

# Negocjacje biznesowe ze szczególnym uwzględnieniem fazy przygotowań<sup>1</sup>

Agata Jaskólska

*Klinika Medycyny i Ginekologii Estetycznej Bona Dea w Krakowie*

Celem niniejszego artykułu jest zwięzłe opisanie procesu negocjacji ze szczególnym uwzględnieniem fazy przygotowań. Artykuł powstał na bazie wniosków i przemyśleń z kilkuletnich badań własnych, poświęconych negocjacjom (szczególnie biznesowym). Jako wieloletni negocjator i prezes Krajowego Stowarzyszenia Negocjatorów autorka uważa, że faza wstępna jest często niedoceniana, choć ma wielkie znaczenie dla rezultatów negocjacji. Zarówno badania własne – analiza porównawcza literatury przedmiotu, badania ankietowe i studia przypadków – jak też praktyczne doświadczenia związane z negocjacjami pozwoliły na opracowanie autorskiego modelu negocjacji. Autorka wyraża nadzieję, że jej artykuł zainteresuje menedżerów, których umiejętność prowadzenia negocjacji stanowi istotny element portfela kompetencji, a także pracowników naukowych, zajmujących się zawodowo tą problematyką.

**Słowa kluczowe:** negocjacje, negocjacje w biznesie, fazy negocjacji, przygotowanie do negocjacji, elementy fazy przygotowania do negocjacji

## Wprowadzenie

Demokratyzacja życia i zasada swobody zawierania umów sprawiają, że istotnego znaczenia nabierają negocjacje oraz umiejętność ich prowadzenia. Zawarcie umowy bardzo często poprzedza proces negocjacji. Proces ten może być złożony, wieloetapowy i trudny, zwłaszcza wówczas, gdy porozumienia i umowy dotyczą kontraktów znacznej wartości lub gdy silnie wpływają na dalsze losy partnerów.

---

<sup>1</sup> Artykuł powstał na bazie pracy doktorskiej, obronionej na Wydziale Zarządzania i Komunikacji Społecznej w Instytucie Ekonomii i Zarządzania Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie w roku 2015. Promotorem był prof. dr hab. Tadeusz Oleksyn.

Kompetencje w zakresie negocjowania, szczególnie zaś związana z nimi wiedza i umiejętności, stają się coraz ważniejsze i potrzebniejsze. Przydatne są w zarządzaniu organizacjami lub ich wyodrębnionymi obszarami, jak również w zarządzaniu projektami. Znajomość procesów negocjacji jest niezbędna także w skali szerszej niż mikroekonomiczna, a mianowicie w polityce zagranicznej, gospodarczej, społecznej, w wojskowości, w firmach o globalnym zasięgu itd. Negocjacje powiązane są również z procesem podejmowania decyzji, rozwiązywaniem problemów i wyborem najlepszych metod przed podjęciem ostatecznej decyzji. Definiowanie i uzgadnianie sposobów rozwiązywania problemów może odbywać się w wielu różnych obszarach działalności organizacji. Może m.in. dotyczyć wyboru strategii, planów działania, produktów, rynków, technologii i procesów, polityki wobec interesariuszy, polityki personalnej, wynagrodzeń oraz wielu innych. Niezależnie od obszaru zarządzania i stosowanych technik ważne jest wybranie rozwiązań gwarantujących, że decyzje będą mogły zostać wdrożone. Gdy na etapie wyboru właściwego rozwiązania pojawi się konflikt i członkowie zespołu nie potrafią uzgodnić jednego właściwego rozwiązania, ważne będą umiejętności negocjacyjne lidera zespołu, który doprowadzi do uzyskania porozumienia na drodze wzajemnych ustępstw.

Koncentracja autorki na fazie przygotowań wstępnych do negocjacji wynika w znacznym stopniu z przekonania wyniesionego z doświadczeń własnych, że faza ta jest szczególnie ważna dla całego tego procesu i jego efektywności, a zarazem jest najczęściej niedoceniana. Rzadko spotyka się podejście modelowe i usystematyzowane, specyfikacje działań, jakie należy podjąć przed przystąpieniem do rozmów, uporządkowane pod względem ważności. Menedżerowie prowadzący na co dzień negocjacje w biznesie zazwyczaj mają świadomość istnienia fazy przygotowań, jednak często z braku czasu lub niedoceniania jej potrzeby traktują ją drugoplanowo, a niekiedy niemal całkowicie pomijają. Tymczasem dobre przygotowanie się zasadniczo zwiększa prawdopodobieństwo osiągnięcia korzystnego porozumienia końcowego.

## Uwagi o procesie negocjacji

W literaturze przedmiotu autorzy w różny sposób definiują zarówno proces negocjacji, jak też jego fazy. Autorka bierze pod uwagę jedynie negocjacje prowadzone na płaszczyźnie biznesowej. Negocjacje te rozumie jako proces, który składa się z trzech głównych faz, tj.: przygotowania, negocjacji właściwych i zawarcia kontraktu końcowego. Strony biorące w nim udział dążą do osiągnięcia założonego celu głównego i celów szczegółowych. Negocjacje biznesowe autorka definiuje jako

rozmowy dwóch lub więcej stron, które mają częściowo rozbieżne cele, a które mimo to dążą do zawarcia wzajemnie akceptowanego kontraktu końcowego, uzgodnionego w procesie wymiany argumentów i kontrargumentów, dyskusji i uzgadniania stanowisk oraz przewycięzania pojawiających się konfliktów. Te dążenia nie zawsze kończą się sukcesem. Dwa główne cele negocjacji to osiągnięcie porozumienia oraz ewentualne stworzenie przesłanek dla dalszej współpracy w wyniku pozytywnych doświadczeń i wzajemnego zaufania.

