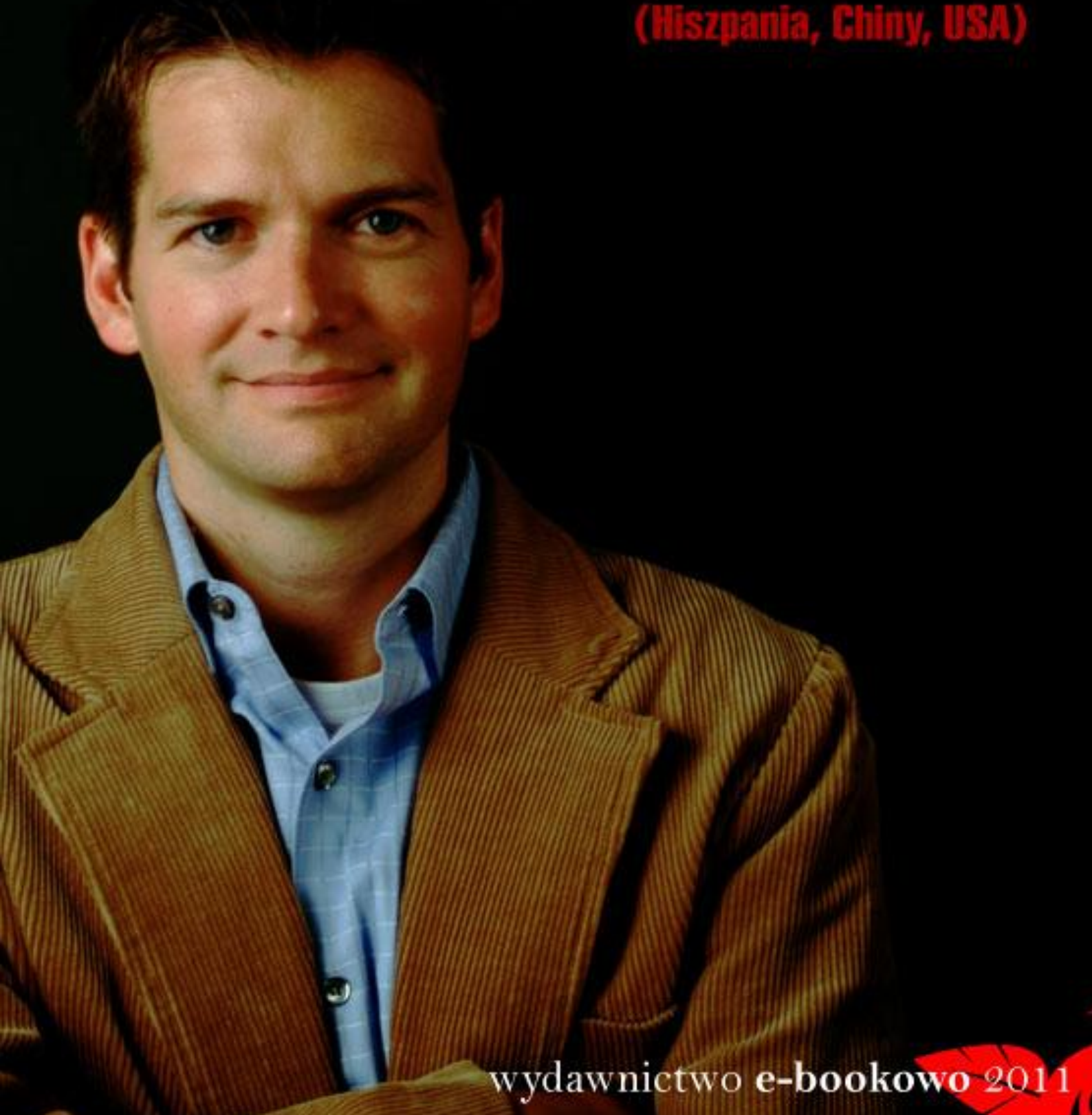
Aleksandra Kulawik

Strategie i taktyki negocjacyjne na arenie międzynarodowej

(Hiszpania, Chiny, USA)



wydawnictwo e-bookowo 2011

Aleksandra Kulawik

Strategie i taktyki negocjacyjne na arenie międzynarodowej

(Hiszpania, Chiny, USA)

e-bookowo.pl
wydawnictwo internetowe
Kup książkę

© Copyright by Aleksandra Kulawik & e-bookowo
Projekt okładki: e-bookowo
ISBN 978-83-62480-97-5

Wydawca: Wydawnictwo internetowe e-bookowo
www.e-bookowo.pl
Kontakt: wydawnictwo@e-bookowo.pl

