który uważany jest za osobę przyczyniającą się do odniesienia sukcesu negocyjnego;

- istnieje różny stopień rozbieżności pomiędzy spostrzeganiem obrazu siebie a spostrzeganiem obrazu kopartnra, który przyczynia się do odniesienia sukcesu w procesie negocjacyjnym; bardziej skuteczny sposób pełnienia roli negocjatora pociąga za sobą większą rozbieżność pomiędzy spostrzeganiem siebie a spostrzeganiem obrazu kopartnra;

- sposób funkcjonowania negocjatora jest zależny od spostrzegania otoczenia;

- stworzony w pracy model konfirmacyjny funkcjonowania negocjatorów odzwierciedla zależności pomiędzy wybranymi czynnikami psychospołecznymi warunkującymi prawidłowe<sup>313</sup> funkcjonowanie negocjatorów.

---

<sup>313</sup> Prawidłowe funkcjonowanie negocjatorów jest utożsamiane z funkcjonowaniem charakterystycznym dla grupy metodycznej – skutecznej.



Uzyskane wyniki badań empirycznych ukazują wzajemne zależności pomiędzy badanymi czynnikami psychospołecznymi a sposobem wywiązywania się negocjatorów z postawionych przed nimi zadań negocjacyjnych.

Dokonana analiza funkcjonowania negocjatorów daje możliwość scharakteryzowania badanych osób na podstawie dwóch kryteriów: formułowanie i realizacja celów negocjacyjnych (metodyczność) oraz stopień radzenia sobie w negocjacjach (skuteczność).

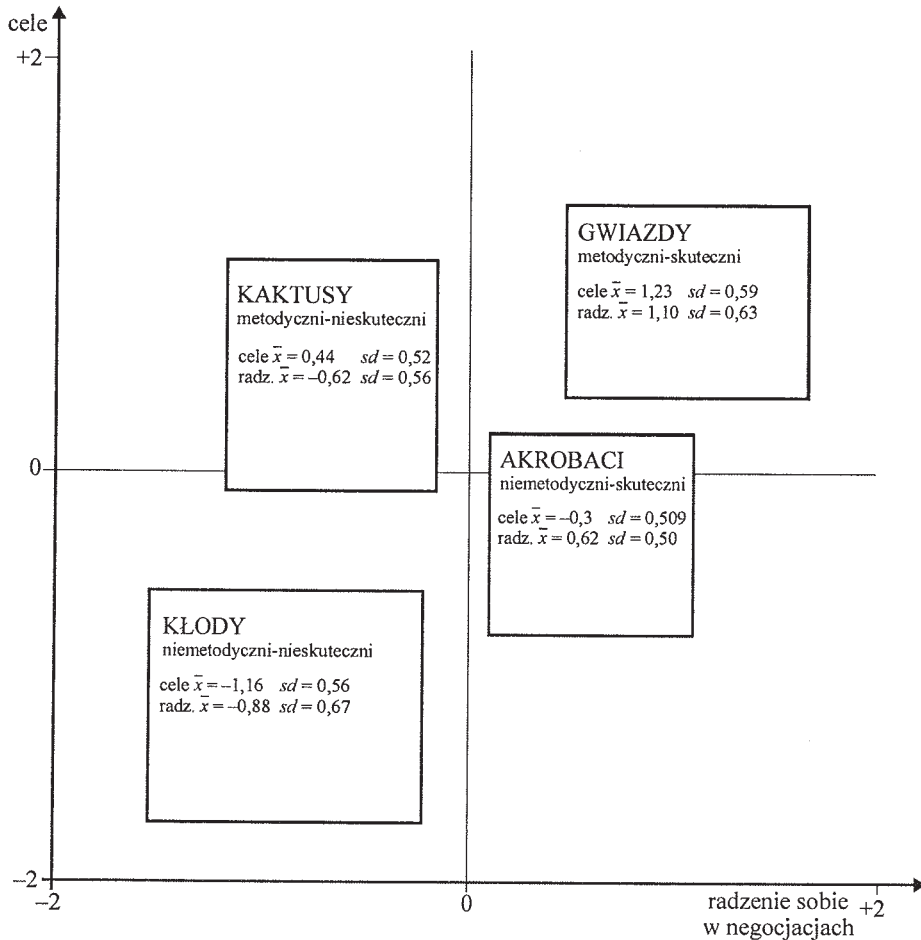
Osoby, które uzyskały wysokie wyniki w obu kryteriach (grupa metodyczna – skuteczna), zostały nazwane **gwiazdami**. Osoby osiągające wysokie wyniki pod względem radzenia sobie w negocjacjach i poniżej średniej w zakresie osiągania celów (grupa niemetyczna – skuteczna) nazwano **akrobatami**. **Kaktusy** tworzą grupę osiągającą wysokie wyniki w zakresie osiągania celów i stosunkowo niskie w zakresie radzenia sobie z rolą negocjacyjną (grupa metodyczna – nieskuteczna). **Kłody** natomiast to osoby, które osiągają najniższe wyniki w obu wymiarach (grupa niemetyczna – nieskuteczna).