W zarządzaniu procesem negocjacji oczekuje się od osób w to zaangażowanych oprócz kompetencji negocjacyjnych również pewnej wiedzy z teorii zarządzania, użytecznej w kierowaniu zespołem negocjacyjnym, planowaniu i organizowaniu tego procesu, analizowaniu, kontrolowaniu i korygowaniu jego przebiegu, zarządzaniu czasem. Prowadzone negocjacje mają wpływ na sprawne funkcjonowanie zarówno wewnątrz organizacji, między jej poszczególnymi obszarami, jak i na zewnątrz, tj. w otoczeniu konkurencyjnym, wśród klientów, dostawców, innych kontrahentów, obecnych i potencjalnych konkurentów. Zdaniem autorki dobre przygotowanie do negocjacji radykalnie zwiększa prawdopodobieństwo sprawnego przebiegu całego procesu i zawarcie korzystnego kontraktu końcowego. Na podstawie przygotowania wstępnego można ocenić poziom profesjonalizmu, jaki prezentują strony. Dzięki dobremu przygotowaniu się łatwiej zarządzać całym procesem negocjacji. Odpowiednie przemyślenie i zaplanowanie poszczególnych działań zwiększa ich efektywność, a w wielu przypadkach skraca czas, jaki strony muszą poświęcić na rozmowy, aby osiągnąć założone cele. Na dzisiejszym rynku, który na ogół nie jest już rynkiem producenta, bardzo ważne stało się zarządzanie relacjami z klientem. Budowanie przyjaznych relacji jest niezbędne nie tylko z punktu widzenia doraźnych interesów, ale także dla współpracy w przyszłości. Stąd też coraz częściej odchodzi się od negocjacji konfrontacyjnych, preferując negocjacje nastawione na współpracę. Zasadą staje się coraz częściej tworzenie konstruktywnych rozwiązań, w których każda ze stron odchodzi zadowolona od stołu negocjacyjnego.

Cztery klasyczne funkcje zarządzania – planowanie, organizowanie, przewodzenie i kontrolowanie – można teraz zaobserwować również w procesach związanych z negocjowaniem. Tu bowiem także planuje się i organizuje negocjacje, przewodzi zespołom negocjacyjnym, kontroluje przebieg negocjacji i ich wyniki.

Negocjacje związane są na ogół z odmiennymi punktami widzenia, większymi czy mniejszymi różnicami interesów, z procesem uzgadniania i podejmowania decyzji, nierzadko trudnych i w warunkach pewnego ryzyka. W procesie negocjacji często pojawia się konflikt i impas, dlatego też uczestnicy, zwłaszcza liderzy zespołów negocjacyjnych, powinni posiadać odpowiednie kompetencje. Umiejętności zarządzania procesem negocjacji należałoby oczekiwać jeśli nie od wszystkich, to od większości menedżerów w organizacji, jak również od specjalistów handlowych

oraz innych osób zawodowo zajmujących się negocjacjami. Umiejętności negocjacyjne można do pewnego stopnia opanować na szkoleniach poprzez odgrywanie ról i udział w różnych symulacjach, jednak taka nauka nie zastąpi negocjacji w świecie rzeczywistym, które mogą się różnie potoczyć. Dlatego umiejętności prowadzenia rokowań i negocjacji najlepiej rozwijać poprzez doświadczenie.

W literaturze przedmiotu faza przygotowań nie została dostatecznie opisana. Autorka stworzyła na podstawie badań własnych i literatury przedmiotu model struktury fazy przygotowania do negocjacji, który zostanie zaprezentowany i omówiony w dalszej części.

Działania podejmowane przed przystąpieniem do fazy negocjacji właściwych zapewniają większą swobodę rozmów. Przygotowane obszary negocjacyjne i zdefiniowany cel główny pozwalają na czynienie ustępstw wobec drugiej strony bez działania na własną szkodę (podpisania niekorzystnego dla siebie kontraktu końcowego). W fazie negocjacji właściwych emocje często zakłócają racjonalne myślenie, a tym samym prowadzą do impasu, który może spowodować nawet zerwanie negocjacji. Dobrze przygotowana i przeprowadzona faza przygotowań wstępnych ułatwia uniknięcie zerwania negocjacji, co jest często niekorzystne dla obu stron.

## Faza przygotowania do negocjacji

Dobre przygotowanie do negocjacji gwarantuje sprawny przebieg całego procesu i zawarcie korzystnego kontraktu końcowego. Faza przygotowania do negocjacji jest ważnym etapem planowania przed podjęciem negocjacji właściwych.

Składa się z kilku opisanych niżej elementów.

