

Anna Masłoń-Oracz

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
Zakład Strategii Międzynarodowych
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4639-6317>

Maria Pietrzak

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
Zakład Strategii Międzynarodowych
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8310-132X>

Czynniki sukcesu negocjacji zdalnych

Streszczenie

Negocjacje stanowią ważny aspekt życia społecznego oraz gospodarczego. Wprawnym negocjatorom możemy zawdzięczać koniec wojny albo jej zapobiegnięcie, a także wiele innych korzystnych rozwiązań różnego rodzaju konfliktów. Wraz z początkiem pandemii niemożność spotkania się partnerów negocjacyjnych na żywo, twarzą w twarz, skłoniło przedsiębiorstwa, ale też inne podmioty, do sięgnięcia po aplikacje umożliwiające prowadzenie negocjacji w formule zdalnej, czyli na odległość.

Celem artykułu jest zidentyfikowanie kluczowych czynników sukcesu negocjacji zdalnych, by wskazać dobre praktyki w tym zakresie, a także zidentyfikować te obszary, którymi różnią się negocjacje stacjonarne od zdalnych. Przeprowadzone badanie miało charakter jakościowy i polegało na badaniu ankietowym próby celowej. Wybrano do niej osoby, dla których negocjacje stanowią istotny element życia zawodowego. Główny wniosek płynący z badań skłania do stwierdzenia, że czynniki sukcesu negocjacji zdalnych są zasadniczo takie same, jak stacjonarnych, przy czym większej staranności należy dołożyć w kwestii technologii – zarówno własnych umiejętności w zakresie obsługi sprzętu, jak też zapewnienia odpowiedniej jakości infrastruktury.

Słowa kluczowe: negocjacje zdalne, negocjacje stacjonarne, dobre praktyki negocjacyjne, kluczowe czynniki sukcesu negocjacji zdalnych

Kody klasyfikacji JEL: M54, O33

1. Wprowadzenie

Negocjacje towarzyszą człowiekowi od zarania dziejów i stanowią ważny element każdej sfery życia. Pandemia wpłynęła na wiele dziedzin działalności człowieka, niektóre zmieniając diametralnie. Jeśli chodzi o negocjacje, to najważniejszym aspektem, który uległ zmianie, to forma prowadzenia negocjacji.

W związku z koniecznością pozostania w domach, masowym przejściem na pracę zdalną, negocjacje w dużej mierze odbywają się obecnie z wykorzystaniem aplikacji umożliwiających wideokonferencje. Oznacza to z jednej strony liczne ułatwienia i w wielu przypadkach obniżenie kosztów obsługi procesu negocjacyjnego, przede wszystkim przez ograniczenie podróży, stanowiących dawniej nieodłączny i ważny element prowadzenia negocjacji, zwłaszcza z partnerami zagranicznymi. Z drugiej strony jednak, w warunkach zdalnych znacznie trudniej nawiązać porozumienie i osiągnąć zakładane cele zadowalające w takim samym stopniu obie strony [Shonk, 2020].

Celem artykułu jest zidentyfikowanie kluczowych czynników sukcesu negocjacji zdalnych na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych. Przedstawione wnioski mają służyć zarówno początkującym, jak i doświadczonym uczestnikom życia społecznego, politycznego i gospodarczego do efektywnego prowadzenia negocjacji w formule zdalnej. W konsekwencji powinno dojść do podnoszenia jakości współpracy pomiędzy odrębnymi podmiotami oraz wewnątrz organizacji, przynosząc realne korzyści zarówno osobom zaangażowanym w procesy negocjacyjne, jak i reprezentowanym przez nie strukturom.

Autorki są zdania, że podjęta tematyka jest ważna i aktualna, co potwierdza analiza nie tylko historii świata, ale także bieżąca niestabilna sytuacja geopolityczna. Wybitnym negocjatorom wśród przedstawicieli życia politycznego zawdzięczamy koniec wojen albo zapobiegnięcie im. Umiejętności negocjacyjne są potrzebne w różnych sytuacjach, od życia codziennego i ustalania ze sprzedawcą korzystnych warunków zakupu, po negocjacje między państwami, na wysokich szczeblach struktur międzynarodowych.

