Tadeusz Mendel

STRATEGIA NEGOCJACJI MENEDŻERSKICH

Wstęp

Wiele jest przyczyn ogromnego wprost zainteresowania procesem negocjacji. Wśród nich na pewno pierwszoplanową pozycję zajmuje gospodarka rynkowa, proces demokratyzacji życia i zdecydowany odwrót od scentralizowanego systemu zarządzania, w którym możliwość negocjacji była ograniczona, pole negocjacyjne bardzo zawężone, a większość decyzji zastrzeżona do wąskiego grona osób. Wraz z gospodarką rynkową nastąpiła zmiana filozofii zarządzania związana chociażby z delegowaniem uprawnień na niższe szczeble. Z tymi uprawnieniami wzrosła odpowiedzialność i konieczność podejmowania wiążących decyzji przez menedżerów średniego i niskiego poziomu zarządzania. Negocjowanie stało się zjawiskiem powszechnym na różnych poziomach życia gospodarczego, społecznego, politycznego, rodzinnego itp. Opracowanie strategii firmy to również ciąg procesów negocjacyjnych. W rezultacie nie ma dziś menedżera, który nie byłby negocjatorem. Umiejętność negocjowania stała się podstawową i ważną umiejętnością, decydującą o wielu podstawowych problemach. Nic więc dziwnego, że istnieje potrzeba bliższego poznania procesu negocjacyjnego, ciągłego doskonalenia umiejętności negocjacyjnych, przypominania i ugruntowania obowiązujących zasad i reguł oraz nabierania doświadczenia w prowadzeniu negocjacji. Na negocjowanie skazany jest każdy menedżer, gdyż ocena efektywności jego pracy zależy od rezultatów prowadzonych przez niego negocjacji.

1. Podstawowe pojęcia i elementy składowe procesu negocjacyjnego

Słowo negocjacje jest pochodzenia łacińskiego. Oznacza interes, prowadzenie rozmowy w interesie w celu dopuszczenia do kompromisu lub uzgodnień. Negocjacje to inaczej pertraktacje lub rokowania, to wspólne wyjaśnienie,

przedstawienie poglądów i układy prowadzone przez uprawnionych przedstawicieli dwu lub więcej stron w formie rozmów lub wymiany dokumentów. Negocjacje są najlepszym sposobem na łagodzenie konfliktów, a gospodarka rynkowa, szczególnie w okresie transformacji ustrojowej, jest konfliktogenna.

Koszty negocjacji są nieporównywalnie małe w porównaniu ze skutkiem jakiegokolwiek konfliktu. Konflikty uznawane są współcześnie za zjawisko nieuniknione. Rozwiązanie ich powinno następować tylko w drodze negocjacji. Dla każdej organizacji konflikty potrzebne są dla zdrowego rozwoju. Zapoczątkowują one wprowadzenie korzystnych zmian pod warunkiem, że rozwiązywane są w drodze rokowań. Na całym świecie negocjacje uznane zostały za najlepszy sposób na współpracę między państwami oraz między samodzielnymi i suwerennymi podmiotami gospodarczymi. Nic więc dziwnego, że w rankingu umiejętności menedżerskich zajmują zawsze czołowe miejsce. Negocjacje są też uważane za skuteczne narzędzie tworzenia klimatu zaufania i metodę współdziałania. Zalecane są jako obowiązująca forma współpracy z bankami, instytucjami, różnorodnymi osobami i podmiotami gospodarczymi.

W bogatej literaturze przedmiotu podkreślona jest pełna zgodność, że negocjator powinien:

– posiadać szeroką wiedzę interdyscyplinarną z takich dziedzin, jak: ekonomia, prawo, organizacja, zarządzanie, handel, psychologia, kulturoznawstwo itp.,
– starannie przygotowywać się do negocjacji,
– wyzbyć się wszelkich uprzedzeń w stosunku do partnerów,
– traktować partnera jako równego sobie.

Negocjacje definiuje się również jako proces komunikowania się stron gdy oczekują one, że porozumienie może zapewnić większe korzyści niż działanie bez porozumienia. Negocjacje jest to proces, w którym:

– angażują się co najmniej dwie strony,
– interesy stron są sprzeczne w co najmniej jednym obszarze,
– strony dobrowolnie przystępują do negocjacji (bez uprzedzeń),
– działania negocjacyjne polegają na wysuwaniu propozycji przez jedną ze stron i ocenianiu jej poza drugą.

