

***MOIM RODZICOM***



UNIwersytet w Białymstoku  
Wydział Ekonomii i Zarządzania

Ewa Roszkowska

# WYBRANE MODELE NEGOCJACJI



Białystok 2011

### **Rada Programowa:**

Andrzej Franciszek Bocian, Leszek Kupiec (przewodniczący), Janusz Kaliński,  
Kazimierz Meredyk, Czesław Noniewicz, Bazyl Poskrobko, Jerzy Sikorski

### **Komitet Redakcyjny:**

Dariusz Kielczewski (przewodniczący), Ewa Roszkowska (sekretarz),  
Jerzy Grabowiecki, Ewa Gruszewska, Grażyna Michalczuk, Bogusław Plawgo,  
Renata Przygodzka, Cecylia Sadowska-Snarska, Tadeusz Truskolaski

*Recenzent:* prof. dr hab. Ewa Drabik

*Opracowanie graf. i redakcja techniczna:* Paweł Piątkowski

*Projekt okładki:* Marek Owieczko

*Korekta:* Halina Lisicka



**ISBN 978-83-7431-259-2**

Copyright © Uniwersytet w Białymstoku, Białystok 2011

Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku  
ul. Marii Skłodowskiej-Curie 14, tel. 085 7457059  
<http://wydawnictwo.uwb.edu.pl>

Druk i oprawa:  
Totem s.c., Inowrocław  
[www.totem.com.pl](http://www.totem.com.pl)

## SPIS TREŚCI

<b>WSTĘP</b> .....	7
<b>Rozdział 1.</b>	
<b>KONFLIKT. PODSTAWOWE ZAGADNIENIA</b> .....	11
1.1. Pojęcie, istota, przyczyny konfliktów .....	11
1.1.1. Pojęcie i istota konfliktu .....	11
1.1.2. Przyczyny konfliktów .....	16
1.2. Dynamika i rodzaje konfliktów .....	18
1.2.1. Dynamika konfliktów .....	18
1.2.2. Rodzaje konfliktów .....	24
1.3. Style rozwiązywania konfliktów .....	28
<b>Rozdział 2.</b>	
<b>KONFLIKTY W ORGANIZACJACH</b> .....	37
2.1. Konflikt na tle wybranych ujęć teorii organizacji i zarządzania .....	37
2.2. Zarządzanie konfliktem w organizacjach .....	43
2.2.1. Formy kierowania konfliktem w organizacjach .....	43
2.2.2. Model prewencyjno-eskalacyjny E. van de Vlierta kierowania konfliktem w organizacji .....	45
2.2.3. Metody rozwiązywania konfliktów w organizacjach .....	47
2.2.4. Rola konfliktu w organizacji .....	50
2.3. Metody rozwiązywania konfliktów społecznych .....	54
2.3.1. Model rozwiązywania konfliktów społecznych .....	54
2.3.2. Mechanizm rozstrzygnięcia sporów zbiorowych .....	60
<b>Rozdział 3.</b>	
<b>NEGOCJACJE. ZAGADNIENIA OGÓLNE</b> .....	63
3.1. Uwagi wstępne .....	63
3.2. Istota negocjacji. Przegląd podstawowych definicji negocjacji .....	64
3.3. Ogólne podejścia teoretyczne stosowane do analizy negocjacji .....	72
3.4. Przegląd formalnych modeli negocjacji .....	74
3.5. Rodzaje negocjacji .....	78

## **Rozdział 4.**

<b>FAZY PROCESU NEGOCJACJI</b> .....	83
4.1. Uwagi wstępne .....	83
4.2. Czterofazowy model negocjacji .....	84
4.2.1. Etap wstępny.....	84
4.2.2. Etap środkowy .....	94
4.2.3. Etap końcowy .....	97
4.2.4. Etap ponegociacyjny.....	97
4.3. Inne koncepcje faz procesu negocjacji .....	98
4.3.1. Proces negocjacyjny według A. Flowera.....	98
4.3.2. Proces negocjacyjny według G. Kennedy'ego .....	100
4.3.3. Proces negocjacyjny według W.B. Jankowskiego, T.P. Sankowskiego.....	102
4.3.4. Proces negocjacyjny według Z. Nęckiego .....	103
4.3.5. Proces negocjacyjny według L. Zbiegień-Maciąg .....	104
4.3.6. Proces negocjacyjny według P. Casse'a .....	105

## **Rozdział 5.**

<b>STYLE NEGOCJOWANIA</b> .....	107
5.1. Uwagi wstępne .....	107
5.2. Rywalizacyjny i kooperacyjny styl negocjacji .....	109
5.3. Typologia stylów negocjowania w ujęciu teorii konfliktów .....	110
5.4. Typologia stylów negocjowania w ujęciu R. Fischera, W. Ury'ego, B. Patonna.....	111
5.5. Typologia stylów negocjowania w ujęciu W. Mastenbroeka .....	120
5.6. Typologia stylów negocjowania w ujęciu J. Szaban .....	123
5.7. Typologia stylów negocjowania ze względu na cechy charakteru .....	125
5.8. Typologia stylów negocjowania według T. A. Warschowa .....	125
5.9. Typologia stylów negocjowania według K. Albrechta i S. Albrechta.....	127
5.10. Inne typologie stylów negocjowania .....	128

## **Rozdział 6.**

<b>TAKTYKI I TECHNIKI NEGOCJACYJNE</b> .....	131
6.1. Pojęcie strategii, taktyki i techniki negocjacyjnej .....	131
6.2. Klasyfikacja technik negocjacyjnych ze względu na fazy procesu negocjacji .....	133
6.3. Wybrane taktyki i techniki negocjacyjne .....	137
6.4. Wybrane techniki skutecznego argumentowania .....	145

## **Rozdział 7.**

<b>KOMUNIKACJA W NEGOCJACJACH</b> .....	149
7.1. Uwagi wstępne .....	149
7.2. Proces negocjacji jako akt komunikacji między stronami.....	151
7.3. Rodzaje i charakterystyki komunikatów werbalnych i niewerbalnych stosowanych w negocjacjach .....	156
7.3.1. Komunikaty werbalne stosowane w negocjacjach .....	156
7.3.2. Komunikaty niewerbalne stosowane w negocjacjach .....	161

## **Rozdział 8.**

<b>NEGOCJACJE POZYCYJNE A NEGOCJACJE INTEGRACYJNE</b> .....	163
8.1. Uwagi wstępne .....	163
8.2. Negocjacje pozycyjne.....	165
8.2.1. Uwarunkowania negocjacji pozycyjnych .....	165
8.2.2. Struktura sytuacji negocjacyjnej w przetargu pozycyjnym.....	166
8.2.3. Model negocjacji pozycyjnych.....	167
8.2.4. Analiza porozumienia w negocjacjach pozycyjnych.....	173
8.3. Negocjacje integracyjne .....	179
8.3.1. Uwarunkowania negocjacji integracyjnych .....	179
8.3.2. Integracyjny potencjał negocjacji.....	180
8.3.3. Model negocjacji integracyjnych .....	184
8.4. Negocjacje złożone.....	189

## **Rozdział 9.**

<b>NEGOCJACJE MIĘDZYNARODOWE</b> .....	195
9.1. Uwagi wstępne .....	195
9.2. Przygotowanie do negocjacji na rynkach międzynarodowych.....	196
9.3. Specyfika negocjacji międzynarodowych .....	197
9.4. Wybrane czynniki wpływające na przebieg negocjacji międzynarodowych.....	198
9.4.1. Kulturowe uwarunkowania negocjacji.....	198
9.4.2. Różnice w sposobach komunikowania się .....	206
9.4.3. Odmienność systemów wartości. Różnice ideologiczne.....	209
9.4.4. Różnice językowe .....	209
9.4.5. Prawo międzynarodowe .....	210

## **Rozdział 10.**

<b>ETYKA A NEGOCJACJE</b> .....	211
10.1. Etyczny wymiar negocjacji .....	211
10.2. Źródła nieetycznych zachowań w negocjacjach .....	212
10.3. Etyka negocjacji .....	214
10.3.1. Etyka procesu .....	214
10.3.2. Etyka taktyk .....	214
10.3.3. Nieprawdziwe oświadczenia, czyli kłamstwo w negocjacjach .....	218
10.3.4. Etyka podziału .....	220
10.3.5. Etyka reprezentacji i interwencji .....	221

## **Rozdział 11.**

<b>TEORIA GIER A NEGOCJACJE</b> .....	223
11.1. Podstawy teorii gier .....	223
11.1.1. Repetytorium z teorii gier .....	223
11.1.2. Stany równowagi. Rozwiązania gier .....	226
11.1.3. Gry w postaci macierzowej .....	228
11.1.4. Równowaga Nasha oraz optymalność Pareto dla dwuosobowych gier macierzowych .....	231
11.2. Zastosowanie gier macierzowych do analizy sytuacji negocjacyjnej .....	236
11.2.1. Uwagi wstępne .....	236
11.2.2. Zastosowanie gry o sumie zerowej do analizy sytuacji negocjacyjnej ....	237
11.2.3. Zastosowanie gry o sumie niezerowej do analizy sytuacji negocjacyjnej .....	241
11.2.4. Wybrane dwuosobowe gry o sumie niezerowej i ich zastosowanie w negocjacjach .....	248

## **Rozdział 12.**

<b>MODELE PRZETARGU</b> .....	259
12.1. Uwagi wstępne .....	259
12.2. Aksjomatyczne podejście do zagadnienia przetargu .....	260
12.3. Strategiczne podejście do problemu przetargu .....	276
12.4. Modele przetargu uwzględniające aspekt aksjomatyczny oraz strategiczny problemu przetargu .....	282

<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	285
---------------------------	-----



# WSTĘP

Negocjacje są nieodłącznym elementem działalności społeczno-ekonomicznej człowieka. Mogą dotyczyć spraw: rodzinnych, handlowych, pracowniczych, politycznych, międzynarodowych. Często są uważane za najlepszą metodę rozwiązywania sytuacji konfliktowych. Ze względu na interdyscyplinarność problematyki, badania nad procesem negocjacji są prowadzone na gruncie takich dyscyplin, jak: ekonomia, zarządzanie, socjologia, psychologia, historia, prawoznawstwo, teoria gier, teoria podejmowania decyzji czy politologia. Każda z wymienionych dziedzin koncentruje się zazwyczaj na innym aspekcie negocjacji, ma swój wypracowany sposób opisu i pomiaru negocjacyjnego, a dopiero połączenie różnych tradycji teoretycznych pozwala na wszechstronne i pełniejsze zrozumienie istoty oraz przebiegu tego procesu. Niektórzy autorzy mówią wręcz o sztuce prowadzenia negocjacji.

Dwa główne nurty badań, związane z analizą negocjacji, to nurt behawioralny oraz teoriogrowy. W modelach behawioralnych zwraca się szczególną uwagę na wzajemne relacje i stosunki między uczestnikami rozmów, a proces negocjacji jest traktowany jako proces interakcji pomiędzy nimi. W ujęciu teorii gier negocjacje są związane z wyborem strategii przez uczestników gry, normy zachowań są określone dla obu stron, a uwaga jest skupiona na interesach, czyli na osiągnięciu korzystnego wyniku. Dąży się do określenia reguł, według których powinni postępować negocjatorzy w sytuacjach konfliktowych.

Globalizacja, rosnąca konkurencja czy, nieograniczony praktycznie, przepływ i dostęp do informacji powodują, że sukces i przetrwanie na rynku mogą osiągnąć firmy najlepiej radzące sobie ze zmianami. Zasadniczą cechą globalizacji jest integrowanie: działań, procesów i podmiotów w ogólnoswiatowy (globalny) system funkcjonujący na różnych poziomach. Ma ona coraz szerszy wpływ na wszystkie sfery naszego życia: ekonomiczną, społeczną, polityczną, kulturową itd., stwarzając zarówno szanse, jak i zagrożenia dla rozwoju firm, regionów czy państw. Wejście Polski w struktury unijne powoduje, że polscy przedsiębiorcy w swoich działaniach marketingowych muszą dostosować się do ogólnie obowiązującego, wspólnego prawa unijnego, jak również powinni uwzględniać różnorodność systemów: ekonomicznych, politycznych czy kulturowych poszczególnych krajów. Funkcjonowanie przedsiębiorstwa zgodne z zasadami marketingowymi oraz zapewnienie każde-

mu pracownikowi przedsiębiorstwa warunków wykazania się innowacyjnością w pracy mogą być skutecznie i efektywnie wspomagane przez negocjacje.

Celem niniejszego opracowania jest prezentacja podstawowych zagadnień związanych z konfliktem oraz negocjacjami.

Praca składa się ze wstępu, z dwunastu rozdziałów oraz bibliografii.

Rozdział pierwszy zawiera przegląd podstawowych zagadnień związanych z konfliktem. Zdefiniowano pojęcie konfliktu, przedstawiono istotę, źródła, przyczyny i rodzaje konfliktów. Opisano podstawowe style postępowania w sytuacji konfliktowej, tj.: współpracę, dominację, rywalizację, unikanie oraz kompromis.

Rozdział drugi jest poświęcony konfliktom w organizacjach oraz metodom ich rozwiązywania. Przedstawiono podstawowe podejścia do konfliktu, funkcjonujące w teorii organizacji i zarządzania, omówiono rolę konfliktu w organizacji, formy jego zarządzaniem oraz przedstawiono model rozwiązywania konfliktów społecznych.

Rozdział trzeci zawiera przegląd podstawowych definicji negocjacji, podejść teoretycznych stosowanych do analizy negocjacji, a także formalnych modeli negocjacji funkcjonujących w literaturze. Omówiono istotę, cel, przebieg procesu negocjacji, dokonano klasyfikacji negocjacji ze względu na różne kryteria.

Rozdział czwarty dotyczy przebiegu procesu negocjacyjnego w podziale na fazy. Omówiono dokładnie czterofazowy model negocjacji uwzględniający: etap wstępny, negocjacje właściwe, etap końcowy i ponegocjacyjny. Przedstawiono szereg użytecznych, prostych metod, które mogą być wykorzystywane w procesie negocjacji, w celu: porządkowania gromadzonych informacji; ułatwienia procesu planowania przez ustalenie interesów, celów, zadań, określenie akceptowanych wartości, norm; rozpoznania potencjału ogólnego stron negocjacji oraz skutecznego podejmowania decyzji. Czterofazowy schemat procesu negocjacji uzupełniono innymi, wybranymi koncepcjami opisu faz procesu negocjacji.

Rozdział piąty zawiera przegląd typologii stylów negocjacji. Przez styl negocjacji należy rozumieć ogólny sposób postępowania i zachowania w procesie negocjacji. Jest on jednym z czynników umożliwiających realizowanie strategii przyjętej w czasie rozmów, wpływa bezpośrednio na jakość i postawę kontaktów interpersonalnych. Określa sposób zachowania się negocjatora i odpowiada na pytanie *jak* osiągnąć planowany rezultat. Każdy posiada swój własny styl negocjowania, zależny od: psychiki, osobowości, poglądów, nastawienia do siebie i innych, doświadczeń nabytych w kontaktach z innymi. W zasadzie, w ramach każdej z koncepcji, można wskazać tzw. „modelowy”, czyli wzorcowy styl negocjacji, zawierający zestaw zaleceń czy zasad, których przestrzeganie mogłoby doprowadzić do efektywnych rozmów. Omówiono rywalizacyjny i kooperacyjny styl negocjacji. Przedstawiono między innymi typologię stylów negocjowania w ujęciu: R. Fischera, W. Ury'ego, B. Patonna, wyróżniającą: twarde, miękki oraz rzeczowy styl negocjacji; koncepcję M. A. Rahima, mającą źródło w teorii konfliktów; koncepcję W. Mastenbroeka uwzględniającą wzajemne zależności oraz różne interesy stron; koncepcję J. Szaban

badającą związki między współpracą lub walką oraz aktywność i bierność, czy typologię opartą na cechach charakteru.

Przedmiotem rozważań w rozdziale szóstym są taktyki i techniki negocjacyjne. Przez taktykę negocjacyjną rozumiemy ciąg określonych działań podejmowanych w trakcie negocjacji po to, by osiągnąć zamierzone cele. Taktyki negocjacyjne determinują przebieg procesu negocjacji, często wpływając na ostateczny wynik, mają one na celu z jednej strony uzyskanie wpływu na zmianę stanowiska przez oponenta, z drugiej nieuleganie naciskom na zmianę własnego stanowiska. Są silnie związane z: pozycją negocjatora, jego charakterem, siłą, uwarunkowaniami negocjacyjnymi. Omówiono wybrane: strategie, taktyki i techniki negocjacyjne.

Rozdział siódmy został poświęcony komunikacji w negocjacjach. Negocjacje mogą być określane jako przejaw komunikacji perswazyjnej, a proces negocjacji jako akt komunikacji między stronami. Analiza procesu negocjacji na podstawie teorii komunikacji jest związana z badaniem: wpływu określonego sposobu komunikacji na negocjowane porozumienie, czynników decydujących o wyborze określonej taktyki porozumiewania się stron, samego procesu komunikacji między negocjatorami, głównych kanałów komunikacji, zakłóceń pojawiających się w trakcie jego realizacji. Omówiono dwa aspekty komunikacji między stronami, tzw. kanały werbalne i niewerbalne.

W rozdziale ósmym przedstawiono koncepcję negocjacji pozycyjnych oraz integracyjnych. Według jednej z najpopularniejszych obecnie koncepcji R. Waltona i R. Mc Kersie, rozważania dotyczące negocjacji koncentrują się na dwóch typach zachowania: *konfrontacji i rozwiązywaniu problemów*, przy czym negocjacje odpowiadające konfrontacji określa się jako pozycyjne, a negocjacje odpowiadające rozwiązywaniu problemów jako integracyjne. Oba rodzaje negocjacji różnią się: nastawieniem do sytuacji negocjacyjnej, charakterem zależności między interesami stron czy procedurą prowadzenia rozmów. Analizie poddano uwarunkowania, strukturę sytuacji negocjacyjnej, własności porozumienia, możliwości stosowania w praktyce obu typów modeli negocjacji.

Rozdział dziewiąty dotyczy zagadnień związanych z negocjacjami międzynarodowymi. Globalizacja życia gospodarczego pociąga za sobą wzrost zawierania transakcji międzynarodowych, które są prowadzone w warunkach różnych systemów: prawnych, walutowych, politycznych czy kulturowych. Zwrócono szczególną uwagę na specyfikę negocjacji międzynarodowych. Zostały omówione wybrane czynniki, tj.: kulturowe uwarunkowania negocjacji, różnice w sposobach komunikowania się, systemach wartości, różnice ideologiczne, językowe czy prawne, które mogą mieć wpływ na proces negocjacyjny, stosowane techniki, tempo rozmów, czas i sposób podejmowania decyzji, formy komunikowania się.

Rozdział dziesiąty poświęcono etycznym aspektom negocjacji. Analizie poddano źródła nieetycznych zachowań w negocjacjach. W ramach etyki negocjacji wyróżniono etykę: procesu, taktyk, podziału, reprezentacji i interwencji. Etyka procesu dotyczy analizy zachowań negocjatorów w trakcie trwania procesu ne-

gocjacji i obejmuje swym zakresem etykę taktyk oraz nieprawdziwych oświadczeń. Etyka taktyk to: opis, grupowanie, etyczna ocena taktyk manipulacyjnych, nieprawdziwe oświadczenia, kłamstwo w negocjacjach. Etyka podziału dotyczy analizy sposobów podziału dóbr, będących przedmiotem negocjacji, a etyka reprezentacji problemów etycznych związanych z rolą negocjatora jako reprezentanta osób lub instytucji biorących udział w sporze, a wynikających ze stosunku zależności pomiędzy nim a mocodawcą. Zadaniem etyki interwencji są badania nad udziałem trzeciej strony w negocjacjach (np. analiza norm i zasad postępowania mediatora).

Rozdział jedenasty prezentuje możliwości zastosowania teorii gier do analizy negocjacji. Zastosowania teorii gier w negocjacjach polegają na wykorzystaniu analogii między sytuacją gry a negocjacjami. Uczestnicy negocjacji są traktowani jak gracze, którzy postępują zgodnie ze ściśle określonymi regułami gry i dokonują w pełni racjonalnych wyborów. Negocjacje pozycyjne odpowiadają sytuacji, gdy interesy obu graczy są dokładnie przeciwstawne (np. wolny rynek i pełna konkurencja). Mogą być one ilustrowane za pomocą gry o sumie zerowej. Suma wypłat obu graczy wynosi zero, co oznacza, że „wygrana” jednego gracza jest „przegraną” drugiego i odwrotnie. Negocjacje integracyjne mogą być ilustrowane za pomocą gry o sumie niezerowej, czyli gry, w której suma wypłat obu graczy nie zawsze wynosi zero. Na przykładach zaprezentowano możliwości zastosowania gier macierzowych o sumie zerowej oraz niezerowej do analizy sytuacji negocjacyjnej.

Rozdział dwunasty omawia zagadnienia związane z problemem przetargu. Problem przetargu jest związany z podziałem pewnego dobra, a jego rozwiązaniem jest wyznaczenie tego podziału. Zakłada się przy tym, że możliwe wyniki podziału są korzystniejsze niż brak porozumienia. W podejściu aksjomatycznym do problemu przetargu zwraca się uwagę na własności osiągniętego wyniku, natomiast w podejściu strategicznym istotny jest sposób dochodzenia do porozumienia. W praktyce modelowanie przetargu wymaga połączenia obu podejść.

Książka jest adresowana do szerokiego kręgu odbiorców. Może być użyteczna dla studentów ekonomii czy zarządzania, słuchaczy studiów podyplomowych, jako materiał pomocniczy na zajęciach z negocjacji, dla praktyków wykorzystujących negocjacje w zarządzaniu firmą, ale również dla tych wszystkich, którzy pragną rozwijać i doskonalić swoje umiejętności negocjacyjne.

## Rozdział 1.

# KONFLIKT. PODSTAWOWE ZAGADNIENIA

### Z tego rozdziału dowiesz się:

- Jak definiujemy pojęcie konfliktu?
- Co stanowi o istocie konfliktu?
- Jakie są etapy konfliktu?
- Czy konflikt jest zjawiskiem pożądanym czy niepożądanym? Jakie są jego pozytywne, a jakie negatywne skutki?
- Co może być przyczyną sytuacji konfliktowych?
- Jakie wyróżnia się rodzaje konfliktów?
- Jakie są przesłanki postaw wobec sytuacji konfliktowej?
- Co rozumiemy pod pojęciem styl kierowania konfliktem?
- Jakie są cechy charakterystyczne podstawowych stylów kierowania konfliktami, takich jak: współpraca, rywalizacja, kompromis, unikanie, uleganie i kiedy należy je stosować?

## 1.1. Pojęcie, istota i przyczyny konfliktów

### 1.1.1. Pojęcie i istota konfliktu

**Konflikt** stanowi naturalną i nieodłączną cechę wszelkiej działalności społecznej oraz gospodarczo-ekonomicznej człowieka. Konflikt może pełnić rolę zarówno destrukcyjną, jak i konstruktywną. Do negatywnych skutków konfliktu, związanych z kosztami o charakterze społecznym, ekonomicznym czy emocjonalnym, można zaliczyć między innymi: niestabilność sytuacji, rywalizację, wrogie nastawienie stron, stres, frustrację, silne napięcie stron konfliktu. Ważnym pozytywnym aspektem jest fakt, że przeciwstawne poglądy stają się „motorem postępu”, sprzyjają powstawaniu nowych wartości, idei, twórczych pomysłów, pobudzają zainteresowanie rozwiązywaniem problemów. Z kolei, tłumienie konfliktu utrwała istniejący stan rzeczy, prowadzi do stagnacji, marazmu, utrwała *status quo*, myślenie stadne, hamuje rozwój, utrudnia zmiany i przekształcenia.

**Pojęcie konfliktu.** W ogólnym ujęciu, konflikt można określić jako proces społeczny zachodzący między jednostkami, grupami, państwami, wynikający ze sprzeczności interesów, celów, poglądów, powodujący powstanie wrogości między nimi. **Pojęcie konfliktu** wywodzi się od łacińskiego słowa *conflictus*, które w dosłownym tłumaczeniu oznacza „zderzenie”. Słownik języka polskiego definiuje konflikt jako: *sprzeczność interesów, poglądów, niezgodność, spór, zatarg, kolizję*. Sprzeczne interesy mogą występować między dwoma jednostkami, grupami ludzi, organizacjami, państwami. Jest to zjawisko niesłychanie różnorodne i złożone, co powoduje, że próby zrozumienia jego istoty, poszukiwania metod rozwiązywania czy analizy są podejmowane na gruncie różnych dyscyplin: ekonomii, socjologii, psychologii, logiki, prawa, teorii organizacji i zarządzania, teorii gier, a jego opis i analiza w każdej z tych dziedzin ma swoją specyfikę. Podstawowym zagadnieniem związanym z badaniem konfliktów jest rozpoznanie jego istoty, źródeł, rodzajów, aby przez pełniejsze zrozumienie sytuacji konfliktowej wybrać odpowiedni styl czy metody kierowania nim.

Badania poświęcone konfliktom szczególnie intensywnie rozwinęły się po drugiej wojnie światowej. Można wyróżnić dwa zasadnicze podejścia w analizie sytuacji konfliktowej: normatywne oraz opisowe.

**Podejście normatywne** stara się odpowiedzieć na pytanie, jak ludzie powinni rozstrzygać konflikty. Formułowane są reguły postępowania, które pozwalają najkorzystniej rozwiązać dany konflikt. Podejście normatywne jest preferowane głównie przez ekonomistów, jest także podstawą teorii gier.

**Ujęcie opisowe** szuka odpowiedzi na pytanie, jak ludzie rzeczywiście zachowują się w obliczu konfliktu. Podejście opisowe jest głównie stosowane przez psychologów, socjologów, jak i przez badaczy organizacji.

**Definicje konfliktu** formułowane przez reprezentantów różnych dyscyplin naukowych akcentują wybrane jego aspekty: emocjonalny, osobowości, percepcyjny, zachowania, postaw, norm, wartości, interesów, pełnionych ról<sup>1</sup>. Praktyczne wykorzystanie wyników tych badań doprowadziło nawet do wyodrębnienia się interdyscyplinarnego kierunku badań, określanego w literaturze przedmiotu jako **kierowanie konfliktem**, którego jedną z głównych części stanowią negocjacje.

Na **istotę konfliktu** składają się następujące elementy:

- *podmiot konfliktu*, czyli osoby uczestniczące w konflikcie, między którymi toczy się spór;

---

<sup>1</sup> Przegląd definicji konfliktu, w ujęciu socjologicznym, można znaleźć m.in. w: A. Adamus-Matuszyńska, *Współczesne teorie konfliktu społecznego*, AE w Katowicach, Katowice 1998; J. Sztumski, *Konflikty społeczne i negocjacje jako metody ich przewyżczania*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2000; J. Mucha, *Konflikt i społeczeństwo*, PWN, Warszawa 1978; w ujęciu organizacyjnym m.in. w: Z. Rumel-Syska, *Konflikty organizacyjne. Ujęcie mikrospołeczne*, PWN, Warszawa 1990; w ujęciu teorii gier i psychologii m.in. w: J. Koziński, *Konflikt, teoria gier i psychologia*, PWN, Warszawa 1970.