Wszelkie prawa zastrzeżone.
Kopiowanie, rozpowszechnianie części lub całości
bez zgody wydawcy zabronione
Wydanie I 2011

www.ebookowo.pl

Kup książkę

Spis treści

WPROWADZENIE **4**

ROZDZIAŁ 1. TEORIA NEGOCJACJI **7**

1.1. DEFINICJE 7

1.2. RODZAJE NEGOCJACJI 13

1.3. SYLWETKA NEGOCJATORA 15

1.4. ETAPY PROWADZENIA NEGOCJACJI 19

1.5. KONTRAKTY HANDLOWE W NEGOCJACJACH 26

1.5.1. Rodzaje kontraktów *26*

1.5.2. Elementy kontraktu wykluczone z negocjacji *31*

1.5.3. Konsekwencje niedopełnienia postanowień kontraktu *33*

ROZDZIAŁ 2. STRATEGIE I TAKTYKI NEGOCJACYJNE **34**

2.1. STYL A STRATEGIA W NEGOCJACJACH 34

2.2. STRATEGIE NEGOCJACYJNE 46

2.2.1. Techniki a taktyki negocjacyjne *61*

2.3. OD MANIPULACJI DO NEGOCJACJI 71

ROZDZIAŁ 3. NEGOCJACJE MIĘDZYKULTUROWE NA TRZECH KONTYNENTACH **79**

3.1. KULTURA A STOSUNEK DO NEGOCJACJI 79

3.2. HISZPANIA W NEGOCJACJACH 91

3.2.1. Negocjacje jako praca *91*

3.2.2. Negocjacje w „czasie wolnym” *94*

3.2.3. Na powitanie *95*

3.2.4. Tytułowanie *96*

3.2.5. Gestykulacja w negocjacjach *97*

3.2.6. Podarunki *97*

3.2.7. Stosowny ubiór *98*

3.2.8. Negocjacje w stosunkach bilateralnych: Hiszpania - Wielka Brytania *98*

3.3. CHIŃSKIE NEGOCJACJE 102

www.ebookowo.pl

Kup książkę

3.3.1. Negocjacje oparte na zasadach *102*
3.3.2. Przywitanie mediatora *103*
3.3.3. Komunikacja a negocjacje w Chinach *105*
3.3.4. Spotkanie w interesach *107*
3.3.5. Od GUANXI do umowy *108*
3.3.6. Podarunki dla negocjatorów z Chin *110*
3.3.7. Negocjacje a współpraca gospodarcza Polski z Chińską Republiką Ludową *111*
3.4. USA NA PŁASZCZYŹNIE NEGOCJACJI 113
3.4.1. Bariery w rozmowach *113*
3.4.2. Uśmiech na powitanie *114*
3.4.3. Jak zwracać się do negocjatorów z USA? *115*
3.4.4. Mimika i gesty *116*
3.4.5. Upominki dla amerykańskich negocjatorów *117*
3.4.6. Swobodne stroje na spotkaniu *118*
3.4.7 Kultura a postęp rozmów *118*
3.4.8. Tempo rozmów w USA *119*
3.4.9. Meritum negocjacji z Ameryką *119*
PODSUMOWANIE **123**
BIBLIOGRAFIA **126**

www.ebookowo.pl

Kup książkę

Wprowadzenie

Od zarania dziejów zdawano sobie sprawę, iż kontakty międzyludzkie nie zawsze mają charakter kooperacyjny. Znacznie częściej pojawiają się między nami, ludźmi - konflikty, spory, problemy, które chcemy rozwiązać w taki sposób, by jedna i druga strona zyskała jak najwięcej i nic nie straciła. Bardzo ważne stało się zrozumienie odrębności kulturowych różnych narodów, współpraca w negocjacjach oparta na wzajemnym zrozumieniu, wykorzystująca mocne i słabe strony poszczególnych kultur przy jednoczesnym poszanowaniu ich suwerenności i odrębności, poszanowaniu ich tradycji i języka. Wszystkie te aspekty są bardzo istotne we współczesnych negocjacjach.

Celem niniejszej pracy jest zarówno zaprezentowanie najpopularniejszych strategii i taktyk negocjacyjnych, popartych praktycznymi przykładami, wykorzystywanych w środowisku międzynarodowym – w szczególności w Hiszpanii, Chinach i Stanach Zjednoczonych, jak również udowodnienie, iż kultura poszczególnych narodowości ma znaczący wpływ na przebieg procesu negocjacyjnego. Państwa te zostały przeze mnie wybrane jako reprezentanci kultur negocjacyjnych na trzech kontynentach. W niniejszej pracy będę chciała udowodnić, iż dla profesjonalnego przygotowania procesu negocjacyjnego potrzebne jest odpowiednie przygotowanie poszczególnych etapów rozmów – dogłębna wiedza z zakresu podstaw teorii negocjacji, umiejętność doboru i sposób wykorzystania odpowiednich strategii i taktyk negocjacyjnych przy jednoczesnym zwróceniu uwagi na odrębność kulturową osób uczestniczących w rozmowach.

Postaram się wyodrębnić, opisać oraz porównać ze sobą elementy, które mają znaczący wpływ na przebieg i efektywność negocjacji w zależności od zaistniałych sytuacji na arenie międzynarodowej. W dalszej części pracy zaprezentuję podobieństwa i różnice międzykulturowe, na których podstawie będzie można wyodrębnić zasady skutecznych negocjacji.