Negocjacje są też złożonym, dynamicznym procesem poznawczo-emocjonalnym, w którym stawką jest nie tylko kontrakt, ale często poczucie własnej godności, ambicje, sympatie i antypatie.

Warto podkreślić raz jeszcze, że negocjacje uznane zostały za najważniejszy instrument współpracy gospodarczej zarówno w skali międzynarodowej jak krajowej, regionalnej i mikroregionalnej. Ze względu na ogromne walory negocjacji Organizacja Narodów Zjednoczonych wymienia je na pierwszym miejscu wśród bardzo wielu metod współpracy międzynarodowej.

Istota negocjacji znajduje swój wyraz w sformułowaniach często spotykanych w literaturze przedmiotu. Sformułowania te przyjęły się w świecie biznesu i w pełni oddają znaczenie negocjacji. Oto niektóre z nich:

– bez wspólnych interesów nie ma po co negocjować, a bez sprzecznych interesów nie ma o czym,

– w biznesie zdobywasz nie to na co zasługujesz, ale to co wynegocjujesz,

– w rozmowach negocjacyjnych rozsądek jest ważniejszy niż elokwencja,

– umiejętność przekonywania ludzi stała się w dzisiejszym świecie towarem, za który trzeba płacić bardzo wysoką cenę (J. Rockefeller),

– w negocjacjach pamiętaj o Twojej reputacji – często ma ona większe znaczenie aniżeli doraźny zysk,

– dobry interes to taki, który jest korzystny dla obu stron. Biznes nie uznaje bowiem ani oszustwa, ani jałmużny,

– należy uczyć się negocjacji, aby nie zostać ofiarą własnych błędów.

Negocjacje są często porównywane do rozgrywek szachowych. Chodzi w nich o umiejętność przewidywania co najmniej kilku ruchów partnera naprzód i przygotowanie kontrposunięć. W procesie negocjacji występują działania znane w wojskowości, stąd częste porównania do pola walki. Występują więc działania zaczepne, obronne, przygotowanie zasadzek, odwoływanie się do rezerw taktycznych (eksperci) lub strategicznych (przełożeni wyższej rangi, racja stanu itp.). Pojęcia te tracą jednak na znaczeniu, gdyż coraz powszechniej podkreśla się partnerski stosunek negocjatorów. Odchodzi się od relacji wygrany – przegrany. Trzeba negocjować tak, aby wygrały obie strony. Jest to prosty, ale bardzo trudny dylemat, który powinien być realizowany. W tym opracowaniu wielokrotnie omawiany będzie on z rozmaitych stron. Proces negocjacji obejmuje:

– okres przygotowawczy, zwany też preparacyjnym,

– prowadzenie negocjacji,

– sprawozdanie z negocjacji,

– przechowywanie materiałów z negocjacji.

Zanim szczegółowo omówione zostaną elementy składowe procesu negocjacyjnego, określone zostały zasady, którymi kierować winien się każdy negocjator:

1) zebrać jak najwięcej informacji o:

a) uwarunkowaniach formalno-prawnych,

b) sytuacji ekonomicznej negocjujących stron,

c) sytuacji rynkowej,

d) konkurencji,

e) pozycji osób, z którymi prowadzone są negocjacje i ich kompetencjach,

f) sytuacji osobistej negocjatorów;

2) mieć w pogotowiu elegancką prezentację firmy (potencjał, wiarygodność, osiągnięcia);

3) przygotować dane wzbudzające zaufanie do danej transakcji (analizy, rozeznanie, wyniki badań, tendencje rozwojowe);

4) przygotować odpowiedzi na spodziewane pytania (przemyśleć ewentualne pytania dla drugiej strony);

5) przygotować kilka wariantów proponowanej transakcji (granice ustępliwości, „ostatnie słowa" – zwrot retoryczny);

6) zastanowić się, czego kontrahent naprawdę chce, co zaważy na jego decyzji:

a) jakie są palące potrzeby kontrahenta?
b) czy potrzeby te mogą zaspokoić konkurenci?
c) jakie środki kontrahent może zaangażować?
d) czy kontrahentowi się spieszy?
e) czy stronom zależy na dalszej współpracy?