- *przedmiot konfliktu*, czyli to, o co toczy się konflikt (mogą to być dobra materialno-ekonomiczne, np.: pieniądze, tereny, rzeczy materialne lub dobra symboliczne, np.: przekonania, władza, prestiż);
- *aktywność stron* – strony w konflikcie mogą być czynne lub bierne;
- *dynamika konfliktu* – każdy konflikt charakteryzuje się pewną cyklicznością.

Konflikt może być rozważany na trzech, ściśle powiązanych ze sobą, płaszczynach<sup>2</sup>:

- *poznawczej* – sytuacja sprzeczności potrzeb, dążeń, interesów, wartości;
- *emocjonalnej* – konflikt pociąga emocjonalne reakcje na sytuacje konfliktowe;
- *zachowania* – z konfliktem są związane określone działania stron uczestniczących w sporze, które powodują odzwierciedlenie uczuć, zaspokojenie potrzeb.

W literaturze **socjologicznej** można spotkać wiele określeń konfliktu społecznego, przy czym większość z nich określa go jako stan, w którym strony rozmyślnie przeciwstawiają się sobie<sup>3</sup>. Konflikt dotyczy głównie braku zgody, co do podstawowych wartości, interesów grupowych. Jan Szczepański stwierdza, że: *konflikt to starcie wywołane rozbieżnością postaw, celów, sposobów działania wobec konkretnego przedmiotu lub sytuacji*<sup>4</sup>. Do współczesnych sposobów definiowania konfliktów społecznych można zaliczyć między innymi koncepcje<sup>5</sup>:

- *Ralph Dahrendorfa*, który konflikt społeczny ujmuje szeroko, traktując go jako wszelki przejaw: konkurencji, sporów, napięć, pomiędzy dwoma lub więcej siłami społecznymi, lub sytuację istnienia sprzecznych ról społecznych;
- *Mortona Deutscha*, który stwierdza, że konflikt istnieje wszędzie, gdzie pojawiają się sprzeczne dążenia lub czynności;
- *Lewisa Cosera* traktującego konflikt jako walkę ludzi reprezentujących odmienne wartości lub walkę o dostęp do statusu władzy związanej ze zniszczeniem przeciwnika;

---

<sup>2</sup> B. Mayer, *The dynamics of conflict resolution. A practitioner's guide*, Jossey-Brass, A Wiley Company, San Francisco 2000, s. 3 – 70.

<sup>3</sup> Przymiotnik *społeczny*, według W. Modzelewskiego, (Por.: W. Modzelewski, *Wprowadzenie do socjologii*, „Śląsk” Wydawnictwo Naukowe, Katowice 1999, s. 123), oznacza: *że chodzi o świadome oddziaływanie na siebie istot żywych, a nie np. o konflikt jako sprzeczność czy niezgodność pewnych właściwości (choćby konflikt serologiczny)*.

<sup>4</sup> J. Szczepański, *Elementarne pojęcia socjologii*, PWN, Warszawa 1969, s. 157.

<sup>5</sup> Por.: A. Adamus-Matuszyńska, *Współczesne teorie konfliktu społecznego*, AE w Katowicach, Katowice 1998, s. 11 – 17, s. 33 – 56; J. Sztumski, *Konflikty społeczne i negocjacje jako metody ich przyciężania*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2000, s. 5 – 29.

- *Luisa Kriesberga*, który definiuje konflikt społeczny jako sytuację, w której dwie lub więcej stron jest przekonanych o sprzeczności swoich celów;
- *Johan Burtona* postrzegającego konflikt społeczny jako głębokie uwikłanie z powodu braku możliwości realizacji potrzeb ludzkich;
- *Johana Galtunga* określającego konflikt jako niezgodność pomiędzy aktualnym a potencjalnym stanem samopoczucia jednostki;
- *Jaya Rothmana*, który odróżnia sprzeczności jako konflikty interesów od konfliktów wynikających z tożsamości jednostki, grupy, społeczności;
- *Mortona Deutscha*, związanego z psychologiczną teorią konfliktu, traktującego konflikt jako nieuchronny i mający pozytywny wpływ na życie jednostki czy funkcjonowanie społeczeństwa;
- *Deana Pruitta* oraz *Jefrreya Rubina* analizujących konflikt jako proces postrzegania drugiej strony;
- *Donald L. Horowitza* traktującego konflikt jako brak zrozumienia symboli i wartości przez dwie lub więcej stron;
- *William M. Newmana*, który przyjmuje, że w pluralistycznych społeczeństwach „etos społecznej rywalizacji i awansu” jest podstawowym czynnikiem determinującym charakter struktury społecznej i stosunków społecznych;
- *Johna Hockera i W. Wilmonta* traktujących konflikt jako walkę pomiędzy przynajmniej dwoma współzależnymi stronami postrzegającymi sprzeczne cele, nierówne nagrody;
- *Johna Galtunga* analizującego konflikt jako wypadkową postaw, zachowań oraz sprzeczności;
- *Anatola Rapoport* sprowadzającego konflikt do trzech stanów społecznych: walki, gry i dyskusji (perswazji) różniących się celami stron oraz środkami używanymi do rozwiązania konfliktu.

Wyróżnia się przy tym dwa odmienne podejścia teoretyczne do problematyki konfliktów. W nurcie funkcjonalnym (np.: Emil Durkheim, Talcott Parsons, Robert Merton), gdzie główny nacisk jest położony na integrację, konsensus, równowagę społeczeństwa, uważa się, że konflikty są szkodliwe oraz dysfunkcjonalne wobec systemu społecznego, zakłócają jego równowagę. W drugim podejściu (np.: Georg Simmel, Ralf Dahrendorf, Max Weber, Lewis Coser) konflikt jest postrzegany jako stały i nieodłączny element życia społecznego, będący podstawą rozwoju społecznego i zmian<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Patrz szerzej: J. Sztumski, *Konflikty społeczne i negocjacje jako metody ich przewycięzania*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2000, s. 16 – 29; A. Adamus-Matuszyńska, *Współczesne teorie konfliktu społecznego*, AE w Katowicach, Katowice 1998, s. 11 – 17; J. Mucha, *Konflikt i społeczeństwo*, PWN, Warszawa 1978; J. Kowalczyk-Grzenkowicz, J. Arcimowicz, P. Jermakowicz, *Rozwiązywanie konfliktów, sztuka negocjacji i komunikacji*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2003, s. 5 – 11; A. Kulpa, *Dwa oblicza konfliktu. Funkcjonalna teoria konfliktu Lewisa A. Cosera a współczesne koncepcje zarządzania konfliktami*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 1 (107), 2002, s. 87 – 97.



W ujęciu **teorii gier i ekonomii**, konflikt jest utożsamiany głównie z konfliktem interesów, czyli z sytuacją: *w której dwóch lub więcej partnerów dąży do celów sprzecznych [...] lub do celów niezgodnych*<sup>7</sup>. W teorii gier konflikty są przedstawiane zazwyczaj jako gry o sumie zerowej, gdy uczestnicy, walcząc o swoje interesy i cele, osiągają korzyści kosztem strat drugiej strony, lub jako gry o sumie niezerowej, gdy w wyniku np. kooperacji obie strony mogą jednocześnie zyskać.

W ujęciu **organizacyjnym**, konflikt: *jest to sytuacja społeczna, w której zachodzi sprzeczność interesów, poglądów lub postaw jednostek czy grup społecznych współistniejących i współdziałających w określonym miejscu i czasie*<sup>8</sup>. James Stoner i Charles Wankel definiują konflikt w organizacji jako: *spór dwóch lub więcej członków albo grup, wynikający z konieczności dzielenia się ograniczonymi zasobami albo pracami lub zajmowania odmienną pozycję, różnych celów, wartości lub sposobów*<sup>9</sup>. Stephen P. Robbins stwierdza, że: *konflikt jest to proces, w którym strona A podejmuje świadome wysiłki zmierzające do udaremnienia dążeń strony B przez blokowanie w jakiś sposób osiągnięcia przez nią celów lub blokowanie działań w jej interesie*<sup>10</sup>.

Przegląd różnych definicji konfliktu pokazuje, że konflikt może być analizowany na trzech poziomach: strukturalnym, psychologicznym oraz działania. Podstawowe elementy definicji konfliktu, z uwzględnieniem tych poziomów, zawiera tabela 1.1.

**Tabela 1.1. Pojęcie konfliktu**

Konflikt		
Poziom strukturalny	Poziom psychologiczny	Poziom działania
Istnienie dwóch lub więcej zależnych od siebie stron (np.: jednostki, grupy społeczne, organizacje, państwa)...	...które dostrzegają sprzeczność interesów, poglądów lub postaw (obiektywną lub subiektywną) prowadzącą do niemożliwości zaspokojenia swoich potrzeb i/lub interesów...	...i które podejmują działania (często przeciwstawne) w celu zmiany sytuacji...
	...przy czym relacje między stronami podczas konfliktu odbiegają od ogólnie przyjętych norm i zasad, towarzyszą im: specyficzne zachowania werbalne i niewerbalne, silne emocje, stres, napięcie, frustracja, a niekiedy także agresja.	

Źródło: Opracowanie własne.

<sup>7</sup> J. Koziński, *Konflikt, teoria gier i psychologia*, PWN, Warszawa 1970, s. 7.

<sup>8</sup> *Encyklopedia Organizacji i Zarządzania*, Warszawa 1981, s. 224.

<sup>9</sup> J. A. F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1994, s. 329.

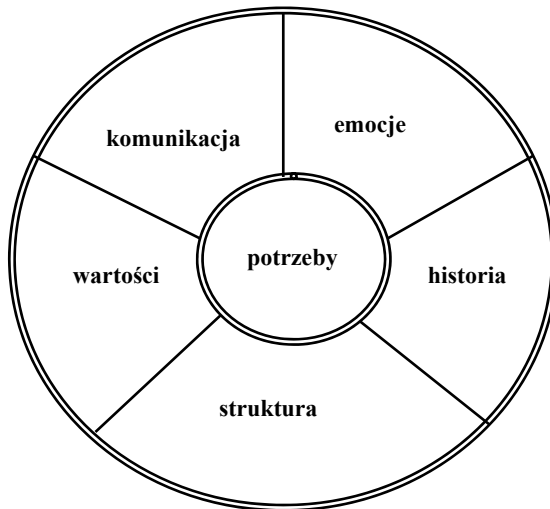
<sup>10</sup> S. P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 1998.

### 1.1.2. Przyczyny konfliktów

Przyczyny powstawania konfliktów są różnorodne i niezwykle ze sobą powiązane. Źródłem konfliktów mogą być zarówno przyczyny obiektywne, jak i subiektywne. Subiektywnym źródłem konfliktu są: określone cechy charakteru człowieka, jego postawa, zachowanie, opinie, cele, oczekiwania i przewidywania. Obiektywne źródła konfliktu wynikają ze sprzeczności między potrzebami a możliwościami ich zaspokojenia, z rozbieżności między interesami, potrzebami czy celami stron.

Bernard Mayer zaproponował przedstawienie podstawowych źródeł konfliktu w postaci koła. W centrum wszystkich konfliktów, ich rdzeniem, są niezaspokojone ludzkie potrzeby, które stanowią nieodłączny element innych składników mających wpływ na powstanie lub rozwój sytuacji konfliktowej. Należą do nich: sposób komunikacji między ludźmi, emocje, wartości, struktura sytuacji konfliktowej, historia (schemat 1.1.)<sup>11</sup>.

#### Schemat 1.1. Główne źródła konfliktu



Źródło: B. Mayer, *The dynamics of conflict resolution. A practitioner's guide*, Jossey-Brass, A Wiley Company, San Francisco, Londyn 2000, s. 9.

**Niezaspokojone potrzeby człowieka.** Niezaspokojone potrzeby człowieka są najważniejszym źródłem konfliktów. Na podstawie typologii Abrahama Masłowa potrzeby ludzkie są zaspokajane według pewnej określonej hierarchii (piramidy Masłowa). W pierwszej kolejności są zaspokajane potrzeby fizjologiczne, tj.: głód,

<sup>11</sup> B. Mayer, *The dynamics of conflict resolution. A practitioner's guide*, Jossey-Brass, A Wiley Company, San Francisco, Londyn 2000.

pragnienie, odpoczynek, sen, a następnie potrzeba bezpieczeństwa, tj.: ochrona, stabilność, dobre samopoczucie, w dalszej kolejności potrzeby społeczne, tj.: przyjaźń, akceptacja przez innych, prestiż. Szczyt piramidy stanowią potrzeby indywidualne, do których zaliczamy: szacunek do siebie, wolność, samorealizację.

**Przeszkody w komunikacji.** Bardzo często źródłem nieporozumienia są błędy w komunikacji między stronami lub zupełny brak takiej komunikacji. Dużą trudność może sprawiać komunikacja międzyludzka związana z kompleksowym rozpatrywaniem spraw, szczególnie pod wpływem emocji, gniewu. Przyczyną problemów w komunikacji mogą być również: cechy osobowości, brak pełnego poznania i zrozumienia problemu. Czynnikiem utrudniającym sytuację może być także nieznamość zwyczajów kultury i obyczajowości drugiej strony. Komunikacja może być z jednej strony istotnym źródłem konfliktów, z drugiej strony natomiast również nadzieją na jego rozwiązanie.

**Emocje.** Emocje często stanowią siłę napędową konfliktu. Gdyby ludzie postępowali zawsze perfekcyjnie racjonalnie, zgodnie z najlepszym sposobem zaspokojenia własnych potrzeb, wykorzystując zasady poprawnej komunikacji, wiele konfliktów nie miałoby miejsca lub szybko uległyby rozwiązaniu. Emocje mogą stanowić o sile jednej ze stron, przyczyniać się do zaostrzenia sytuacji konfliktowej, eskalacji konfliktu. Emocje są przyczyną konfliktu, ale także mogą służyć: jego zapobieganiu, kierowaniu czy kontroli. Sztuką postępowania w sytuacjach konfliktowych jest również odpowiednie kierowanie emocjami, czemu może służyć np. pomoc trzeciej strony.

**Różnice w celach, poglądach, systemie wartości.** Podłożem konfliktu mogą być różnice w: celach, sposobach ich realizacji czy podziale dóbr. Konflikt może wynikać z innego rozumienia tego, co jest dobre, co złe, stosowania odmiennych reguł postępowania. Do jego powstawania może przyczynić się możliwość różnego interpretowania pełnionych ról. Jeśli konflikt dotyczy fundamentalnych: wartości, zasad, norm, bywa bardzo trudny do rozwiązania, choć z drugiej strony znalezienie wspólnych wartości, norm postępowania może okazać się dobrą podstawą do poszukiwania porozumienia.

**Struktura.** Struktura konfliktu jest związana z kontekstem sytuacji, w którym znajdują się strony uczestniczące w konflikcie. Podstawowe elementy struktury to: dostępność dóbr, ich dystrybucja, procedury podejmowania decyzji, ograniczenia czasowe, sposoby wzajemnej komunikacji, fizyczne ograniczenia, dostępność i wiarygodność informacji, struktury organizacyjne, presja polityczna. Czasami warunki określające kontekst konfliktu ulegają zmianom w czasie procesu jego rozwiązywania. Nawet, jeśli wspólne interesy mogą skłaniać do współpracy lub porozumienia, warunki zewnętrzne mogą sprzyjać powstawaniu sytuacji konfliktowej.

**Historia.** Konflikt nie może być dobrze zrozumiany bez rozpoznania jego historycznych uwarunkowań.

Warto zauważyć, że opisanych źródeł konfliktu nie należy rozpatrywać w oderwaniu od siebie. W danej sytuacji konfliktowej możemy zazwyczaj zaobserwować cechy kilku rodzajów konfliktów. Zarówno potrzeby, komunikacja, emocje, warto-

ści, struktura, jak i historia przenikają się i wpływają na siebie. Można wyróżnić ponadto szereg innych przyczyn konfliktów, nieujętych bezpośrednio w prezentowanym modelu, będących nieodłączną częścią kilku z nich, w tym np.: uwarunkowania kulturowe, cechy osobowości, relacje między stronami, różnice w perspektywie czasowej, subiektywną ocenę sytuacji, informacje czy siłę stron.

**Różnice kulturowe społeczeństw.** Kulturowe podłoże konfliktu może być istotnym elementem sporów, decydując o jego przebiegu, a często i wyniku. Świadczą o tym konflikty na tle: rasowym, religijnym, narodowościowym. Uwarunkowania kulturowe mają wpływ na: indywidualny styl rozwiązywania konfliktów, sposób komunikacji, historię, sposób reagowania w sytuacjach konfliktowych, emocje, wartości czy strukturę.

**Cechy osobowości.** Cechy osobowości, indywidualne style zachowania mogą mieć wpływ na powstawanie i rozwój konfliktów, warunkują sposób komunikacji między stronami, emocje.

**Relacje między stronami.** Wzajemna zależność lub zależność asymetryczna pomiędzy stronami jest potencjalnie konfliktogenna. Strona mająca przewagę może wymuszać znaczne ustępstwa na swoją korzyść, a strona słabsza może podporządkować się lub podjąć walkę.

**Istotne różnice w perspektywie czasowej.** Konflikt pojawia się, gdy dla jednej ze stron jest niezbędne uzyskanie pewnych efektów natychmiast, podczas gdy druga strona może planować działania w dłuższym okresie. Bywa tak, że natychmiastowa korzyść jest mniejsza, niż korzyść, jaką można osiągnąć później. Czynniki oczekiwania i upływu czasu jest ważny szczególnie w działaniach ekonomicznych.

**Subiektywna ocena sytuacji.** Konflikt pojawia się, gdy ludzie nie dysponują niezbędnymi informacjami, posiadają niepełne informacje lub odmiennie je interpretują.

Jedną z metod pozwalających na zidentyfikowanie istniejących konfliktów, ich źródeł, zbadanie przyczyn, podmiotów biorących udział może być przeprowadzenie testu. Pozwalają one m.in. określić sposób podchodzenia do sytuacji konfliktowej czy rodzaje preferowanych konfliktów<sup>12</sup>.

## 1.2. Dynamika i rodzaje konfliktów

### 1.2.1. Dynamika konfliktów

Każdy konflikt jest procesem składającym się z kilku następujących po sobie faz, które charakteryzują się określoną specyfiką i dynamiką.

Najprostszy model, opisujący proces konfliktowy, składa się z czterech etapów<sup>13</sup>:

---

<sup>12</sup> Przykład takiego testu można znaleźć np. w: J. Walas, *Konflikt na cenzurowanym*, „Personel”, 1996, s. 29 – 34.

<sup>13</sup> Omówienie poszczególnych etapów można znaleźć np. por.: Z. Rumel-Syska, *Konflikty organizacyjne. Ujęcie mikrospołeczne*, PWN, Warszawa 1990, s. 22 – 23; L. Zbiegień-Maciąg, *Negocjowanie*

1. Stan frustracji, niezadowolenia;
2. Wybuchu konfliktu;
3. Przebieg konfliktu;
4. Zakończenie konfliktu oraz analiza osiągniętego rezultatu.

**Stan frustracji, niezadowolenia.** Sytuacja konfliktowa pojawia się wtedy, gdy między współzależnymi stronami zaistnieje sprzeczność dotycząca różnych aspektów ich działania, np.: celów, motywów, postaw, wartości, interesów itp. Sytuacja konfliktowa przekształca się w konflikt właściwy, gdy jedna ze stron spostrzeże, uświadomi sobie, że druga strona realnie lub potencjalnie blokuje lub jest przeciwna realizacji jego interesów. Postrzeganie sytuacji przez strony konfliktu jest subiektywne. To, co dla jednej strony jest konfliktem, dla drugiej może nim nie być. Konflikty wynikają bowiem z postrzeganej, a nie z obiektywnie istniejącej niezgodności. Mogą występować przy braku rzeczywistej sprzeczności celów, wartości, zachowań. Strony mogą posiadać zgodne cele, interesy, zadania, a jednak wchodzi w konflikt, gdyż posługują się zafałszowanym obrazem rzeczywistości. Może zajść sytuacja, gdzie nie ma tzw. obiektywnych powodów, a konflikt występuje lub sytuacja jest postrzegana jako konfliktowa tylko przez jedną stronę. Do jego powstania wystarczy bowiem, że co najmniej jedna ze stron odczuwa zagrożenie i jest przekonana, że druga strona szkodzi jego interesom. Strony mogą irytować się nawzajem, szukając obiektu do wyładowania agresji, mają wygórowane ambicje i chcą uzyskać jak najwięcej dla siebie. Przez konflikt próbują podkreślić swoje znaczenie, moc, władzę. To, co dla jednej strony jest konfliktem, dla drugiej może nim nie być.

**Wybuch konfliktu.** Stan frustracji i niezadowolenia powoduje narastanie negatywnych emocji, które prowadzą do wybuchu konfliktu. Strony uświadamiają sobie przedmiot sporu, przewidują potencjalne skutki oraz wybierają strategię działania.

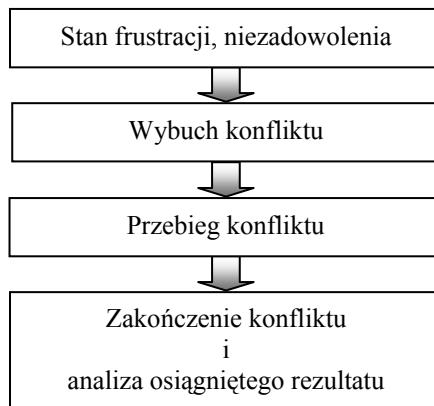
**Przebieg konfliktu.** Podmiot, który rozpoczyna konflikt, spotyka się z silną, emocjonalną reakcją przeciwnika. Na przebieg konfliktu składa się szereg interakcji między stronami, których wynikiem może być eskalacja, złagodzenie lub rozwiązanie konfliktu. Ujawniony konflikt charakteryzują specyficzne zachowania wobec drugiej strony, która odwzajemnia reakcje. Relacje między stronami w czasie rozgrywania się konfliktu odbiegają od ogólnie przyjętych norm i zasad. Towarzyszą im specyficzne zachowania werbalne i niewerbalne, silne emocje, stres, napięcie, frustracja, a niekiedy także agresja. Charakter tych zachowań zależy od przedmiotu konfliktu, rodzaju podmiotów, typu konfliktu.

---

*i negocjacje. Sposób na konflikty*, Centrum Kreowania Liderów, Kłodzianko 1994, s.17 – 23; L. Zbiegień-Maciąg, *Zarządzanie personelem w firmie*, Wydawnictwo AGH, Kraków 1995, s. 124 – 127; J. Borkowski, M. Dyrda., L. Kanarski, B. Rokicki, *Wybrane problemy psychologii organizacji. O konfliktach i negocjacjach*, Wyższa Szkoła Informatyki Stosowanej i Zarządzania, Warszawa 2000, s. 12 – 13; U. Kałużna-Drewnińska, *Negocjacje w biznesie. Kluczowe problemy*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2006, s. 57 – 73.

**Zakończenie konfliktu oraz analiza osiągniętego rezultatu.** Konflikt może zakończyć się zarówno trwałym i mądrym porozumieniem, jak i niezadowolającym rezultatem, który może powodować wybuch następnego konfliktu. Konflikt może być konstruktywny, gdy obie strony mogą odnieść korzyść z jego rozwiązania, albo destrukcyjny, kiedy dąży się do zniszczenia drugiej strony. Pomyślnie przebiegnięcie konfliktu może rodzić nową jakość, podczas gdy jego eskalacja frustrację. Istota problemu polega nie tyle na tłumieniu konfliktu, co umiejętności jego rozwiązywania czy kierowania nim, aby zminimalizować negatywne skutki. *To nie konflikt jest źródłem nieporozumień i walki między ludźmi, lecz sposób ich rozwiązywania*<sup>14</sup>. Poszczególne etapy konfliktu prezentuje schemat 1.2.

### Schemat 1.2. Czterofazowy model konfliktu



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: L. Zbiegień-Maciąg, *Negocjowanie i negocjacje. Sposób na konflikty*, Centrum Kreowania Liderów, Kłudzienko 1994, s. 17.

Inną propozycją jest model rozwiązania sytuacji konfliktowej, obejmujący pięć następujących faz<sup>15</sup>:

- **FAZA I: pogorszenie stosunków między stronami**, czyli faza przeczuć, że relacje przebiegają nie tak jak dotychczas, okres drobnych napięć, którym towarzyszą objawy złego samopoczucia;
- **FAZA II: wzajemna wrogość**, czyli jest to okres wzajemnych zarzutów, negatywnych uwag oraz ocen;
- **FAZA III: kulminacja napięcia**, czyli czas rozładowania napięcia prowadzący do silnych awantur. Do skonfliktowanych stron w tym czasie nie docierają żadne argumenty ze względu na silne emocje, tj.: nienawiść,

<sup>14</sup> G. Krzymieniewska, *Od walki do współpracy. Negocjacyjna sztuka zawierania porozumień*, TNOiK, Bydgoszcz 1998, s. 11.

<sup>15</sup> S. Chęłpa, J. Witkowski, *Psychologia konfliktów*, Wydawnictwo Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 1995, s. 105.

wrogość, może dochodzić do agresji. Jest to stan nienaturalny i bardzo trudny do zniesienia;

- **FAZA IV: wyciszenie**, w sytuacji gdy możliwa jest komunikacja stron, następują próby spokojnego rozważenia problemu, oddzielenia emocji od faktów;
- **FAZA V: porozumienie**, czyli konfrontowanie stanowisk, rozpatrzenie wzajemnych interesów, co umożliwia współdziałanie.

Faza czwarta oraz piąta są związane z procesem rozwiązywania konfliktu, który powinien przebiegać na podstawie następujących etapów:

1. **Zdefiniowanie problemu.** Należy zdefiniować problem z własnego punktu widzenia oraz z punktu widzenia drugiej strony. Określić zachowania własne i partnera, które przyczyniają się do istnienia konfliktu.
2. **Rozpoznanie przyczyn.** Opisanie wydarzeń, które wywołały konflikt. Określenie zachowań własnych, które są nie do przyjęcia dla drugiej strony oraz zachowań drugiej strony, które są nie do przyjęcia dla Ciebie w sytuacji konfliktowej.
3. **Przedstawienie możliwych rozwiązań.** Określenie, co musi zrobić każda ze stron dla rozwiązania konfliktu.
4. **Wybór rozwiązania korzystnego dla obu stron.** Analiza każdego z proponowanych rozwiązań, ocena jego skutków, poszukiwanie rozwiązania, które będzie najbardziej konstruktywne dla obu stron.