Wybór odpowiednich strategii i taktyk negocjacyjnych wymaga umiejętności dostosowania ich do aktualnych warunków rozmów negocjacyjnych, co nie jest rzeczą prostą, gdyż warunki te nieustannie się zmieniają w toku rozmów. Dobrze jest więc

www.ebookowo.pl

Kup książkę

dopasować swoje ruchy do posunięć drugiej strony poprzez jej obserwację. Z praktycznego punktu widzenia taktyki negocjacyjne są trudniejsze do zastosowania niż opisania, choć warto mieć na względzie słowa „nauka czyni mistrza". Należy zwrócić uwagę na negatywne skutki użycia taktyk, jeśli chcemy utrzymać z naszymi partnerami negocjacji kontakty długoterminowe poprzez dobre relacje. Posiadanie wiedzy z zakresu taktyk negocjacyjnych jest bardzo ważne, ponieważ może je stosować również druga strona, przed którą będziemy musieli się bronić.

Praca ta jest oparta głównie na pozycjach książkowych, zarówno polskich, jak i pochodzących z USA, Chin oraz Hiszpanii, publikacjach w specjalistycznych czasopismach oraz elektronicznych źródłach przekazu informacji.

W pierwszym rozdziale zaprezentowany jest aspekt teoretyczny negocjacji, czyli podstawowe definicje negocjacyjne, poszczególne zasady przygotowania się do rozmów, etapy tego procesu z uwzględnieniem rodzajów i metod zawierania kontraktów po dojściu do porozumienia oraz sylwetka dobrego negocjatora.

Drugi rozdział stanowi meritum niniejszej pracy, w którym szczegółowo omówione zostały strategie i taktyki negocjacyjne. Rozpoczyna się on częścią teoretyczną – rozróżnieniem definicji pojęć, takich jak: style, strategie, techniki i taktyki negocjacyjne; przedstawieniem ich rodzajów, form i zastosowań. W ostatniej części tego rozdziału ukazane zostały praktyczne sytuacje negocjacyjne oraz metody rozwiązywania zaistniałych w nich konfliktów za pomocą określonych strategii i taktyk, takich jak BATNA czy GRIT.

W ostatnim rozdziale uwydatniona została kwestia wpływu kultury danego państwa, całego kontynentu bądź jego części na proces negocjacyjny oraz odpowiedź na pytanie, w jaki sposób następuje wybór odpowiednich strategii i taktyk w rozmowach pomiędzy partnerami negocjacyjnymi w Europie, Azji oraz w Ameryce Północnej. Rozdział ten uwzględnia szczegółowe informacje dotyczące etykiety negocjacyjnej w Hiszpanii, Chinach oraz w USA.

Ojciec nowoczesnych metod negocjowania, Gerard I. Nierenberg, napisał w swoim dziele zatytułowanym *„Sztuka negocjacji jako metoda osiągania celu"*, iż dopiero w roku 1968 powstała całkowicie nowa dyscyplina naukowa - negocjacje, a termin negocjator zyskał bardziej współczesne znaczenie. Pozwoliło to na ciągłe udoskonalanie i odkrywanie dotąd nieznanych strategii i taktyk wykorzystywanych w toku rozmów pomiędzy dwiema bądź wieloma stronami. Negocjacje są dziś narzędziem, które powinniśmy umiejętnie wykorzystywać dla obopólnych korzyści. Zgłębiając tajniki

www.ebookowo.pl

Kup książkę

strategii i taktyk negocjacyjnych, to od nas będzie zależało, czy obierzemy w rozmowach drogę współpracy czy też manipulacyjną ścieżkę walki o nasze interesy.

www.ebookowo.pl

Kup książkę

Rozdział 1. Teoria negocjacji

„Negocjowanie jest narzędziem, którego musi używać każdy, lecz nieliczni potrafią to zrobić z korzyścią dla siebie”

1.1. Definicje

Pojęcie negocjacji posiada tak wiele definicji, ilu jest autorów literatury przedmiotu. Towarzyszy nam w różnorodnych formach oraz we wszystkich dziedzinach naszego życia. Poszukiwania najodpowiedniejszych sformułowań, określających ten proces, możemy rozpocząć od klasycznej interpretacji tego pojęcia dokonanej przez F. C. Iklea: „istotą rzeczy jest świadomość istnienia obok siebie interesów wspólnych i sprzecznych, bowiem bez wspólnych interesów nie ma po co negocjować, a bez sprzecznych nie ma o czym.”[1] Termin *negocjacje* (z łac. N*egotium*, interes) – jest potocznie rozumiane jako „prowadzenie rozmów w celu doprowadzenia do kompromisu lub uzgodnień”. Podstawowa definicja głosi, iż negocjacje są więc „procesem, w którym przynajmniej dwie strony, mające różne opinie, potrzeby i motywacje, starają się dojść do porozumienia w ważnej dla nich kwestii.”[2]