Zastosowana metoda badawcza ma charakter jakościowy. W pierwszym etapie została przeprowadzona analiza dostępnych badań w tym temacie (*desk research*). Następnie przeprowadzono badanie jakościowe oparte na wystandaryzowanej ankiecie z pytaniami otwartymi, skierowanej do osób wybranych do próby celowej.

Zasadnicza część artykułu została podzielona na trzy sekcje. W pierwszej, przedstawiono podstawy teoretyczne odnoszące się do negocjacji – ich definicję oraz najważniejsze aspekty.

W drugiej, opisano metodykę przeprowadzonego badania oraz charakterystykę badanej próby. W trzeciej, poddano analizie wyniki badań oraz wyciągnięto wnioski. Wszystko zostało podsumowane w krótkim zakończeniu.

2. Negocjacje – najważniejsze zagadnienia

Negocjacje to proces, w którym przynajmniej dwie strony o różnych dążeniach spotykają się, by dojść do porozumienia zadowalającego zaangażowanych w proces negocjacji oraz tych, których reprezentują. Według Lewickiego do negocjacji dochodzi, gdy strony, pomiędzy którymi zaistniał konflikt, zakładają, że przez podjęcie negocjacji istnieje możliwość dojścia do rozwiązania bardziej korzystnego niż stan obecny. Jednocześnie obie strony wyrażają gotowość do podjęcia rozmów zamiast siłowego rozwiązywania konfliktu, a także do wprowadzenia w życie wypracowanych przy stole negocjacyjnym rozwiązań. Wejście w proces negocjacji zwykle wymaga również otwartości na pewne ustępstwa wobec drugiej strony, by każda ze stron zakończyła negocjacje usatysfakcjonowana [Lewicki, 2005].

Inna definicja negocjacji zawiera dwie perspektywy analizy i rozumienia negocjacji. W pierwszej z nich negocjacje traktuje się jako zestaw umiejętności i narzędzi działania. W drugiej, kładzie się nacisk na negocjacje postrzegane z punktu widzenia organizacji i kultury. Tego typu ujęcie pozwala wyjaśnić różnice w rozumieniu racjonalności podejmowanych działań; daje możliwość analizy kulturowych uwarunkowań negocjacji z punktu widzenia procesów zarządzania [Winch, Winch, 2010].

Negocjacje zdalne w niniejszym artykule będą rozumiane jako negocjacje przeprowadzone przy użyciu aplikacji informatycznych, w formie wideokonferencji, kiedy komunikacja pomiędzy stronami odbywa się bez spotkania twarzą w twarz. Chociaż można spotkać się ze stwierdzeniem, że negocjacje zdalne to również wymiana wiadomości tekstowych, autorki badania przyjęły węższą definicję, zakładającą spotkanie na odległość, przy użyciu rozwiązań informatycznych, z wizją i dźwiękiem.

Najważniejsze zagadnienia odnośnie do negocjacji, to dobre przygotowanie, uwzględnianie specyfiki mowy werbalnej i niewerbalnej, budowanie relacji i zaufania¹, uwzględnianie kontekstu kulturowego i innych uwarunkowań procesu negocjacji [Brdulak, Brdulak, 2004]. Identyfikacja kluczowych czynników sukcesu w negocjacjach ma służyć podnoszeniu jakości całego procesu negocjacyjnego, tak by wszystkie zaangażowane strony postrzegały negocjacje jako udane, mając realne poczucie, że doszło do sytuacji wygrana–wygrana (*win-win*).

¹ W przeprowadzonych wcześniej badaniach dotyczących czynników sukcesu negocjacji wskazywano na budowanie dobrej relacji. Por. [Halpert i in., 2010, s. 91–116].