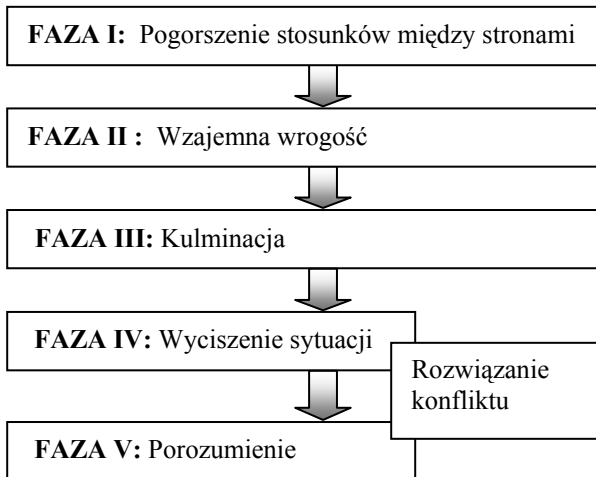
Warto przy tym pamiętać, że rozwiązywaniu konfliktów sprzyja:

- dobre poznanie stanowiska drugiej strony;
- uważne słuchanie partnera i staranie się o zrozumienie jego odmiennego punktu widzenia;
- uznanie prawa strony przeciwnej do własnego zdania;
- traktowanie osób oraz ich poglądów poważnie i z szacunkiem, nawet wtedy, gdy wiedza i kompetencje drugiej strony są znacznie mniejsze od naszych;
- uświadomienie sobie, co czuje druga strona i jakie emocje wywołują nasze słowa i zachowania;
- uświadomienie sobie własnych emocji i kontrolowanie ich;
- koncentracja na zasadniczym przedmiocie sporu i unikanie „tematów zastępczych”, które bywają wygodne, gdy nie chce się rozwiązać podstawowego problemu;
- jasne i otwarte prezentowanie własnego stanowiska, koncentrowanie się na sprawach najważniejszych i odróżnianie ich od rzeczy drugorzędnych, nieistotnych dla całości sprawy;
- powoływanie się tylko na te argumenty, które mają ścisły związek z przedmiotem sporu;

- szukanie i sugerowanie w rozmowie rozwiązań kompromisowych, które uwzględnią potrzeby i cele obydwu stron, czyli gotowość do ustępstwa tam, gdzie jest to możliwe;
- dążenie do szybkiego rozwiązania konfliktu, zanim zdąży się rozszerzyć i zanim zaangażują się w niego inni ludzie;
- rozwiązanie konfliktu do końca, a nie tylko łagodzenie go.

W sytuacji, gdy komunikacja między stronami zostaje zerwana, w fazie kulminacji nie jest możliwe wypracowanie gotowości do dialogu dającego szansę na rozwiązanie konfliktu. Ponadto, jeżeli konflikt jest gwałtowny, wyróżnienie kolejnych następujących po sobie faz może być utrudnione lub niemożliwe. Pięciofazowy model konfliktu prezentuje schemat 1.3.

### Schemat 1.3. Pięciofazowy model konfliktu



Źródło: Opracowanie własne. Por.: S. Chelpa, J. Witkowski, *Psychologia konfliktów*, Wydawnictwo Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 1995, s. 105.

Ciekawy schemat dynamiki konfliktu proponuje James S. Coleman<sup>16</sup>:

1. **Pierwotny pojedynczy przedmiot sporu.** Konflikt rozpoczyna się od nieporozumień wokół pojedynczego przedmiotu sporu. Nieporozumienie to stanowi „zapalnik”, który inicjuje rozwój sytuacji konfliktowej, pojawia się negatywne postrzeganie strony przeciwnej.
2. **Naruszenie równowagi stosunków.** Jedna ze stron zaangażowanych w konflikt uważa się za pokrzywdzoną, co skutkuje wysuwaniem przez nią zarzutów wobec drugiej strony i obroną własnego stanowiska.

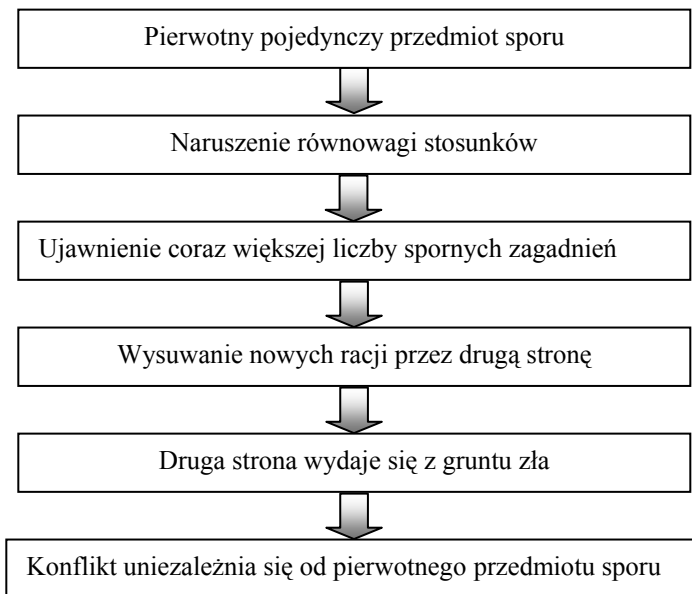
<sup>16</sup> Por.: J. A. F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1994, s. 213; A. Szostak, *Zarządzanie konfliktem*, „Personel”, nr 4, 1996, s. 44; B. R. Kuc, J. M. Moczydłowska, *Zachowania organizacyjne*, Difin, Warszawa 2009, s. 223 – 224.



3. **Ujawnienie coraz większej liczby spornych zagadnień poprzednio tłumionych.** Strony dostrzegają nowe elementy, zdarzenia konfliktogenne, które wcześniej były nie zauważone, następuje eskalacja konfliktów.
4. **Wysuwanie nowych racji przez drugą stronę.** Pojawia się coraz więcej racji, argumentów drugiej strony, które pogłębiają nieporozumienia. Następuje usztywnienie stanowisk stron, pierwotny przedmiot sporu schodzi na dalszy plan, do głosu dochodzą emocje.
5. **Druga strona wydaje się z gruntu zła.** Narasta wzajemna wrogość między stronami sporu. Wysuwanie osobistych zarzutów wobec drugiej strony. Spór koncentruje się wokół osobistych zarzutów, negatywnych uwag i ocen.
6. **Konflikt uniezależnia się od pierwotnego przedmiotu sporu.** Konflikt zaczyna żyć własnym życiem. Zaangażowane strony często już nie uświadamiają sobie, jaki był pierwotny przedmiot sporu. Spór w jednej kwestii może zakończyć się niechęcią, brakiem zaufania bądź całkowitym zerwaniem stosunków między stronami.

Etapy konfliktu, według J.S. Colemana, przedstawia schemat 1.4.

**Schemat 1.4. Etapy konfliktu według J.S. Colemana**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: A. Szostak, *Zarządzanie konfliktem*, „Personel”, nr 4, 1996, s. 44.

### 1.2.2. Rodzaje konfliktów

Typologie konfliktów można przedstawić na podstawie różnych kryteriów. Podane poniżej, klasyfikacje uwzględniają główne przyczyny konfliktów oraz jego strukturę, czyli: strony konfliktu, przedmiot, zasięg, formę, czas trwania, podłoże.

**I. Ze względu na przyczyny** występowania konfliktów, możemy wyróżnić konflikty: relacji, wartości, danych, interesów, strukturalny<sup>17</sup>.

**Konflikt relacji** jest związany z negatywnym stosunkiem do strony przeciwnej. Towarzyszą mu zwykle: silne emocje, niezrozumienie lub opieranie się na stereotypach, stresy, napięcia, brak porozumienia, słaba komunikacja między stronami lub jej brak. Konflikty mogą pojawiać się nawet wtedy, gdy nie ma obiektywnych przesłanek ich wystąpienia.

**Konflikt wartości** wynika z odmiennych: systemów wartości, norm, przekonań ludzi, którzy są zaangażowani w daną sytuację, różnych sposobów życia, zwyczajów, religii czy ideologii. W sytuacji, gdy strony konfliktu, kierując się odmiennymi systemami wartości, nie przejawiają tolerancji dla systemu wartości drugiej strony, konflikt wartości jest nieunikniony i często nierozwiązywalny.

**Konflikt danych** polega na braku potrzebnych, posiadaniu różnych bądź czasem błędnych informacji lub odmiennej ich interpretacji, stosowaniu różnych procedur analizy danych. W trakcie narastania konfliktu obie strony mogą oskarżać się o nieujawnianie danych, manipulacje informacjami lub celowe wprowadzanie w błąd.

**Konflikt interesów** jest związany z: zablokowaniem realizacji potrzeb wynikających ze współzależności pomiędzy ludźmi, niemożnością jednoczesnego zaspokojenia potrzeb stron czy ze współzawodnictwem o ograniczone dobra. Powstaje głównie wtedy, gdy jedna ze stron pragnie zaspokoić swoje potrzeby kosztem drugiej. Ten typ konfliktu może dotyczyć potrzeb: rzeczowych, proceduralnych, psychologicznych.

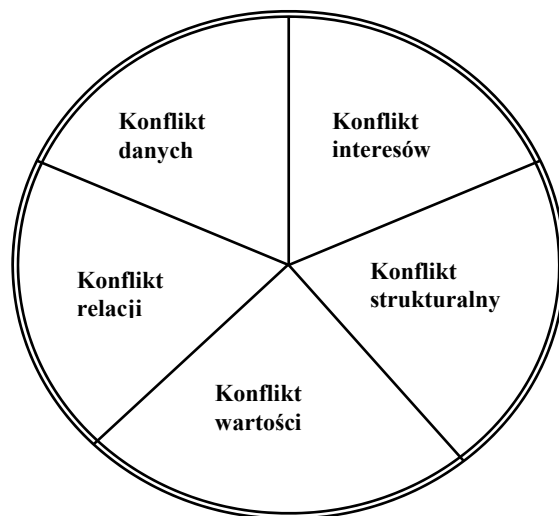
**Konflikt strukturalny** wynika ze struktury sytuacji, w której znajdują się uczestnicy, z działaniem zewnętrznych sił. Może być spowodowany np.: ograniczeniami czasowymi, budżetowymi, zasobów, niewłaściwą kontrolą czy dystrybucją dóbr, asymetrią między stronami, czynnikami geograficznymi lub fizycznymi, które utrudniają współpracę.

Koło konfliktu, ze względu na przyczyny jego występowania, prezentuje schemat 1.5.

---

<sup>17</sup> Por.: Ch. W. Moore, *The Mediation Process. Practical Strategies for Resolving Conflict*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, Londyn 1986, s. 27.

Schemat 1.5. Koło konfliktu ze względu na przyczyny jego występowania



Źródło: Ch. W. Moore, *The Mediation Process. Practical Strategies for Resolving Conflict*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, Londyn 1986, s. 27.

Większość konfliktów ma wielorakie przyczyny, zależne od: danej sytuacji konfliktowej, wzajemnych stosunków między uczestnikami, przedmiotu sporu.

**II. Ze względu na charakter podmiotów** biorących udział w konflikcie rozpatrujemy konflikty: wewnętrzne, interpersonalny, między jednostką a grupą, międzygrupowy, między organizacją a otoczeniem, między organizacjami<sup>18</sup>:

**Konflikty wewnętrzne** odnoszą się głównie do sfery przeżyć psychicznych człowieka, często są określane mianem konfliktów ról. To także stanowi o jego specyficznym charakterze. W klasycznym konflikcie mamy do czynienia przynajmniej z dwoma odrębnymi podmiotami.

**Konflikt interpersonalny** dotyczy sprzeczności między osobami w tej samej organizacji, wynika: z różnorodności celów, postaw, przekonań, pełnionych ról, odmiennego sposobu postrzegania przez członków organizacji pewnych aspektów pracy czy ich organizacji, z nadmiernej konkurencji między członkami zespołu. Za główną przyczynę tego typu konfliktu przyjmuje się cechy osobowości. Spośród

<sup>18</sup> Por.: W. Gonciarski, *Konflikt niejedno ma imię* (1), „Personel”, 4(7), 1995, s. 12 – 13; W. Gonciarski, *Konflikt niejedno ma imię* (2), „Personel”, 5(8), 1995, s. 14 – 15; J. Borkowski, M. Dyrda, L. Kanarski, B. Rokicki, *Wybrane problemy psychologii organizacji. O konflikcie i negocjacjach*, Wyższa Szkoła Informatyki Stosowanej i Zarządzania, Warszawa 2000, s. 26 – 33; J. Sikora, *Zarządzanie konfliktem w zakładzie pracy*, TNOIK, Bydgoszcz 1998, s. 51 – 68.

nich jako szczególnie konfliktogenne uważa się: indywidualny poziom agresywności, struktury poznawcze, mechanizmy obronne człowieka, skłonność do zniekształcania obrazu rzeczywistości. Przyczyną konfliktów mogą być np.: różnica zdań i poglądów (np.: różnica poglądów politycznych, sprzeczność interesów, rozbieżność celów), rywalizacja między osobami (np.: o przywileje, pozycje w grupie, walka o nagrody itp.). Mogą one dotyczyć np.: podziału środków, władzy, kompetencji, stosowanych bodźców motywacyjnych.

**Konflikt między jednostką a grupą** jest często wywoływany w sytuacji, gdy grupa chce podporządkować sobie jednostkę, która nie akceptuje grupowych reguł postępowania. Do przyczyn konfliktów pomiędzy jednostką a grupą należą: niekonformistyczne zachowanie jednostki (łamanie przez nią norm grupowych i społecznych), przedkładanie przez nią osobistego interesu nad dobro grupy. Podstawowymi źródłami konfliktów są: różnice w postrzeganiu celów, odmienne kryteria wartości, różnice w poglądach dotyczące metod i środków realizacji zadań. Podłożem konfliktu między grupami w tej samej organizacji są zwykle: różnice zawodowe między grupami pracowników, ich przynależność do zależnych od siebie konkurencyjnych komórek, inne zrozumienie ról pełnionych w organizacji. Konflikt tego typu może pojawiać się między grupami różniącymi się np. stażem pracy pomiędzy kierownictwem a personelem.

**Konflikt międzygrupowy** dotyczy dwóch lub większej liczby grup w organizacji, a jego przyczyny tkwią bardziej w samej organizacji, w jej strukturze, niż w sprzecznościach między ludźmi. W konfliktach **międzygrupowych** wśród przyczyn konfliktu wymienia się: różnicę interesów, rywalizację o atrakcyjne dobra, trudności komunikacyjne, podział odpowiedzialności za porażki w działaniach organizacji.

**Konflikt między organizacją a otoczeniem** obejmuje konflikty międzyorganizacyjne, czyli konflikty, którego stronami są różne organizacje, oraz konflikty między organizacją a innymi elementami otoczenia. Konflikt między organizacjami określa się czasem mianem konkurencji.

**Konflikt między organizacjami** może przejawiać się w zachowaniach konkurencyjnych lub dążeniu do efektywniejszego wykorzystania zasobów. W każdej z wymienionych grup mamy inne źródła nieporozumień, odmienny przebieg konfliktu i różną ich dynamikę.

**III. Ze względu na przedmiot**, konflikty dzielimy na: socjalne, polityczne, organizacyjne<sup>19</sup>.

**Konflikty socjalne** dotyczą między innymi: warunków pracy, spraw pracowniczych, zaopatrzenia itp.; ekonomiczne są związane z: zasadami podziału pracy, płacy, dóbr, z produkcją dóbr, wynikającymi ze stosunków własnościowych itp.

---

<sup>19</sup> Por.: L. Zbiegień-Maciąg, *Negocjowanie i negocjacje. Sposób na konflikty*, Centrum Kierowania Liderów, Kłudzienko 1994, s. 16; Z. Rumel-Syska, *Konflikty organizacyjne. Ujęcie mikrospołeczne*, PWN, Warszawa 1990, s. 105 – 148.

**Konflikty polityczne** dotyczą spraw: narodowościowych, klasowych, rasowych, religijnych, światopoglądowych.

**Konflikty organizacyjne** są związane z zależnościami, obowiązkami służbowymi, zajmowanymi stanowiskami.

**IV.** Ze względu na **zasieg konfliktu**, możemy wyróżnić konflikty w: mikro-skali, mezoskali, makroskali<sup>20</sup>.

**Konflikty w mikroskali** to konflikty: w przedsiębiorstwie, rodzinie, międzyludzkie wynikające z niemożności pełnego zaspokojenia potrzeb ludzkich.

**Konflikty w mezoskali** dotyczące: regionu, społeczności lokalnej, miejscowości.

**Konflikty w makroskali** wynikające ze sprzeczności strukturalnych, np.: sposobu zarządzania gospodarką, państwem itp.

**V.** Ze względu na **formę konfliktu**, możemy wyróżnić konflikty: **jawne**, gdy strony otwarcie przedstawiają przyczyny, cel konfliktu np. przez: skargi, zażalenia, strajki, oraz **ukryte**, gdy przyczyny i cel konfliktu nie są w pełni ujawnione, a uwidaczniają się one pośrednio np. przez: plotki, anonimy, rozgrywki personalne itp.<sup>21</sup> Możemy także mówić o konfliktach **zorganizowanych**, czyli przeprowadzanych według z góry przyjętych zasad, często z opracowaną strategią i taktyką walki, oraz **niezorganizowanych**, czyli: żywiołowe, spontaniczne, niezaplanowane z góry.

**VI.** Ze względu na **czas trwania konfliktu**, możemy mówić o konfliktach **długotrwałych** lub **krótkotrwałych**.

**VII.** Ze względu na **podłoże konfliktu**, mamy **konflikty racjonalne**, których podłożem są realne rzeczowe przesłanki, np.: władza, stanowisko, podział dóbr, oraz **konflikty nieracjonalne** zachodzące z przyczyn: pozornych, fikcyjnych, urojonych, np. na skutek: zawiści, podejrzliwości, stereotypów społecznych itp.

Zestawienie typologii konfliktów, według wybranych kryteriów, przedstawia tabela 1.2.

---

<sup>20</sup> Por.: L. Zbiegień-Maciąg, *Negocjowanie i negocjacje. Sposób na konflikty*, Centrum Kierowania Liderów, Kłudzienko 1994, s. 16.

<sup>21</sup> Ibidem, s. 16.

Tabela 1.2. Typologie konfliktów

Kryterium	Rodzaj konfliktu
I. Przyczyny konfliktu	relacji
	wartości
	danych
	interesów
	strukturalny
II. Charakter podmiotów biorących udział w konflikcie	wewnętrzny (interpersonalny)
	między jednostką a grupą
	międzygrupowy
	między grupami w tej samej organizacji
	między organizacją a otoczeniem
III. Przedmiot konfliktu	między organizacjami
	ekonomiczny
	socjalny
	polityczny
	organizacyjny
IV. Zasięg konfliktu	w mikroskali
	w mezoskali
	w makroskali
V. Formy konfliktu	jawny
	ukryty
	zorganizowany
	niezorganizowany
VI. Czas trwania konfliktu	długotrwały
	krótkotrwały
VII. Podłoże konfliktu	racjonalne
	irracjonalne

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Ch. W. Moore *The Mediation Process. Practical Strategies for Resolving Conflict*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, Londyn 1986, s. 27; E.M. Cenker, *Negocjacje*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Komunikacji i Zarządzania w Poznaniu, Poznań 2002, s. 174 – 175; J. Borkowski, M. Dyrda, L. Kanarski, B. Rokicki, *Wybrane problemy psychologii organizacji. O konflikcie i negocjacjach*, Wyższa Szkoła Informatyki Stosowanej i Zarządzania, Warszawa 2000, s. 26 – 33; L. Zbiegień-Maciąg, *Negocjowanie i negocjacje. Sposób na konflikty*, Centrum Kierowania Liderów, Kłudzienko 1994, s. 15 – 17; W. Gonciarski, *Konflikt niejedno ma imię* (1), „Personel”, 4(7), 1995, s. 12 – 13; W. Gonciarski, *Konflikt niejedno ma imię* (2), „Personel”, 5(8), 1995, s. 14 – 15.

### 1.3. Style kierowania konfliktami

Zagadnieniu stylów kierowania konfliktami w badaniach związanych z konfliktem poświęcono wiele uwagi. Dokonano klasyfikacji stylów, opracowano meto-

dy ich pomiaru, zbadano ich naturę oraz opisano przydatność danego stylu w różnych sytuacjach konfliktowych<sup>22</sup>.

**Uwarunkowania wyboru stylu kierowania konfliktem.** Na zachowanie się jednostki w obliczu konfliktu mają wpływ jego predyspozycje osobowościowe oraz uwarunkowania sytuacyjne, w tym: subiektywna wartość przedmiotu sporu, dotychczasowe relacje między stronami konfliktu, ocena własnej pozycji, przewidywane następstwa pozostania w konflikcie oraz ukształtowane w wyniku osobistych doświadczeń i preferowane przez osoby sposoby radzenia z konfliktami. Osobowość partnerów w konflikcie może sprzyjać jego rozwiązaniu lub je utrudniać. Konstruktywne rozwiązanie konfliktu utrudniają: kłótniowość, brak tolerancji wobec przekonań i wartości uznawanych przez drugą stronę, nieuczciwość, zazdrość, nadmierna pobudliwość, mała odporność na stres i zmęczenie, wysokie aspiracje, którym nie towarzyszą duże możliwości ich realizacji. Trudnymi partnerami w konflikcie są także osoby: bezradne, sfrustrowane, niezadowolone, dlatego jest ważna świadomość własnych zachowań, podejmowanych działań czy celu, który zamierza się osiągnąć.

Wybór stylu jest związany z postawą wobec sytuacji konfliktowej. Strony konfliktu dokonują oceny możliwych wyników własnych działań. Wynik może stanowić całkowitą satysfakcję lub frustrację. Przy czym satysfakcja którejkolwiek strony jest spostrzegana jako osiągnięta kosztem drugiej albo jako rezultat kompromisu. Stąd otrzymujemy następujące postawy wobec sytuacji konfliktowej:

- *wygrana-wygrana*, gdzie obie strony współpracują w celu znalezienia rozstrzygnięcia, które będzie satysfakcjonowało każdą ze stron i w optymalny sposób będzie zaspokajało ich interesy;
- *wygrana-przegrana*, gdzie wygrana jednej ze stron oznacza przegraną drugiej. Jedna ze stron przyjmuje zwykle twardą taktykę narzucania warunków i wymagań, nie oferując ustępstw. Jest to skuteczne jedynie wtedy, gdy strona ta ma znaczną przewagę pod względem siły. Przy pewnej równowadze rezultatem może być wzajemne usztywnienie stanowisk obu stron;
- *przegrana-przegrana*, gdzie żadna ze stron nie uzyskała korzyści i każda poniosła straty czasu oraz koszty. Jedyną korzyścią psychologiczną jest poczucie pognębienia przeciwnika. Ten rodzaj nastawienia jest najmniej konstruktywny<sup>23</sup>.

**Style kierowania konfliktami.** Sposób postępowania w sytuacji konfliktowej zależy głównie od subiektywnej oceny stopnia ważności celów i interesów, które strona pragnie zrealizować oraz stopnia ważności celów i interesów partnera. Dzia-

---

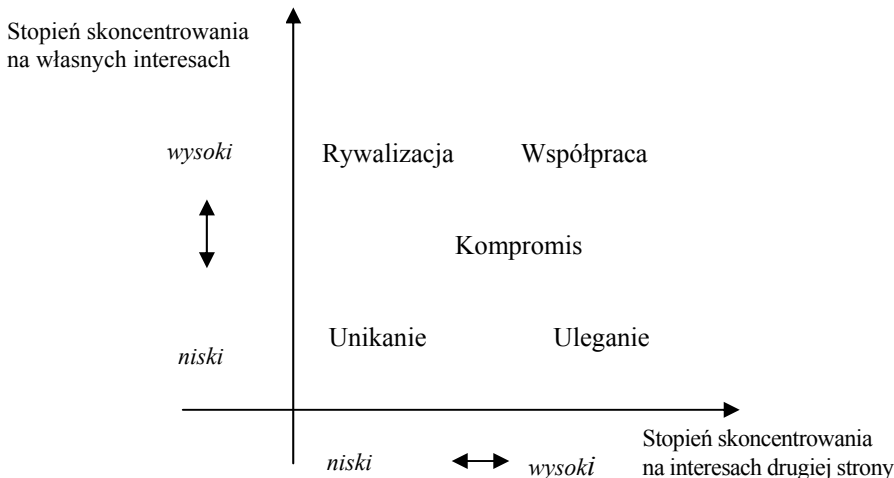
<sup>22</sup> Style kierowania konfliktami bada się przy użyciu kwestionariuszy psychologicznych, stosując np. skale: Thomasa i Kilmanna, Putnam, Wilsona, Rahima. Badania dotyczą związków zachodzących między wyborem określonego stylu kierowania konfliktem, a takimi cechami, jak np.: płeć, cechy osobowości, typ konfliktu, władza i efektywność organizacyjna.

<sup>23</sup> Por.: Z. Necki, *Negocjacje w biznesie*, Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 1991, s. 31 – 38.

łania wobec sytuacji konfliktowej można więc ująć w formie dwuwymiarowego modelu interakcji dwóch niezależnych wymiarów: **stopnia skoncentrowania na interesach własnych** oraz **stopnia skoncentrowania (wrażliwości) na interesach drugiej strony**. Interakcja pomiędzy tymi wymiarami wyznacza pięć podstawowych stylów zachowania się w konflikcie, pięć dróg prowadzących do jego rozwiązania: współpracę, rywalizację, uleganie, unikanie oraz kompromis<sup>24</sup>.

Niski stopień skoncentrowania na interesach własnych jest związany z biernym podchodzeniem do sytuacji konfliktowej, niechęcią do kooperacji, a wysoki z dużą aktywnością. Niski stopień skoncentrowania na interesach drugiej strony prowadzi do zachowań niekooperacyjnych, często rywalizacyjnych, podczas gdy wysoki jest związany ze skłonnością do współpracy i poszukiwania wspólnych rozwiązań. W związku z tym, w sytuacji konfliktu można wyróżnić działania, które implikują: maksymalną satysfakcję obu stron (współpraca), jednostronną realizację interesu jednostki (rywalizacja i przystosowanie), obustronną częściową satysfakcję (kompromis) oraz tendencje do unikania konfliktów. Style kierowania konfliktami przedstawia schemat 1.6<sup>25</sup>.

#### Schemat 1.6. Style rozwiązywania konfliktu w związku ze sposobem podchodzenia do sytuacji konfliktowej



Źródło: M.A. Rahim, *A measures of styles of Handling Interpersonal Conflict*, „Academy of Management Journal”, 26(2), 1983, s. 368-376.

<sup>24</sup> M. A. Rahim, *A measures of styles of Handling Interpersonal Conflict*, „Academy of Management Journal”, 26(2), 1983, s. 368 – 376. Szerzej o stylach kierowania konfliktami np.: Z. Rumel-Syska, *Konflikty organizacyjne. Ujęcie mikrospołeczne*, PWN, Warszawa 1990, s. 66 – 76.

<sup>25</sup> Ibidem, s. 368 – 376.



**Współpraca** polega na obronie interesów własnej strony, ale z jednoczesną akceptacją celów partnera. Strony są nastawione na wspólne rozwiązywanie problemów, osiąganie celów, „rozpracowanie” przez strony dzielących je różnic, współpracują nad osiągnięciem rozwiązania satysfakcjonującego wszystkie strony konfliktu. Znalezienie wspólnego rozwiązania niekoniecznie musi wiązać się z jednakowymi ustępstwami obu stron czy też z równym podziałem zasobów. Nawet, jeśli takie rozwiązanie jest trudne do osiągnięcia lub wręcz niemożliwe, zwolennicy kooperacji będą uważali, że warto jednak poświęcić czas i spróbować go poszukać. Współpracy towarzyszą dobre stosunki między stronami, otwartość, wzajemna wymiana informacji o potrzebach i interesach stron, priorytetach w ich realizacji. Odkrywanie prawdziwych źródeł konfliktu wymaga czasu i zaufania, ale prowadzi do możliwości skutecznego rozwiązania problemu. Jest to najbardziej pożądana forma współdziałania oparta na założeniu „wygrana-wygrana”.