### Ustalenie celów negocjacji

Najważniejsze w fazie przygotowań jest zdefiniowanie celów, jakie zamierza się osiągnąć dzięki negocjacjom na płaszczyźnie teoretycznej i praktycznej. Celem teoretycznym jest rozpoznanie i scharakteryzowanie elementów mających wpływ na przebieg negocjacji, natomiast celem praktycznym jest identyfikacja interesów stron i działanie skierowane na osiągnięcie porozumienia, w przypadku gdy część interesów jest wspólna, a część rozbieżna (Kałużna-Drewińska, 2006). Inny podział można zaproponować, analizując cele z perspektywy czasowej. I tak, cele długoterminowe mają dłuższy horyzont czasowy i często wiążą się z zamiarem dalszej współpracy, a cele krótkoterminowe ograniczają się zazwyczaj do konkretnych negocjacji. Cele negocjacji mogą być wymierne (określone liczbowo) i niewymierne. Tymi drugimi są często:

- ukształtowanie dobrych stosunków z partnerami negocjacji,
- określenie wspólnych i rozbieżnych interesów,
- poprawa wizerunku partnera negocjacji,
- sprawdzenie wiarygodności partnera,
- stworzenie płaszczyzny do dalszej współpracy,
- osiągnięcie trwałych porozumień (Kałużna-Drewińska, 2006).

Po ustaleniu celów własnych należy przeanalizować cele drugiej strony, a następnie porównać je ze swoimi. Istotnym i często występującym błędem jest postrzeganie potrzeb drugiej strony przez pryzmat własnych celów i wartości. Skupienie się na możliwych potrzebach partnera zwiększa szanse na wypracowanie obopólnie korzystnego rozwiązania konfliktu interesów stron. Może się bowiem okazać, że to, na czym zależy jednej stronie, dla drugiej nie ma tak dużego znaczenia i jest ona gotowa pójść na ustępstwa, często w zamian za pewne ustępstwa drugiej strony.

### Określenie strategii i technik negocjacji

Po zdefiniowaniu celów długoterminowych oraz krótkoterminowych dokonuje się wyboru strategii negocjacyjnej i pożądaných taktyk, które będą wykorzystywane w fazie negocjacji właściwych. Jeżeli stronie negocjacji zależy na dobrych stosunkach z partnerem rozmów, jak również osiągnięciu porozumienia korzystnego dla każdej ze stron, jako strategię negocjacji wybierze zapewne model wygrana–wygrana. Gdy zaś głównym zamiarem jest uzyskanie jak najkorzystniejszego wyniku dla siebie, wtedy często przyjmuje strategię wygrana–przegrana. W strategii negocjacyjnej zawarte są ogólne sposoby prowadzenia negocjacji, techniki negocjacyjne oraz właściwa taktyka. Na podstawie zdefiniowanych strategii można dokonać wyboru jednej z dwóch technik – negocjacji integracyjnych lub konfrontacyjnych. W negocjacjach integracyjnych konflikt postrzegany jest jako gra o sumie niezerowej, a więc wygrana jednej strony może wiązać się także z wygraną drugiej strony. W negocjacjach konfrontacyjnych druga strona postrzegana może być jako przeciwnik, a nawet wróg, nie zaś partner negocjacji (Nęcki, 2003).

### Zdefiniowanie kwestii negocjacyjnych

W fazie przygotowań do negocjacji należy zdefiniować sprawy, które mają być przedmiotem rozmów. Analiza dotyczy spraw, jakie poruszy się w fazie negocjacji właściwych, oraz możliwych kwestii negocjacyjnych zaproponowanych przez drugą stronę.

Zdefiniowanie możliwych kwestii negocjacyjnych następuje poprzez:

- przeprowadzenie analizy konfliktu, jeżeli miał on bądź ma miejsce,
- wcześniejsze doświadczenia związane z charakterem negocjacji,
- zebranie informacji i konsultacji na temat przedmiotu rozmów,
- zastosowanie metody twórczego generowania pomysłów – zazwyczaj burzy mózgów (Kamiński, 2003).

Następnie należy zhierarchizować negocjowane kwestie od najważniejszych do mniej ważnych. Ułatwi to podejmowanie w fazie negocjacji właściwych szybszych decyzji dotyczących wielkości ustępstw w poszczególnych sprawach. Pragmatyczny negocjator będzie starał się czynić ustępstwa jedynie w kwestiach o mniejszym dla niego znaczeniu.

### Ustalenie obszaru negocjacji

Przed spotkaniem z drugą stroną warto zdefiniować zakres negocjacyjny każdej poruszanej kwestii. Trzeba wziąć pod uwagę trzy elementy: punkt wyjścia, punkt docelowy i punkt oporu.

Punkt wyjścia w negocjacjach to problem, od którego zamierzamy rozpocząć negocjacje. Jego pułap zależy od kilku elementów:

- stopnia, w jakim stronie zależy na osiągnięciu wyniku,
- czasu, jaki strony chcą poświęcić na negocjacje,
- przewidywać, jaki będzie punkt startowy drugiej strony,
- ustępstw, jakie strona jest skłonna zrobić,
- uprzednich doświadczeń negocjacyjnych z tym partnerem.

Punkt docelowy jest to punkt, jaki zamierza ostatecznie osiągnąć strona w negocjacjach. Stanowi on pewien przedział, którego osiągnięcie na drodze negocjacji będzie zadowalające dla danej strony. Oczywiście jest, że nie należy ujawniać tego punktu drugiej stronie.

Punkt oporu jest punktem, w którym dalsze negocjacje nie mają sensu, ponieważ przyjęcie proponowanych ustępstw w dalszej części rozmów może przynieść jedynie straty (Balawajder, 1998).

W sytuacji, gdy zostanie osiągnięty punkt oporu w mało ważnej kwestii, nie należy odstępować od negocjacji, lecz dążyć do osiągnięcia punktu docelowego w najważniejszych kwestiach. Z racji tego, że negocjacje są procesem dynamicznym, zmiennym w czasie, trzeba przyjąć w nich postawę elastyczną i dostosowywać się do zmiennych warunków. Najważniejsza wydaje się szybka analiza różnych posunięć w stosunku do założonych celów.