Gwiazdy potrafią funkcjonować jako negocjatorzy na najwyższym poziomie, można ich określić zarówno jako artystów, jak i solidnych rzemieślników w swoim fachu. Organizacja delegująca ich na negocjacje jako swoich reprezentantów może być pewna, że będą efektywni, równocześnie będą radzić sobie z ludźmi i nie stracą z oczu założonych celów negocjacyjnych.

Akrobaci to osoby potrafiące radzić sobie w sytuacjach negocjacyjnych, pełniące z sukcesem rolę negocjatora, lecz balansujące równocześnie na cienkiej linii, z której mogą spaść, gdyż brakuje im zdolności do jasnego formułowania celów. Gdy z organizacji nie można delegować gwiazdy, to wytypowanie na przedstawiciela akrobata będzie wyborem racjonalnym, chociaż sukces nie jest pewny w stopniu równym poprzedniemu rozwiązaniu.

Kaktusy są negocjatorami, którzy co prawda postępują w sposób uporządkowany i metodyczny jak przystało na rzemieślników, ale w ich działaniach brakuje artystycznej pasji ułatwiającej pełnienie roli negocjatorów. Wynikać to może z opisanych i analizowanych cech osobowości oraz braku niezbędnych umiejętności, co obniża racjonalny sposób odbioru rzeczywistości. Kaktusy są reprezentantami solidnymi i odpowiedzialnie pełniącymi zlecone im zadania, a ich niepowodzenia wynikające z ich niższego stopnia radzenia sobie z rolą negocjatora znajdują swoje odzwierciedlenie w niższej jakości zawartych kontraktów i nienajlepszych kontaktach interpersonalnych.

Ostatnia grupa negocjacyjna to kłody, czyli osoby, które organizacja powinna delegować na rozmowy biznesowe w stopniu ograniczonym. Udział kłód powoduje, iż wynik diskutowanego przedsięwzięcia staje pod znakiem zapytania. Zarówno kłody, jak i kaktusy mogą być przydatne dla organizacji pod warunkiem podania ich treningowi specjalistycznemu, którego rezultaty mogą zostać zweryfikowane poprzez obserwację zmian ich funkcjonowania w charakterze negocjatorów.



Rys. 31.

*Charakterystyka funkcjonowania negocjatorów*

*Źródło: opracowanie własne*

Warto zauważyć, iż negocjatorzy jako swych kopartnerów chętnie widzieliby właśnie osoby z tych ostatnich grup. Zamieszczony poniżej rysunek przedstawia funkcjonowanie wymienionych grup w procesie negocjacyjnym.

Wyniki uzyskane w toku prowadzonych badań empirycznych udowodniły, iż założony plan badawczy został dobrze przygotowany, a zastosowane metody były adekwatne do założonych celów badawczych.

Przedstawiona praca, obok wartości naukowo-poznawczej, może się stać źródłem inspiracji dla ludzi z praktyki gospodarczej – i to zarówno samych negocjatorów, jak i dla trenerów prowadzących szkolenia praktyków w tym zakresie. Wyniki uzyskane w efekcie prowadzonych badań pozwalają ocenić potencjał nego-

cyjny poszczególnych osób oraz umożliwiają organizacjom gospodarczym dokonać oceny pracowników z punktu widzenia tego, czy warto inwestować w niektórych z nich jako przyszłych negocjatorów. Znając umiejętności i predyspozycje niektórych pracowników, można – zgodnie z interesem przedsiębiorstwa – zaplanować dla nich plan szkoleń, aby lepiej przygotować ich do pełnienia roli negocjatorów.

Zaprezentowany powyżej materiał empiryczny i teoretyczny posiada zarówno wartość naukowo-poznawczą, jak i może stać się źródłem wiedzy i inspiracją dla praktyków gospodarczych – oczywiście tej części z nich, którzy zainteresowani są (lub wręcz zmuszeni) do prowadzenia negocjacji gospodarczych.