**Rywalizacja** jest związana z silnym pragnieniem obrony własnych interesów, dążeniem do realizacji własnych i niebraniem pod uwagę interesów strony przeciwnej, często kosztem innych przez korzystanie z siły, władzy. Charakteryzuje się niskim nastawieniem na współpracę. Styl ten jest związany ze spostrzeganiem konfliktu jako sytuacji, w której można albo wygrać, albo przegrać („wygrana-przegrana”). Nieustępliwość w konflikcie dwu stron o nastawieniu rywalizacyjnym może prowadzić jednak do przegranej obu stron. Wygrana to: sukces, nobilitacja, prestiż, podczas gdy przegrana jest traktowana jak porażka, utrata prestiżu, okazanie słabości. Jedna ze stron, zwykle obiektywnie silniejsza lub mająca poczucie przewagi, stara się narzucić drugiej warunki rozwiązania konfliktu. Środkiem do podporządkowania drugiej strony mogą być: szantaż, groźby, perswazja, przemoc, dyskredytacja drugiej strony, co prowadzi niejednokrotnie do powstawania negatywnych relacji między stronami, unikania kontaktów. Jedna strona jest usatysfakcjonowana, ale druga czuje się pokonana, poniżona, co może doprowadzić w przyszłości do jej zachowań odwetowych.

**Uleganie** to postawa będąca przeciwieństwem rywalizacji. Jest związana ze świadomą rezygnacją z zaspokojenia własnych potrzeb, osiągnięcia celu, obrony własnych interesów, aby dać możliwość zaspokojenia potrzeb drugiej strony. Może to wynikać z poczucia własnej słabości, przekonania, że przedmiot sporu nie jest wart dalszego angażowania się lub chęci utrzymania poprawnych relacji z innymi (nawet kosztem własnych wyrzeczeń i rezygnacji ze swoich potrzeb, celów czy interesów). Podporządkowanie się drugiej stronie może wystąpić, gdy przeciwnik jest silniejszy i nie akceptuje propozycji współpracy, lub też jednostronne ustępstwa mogą również być czynione w imię przyszłych korzyści. Temu stylowi odpowiada postawa „wygrana-przegrana”. Kosztem stale niezrealizowanych interesów i potrzeb może być zła forma psychiczna i fizyczna, frustracja, a także nagły wybuch tłumionych emocji, nieproporcjonalny do sytuacji gniew.

**Unikanie** to wynik małego zainteresowania zarówno realizacją własnych celów, jak i niskiego nastawienia na współpracę z drugą stroną. Ta postawa, nazywana niekooperatywną, może być związana ze spostrzeganiem konfliktu jako

sytuacji tak silnego napięcia, stresu i frustracji, że strona woli wycofać się z konfliktu, niż podjąć próby jego rozwiązania lub sytuacji, gdy jedna ze stron wysuwa nierealistyczne bądź nieuzasadnione żądania. Strona może także traktować konflikt jako sytuację generalnie złą, szkodliwą. Temu stylowi odpowiada postawa „przegrana-przegrana”. Unikanie konfliktu może polegać np. na: udawaniu, że nie ma konfliktu, ignorowaniu go, pomniejszaniu jego znaczenia, wycofywaniu się z niego, odwlekaniu. Takie podejście rzadko jednak prowadzi do rozwiązania konfliktu, a wręcz przeciwnie, unikanie może prowadzić do obustronnych strat lub eskalacji konfliktu. Ważne problemy pozostają nie rozwiązane, powodując długotrwałą frustrację i objawienie się konfliktu w ostrzejszej formie.

**Kompromis** polega na pragnieniu częściowego zaspokojenia osobistych interesów oraz częściowego zaspokojenia interesów drugiej strony. Ten styl jest związany z przekonaniem, że porozumienie wymaga od każdej ze stron określonych wyrzeczeń. Strony próbują znaleźć pośrednie rozwiązanie przez częściową rezygnację z własnych celów i interesów na korzyść drugiej strony. Często takie rozwiązanie jest związane z jednakowymi ustępstwami bądź z jednakowym podziałem dóbr, choć bywa również, że wzajemne ustępstwa nie są równoważne. Żadna ze stron naprawdę nie otrzymuje tego, czego chce, ani jedna, ani druga może nie być głęboko zaangażowana w rezultat tego porozumienia. Jest to także postawa „wygrana- przegrana”, z tym, że obie strony częściowo wygrywają i częściowo przegrywają. Do zastosowania w sytuacji, gdy strony konfliktu mają wolę porozumienia i trzeba znaleźć szybko rozwiązanie wzajemnie akceptowane. Jest to często rozwiązanie szybkie, ale może być nieskuteczne, gdy nie dokonano analizy wszystkich interesów stron, rzeczywistych źródeł konfliktu. Przekonanie, że nie jest możliwe, aby każdy był w pełni zadowolony — nie zawsze jest prawdziwe. Kompromis, jeśli nawet jest korzystny dla obu stron, nie musi oznaczać najlepszego z możliwych rozwiązań. Może się także zdarzyć, że kompromisowe rozwiązanie konfliktu nie zadowala żadnej ze stron, stając się tym samym przesłanką do następnego, niekiedy silniejszego, konfliktu.

Rozpoznanie własnego stylu reagowania w sytuacjach konfliktowych, wynikającego z predyspozycji osobowościowych, może być przydatne w rozwiązywaniu sporów. Analiza skłonności do reagowania w określony, nawykowy sposób może pomóc przewidzieć i ocenić mocne i słabe strony zachowania w sytuacjach konfliktowych w przyszłości. Należy jednak pamiętać, że styl kierowania konfliktami nie jest wyłącznie umiejętnością nabytą, można go doskonalić i modyfikować. Pożądana jest elastyczność w podejściu do konfliktu i umiejętność reagowania odpowiednio do sytuacji oraz zamierzonych celów. Jeśli dotychczasowe sposoby reagowania w sytuacji konfliktowej nie przynoszą zamierzonych skutków, to znaczy, że trzeba zmienić strategię i styl. Nie ma jednego, idealnego sposobu kierowania konfliktem. Istotne jest zrozumienie, że każdy z wymienionych tu stylów może być użyteczny, jeśli zastosujemy go odpowiednio do sytuacji. Wybrane

czynniki przemawiające za lub przeciw danemu stylowi reagowania w sytuacjach konfliktowych przedstawiamy poniżej<sup>26</sup>.

**Współpracować warto**, gdy możliwa jest wygrana obu stron („gra o sumie niezerowej”); problem jest złożony, jedna ze stron nie jest w stanie rozwiązać go samodzielnie; partner jest otwarty i nastawiony pozytywnie na poszukiwanie rozwiązania; chcemy w pełni rozwiązać konflikt; celem jest osiągnięcie porozumienia przez integrację różnych poglądów; zależy nam na przyszłych relacjach z drugą stroną; utrzymanie dobrych stosunków z partnerem i jego chęć współpracy są dla nas ważne; dąży się do pokonania uczuć wrogości, przeszkadzających w utrzymywaniu dobrych stosunków w zespole; istnieją długoterminowe, wzajemne korzyści; poświęcenie czasu i energii na szukanie rozwiązań korzystnych dla obu stron ma sens oraz potrafimy opanować swoje emocje i oddzielić ludzi od problemu.

**Współpracować nie należy**, gdy: konflikt jest prosty do rozwiązania; niezbędna jest natychmiastowa decyzja; jedna ze stron jest w stanie rozwiązać konflikt samodzielnie; druga strona nie posiada umiejętności rozwiązywania problemów; nie zależy nam na dobrych stosunkach z drugą stroną.

**Rywalizacja sprawdza się** w sytuacjach współzawodnictwa, gdy: wygrana jednej ze stron jest przegraną drugiej strony („gra o sumie zerowej”); konieczne jest szybkie, zdecydowane działanie, np. w sytuacjach krytycznych; nie ma czasu na dyskusję; cele muszą być zrealizowane nawet kosztem niezadowolenia, np. w stosunku do podwładnych; partner jest zupełnie niekompetentny, a upiera się przy swoich racjach; nasze cele i interesy są warte utraty dobrych stosunków z partnerem konfliktu; partner próbuje wprowadzić nas w błąd i wykorzystać, czy też musimy bronić się przed manipulacją i wykorzystaniem przez innych.

**Rywalizacja nie jest wskazana**, gdy: problem jest złożony; obie strony posiadają równorzędną siłę lub pozycję; problem nie musi być rozwiązany szybko; zależy nam na dobrych stosunkach z drugą stroną.

**Uleganie może być korzystne**, gdy ważniejsze niż wynik jest pozyskanie zaufania partnera; bardziej zależy nam na utrzymaniu relacji niż na wygranej w konkretnej sytuacji; sprawa, o którą się spieramy, jest bardzo ważna dla drugiej strony, a dla nas dość błaża; priorytetem jest utrzymanie spokoju i zgody; unikamy w ten sposób potencjalnie większego konfliktu, czy zauważamy, że partner ma lepsze rozwiązanie i nie chcemy otwarcie przyznać się do błędu.

**Nie należy ulegać**, gdy: sprawa, o którą się spieramy, jest ważna dla nas; mamy przekonanie o własnej racji lub druga strona nie ma racji, lub postępuje nieetycznie.

**Unikanie jest do zastosowania**, gdy sprawa, o którą się spieramy, jest mało istotna; szkoda naszej energii i czasu na rozstrzygnięcie błażych kwestii; nie ma

---

<sup>26</sup> Por.: J. Kowalczyk-Grzenkiewicz, J. Arcimowicz, P. Jermakow, *Rozwiązywanie konfliktów, sztuka negocjacji i komunikacji*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2003, s. 15 – 20; M. A. Rahim, *Toward a theory of managing organizational conflict*, „The International Journal of Conflict Management”, Vol. 13, No. 3, 2002, s. 206 – 235.

żadnych szans na zaspokojenie naszych pragnień; inni potrafią skuteczniej rozwiązać konflikt; siła jednej ze stron jest zbyt duża; straty wynikłe z kontynuowania konfliktu przewyższają ewentualne zyski powstałe z jego rozwiązania; nie radzimy sobie z napięciem emocjonalnym; trzeba sobie lub partnerom dać czas na ochłonięcie i zredukowanie napięcia emocjonalnego; potrzeba czasu na zebranie informacji niezbędnych do podjęcia decyzji.

**Unikanie nie jest właściwe**, gdy: problem do rozwiązania jest złożony; sprawa, o którą się spieramy jest ważna dla nas; obie strony mają podobną siłę lub władzę; na nas spoczywa odpowiedzialność podjęcia decyzji.

**Kompromis może być użyteczny**, gdy strony konfliktu mają wolę porozumienia i trzeba znaleźć szybko rozwiązanie wzajemnie akceptowane; obie strony mają równą siłę; równi sobie siłą partnerzy zmiierzają do wykluczających się celów; rozwiązanie kompromisowe traktujemy jako tymczasowe; interesy nie są zbyt ważne i niewarte większych wysiłków w ich obronie; konieczne jest szybkie rozwiązanie w sytuacji presji czasowej; zawiodły inne style i kompromis traktujemy jako „mniejsze zło”, czy też kompromis daje większe korzyści niż brak porozumienia.

**Kompromis nie jest właściwy**, gdy: jedna ze stron ma większą siłę lub władzę; konflikt jest złożony.

Analiza sytuacji konfliktowej może być prowadzona w formie innych dwuwymiarowych modeli interakcji dwóch niezależnych wymiarów, gdzie wymiarom, jak i poszczególnym nazwom stylu kierowania konfliktami badacze nadają różne określenia np.<sup>27</sup>:

- koncentracja na sobie, koncentracja na innych (Rahim 1983);
- zainteresowanie realizacją własnych celów, zainteresowanie kontaktami z ludźmi (Blake, Multon 1981);
- niezależność, współdziałanie (Thomas 1976);
- aktywność własna, aktywność drugiej strony (Thomas 1976).

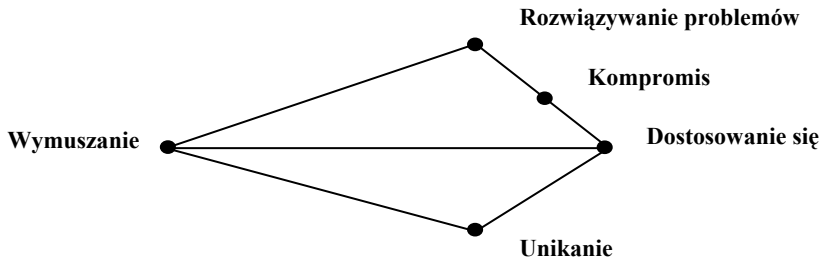
Współpraca jest nazywana także współdziałaniem, integratywnym rozwiązywaniem problemów; rywalizacja – współzawodnictwem, wymuszaniem, chęcią dominacji; uleganie – dostosowaniem się, łagodzeniem, unikanie – wycofywaniem się z sytuacji, ucieczką, odwrotem; kompromis – ugodą czy wzajemnym podziałem.

Badania wykazały, że inna jest percepcja stylów w zależności od tego, czy chodzi o osobę przeżywającą konflikt, czy o osobę drugą (obserwatora). Przyjmując dodatkowo podział stylów na wymuszające i niewymuszające, Evert Van de

<sup>27</sup> Zob.: Z. Rumel-Syska, *Konflikty organizacyjne. Ujęcie mikrospołeczne*, PWN, Warszawa 1990, s. 66 – 76; M. A. Rahim, *A measures of styles of Handling Interpersonal Conflict*, „Academy of Management Journal”, 26(2), 1983, s. 368 – 376; R. R. Blake, J. S. Molton, *The management by grid principles or intuitionism: Which?*, Group and Organization Studies, No. 6, 1981; K. Thomas, *Conflict and conflict management*, [w:] M. D. Dunette (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally, Chicago 1976; E. van de Vliert, B. Kabanoff, *Toward Theory-Based Measures of Conflict Management*, „The Academy of Management Journal”, Vol. 33 (1), 1990 s. 199 – 209.

Vliert i H. Prein (1987) zaproponowali jednowymiarowy model kierowania konfliktami, służący do opisu kierowania konfliktami z punktu widzenia obserwatora w konflikcie (schemat 1.7.)<sup>28</sup>.

**Schemat 1.7. Percepcja stylów kierowania konfliktami według obserwatora w konflikcie**



Źródło: E. Van de Vliert, E. Prein, *The Difference in the Meaning of Forcing in the Conflict Management of Actors and Observers*, Referat na I Międzynarodową Konferencję Grupy Kierowania Konfliktami, Fairfax, Wirginia 1987, za: Z. Rumel-Syska, *Konflikty organizacyjne. Ujęcie mikrospołeczne*, PWN, Warszawa 1990, s. 77.

<sup>28</sup> E. Van de Vliert, E. Prein, *The Difference in the Meaning of Forcing in the Conflict Management of Actors and Observers*, Referat na I Międzynarodową Konferencję Grupy Kierowania Konfliktami, Fairfax, Wirginia 1987, [za:] Z. Rumel-Syska, *Konflikty organizacyjne. Ujęcie mikrospołeczne*, PWN, Warszawa 1990, s. 77.



## Rozdział 2.

# KONFLIKTY W ORGANIZACJACH

### Z tego rozdziału dowiesz się:

- Na czym polega ewolucja poglądów na temat konfliktu w organizacji?
- Jakie są różnice między tradycyjnym a współczesnym poglądem na temat konfliktu w organizacji?
- Jakie są podstawowe przyczyny konfliktów w organizacji?
- Jakie mogą być skutki konfliktów w organizacji?
- Jakie mamy formy kierowania konfliktem?
- Jakie wyróżniamy fazy kierowania konfliktem w organizacji?
- Na czym polega: zarządzanie, kierowanie, stymulowanie, ograniczenie oraz tłumienie konfliktu w organizacji?
- Czym różni się rozstrzygnięcie od rozwiązania konfliktu?
- Jakie są podstawowe elementy modelu przewencyjno-eskalacyjnego E. Van de Vlierta kierowania konfliktem w organizacji?
- Jaka jest rola konfliktu w funkcjonowaniu organizacji?
- Jakie są podstawowe metody radzenia z sytuacjami konfliktowymi w organizacji?
- Na czym polega różnica między nowoczesnymi i tradycyjnymi metodami rozwiązywania sytuacji konfliktowych w organizacji?
- Jakie są metody rozwiązywania konfliktów społecznych?

### 2.1. Konflikt na tle wybranych ujęć teorii organizacji i zarządzania

Można zaobserwować bardzo istotną ewolucję w poglądach na temat organizacji, konfliktu oraz jego znaczenia w organizacjach<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Przegląd teorii zarządzania i organizacji można znaleźć np. w: R. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 41 – 45; A. K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 621 – 670; J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001, s. 47 – 56; J. P. Lendzion, A. Stankiewicz-Mróż, *Wprowadzenie do organizacji i zarządzania*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 12 – 23. Szerzej o konflikcie na tle ważniejszych ujęć teorii organizacji i zarządzania zob.:

**Szkoły klasyczna** (np.: D.F. Mc Gregor, G. March, A. Simon, L. Hawes, D. Smith). Przedsiębiorstwo jest traktowane jako system statyczny i zamknięty. Konflikt, powodując możliwe zaburzenie stabilności systemu, jest zjawiskiem szkodliwym i destrukcyjnym, którego należy unikać, (np. przez: dokonywanie szczegółowych charakterystyk pracy, precyzowanie relacji między stanowiskami i pozycjami w organizacji, dokonywanie prawidłowej selekcji, szkolenie pracowników), a przede wszystkim nie dopuszczać do niego<sup>2</sup>.

**Nurt Human Relations** (tj. nurt psychologiczny i socjologiczny). W latach 50-tych i 60-tych przedstawiciele tego nurtu traktowali konflikt jako skutek nieprawidłowego funkcjonowania struktury organizacyjnej firmy. Psychologowie i socjologowie organizacji za przyczynę konfliktu uznawali także niemożność osiągnięcia poczucia własnej wartości i samourzeczywistnienia przez członków organizacji.

**Koncepcje systemowe** (np.: T. Parsons, L.Hawes, D.Smith). Prawidłowym i normalnym stanem systemu jest kooperacja. Konflikt stanowi przeciwieństwo kooperacji, jest zaburzeniem prawidłowego stanu systemu, a jego skutki mogą być tylko negatywne. Konfliktów należy unikać i przeciwdziałać im<sup>3</sup>.

**Behawioralne ujęcie konfliktu organizacyjnego w latach 1960-1970** (np.: K.E. Boulding, R.Cyret, G.March, T. D. Thompson 1967, V. Thompson 1961). Przedsiębiorstwo to układ dynamiczny, który współdziała ze sobą i otoczeniem w ramach systemu. Stan równowagi i harmonii nie jest jedynym prawidłowym stanem. Konflikt jest traktowany jak stała cecha organizacji. Trzeba go rozwiązywać drogą przetargów i negocjacji<sup>4</sup>.

**Ujęcie systemowe i sieci interpersonalnych w latach osiemdziesiątych.** Wyróżnia się dwa główne modele opisu: systemowy i model sieci relacji między jednostkami i grupami w organizacji. Organizacja jest traktowana jako sieć współzależnych jednostek i grup. Relacje między ludźmi są nastawione na kooperację lub rywalizację. Konflikt jest zjawiskiem nieuchronnym, a czasem nawet pożądanym. Zakłada się, że efektywne zarządzanie polega na kierowaniu i kontroli współzależnościami, regulowaniu relacji pomiędzy jednostkami, grupami. Wyróżnia się przy tym cztery typy relacji: instrumentalne, społeczno-emocjonalne, władzy-zależności oraz negocjacyjne. Relacje instrumentalne dotyczą sposobów organizowania pracy w celu wykonania zadań produkcyjnych, określają one między innymi:

---

L. Zbiegień-Maciąg, *Negocjowanie i negocjacje. Sposób na konflikty*, Centrum Kierowania Liderów, Kłudzienko 1994, s. 7 – 13; Z. Rumel-Syska, *Konflikty organizacyjne. Ujęcie mikrospołeczne*, PWN, Warszawa 1990, s. 211 – 234; R. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 636 – 645; B. R. Kuc, J. M. Moczydłowska, *Zachowania organizacyjne*, Difin, Warszawa 2009, s. 216 – 243.

<sup>2</sup> D. F. Mc Gregor, *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill, New York 1965; G. March, A. Simon, *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa 1964; L. Hawes, D. Smith, *A critique of the assumption underlying the study of communication in conflict*, Speech Monographs, t.59, nr 4, 1973.

<sup>3</sup> T. Parsons, *The social systems*, Routledge, London 1951.

<sup>4</sup> K. E. Boulding, *Conflict and defense*, Harper, New York 1962; R. Cyret, G. March, *A behavioral theory of the firm*, Oxford University Press, London 1963; T. D. Thompson, *Organizations in action*, McGraw-Hill, New York 1967; V. Thompson, *Modern organizations*, Knopf, New York 1961.



sposoby podziału i koordynacji pracy, struktury organizacyjne, wzory przekazywania informacji. Konflikty wynikające z niedoskonałego opracowania współzależności między działami można rozwiązywać za pomocą: spotkań konfrontacyjnych, analizy ról, badania oczekiwań wobec pracy, usprawnienia procesu komunikowania się. Relacje społeczno-emocjonalne są skutkiem kontaktów emocjonalnych z innymi ludźmi; konflikt pojawia się, gdy grupy lub jednostki odczuwają, że tożsamość jednostkowa lub grupowa jest zagrożona. W rozwiązywaniu tego typu konfliktów mogą mieć zastosowanie np. treningi laboratoryjne czy sesje wymiany wizerunków. Relacje władzy–zależności między ludźmi dotyczą wzajemnego wywierania na siebie wpływu, umocnienia własnych pozycji, kompetencji. Relacje typu negocjacji dotyczą relacji między działami w procesie podejmowania decyzji na temat podziału zasobów<sup>5</sup>.

Źródłem konfliktu w organizacji mogą być: stosunki interpersonalne, międzygrupowe, praktyki organizacji bądź stosunki między organizacją i otoczeniem. Do głównych przyczyn konfliktu w organizacji można zaliczyć<sup>6</sup>:

- *rywalizację wynikającą z ograniczonej zasobów pozostających w dyspozycji organizacji*. Konflikty na tym tle uwidaczniają się w sytuacji podziału dóbr materialnych (np.: pieniądze, wyposażenie) lub niematerialnych (np.: wyjazdy zagraniczne, interesujące staże). Wystąpieniu konfliktu sprzyja poczucie niesprawiedliwości lub przekonanie o nieuczciwości podziału dóbr;
- *pragnienie autonomii i potrzeba kontroli*. Konflikt na tle sprawowania władzy rodzi się z odmiennego spojrzenia kierowników i podwładnych na zakres i wielkość obszaru kontroli, jaki kierownik ma nad podwładnym. Realizacja potrzeby władzy kierownika napotyka na sprzeciw ze strony potrzeby autonomii u podwładnego i to stanowi źródło konfliktów;
- *koordynację działań organizacji jako całości*. Każda z wyodrębnionych części organizacji realizuje własne cele, ale równocześnie musi współdziałać z innymi częściami, aby osiągnąć wspólne cele całej organizacji. Konflikt powstaje, gdy cele jednej części organizacji są niezgodne z celami innej części organizacji;
- *wprowadzenie zmian organizacyjnych*. Wprowadzenie nowości bywa atrakcyjne dla ich autorów, natomiast inni członkowie organizacji upatrują w nich raczej trudności i kłopoty, nie dostrzegają korzyści, lecz koszty, jakie trzeba ponieść.

Konflikty w relacji kierownictwo – podwładni mogą dotyczyć:

- *podziału dóbr*. Podwładni mogą zgłaszać zastrzeżenia do kierownictwa w związku z: relacjami między wkładem pracy a wynagrodzeniem podstawowym, udziałem w podziale premii, nagród i innych atrakcyjnych

---

<sup>5</sup> W. Mastenbroek, *Negocjowanie*, PWN, Warszawa 1997, s. 13 – 15.

<sup>6</sup> R. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 639 – 642. O konfliktach w pracy, przyczynach, skutkach oraz metodach ich rozwiązywania szerzej zob.: J. Sikora, *Zarządzanie konfliktem w zakładzie pracy*, TNOiK, Bydgoszcz 1998.

dóbr, w podziale gratyfikacji niematerialnych (wyróżnienia, odznaczenia itp.), zasadami awansowania i przeszerogowań (wpływającymi na udział w podziale dóbr). Kierownictwo zgłasza zastrzeżenia do podwładnych w związku z nieprzestrzeganiem relacji między wkładem pracy a udziałem w podziale dóbr;

- *sposobu kierowania ludźmi i podporządkowywania się kontroli sprawowanej przez kierownika*. Podwładni zgłaszają zastrzeżenia w związku z: realizowanym stylem kierowania podwładnymi (niewłaściwym zdaniem podwładnych), stosunkiem do pracowników, niewłaściwym sposobem odnoszenia się do nich. Kierownictwo zgłasza zastrzeżenia do podwładnych w związku ze stosunkiem do przełożonego, niewłaściwym sposobem odnoszenia się do kierownictwa, nieprzestrzeganiem dyscypliny pracy czy władzy kierownictwa;
- *realizacji podstawowych celów pracy*. Podwładni zgłaszają zastrzeżenia do kierownika w związku z: brakiem kompetencji i kwalifikacji kierownika, złą organizacją pracy, podziałem obowiązków między podwładnymi, podziałem prac dodatkowych lub pozaobowiązkowych. Kierownictwo zgłasza zastrzeżenia do podwładnego w związku z: niską jakością i wydajnością pracy, biernością i brakiem zainteresowania pracą, niewłaściwym wykonywaniem poleceń.

Występowanie konfliktów w organizacji ma swoje **pozytywne** i **negatywne** aspekty. Część konfliktów ma charakter dysfunkcyjny, mogą one szkodzić poszczególnym osobom, czy utrudniać osiąganie celów organizacji. Część ma natomiast charakter funkcjonalny, przyczyniając się do zwiększenia efektywności organizacji.

Negatywne konsekwencje konfliktu w organizacji to:

- *stres, poczucie zagrożenia, negatywne emocje*. Uczestnicy konfliktu odczuwają zagrożenie ważnych dla nich interesów, doznają silnych negatywnych emocji, narażeni są na wyrazy dezaprobaty społecznej ze strony innych. W takiej sytuacji ich zainteresowanie zadaniami pracy przesuwają się na dalszy plan, a cała aktywność skierowana jest na dawanie sobie rady w konflikcie;
- *agresja i ucieczka*. Agresja wywołuje frustrację i gniew lub także agresję u osoby, wobec której skierowana jest. Wycofanie jest ucieczką od trudności, jaką jest konflikt;
- *koncentracja na konflikcie*. Konflikt pozostaje w centrum uwagi tak długo, dopóki nie zostanie jakoś rozwiązany. Spada zainteresowanie pracą, grupa dzieli się na popleczników jednego i drugiego uczestnika konfliktu;
- *pogorszenie stosunków między ludźmi i komunikacji*. Dostrzec można objawy wrogości i niechęci, intrygi, plotki. Widoczny jest brak zaufania, zakłócenia w komunikacji, trudności we współpracy.

Pozytywne konsekwencje konfliktu w organizacji to:

- *wzrost motywacji i energii*. Różnice i spory między pracownikami mogą zwiększać ich zaangażowanie i wysiłek wkładany w realizację zadań pracy, jeżeli napięcia i frustracja wywołane konfliktem nie są tak silne, iż zakłócają funkcjonowanie;
- *innowacyjność i rozwój*. Konflikty mogą stymulować ludzi do poszukiwania innych metod osiągnięcia celów lub podejmowania nowych celów;
- *sygnał dysfunkcjonalności*. Pojawienie się konfliktu może być dla organizacji sygnałem ostrzegawczym, wskazującym, że jakieś sprawy wymagają zmiany;
- *przyrost wiedzy*. Konflikt stwarza potrzebę dogłębnego zrozumienia własnego stanowiska, ponieważ w dyskusji z partnerem należy przedstawić własny punkt widzenia i dobrze go uargumentować. W konflikcie ma się również okazję lepiej poznać drugą osobę, jej stanowisko, pragnienia, system wartości i uczucia;
- *wzrost zaufania*. Konflikt, który został rozwiązany ku obopólnej satysfakcji, powoduje wzrost zaufania do partnera i poczucie dobrego porozumienia się, które są podstawą współpracy w każdym zespole;
- *poczucie sprawiedliwości*. Morale i kultura organizacji uwidaczniają się właśnie w sposobie rozwiązywania konfliktów. To poczucie sprawiedliwości jest ważnym czynnikiem stymulującym motywację pracowników do wnoszenia wkładów do organizacji.