7) przeanalizować inne kontrakty negocjatora (zasięgnąć informacji) pamiętając, że:

a) negocjacje przynoszą ryzyko dla obu stron,
b) ryzyko jest tym większe, im mniej posiadamy potrzebnych informacji,
c) informacja to cenna wartość handlowa;

8) przybywać na rozmowy punktualnie;

9) być ubranym z dyskretną elegancją;

10) nie stwarzać pośpiechu, nie wzbudzać kompleksu wyższości ani niższości (zaufanie wzbudza negocjator solidny, prawdomówny, szczery, zdecydowany);

11) starać się znaleźć z negocjatorem wspólny język;

12) pamiętać, że wartość handlowa danego towaru określona jest tym, ile potencjalny kontrahent gotów jest zapłacić;

13) w czasie negocjacji panować nad sobą, nie okazywać emocji, pożądany życzliwy uśmiech;

14) pamiętać, że kupujący stawia z reguły warunki w takiej kolejności: ilość – jakość – cena – warunki dostaw – kredyt – dodatkowe korzyści;

15) żądać dużo, ale nie przekraczać granicy rozsądnej możliwości: żądając dużo zwiększasz szanse na zysk, zapewnisz sobie pole manewru, dajesz kontrahentowi szanse utargowania;

16) pamiętać, że cena nie jest jedynym elementem transakcji (obniżenie ceny to decyzja na samym końcu, ostateczna);

17) ustępować należy powoli w zamian za ustępswta z drugiej strony;

18) pamiętać, że kontrahent-negocjator to człowiek, który:

a) pragnie ukazać się kompetentnym, z talentem handlowym,
b) nie chce ryzyka i kłopotów,
c) posiada swoich szefów, którzy go oceniają,

d) pragnie być przekonany, że zrobił dobry interes. Powinien więc być dowartościowany;

19) wykorzystać umiejętnie istnienie swoich szefów;

20) nie kończyć rozmów, nawet jeśli negocjator wysunął śmieszną propozycję (zbyt wygórowaną);

21) pamiętać o podświadomym szacunku, jakim ludzie darzą oficjalne dokumenty;

22) po skończonych negocjacjach przygotować pisemną umowę;

23) negocjacje powinny kończyć się:

a) listem z podziękowaniami za atmosferę i wynegocjowanie korzystnych warunków (jeśli negocjacje skończyły się powodzeniem).

b) listem z podziękowaniem za szansę uczestnictwa w negocjacjach (jeśli zakończyły się niepowodzeniem).

2. Teoretyczne założenia współczesnych negocjacji

Powszechność negocjacji, ich ogromna rola i znaczenie spowodowały, że w literaturze pojawiło się wiele rozważań teoretycznych poświęconych racjonalnemu trybowi postępowania, prowadzącemu do obopólnych korzyści negocjujących ze sobą stron. Przydatna jest tu wiedza z prakseologii, teorii organizacji i zarządzania, psychologii i wielu innych dyscyplin naukowych. Twórcze negocjowanie posiada charakter zdroworozsądkowy i jest to pierwsze kryterium oceny skuteczności naszych działań negocjacyjnych. Jeśli wiadomo np., że określone rozwiązanie przeczy zdrowemu rozsądkowi, jest wbrew logice i godzi w najistotniejsze interesy strony negocjującej, to nie warto upierać się przy założeniach takiego rozwiązania. Zawsze trzeba pamiętać, że sukces w negocjacjach nie polega na miażdżącym zwycięstwie, ale na obustronnie korzystnej umowie. Negocjowanie jest sztuką, mówią znawcy problemu. Stąd też nie sposób formułować jednoznacznych recept. Formułować można jedynie ogólne zasady, których dobra znajomość może przynieść ewidentne korzyści. Poznanie teoretycznych założeń procesu negocjacji posiada więc charakter motywujący. Warunkiem sprawnych działań negocjujących jest takie ich prowadzenie, aby obie strony były zadowolone. Partnerzy powinni zatem zawsze:

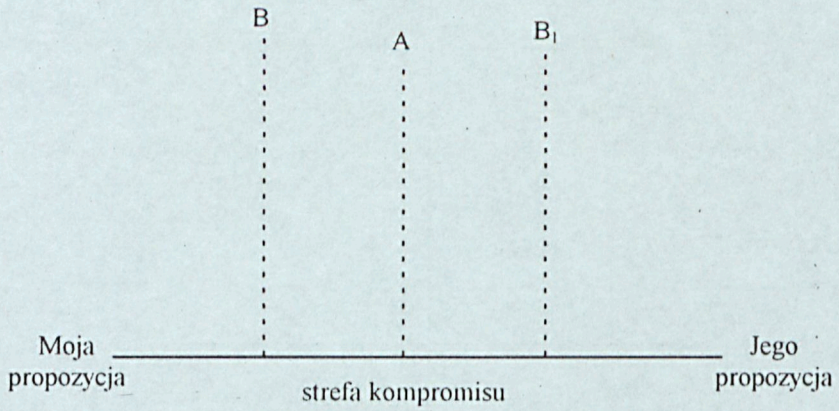
1) trafnie oceniać sytuację swoją i partnera;