Negocjacje są zatem pewną metodą osiągania porozumienia, która zawiera zarówno elementy konkurencji, jak i współpracy. Ze względu na to, iż obie strony negocjacji dążą do porozumienia, czynnik kooperacji jest tu niezbędny. Proces negocjacyjny posiada również elementy konkurencji, gdyż obie strony starają się osiągnąć najkorzystniejszy dla nich rezultat.[3] Sformułowanie to ukazuje wzajemną zależność zainteresowanych stron, opartą na wspólnej realizacji celów, ponieważ żaden z partnerów nego-

---

[1] Dąbrowski P. J., Praktyczna teoria negocjacji, Sorbog, Warszawa 1991.
[2] Ibidem.
[3] Jankowski W. B. , Sankowski T. P., Jak negocjować, CIM, Warszawa 1995.

www.ebookowo.pl

Kup książkę

cjacji nie może indywidualnie (samodzielnie) osiągnąć wyznaczonego celu; w tym samym czasie strony sobie pomagają, by zrealizować swoje założenia. W tym miejscu pojawia się pytanie, dlaczego chcemy rozpocząć negocjacje? Odpowiedź jest oczywista – samodzielnie nie bylibyśmy w stanie osiągnąć takich rezultatów, jakie możemy uzyskać dzięki wspólnym negocjacjom i współpracy.[4] Negocjacje są w efekcie końcowym tak sposobem współdziałania (współpracy), jak i metodą rozwiązywania konfliktów (konkurowanie).

Dzięki takiemu stwierdzeniu możemy rozróżnić dwa fundamentalne poziomy sytuacji negocjacyjnych, występujących przede wszystkim w zarządzaniu zasobami ludzkimi. A. Pocztowski uznał, iż jest ono procesem, na który składają się logicznie połączone czynności, z zamysłem zagwarantowania danej organizacji w ściśle określonym czasie i miejscu wymaganej liczby wykwalifikowanych pracowników, jak również stwarzanie odpowiednich warunków, wzmagających efektywną pracę (zachowania) personelu zgodnie z najważniejszymi celami organizacji.[5] W nieco inny sposób definiuje samo pojęcie zarządzania zasobami ludzkimi K. Armstrong[6], jako sposób zarządzania procesem zatrudnienia w celu osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, stosując strategiczne rozmieszczenie wysoko wykwalifikowanych, doświadczonych, o wielkim zaangażowaniu pracowników, przy wykorzystaniu wielu technik strukturalnych, personalnych oraz kulturowych. Zarządzanie zasobami ludzkimi może być traktowane jako systematyczna procedura, która ma pomagać w pozyskaniu dla organizacji odpowiednich ludzi we właściwym czasie i na właściwych stanowiskach.[7]

Powyższe sformułowania ukazują więc cele, zakres oraz znaczenie negocjacji, stanowiących w zarządzaniu zasobami ludzkimi rodzaj specyficznego instrumentu, co w znaczeniu ekonomicznym oznacza wykorzystywanie czynnika ludzkiego (zasobów ludzkich) w spółce.[8]

Negocjowanie można najprościej określić jako proces komunikacji w trakcie rozmowy, prowadzonej przez dwie strony, które wymieniają się informacjami i podejmują decyzje. Negocjacje to rozmowy, których głównym celem jest uzgodnienie stanowiska w ściśle określonej sprawie, na przykład: sporze, kontrakcie czy biznesie.[9] Mówimy o nich, gdy interesy obydwu stron są po części wspólne, a częściowo różne; strony

---

[4] Winch A., Winch S., Techniki sprzedaży i negocjacji, Diffin, Warszawa 1998.
[5] Pocztowski A., Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod, Antykwa, Kraków 1998.
[6] Armstrong M., Zarządzanie zasobami ludzkimi, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.
[7] Stoner J. A. F., Wankel Ch., Kierowanie, PWE, Warszawa 1992.
[8] Stabryła A., Podstawy zarządzania firmą. Modele, metody, praktyka, Antykwa, Kraków – Kluczbork, 1997.
[9] Baczyński L., Sekrety skutecznych negocjacji, Internetowe Wydawnictwo Złote Myśli, Poznań 2004.

www.ebookowo.pl

Kup książkę

chcą zawrzeć w przyszłości porozumienie, by zniwelować istniejące do tej pory nieścisłości. Negocjacje to również jedna z metod rozwiązywania konfliktów przy pomocy wzajemnej współpracy i kompromisu. Są one uważane za najskuteczniejszy sposób zażegnywania napięć w kontaktach międzyludzkich.[10] Negocjacje, w miarę możliwości, biorą pod uwagę interesy obydwu stron rozmów i dają o wiele więcej korzyści niż podjęcie walki z jedną ze stron lub bycie nadmiernie uległym. Negocjacje to także rodzaj komunikacji perswazyjnej[11]; prowadzi ona do powstania sytuacji „biegunowej" – możemy podtrzymać istniejące rozmowy, poprawić naszą pozycję w negocjacjach i osiągnąć założone cele lub stracić wszystko, włącznie z pogorszeniem lub zerwaniem kontaktów z partnerem negocjacyjnym w przyszłości.