Każdy z określonych punktów powinien mieć nadaną realną wartość. Nie stosuje się tutaj oznaczeń jakościowych, lecz ilościowe. Gdy strona nie ma sprecyzowanych celów, wówczas jest to utrudnione.

## Opisanie własnej BATNA

Zanim przystąpi się do negocjacji, warto określić najlepszą alternatywę dla negocjowanego porozumienia, którą wyraża akronim BATNA (*Best Alternative to a Negotiated Agreement*). BATNA ukazuje sensowność odejścia od stołu negocjacyjnego w sytuacji, gdy ujawniają się inne niż negocjacje możliwości zrealizowania swoich potrzeb i interesów. Stworzenie swojej BATNA wymaga wykonania trzech kroków:

- określenia wszystkich możliwych działań, jakie można podjąć, gdyby porozumienie nie doszło do skutku,
- udoskonalenia kilku najbardziej obiecujących pomysłów i przekształcenia ich w praktyczne możliwości działania,
- dokonanie wyboru jednej możliwości, która w tym momencie wydaje się najlepsza (Fisher, Ury, 2009).

Im lepsza BATNA, tym większe możliwości wpływania na warunki negocjowanego porozumienia. BATNA może zwiększyć siłę negocjatora, ponieważ stanowi punkt odniesienia dla ofert negocjatora i kontrofert drugiej strony. W sytuacji, gdy oferta strony drugiej jest lepsza niż zapisana BATNA, trzeba rozważyć jej przyjęcie. Jeśli jest gorsza, należy się domagać jej modyfikacji; w przeciwnym razie nie powinno dojść do fazy negocjacji właściwych.

BATNA daje kryteria do oceny sytuacji. Negocjatorzy powinni brać pod uwagę warianty alternatywnych rozwiązań zanim przystąpią do fazy negocjacji właściwych i będą oceniać każdy z proponowanych warunków porozumienia. W fazie negocjacji właściwych należy zmieniać swoją BATNA w zależności od informacji uzyskanych od drugiej strony. Im więcej się wie na temat możliwości drugiej strony, tym lepiej jest się przygotowanym do negocjacji. Jak już wspomniano, dobry negocjator powinien zawsze przyjmować postawę elastyczną i dostosowywać się do zmieniających się sytuacji.

## Wybór miejsca prowadzonych negocjacji

Miejsce prowadzonych negocjacji również ma wpływ na przebieg rozmów i jest istotne w trzech wymiarach:

- usytuowania (swoój teren, teren drugiej strony, miejsce neutralne),
- infrastruktury, kameralności itp.,
- poziomu komfortu negocjatorów (Cenker, 2002).

Negocjatorzy stoją przed wyborem jednej z trzech możliwych opcji: swój teren, teren drugiej strony, teren neutralny. Każda z zaprezentowanych opcji ma pewne zalety i wady, które zostaną scharakteryzowane poniżej. Przewaga

strony negocjującej na własnym terenie wynika przede wszystkim ze znajomości środowiska, w którym prowadzone są rozmowy. Jako główną zaletę wyróżnia się większy komfort psychiczny w związku z przebywaniem u siebie. Negocjator prowadzący rozmowy na swoim terenie ma wpływ na procedurę negocjacji. To on jest gospodarzem i on decyduje głównie o czasie pracy zespołu i czasie przerw, posiłkach, menu. Zyskuje w ten sposób pewną przewagę psychologiczną nad partnerem procesu negocjacyjnego. W zależności od obranej strategii negocjacyjnej i charakteru relacji z drugą stroną gospodarz odpowiednio wpływa na klimat spotkania. Atmosferę przyjacielską tworzy przede wszystkim w sytuacji, gdy jego stosunki z drugą stroną są dobre, jak również, gdy dąży do zawarcia porozumienia satysfakcjonującego każdą stronę. Wielu negocjatorów, mając świadomość jednostronnej relacji z drugą stroną, tworzy atmosferę konfrontacyjną, w której stronom zależy przede wszystkim na przeforsowaniu swojego rozwiązania.

Prowadzenie negocjacji na własnym terenie nie jest pozbawione wad. Należy do nich np. ponoszenie dodatkowych kosztów związanych z przygotowaniem spotkania, zapewnienie poczęstunku lub noclegu itp.

Gospodarz ma pewien wpływ na aranżację i wystrój wnętrza, w którym odbywać się będą negocjacje, co nie pozostaje bez znaczenia dla ich przebiegu. Na przykład stół prostokątny i usadowienie zespołów negocjacyjnych po przeciwnych jego stronach ma oddziaływanie konfrontacyjne. Stół okrągły, wokół którego rozmieszczeni są negocjatorzy, znosi tego rodzaju czynnik. Stół w formie podkowy nadaje spotkaniu półformalny charakter.

Negocjowanie na terenie drugiej strony nie jest pozbawione zalet. Wyrażenie zgody na taki układ to sygnał dobrej woli do zawarcia porozumienia. Gdy rozmowy nie będą szły po myśli gościa, może powołać się na nieobecnego zwierzchnika, bez którego nie da się podjąć wiążącej decyzji. Dodatkową zaletą jest fakt odizolowania się od spraw firmy i maksymalne skupienie na przedmiocie negocjacji. Oprócz tego istnieje możliwość zdobycia dodatkowych informacji o drugiej stronie poprzez bezpośrednie zapoznanie się z firmą i warunkami, w jakich ona działa. Wśród wad należy wymienić konieczność staranniejszego przygotowania się do negocjacji prowadzonych w obcej firmie, kompletowanie dokumentacji, konieczność konsultowania się z ekspertami i przełożonymi. Kontakt z własnymi ekspertami jest w takiej sytuacji utrudniony, nie jest też możliwe korzystanie ze źródeł informacji w sposób, w jaki robi się to u siebie. Dodatkowo gościnność gospodarza może stanowić dla przybywającego rodzaj zobowiązania.