## BIBLIOGRAFIA

- Adler R. S., Rosen B., Silverstein E. M., *Emotions in Negotiation: How to Manage Fear and Anger*, „Negotiation Journal”, kwiecień 1998.
- Alberti R. E., Emmons M. L., *Your Perfect Right: A Guide to Assertive Living*, 4ed., Impact Publishers, San Luis Obispo 1990.
- Aronson E., Wilson T. D., Akert R. M., *Psychologia społeczna. Serce i umysł*, Zysk i S-ka, Poznań 1997.
- Atkinson G., *The Effective Negotiator*, ed.3, Negotiating System Publications, London 1983.
- Audebert-Lasrochas P., *Profession négociateur*, Les éditions d'organisation, Paris 1997.
- Banaszyk P., *Formułowanie celów strategicznych w zarządzaniu polskim przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 1998.
- Bartkowiak G., Januszek H., *Umiejętności kierownicze*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 1999.
- Bartkowiak G., Januszek H., Pietraszewski M., *Przedsiębiorczość*, cz. I , Wyd. eMPI<sup>2</sup>, Poznań 1995.
- Bazerman M. H., Neale M. A., *Negocjując racjonalnie*, Pracownia Wydawnicza Libra, Olsztyn 1997.
- Belbin M., *Management Teams*, Butterworth-Heinemann, London 1981.
- Bellenger L., *La négociation*, 4ed., Presses Universitaires de France, Paris 1995.
- Berne E., *W co grają ludzie. Psychologia stosunków międzyludzkich*, PWN, Warszawa 1994.
- Birkenbihl V. F., *Komunikacja werbalna. Psychologia prowadzenia negocjacji*, Wyd. Astrum, Wrocław 1997.
- Borkowska S., *Negocjacje zbiorowe*, PWE, Warszawa 1997.
- Bryła J., *Negocjacje międzynarodowe*, Wydawnictwo Terra, Poznań 1997,
- Brzeziński J., *Metodologia badań psychologicznych*, PWN, Warszawa 1996.
- Cameron-Bandler L., Gordon D., Lebeau M., *Know How. Jak rozwiązywać codzienne i niecodzienne problemy*, Marabut, Gdańsk 1992.
- Casse P., *Jak negocjować*, Zysk i S-ka, Poznań 1996.
- Cenin M., *Stres menedżerski i jego zwalczanie*, w: *Psychologia sukcesu*, red. S. Witkowski, PWN, Warszawa 1994.
- Chalvin D., *L'entreprise négociatrice, le pouvoir peut-il se partager?*, Ed. Dunod, Paris 1978.
- Chalvin D., *Les outils de base de l'analyse transactionnelle*, 4 éd., ESF Editeur- Entreprise moderne d'édition, Paris 1990.
- Chęłpa S., Witkowski T., *Psychologia konfliktów*, Wyd. Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 1995.

- Christopher E. M., *Umiejętność negocjowania w biznesie*, Wyd. Zysk i S-ka, Poznań 1998.
- Cooper C.L., Marshall J., *Źródła stresu w pracy kierowniczej i umysłowej*, w: C. L. Cooper, R. Payne, *Stres w pracy*, PWN, Warszawa 1987.
- Dąbrowski P., *Praktyczna teoria negocjacji*, Sorbog, Warszawa 1991.
- Delivré F., *Le pouvoir de négocier*, InterEdition, Paris 1994.
- Deschandol P., *Négociation, PNL et vente: ancrage et synchronisation*, Action Commerciale, luty 1999.
- Domachowski W., *Psychologia społeczna komunikacji niewerbalnej*, Wyd. Edytor, Toruń 1993.
- Domachowski W., Kowalik St., Miluska J., *Z zagadnień psychologii społecznej*, PWN, Warszawa 1984.
- Donaldson M. C., Donaldson M., *Negocjacje*, Wydawnictwo RM, Warszawa 1999.
- Drabik E., *Elementy teorii gier dla ekonomistów*, Wyd. Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 1998.
- Duńska K., *Rozważania wokół zastosowania asertywności w zarządzaniu. Asertywny menedżer w firmie*, maszynopis, Wyższa Szkoła Zarządzania i Bankowości w Poznaniu.
- Dupont C., *La négociation: conduite, théorie, applications*, 4ed., Dalloz, Paris 1994.
- Dupont C., *Un modèle stratégique de la négociation commerciale*, Université des Sciences et Techniques, Lille, Les Cahiers de la Recherche, 1983/2.
- Eagly A. H., Chaiken S., *The Psychology of Attitudes*, Fort Worth, TX: Harcourt Brace Jovanovich, 1993.
- Eicher J., *Sztuka komunikowania się*, Ravi, Łódź 1995.
- Fisher A., *The Pragmatic Perspective of Human Communication. A View from System Theory*, w: F. Dance (ed.), *Human Communication Theory*, New York 1982.
- Fisher R., Ury W., Patton B., *Dochodząc do tak. Negocjowanie bez poddawania się*, PWE, wyd. 2, Warszawa 1994.
- Fowler A., *Jak skutecznie negocjować?*, Petit, Warszawa 1997.
- Fritchie R., Leary M., *Konflikty w przedsiębiorstwie*, Petit, Warszawa 1999.
- Gasl F., *The Process of Escalation of Conflict*, NPI, Holandia 1980.
- Gillen T., *Asertywność*, Petit, Warszawa 1997.
- Gliszczyńska X., *Skala I-E w pracy. Technika pomiaru poczucia kontroli w sytuacji pracy*, PTP, Warszawa 1990.
- Goguein P. L. G., *La négociation, frein et moteur du management*, ESF éditeur, Paris 1993.
- Goleman D., *Inteligencja emocjonalna w praktyce*, Media Rodzina, Poznań 1999.
- Gordon J. R., *A Diagnostic Approach to Organizational Behavior*, Allyn and Bacon, Boston.
- Grice H. D., *Logic of Conversation*, w: *Syntax and Semantics*, Cole P., Morgan J. (eds), Vol. 3, *Speech Acts*, New York 1975.
- Grzesiuk L., Doroszewicz K., Stojanowska E., *Umiejętności menedżera*, Prywatna Wyższa Szkoła Handlowa w Warszawie, Warszawa 1997.