Praktyczny sposób negocjowania to najlepsza i prawdopodobnie najłatwiejsza droga ku zawarciu transakcji i podpisaniu kontraktu. Strony przystosowują się do konkretnych warunków, poddają ocenie własne siły oraz partnera negocjacji a także stopień zaufania, jakim się darzą. Rozpoczynając rozmowy należy wziąć pod uwagę fakt, iż negocjacje[12]:

- pociągają za sobą konieczność obustronnego zaufania, a jego brak może doprowadzić do przerwania rozmów,
- są poszukiwaniem łączących obie strony płaszczyzn, nazywanych wartościami, celami bądź interesami; nie chodzi tu o wykorzystanie strony przeciwnej, by uzyskać od niej wszystko to, czego potrzebujemy i co chcemy osiągnąć, ale o porozumienie, dotyczące przyszłych profitów i strat,
- nie są polem bitwy, a metodą osiągania porozumienia – bierzemy tu pod uwagę możliwość przyszłych relacji na bazie podjętych już decyzji; ważne są teraźniejsze decyzje i przyszłe ich skutki.

Na politycznej arenie międzynarodowej negocjacje są określane jako rokowania, czyli rozmowy dyplomatów, mających za cel osiągnięcie porozumienia pomiędzy państwami.[13] Dotyczą one głównie spraw gospodarczych, rozwiązywania konfliktów oraz

---

[10] Świerk D. (dr), Techniki najskuteczniejszych negocjatorów, Internetowe Wydawnictwo Złote Myśli, Poznań 2004.

[11] Stefańczyk A., Psychologia wywierania wpływu i psychomanipulacji, Internetowe Wydawnictwo Złote Myśli, Poznań 2004.

[12] Ibidem.

[13] Smolski R., Smolski M., Stadtmüller E. H., Słownik Encyklopedyczny Edukacja Obywatelska, Wydawnictwo Europa, 1999.

www.ebookowo.pl

Kup książkę

problemów zbrojeniowych, a także podejmowania decyzji odnośnie prowadzenia wspólnej polityki.

Według Gerarda I. Nierenberga, Prezydenta Instytutu Negocjacji i jednocześnie ojca nowoczesnych metod negocjowania, proces negocjacji można zdefiniować jako „dojście do porozumienia dwóch stron drogą wymiany poglądów, mając na uwadze uzyskanie obopólnych korzyści. Gerard Nierenberg w swym dziele pod tytułem „*Sztuka negocjacji jako metoda osiągania celu*" zawarł odpowiedź na pytanie, czym tak naprawdę są negocjacje. Amerykanie uważają je za „*efektywny sposób zażegnywania sporów*"[14], a na celu mają:

- formułowanie nowych poglądów,
- wyznaczanie obszaru kompromisu.

Gerard Nierenberg[15] stwierdził, iż negocjacje będą owocne dopiero wtedy, gdy wiemy, że:

a) w konkretnej sprawie możemy w ogóle negocjować, na przykład: możemy sprzedać dom z ogrodem, ale niekoniecznie sąsiadkę, której nie lubimy,
b) negocjatorzy zgadzają się na kompromisy; potrafią zarówno brać jak i dawać,
c) strony negocjacji muszą sobie w większym lub mniejszym stopniu ufać.

Negocjacje są zwykle rozpoczynane bez narzucania sobie jakichkolwiek ograniczeń i często łączą się z pokonywaniem braku zaufania drugiej strony. Każdy negocjator musi posiadać podstawową wiedzę na temat zachowań ludzkich, a jego założenia bądź przewidywania, co do partnera negocjacji stanowią klucz do zawarcia porozumienia. Bardzo ważne są tu również techniki negocjacji, ponieważ każda ze stron ma swoje potrzeby, które chce zaspokoić poprzez osiągnięcie konkretnych celów. „Błędne pojęcie o technikach negocjacyjnych" jest jedną z głównych przyczyn niedotrzymania koncesji przez negocjatorów. Transakcja bowiem może przebiec bez komplikacji i zostać zamknięta, gdy potrzeba wiedzy i zrozumienia zostanie zaspokojona (mówiąc, że znajomy znajomej znajomego używał produktu, który jest reklamowany i udzielili nam szczegółowych informacji oraz opinii na jego temat). Negocjacje mogą zaiskrzyć tylko

[14] Nierenberg Gerard I., Sztuka negocjacji, Studio Emka, Warszawa 2010.
[15] Ibidem.

www.ebookowo.pl

Kup książkę

między dwojgiem ludzi bądź większą ich ilością. Obecna cywilizacja powstała dzięki walce między instynktem a inteligencją. Zawsze powinniśmy brać pod uwagę cechy charakterystyczne dla wszystkich ludzi i zainteresować się wyłącznie ich podobieństwami, ponieważ dzięki lepszemu zrozumieniu ich potrzeb, będą one dla nas „asem" w skutecznych negocjacjach.