Negocjowanie na gruncie neutralnym stwarza obu stronom możliwość podobnego wpływu na procedurę. Każda ze stron ma szansę oderwać się od bieżących spraw firmy i skupić na przedmiocie negocjacji. Wybór neutralnego miejsca dokonywany jest często według kryterium geograficznego lub gdy istotną rolę



w rozwiązywaniu konfliktu interesów odgrywa trzecia strona – mediator. W miejscu neutralnym żadna strona nie jest uprzywilejowana. Wśród wad wyróżnia się brak zaplecza, co oznacza ograniczony dostęp do źródeł danych.

## Wybór kanałów komunikacji

W fazie przygotowań warto wybrać odpowiedni kanał komunikacji. Mogą to być negocjacje bezpośrednie, negocjacje przez telefon, korespondencyjne i coraz częściej stosowane negocjacje przez Internet, połączone z możliwością wzajemnego widzenia się i słyszenia.

Wśród czynników decydujących o wyborze danego kanału komunikacyjnego wyróżniono:

- procedury postępowania stosowane przez daną organizację,
- możliwości czasowe i finansowe,
- cechy psychofizyczne stron (indywidualne potrzeby, upodobania),
- znaczenie przedmiotu podlegającego negocjacjom – złożony problem wymaga osobistego spotkania, zaś drobna kwestia może być załatwiona np. przez telefon lub za pośrednictwem e-maila (Cenker, 2002).

Analizując powyższe czynniki, należy wybrać taki kanał komunikacyjny, który pozwoli osiągnąć zamierzone cele negocjacji. Każdy z kanałów komunikacji ma swoje wady i zalety. Warto je poznać, aby dokonać właściwego wyboru.

Do najważniejszych zalet kontaktu bezpośredniego zalicza się: możliwość nawiązania kontaktu wzrokowego, znaczenie mowy ciała, możliwość omówienia spraw skomplikowanych, mniejsze ryzyko wystąpienia nieporozumień wynikających z niewłaściwych interpretacji. Wśród wad można wymienić: koszty przygotowania spotkania, konieczność i zarazem trudność uzgodnienia sztywnego terminu spotkania, większy nakład czasu poświęcony na negocjacje.

Zalety prowadzenia negocjacji za pośrednictwem telefonu to oszczędność czasu i pieniędzy, możliwość szybszego zakończenia rozmowy, szansa na bardziej skuteczną obronę własnych interesów. W tym medium partner negocjacji ma ograniczone możliwości stosowania taktyk manipulacyjnych. Telefon wymusza prowadzenie rozmowy bardziej pragmatycznie, bez skupiania się na sprawach pobocznych. Podstawowe wady tej formy prowadzenia negocjacji to brak kontaktu wzrokowego, ryzyko podsłuchiwanie przez osoby trzecie, mniejsza koncentracja uwagi na rozmowie niż w przypadku kontaktu bezpośredniego, większe ryzyko powstawania błędnych interpretacji przekazywanych przez drugą stronę.

Tradycyjna forma korespondencji odchodzi raczej do lamusa. Zastępują ją listy elektroniczne. To dużo tańsza od tradycyjnej i bardzo szybka droga przekazywania

informacji. Wymianę listów w formie elektronicznej wykorzystuje się w głównej mierze w fazie przygotowania do negocjacji, gdy uzgadniane są wstępne stanowiska.

W dzisiejszych czasach coraz większą rolę odgrywa Internet. Zaawansowane technologicznie narzędzia i mechanizmy to nowoczesny i ciągle rozwijany sposób kontaktu z innymi. W związku ze światowym procesem globalizacji i tworzeniem się konsorcjów międzynarodowych Internet stanowi nieocenioną pomoc w prowadzeniu negocjacji, gdy liczy się oszczędność czasu i nakładów finansowych. Szczególnie przydatny wydaje się w fazie zbierania informacji o drugiej stronie.

Dzięki stronom internetowym można zdobyć informacje dotyczące firmy, jej organizacji i funkcjonowania, dane finansowe, oferty, rekomendacje, opinie (także krytyczne) i inne.

Negocjacje przez Internet można prowadzić, organizując wideokonferencję. Uczestnicy widzą na ekranie monitora swojego partnera i mogą z nim rozmawiać w czasie rzeczywistym. Ta forma jest bardzo zbliżona do kontaktu osobistego, jednak ma dodatkową zaletę. Strony nie tracą czasu i pieniędzy na organizowanie spotkania i dojazdy. Metoda ta szczególnie często jest wykorzystywana przez negocjatorów pochodzących z odległych krajów.

Oprócz miejsca prowadzonych rozmów należy również określić termin ich rozpoczęcia i długość trwania poszczególnych sesji negocjacyjnych. Uniemożliwia to wywieranie przez jedną ze stron presji w celu wymuszenia podjęcia kluczowych decyzji.