3. Metodyka badania i charakterystyka próby

Badanie o charakterze jakościowym zostało przeprowadzone w lutym 2022 r. Opracowana przez autorki ankieta zawierała 8 pytań otwartych oraz 6 pytań służących społeczno-demograficznej identyfikacji osób biorących udział w badaniu. Pytania „metryczkowe” dotyczyły: płci, pełnionej funkcji, rodzaju oraz zasięgu działania reprezentowanej instytucji, charakteru prowadzonych negocjacji, a także częstotliwości prowadzonych negocjacji. Do przygotowania ankiety wykorzystano bezpłatną aplikację.

Głównym celem badania było zebranie spontanicznie wyrażonych opinii doświadczonych negocjatorów na temat tego, jakie są kluczowe czynniki sukcesu negocjacji prowadzonych w formie zdalnej. Pytania otwarte miały skłonić respondentów do udzielenia odpowiedzi zgodnych z ich przekonaniem i wynikającymi z ich obserwacji oraz doświadczenia, a nie sugerowanych przez autorki badania. Zarówno cel główny, jak też trzy cele poboczne, miały charakter poznawczy. Po pierwsze, autorki starały się ustalić, czy przejście do negocjacji zdalnych wiązało się ściśle z nastaniem pandemii. Po drugie, czy negocjacje zdalne różnią się od stacjonarnych, a jeśli tak, to w jakim zakresie. Po trzecie, czy kluczowe czynniki sukcesu odnoszące się do negocjacji zdalnych są takie same, jak w przypadku negocjacji stacjonarnych. Edukacyjny cel badania dotyczy przede wszystkim możliwości przedstawienia dobrych praktyk w zakresie negocjacji studentom realizującym przedmiot „Techniki negocjacji” w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie.

Próba miała charakter celowy i liczyła 35 osób pełniących funkcje kierownicze w różnego rodzaju organizacjach (zarówno publicznych, jak i niepublicznych, międzynarodowych i krajowych). Kolejnym kryterium doboru osób do próby było częste, czynne uczestnictwo w negocjacjach z racji wykonywanej pracy. Ankieta miała charakter anonimowy, jednak ankietowani zostali wcześniej uprzedzeni telefonicznie lub mailowo i wyrazili wstępną zgodę na udział w badaniu. Rozesłanych zostało 35 ankiet, natomiast wypełniono 19, z czego 11 przez mężczyzn i 8 przez kobiety.

Wśród ankietowanych znalazło się 6 właścicieli lub współwłaścicieli działalności gospodarczych, 3 prezesów, 1 partner w kancelarii prawnej, 1 headhunter, a także 1 osoba pełniąca rolę kierowniczą w strukturach Unii Europejskiej w delegaturze w Singapurze, a wcześniej negocjująca Brexit oraz umowy handlowe UE z krajami azjatyckimi. Pozostałe osoby pełniły różnego rodzaju funkcje kierownicze (członkowie zarządu, dyrektorzy, menedżerowie). Zasięg działania organizacji reprezentowanych przez ankietowanych jest międzynarodowy (52,6%) oraz ogólnopolski (47,4%).

Jeśli chodzi o charakter prowadzonych negocjacji, to 14 z 19 ankietowanych odpowiedziało, że prowadzą głównie negocjacje handlowe, odnoszące się do warunków kupna-sprzedaży oferowanych przez daną organizację produktów lub usług. Nie zawsze użyto jednak określenia: „negocjacje handlowe”, czasami opisowo ujmowano odpowiedź w tej kwestii. Część z osób, oprócz negocjacji handlowych, prowadzi równolegle negocjacje wewnątrz swojej

organizacji – z pracownikami i innymi interesariuszami. Jedna osoba negocjuje z potencjalnymi sponsorami i jedna umowy partnerskie. Trzy osoby w ogóle nie udzieliły odpowiedzi na to pytanie, co może wynikać z trzech głównych powodów. Po pierwsze, nieumiejętności zwięzłego zwerbalizowania istoty prowadzonych negocjacji. Po drugie, z pośpiechu w wypełnianiu ankiety i niechęci do poświęcania zbyt dużo czasu na udzielanie odpowiedzi (nie było konieczności udzielenia odpowiedzi, by przejść do następnego pytania). Po trzecie, z braku gotowości do opisywania szczegółów swojej pracy, wymagającego jednak zastanowienia się, dokonania przemyślanego podsumowania własnej działalności negocjacyjnej.