Zestawienie negatywnych i pozytywnych skutków konfliktu w organizacjach prezentuje tabela 2.1.

**Tabela 2.1. Skutki konfliktu w organizacjach**

Skutki konfliktu w organizacjach	
Negatywne	Pozytywne
<ul style="list-style-type: none"> <li>– stres, poczucie zagrożenia, krzywdy i upokorzenia</li> <li>– obniżenie poczucia własnej wartości</li> <li>– osamotnienie, nieufność, utrata wiary we własne siły</li> <li>– spadek motywacji do działania</li> <li>– agresja i ucieczka</li> <li>– pogorszenie wzajemnych stosunków, potęgowanie się niewłaściwej atmosfery, wzajemna nieufność</li> <li>– rozluźnienie dyscypliny, nieprzemysłane działanie</li> <li>– obniżenie wyników produkcyjnych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– wzrost motywacji i energii</li> <li>– zmusza do poszukiwania nowych rozwiązań</li> <li>– ujawnia głęboko istniejące, lecz ukryte, nieporozumienia</li> <li>– zmusza do precyzowania swoich poglądów</li> <li>– na skutek napięć wzbudza zainteresowanie i kształtuje twórczy stosunek do zagadnienia</li> <li>– pozwala ludziom sprawdzić rzeczywiste możliwości</li> <li>– pozytywnie rozwiązany konflikt powoduje wzrost zaufania do partnera i poczucie dobrego porozumienia się</li> </ul>

Źródło: W. H. Smith, *Conflict*, „Management Review”, 1974; Omówienie [w:] „Organizacja i Kierowanie”, nr 4, 1975, s. 66 – 69.

W połowie lat 80-tych termin **rozwiązywanie konfliktów** (*conflict resolution*) został zastąpiony szerszym terminem **kierowanie konfliktem** (*conflict manage-*

ment). **Kierowanie konfliktem** ma na celu takie planowanie, aby konflikty były pod kontrolą, nie przyjęły niebezpiecznych rozmiarów<sup>7</sup>. Na początku lat dziewięćdziesiątych pojawiły się również prace na temat stymulowania konfliktów. W tej chwili modne zaczyna być pojęcie **zarządzanie przez konflikt**. Jest to świadomy zabieg polegający na wywołaniu i utrzymaniu konfliktu, by zmusić grupę do przyjęcia określonej postawy.

Obecnie w teorii organizacji i zarządzania zwraca się uwagę na to, że kierowanie konfliktami jest równie ważną funkcją kierowniczą, jak: planowanie, organizowanie, motywowanie czy kontrola. Daniel Dana w pracy pt. *Rozwiązywanie konfliktów* pisze m.in.: *Nie kontrolowane konflikty są jednym z największych, ale najmniej docenianych źródeł wzrostu kosztów organizacyjnych. Szacuje się, że w ponad 65% przypadków spadek wydajności i jakości pracy jest spowodowany napięciami w stosunkach między pracownikami, a nie brakiem kwalifikacji lub motywacji do pracy*<sup>8</sup>. Konflikt w zespołach zarządzających może być wartościowy. Sprawia on, iż: *zarządzający otrzymują więcej informacji, zaczynają rozumieć odmienne punkty widzenia i otrzymują do wyboru większą liczbę możliwych rozwiązań. [...] Alternatywą konfliktu zwykle nie jest zgoda, lecz apatia i brak zaangażowania. Przedsiębiorstwa nie radzące sobie z problemem konfliktu z reguły w ostatecznym rozrachunku otrzymują gorsze wyniki od tych, które tę sztukę opanowały*<sup>9</sup>. Zestawienie tradycyjnych i współczesnych poglądów na temat konfliktu w organizacji przedstawia tabela 2.2.

**Tabela 2.2. Tradycyjne i współczesne poglądy na temat konfliktu w organizacji**

Konflikt w organizacji	
Pogląd tradycyjny	Pogląd współczesny
Konfliktu można uniknąć. Powodem konfliktu są błędy w zarządzaniu lub oddziaływanie najbliższego otoczenia.	Konflikt jest nieunikniony. Konflikt może mieć wiele różnorodnych przyczyn, w tym: niewłaściwa struktura organizacyjna, różnicowane poglądy na cele, różnice w systemach wartości, postrzeganiu aktualnej sytuacji, w zdolności przewidywania.
Skutki konfliktu w organizacji są negatywne, konflikt zmniejsza efektywność organizacji. Zadaniem kierownictwa jest eliminowanie konfliktu.	Skutki konfliktu mogą być zarówno pozytywne, jak i negatywne. Zadaniem kierownictwa jest pokierowanie konfliktem i jego rozwiązanie w sposób prowadzący do optymalnej efektywności organizacji.
Optymalna efektywność organizacji wymaga likwidacji konfliktu.	Optymalna efektywność organizacji wymaga konfliktu na umiarkowanym poziomie.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: J. F. A. Stoner, C. Wanker, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1994, s. 330.

<sup>7</sup> Zob.: R. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 637 – 646.

<sup>8</sup> D. Dana, *Rozwiązywanie konfliktów*, PWE, Warszawa 1993, s. 33.

<sup>9</sup> K. M. Eisenhardt, J. I. Kahwajy, L. J. Bourgeois III, *How Management Teams Can Have a Good*

## 2.2. Zarządzanie konfliktem w organizacjach

### 2.2.1. Formy kierowania konfliktem w organizacjach

Przyjmuje się, że konflikty spełniają w organizacji trzy podstawowe funkcje:

- *motywacyjną* – konflikt zmusza uczestników do aktywności, pozwala sprawdzić swoje rzeczywiste możliwości, może być więc siłą napędową zmian;
- *innovacyjną* – rodzi potrzebę zmian, innowacji, poszukiwania nowych rozwiązań, pomysłów, odmiennosć poglądów wyzwala procesy innowacyjne;
- *identyfikacyjną* – ujawnia dawno istniejące, lecz głęboko ukryte, problemy, a w sytuacji konfliktowej ludzie lepiej poznają siebie, swoje wady i zalety, mogą się integrować wokół realizowanych celów.

Konflikt może zwiększyć lub ograniczyć efektywność funkcjonowania organizacji w zależności od tego, jak się nim pokieruje. Z tego punktu widzenia, ważne jest nie tyle tłumienie lub usilne rozwiązywanie wszelkich konfliktów, lecz takie pokierowanie nimi, aby zminimalizować ich szkodliwe aspekty, a maksymalizować pozytywne.

**Zarządzanie konfliktem** oznacza postępowanie mające na celu zapobieżenie eskalacji konfliktu, ewentualne jego rozstrzygnięcie czy też rozwiązanie lub stymulowanie konfliktu. Zarządzanie konfliktem to sprawowanie nad nim kontroli, aby zminimalizować jego dysfunkcyjne skutki. Polega to na eliminowaniu konfliktów zbędnych i szkodliwych oraz stymulowaniu tych, które sprzyjają procesom zmian. Wszystkie te działania mogą być realizowane samodzielnie przez uczestników konfliktu, jak również przy pomocy „trzeciej strony”.

Do podstawowych form **kierowania konfliktem** możemy zaliczyć: ograniczenie lub tłumienie konfliktu, rozstrzygnięcie bądź rozwiązywanie konfliktu oraz stymulowanie konfliktu<sup>10</sup>.

**Ograniczanie lub tłumienie konfliktu** polega na podejmowaniu takich działań, które mają na celu zapobieżenie konfliktom lub ich eskalacji. Istotą tłumienia konfliktu jest redukcja napięcia, a nie rozwiązanie konfliktu. Do metod ograniczania konfliktu zalicza się: odwoływanie się do celów nadrzędnych (np. dobra całej organizacji) oraz zjednoczenie grupy wokół wspólnego zagrożenia lub wroga.

**Rozstrzygnięcie konfliktu** to taka zmiana zachowania stron, która powoduje eliminację niezgodności ich interesów, będącą bezpośrednią przyczyną konfliktu.

---

*Fight*, „Harvard Business Review”, July-August, 1997; K. M. Eisenhardt (oprac. Marek Wojnar), *O tym jak zarządzający mogą się dobrze pokłócić, czyli zarządzanie konfliktem* (II), „Przegląd Organizacji”, 10 (1997), s. 39 – 42.

<sup>10</sup> Por.: J. Sikora, *Zarządzanie konfliktem w zakładzie pracy*, TNOiK, Bydgoszcz 1998, s. 103 – 167; S. Chęłpa, T. Witkowski, *Paradoks zgody, czyli zarządzanie w sytuacjach konfliktowych i zarządzanie przez konflikt*, „Personel”, 10(67), 1999, s. 35 – 36.

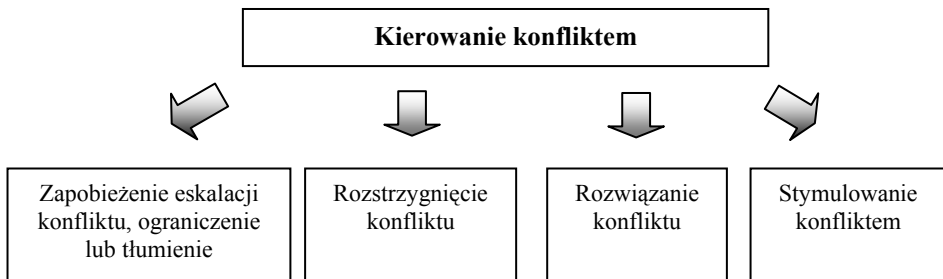
W dalszym ciągu może jednakże utrzymywać się pomiędzy stronami wzajemna niechęć czy też nieprzyjazne nastawienie. Obydwie strony mogą również traktować jako całkowicie niezgodne reprezentowane przez siebie systemy wartości<sup>11</sup>.

**Rozwiązanie konfliktu** oznacza natomiast nie tylko zmianę w zachowaniu stron konfliktu, ale również pozytywne zmiany nastawienia i eliminację wzajemnej niechęci. Przy właściwym rozwiązaniu konfliktu, jego uczestnicy nie muszą modyfikować swoich systemów wartości. Dokonują oni niejako pewnego ich poszerzenia przez akceptowanie odrębnych wartości drugiej strony<sup>12</sup>.

**Stymulowanie konfliktem**, czy też odpowiednie natężenie poziomu konfliktów, ma na celu zapobieżenie wystąpieniu tzw. paradoksu zgody, jak również stanu zadowolenia. Do głównych środków, które służą stymulowaniu konfliktów, zaliczamy: komunikację, strukturę organizacyjną, czynniki ludzkie<sup>13</sup>.

Podstawowe formy kierowania konfliktem w organizacji przedstawia schemat 2.1.

### Schemat 2.1. Formy kierowania konfliktem



Źródło: Opracowanie własne.

Kierowanie konfliktem przebiega w kilku fazach<sup>14</sup>:

- **Faza I: dostrzeżenie lub stymulowanie konfliktu**, która obejmuje określoną wymianę zdań, zgłoszenie kłopotów i czuwanie nad przebiegiem zdarzeń w organizacji;
- **Faza II: definicja konfliktu**, która polega na ustaleniu uczestników konfliktu, jego istoty i znaczenia dla organizacji;
- **Faza III: ujawnienie konfliktu**, czyli kierownictwo przedstawia swoją ocenę konfliktu i doprowadza strony do rozmowy;

<sup>11</sup> Por.: C. Mesjasz, *Mediacje w konflikcie*, „Przegląd Organizacji”, 9(92), s. 27.

<sup>12</sup> Ibidem.

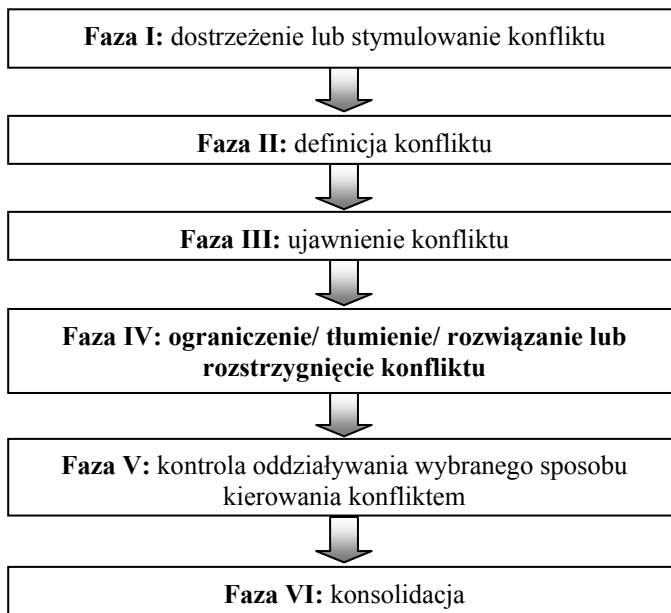
<sup>13</sup> S. Chęłpa, T. Witkowski, *Paradoks zgody, czyli zarządzanie w sytuacjach konfliktowych i zarządzanie przez konflikt*, „Personel”, 10(67), 1999, s. 35 – 36.

<sup>14</sup> Por.: J. A. F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1994, s. 331.

- **Faza IV: ograniczenie/ tłumienie/ rozwiązanie lub rozstrzygnięcie konfliktu** przez zastosowanie odpowiednich metod radzenia w sytuacjach konfliktowych;
- **Faza V: kontrola oddziaływania wybranego sposobu kierowania konfliktem**, czyli śledzenie, czy wybrane rozwiązanie doprowadziło do rozwiązania/rozstrzygnięcia konfliktu;
- **Faza VI: konsolidacja**, czyli tworzenie klimatu współpracy, wprowadzenie potrzebnych zmian.

Poszczególne fazy kierowania konfliktem przedstawia schemat 2.2.

### Schemat 2.2. Fazy kierowania konfliktem



Źródło: J. A. F. Stoner, Ch. Wanker, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1994, s. 331.

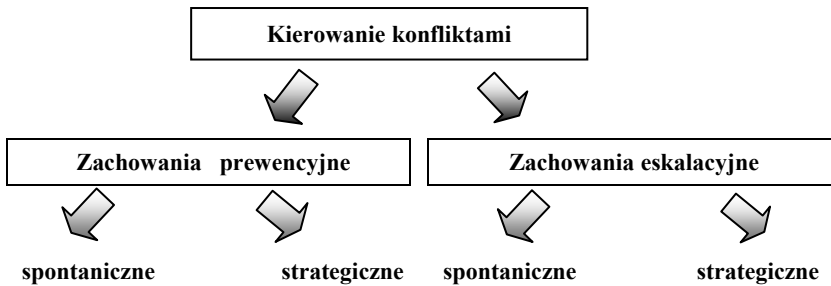
### 2.2.2. Model prewencyjno-eskalacyjny E. Van de Vlierta kierowania konfliktem w organizacji

Jedną z uznanych teorii kierowania konfliktem jest model prewencyjno-eskalacyjny E. Van de Vlierta<sup>15</sup>. W modelu tym autor skoncentrował się na opisie cech konfliktu jako procesu i na jego cechach strukturalnych, co umożliwia analizę pre-

<sup>15</sup> Szerzej o modelu prewencyjno-eskalacyjnym E. Van de Vlierta kierowania konfliktem w organizacji np.: Z. Rumel-Syska, *Konflikty organizacyjne. Ujęcie mikrospołeczne*, PWN, Warszawa 1990.

wencyjnego i eskalacyjnego charakteru strategicznych i spontanicznych metod kierowania konfliktami. Model Van de Vlierta opiera się na założeniu zachowań prewencyjnych i eskalacyjnych, które mogą być spontaniczne lub strategiczne. Istotnymi założeniami kierowania konfliktem są także: przyczyny konfliktu, warunki poprzedzające konflikt wywodzące się z cech organizacji, skutki konfliktu (bezpośrednie i pośrednie), grupy, jednostki, podmioty konfliktu, ograniczone zasoby, wspólne cele, role społeczno-zawodowe stron konfliktu itp. Kierowanie konfliktami w ujęciu E. Van de Vlierta przedstawia schemat 2.3.

### Schemat 2.3. Kierowanie konfliktami w ujęciu E. Van de Vlierta



Źródło: Opracowanie własne.

Do **zachowań prewencyjnych** zaliczamy te, które powodują ograniczenie lub likwidację frustracji obu stron, zmniejszają prawdopodobieństwo wystąpienia podobnego rodzaju konfliktu, dają większe szanse wytworzenia się bardziej sprzyjającej sytuacji wyjściowej w przyszłości w przypadku nowego konfliktu, zmniejszają natężenie konfliktu bądź zapobiegają jego eskalacji.

**Zachowania eskalacyjne** polegają na podejmowaniu działań mających na celu zwiększenie stopnia natężenia sytuacji konfliktowej.

Zarówno zachowania prewencyjne, jak i eskalacyjne mogą przybierać postać zachowań spontanicznych (działań niezaplanowanych, czasem nieświadomych) bądź strategicznych (tzn. będących efektem świadomego działania, zaplanowanych).

**Prewencyjne kierowanie konfliktem** występuje, gdy frustracja obu stron nie ulega dalszemu nasileniu, a nawet frustracja zmniejsza się lub zostaje zlikwidowana.

**Spontaniczne prewencyjne kierowanie konfliktem** polega na unikaniu frustracji lub osłabieniu jej nasilenia, dzięki podejmowaniu automatycznych działań nawykowych. Do działań prewencyjnych o charakterze spontanicznym możemy zaliczyć: niezauważanie sytuacji konfliktowej, wycofanie się, łagodzenie, kompromis, integratywne rozwiązywanie problemów (np.: negocjacje, mediacje, arbitraż).

Ze **strategicznymi zachowaniami prewencyjnymi** mamy do czynienia, gdy strona podejmuje działania prewencyjne w sposób świadomy. Do strategicznych



zachowań prewencyjnych zaliczamy natomiast: zmianę warunków poprzedzających, integratywne rozwiązywanie problemów, rekonceptualizację konfliktu, czyli jego przerestrukturyzowanie, deeskalację konfliktu. Skuteczną formą prewencyjnych zachowań strategicznych, polegających na zmianie warunków poprzedzających konflikt, jest wprowadzenie odpowiednich przepisów i zasad.

**Eskalacyjne kierowanie konfliktem** oznacza takie zachowanie strony, które prowadzi do uruchomienia całej nagromadzonej frustracji poznawczej i emocjonalnej oraz przyczynia się do dalszego jej wzrostu. Do eskalacji mogą prowadzić pierwotne prewencyjne działania, takie jak: groźba, tłumienie konfliktu.

**Spontaniczne zachowania eskalacyjne** to wyolbrzymianie konfliktu, atakowanie oponenta, ograniczanie kontaktów.

**Strategiczne zachowania eskalacyjne** mają na celu świadome dążenie strony do eskalacji konfliktu, aby przez wyższy poziom napięcia doprowadzić do zakończenia sporu w sposób satysfakcjonujący obie strony. Metoda ta może być stosowana w przypadku, gdy konflikt jest nieunikniony i niemożliwy do rozwiązania, ze względu na: różnicę poglądów, przekonań lub ograniczone zasoby. Druga sytuacja występuje, gdy do rozwiązania konfliktu są potrzebne różne kanały informacyjne. Do metod eskalacyjnych, w ujęciu strategicznym, możemy zaliczyć: zmianę warunków poprzedzających konflikt, rozszerzenie przedmiotu konfliktu, rekonceptualizację, zmianę w zachowaniu, poszukiwanie sprzymierzeńców. Eskalacja konfliktu między grupami działa prewencyjnie w odniesieniu do konfliktów wewnątrz grup, powodując: wzrost stopnia identyfikacji z własną grupą, poczucie solidarności, porozumienia. Niebezpieczna może być w rozwiązywaniu konfliktów eskalacja nie kontrolowana.

### 2.2.3. Metody rozwiązywania konfliktów w organizacjach

Konflikt jest sytuacją, której źródła tkwią w człowieku lub jego otoczeniu. Motywuje on do zachowań mających na celu uniknięcie tego stanu przez: zmianę danej sytuacji, przystosowanie się do niej lub uniezależnienie się od niej. Postępowanie przed wyborem odpowiedniej metody rozwiązywania konfliktu jest następujące<sup>16</sup>:

- *precyzyjne rozpoznanie uczestników konfliktu* – należy ustalić uczestników konfliktu, ich interesy, zamiary;
- *diagnoza przyczyn konfliktu* – należy zastanowić się, czy rzeczywiście mamy do czynienia z problemem konfliktowym, który wymaga rozwiązania, poznać przyczyny konfliktu;
- *ocena ewentualnych skutków* – ocena możliwości rozwiązania konfliktu i ich skutków;

---

<sup>16</sup> Por.: W. Goncarski, *Jak kierować konfliktami?*, (cz. I), „Personel”, 7(10), 1995.

- *zrezygnowanie z emocji i odrzucenie osobistych uprzedzeń* – pozbycie się emocji, budowanie klimatu zaufania, skupianie się na rozwiązywaniu problemów, a nie osobistych uprzedzeniach;
- *dążenie do utrzymania kontaktów między stronami* – zadbanie o utrzymanie dobrej, sprawnej, komunikacji między stronami podczas trwania konfliktu i po jego zakończeniu;
- *wybór metody kierowania konfliktem* – wybór odpowiedniej metody jest uzależniony od: oceny sytuacji konfliktowej, struktury konfliktu, zachowania się stron wobec konfliktu, preferowanego stylu rozwiązywania konfliktu.

Metody radzenia z sytuacjami konfliktowymi w organizacjach można, ze względu na sposób podejścia do zjawiska konfliktu, podzielić na tradycyjne oraz nowoczesne<sup>17</sup>.

**Metody tradycyjne** – dominuje tu przekonanie, że konflikt kończy się zwycięstwem jednej strony, zgodnie z zasadą: „wygrany-przegrany”. Zaliczamy do nich: ucieczkę (unikanie, odwlekanie), eliminowanie, wymuszanie, łagodzenie, kompromis oraz restrukturyzację. Metody te może cechować niewielka skuteczność, gdyż mają one na celu bardziej obniżanie napięcia związanego z konfliktami niż ich rozwiązywanie. Najczęściej nie prowadzą one do zdecydowanego rozstrzygnięcia konfliktu, lecz raczej do jego odkładania, zaostrzenia lub złagodzenia. Często nie usuwają przyczyn konfliktów, ale powodują, że wchodzi one w fazę utajnienia.

**Metody nowoczesne** – przeważa pogląd, że obie strony mogą osiągnąć korzyści z sytuacji konfliktowej, zgodnie z zasadą: „wygrany-wygrany”. Zaliczamy do nich: negocjacje, konfrontacje, mediacje, arbitraż oraz stymulowanie.

Należy zwrócić uwagę, że podział ten ma charakter umowny. W zależności od sytuacji, należy korzystać zarówno z metod tradycyjnych, jak i nowoczesnych. Metody te mogą być stosowane samodzielnie lub sytuacja konfliktowa może być rozwiązana przy użyciu różnych metod z obu grup.

**Ucieczka, unikanie, odwlekanie.** Są to metody stosowane, gdy jedna ze stron obawia się możliwości zranienia drugiej strony, zerwania z nią poprawnych stosunków, czy też boi się przegranej. Ignorowanie może polegać na milczeniu w odniesieniu danego problemu w sytuacji, gdy strona uważa, że niepodejmowanie decyzji wywoła mniejszy konflikt niż wyraźne odrzucenie żądań. Najczęściej sięga po nią jedna ze stron, która przede wszystkim nie słucha argumentów przeciwnika, ciągle powtarza własne zdanie oraz unika wymiany poglądów. W przypadku odwlekania decyzji, strona ma nadzieję, że „czas zagoi rany” lub problem sam się rozwiąże. Niedostrzeżenie, ignorowanie konfliktu nie rozwiązuje jednak problemów. Tak traktowany konflikt może się pogłębić, ludzie zaś w niego za-

<sup>17</sup> Por.: W. Goncarski, *Jak kierować konfliktami?*, (cz. I), „Personel”, 7(10), 1995; W. Goncarski, *Jak kierować konfliktami?*, (cz. II), „Personel”, 8(11), 1995; R. A. Weber, *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 1990, s. 454 – 459; J. Sikora, *Zarządzanie konfliktem w zakładzie pracy*, TNOIK, Bydgoszcz 1998, s. 103 – 167.

angażowani z biegiem czasu mogą być coraz bardziej przekonani o swojej słuszności, usztywniając swoją postawę. Czekanie, aż konflikt się rozwiąże, może być dobrym rozwiązaniem jedynie w przypadku prostych sporów lub, gdy interwencja danej strony nie wzniosłaby do sprawy nic nowego.

**Eliminowanie.** Eliminowanie polega na „pozbyciu się” strony konfliktu. Może się to objawiać np. przez zwolnienie konfliktowego pracownika z pracy lub stworzenie takiej atmosfery, aby pracownik odszedł z firmy z własnej woli.

**Wymuszanie.** Jedna ze stron narzuca rozwiązanie sytuacji konfliktowej. Metoda ta jest stosowana szczególnie w przypadku, gdy w konflikt są zaangażowane strony o nierównej sile, pozycji przetargowej czy statusie. Może być stosowana również wówczas, gdy konflikty są poważne, pojawiają się często, a szanse na ich polubowne rozwiązanie są niewielkie.

**Łagodzenie i kompromis.** Strony konfliktu dążą do złagodzenia przebiegu konfliktu lub jego skutków przez osiągnięcie wspólnego kompromisu. Przy stosowaniu tej metody zakłada się, że obie strony dojdą do porozumienia, jeśli każda zadowolony się osiągnięciem częściowego spełnienia swych żądań. Połowiczne spełnienie żądań i poczynione ustępstwa mogą być jednak ukrytym pretekstem do odnowienia lub nawet eskalacji konfliktu.

**Restrukturyzacja,** czyli zmiana struktur organizacyjnych. A. Weber wyróżnia następujące sposoby rekonstrukcji systemu, z punktu widzenia konfliktu: przedzielenie buforem, powołanie pośrednika w roli bufora, rozdzielanie przez dublowanie, scalanie zadań, utworzenie struktury macierzowej.

**Negocjacje.** Najbardziej polecana i popularna obecnie metoda rozwiązywania konfliktów.

**Konfrontacje.** Metoda polega na doprowadzeniu do bezpośredniego przedstawienia poglądów i stanowisk przez strony będące w konflikcie. Należy przy tym dopilnować, aby strony dyskutowały o przyczynach konfliktu i sposobach porozumienia, a nie atakowały się personalnie.

**Mediacje.** Metoda rozwiązywania konfliktu z udziałem strony trzeciej –mediatora. Rola mediatora może być bardzo różnorodna: od pośredniczenia w komunikacji między stronami do przedstawiania własnych propozycji rozwiązania konfliktu<sup>18</sup>.