2) właściwie określić cele, dążenia i aspiracje każdej ze stron;

3) znajdować obustronnie korzystne rozwiązania;

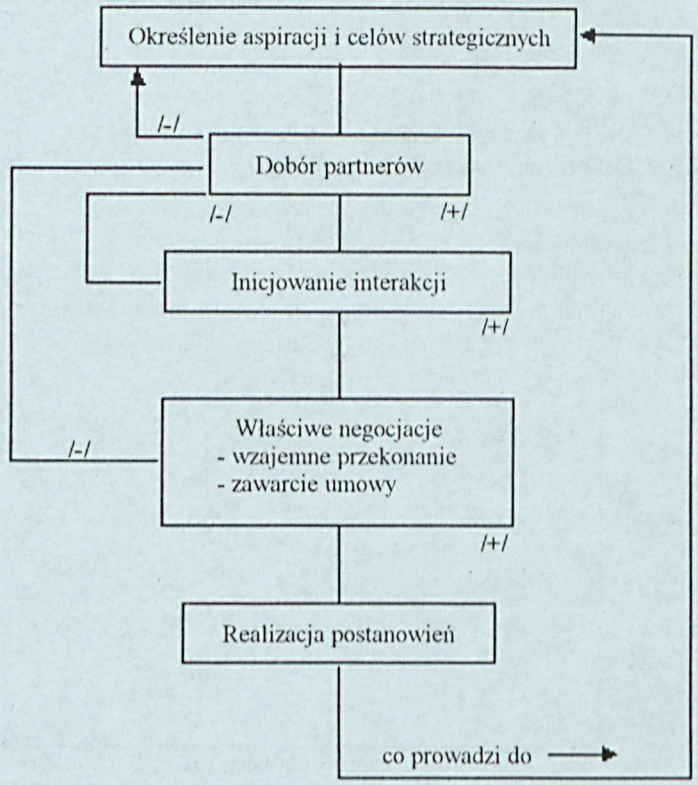
4) wykorzystać wiedzę potrzebną w procesie negocjowania;

5) dać partnerowi powody do satysfakcji i dowartościowania. Bogactwo teoretycznych rozwiązań skutecznych negocjacji zaprezentowano w sposób graficzny na kolejnych rysunkach (rys. 1, 2, 3, 4.)



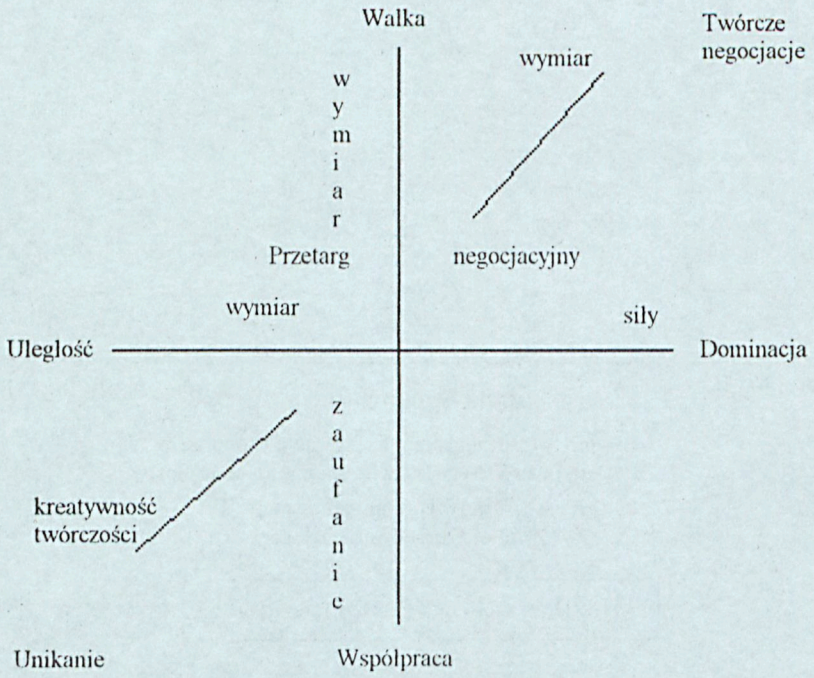
A – właściwe rozwiązanie, korzystne dla obu stron
B, B_1 – strefa twórczego rozwiązania, granice ustępstw