- Gut J., Haman W., *Docenić konflikt, od walki i manipulacji do współpracy*, Kontrakt, Warszawa 1995.
- Hall C. S., Lindzey G., *Teorie osobowości*, PWN, Warszawa 1990.
- Hare B., *Bądź asertywny. Skuteczne sposoby komunikacji*, wyd. Ravi, Łódź 1997.
- Hawkins L., Hudson M., Cornall R., *Prawnik jako negocjator, czyli jak efektywnie negocjować zagadnienia prawne*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1994.
- Helps V., *Negotiating, Evrybody Wins*, BBC Books, London 1992.
- Herbig P. A., Kramer H. E., *Cross-cultural Negotiations: Success through Understanding*, „Management Decision”, Vol. 29, 8/1991.
- Herman M. G., Kogan N., *Effects of Negotiators' Personality on Negotiating Behavior*, w: *Negotiators, Social-Psychological Perspectives*, Sage Publications, red. D. Druckman, Beverly Hills, London 1977.
- Hindle T., *Skuteczne negocjacje*, Wydawnictwo Wiedza i Życie, Warszawa 2000.
- Hofstede G., *Cultures and Organisations. Software of the Mind*, McGraw-Hill Book Company, London 1991.
- Jak żyć z ludźmi?*, MEN, Warszawa 1990.
- Jankowski W., Sankowski T., *Jak negocjować?* Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 1995.
- Januszek H., Krzyminiewska G., *Poradnik negocjatora. Jak sprawnie negocjować*, OPO, Bydgoszcz 1995.
- Jasiczak M., *Równowaga w grach z ograniczoną informacją*, niepublikowana praca magisterska, Poznań 1999.
- Johnson R., *Doskonała praca zespołowa*, Rebis, Poznań 1999.
- Kälin K., Müri P., *Kierować sobą i innymi. Psychologia dla kadry kierowniczej*, Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 1998.
- Kennedy G., *Leksykon, Negocjator*, Studio Emka, Warszawa 1998.
- Kennedy G., *Negocjacje*, Business Press, Warszawa 1999.
- Kępiński A., *Poznanie chorego*, PZWL, wyd. 2, Warszawa 1989.
- Kossowska M., *Sztuka prowadzenia rozmowy kwalifikacyjnej*, w: *Jak poszukiwać i zjednywać najlepszych pracowników*, red. K. Sedlak, Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 1996.
- Kowal J., *Metody statystyczne w badaniach sondażowych rynku*, PWN, Warszawa 1998.
- Kowalczyk E., *Negocjacje – podróż niebanalna*, „Marketing Serwis”, wrzesień 1996.
- Kowalczyk E., *Negocjować w dobrym stylu*, „Marketing Serwis”, listopad 1996.
- Kowalczyk E., *Mediacja i arbitraż jako przykład interwencji trzeciej strony w negocjacjach gospodarczych*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” nr 2/ 1999.
- Kowalczyk E., *Psychospołeczne uwarunkowania osiągnięcia sukcesu w negocjacjach*, „Zeszyty Naukowe WSZiB w Poznaniu”, rok II, 1(3), Poznań 1998.
- Kozielecki J., *Konflikt, teoria gier i psychologia*, PWN, Warszawa 1970.
- Król-Fijewska M., *Trening asertywności*, PTP, Warszawa 1993.
- Launay R., *La négociation. Application pratiques*, 3éd., Paris 1990.
- Leech G. N., *Principles of Pragmatics*, Longman, London 1983.