**Arbitraż.** Metoda ta polega na wykorzystaniu arbitra, który przedstawi propozycję rozwiązania konfliktu. Jest stosowana wtedy, gdy strony nie są w stanie wypracować wspólnego stanowiska, posługują się różnymi kryteriami oceny, ale pragną zakończyć spór konstruktywnie. Czasem arbitraż następuje jako wynik nieskutecznych mediacji.

**Stymulowanie.** Jest to najbardziej nowoczesna, ale również najbardziej kontrowersyjna metoda kierowania konfliktami. Do standardowych procedur stymulowania konfliktami w teorii organizacji zalicza się: wprowadzanie ludzi

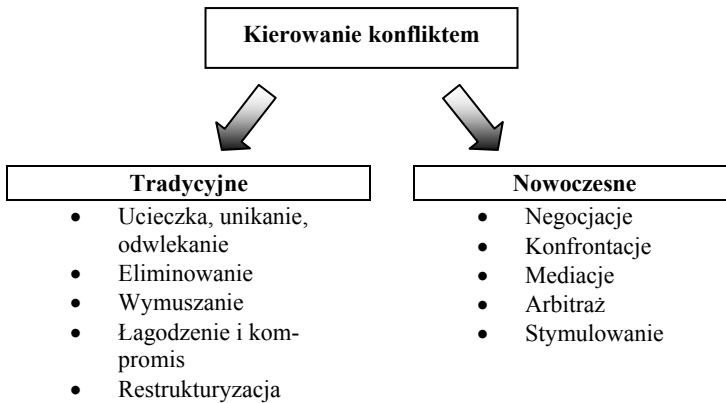
---

<sup>18</sup> A. Bednarek, H. Kraszevska, *Budowanie zgody. Mediacje jako sposób zapanowania nad konfliktem*, „Personel”, 23(92), 2000, s. 24 – 27; P. J. Carnevale, D. G. Pruitt, *Negotiation and mediation*, „Annu. Rev. Psychol.”, 1992, No. 43, s. 531 – 582.

z zewnątrz, postępowanie wbrew regułom, zachęcanie do współzawodnictwa, zmiana struktury, wyznaczenie nowego kierownika.

Podział metod kierowania konfliktem na tradycyjne i nowoczesne przedstawia schemat 2.4.

#### Schemat 2.4. Podział metod kierowania konfliktem na tradycyjne i nowoczesne



Źródło: Opracowanie własne.

#### 2.2.4. Rola konfliktu w organizacji

Z punktu widzenia sprawności funkcjonowania organizacji, niebezpieczny jest zarówno niski, jak i wysoki poziom konfliktu<sup>19</sup>. Niski, czy wręcz bezkonfliktowy, stan powoduje, że organizacja zmienia się zbyt powoli i może popaść w stan stagnacji. Zwraca się uwagę na to, że stan zadowolenia może być zgubny dla funkcjonowania firmy. Uzasadniając tę tezę, często odwołuje się do tzw. paradoksu zgody, mającego miejsce przy podejmowaniu decyzji zespołowych. Członkowie grupy, chcąc zredukować poczucie niepewności, niepokoju, czy też będąc pod wpływem presji, wypowiadają opinie popierające lub uzasadniające daną kon-

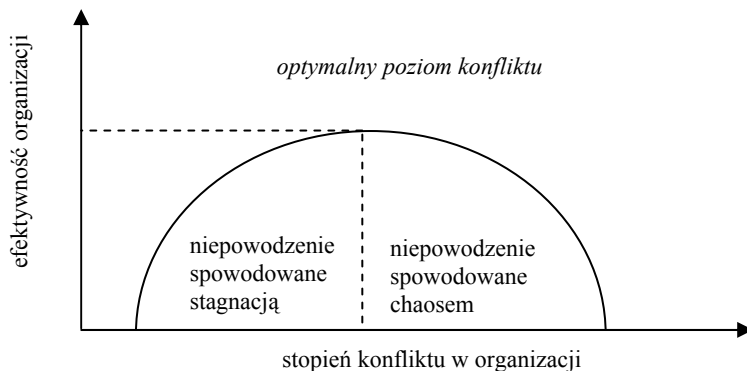
<sup>19</sup> Por.: J. A. F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, Warszawa, 1994, s. 316-317; J. Sikora, *Zarządzanie konfliktem w zakładzie pracy*, TNOiK, Bydgoszcz 1998, s. 51 – 95; Kulpa A., *Dwa oblicza konfliktu. Funkcjonalna teoria konfliktu Lewisa A. Cosera a współczesne koncepcje zarządzania konfliktami*, „Organizacja i Kierowanie”, Nr 1 (107), 2002, s. 87 – 97; L. A. Coser, *Funkcjonalna teoria konfliktu*, [w:] J. Turner, *Struktura teorii socjologicznej*, PWN, Warszawa 1985, s. 222 – 234.

cepcję. Iluzja jedności prowadzi do zaburzenia realistycznej oceny sytuacji i podejmowana nieoptymalnych decyzji<sup>20</sup>.

Równie niebezpieczny jest wysoki poziom konfliktu. Zbyt wysoki poziom konfliktu to: chaos, rozprężenie, zerwanie więzi. Może on niekorzystnie odbijać się na funkcjonowaniu firmy, objawiając się: stratą energii, słabą realizacją zadań, obniżeniem morale, dezintegracją jednostek i grup, pogłębieniem różnic między ludźmi, niszczeniem współpracy, ujawnianiem nieracjonalnych zachowań, podejrzliwością, brakiem zaufania, obniżeniem wydajności pracy.

W każdej organizacji należy więc poszukiwać optymalnego poziomu konfliktu, który będzie pobudzać: motywację, kreatywność, innowację i inicjatywę, przy którym efektywność organizacji będzie optymalna (schemat 2.5.). Funkcjonalny konflikt w organizacji nie powinien być: gwałtowny, długotrwały czy też o dużym natężeniu<sup>21</sup>.

### Schemat 2.5. Związek między poziomem konfliktu a efektywnością organizacji



Źródło: J. A. F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1994, s. 316 – 317.

<sup>20</sup> S. Chelpa, T. Witkowski, *Paradoks zgody, czyli zarządzanie w sytuacjach konfliktowych i zarządzanie przez konflikt*, „Personel”, 10(67), 1999, s. 35 – 36.

<sup>21</sup> M. Deutsch, *Cooperation and conflict: a personal perspective on the history of the social psychological study of conflict resolution*, [w:] M. A. West, D. J. Tjosvold, G. H. Smith (eds.), *International handbook of organizational Teamwork and Cooperative Working*, Wiley&Sons, 2003; M. A. Rahim, *Toward a theory of managing organizational conflict*, „The International Journal of Conflict Management”, Vol. 13, No. 3, 2002, s. 206 – 235.

**Stymulowanie konfliktów**, czy też ich odpowiedniego natężenia, jest ważną, ale i trudną umiejętnością zarządzania przedsiębiorstwem<sup>22</sup>. Należy bowiem rozpoznać sytuację w przedsiębiorstwie, która gwarantuje, że uruchomiony konflikt nie przekształci się w konflikt destrukcyjny. Prawidłowe stymulowanie konfliktu w przedsiębiorstwie może przyczynić się do: wzrostu efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa przez kreację nowych rozwiązań. Można go wykorzystać jako element rywalizacji, do zwiększenia motywacji do działania, podniesienia poziomu zaangażowania stron, powstawania innowacji. Stymulowanie może odbywać się przez: komunikację, strukturę organizacyjną oraz czynniki ludzkie.

Wywoływanie konfliktów przez komunikację polega na: omijaniu zwyczajowo przyjętych kanałów informacyjnych, wysyłaniu informacji dwuznacznych, lub zagrażających oraz transmitowaniu nadmiaru informacji. Podwyższanie poziomu niepewności wśród pracowników może się odbywać np. przez: przydzielenie nowych zadań, zatrudnienie nowych pracowników, niedobór informacji. Głównym celem stworzenia niepewności wśród pracowników jest aktywizacja ich działania i zapobieżenie stagnacji oraz stanowi zadowolenia<sup>23</sup>.

Stymulowanie konfliktów przez zmiany w strukturze organizacyjnej to: tworzenie niepewności, redystrybucja władzy, zmiany w obowiązkach i zadaniach pracowników, zatrudnienie ludzi z zewnątrz, zmiany wzajemnych zależności, postępowanie wbrew regułom, nowe systemy ocen, rozszerzenie konfliktów ze światem zewnętrznym.

Często zatrudnienie nowych pracowników, których wartości, style działania i normy są odmienne od przyjętych w organizacji, działa ożywczo i pobudzająco na innych. Pozbawienie niektórych osób lub grup informacji, do których zwykle miały dostęp, włączenie osób lub grup do sieci komunikowania się może zmienić podział władzy i w ten sposób stymulować konflikt. Rozbicie istniejących zespołów i działów oraz ich restrukturyzacja destabilizuje stare standardy działań oraz rutynę i wymaga wypracowania nowych form przystosowania się do nowych warunków<sup>24</sup>.

Zarządzanie konfliktem przez wykorzystanie zasobów ludzkich jest najtrudniejsze i może się ono odbywać np. przez: podwyższenie poziomu rywalizacji, stworzenie okoliczności sprzyjających pojawieniu się konfliktu, zmiany w systemie wynagrodzeń, nagród, premii, wyróżnień za wybitne osiągnięcia we współzawodnictwie, wybór odpowiednich kierowników.

Współzawodnictwo ma wyzwolić aktywność członków organizacji, wzmocnić ich motywację do wnoszenia większych wysiłków na rzecz organizacji. Zmiany na stanowiskach kierowniczych mogą ożywić aktywność grupy; odpowiedni

---

<sup>22</sup> Prace na temat stymulowania konfliktów pojawiły się na początku lat dziewięćdziesiątych. W tej chwili zaczyna być modne pojęcie **zarządzanie przez konflikt**.

<sup>23</sup> J. A. F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1994; W. Gonciarski, *Konflikt niejedno ma imię* (3), „Personel”, 6 (9), 1995, s. 22 – 23.

<sup>24</sup> W. Gonciarski, *Konflikt niejedno ma imię*, (cz. III), „Personel”, 6(9), 1995, s. 22 – 23.

dla danej grupy kierownik może też ułatwiać otwarte zajmowanie się różnicami, co stymuluje do poszukiwania nowych, lepszych rozwiązań. Pozytywnym, ubocznym efektem konfliktów może być także umocnienie wewnętrznej spójności zespołu<sup>25</sup>.

Sterowaniu konfliktem sprzyja także instytucjonalizacja obejmująca między innymi takie metody, jak: negocjacje, konfrontacje, sesje wymiany wizerunku, konsultacje, mediacje, arbitraż. Rozwiązywaniu konfliktów mogą również służyć instytucje wewnątrz- oraz pozaorganizacyjne, np.: systemy skarg i zażaleń, komisje rozjemcze i odwoławcze do spraw pracy, sądy pracy, sądy koleżeńskie. Kontrolowanie konfliktu może mieć formę: zwiększenia bazy zasobów, poprawiania koordynacji współzależności, ustalania celów nadrzędnych, dopasowania osobowości pracowników i ich nawyków w pracy, aby uniknąć konfliktów interpersonalnych.

W utrzymaniu poziomu konfliktu na optymalnym poziomie najbardziej polecaną i popularną obecnie metodą są negocjacje. Szczególnie, w kontekście efektywnego wykorzystania kapitału ludzkiego, godne uwagi jest prowadzenie rozmów zgodnie z procedurą negocjacji integracyjnych, czyli takim układaniu rozmów, aby przyniosły one obopólną korzyść<sup>26</sup>. Strony mogą również wykorzystywać znane **techniki rozwiązywania problemów**, do których możemy zaliczyć m.in.: burzę mózgów, technikę grupy nominalnej, metodę delficką czy procedurę jednego tekstu.

Metoda burzy mózgów polega na swobodnym zgłaszaniu przez strony propozycji rozstrzygnięć problemu, a następnie ich analizowaniu.

Technika grupy nominalnej polega na przygotowaniu przez strony pisemnej listy rozwiązań, następnie ustalaniu rankingu pomysłów i wyborze tego rozwiązania, który uzyska największą akceptację.

Metoda delficka (tzw. panel ekspertów) polega na odwołaniu się do wiedzy i doświadczenia osób, którym przedstawia się problem z prośbą o opinie i przedstawienie propozycji rozwiązania.

---

<sup>25</sup> Szerzej o kapitale ludzkim i jego roli w organizacjach np.: S. R. Domański, *Kapitał ludzki a wzrost gospodarczy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1993; M. Najowska, *Problemy badania wpływu kapitału ludzkiego na zachowanie przedsiębiorcze*, [w:] M. Juchnowicz (red.), *Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości*, Poltext, Warszawa 2004, s. 34 – 43; A. Sajkiewicz (red.), *Zasoby ludzkie w firmie. Organizacja, kierowanie, ekonomika*, Poltext, Warszawa 1999; L. Koziół, M. Tyrańska, B. Bińczycki, *Metody analizy strategicznej w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi*, AE w Krakowie, „Zeszyty Naukowe”, nr 603, 2002, s. 257 – 270.

<sup>26</sup> J. Kamiński, *Negocjowanie techniki rozwiązywania konfliktów*, Poltext, Warszawa 2003; G. Krzymieniewska, *Od walki do współpracy. Negocjacyjna sztuka zawierania porozumień*, TNOiK, Bydgoszcz 1998; L. Thompson, *The mind and heart of the negotiator*, Upper Saddle River, New Jersey 2001; L. Zbiegień-Maciąg, *Negocjowanie i negocjacje. Sposób na konflikty*, Centrum Kierowania Liderów, Kłudzienko 1994; U. Kałużna-Drewińska, *Negocjacje w biznesie. Kluczowe problemy*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2006; M. Juchnowicz (red.), *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Difin, Warszawa 2007, s. 314 – 330.

Procedura jednego tekstu polega na zdefiniowaniu interesów przez strony, opracowaniu wstępnej propozycji rozwiązania konfliktu, która stanowi podstawę do dalszych modyfikacji i wzajemnych uzgodnień.

## 2.3. Metody rozwiązywania konfliktów społecznych

### 2.3.1. Model rozwiązywania konfliktów społecznych

Przedstawiony zostanie ogólny model rozwiązywania konfliktów społecznych. W modelu uwzględniono, że rozwiązywanie sporów jest złożonym, dynamicznym procesem zmieniającym się wraz z upływem czasu, z oceną sytuacji konfliktowej przez strony biorące w nim udział. Zwrócono uwagę na specyfikę konfliktów społecznych, które mogą mieć inną strukturę niż konflikty organizacyjne, chociaż wiele z metod radzenia z konfliktami jest wspólnych, np.: negocjacje, mediacje czy arbitraż<sup>27</sup>.

W każdym społeczeństwie można zaobserwować różnorodne metody zapobiegania czy rozwiązywania konfliktów. Niektóre z nich są nieformalne, np.: zachowania zwyczajowe, nieformalne negocjacje, mediacja bądź arbitraż, bezpośrednia interwencja znajomych, kierownictwa w firmie. Mamy również formalne: historycznie, prawnie lub instytucjonalnie umocowane procedury rozwiązywania konfliktów, np.: negocjacje, mediacje, arbitraż, sądy, głosowanie. Formalne metody rozwiązywania konfliktów można podzielić ze względu na zaangażowanie stron w podejmowanie ostatecznej decyzji o rozwiązaniu lub rozstrzygnięciu konfliktu na: działania jednostronne, wspólne podejmowanie decyzji, podejmowanie decyzji przez trzecią stronę<sup>28</sup>. Wyróżnimy cztery grupy metod rozwiązywania konfliktów. Są to:

- *zachowania zwyczajowe* obejmujące nieformalne dyskusje mające na celu rozwiązanie konfliktu, nieformalne mediacje czy arbitraż;
- *jednostronne podejmowanie decyzji*, do których zaliczamy: walkę, wycofanie się czy zaprzestanie;
- *wspólne podejmowanie decyzji* przez negocjacje lub mediacje;
- *podejmowanie decyzji przez trzecią stronę* uwzględniające: arbitraż, oddanie sprawy do sądu, głosowanie, wybory, procedury legislacyjne.

**Zachowania zwyczajowe oraz nieformalne dyskusje mające na celu rozwiązywanie problemów.** Rozwiązanie konfliktu przebiega zgodnie z panujący-

---

<sup>27</sup> Por.: E. Roszkowska, *Modelowanie procesów decyzyjnych oraz negocjacji za pomocą kompleksów reguł*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2007, s. 61 – 70. Ciekawy przegląd modeli konfliktu zawiera praca: R. J. Lewicki, S. E. Weiss, D. Lewin, *Models of conflict, negotiation and third party intervention: A review and synthesis*, „Journal of Organizational Behaviour”, Vol. 13, 1992, s. 209 – 252.

<sup>28</sup> Por.: D. G. Pruitt, P. J. Carnevale, *Negotiation in social conflict*, Open University Press, Buckingham 1993; J. Sztumski, *Konflikty społeczne i negocjacje jako metody ich przezwyciężania*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2000.



mi zwyczajami, konwencjami czy tradycją. Przykładem rozstrzygnięcia zwyczajowego konfliktu mogą być np.: zwykle przeprosiny typu „przepraszam”, „to nie było zamierzone, to pomyłka”, „to nieporozumienie”. Rozstrzygnięcie przydziału spornego dobra, zazwyczaj o niewielkiej wartości, może odbywać się np. przez wyrzucenie monety, losowanie. Zachowania się stron wobec konfliktu często określają zasady czy zwyczaje kulturowe obowiązujące w danej społeczności. Nieformalne dyskusje mogą również przybierać formę mediacji, np. rodzinnych czy arbitrażu.

**Jednostronne działania.** Strony podejmują indywidualne działania zmierzające do rozwiązania lub rozstrzygnięcia konfliktu niezależnie od siebie. Działania tego typu obejmują: walkę, wycofanie się lub zaprzestanie. Akcje nacisku na drugą stronę mogą przybierać formę walki bez przemocy lub walki z fizycznym przymusem. Pokojowe działania przebiegają zgodnie z ustalonymi normami, przepisami prawnymi, np.: demonstracje, pikety, manifestacje, blokowanie dróg lub pomieszczeń, a fizyczny przymus może przybierać formę np.: wojny, siłowego rozwiązania, strajku. Działania jednostronne mogą być legalne, umocowane prawnie lub nielegalne. Zaprzestanie lub wycofanie się z konfliktu jest związane z oceną jednej ze stron, że jej udział w konflikcie jest niewłaściwy, niepożądany, konflikt nie jest wart zaangażowania i wysiłku, jakie należy włożyć w jego rozwiązanie. Strona nie widzi szans na pomyślne jego rozwiązanie w obecnym dla siebie momencie, dlatego np. woli zrezygnować z obecnych korzyści, licząc na przyszłe profity.

**Wspólne podejmowanie decyzji.** Wspólne podejmowanie decyzji może odbywać się przez negocjacje lub mediacje. W przypadku negocjacji, strony zaangażowane bezpośrednio w konflikt próbują znaleźć wspólnie satysfakcjonujące je rozwiązanie. Negocjacje są użyteczną metodą rozwiązywania sporów na różnych poziomach życia społecznego, począwszy od stosunków interpersonalnych, kierowania zespołami ludzkimi, przez kontakty międzyorganizacyjne (transakcje handlowe, stosunki między różnymi grupami społecznymi itp.), aż po poziom negocjacji międzynarodowych. Istotne jest, aby w rozstrzygnięciu kwestii spornych zwracać szczególną uwagę zarówno na meritum sprawy, jak i wzajemne stosunki między stronami. Mediacja to sposób rozwiązywania konfliktu, w którym stronom pozostającym w konflikcie pomaga trzecia strona, tzw. bezstronny i neutralny mediator<sup>29</sup>. Celem mediatora jest takie postępowanie, które zapobiega eskalacji konfliktu, przyczynia się do zmniejszenia jego natężenia, którego miarą jest rozbieżność interesów (celów) stron, prowadzi do rozstrzygnięcia lub rozwiązania danego konfliktu przez doprowadzenie do sytuacji akceptowanej przez obydwie strony. Do podstawowych funkcji mediatora zalicza się: pomoc

---

<sup>29</sup> Ch. W. Moore, *The mediation process. Practical Strategies for Resolving Conflict*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, Londyn 1986, s.14-15; K. Bargiel-Matusiewicz, *Negocjacje i mediacje*, PWE, Warszawa 2007. Ciekawe omówienie mediacji zawiera praca: J. A. Wall, J. B. Stark, R. L. Standifer, *Mediation. A current review and theory development*, „Journal of Conflict Resolution”, Vol. 45 (3), 2001, s. 370 – 391.

w doborze właściwych partnerów negocjacji, pomoc w dokładnym określeniu przedmiotu sporu, wyjaśnieniu istoty zagadnienia, uporządkowanie informacji wykorzystywanych w negocjacjach, przygotowanie i udostępnienie miejsca prowadzenie mediacji, obniżanie emocji, utrzymywanie i ułatwienie komunikacji między stronami konfliktu, pomoc w przekształcaniu konfliktu i budowie zaufania, ustalenie akceptowalnych procedur prowadzenia negocjacji, umacnianie wiarygodności, pomoc we wdrażaniu postanowień końcowych osiągniętych w trakcie negocjacji. W pewnych sytuacjach mediator może zaproponować nowe, własne koncepcje rozstrzygnięcia lub rozwiązania konfliktu. Zakres uprawnień oraz funkcje mediatora w danej sytuacji konfliktowej mogą być różne i zależą głównie od ustaleń stron biorących udział w konflikcie. Rola mediatora może ograniczać się np. tylko do stworzenia przyjaznych warunków negocjacji lub może również uwzględniać przedstawienie propozycji jego rozwiązania. Działania mediatora mają na celu wypracowanie przez strony osiągalnego, realistycznego i satysfakcjonującego strony konfliktu porozumienia, jednak bez narzucania stronom rozwiązania. Strony konfliktu nie są zobowiązane do akceptacji tych propozycji, ostateczne decyzje są w rękach stron konfliktu<sup>30</sup>.

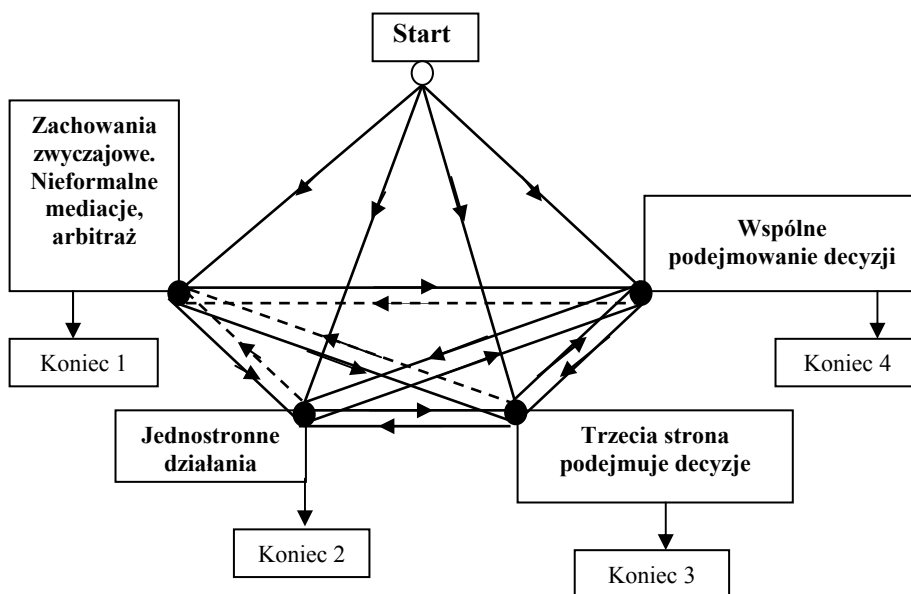
**Podejmowanie decyzji przez trzecią stronę.** Strony decydują się na zwrócenie do strony trzeciej, która ma im pomóc w rozwiązaniu lub rozstrzygnięciu konfliktu, przy czym są zobligowane do przyjęcia zaproponowanego rozwiązania. Zaangażowanie strony trzeciej może przybierać formę arbitrażu, oddania sprawy do sądu. W przypadku oddania sprawy do sądu, strony powierzają rozstrzygnięcie konfliktu instytucji mającej społeczną akceptację (tzn. sądowi). Interesy stron są zwykle reprezentowane przez prawników, a sędzia podejmuje decyzje na podstawie zasad kodeksu prawa. Wynik takiego rozstrzygnięcia ma zazwyczaj formę: wygrany – przegrany i jest wiążący dla obu stron. Legislacyjne podejście jest kolejną społecznie uznaną metodą rozwiązywania konfliktów. Można do nich zaliczyć także głosowanie, wybory.

Ogólny model postępowania w sytuacji konfliktowej przedstawia schemat 2.6.

---

<sup>30</sup> Mediacje zaczęto stosować pod koniec XIX wieku w Stanach Zjednoczonych. Początkowo mediacje były stosowane głównie przy rozwiązywaniu sporów zbiorowych między związkami zawodowymi z pracodawcą. Obecnie mediacje są stosowane również w wielu innych dziedzinach, np.: mediacje rodzinne, rozwodowe, gospodarcze społeczne, sprawca-ofiara.

Schemat 2.6. Model postępowania w sytuacji konfliktowej



Źródło: Opracowanie własne.

Start oznacza rozpoznanie sytuacji konfliktowej i rozpoczęcie odpowiednich działań. W zależności od oceny sytuacji, strony wybierają jedną z czterech dróg (metod) rozwiązania/rozstrzygnięcia konfliktu. Ponieważ rozwiązywanie konfliktu jest procesem długotrwałym, zmieniającym się w czasie, początkowo wybrana metoda może się okazać nieskuteczna, co pociąga konieczność zmiany drogi rozwiązania konfliktu. Rozwiązywanie konfliktu może rozpocząć się od metod nieformalnych, np. przeprosin. Jeśli jednak przeprosiny nie są wystarczające do załagodzenia sytuacji, spór może pójść w kierunku np. podjęcia jednostronnych działań lub mediacji, negocjacji czy też sprawy sądowej. W przypadku, gdy wybrana metoda nie prowadzi do rozwiązania konfliktu, konflikt zostaje nierozstrzygnięty lub strony próbują wykorzystać inną metodę do jego rozwiązania. Wybór takiej metody może być także związany z taktyką podjętą przez strony, np. pracownicy rozpoczną od jednostronnych działań strajkowych, aby uzyskać lepsze warunki wstępne do planowanych negocjacji. Może zaistnieć również sytuacja odwrotna. Strony próbują rozwiązać swoje problemy na drodze negocjacji, a dopiero brak porozumienia prowadzi do jednostronnych działań typu: strajk, manifestacje czy blokady. Proces rozwiązywania konfliktu może przebiegać również w ramach jednej z czterech omówionych grup metod. Rozpoczynamy np. od negocjacji, jeśli one nie przynoszą rezultatu, przechodzimy do mediacji, jeśli droga mediacji nas zawiedzie, możemy wybrać np. arbitraż. Wybór odpowiedniej „ścieżki” postępowania uzależniony jest od wielu czynników. Możemy zali-

czyć do nich np.: wagę rozpatrywanego problemu, sytuację, presję czasu, różnice stanowisk, zaufanie, chęć współpracy, uwarunkowania prawne itp. W modelu, przez zastosowanie dwóch różnych strzałek, są wyodrębnione dwa typy „dróg” zmiany metody rozwiązywania konfliktu: możliwe oraz możliwe, ale bardzo mało prawdopodobne:

- strzałka  $\longrightarrow$  oznacza zmianę metody rozwiązania konfliktu;
- strzałka  $\dashrightarrow$  oznacza również zmianę metody rozwiązywania

konfliktu, ale w rzeczywistości mało prawdopodobną.