Rys. 1. Tradycyjny model negocjacji
Źródło: Opracowanie własne

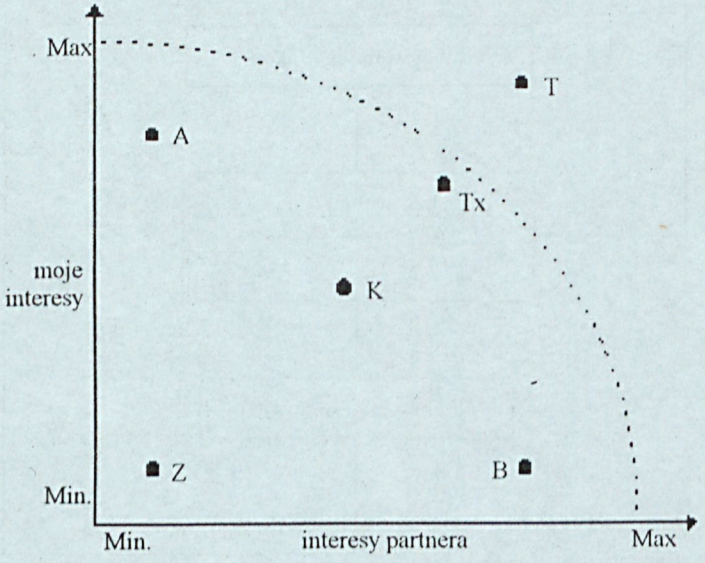


/-/ efekty negatywne
/+/ efekty pozytywne

Rys. 2. Negocjacje – dynamika procesu
Źródło: P. J. Dąbrowski, *Praktyczna teoria negocjacji*, Sorbog Warszawa 1991, s. 12



Rys. 3. Negocjowanie – dialektyka interakcji
Źródło: P. J. Dąbrowski, *Praktyczna teoria negocjacji*, Sorbog, Warszawa 1991, s. 13



A i B – krańcowe, jednostronne stanowiska stron; **A** – „wszystko dla mnie"; **B** – „czego mu się zachciewa"; **Z** – zabójcze rozwiązanie; **K** – kompromis; **Tx** – twórcze rozwiązanie; **T** – ideał nieosiągalny; – – – – – – – – – granica osiągalności

Rys. 4. Harwadzki model analizy sytuacji negocjacyjnych
Źródło: P. J. Dąbrowski, *Praktyczna teoria negocjacji*, Sorbog Warszawa 1991, s. 23

3. Strategia negocjacji

Słowo strategia jest pochodzenia greckiego i oznacza dowództwo obejmujące przygotowanie i prowadzenie działań. Tak jak wiele innych pojęć mających zastosowanie w negocjacjach, wiąże swój rodowód z wojskowością. Dla naszych potrzeb strategia to pewien sposób (metoda) prowadzenia negocjacji, któremu podporządkowany jest etap przygotowań i dobierane taktyki (techniki) negocjacyjne.

W strategii negocjowania zawarte są cele, które mają być osiągnięte dzięki zastosowaniu określonej strategii. Możliwości wyboru strategii wynikają z zaprezentowanych koncepcji negocjacyjnych (por. rys. 1, 2, 3, 4). Rozróżniamy więc:

- strategię dominacji,
- strategię uległości,
- strategię unikania,
- strategię współpracy,

Strategia dominacji stosowana jest wtedy, gdy jedna strona konfliktu chce osiągnąć swoje cele i zaspokoić własne interesy nie biorąc pod uwagę celów i interesów drugiej strony. Wybór tej strategii najczęściej występuje wtedy, gdy dochodzimy do przekonania, że jesteśmy silniejsi i możemy narzucać swoją wolę. Robimy to za pomocą zdecydowanej perswazji, gróźb, a nawet przemocy. Z gruntu odmienną jest *strategia uległości.* Oznacza ona z góry planowane ustępstwa, świadomą rezygnację ze swoich ambicji, akceptując w całej rozciągłości strategię kontrpartnera. Stosowana jest wówczas, gdy pragniemy za wszelką cenę uniknąć otwartego konfliktu. Trzeci rodzaj strategii to *unikanie.* Stosowana jest wtenczas, gdy rezygnujemy z jakichkolwiek aktywności licząc np., że konflikt sam wygaśnie lub ulegnie radykalnemu złagodzeniu gdy przedmiot sporu zniknie. Tę strategię stosuje się wówczas, gdy posiadamy poczucie braku możliwości wpływu na sytuację albo gdy stwierdzamy, że korzyści z wyniku negocjacji są niewielkie i mało znaczące, a koszty negocjacyjne niewspółmiernie wysokie. Preferowaną i coraz częściej występującą strategią jest *współpraca* – kiedy negocjatorzy mają interesy i cele podobne, a korzyści są bezpośrednio zależne od stopnia porozumienia się. Strategia ta polega na wspólnym rozwiązywaniu problemów, kompromisie, twórczym poszukiwaniu rozwiązań możliwych do zaakceptowania przez obydwie negocjujące strony.