- Lindeenfield G., *Asertywność, czyli jak być otwartym, skutecznym i naturalnym*, wyd. Ravi, Łódź 1994.
- Macquin A., Vendre. *Stratégie, hommes, négociations*, Publi Union, Paris 1998.
- Małowski M., Wieczorek A., Sosnowska H., *Konkurencja i kooperacja. Teoria gier w ekonomii i naukach społecznych*, PWN, Warszawa 1997.
- Marsh P. D. V., *Contract Negotiation Handbook*, 2ed., Gower Press Limited, Epping, Essex 1990.
- Mastenbroek W., *Negocjowanie*, PWN, Warszawa 1996.
- Maubert J. F., *Négociier, Les clés pour réussir*, Dunod, Paris 1991.
- Mączyński J., *Modelowanie zachowań asertywnych u menedżera*, w: *Psychologia sukcesu*, red. S. Witkowski, PWN, Warszawa 1994.
- Meer van K., Neijenhof van J., *Elementarne umiejętności społeczne*, Centrum Metodyczne Doskonalenia Nauczycieli Średniego Szkolnictwa Medycznego, Warszawa 1993.
- Mendel T., *Skuteczne negocjacje kupieckie*, WSMiZ w Lesznie, Leszno 1996.
- Mika S., *Jak modyfikować własne zachowania*, PWN, Warszawa 1987.
- Mika S., *Psychologia społeczna*, PWN, Warszawa 1981.
- Mullins L., *Management and Organizational Behaviour*, 4 ed., Pitman Publishing, London 1996.
- Murray H. A., *Explorations in Personality*, Oxford Univ. Press, New York 1953.
- Nęcki Z., *Komunikacja międzyludzka*, Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 1996.
- Nęcki Z., *Negocjacje w biznesie*, Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 1994.
- Neidhardt E. J., Weinstein M. S., Conry R. F., *Jak opanować stres*, Wyd. M&A Communications Polska, Lublin 1996.
- Nierenberg G. I., *Sztuka negocjacji jako metoda osiągania celu*, Studio Emka, Warszawa 1994.
- Nogalski B., Jarocki P., *Komunikacja niewerbalna w negocjacjach międzynarodowych. Uwarunkowania kulturowe*, TNOiK, Bydgoszcz 1995.
- Nowak S., *Pojęcie postawy w teoriach i stosowanych badaniach społecznych*, w: *Teorie postaw*, red. S. Nowak, PWN, Warszawa 1973.
- O'Connor J., Seymour J., NLP. *Wprowadzenie do programowania neurolingwistycznego*, Zysk i S-ka, Poznań 1996.
- Olejnik M., *Nazywam się Kuchciak*, „Gazeta Wyborcza” z 12.06.1999.
- Olson J.M., Zanna M.P., *Attitudes and Attitude Change*, „Annual Review of Psychology” 44/1993.
- Owen G., *Teoria gier*, PWN, Warszawa 1975.
- Paul-Cavallier F. J., *Wizualizacja*, Rebis, Poznań 1992.
- Pedler M., Boydel T., *A Manager guide to Self-development*, McGraw-Hill 1978.
- Perrotin R., Heusschen P., *Kupić z zyskiem. Negocjacje handlowe*, Poltext, Warszawa 1994.
- Peters T. J., Waterman R. H., *In Search of Excellence*, Harper and Row, New York 1982.
- Pietrasieński Z., *Zdolności*, w: *Psychologia*, red. T. Tomaszewski, PWN, Warszawa 1975.