Jeśli chodzi o częstotliwość prowadzonych negocjacji, to przeszło połowa osób (11) negocjuje kilka razy w miesiącu. Trzy osoby negocjują kilka razy w tygodniu, pięć osób przynajmniej raz w tygodniu.

Pierwsze pytanie zadane ankietowanym miało na celu poznanie, co się zmieniło w procesach negocjacji w związku z pandemią (Jakie są najważniejsze zmiany w procesach negocjacji w związku z pandemią?). Spostrzeżenia respondentów w tym zakresie były następujące:

- przejście na spotkania online;
- wzrost znaczenia umiejętnego przekazania swojego stanowiska w związku z przejściem na zdalną formę negocjacji;
- w zależności od parterów negocjacyjnych istotne wydłużenie, a niekiedy skrócenie czasu negocjacji w związku z formą zdalną;
- wzrost znaczenia komunikacji werbalnej oraz czynników paralingwistycznych (jak dykcja, ton głosu etc.);
- większa koncentracja na istocie prowadzonych negocjacji, a nie na elementach towarzyszących (jak powierzchowność osoby negocjującej);
- utrudnienie w dochodzeniu do oczekiwanego rezultatu przez niemożność nawiązania relacji;
- większa niepewność wyniku w związku z brakiem osobistego kontaktu.

Zasadniczo, większość ankietowanych potwierdziła zatem, że pandemia spowodowała przejście negocjacji na formę zdalną. Jednak respondenci wskazali na różne skutki takiego procesu. Część wyraziła opinię, że przyczyniło się to do istotnego skrócenia procesów negocjacyjnych, inni natomiast stwierdzili, iż stało się dokładnie odwrotnie. Można domniemywać, że rozbieżności wynikają zarówno z różnego charakteru prowadzonych negocjacji, jak też ze specyficznych kontekstów prowadzonych negocjacji, w tym sytuacji partnerów negocjacyjnych respondentów.

Drugie pytanie miało na celu ustalenie, czy według ankietowanych przejście na formułę zdalną w negocjacjach wiązało się z nastaniem pandemii, czy zaczęło się wcześniej. (Czy zmiany zidentyfikowane w odpowiedzi na pytanie 1, zaczęły się wcześniej niż z nastaniem pandemii? Jeśli tak, to kiedy i co je wywołało?). Zdecydowana większość ankietowanych (18 z 20 osób) uznała, że to pandemia i związane z nią zamknięcie ludzi w domach (*lockdown*), doprowadziły do przejścia na formę zdalną, choć możliwości prowadzenia spotkań przez Internet zaczęły się rozwijać wcześniej. Jeden z respondentów uznał, że forma zdalna zaczęła

się pojawiać 5–8 lat przed pandemią w związku z rozwojem technologii. Jedna ankietowana osoba uznała, że zmiany zaczęły się wcześniej. Jednak nie wskazano, kiedy to się stało i co było czynnikiem dającym bodziec do tego przejścia.