Raczej niemożliwe, wydaje się zastąpienie formalnych negocjacji czy sprawy sądowej rozwiązaniem konfliktu na drodze zachowania zwyczajowego, np. prostego „przepraszam”. Z drugiej strony czasem błaha sprawa może spowodować narastający z czasem konflikt wymagający interwencji sądu.

Rozstrzygnięcie czy rozwiązanie sporu, objawiające się słowem, koniec ma różny wymiar zależny od stosowanej metody.

Koniec 1.

Zachowania zwyczajowe lub nieformalne procedury rozwiązywania konfliktu kończą się porozumieniem. Zastosowana procedura okazała się efektywna.

Koniec 2.

Proces wspólnego podejmowania decyzji kończy się zawarciem porozumienia akceptowanego przez strony konfliktu.

Koniec 3.

Rozwiązanie konfliktu następuje w wyniku wywierania nacisku, presji lub wycofania się z konfliktu jednej ze stron.

Koniec 4.

Trzecia strona przedstawia rozwiązanie, które zostaje przyjęte przez strony konfliktu (choć nie musi być ono w pełni przez nich akceptowalne).

Wybór metody rozwiązywania konfliktu wymaga przede wszystkim przeprowadzenia dokładnej analizy sytuacji konfliktowej, rozważenia wszystkich alternatywnych możliwości rozwiązania konfliktu oraz wszelkich konsekwencji dokonanego wyboru. Sposoby rozwiązywania niektórych sytuacji konfliktowych są umocowane prawnie, związane z panującymi w danym społeczeństwie ogólnie przyjętymi normami i zasadami, są określone procedury postępowania, np.: spory zbiorowe, sprawy rozwodowe. Zatem metoda rozwiązywania konfliktu może być z góry narzucona. Niektóre uwarunkowania i konsekwencje wyboru określonej metody przedstawiono poniżej:

- *Metody zwyczajowe*, podobnie jak autokratywne decyzje (podejmowane np. przez kierownika firmy), są zwykle najmniej kosztowne, podczas gdy np. oddanie sprawy do sądu czy arbitraż może wiązać się z dużymi kosztami;
- Za najlepszą metodę rozwiązywania sytuacji konfliktowych są uważane *negocjacje*, ze względu na swoją efektywność i skuteczność. Są to zazwyczaj dobrowolne rozmowy podjęte przez strony konfliktu, których

celem jest: zawarcie porozumienia, realizacja umowy, osiągnięcie kompromisu w spornej kwestii. Przy czym strony sporu cały czas sprawują kontrolę nad procesem negocjacji, ponoszą odpowiedzialność za ich przebieg oraz wynik. Negocjacje umożliwiają dogłębne rozpoznanie konfliktu, poszukiwanie rozwiązania satysfakcjonującego obie strony, są mniej kosztowne niż walka, nie powodują strat moralnych oraz prowadzą do poprawnych stosunków między stronami;

- *Negocjacje zbiorowe* są obecnie rozpowszechnioną metodą kształtowania się zbiorowych stosunków pracy w krajach o gospodarce rynkowej. Opierając się na idei kompromisu korzystnego dla obu stron, sprzyjają budowaniu pokoju i ładu społecznego umożliwiającego sprawny i efektywny przebieg procesów gospodarczych<sup>31</sup>;
- *Mediacje* są zwykle podejmowane, gdy strony nie wierzą, że mogą samodzielnie go rozwiązać, nie mają zaufania do drugiej strony, nastąpił impas w negocjacjach. Mediacja jest skuteczna wtedy, gdy strony rozumieją, że są od siebie zależne, a zawarcie porozumienia jest niezbędne i wzajemnie korzystne. Podobnie, jak w przypadku negocjacji, to strony zaangażowane w konflikt decydują ostatecznie o kształcie umowy<sup>32</sup>;
- *Arbitraż* występuje zwykle, gdy strony nie są w stanie wypracować wspólnego stanowiska, a pragną zakończyć spór konstruktywnie. Strony posługują się np. różnymi kryteriami oceny lub nie są kompetentne do jego rozstrzygnięcia. Często zdarza się, że arbitraż następuje jako wynik nieskutecznych mediacji. Zaletą arbitrażu jest to, że strony w poszukiwaniu rozwiązania wnikliwie analizują przyczynę sporu, jego istotę, możliwości rozwiązania, co jest lepsze niż siłowe rozwiązanie. Arbitraż jest stosunkowo tani i skuteczny, ale warunkiem jego skuteczności jest konieczność porozumienia się stron, co do arbitra. Arbitraż jest związany z dobrowolną decyzją obu stron, dotyczące rozstrzygnięcia kwestii spornych przez trzecią stronę;
- *Postępowanie prawne* jest związane z podporządkowaniem się stron sądowi. Decyzja sądu jest dla obu stron wiążąca, a niepodporządkowanie się jest obwarowane sankcjami prawnymi. Wystąpienie na drogę sądową nie wymaga zgody drugiej strony, a uczestnicy konfliktu mogą mieć jedynie wpływ na wybór swoich reprezentantów, czyli adwokatów w sądzie. Proces rozstrzygania sporu jest kontrolowany i rozstrzygany przez adwokatów, sędziów, kodeks, a nie zainteresowane strony konfliktu. Ze względu na bezpośredni wpływ uczestników konfliktu na proces prowadzenia rozmów, negocjacje i mediacje są zaliczane do metod rozwiązy-

<sup>31</sup> Zob.: S. Borkowska, *Negocjacje zbiorowe*, PWE, Warszawa 1997.

<sup>32</sup> Ch. W. Moore, *The mediation process. Practical Strategies for Resolving Conflict*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, Londyn 1986; K. Bargiel-Matusiewicz, *Negocjacje i mediacje*, PWE, Warszawa 2007; A. Bednarek, H. Kraszewska, *Budowanie zgody. Mediacje jako sposób zapanowania nad konfliktem*, „Personel”, 23(92), 2000, s. 24 – 27.

wania konfliktów. Działania trzeciej strony, tj. arbitra lub sędziego, są związane natomiast z rozstrzygnięciem konfliktów;

- *Głosowanie i wybory* to próba rozstrzygnięcia konfliktu decyzją większości. Jest to skuteczne rozwiązanie, gdy istnieją ku temu odpowiednie, uznane przez strony, procedury<sup>33</sup>.

### 2.3.2. Mechanizm rozstrzygnięcia sporów zbiorowych

Ilustracją ogólnego modelu rozstrzygnięcia sporów społecznych może być mechanizm rozstrzygnięcia sporów zbiorowych<sup>34</sup>.

**Spory zbiorowe** dotyczące konfliktu interesów pomiędzy przedstawicielami pracowników, związkami zawodowymi a pracodawcą są rozwiązywane na drodze rokowań, postępowania pojednawczego i arbitrażowego. Według Konwencji Międzynarodowej Organizacji Pracy nr 154 z 1981 roku o popieraniu rokowań zbiorowych, występują między pracodawcą, grupą pracodawców albo, co najmniej, jedną organizacją pracodawców i co najmniej jedną organizacją reprezentującą pracowników w celu:

- ustalenia warunków pracy i zatrudnienia;
- uporządkowania stosunków między pracodawcami i pracownikami;
- uregulowania relacji między organizacjami pracodawców i organizacjami pracowników.

Mechanizm rozstrzygnięcia sporów zbiorowych przedstawia schemat 2.7.

**Stronami sporu zbiorowego** są pracodawca, którego prawa i interesy pracodawców są reprezentowane przez właściwe organizacje pracodawców, oraz pracownicy, których interesy zbiorowe są reprezentowane przez związki zawodowe.

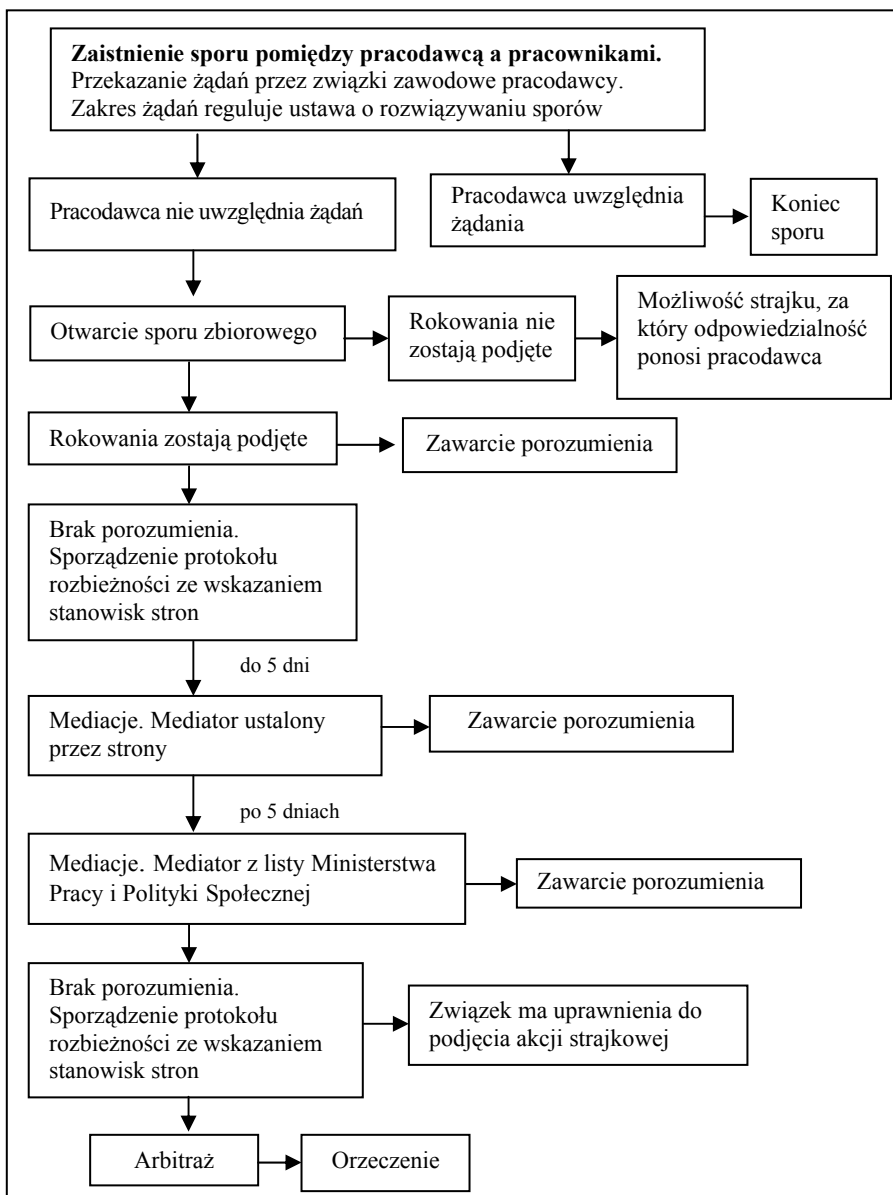
**Wstępujące w spór strony muszą określić przedmiot żądań oraz uprzedzić, że jeśli żądania nie zostaną spełnione, zostanie ogłoszony strajk (nie wcześniej jednak niż 14 dni od zgłoszenia sporu).** W tym czasie strony korzystają z innych form rozwiązywania sporu: rokowań, mediacji, arbitrażu. Rokowania i mediacje mają charakter obligatoryjny, natomiast arbitraż fakultatywny. Każdy z tych etapów charakteryzuje się odmiennością składów osobowych oraz formalizacją procedury działań. Mediacje i rokowania odbywają się według zasad ustalanych przez strony, zasady arbitrażu reguluje odpowiednie rozporządzenie.

---

<sup>33</sup> J. Hamman, *Demokracja, decyzje, wybory*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2004; H. Sosnowska (red.), *Grupowe podejmowanie decyzji*, Scholar, Warszawa 2005, s. 63 – 80; G. Lissowski (red.), *Elementy teorii wyboru społecznego*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2001.

<sup>34</sup> Mechanizm ten jest regulowany przez *Ustawę o rozwiązywaniu sporów zbiorowych z 23 maja 1991 roku*; K. W. Baran, *Zbiorowe prawo pracy*, Universitas, Kraków 2002; S. Borkowska, *Negocjacje zbiorowe*, PWE, Warszawa 1997; W. Masewicz, *Rokowania oraz spory zbiorowe pracy*, Biblioteczka Pracownicza, Warszawa 1993.

Schemat 2.7. Mechanizm sporów zbiorowych



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Ustawy o Rozwiązywaniu Sporów Zbiorowych z 23 maja 1991 roku.*

**Rokowania to negocjacje stron mające na celu doprowadzenie do zawarcia porozumienia.** Pracodawca może odmówić ich podjęcia, gdy żądania pracowników wykraczają poza zakres sporu zbiorowego określonego w ustawie albo,

gdy postulaty są wysuwane nie przez związek zawodowy. Jeśli pracodawca nie uwzględnił żądań pracowniczych przedstawionych przez związek zawodowy, jest zobowiązany do niezwłocznego podjęcia rokowań. Pracodawca ponosi pełną odpowiedzialność w przypadku odmowy lub utrudniania wszczęcia rokowań, a taka sytuacja stanowi podstawę do zorganizowania strajku. Pracodawca jest również zobowiązany powiadomić właściwego okręgowego inspektora pracy o powstaniu sporu pracowniczego.

**Rokowania mogą doprowadzić do zawarcia porozumienia**, które ma charakter źródła prawa równorzędnego układowi zbiorowemu pracy. Takie porozumienie wiąże obie strony i nie może być zaskarżone ani podważone w inny sposób.

Jeśli w trakcie rokowań strony nie dojdą do porozumienia, następuje sporządzenie **protokołu rozbieżności ze wskazaniem stanowisk stron**.

Następnym etapem rozwiązywania sporu są **mediacje**. Wybór mediatora jest dokonywany wspólnie przez obie strony. Może być nim osoba z listy ustalonej przez ministra pracy i polityki. Strony sporu mają pięć dni na porozumienie się w sprawie mediatora. Jeśli w tym terminie nie uda się osiągnąć porozumienia, następne rozmowy są prowadzone z udziałem mediatora wyznaczonego na wniosek ministra pracy i polityki socjalnej ze specjalnej listy. Jego zadaniem jest udzielenie pomocy stronom w osiągnięciu porozumienia. Postępowanie pojednawcze powinno zakończyć się przed upływem terminu podjęcia strajku zgłoszonego przez związki zawodowe. W przypadku, gdy ich żądania nie zostaną uwzględnione, mediator może wnioskować o przesunięcie terminu strajku, jeśli wymagają tego czynności zmierzające do dokonania ustaleń, a mogące mieć wpływ na wynik rozstrzygnięcia sporu. Jeśli postępowanie mediacyjne uzasadnia ocenę, że nie doprowadzi ono do rozwiązania sporu przed upływem określonych terminów, związki mogą zorganizować jednorazowo strajk ostrzegawczy na czas nie dłuższy niż 2 godziny. **Mediacje mogą zakończyć się podpisaniem przez strony porozumienia, które ma taką samą moc prawną jak sporządzane w czasie rokowań, lub sporządzeniem protokołu rozbieżności ze wskazaniem stanowisk stron**. Działania te są podejmowane przy współudziale mediatora.

**Brak porozumienia w mediacjach upoważnia związki do podjęcia akcji strajkowej lub związek może skorzystać z postępowania arbitrażowego**. Postępowanie arbitrażowe nie ma już charakteru obligatoryjnego, a zasady postępowania przy rozstrzyganiu sporów przez kolegium arbitrażowe reguluje odpowiednio Rozporządzenie Rady Ministrów. Kolegia arbitrażu społecznego nie są organami wymiaru sprawiedliwości, mimo że są powoływane przy sądach i przewodniczy im zawodowy sędzia. Są organami rozjemczymi powoływanymi do rozpoznania określonego sporu. Orzeczenie kolegium zapada większością głosów i ma dla obu stron charakter wiążący, o ile żadna ze stron, przed poddaniem sporu rozstrzygnięciu kolegium, nie zgłosi odmiennego zastrzeżenia.



## Rozdział 3.

# NEGOCJACJE. ZAGADNIENIA OGÓLNE

### Z tego rozdziału dowiesz się:

- Co rozumiemy pod pojęciem negocjacje?
- Co stanowi o istocie negocjacji?
- Jakie czynniki sprzyjają podjęciu negocjacji, a jakie skłaniają do odstąpienia od rozmów?
- Jakie podejścia teoretyczne są stosowane do analizy negocjacji?
- Jakie znamy formalne modele negocjacji?
- Jakie wyróżnia się rodzaje negocjacji?

### 3.1. Uwagi wstępne

Negocjacje są powszechnym zjawiskiem rozgrywającym się na różnych poziomach życia społeczno-gospodarczego od początku dziejów. Mogą dotyczyć spraw: rodzinnych, handlowych, pracowniczych, politycznych, międzynarodowych. Często są uważane za najlepszą metodę rozwiązywania sytuacji konfliktowych. Co więcej, przykłady negocjacji można znaleźć zarówno w Starym Testamencie, jak i w Koranie czy Talmudzie. Złota myśl amerykańskiego biznesu mówi wręcz: *W biznesie zdobywasz nie to, na co zasługujesz, ale to, co wynegocjujesz*. Słowo negocjacje wywodzi się od łacińskiego słowa *negotium* i, zgodnie ze *Słownikiem Wyrazów Obcych*, oznacza: *zajmowanie się handlem, wspólne wyjaśnianie, przedstawianie poglądów, prowadzenie układów stron negocjacyjnych*<sup>1</sup>. W *Encyklopedii Webstera*, *negotiate* (ang.) jest wyjaśniane jako prowadzenie rozmowy w celu doprowadzenia do porozumienia<sup>2</sup>.

Negocjacje są uważane przez wielu autorów za najlepszy sposób przezwyciężania konfliktów ze względu na swoją *skuteczność* i *efektywność*. Skuteczność jest zawarta w wielopłaszczyznowości podejścia do konfliktu, co umożliwia: wszechstronne zapoznanie się z jego uwarunkowaniami, motywami, intencjami stron, oce-

---

<sup>1</sup> *Słownik Wyrazów Obcych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 504. Łaciński źródłosłów *negotium* oznacza *interes*.

<sup>2</sup> Według Webster's, *New Encyclopedie Dictionary*, Cologne 1994, s. 670, *negotiate* oznacza: *to discuss with another so as to arrive at settlement or agreement*.

nę realnych szans rozwiązania sporów, przewyższenie negatywnych skutków spowodowanych przez: konflikt, zapobieżenie eskalacji lub wznowienia zakończono- nego konfliktu. Negocjacje są zazwyczaj mniej kosztowne niż walka, której negatywnych skutków zarówno materialnych, jak i moralnych mogą doświadczać nie tylko strony konfliktu. Dodatkowe cechy negocjacji to: obustronna wymiana korzyści, przydatność społeczna negocjacji, pogłębienie sprawnych stosunków między stronami, względna trwałość rezultatu negocjacji, zgodność z obowiązującymi normami: społecznymi, prawnymi i obyczajowymi. Dean Pruitt i Peter J. Carnevale twierdzą, że: *negocjacje i ich bliska kuzynka mediacje, są najlepszym sposobem rozwiązywania konfliktów, ponieważ są główną metodą prowadzącą do rozwiązania typu korzyść/korzyść*<sup>3</sup>.

Specyfika problematyki negocjacji świadczy o jej interdyscyplinarnym charakterze, stąd badania nad procesem negocjacji są prowadzone na gruncie takich dyscyplin, jak: ekonomia, zarządzanie, socjologia, psychologia, historia, prawoznawstwo, teoria gier, teoria podejmowania decyzji, politologia. Każda z wymienionych dziedzin koncentruje się zazwyczaj na innym aspekcie negocjacji, ma swój wypracowany specyficzny sposób opisu i pomiaru negocjacyjnego, a dopiero połączenie różnych tradycji teoretycznych pozwala na wszechstronne i pełniejsze zrozumienie istoty oraz przebiegu procesu negocjacji. Niektórzy autorzy wręcz mówią o sztuce prowadzenia negocjacji.

### 3.2. Istota negocjacji. Przegląd podstawowych definicji negocjacji

Charakter problematyki negocjacji powoduje, że, studiując literaturę przedmiotu, dostrzega się wieloznaczność tego pojęcia<sup>4</sup>. Każdy z autorów przedstawia własną definicję negocjacji, uwzględniając różne aspekty i kryteria<sup>5</sup>. Niektóre z definicji są bardzo ogólne, inne zawężają zakres negocjacji, uwzględniając zarówno przyczyny, cel podejmowania negocjacji, jak i ich przebieg. Podany niżej, przegląd

---

<sup>3</sup> D. G. Pruitt, P. J. Carnevale, *Negotiation in social conflict*, Open University Press, Buckingham 1993, wstęp.

<sup>4</sup> Zob.: J. Kamiński, *Modele procesów negocjacji*, „Optimum. Studia Ekonomiczne”, nr 1(5), 2000, s. 55 – 73; U. Kałużna-Drewińska, *Negocjacje w biznesie. Kluczowe problemy*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2006, s. 11-27; S. Nahotko, *Negocjacje biznesowe w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Aspekt ekonomiczny*, Biblioteka Menadżera Służby Pracowniczej, Zeszyt 192, OPO, Bydgoszcz 2001, s. 122 – 138; E. Roszkowska, *Modelowanie procesów decyzyjnych oraz negocjacji za pomocą kompleksów reguł*, Wydawnictwo UwB, Białystok 2007, s. 52 – 61.

<sup>5</sup> Definicje negocjacji nawiązują głównie do: interakcjonizmu (np.: P. Casse, G. I. Nierenberg, W. I. Zartman, R. E. Walton, R. B. Mc Kersie, E. M. Christopher, A. Flower); teorii konfliktu (np.: M.H. Bazerman, M.A. Neale, G. Kennedy, W. Mastenbroek, P.J. Carnevale, D.G. Pruitt); teorii decyzji (np.: W. I. Zartman, M. H. Bazerman, M. A. Neale) czy też teorii wymiany (np.: G. I. Nierenberg, D. G. Pruitt, P. J. Carnevale).

podstawowych definicji nie wyczerpuje wszystkich podejść do definiowanego zagadnienia, daje jednak pewien obraz złożoności problematyki i bogactwa ujęć.

Ze względu na zakres ujęcia zagadnienia, możemy wyróżnić dwie główne tendencje w formułowaniu pojęcia negocjacji: **szerokie ujęcie** oraz **wąskie** związane z formułowaniem różnego rodzaju ograniczeń.

Bardzo ogólne i pojemne ujęcie negocjacji proponuje Gerard I. Nierenberg, który twierdzi, że: *każde pragnienie, które można spełnić i każda potrzeba, którą można zaspokoić, stanowią dla ludzi okazję do rozpoczęcia procesu negocjacji. Kiedykolwiek ludzie wymieniają się ideami z zamiarem zmiany wzajemnych stosunków, kiedykolwiek dążą do ugody, wówczas negocjują*. Zauważa on również, że: *nie ma chyba rzeczy prostszej do zdefiniowania, a jednocześnie mającej szerszy zasięg*<sup>6</sup>. Z kolei, Zbigniew Nęcki, traktując negocjacje szeroko, stwierdza, że to: *każda rozmowa, której celem jest uzgodnienie wspólnego stanowiska w danej sprawie*<sup>7</sup>.

Zwolennikiem wąskiego ujęcia negocjacji jest Alan Flower, który uważa, że: *negocjacje to proces interakcji, w którym przynajmniej dwie strony widzące konieczność wspólnego zaangażowania dla osiągnięcia celu, ale początkowo różniące się oczekiwaniami, próbują za pomocą argumentów i perswazji przezwyciężyć dzielące je różnice i znaleźć wzajemnie satysfakcjonujące rozwiązanie*<sup>8</sup>. Siedem głównych zasad, stanowiących istotę negocjacji, według A. Flowera to<sup>9</sup>:

- zaangażowanie co najmniej dwóch stron, które łączy wspólny interes wynikający z meritum sprawy albo z kontekstu negocjacji;
- istnienie odmienności zadań lub celów (mimo pewnej wspólnoty interesów) uniemożliwiający natychmiastowe porozumienie;
- negocjacje są uważane przez obie strony za najbardziej satysfakcjonujący sposób rozwiązywania sporów, lepszy niż sądy, wojna itp.;
- strony spostrzegają możliwości przekonania drugiej strony o konieczności zmiany stanowiska;
- nawet jeśli założony cel okazuje się nieosiągalny, obie strony wierzą nadal w możliwość ostatecznego porozumienia;
- każda ze stron posiada władzę (rzeczywistą lub pozorną) oraz ma wpływ na podejmowanie decyzji przez drugą stronę;
- proces negocjacji to rodzaj interakcji pomiędzy ludźmi, opartej głównie na wymianie zdań. Postęp w rozmowach zależy zarówno od logiki i siły argumentów każdej ze stron, jak również od emocji i wzajemnego nastawienia.

---

<sup>6</sup> G.I. Nierenberg, *Sztuka negocjacji jako metoda osiągnięcia celu*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 1994, s. 8.

<sup>7</sup> Z. Nęcki, *Negocjacje w biznesie*, Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 1991, s. 12.

<sup>8</sup> D. G. Pruitt, P. J. Carnevale, *Negotiation in social conflict*, Open University Press, Buckingham 1993, wstęp.

<sup>9</sup> A. Flower, *Jak skutecznie negocjować*, Petit, Warszawa 1991, s. 12.

<sup>9</sup> Ibidem, s. 10 – 12.

Z kolei, Jeffrey Z. Rubin oraz Bert R. Brown formułują następujące założenia dotyczące negocjacji, traktując je jako wielopłaszczyznowy proces emocjonalno-poznawczy<sup>10</sup>:

- uczestniczą, co najmniej, dwie strony;
- istnieje niezgodność interesów, w co najmniej, jednym obszarze;
- strony dobrowolnie podejmują rozmowy, niezależnie od uprzednich doświadczeń;
- rozmowy dotyczą podziału lub wymiany, co najmniej, jednego dobra lub/i rozstrzygnięcia, co najmniej, jednego przedmiotu sporu dotyczącego stron zaangażowanych w konflikt;
- podejmowane działania obejmują: ocenę sytuacji, zgłaszanie propozycji i ich ocenę, składanie kontrpropozycji i przebiegają na ogół sekwencyjnie, a nie równolegle.

Pomimo różnych podejść, definicje negocjacji zawierają **wspólne elementy**, do których można zaliczyć:

- zaangażowanie co najmniej dwóch stron, które posiadają zarówno interesy wspólne, jak i sprzeczne;
- każda ze stron do osiągnięcia celu potrzebuje udziału drugiej ze stron;
- działania stron dotyczą podziału lub wymiany dóbr, zasobów i/lub rozstrzygnięcia problemów dotyczących zaangażowanych stron;
- strony mają przeświadczenie, że negocjacje są najlepszą metodą dojścia do satysfakcjonującego wszystkich porozumienia.

Omówimy kolejno podstawowe składniki negocjacji, przeprowadzając analizę definicji sformułowanych przez różnych autorów, starając się jednocześnie opisać istotę samego pojęcia negocjacji.