## Pierwsze wrażenie

Pierwsze wrażenie odgrywa dużą rolę w budowaniu relacji z drugą stroną. Przed nawiązaniem pierwszego kontaktu z przyszłym partnerem należy się do tego stosownie przygotować. Najważniejsze, oprócz pozytywnego nastawienia, wydaje się być zestawienie ze sobą współgrających elementów dotyczących wyglądu zewnętrznego. Ubiór, wyraz twarzy i sposób zachowania oddziałują na podświadomość partnerów, którzy tworzą wyobrażenia na temat strony przeciwnej. W zależności od oceny w trakcie pierwszego kontaktu ich stosunek będzie pozytywny lub negatywny. Badania psychologiczne potwierdzają ogólną prawidłowość dotyczącą wyglądu zewnętrznego. Osoby postrzegane przez innych jako atrakcyjne fizycznie są odbierane bardziej pozytywnie. Działa tu efekt aureoli. Osobom atrakcyjnym automatycznie przypisuje się inne pozytywne cechy, jak: inteligencja, wysoka kultura osobista, wrodzony optymizm, uczciwość (Cialdini, 2012).

Dodatkowym elementem mającym wpływ na tworzenie się pierwszego wrażenia jest naśladownictwo gestów, języka i stylu mówienia. Upodobnienie zachowań, w szczególności gestykulacji i stylu mówienia, do partnera negocjacji automatycznie budzi w nim zaufanie. Innym sposobem zaskarżenia sobie sympatii drugiej

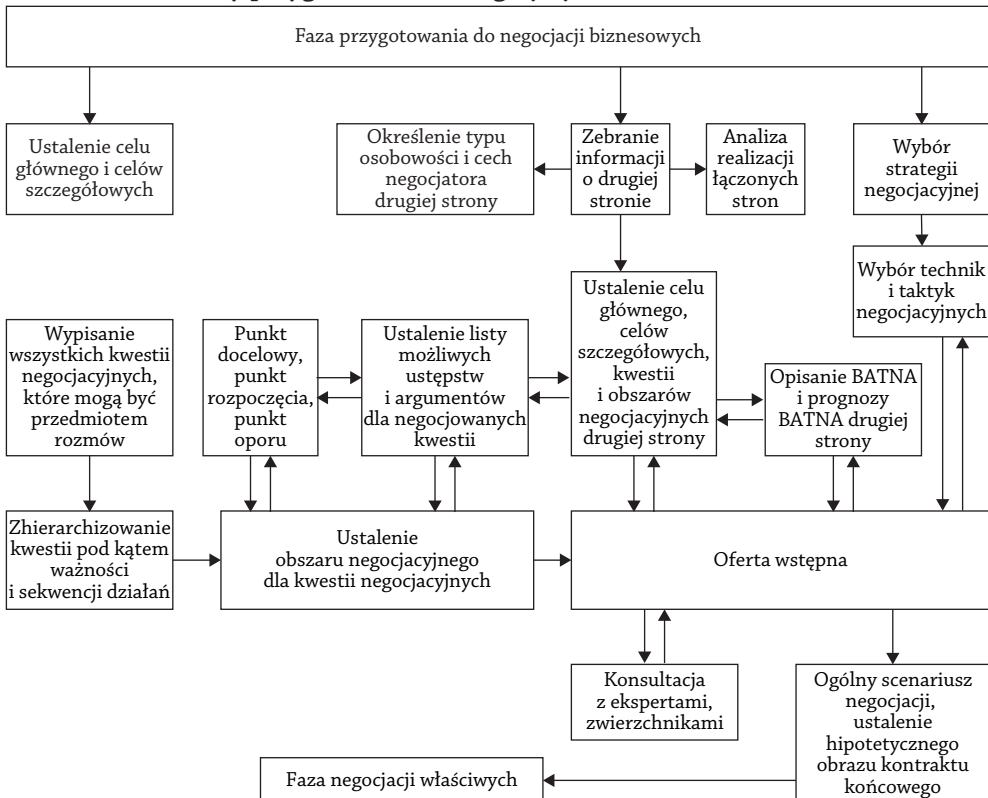
strony jest używanie komplementów. Negocjatorzy, którzy umiejętnie, lecz bez przesady komplementują drugą stronę negocjacji, zyskują większą przychyłność w fazie negocjacji właściwych. Łatwiej jest im namówić drugą stronę do ustępstw w ważnych kwestiach.

Opisane powyżej elementy fazy przygotowania do negocjacji stanowią syntetyczny zbiór działań, które warto podjąć, aby być dobrze przygotowanym w trakcie negocjacji właściwych.

## Model struktury fazy przygotowań

Zaprezentowany przez autorkę model struktury fazy przygotowania do negocjacji został opracowany na podstawie wniosków z badań własnych, literatury przedmiotu i doświadczeń m.in. z okresu pełnienia funkcji prezesa Krajowego Stowarzyszenia Negocjatorów oraz wieloletniej praktyki zawodowej.

**Tabela 1. Model fazy przygotowania do negocjacji**



Źródło: opracowanie własne.