Upraszczając różnicę pomiędzy poszczególnymi strategiami, możemy za literaturą przedmiotu stwierdzić, że są trzy podstawowe sposoby negocjowania: twardy, miękki i sprawny.

Twardy sposób negocjowania – to traktowanie negocjacji jako walki, którą trzeba za wszelką cenę wygrać. Charakterystyczne jest sztywne (twarde) stanowisko negocjatora, co powoduje liczne konflikty, nerwowość oraz wyczerpanie sił i dobrej woli negocjatorów. Ten sposób negocjowania prowadzi często do zerwania rozmów i raczej zaostrza sytuację niż ją łagodzi. Zwolennicy negocjacji

twardych pragną spełnienia wszystkich swoich postulatów. Zapominają najczęściej, że w negocjacjach stawką jest nie tylko kontrakt, ale poczucie własnej godności i ambicji.

Praktyka pokazuje, że partnerzy gospodarczy unikają takich negocjatorów, a przecież gospodarka rynkowa ma to do siebie, że podmioty w różnych okolicznościach spotykają się często. Tak więc nie ma wątpliwości, że w dłuższym okresie twardy sposób negocjowania jest szkodliwy. Liczy się bowiem nie tylko wynik jednego kontraktu, ale całokształt obecnych i przyszłych stosunków z partnerem.

Przeciwieństwem twardego sposobu negocjowania jest *miękkie prowadzenie rokowań.* W tym sposobie negocjowania partner unika wszelkich konfliktów i zadrażnień. Za wszelką cenę nie chce doprowadzić do zerwania rozmów. Ustępuje więc, choć nie osiąga założonych celów. Negocjacje dla miękkiego negocjatora kończą się zawsze poczuciem braku satysfakcji, jednostronnymi korzyściami i atmosferą przegranej transakcji.

Biorąc pod uwagę wady twardego i miękkiego sposobu negocjowania zaleca się *sprawny (skuteczny) sposób negocjacji.* Zarówno teoretycy jak i praktycy podkreślają niewątpliwie zalety tego sposobu negocjowania. Polegają one na poszukiwaniu wspólnych korzyści wynikających z każdej kwestii (poszczególnego zagadnienia), a w przypadku sytuacji konfliktowych zaleca się twórcze rozwiązania problemów zobiektywizowane przedmiotem spraw i kompromis. Negocjatora traktujemy nie jako wroga, nie jako przyjaciela, ale jako równorzędnego partnera, dążącego wspólnie do korzystnego dla obu stron rozwiązania. Sprawne (skuteczne) negocjowanie daje mądre i efektywne porozumiewanie, będące rezultatem stosowania trzech podstawowych zasad:

- skoncentrowania uwagi na podstawowych interesach stron,
- wzajemnie korzystnych alternatywach,
- uczciwych standardach.

Porównanie trzech sposobów negocjowania

Miękki	Twardy	Sprawny, skuteczny, oparty na zasadach
Uczestnicy są przyjaciółmi	Uczestnicy są przeciwnikami	Uczestnicy rozwiązują problem
Celem jest porozumienie	Celem jest zwycięstwo	Celem jest mądry wynik osiągnięty efektywnie i polubownie

Miękki	Twardy	Sprawny, skuteczny, oparty na zasadach
Ustępuj, aby pielęgnować wzajemne stosunki	Żądaj ustępstw jako warunku stosunków wzajemnych	Oddziel ludzi od problemu
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	Skoncentruj się na interesach, a nie na stanowiskach
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 podania dolnej granicy porozumienia
Akceptuj jednostronne straty w imię osiągnięcia porozumienia	Żądaj jednostronnych korzyści jako warunku zawarcia porozumienia	Opracuj możliwości korzystne dla obu stron
Poszukaj jednego rozwiązania – takiego, które oni zaakceptują	Poszukaj jednego rozwiązania – tego, które ty akceptujesz	Opracuj wiele możliwości, z których wybierzesz później
Upieraj się przy porozumieniu	Upieraj się przy swoim stanowisku	Upieraj się przy stosowaniu obiektywnych kryteriów
Staraj się unikać walki woli	Staraj się wygrać walkę woli	Staraj się osiągnąć rezultat oparty na obiektywnych kryteriach
Poddawaj się presji	Wybieraj presję	Uzasadnij i bądź otwarty na uzasadnienia Poddawaj się regułom, nie presji