- Programowanie Neuro-Lingwistyczne. Nowa technologia osiągnięcia sukcesów*, Wydawnictwo Medium, Warszawa 1996.
- Pruit D. G., *Negotiation Behavior*, Academic Press, New York 1981.
- Pszczółowski T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław 1978.
- Raiffa H., *The Art and Sciences of Negotiation*, Harvard University Press, 12ed., Cambridge Massachusetts, London 1994.
- Ratajczak Z., *Zaufanie interpersonalne*, w: *Człowiek jako podmiot życia społecznego*, red. X. Gliszczyńska, Ossolineum, Wrocław 1983.
- Rebber A., *Słownik psychologii*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2000.
- Reddin B., *Testy dla menedżerów stawiających na efektywność*, Wyd. Almapress, Warszawa 1993.
- Rees S., Graham R.S., *Bądź sobą. Trening asertywności*, Książka i Wiedza, Warszawa 1993.
- Robins S., *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 1998.
- Rojot J., *Negotiation: From Theory to Practice*, Macmillan, London 1991.
- Rotter B. A., *A New Scale for the Measurement of Inetpersonal Trust*, „Journal of Personality”, 26/1967.
- Rządca R., Wujec P., *Negocjacje*, PWE, Warszawa 1998.
- Salacuse J. W., *Negocjacje na rynkach międzynarodowych*, PWE, Warszawa 1994.
- Schopenhauer A., *Erystyka czyli sztuka prowadzenia sporów*, Almapress, Kraków 1986.
- Schroeder J., *Kulturowe uwarunkowania negocjacji w biznesie międzynarodowym*, w: *Transformacja handlu zagranicznego w Polsce: od monopolu i reglamentacji do wolnego handlu i wymienialności*, red. J. Schroeder, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 1996.
- Schukart P., *Die Aktivierungstheorie als Bezugsrahmen einer käuferorientierten Kommunikationsstrategie*, praca magisterska, Padeborn 1985.
- Selva C., *La programmation neuro-linguistique appliquée à la négociation*, ESF éditeur, Paris 1991.
- Siek S., *Treningi relaksacyjne*, Akademia Teologii Katolickiej, Warszawa 1990.
- Siek S., *Wybrane metody badania osobowości*, Akademia Teologii Katolickiej, Warszawa 1983.
- Steele P., Murphy J., Russill R., *It's a Deal, A Practical Negotiation handbook*, McGraw-Hill Book Company, London 1989.
- Stoner J. A. F., Wankel Ch., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997.
- Sperling A.P., *Psychologia*, Zysk i S-ka, Poznań 1995.
- Strategor, *Zarządzanie firmą*, PWE, Warszawa 1995.
- Szaban J., *Negocjowanie jako jedna z technik zarządzania*, „Doskonalenie Kadr Kierowniczych” 2/1986 Warszawa.
- Thomson P., *Sposoby komunikacji interpersonalnej*, Wyd. Zysk i S-ka, Poznań 1998.
- Thorslund C., *Interpersonal Trust: A Review and Examination of Concept*, „Gateborg Psychological Reports”, 1976.



- Tomaszewski T., *Podstawowe formy organizacji i regulacji zachowania*, w: *Psychologia*, red. T. Tomaszewski, PWN, Warszawa 1975.
- Tyszka T., *Konflikty i strategie. Niektóre zastosowanie teorii gier*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 1978.
- Ury W., *Odchodząc od Nie. Negocjowanie od konfrontacji do kooperacji*, PWE, Warszawa 1995.
- Waszkiewicz J., *Jak Polak z Polakiem?, Szkice o kulturze negocjowania*, PWN, Warszawa-Wrocław 1997.
- Winch A., Winch S., *Techniki sprzedaży i negocjacji*, Difin, Warszawa 1998.
- Wiszniewski A., *Jak przekonująco mówić i przemawiać*, Wydawnictwo Text, Warszawa 1996.
- Zakrzewska M., *Eksploracyjna i confirmacyjna analiza czynnikowa*, „Kolokwia Psychologiczne” 3/1995; „Nowe idee w metodologii psychologii”, Instytut Psychologii PAN, Warszawa.
- Zaleski Z., *Psychologia zachowań celowych*, PWN, Warszawa 1991.
- Zawadzki B., Strelau J., Szczepaniak P., Śliwińska M., *Inwentarz osobowości NEO-FFI, Costy i McCrae*, PTP, Warszawa 1998.
- Zbiegień-Maciąg L., *Negocjowanie i negocjacje – sposób na konflikty*, Centrum Kreowania Liderów, wyd. 2, Warszawa 1990.
- Zieleniewski J., *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1981.
- Zuker E., *Mastering Assertivness Skills*, AMACOM, New York 1983.

**Elżbieta Kowalczyk**

**PSYCHOSOCIAL CONDITIONING OF BUSINESS NEGOTIATIONS  
(Summary)**

The book discusses psychosocial conditioning which influence professional negotiators. The aim of the book is to identify, systematise and differentiate those above mentioned factors which are particularly important for a negotiator's job. The first three parts are of theoretical character and the fourth part presents the results of studies carried out by the author.

The first part discusses the process of business negotiations with special reference to the phases of that process, strategies, styles and principles of formulating the goals of negotiations.

The second part is devoted to the analysis of psychological and social factors which influence participants of the negotiating process (representatives of different institutions). According to the author the key factors include some selected traits of personality and psychological skills, perception of time, culture, the place where negotiations are held and the rules of creating a negotiating team.