Kluczowe w trakcie fazy przygotowań jest ustalenie celu głównego i celów szczegółowych. Zarówno cel główny, jak i cele szczegółowe powinny być ambitne, ale możliwe do osiągnięcia. Na podstawie wypisanych celów należy określić wszystkie możliwe kwestie negocjacyjne, jakie mają być przedmiotem rozmów. W nawiązaniu do celu głównego trzeba je zhierarchizować pod kątem ważności. W dalszej kolejności warto ustalić dla kwestii najważniejszych obszar negocjacyjny. Określenie punktu docelowego (cel, jaki zamierzamy osiągnąć) i punktu oporu (poniżej tego punktu nie należy ustępować, gdyż schodzi się poniżej granicy opłacalności) pozwala swobodnie poruszać się w obszarze negocjacyjnym. Wiedza ta może się okazać kluczowa w fazie negocjacji właściwych, gdy strony czynią wzajemne ustępstwa. Świadomość istnienia punktu docelowego i punktów oporu daje większą swobodę myślenia w sytuacji stresu i w obliczu negatywnych emocji. Lista przygotowanych możliwych ustępstw powinna być przemyślana – zgodna z ustalonym obszarem negocjacyjnym i możliwą argumentacją swoich działań.

Na następnym etapie przygotowań, w zależności od tego, czy jest to pierwsze, czy kolejne spotkanie stron, należy zebrać nowe informacje o partnerze lub uporządkować te już posiadane, a także przeanalizować obecne i przyszłe relacje łączące strony.

Wiedza ta może się okazać kluczowa w fazie negocjacji właściwych, szczególnie w przypadku impasu. Zebrane informacje i przygotowane analizy powinny podlegać ciągłej weryfikacji w trakcie rozmów.

Przeanalizowanie swoich celów i porównanie ich z prognozowanymi celami drugiej strony służy stworzeniu oferty wstępnej. W ofercie tej zawiera się wszystkie kwestie negocjacyjne, jakie mają być przedmiotem rozmów. Są one na ogół celowo zawyżane, aby mieć możliwość czynienia wzajemnych ustępstw. Opisana oferta wstępna powinna zostać skonsultowana ze zwierzchnikami i ekspertami z danej dziedziny. Na tej podstawie wybiera się strategię negocjacyjną, możliwe techniki i taktyki negocjacyjne. Wybór strategii wiąże się też z relacjami łączącymi strony i z analizą tego, jak mają one wyglądać w przyszłości.

Oprócz informacji o możliwych potrzebach i celach drugiej strony warto poznać profil psychologiczny osób prowadzących rozmowy w jej imieniu. Należy także dobrać odpowiednie techniki komunikacji interpersonalnej, aby osiągnięte porozumienie było satysfakcjonujące dla obu stron.

Poznanie zespołu negocjacyjnego drugiej strony może być kluczowe dla sprawnego przebiegu całych negocjacji. Niedopasowanie się osobowościowe i emocjonalne bywa przyczyną porażki, dlatego tak ważne jest przemyślane budowanie bądź przebudowanie swojego zespołu negocjacyjnego po poznaniu zespołu drugiej strony.

Istotnym działaniem w trakcie przygotowań jest również opisanie swojej BATNA, próba przewidzenia BATNA drugiej strony i ich analiza porównawcza. Świadomość BATNA może zapobiec impasowi w trakcie rozmów.

Dzięki wszystkim opisanym czynnościom, podejmowanym w fazie przygotowań, można stworzyć wstępny, ogólny scenariusz prowadzonych negocjacji i obraz możliwie najlepszego, ale akceptowalnego przez drugą stronę kontaktu końcowego. Warto również przed spotkaniem ustalić czas poszczególnych sesji wraz z przerwami i inne sprawy logistyczne związane z organizacją spotkania.

Stopień wykorzystania elementów zaprezentowanego modelu zależy od wartości negocjowanego kontraktu końcowego dla konkretnej negocjacji. Trzymanie się zaprezentowanego modelu wymaga przeprowadzenia wielu analiz i może być w praktyce dość pracochłonne. Jednak zawiera on kluczowe kryteria, które warto uwzględnić w trakcie przygotowań, wyznacza proces i sugeruje procedury, które służą racjonalności i efektywności negocjacji. Dobre przygotowanie znacznie przybliży uzyskanie porozumienia końcowego, które będzie wiązało się z osiągnięciem postawionego celu głównego i ewentualnie modyfikowanych celów szczegółowych. Wydaje się, że opisany model może być zastosowany dla niemal każdych negocjacji w biznesie, choć to oczywiście należałoby zweryfikować na dużo większych próbach.

## Podsumowanie

Wiedza na temat zarządzania procesem negocjacji może być szczególnie przydatna menedżerom wyższego i średniego szczebla organizacji prowadzących zazwyczaj negocjacje, w których poruszanych jest kilka kwestii. Zarządzanie procesem negocjacji wymaga zaplanowania, zorganizowania, umotywowania i kontroli zespołu, który bierze udział w przygotowaniach, jak też kontroli przebiegu całego procesu. Konsultacje oferty wstępnej ze zwierzchnikami, zespołem roboczym i ekspertami zewnętrznymi prowadzone przez osoby odpowiedzialne za negocjacje wymagają nie tylko wiedzy merytorycznej, ale też kompetencji w zakresie komunikacji.

Dobre przygotowanie zmniejsza stres i osłabia towarzyszące negocjacom emocje. Niemniej emocje, zwłaszcza negatywne, często pojawiają się, gdy dochodzi do fazy negocjacji właściwych, w której strony dążą do jak najmniejszej liczby ustępstw w kwestiach dla nich najważniejszych. Może się wtedy pojawić chwilowy impas negocjacyjny. Dobrze w takiej sytuacji zrobić przerwę, w trakcie której strony dokonają analizy możliwości dalszych wzajemnych ustępstw lub skorzystają z przygotowanej BATNA.