Trzecie pytanie było najistotniejsze z punktu widzenia obranego celu badawczego, gdyż dotyczyło bezpośrednio czynników sukcesu negocjacji zdalnych (Jakie trzy „złote rady” dał(a)by Pan/Pani osobom, które rozpoczynają swoją „przygodę” z negocjacjami?). Istotnym założeniem przy tym pytaniu było odwołanie się do doświadczeń osób ankietowanych, bez proponowania im odpowiedzi. Najważniejsze sugestie, które powtarzały się w odpowiedziach, można ująć w następujący sposób:

- **przygotowanie do negocjacji powinno być kompleksowe i warto poświęcić na nie czas** (szczególnie ten, który zyskujemy przez ograniczenie podróży nieodzownie towarzyszących negocjacjom twarzą w twarz) – obejmuje między innymi takie elementy, jak: określenie celu negocjacji, organizację tego, co jest potrzebne do przeprowadzenia negocjacji – także od strony technicznej, zebranie informacji o drugiej stronie – jej potrzebach, oczekiwaniach, możliwościach, włącznie z kontekstem kulturowym, ustalenie swojego stanowiska i warunków brzegowych oraz opracowanie możliwych strategii negocjacyjnych;
- **słuchanie partnera – aktywne, uważne** – odgrywa bardzo istotną rolę w procesie negocjacji, umożliwia lepsze zrozumienie partnera, jego oczekiwań oraz skuteczniejsze dążenie do wyniku zadowolającego obie strony;
- **uczciwość** – czyli proponowanie tego, co faktycznie możemy zrealizować;
- **szacunek** – każdy negocjator to człowiek z określonymi potrzebami, oczekiwaniami, których nie należy oceniać z własnej perspektywy;
- **zadawanie pytań** – zamiast domniemywania – żeby lepiej zrozumieć siebie nawzajem;
- **zachowywanie spokoju** – bez względu na przebieg negocjacji;
- **praktyka i wyciąganie wniosków** – im więcej negocjujemy, tym większe szanse na to, że będziemy w tym coraz efektywniejsi; ważne jest analizowanie przeprowadzanych negocjacji pod kątem dobrych praktyk, ale też zachowań, których lepiej nie powtarzać.

Celem **czwartego pytania** była weryfikacja, czy pandemia i przejście na negocjacje zdalne wpłynęły na najlepsze praktyki negocjacyjne wskazane przez respondentów (Czy te trzy „złote rady” brzmiałyby tak samo przed pandemią, czy coś uległo zmianie? Co się zmieniło?). Ankietowani zasadniczo zgodzili się co do tego, że bez względu na formę prowadzenia negocjacji czynniki sukcesu są takie same. Niektórzy stwierdzali jednak, że negocjacje zdalne wymagają większej uważności, starannego przygotowania infrastruktury oraz kontroli nad technologią, by proces nie był zakłócany problemami związanymi z infrastrukturą.

Odpowiedzi uzyskane na **pytanie piąte** miały umożliwić diagnozę, czy przejście na negocjacje zdalne przyszło doświadczonym negocjatorom z łatwością, czy też wymagało weryfikacji i podnoszenia własnych umiejętności (Czy negocjacje zdalne zmusiły doświadczonych negocjatorów do ponownego przyjrzenia się swoim kompetencjom? W jakim aspekcie najbardziej?). Większość ankietowanych potwierdziła, że nowa forma prowadzenia negocjacji wymagała rewizji własnych kompetencji negocjacyjnych. Powtarzające się odpowiedzi dotyczyły:

- **umiejętności zwięzłego i jasnego przekazywania swojego stanowiska;**
- **nawiązywania relacji bez możliwości spotkania twarzą w twarz i odczytywania mowy ciała;**
- **przygotowania do technicznej obsługi spotkania;**
- **zasad dobrej prezentacji w formule online.**

W odpowiedziach na **sóste pytanie** (Jakie są główne różnice między negocjacjami zdalnymi i stacjonarnymi?) respondenci najczęściej wskazywali na konieczność zapewnienia odpowiedniego zaplecza technicznego oraz obsługi technicznej negocjacji, a także utrudnione budowanie relacji z partnerem z uwagi na brak spotkania twarzą w twarz i ograniczenie roli rozmów niezwiązanych merytorycznie z głównym tematem negocjacji.