The subsequent part is devoted to different application possibilities of various theoretical concepts in order to analyse and improve negotiating behaviours. Particularly important in this field seem to be transaction analysis, neurolinguistic programming and the theory of games.

The fourth part contains the author's original studies carried out in the group of 134 professional negotiators who by means of statistical methods were divided into four groups, according to how they perform their job (understood as coping with the role of a professional negotiator, formulating and attaining negotiating goals). The author compares members of particular groups, analysing their skills and personality traits, different perception of negotiating partners and their attitudes to the organisation they represent. Recapitulating the results obtained, the author presents a confirmation model of negotiators' performance which explains mutual relations between the discussed dependent and independent variables.

## SPIS TABEL

Tab. 1. Rodzaje negocjacji .....	14
Tab. 2. Czteroetapowa analiza procesu negocjacji .....	16
Tab. 3. Sześćoetapowe procesy negocjacji .....	16
Tab. 4. Uwarunkowania wyboru stylu konfrontacyjnego bądź kooperacyjnego .....	30
Tab. 5. Zbiorcze porównanie stylów miękkiego, twardego i rzeczowego .....	34
Tab. 6. Zależność celów organizacyjnych i celów negocjacyjnych według koncepcji Zieleniewskiego .....	47
Tab. 7. Cele organizacyjne a cele negocjacyjne na podstawie koncepcji Grossa .....	48
Tab. 8. Potrzeby negocjatorów i zachowania pomocne .....	63
Tab. 9. Zachowania asertywne w negocjacjach .....	72
Tab. 10. Zachowania ciepłe–zimne w negocjacjach .....	79
Tab. 11. Charakterystyka negocjatorów z odmiennych kręgów kulturowych .....	100
Tab. 12. Typologia grupowa ról wg M.Belbin .....	108
Tab. 13. Macierz wypłat w grze „dylemat więźnia” .....	140
Tab. 14. Ogół czynników psychospołecznych .....	150
Tab. 15. Przyjęte wskaźniki badawcze i zastosowane narzędzia badawcze .....	155
Tab. 16. Obszary pełnienia roli negocjatora .....	159
Tab. 17. Struktura wiekowa grupy badawczej .....	162
Tab. 18. Częstotliwość negocjowania w grupie badawczej .....	163
Tab. 19. Charakterystyka przynależności branżowej badanych .....	163
Tab. 20. Charakterystyka oferty firm osób badanych .....	164
Tab. 21. Wielkość zatrudnienia w firmach osób badanych .....	164
Tab. 22. Charakterystyka wyników finansowych macierzystych firm negocjatorów .....	164
Tab. 23. Charakterystyka grupy metodycznej – nieskutecznej (skupienie 1) .....	168
Tab. 24. Charakterystyka grupy niemethodycznej – skutecznej (skupienie 2) .....	169
Tab. 25. Charakterystyka grupy metodycznej – skutecznej (skupienie 3) .....	169
Tab. 26. Charakterystyka grupy niemethodycznej – nieskutecznej (skupienie 4) .....	170
Tab. 27. Zależność skupień od płci .....	171
Tab. 28. Zależność skupień od wykształcenia .....	171
Tab. 29. Zależność skupień od stanowiska .....	172
Tab. 30. Poziom umiejętności badanych na poszczególnych poziomach funkcjonowania negocjatorów .....	176
Tab. 31. Zróżnicowanie wyników w teście ACL (wyrażone w skali tenowej) .....	187
Tab. 32. Spostrzegane umiejętności kopartnera .....	195
Tab. 33. Zróżnicowanie wyników kopartnera w teście przymiotników .....	200
Tab. 34. Różnice w spostrzeganiu umiejętności psychologicznych swoich i kopartnera .....	203
Tab. 35. Zróżnicowanie w spostrzeganiu cech osobowości: obraz własny – obraz kopartnera .....	209
Tab. 36. Wyniki testu: perspektywa otoczenia a radzenie sobie w negocjacjach .....	222

## WYDAWNICTWO AKADEMII EKONOMICZNEJ W POZNANIU

Poleca następujące książki:

- **Witold Jurek**, Konstrukcja i analiza portfela papierów wartościowych o zmiennym dochodzie
- **Beata Skowron-Mielnik**, Zarządzanie czasem pracy w przedsiębiorstwie
- Uwarunkowania i możliwości sterowania ryzykiem w produkcji rolnej, pod red. **Haliny Szulce**
- Hedging i nowoczesne usługi finansowe, pod red. **Mariana Biegańskiego i Alfreda Janca**
- **Ryszard Domański**, The Innovative City
- **Iwona Roeske-Słomka**, Dochody i wydatki gospodarstw domowych w Polsce w latach 1993–1997
- **Beata Stępień**, Procesy przystosowawcze przedsiębiorstw postsocjalistycznych do warunków rynkowych
- Eurologistyka drogą do sukcesu firmy. II Ogólnopolskie Warsztaty Logistyczne, pod red. **Elżbiety Gołembskiej**
- Bankowość komercyjna w rozwiniętych systemach bankowych. Studium wybranych krajów, pod red. **Alfreda Janca**
- Economy in transition. Problems, ideas, solutions. Proceedings of Lubniewice 2000, pod red. **Alfreda Janca**
- Nowe usługi bankowe na tle wybranych problemów organizacji i zarządzania bankiem uniwersalnym, pod red. **Alfreda Janca**
- Marketing usług profesjonalnych. Materiały konferencyjne, tom. 2, pod red. **Kazimierza Rogozińskiego**
- **Tadeusz Mendel**, Partycypacja w zarządzaniu współczesnymi organizacjami
- Logistyka w tworzeniu przewagi konkurencyjnej firmy, pod red. **Marka Ciesielskiego**

---

Książki można nabywać w Księgarni Ekonomicznej w Poznaniu, Spółka z o.o. (Collegium Altum, I piętro), ul. Powstańców Wielkopolskich 16, 61-895 Poznań  
tel. (061) 854 31 48, tel./fax 854 31 47  
[www.ksiegarnia-ae.pl](http://www.ksiegarnia-ae.pl), e-mail: [info@ksiegarnia-ae.pl](mailto:info@ksiegarnia-ae.pl)

Księgarnia prowadzi również sprzedaż wysyłkową.

## SPIS RYSUNKÓW

Rys. 1. Konsekwencje dymensji „zaufanie i znajomość” dla procesu negocjacji .....	19
Rys. 2. Oś współpraca–walka jako dymensja charakteryzująca zachowanie negocjatora .....	35
Rys. 3. Oś elastyczność–unikanie jako dymensja charakteryzująca zachowanie negocjatora .....	35
Rys. 4. Style negocjacji wg Mastenbroeka .....	36
Rys. 5. Przykład określenia celów negocjacji .....	44
Rys. 6. System ZPC jako metoda wyznaczania celów negocjacyjnych .....	49
Rys. 7. Obszary w teorii negocjacji jako zaspokajania potrzeb .....	62
Rys. 8. Elementy komunikacji niewerbalnej wg P. Schukarta .....	77
Rys. 9. Style reagowania na konflikty .....	82
Rys. 10. Układ zależności negocjator–organizacja–otoczenie .....	90
Rys. 11. Graficzny obraz transakcji komplementarnych .....	115
Rys. 12. Graficzny obraz transakcji skrzyżowanych .....	117
Rys. 13. Graficzny obraz transakcji trójkątnych .....	118
Rys. 14. Graficzny obraz transakcji ukrytych .....	120
Rys. 15. Cztery pozycje życiowe w analizie transakcyjnej .....	121
Rys. 16. Charakterystyka skupień negocjatorów .....	167
Rys. 17. Poziom umiejętności komunikacyjnych badanych .....	180
Rys. 18. Typy zachowań badanych w sytuacjach zawodowych .....	181
Rys. 19. Style rozwiązywania konfliktów przez badanych .....	184
Rys. 20. Zobrazowanie statystycznie istotnych różnic w skalach testów przymiotników ACL .....	192
Rys. 21. Asertywność kopartnera .....	195
Rys. 22. Styl rozwiązywania konfliktów kopartnera .....	196
Rys. 23. Styl negocjacji kopartnera .....	196
Rys. 24. Obraz kopartnera w wybranych skalach testu przymiotników ACL .....	202
Rys. 25. Umiejętności asertywne. Porównanie: wynik własny – wynik kopartnera ..	205
Rys. 26. Styl rozwiązywania konfliktów. Porównanie: wynik własny – wynik kopartnera .....	207
Rys. 27. Wynik porównania: obraz własny negocjatora – obraz kopartnera (test ACL). Grupa metodyczna – nieskuteczna .....	214
Rys. 28. Wynik porównania: obraz własny negocjatora – obraz kopartnera (test ACL). Grupa niemetyczna – skuteczna .....	217
Rys. 29. Wynik porównania: obraz własny negocjatora – obraz kopartnera (test ACL), grupa niemetyczna – nieskuteczna .....	219
Rys. 30. Konfirmacyjny model funkcjonowania negocjatora .....	228
Rys. 31. Charakterystyka funkcjonowania negocjatorów .....	233