Źródło: B. Fisher-W. Ury, B. Patton, *Dochodząc do tak. Negocjowanie bez poddawania się*, PWE Warszawa, wyd. II rozszerzone, s. 43.

Nie wolno mieć żadnych uprzedzeń do strony negocjującej. Trzeba za wszelką cenę oddzielić ludzi od problemów; być krytycznym dla siebie, starać się zrozumieć drogą stronę, godzić sporne interesy.

4. Ogólne reguły negocjacji kupieckich

Jak już stwierdzono, proces negocjacji ze względu na szeroką różnorodność negocjowanych problemów nie może być ujednolicony ani też potraktowany sztywno według z góry przewidzianych założeń. Tym niemniej w literaturze przedmiotu często pojawiają się ogólne reguły, które (sprawdzone) podaje się negocjatorom do stosowania jako warunek skuteczności działań negocjujących. Oto podstawowe reguły negocjacji kupieckich[1]:

1) *reguła przekonania negocjatora (negocjatorów) o słuszności własnego stanowiska* – jest to założenie podstawowe dla prowadzenia rokowań. Negocjatorzy muszą wyrobić w sobie obiektywne przekonanie, że ich stanowiska warto bronić. Z drugiej strony muszą oni bacznie obserwować partnerów rozmów i ich reakcje, by w razie potrzeby nasilić nacisk negocjacyjny;

2) *reguła jednoznacznego określenia głównego celu negocjacji oraz celów pomocniczych lub drugorzędnych* – cel musi być jasno ujęty w instrukcji negocjacyjnej. Prowadzący rozmowy musi wiedzieć do czego dąży, co chce osiągnąć (uzyskać) i na jakie ewentualne ustępstwa może się zgodzić. W formułowaniu celów nie może być niedomówień, gdyż w trakcie prowadzenia rozmów mogą wystąpić nieprzewidywalne sytuacje, które jednak nie mogą wpłynąć na realizację przyjętych wcześniej celów;

3) *reguła właściwego, tzn. szczegółowego rozpoznania szeroko rozumianego środowiska, w którym toczą się negocjacje, oraz dokładne rozpoznanie negocjatorów zajmujących miejsce po drugiej stronie stołu obrad* – należy zebrać informacje dotyczące partnerów rozmów, ich osobowości, charakteru, aby móc skuteczniej z nimi pertraktować; z drugiej strony należy wyzbyć się wobec nich wszelkich uprzedzeń. W tej regule zawierają się także wymagania dotyczące warunków, w jakich prowadzone są negocjacje;

4) *reguła dążenia do uzyskania taktycznej inicjatywy negocjacyjnej* – polega na narzuceniu stronie przeciwnej swojego sposobu myślenia i prowadzenia rozmowy w dogodny dla siebie sposób. Sprowadza się to do takiego przedstawienia argumentów, aby partner we własnym interesie zaproponował rozwiązanie, do którego my zmierzamy. Taktyczna inicjatywa negocjowania może przybierać formy:

---

[1] S. Długosz, *Poradnik negocjatora. Reguły negocjacji kupieckich*, Warszawa 1991, s. 14 i nast. (Wyd. Instytut Organizacji Przemysłu Maszynowego).

a) proponowania pożądanego porządku obrad i kolejności omawiania jego poszczególnych punktów – chodzi tu o stworzenie dogodnej sytuacji dla swoich interesów, np. gdy negocjacje dotyczą zakupów kredytowych należy najpierw uzgodnić cenę, a dopiero później warunki kredytu,

b) występowania jako pierwsza z negocjujących stron i wygłoszenia na otwarcie oświadczenia zawierającego cel, ścieżkę dochodzenia do celu, które nada bieg dalszym rozmowom. Taktycznym posunięciem będzie także uwzględnienie interesów drugiej strony i własnego stanowiska co do elementów, o których wiadomo, że są trudne do przyjęcia przez drugą stronę (koncentracja uwagi na niemiłych dla partnerów propozycjach),

c) podejmowania inicjatywy odnośnie do struktury dokumentów wieńczących rozmowy negocjacyjne; dotyczy to przejawiania inicjatywy co do projektów sformułowań omawianych kwestii, które powinny być ujęte w końcowym dokumencie przedstawiającym wyniki rozmów, aby nie móc zarzucić partnerowi sporządzania tekstów z dogodniejszymi sformułowaniami,

d) proponowania formy rozmów – tzn. czy mają to być sesje plenarne, grupy robocze ekspertów, rozmowy „w cztery oczy" czy spotkania towarzyskie;