> „Największą tajemnicą negocjacji jest znalezienie sposobów wrzucenia różnych interesów do jednego kapelusza." (Pierre Garobe)

Negocjowanie stało się w dzisiejszych czasach czymś tak powszechnym (negocjujemy w domu, w szkole, w pracy, w sklepie, na spotkaniu towarzyskim), iż nie można ująć całego procesu negocjacyjnego w jedną ogólną definicję negocjacji. Wszelkie relacje interpersonalne mają do pewnego momentu charakter negocjacji, podczas których uczestnicy starają się poinformować o czymś drugą stronę lub uzyskać od niej to, na czym im zależy. Z samymi negocjacjami mamy zwykle do czynienia, gdy ktoś chce wpłynąć na inną osobę, wykorzystując przy tym całą paletę różnych środków perswazyjnych. Istnieje również możliwość podjęcia tak zwanych *autonegocjacji*, czyli sporów, które toczymy sami ze sobą.

Zdaniem współczesnych negocjatorów, negocjacje to nie gra, ponieważ nie mają żadnych reguł, ani też nie są ucieleśnieniem wojny. Teresa Sasak, właścicielka i dyrektor firmy ASYLON OP, napisała w swoim artykule zatytułowanym „Sztuka prowadzenia negocjacji"[16], iż celem negocjacji powinno być osiągnięcie porozumienia, a obie strony muszą być świadome swoich korzyści, jako rezultatu rozmów. Jeśli negocjujący znajdą wspólne zainteresowania, szybko zmienią rozbieżne interesy w kooperacyjne działania. Negocjatorzy powinni wiedzieć, „kiedy się zatrzymać", by odejść z miejsca negocjacji z choćby częściowo zaspokojonymi potrzebami.[17]

Proces negocjacyjny rozgrywa się na kilku poziomach życia społecznego[18]:

- *międzyludzkim* (stosunki interpersonalne),
- *wewnątrzorganizacyjnym* (zarządzanie zasobami ludzkimi),
- *międzyorganizacyjnym* (współpraca , handel),

---

[16] Sasak T., Sztuka prowadzenia negocjacji , Źródło: http://sprzedaz.nf.pl/Artykul/6486/Sztuka-prowadzenia-negocjacji/negocjacje-Strategia-negocjacyjna-taktyki-negocjacyjne/ (dn. 05.05.2010 r.)

[17] Ibidem.

[18] Rubin J. Z., Brown B. R., The Social Psychology of Bargaining and *Negotiation,* New York Academic Press, 1975.

www.ebookowo.pl

Kup książkę

• *międzynarodowym* (dyplomacja).

B. R. Brown i J. Z. Rubin (1975)[19] podali najważniejsze elementy definicji negocjacji w następujący sposób:

1. angażują dwie lub więcej stron;
2. interesy partnerów negocjacji są sprzeczne przynajmniej na jednej płaszczyźnie;
3. strony muszą przynajmniej częściowo z własnej woli do nich przystąpić bez względu na poprzednie doświadczenia;
4. dotyczą one następujących działań:
   - podziału bądź wymiany jednego lub więcej dóbr lub zasobów
   - rozstrzygnięcia jednego lub więcej problemów dotyczących zaangażowanych osób lub stron;
5. przynajmniej jedna ze stron przedstawia swoją ofertę (propozycję, żądanie), którą ocenia druga strona; później następuje akceptacja oferty bądź kontrpropozycja.

Poprawnie przeprowadzone negocjacje (w sposób konstruktywny i kooperacyjny) dają wiele obustronnych korzyści. Sytuację, w której korzyści odnosi tylko jedna strona, można nazwać pseudo – negocjacjami, perswazją bądź manipulacją. Negocjacje mogą być również postrzegane jako wymiana ofert handlowych dopóki nie zostanie podpisany kontrakt.

Najbardziej znanym przykładem negocjacji jest *targowanie się,*[20] w którym uczestniczy sprzedawca danego dobra oraz kupujący. Targują się oni o cenę produktu, która powinna być interesująca dla kupującego, aby chciał go kupić, a także korzystna dla sprzedającego, by miał zysk ze sprzedaży. W przypadku takiej sytuacji, często dochodzi do tak zwanego „krakowskiego targowania się", kiedy to obydwie strony czynią ustępstwa od swoich początkowo ustalonych stanowisk do momentu, gdy uzgodnią cenę pośrednią. Każda strona wyraziła chęć negocjacji, wiedziała, jakie ustępstwa mogą być korzystne i akceptowalne i obydwu stronom zależało na osiągnięciu consensusu. Pomimo faktu, iż żadna ze stron nie była doświadczonym negocjatorem, przygo-

[19] Ibidem.
[20] Karras G., Dobić targu, Sopot 1991.

www.ebookowo.pl

Kup książkę

towały się one odpowiednio do rozmów, obrały stosowne taktyki i osiągnęły porozumienie z obopólną korzyścią.

Obecne warunki, w jakich funkcjonują spółki, sprawiają, iż nieustannie wzrasta liczba zastosowań negocjacji – przede wszystkim w obrębie współpracy z partnerami zewnętrznymi. Stają się one istotnym czynnikiem potencjału kompetencyjnego spółki oraz jednym z głównych źródeł jej przewagi nad konkurencją. Niezbędne jest wszechstronne podejście do zarządzania negocjacjami pod względem organizacyjnym, dając możliwość nieustannego wzbogacania wiedzy oraz umiejętności w ich problematyce.