Wykorzystywanie siły negocjacyjnej i przyjmowanie strategii wygrana–przegrana może mieć sens w przypadku jednorazowej relacji z drugą stroną. Kiedy jednak strony działają w tej samej branży i zależy im na współpracy, należy brać

pod uwagę wzajemne interesy i stworzyć takie porozumienie końcowe, które chociaż w części pozwoli zaspokoić potrzeby strony słabszej. W trakcie negocjacji właściwych wpływ na fiasko rozmów może mieć w niektórych przypadkach niedopasowanie osobowości stron prowadzących kolejne sesje oraz wzajemna niechęć do czynienia ustępstw, uniemożliwiająca wzniesienie się ponad partykularne interesy i uzyskanie porozumienia. Dlatego ważne wydaje się przeanalizowanie w trakcie przygotowań typów osobowości i cech negocjatorów drugiej strony.

Negocjacje powiązane są z procesem podejmowania decyzji, rozwiązywaniem problemów i wyborem najlepszych możliwych rozwiązań przed podjęciem ostatecznej decyzji. Definiowanie i uzgadnianie sposobów rozwiązywania problemów może odbywać się w wielu różnych obszarach działalności organizacji. Może m.in. dotyczyć wyboru strategii, planów działania, produktów, rynków, technologii i procesów, polityki wobec interesariuszy, polityki personalnej oraz wielu innych. Niezależnie od obszaru zarządzania, stosowanych technik, ważne jest wybranie rozwiązań gwarantujących, że decyzje będą mogły zostać wdrożone. Duże znaczenie ma zasada swobody zawierania umów we współczesnej liberalnej gospodarce rynkowej. Pociąga to za sobą wzrost znaczenia kompetencji związanych z prowadzeniem negocjacji dotyczących handlu i współpracy. W związku z powyższym nastąpił wzrost liczby negocjacji i ich znaczenia we współczesnym zarządzaniu. Tym samym kompetencje związane z negocjowaniem, wcześniej będące domeną psychologów, znalazły się w głównym nurcie zarządzania. Negocjowanie zaczęto powszechnie wykładać na kierunkach zarządzania wyższych uczelni. Stały się też poszukiwanym przedmiotem szkoleń dla menedżerów, których skuteczność działania w znacznym stopniu stała się zależna od wiedzy i praktycznych umiejętności w zakresie przygotowania i prowadzenia negocjacji.

## Bibliografia

- Balawajder, K. (1998). *Komunikacja, konflikty, negocjacje w organizacjach*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.
- Barry, B., Lewicki, R.J., Saunders, D.M. (2011). *Zasady negocjacji*. Poznań: Rebis.
- Kenner, E. (2002). *Negocjacje*. Poznań: Wydawnictwo Wyższa Szkoła Komunikacji i Zarządzania.
- Cialdini, R. (2012). *Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Dawson, R. (2002). *Sekrety udanych negocjacji*. Poznań: Wydawnictwo Jacek Santorski & Co, Wamex.
- Dawson, R. (2004). *Sekrety skutecznego przekonywania*. Poznań: Wamex.

- Fisher, R., Ury, W. (2009). *Dochodząc do TAK: negocjowanie bez poddawania się*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Hogan, K. (2010). *Psychologia perswazji. Strategie i techniki wywierania wpływu na ludzi*. Warszawa: Wydawnictwo Czarna Owca.
- Kałużna-Drewińska, U. (2006). *Negocjacje w biznesie: kluczowe problemy*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego.
- Kamiński, J. (2003). *Negocjowanie: techniki rozwiązywania konfliktów*. Warszawa: Poltext.
- Kozina, A. (2012). *Planowanie negocjacji w przedsiębiorstwie*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
- Mastenbroek, W. (2001). *Negocjowanie*. Warszawa: PWN.
- Necki, Z. (2003). *Negocjacje w biznesie*. Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.
- Rządca, R., Wujec, P. (1998). *Negocjacje*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Ury, W. (2009). *Odchodząc od NIE: negocjowanie od konfrontacji do kooperacji*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Watkins, M. (2005). *Sztuka negocjacji w biznesie. Innowacyjne podejścia prowadzące do przełomu*. Gliwice: Helion.
- Watkins, M. (2008). *Reguły negocjacji*. Gliwice: Helion.
- Winch, A. (2010). *Negocjacje: jednostka, organizacja, kultura*. Warszawa: Difin.

## Summary

### Business Negotiations with Special Emphasis on Preparation Phase

The aim of this article is to describe the negotiation process including the preparation phase. The article is based on conclusions and thoughts drawn from the research which has been conducted by the author for a few years. As an experienced negotiator and the president of the National Negotiators Association the author knows from autopsy that the initial phase is often underestimated, although its influence on the outcome of negotiations is crucial. The research allowed the author to briefly present arrangements and the authorial negotiation model. The article may be of interest to managers who very often have to negotiate different agreements and contracts and whose negotiating skills constitute essential part of their competence portfolio. Such competences are required from many specialists, particularly those involved in commerce.

**Keywords:** negotiations, business negotiations, negotiation phase, to prepare for negotiations, elements of the phase of preparation for negotiations

### **Dr Agata Jaskólska**

Dyrektor naczelna w Klinice Medycyny i Ginekologii Estetycznej Bona Dea w Krakowie. Przez kilka lat pełniła funkcję prezes Krajowego Stowarzyszenia Negocjatorów. Obecnie prowadzi badania naukowe dotyczące budowania i zarządzania zespołem negocjacyjnym.