Siódme pytanie (W jakim zakresie negocjatorzy potrzebowaliby doszkalania w związku ze wzrostem powszechności negocjacji zdalnych?) pozwoliło zdiagnozować obszary, w których ankietowani widzą przestrzeń do dalszego rozwoju i podnoszenia kompetencji. Do istotnych należą:

- **profesjonalna prezentacja w formie zdalnej;**
- **obsługa sprzętu i oprogramowania do wideokonferencji/prezentacji;**
- **zarządzanie swoim czasem** (według respondentów negocjacje zdalne wymusiły większą punktualność, skróciły czas wielu negocjacji, zatem pojawiła się potrzeba lepszej organizacji pracy);
- **radzenie sobie w sytuacjach trudnych i nieprzewidywalnych;**
- **aktywne słuchanie;**
- **odczytywanie sygnałów niewerbalnych.**

Analizując uzyskane odpowiedzi, można wnioskować, że choć osoby wypełniające ankietę mają do czynienia z negocjacjami na co dzień, to jednak zdecydowana większość identyfikuje obszary, w których dostrzega potrzebę podnoszenia swoich kwalifikacji. Tylko cztery nie potrafiły wskazać, czy widzą przestrzeń do dalszego rozwoju. Przy czym nie oznacza to, że jej faktycznie nie odnajdują. Nie można bowiem wykluczyć, że wypełniały ankietę w pośpiechu, bez specjalnego wgłębiania się w temat. Podsumowując zatem, wydaje się, że kompetencje miękkie są obszarem, w którym nieustannie potrzebne jest doszkalanie.

Ósme pytanie (Jakimi innymi spostrzeżeniami dotyczącymi negocjacji zdalnych chciał(a)by Pan/i się podzielić z osobami, które zaczynają swoją przygodę z negocjacjami?) miało na celu zebranie wszystkich innych uwag, które doświadczeni negocjatorzy chcieliby przekazać młodym adeptom negocjacji. Pojawiły się informacje odnoszące się do bardzo różnorodnych zagadnień. Najciekawsze spostrzeżenia można streścić następująco:

- negocjacje zdalne stwarzają większe możliwości komunikowania się zespołu w trakcie negocjacji, pozwalając na ustalanie wspólnego stanowiska, nawet podczas wypowiedzi drugiej strony;
- negocjacje zdalne wydają się pozornie łatwiejsze w prowadzeniu, ale rodzą więcej niewiadomych, także technologicznych i zasadniczo są łatwiejsze do zerwania;
- czas zaoszczędzony na dojazdy warto wykorzystać na jeszcze lepsze przygotowanie;
- ważne jest zapamiętanie imienia rozmówcy;

- warto minimalizować liczbę niewiadomych w negocjacjach, by nie ulegać złym radom podniesionej adrenaliny;
- ubiór ma znaczenie, a jest częściej lekceważony w czasie negocjacji zdalnych;
- negocjacje w kulturach, w których ważne są relacje (np. w Azji), trudno prowadzić jedynie w formie zdalnej, bez kontaktu osobistego.

Porównanie uzyskanych w badaniu wyników z literaturą przedmiotu wydaje się wskazywać na podobne akcenty, choć dostępne opracowania zdają się bardziej podkreślać trudności w komunikacji zdalnej, wynikające z większej skłonności osób zasiadających do stołu negocjacyjnego do ukrywania informacji i generalnie mniej otwartej postawy. Jednocześnie stwierdza się, że mimo licznych udogodnień, którymi charakteryzują się negocjacje zdalne, nie powinno się całkowicie rezygnować ze spotkań twarzą w twarz, zdecydowanie bardziej sprzyjających nawiązywaniu głębszych relacji, opartych na zaufaniu [Shonk, 2020]. Ponadto, akcentowana jest potrzeba gotowości na popełnianie błędów, których w negocjacjach nie da się całkowicie uniknąć, mimo dużego doświadczenia [*Negotiation Skills...*, 2014]. W opracowaniach na temat negocjacji zdalnych zwraca się też uwagę na różne szczegóły techniczne, jak uważność przy włączaniu funkcji dzielenia ekranu, przy której możemy niechcący pokazać coś, czego nie chcielibyśmy ujawniać, zwłaszcza osobom, których w ogóle nie znamy [*Negotiate Online...*, 2022].