1.2. Rodzaje negocjacji

Kierując się kryterium postawy negocjatora, jaką przybiera w procesie negocjacyjnym, do podstawowych rodzajów negocjacji możemy zaliczyć negocjacje miękkie i negocjacje twarde, których charakterystyka wygląda następująco[21]:

1. *Miękkie negocjacje* wykluczają osobisty konflikt negocjatorów dwóch stron i często się w nich zgadza na ustępstwa, by osiągnąć porozumienie. Najlepszym rozwiązaniem przy tego typu negocjacjach jest wspólne porozumienie, a sam negocjator, który zgodził się w rozmowach na ustępstwa, odchodzi z opuszczoną głową, ponieważ może czuć się pokrzywdzony – na zbyt wiele rzeczy się zgodził, a niewiele otrzymał w zamian.
2. *Twarde negocjacje* – charakteryzują się traktowaniem każdej sytuacji jako wyzwania, w której istnieje dwóch oponentów i tylko jedna strona może zwyciężyć kosztem drugiej. Negocjator walczącej strony niejednokrotnie obstaje przy swoim stanowisku, wyczerpuje siły oponenta i rani bądź zrywa stosunki z drugą stroną.

Ze względu na stosunki, jakie panują między uczestnikami rozmów, negocjacje możemy podzielić na *symetryczne* oraz *asymetryczne*.[22] Pierwszy rodzaj negocjacji prowadzą negocjatorzy, posiadający podobny status, natomiast z drugim ich rodza-

[21] Donaldson M.C., Negocjacje, Wyd. Read Me, Warszawa 1999.
[22] Ibidem.

www.ebookowo.pl

Kup książkę

jem mamy do czynienia w przypadku, gdy jedna ze stron odznacza się solidniejszym stanowiskiem bądź większą siłą.

Biorąc pod uwagę kryterium zasięgu oddziaływania, możemy dokonać podziału negocjacji na krajowe i zagraniczne. Podział ten nie obejmuje jedynie negocjacji handlowych, ponieważ zarówno podejmowanie decyzji politycznych, jak i wojskowych może zostać uznane za jedno pole negocjacyjne.[23]

Wreszcie ze względu na to, czy daną stronę reprezentuje tylko jedna osoba czy też jest ich kilka, mówimy o negocjacjach indywidualnych bądź zbiorowych.[24]

Bardziej współczesny podział negocjacji przedstawiła P. Marzec w swoim artykule „*Kilka uwag o negocjacjach*"[25], a wygląda on następująco:

1. *Negocjacje indywidualistyczne* (typ: wygrana-przegrana) – celem negocjacji jest korzyść własna i brak zainteresowania sytuacją drugiej strony.
2. *Negocjacje partnerskie* (typ: wygrana-wygrana) – kooperacja i poszukiwanie wspólnych rozwiązań z korzyścią dla obu stron.
3. *Negocjacje rywalizacyjne* (typ: przegrana-przegrana) – obie strony ponoszą straty, a wygrany jest przekonany o tym, że jego strata jest mniejsza niż strony przeciwnej.

Ostatnim kryterium podziału negocjacji jest sposób, w jaki zachowują się strony oraz ich styl negocjacyjny. Możemy wówczas wyróżnić dwa typy negocjacji[26]:

a) ***pozycyjne („wygrana-przegrana")*** – strony są dla siebie rywalami, przeciwnikami i liczy się dla nich zwycięstwo tylko jednego uczestnika negocjacji, odrzucają wszelkie ustępstwa, bezwzględnie bronią swoich interesów, stawiają sobie bardzo problematyczne zadania, groźba i manifestacja to ich główna broń, a każdy uczestnik tego rodzaju negocjacji stara się zrealizować swoje cele kosztem drugiej strony;

---

[23] Kałążna– Drewińska U., Iwankiewicz – Rak B., Marketing w handlu, Wyd. Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1999, s. 238.

[24] Ibidem.

[25] Marzec P., Kilka uwag o negocjacjach, Źródło: http://www.kreatywna-edukacja.pl/index.php?id=artykuly (dn. 12.02.2010)

[26] Smolski R., Smolski M., Stadtmüller E. H., Słownik Encyklopedyczny Edukacja Obywatelska, Wydawnictwo Europa, 1999.

www.ebookowo.pl

Kup książkę

b) ***rzeczowe*** – partnerzy negocjacji dostrzegają wszelkie aspekty prowadzonych rozmów, wybierają najlepsze rozwiązania i zawierają porozumienie, które będzie korzystne dla obu stron.

1.3. Sylwetka negocjatora

Często zadajemy sobie pytanie, kim tak naprawdę jest negocjator. Czy jest to wyłącznie osoba piastująca wysokie stanowisko, czy też jest to zwykły człowiek, który podejmuje próby targowania się o ceny towarów w sklepie? Czy negocjator musi mieć określone wykształcenie? Czy zawsze jest on postrzegany jako osoba przebiegła o kamiennej twarzy?