5) *reguła wzajemności lub ekwiwalentności korzyści i ustępstw* – to podstawowa zasada skutecznego negocjowania. Prowadząc negocjacje należy się liczyć z tym, że aby osiągnąć cel, będziemy musieli pójść na pewne ustępstwa. Dlatego lepiej na początku podać ofertę bardziej korzystną od tej, którą chcemy uzyskać. Należy więc cały czas bilansować wzajemne korzyści i ustępstwa, gdyż mają one zróżnicowaną, subiektywną wartość. To, co dla jednej strony jest znaczącym krokiem ku rozwiązaniu problemu, może być dla drugiej nic nie znaczącym symbolem;

6) *reguła prawdomówności* – nie chodzi tu o prawdomówność totalną czy całkowitą, bowiem w tym względzie uczestników negocjacji ograniczają przepisy o przestrzeganiu tajemnicy oraz podstawowe zasady dyskusji. Chodzi o to, że negocjator nigdy nie powinien mówić nieprawdy, ale też nie musi zawsze mówić całej prawdy. Jeśli nawet świadomie „rozminął się z prawdą" (skłamał), to musi dokładnie zapamiętać co powiedział, komu i kiedy, ponieważ należy zdawać sobie sprawę, że argumenty powiedziane dzisiaj mogą być przez partnerów porównywane z przedstawionymi nawet kilka lat wcześniej, a to może się okazać bardzo kosztowne;

7) *reguła przestrzegania zasad dobrego wychowania w stosunkach z negocjatorami drugiej strony* – oznacza zachowanie zasad protokółu dyplomatycznego i savoir-vivre'u. Należy starać się utrzymać postawę życzliwości i przyjaznego nastawienia do partnerów. Na niewłaściwe zachowanie drugiej strony można:

– zwrócić uwagę,
– zwrócić uwagę i zażądać przeprosin,

– przyjąć taktykę przeciwnika i doprowadzić do przerwania rozmów z ewentualną propozycją zmiany negocjatorów. Reguł uprzejmości należy szczególnie przestrzegać w rozmowach z negocjatorami z innych kręgów kulturowych. Niekonwencjonalne formy wypowiedzi, dowcipy i anegdoty mogą mieć istotny wpływ na przebieg rozmów[2].

Bibliografia

Dąbrowski P., *Praktyczna teoria negocjacji*. Sorbog Warszawa 1991.

Długosz S., *Poradnik negocjatora. Reguły negocjacji kupieckich*, pod red. naukową prof. W. Grudzewskiego, Wyd. Instytutu Organizacji Przemysłu Maszynowego, Warszawa 1991.

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

Hawkins L., Hudson M., Cornall B., *Prawnik jako negocjator czyli jak efektywnie negocjować zagadnienia prawne*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1994.

Jankowski W., Sankowski T., *Jak negocjować. Strategie i etapy negocjacji*. Centrum Informacji Menedżerów, Warszawa 1995.

Januszek H., Krzymieniewska G., *Poradnik negocjatora. Jak sprawnie negocjować*. Ośrodek Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 1995.

Karrass G., *Dobić targu*, Wyd. Biznesmen, Sopot 1994.

Mendel T., *Atrybuty współczesnego menedżera*. Wyd. Wyższej Szkoły Marketingu i Zarządzania, Leszno 1995.

Protterd O., Szigeti P., *Sawoir-vivre na usługach twojej firmy*, Sorbog, Warszawa 1993.

Salacuse, *Negocjacje na rynkach międzynarodowych*, PWE, Warszawa 1994.

---

[2] S. Długosz w *Poradniku negocjatora* ..., op. cit. s. 5 podaje, że niektóre autorytety lansują tezę, że nie można podać żadnych ogólnych zasad (ani tym bardziej reguł – podkr. MT) jak należy prowadzić rokowania. Zależy to od indywidualności, talentu i zręczności negocjatorów. J. Zieleniewski natomiast zawsze podkreślał sprawność i skuteczność działań negocjacyjnych.