4. Podsumowanie

Celem niniejszego artykułu było wskazanie czynników sukcesu negocjacji zdalnych określonych na podstawie wyników badania jakościowego przeprowadzonego wśród doświadczonych negocjatorów. Mimo niemożności sformułowania ogólnych i bezwzględnie obowiązujących wniosków z uwagi na celowy dobór próby oraz jej niewielką liczebność, ale też na dużą różnorodność procesów negocjacyjnych i ich uwarunkowań, otrzymane wyniki pozwalają na pewne stwierdzenia, które wprawdzie wymagają dalszej weryfikacji na większej próbie, ale mogą służyć jako konkretny punkt odniesienia dla osób zamierzających podnieść swoją wiedzę i kompetencje w zakresie negocjacji. Najważniejsze konkluzje z analizy zebranych danych wskazują na to, że czynniki sukcesu negocjacji zdalnych nie różnią się istotnie od czynników sukcesu negocjacji stacjonarnych. Do najważniejszych należy zaliczyć: szeroko pojęte – dobre przygotowanie do negocjacji, aktywne słuchanie, uczciwość i szacunek dla drugiej strony. Obszary, w których warto się doszkalać w kontekście negocjacji zdalnych, to według ankietowanych szczególnie obsługa techniczna aplikacji informatycznych oraz zasady dobrych wystąpień w formie wideokonferencji.

Bibliografia

1. Brdulak H., Brudlak J. [2004], *Negocjacje handlowe*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
2. Dawson R. [1997], *Sekrety udanych negocjacji*, Zysk i S-ka, Poznań.
3. Halpert J.A., Stuhlmacher A.F., Crenshaw J.L., Litcher C.D., Bortel R. [2010], *Paths to negotiation success*, „Negotiation and Conflict Management Research”, 3(2), s. 91–116.
4. Lewicki R.J. [2005], *Zasady negocjacji. Kompendium wiedzy dla trenerów i menedżerów*, Rebis, Poznań.
5. *Negotiate Online – 18 Tips to Close Better Deals via Email and Video* [2022], <https://procurementtactics.com/negotiate-online>, dostęp: 19.02.2022.
6. *Negotiation Skills. Negotiation Strategies And Negotiation Techniques To Help You Become A Better Negotiator* [2014], Harvard Law School, Harvard University.
7. Shonk K. [2020], *Online Negotiation in a Time of Social Distance*, <https://www.pon.harvard.edu/daily/negotiation-skills-daily/online-negotiation-in-a-time-of-social-distance>, dostęp: 19.02.2022.
8. Winch S., Winch A. [2010], *Negocjacje. Organizacja. Jednostka. Kultura*, Difin, Warszawa.

Success Factors in Virtual Negotiations

Summary

Negotiation is an important aspect of social and economic life. Skilful negotiators can stop wars, achieve a lasting peace, as well as resolve conflicts of various kinds for the benefit of all parties involved. With the onset of the pandemic, the inability of negotiating partners to meet in person, face-to-face, has led businesses and all other economic actors to turn to virtual negotiation applications that can be conducted remotely. The aim of this article is to identify the key success factors of remote negotiations, to show entrepreneurs and other economic actors good practices in this field, as well as to identify those areas in which in-person negotiations differ from virtual ones. The study was of a qualitative nature and consisted of a questionnaire survey carried out on a purposive sample. People for whom negotiation is an important part of their professional life were selected. The main conclusion of the research is that the success factors for remote negotiation are essentially the same as for in-person negotiation, but the latter needs taking more care about technology – both in terms of one’s own skills in operating the equipment and in ensuring adequate quality of the infrastructure.

Keywords: virtual negotiations, in-person negotiations, best negotiating practices, key success factors in virtual negotiations