Negocjator to osoba, która odpowiada za przebieg całych negocjacji (rozmowy, pertraktacje na zlecenie osób trzecich, rokowania).[27] Przede wszystkim dąży do osiągnięcia porozumienia dla indywidualnych osób bądź instytucji, których jest przedstawicielem. Negocjator musi być wszechstronnie wykształcony, posiadać znakomitą orientację w aktualnej sytuacji społecznoekonomicznej oraz zakresu prowadzonych rozmów. Charakteryzuje się on wysoką kultura osobistą, elastycznością zachowania w danej sytuacji, zdolnościami dyplomatycznymi oraz cennymi dla tej profesji „umiejętnościami lekkimi"[28]. Nawiązywanie kontaktów międzyludzkich, a następnie doprowadzanie do kompromisu, to podstawowe umiejętności negocjatora.

Pierwszy negocjator reprezentujący Polskę w jej rozmowach z Unią Europejską, Jan Kułakowski, jasno sprecyzował definicję negocjatora:

„To jest jednocześnie inicjator i koordynator zespołu ludzi wyspecjalizowanych w określonych dziedzinach. Negocjator nie działa sam. Razem z ekipą tworzy stanowiska i prowadzi rozmowy, za które politycznie odpowiedzialny jest rząd."[29]

---

[27] Mediacje LEX, Negocjator, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa, Źródło: http://lex.pl/mediacje//index.php?page=negocjator (dn. 12.12.2009)

[28] Ibidem.

[29] Knap W., Trudna sztuka negocjacji, Dziennik Polski, Źródło: http://www.dziennik.krakow.pl/pl/aktualnosci/kraj/99230-trudna-sztuka-negocjacji.html (dn. 23.06.2007)

www.ebookowo.pl

Kup książkę

Spis tabel:

1. Trójwymiarowe pola strategii wynikowych. Źródło: Kramer R. M., „The More the Merrier?. Social Psychological Aspects of Multiparty Negotiations in Organizations,[w:] Bies.

2. Etapy tworzenia koalicji. Źródło: Watkins M., „Sztuka negocjacji w biznesie. Innowacyjne podejście prowadzące do przełomu", Wydawnictwo Helion, Gliwice 2005.

3. Taktyki i techniki w fazie wstępnej negocjacji. Źródło: Zbiegień-Maciąg L., „Kultura organizacji. Identyfikacja kultury znanych firm. Warszawa 2002.

4. Techniki prewencyjne i ich realizacja. Źródło: Zbiegień-Maciąg L., „Kultura organizacji. Identyfikacja kultury znanych firm. Warszawa 2002.

5. Techniki minimalizacji niezadowolenia i ich realizacja. Źródło: Zbiegień-Maciąg L., „Kultura organizacji. Identyfikacja kultury znanych firm. Warszawa 2002.

6. Lista państw, które reprezentują kultury propartnerską, pośrednią i protransakcyjną. Źródło: Jarpol Enterprise, „Kulturowe różnice w negocjacjach",

Źródło: http://www.jarpol.net.pl (dn. 12.01.2005 r.)

7. Państwa należące do kultur ceremonialnych, mieszanych i nieceremonialnych. Źródło: Nęcki Z., Górniak L., Rosiński J., „Negocjacje w Unii Europejskiej. Przewodnik dla przedsiębiorców", UJ, Kraków, 2001.

8. Państwa kultur ekspresyjno – powściągliwych. Źródło: Nęcki Z., *Negocjacje w biznesie*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1991.

9. Negocjacje Chin i państw Europy Zachodniej. Źródło: Polska Izba Gospodarcza, „Zwyczaje w biznesie: Chiny",

Źródło: http://www.pcc.org.pl/index.php/pl/art?id=1066 (dn. 12.05.2010 r.)

10. Zestawienie międzykulturowych stylów negocjacyjnych. Źródło: Jarpol Enterprise, „Kulturowe różnice w negocjacjach", Źródło: http://www.jarpol.net.pl (dn. 12.01.2005 r.)

www.ebookowo.pl

Kup książkę

Spis rysunków:

1. Strategia pozycyjna i obszar porozumienia stron. Źródło rysunku: Opracowanie własne. Wykonany na podstawie informacji przekazanych podczas Wykład V: „Sztuka i techniki negocjacji", 1 października 2003 r. przez prof. dr hab. inż. Andrzeja Wierzbickiego.
2. Błędne koło strategii pozycyjnej w negocjacjach. Źródło rysunku: Opracowanie własne na podstawie: Olczyk J., „Komunikowanie się w biznesie", Naukowe Wydawnictwo Piotrkowskie, Piotrków 2001.
3. Cztery style rozmów występujące na dwóch płaszczyznach negocjacji. Źródło rysunku: Nęcki Z., „Negocjacje w biznesie", Kraków 2005.

www.ebookowo.pl

Kup książkę