**Interesy sprzeczne i wspólne stron.** Terminem podstawowym dla negocjacji jest pojęcie konfliktu. Ważną sprawą jest istnienie zgodności, jak i konfliktu między stronami. W spór zaangażowane są, co najmniej, dwie strony, które posiadają zarówno interesy sprzeczne, jak i wspólne. Podkreśla się, że jeśli jest pełna zgoda, nie ma powodu do prowadzenia negocjacji, a w przypadku całkowitej rozbieżności jest mało prawdopodobne uzyskanie czegokolwiek, dopóki obie strony nie dostrzegą korzyści dla siebie. Jak stwierdza William. I. Zartman: *negocjacje to proces, w którym przeciwstawne stanowiska są łączone we wspólną decyzję*<sup>11</sup>.

Trafnie zauważa Fred.C. Ikle, że: *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*<sup>12</sup>. Na ten aspekt negocjacji zwracają szczególną uwagę: Roger Fiszer, William Ury, Bruce Patton, stwier-

<sup>10</sup> J. Z. Rubin, B. R. Brown, *The Social Psychology of Bargaining and Negotiation*, Academic Press, Orlando, Fla 1975, s. 6 – 18.

<sup>11</sup> W. I. Zartman (red.), *International Multilateral Negotiation*, Jossey-Bass, San Francisco 1994, s. 5.

<sup>12</sup> F. C. Ikle, cytata za: P. Dąbrowski, *Praktyczna teoria negocjacji*, Sorbog, Warszawa 1991, s. 11.

dzając, że: *negocjacje są podstawowym sposobem uzyskiwania od innych tego, czego chcemy. Jest to zwrotny proces komunikowania się w celu osiągnięcia porozumienia w sytuacji, gdy ty i druga strona jesteście związani pewnymi interesami, z których jedne są wspólne, a inne przeciwstawne*<sup>13</sup>. Podobnie Z. Nęcki, w ujęciu węższym, traktuje negocjacje jako: *sekwencje wzajemnych posunięć, poprzez które strony dążą do osiągnięcia możliwie korzystnego rozwiązania częściowego konfliktu interesów*<sup>14</sup>. Różnica interesów jest punktem wyjścia, zaproponowanej przez Deana. G. Pruitta i Petera. J. Carnevalea, definicji negocjacji, którzy przyjmują, że: *negocjacje to dyskusja między dwoma lub więcej stronami, której deklarowanym celem jest likwidacja różnicy interesów, której rezultatem ma być ucieczka z sytuacji konfliktu społecznego. [...] Różnica interesów oznacza, że strony mają niezgodne preferencje wyboru pomiędzy możliwymi rozwiązaniami*<sup>15</sup>.

Obok konfliktu interesów, niezbędne jest istnienie wspólnej płaszczyzny porozumienia, którą, oprócz interesów, mogą być powszechnie akceptowane przez obie strony: normy, wartości, przekonania czy uwarunkowania prawne. Nawet w przypadku zgodności interesów, ale przy braku zainteresowania podjęciem rozmów (np. wzajemna niechęć stron) negocjacje nie dojdą do skutku. Natomiast, gdy spór jest bardzo skomplikowany, to odwołanie się do powszechnie akceptowanych norm czy też wartości może być punktem wyjścia do dalszych rozmów.

**Wzajemna zależność stron.** Wspólne interesy pociągają wzajemną zależność stron. Uzyskanie porozumienia wymaga zgodnego udziału wszystkich stron sporu, co oznacza ograniczenie swobody zachowania jednej strony przez zachowania drugiej (np. ze względu na: wykonalność, koszt lub czas itp.). Na współzależność stron negocjacji zwracają szczególną uwagę: Richard E. Walton i Robert B. McKersie, według których: *negocjacje to przemyślana interakcja dwóch lub więcej skomplikowanych jednostek społecznych, za pomocą których próbują one definiować lub redefiniować warunki wzajemnej zależności*<sup>16</sup>. Podobnie Robert A. Rządca stwierdza, że negocjacje to: *sposób postępowania stosowany w sytuacji konfliktu i wzajemnej zależności*<sup>17</sup>.

**Cel negocjacji.** Można wyróżnić dwie grupy definicji, ze względu na sformułowanie celu negocjacji i sposobu jego osiągnięcia. W pierwszej grupie są definicje, gdzie cel negocjacji jest postrzegany przede wszystkim jako osiągnięcie porozumienia, w drugiej jako rozwiązanie konfliktu<sup>18</sup>. Celem negocjacji jest rozstrzygnięcie problemów dotyczących stron zaangażowanych w konflikt, często

<sup>13</sup> R. Fiszer, W. Ury, B. Patton, *Dochodząc do Tak. Negocjowanie bez poddawania się*, PWE, Warszawa 1996, s. 27 – 28.

<sup>14</sup> Z. Nęcki, *Negocjacje w biznesie*, Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 1999, s. 16.

<sup>15</sup> D. G. Pruitt, P. J. Carnevale, *Negotiation in social conflict*, Open University Press, Buckingham 1993, s. 2.

<sup>16</sup> R. E. Walton, R. B. McKersie, *A Behavioral Theory of Labor Negotiations*, ILR Press, Ithaca, New York 1993, s. 3.

<sup>17</sup> R. Rządca, *Negocjacje w interesach*, PWE, Warszawa 2003, s. 33.

<sup>18</sup> Zob.: U. Kałużna-Drewnińska, *Negocjacje w biznesie. Kluczowe problemy*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2006, s. 12 – 16.

jest to rozwiązanie rozbieżności dotyczących podziału lub wymiany dóbr. Krótko ujmując to Max H. Bazerman oraz Margaret A. Neale, stwierdzając, że: *negocjacje służą rozwiązywaniu konfliktów lub alokacji zasobów*<sup>19</sup>.

**Zgoda na prowadzenie rozmów.** Po dokonaniu analizy sytuacji konfliktowej, strony powinny dostrzec, że uzgodnienie pewnych działań może być korzystne lub wręcz konieczne z punktu widzenia własnego interesu, a współpraca w dążeniu do rozstrzygnięcia kwestii spornych przyniesie obu stronom konfliktu realne korzyści. Ważne jest zatem przekonanie, że negocjacje stanowią dla obu stron najlepszą z metod osiągnięcia porozumienia. Elizabeth M. Christopher, precyzując warunki negocjacji, stwierdza, że obok: *potrzeby ustalenia różnic między stronami* istotne jest: *przyjęcie przez strony do wiadomości, że negocjacje są najlepszym sposobem zlikwidowania dzielących je różnic*<sup>20</sup>.

Wyraźnie podkreśla to Willem Mastenbroek, stwierdzając, że: *negocjowanie to odpowiednia strategia w przypadku różnych, a czasami sprzecznych interesów, dwóch stron współzależnych w takim stopniu, że porozumienie byłoby wzajemnie korzystne. Strony nie zgadzają się, ale pragnęłyby osiągnąć porozumienie, ponieważ zarówno brak rozwiązania, jak i współzawodnictwo byłyby dla obu stron niekorzystne*<sup>21</sup>.

Podobnie uważa E. M. Christopher, twierdząc, że: *negocjacje stanowią formę porozumienia między ludźmi wymagającą zgodnego zaangażowania, co najmniej dwóch stron, przy czym każda z negocjujących stron ma pewną przewagę nad drugą*<sup>22</sup>.

Czynnikami sprzyjającymi podjęciu negocjacji są m.in.: gotowość obu stron do wspólnego poszukiwania porozumienia i zawarcia umowy, przekonanie, że rozmowy mogą przynieść obu stronom korzyści, wzajemne zaufanie, chęć utrzymania dobrych stosunków, duża siła przetargowa lub równorzędność partnerów, wystarczające kompetencje decyzyjne do prowadzenia rozmów oraz odpowiednie przygotowanie poparte właściwą wiedzą i planem działań. Z drugiej strony nie należy podejmować negocjacji, gdy szanse są znikome, nasza siła przetargowa jest niewielka, mamy inne możliwości zaspokojenia swoich potrzeb, nie ma możliwości prowadzenia rozmów czy też nie darzymy partnera zaufaniem. Do niekorzystnych czynników, przemawiających za odstąpieniem od negocjacji, możemy zaliczyć również nadmierne zaangażowanie emocjonalne. Inne metody rozwiązywania sporów to np.: mediacje, oddanie sprawy do sądu czy też arbitraż. Zestawienie czynników sprzyjających podjęciu negocjacji lub skłaniających do odstąpienia od rozmów przedstawia tabela 3.1.

<sup>19</sup> M. H. Bazerman, M. A. Neale, *Negocjując racjonalnie*, Polskie Towarzystwo Psychologiczne, Olsztyn 1997, s. 19.

<sup>20</sup> E. M. Christopher, *Umiejętność negocjowania w biznesie*, ZYSK i S-KA, Poznań 1998, s. 7.

<sup>21</sup> W. Mastenbroek, *Negocjowanie*, PWN, Warszawa 1997, s. 16.

<sup>22</sup> E. M. Christopher, *Umiejętność negocjowania w biznesie*, ZYSK i S-KA, Poznań 1998, s. 8.

**Tabela 3.1. Czynniki sprzyjające podjęciu negocjacji lub skłaniające do odstąpienia od rozmów**

Czynniki sprzyjające podjęciu negocjacji	Czynniki skłaniające do odstąpienia od rozmów
<ul style="list-style-type: none"> <li>– istnienie wspólnej płaszczyzny porozumienia (częściowa zgodność interesów, potrzeb, norm, wartości)</li> <li>– konieczność współdziałania obu stron do rozwiązania sporu</li> <li>– gotowość obu stron do wspólnego poszukiwania porozumienia i zawarcia umowy</li> <li>– zaufanie do drugiej strony</li> <li>– chęć utrzymania dobrych stosunków</li> <li>– duża siła przetargowa lub równorzędność partnerów</li> <li>– przekonanie, że rozmowy mogą przynieść korzyści obu stronom</li> <li>– wystarczające kompetencje decyzyjne do prowadzenia negocjacji</li> <li>– odpowiednie przygotowanie do negocjacji</li> <li>– umiejętność panowania nad emocjami</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– brak wspólnej płaszczyzny porozumienia (całkowita niezgodność interesów, norm, wartości)</li> <li>– współdziałanie obu stron nie jest niezbędne do rozwiązania sporu</li> <li>– brak gotowości jednej ze stron do prowadzenia rozmów</li> <li>– brak zaufania do drugiej strony</li> <li>– stosunki z drugą stroną są nieistotne</li> <li>– mała siła przetargowa</li> <li>– inne możliwości zaspokojenia potrzeb bez podejmowania negocjacji</li> <li>– brak kompetencji do prowadzenia rozmów</li> <li>– brak lub nieodpowiednie przygotowanie do prowadzenia rozmów</li> <li>– nadmierne zaangażowanie emocjonalne</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Z. Nęcki, *Negocjacje w biznesie*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1995.

**Porozumienie.** Dużo uwagi poświęca się pojęciu porozumienia w negocjacjach, które jednak przez wielu autorów jest różnie rozumiane. Przytoczymy najczęściej spotykane interpretacje.

Zatem, Pierre Casse, definiując negocjacje, nie precyzuje dokładniej charakteru owego porozumienia, stwierdzając tylko, że: *negocjacja jest procesem, w którym przynajmniej dwie strony, mające różne opinie, potrzeby i motywacje, starają się dojść do porozumienia w ważnej dla nich kwestii*<sup>23</sup>. Z kolei Halina Brdulak i Jacek Brdulak stwierdzają, że negocjacje to: *proces komunikacyjno-decyzyjny, w którym strony dobrowolnie starają się rozwiązać konflikt tak, aby uzyskany rezultat był możliwy dla nich do przyjęcia*<sup>24</sup>.

Najczęściej porozumienie w negocjacjach jest utożsamiane z kompromisem. Niektórzy autorzy wręcz twierdzą, że *negocjacje są z natury procesem kompromisowym*<sup>25</sup>. Kompromis opiera się na założeniu, że aby doszło do porozumienia, każda ze stron musi z czegoś zrezygnować. Oznacza to, że każda ze stron częściowo korzysta i częściowo traci, jeśli chodzi o realizację swoich interesów. Często kompromis jest traktowany jako jedyne, najbardziej sprawiedliwe, a więc i naj-

<sup>23</sup> P. Casse, *Jak negocjować*, Zysk i S-ka, Poznań 1996, s. 15.

<sup>24</sup> H. Brdulak, J. Brdulak, *Negocjacje handlowe*, PWE, Warszawa 2000, s. 16.

<sup>25</sup> S. Nahotko, *Negocjacje biznesowe w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Aspekt ekonomiczny*, Biblioteka Menadżera Służby Pracowniczej, Zeszyt 192, OPO, Bydgoszcz 2001, s. 133.

lepsze rozwiązanie konfliktu między stronami<sup>26</sup>. Gavin Kennedy definiuje negocjację jako: *rozwiązywanie konfliktu zaistniałego pomiędzy dwoma lub większą liczbą partnerów, podczas którego przeciwne strony tak modyfikują swoje potrzeby, aby dojść do możliwego do zaakceptowania kompromisu oraz: negocjacje polegają na dostosowywaniu pożądanых przez przeciwne strony idealnych rozwiązań do stanu, w którym te rozwiązania są możliwe do osiągnięcia*<sup>27</sup>.

E. M. Christopher jako jeden z warunków negocjacji przyjmuje *wiarę stron w możliwość przyjęcia kompromisu*<sup>28</sup>. Zwraca również uwagę, że: *negocjacje wymagają szczególnego rodzaju kontaktów międzyludzkich, ponieważ niezbędna jest w nich współpraca i koordynacja działań pertraktujących stron [...], [negocjacje – E.R.] są również bardziej skomplikowaną formą komunikacji niż debata, gdyż ta ostatnia stanowi tylko ich część*<sup>29</sup>. Przy wyborze metody negocjacji należy uwzględnić trzy kryteria: czy metoda prowadzi do porozumienia, jeśli jest ono możliwe, czy jest skuteczna, i wreszcie, czy poprawia stosunki między stronami lub, co najmniej, nie pogarsza ich.

Witold B. Jankowski, Tomasz P. Sankowski wyraźnie podkreślają, że na porozumienie składa się współpraca i kooperacja, a *negocjacje mogą być scharakteryzowane jako metoda uzyskiwania porozumienia, która zawiera elementy kooperacji i konkurencji*<sup>30</sup>. Ponadto, negocjacje mają sens, gdy: *istnieje różnica interesów między stronami, rozwiązanie nie jest oczywiste oraz istnieje możliwość kompromisu*<sup>31</sup>. Kooperacja jest związana z faktem poszukiwania przez obie strony porozumienia, natomiast konkurencja wynika z konfliktu interesów i objawia się chęcią uzyskania jak najlepszego rezultatu. Wyróżnia się przy tym dwa skrajne typy strategii: strategię podziału oraz strategię poszukiwania rozwiązań<sup>32</sup>. W ramach negocjacji nie wyklucza się użycia kombinacji obu strategii.

Z kolei, Paweł Dąbrowski, oczekuje, że porozumienie powinno zapewnić stronom większe korzyści, niż jego brak, a przez negocjacje rozumie: *proces komunikowania się stron, gdy oczekują one, że porozumienie może zapewnić większe korzyści, niż działanie bez porozumienia, na własną rękę, czy wbrew sobie nawzajem*<sup>33</sup>.

W ujęciu węższym, Z. Nęcki traktuje negocjacje jako: *sekwencje wzajemnych posunięć, poprzez które strony dążą do osiągnięcia możliwie korzystnego roz-*

<sup>26</sup> R. Błaut, *Skuteczne negocjacje*, CIM, Warszawa 1994, s. 18.

<sup>27</sup> G. Kennedy, *Negocjacje doskonałe*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 1999, s. 13.

<sup>28</sup> E. M. Christopher, *Umiejętność negocjowania w biznesie*, ZYSK i S-KA, Poznań 1998, s. 7.

<sup>29</sup> Ibidem.

<sup>30</sup> W. B. Jankowski, T. P. Sankowski, *Jak negocjować*, CIM, Warszawa 1995, s. 3.

<sup>31</sup> Ibidem.

<sup>32</sup> Strategia podziału jest związana z sytuacją, gdy istnieją ograniczone zasoby do podziału (tzw. pula do podziału) i nie jest możliwe ich zwiększenie przez twórcze poszukiwanie rozwiązań. Strategia wspólnego poszukiwania rozwiązań opiera się na założeniu, że występuje możliwość zwiększenia zasobów, czy też możliwość tworzenia rozwiązań, które nie były znane uprzednio, a które zwiększają pulę do podziału. Por.: W. B. Jankowski, T. P. Sankowski, *Jak negocjować*, CIM, Warszawa 1995, s. 4–7.

<sup>33</sup> P. Dąbrowski, *Praktyczna teoria negocjacji*, Sorbog, Warszawa 1991, s. 8.



wiązania częściowego konfliktu interesów<sup>34</sup>. Zakłada ponadto, że warunkiem niezbędnym rozpoczęcia rozmów jest świadomość stron posiadania częściowej wspólnoty interesów, dążenie do osiągnięcia wyniku niemożliwego do otrzymania bez prowadzonych rozmów. Negocjacje powinny być przeprowadzane w sposób konstruktywny, kooperacyjny, a sytuacje, w których korzyść jest uzyskiwana tylko przez jedną stronę, nazywa: quasi-negocjacjami, manipulacjami lub perswazją mającą na celu wymuszenie. Za podstawowy mechanizm porozumienia uważa: *wymianę ustępstw, koncesji, wzajemne stawianie sobie warunków, których spełnienie określa dalsze postępowanie stron*<sup>35</sup>. Z kolei, M.H. Bazerman oraz M.A. Neale przyjmują, że: *racjonalne negocjowanie oznacza podejmowanie takich decyzji, które służą maksymalizacji własnego interesu*<sup>36</sup>.

**Spoleczny aspekt negocjacji.** Oprócz wymienionych elementów, w niektórych definicjach zwraca się uwagę na aspekt społeczny negocjacji. G.I. Nierenberg zauważa, że: *negocjacje są przejawem zachowań ludzkich, a polegają na wymianie poglądów prowadzących do zmiany panujących między nimi stosunków*<sup>37</sup>.

Z kolei, według D. G. Pruitta i P. J. Carnevale'a: *negocjacje stanowią alternatywę między zachowaniem kooperatywnym i agresywnym, co więcej, są odrębną umiejętnością współżycia społecznego, całkowicie odmienną od współpracy czy walki*<sup>38</sup>.

Podsumowując, **negocjacje** mogą być traktowane jako sposób rozwiązywania konfliktów między stronami w sytuacji, gdy interesy obu stron są częściowo sprzeczne i częściowo wspólne oraz strony mają przeświadczenie, że prowadzone rozmowy są najlepszą metodą dojścia do porozumienia, akceptowanego przez obie strony. Celem negocjacji jest podjęcie wspólnej decyzji, która przyniesie korzyść wszystkim stronom zaangażowanym w proces negocjacyjny, umożliwiając im realizację własnych interesów. Negocjacje to złożony proces: podejmowania decyzji, wymiany ofert, stanowisk, ustępstw, argumentów i kontrargumentów, któremu towarzyszy: komunikacja między stronami, przekazywanie informacji, wzajemne przekonywanie się. To również proces mający swoje odniesienie w relacjach społecznych, zmierzający do poprawy stosunków interpersonalnych.

---

<sup>34</sup> Z. Nęcki, *Negocjacje w biznesie*, Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 1991, s. 16.

<sup>35</sup> Ibidem.

<sup>36</sup> M. H. Bazerman, M. A. Neale, *Negocjując racjonalnie*, Polskie Towarzystwo Psychologiczne, Olsztyn 1997, s. 19.

<sup>37</sup> G. I. Nierenberg, *Sztuka motywacji jako metoda osiągania celu*, Studio Emka, Warszawa 1994, s. 9.

<sup>38</sup> D. G. Pruitt, P. J. Carnevale, *Negotiation in social conflict*, Open University Press, Buckingham 1993, s. 16.

### 3.3. Ogólne podejścia teoretyczne stosowane do analizy negocjacji

W teorii negocjacji można wyróżnić dwa główne nurty badań polegające na skupieniu uwagi na wyniku negocjacji, bez wnikania szczegółowego w istotę procesu, lub też koncentracji na samym procesie, który może być opisywany w sposób jakościowy lub ilościowy<sup>39</sup>. Howard Raiffa rozważa cztery podejścia w analizie negocjacji: opisowo-symetryczne, normatywno-symetryczne, normatywno-opisowe asymetryczne oraz zewnętrzne normatywne (opisowe)<sup>40</sup>.

W podejściu **opisowo-symetrycznym** opisuje się zachowania negocjujących stron, zakładając, że strony te postępują racjonalnie, optymalizują swój wybór, nie określa się przy tym żadnych zaleceń, czy zasad dotyczących jego postępowania. W badaniach wykorzystuje się głównie modele matematyczne i symulacyjne.

W podejściu **normatywno-symetrycznym** opisuje się normy zachowań dla negocjujących stron, przy czym zakłada się racjonalność uczestników negocjacji. Celem jest określenie reguł postępowania negocjatorów, a w badaniach wykorzystuje się głównie modele teorii gier.

Podejście **normatywno-opisowe asymetryczne** polega na opisie reguł postępowania jednej ze stron, gdy znany jest probabilistyczny opis zachowań drugiej strony. Zakłada się przy tym, że druga strona w sposób „inteligentny” realizuje swoje cele, jednak nie przyjmuje się pełnej racjonalności stosowanej w teorii gier.

Podejście **zewnętrzne normatywne (opisowe)** zwraca uwagę na czynniki zewnętrzne (np.: mediatorów, arbitrów) określające reguły postępowania stron negocjujących oraz na zasady dotyczące formułowania tych czynników. Z tą koncepcją jest związana typologia podejść: Daniela Bella, Howarda Raiffy oraz Amosa Tversky’ego, prezentowana w ramach teorii decyzji, a wprowadzająca rozróżnienie pomiędzy podejściem normatywnym dotyczącym zaleceń dla negocjujących stron oraz podejściem preskryptywnym, gdzie przedstawia się normy teoretyczne oraz normy wynikające z doświadczeń praktycznych<sup>41</sup>.

Ze względu na **atrybuty**, używane jako podstawa badań w procesie negocjacji, negocjacje można traktować jako<sup>42</sup>:

---

<sup>39</sup> Zob.: J. K. Sebenius, *Negotiation Analysis: A Characterization and Review*, Management Science, Vol. 38, No. 1, 1992, s. 18 – 38; R. J. Lewicki, S. E. Weiss, D. Lewin, *Models of conflict, negotiation and third party intervention: A review and synthesis*, „Journal of Organizational Behaviour”, Vol. 13, 1992, s. 209 – 252; P. J. Carnevale, D. G. Pruitt, *Negotiation and mediation*, „Annu. Rev. Psychol.”, No. 43, 1992, s. 531 – 582.

<sup>40</sup> Por.: H. Raiffa, *The Art and the Science of Negotiation*, Harvard University Press, Harvard 1982, s. 20 – 25.

<sup>41</sup> Por.: D. Bell, H. Raiffa, A. Tversky, *Decision Making. Descriptive, Normative and Prescriptive Interactions*, Cambridge University Press, Cambridge 1988.

<sup>42</sup> Przegląd podejść teoretycznych, stosowanych w negocjacjach, zawierają również prace: J. Kamiński, *Modele procesów negocjacji*, „Optimum. Studia Ekonomiczne”, nr 1(5), 2000, s. 55 – 73; C. Mesjasz, *Założenia analizy negocjacji*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 3(85), 1996, s. 33 – 44.

- *proces wspólnego podejmowania decyzji*<sup>43</sup>, gdzie główna uwaga jest zwrócona na przedmiot negocjacji, a negocjacje są traktowane jako proces podejmowania decyzji, mający na celu osiągnięcie danego rezultatu;
- *proces psychologiczny*<sup>44</sup>, gdzie zwraca się uwagę na związek pomiędzy postzeganiem a oczekiwaniami, dokonuje się analizy wpływu kombinacji celów i oczekiwań na żądania i ustępstwa, jako istotny czynnik procesu negocjacji traktuje się motywację oraz orientację interpersonalną negocjatorów;
- *proces uczenia się*<sup>45</sup>, gdzie kładzie się nacisk na adaptację mającą doprowadzić do zbieżności stanowisk, a uczenie się ma zwiększyć skłonność do kooperacji;
- *proces dostosowania*<sup>46</sup>, gdzie strony mające różne opinie, potrzeby, motywacje dążą do osiągnięcia wzajemnie satysfakcjonującego porozumienia;
- *proces akcji-interakcji*<sup>47</sup>, gdzie bada się: wzajemne oddziaływanie podmiotów (osób, grup, instytucji), wymianę ustępstw, koncesji, wzajemne stawianie sobie warunków, których spełnienie określa dalsze postępowanie stron;
- *proces wzajemnej komunikacji między stronami*<sup>48</sup>, której celem jest osiągnięcie porozumienia, a działania przebiegają sekwencyjnie na zasadzie: akcja-ocena-reakcja-ocena-kontrakcja- itp.;
- *proces wymiany informacji*<sup>49</sup>, której celem jest osiągnięcie porozumienia, w przypadku, gdy niektóre interesy stron są sprzeczne, wymiana informacji ma na celu wypracowanie wspólnej decyzji, znalezienie korzystnych dla obu stron, często niestandardowych, rozwiązań;

---

<sup>43</sup> Por.: P. H. Gulliver, *Disputes and Negotiations: A Cross-Cultural Perspective*, Academic Press Orlando, Orlando 1979; G. E. Kerstern, T. Szapiro, *Generalized Approach to Modeling Negotiations*, „European Journal of Operational Research”, Vol. 26, 1986, s. 142 – 149; I. W. Zarman, M. Berman, *The Practical Negotiator*, Yale University Press, New Haven, Conn 1982; M. H. Bazerman, M. A. Neale, *Negocjując racjonalnie*, Polskie Towarzystwo Psychologiczne, Pracownia Wydawnicza Libra, Olsztyn 1997.

<sup>44</sup> D. G. Pruitt, *Negotiator Behaviour*, Academic Press, Orlando, Fla 1981; J. Z. Rubin, B. R. Brown, *The Social Psychology of Bargaining and Negotiation*, Academic Press, Orlando, Fla 1975; B. Spector, *Negotiation as a Psychological Process*, [w:] I. W. Zartman (red.), *Negotiation Process: Theories and Applications*, Sage, Beverly Hills, CA, 1978.

<sup>45</sup> J. G. Cross, *Negotiation as a Learning Process*, „Journal of Conflict Resolution”, Vol. 21, 1977, s. 581 – 606.

<sup>46</sup> A.J. Coddington, *Theories of the Bargaining Process*, Aldine, Chicago 1968; Z. Uniszewski, *Konflikty i negocjacje*, Poznań 2000, s. 175.

<sup>47</sup> O.J. Bartos, *Process and Outcome of Negotiation*, Columbia University Press, New York 1974; O.J. Bartos, *Simple Model of Negotiation*, [w:] I.W. Zartman (red.), *Negotiation Process: Theories and Applications*, Sage, Beverly Hills, CA, 1978; D. Druckman, *Boundary Role Conflict: Negotiation as Dual Responsiveness*, „Journal of Conflict Resolution”, Vol. 21, 1977, s. 639 – 662.

<sup>48</sup> R. Fiszer, W. Ury, B. Patton, *Dochodząc do Tak. Negocjowanie bez poddawania się*, PWE, Warszawa 1996; Z. Necki, *Negocjacje w biznesie*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1995; L. L. Putman, M.E. Roloff (red.), *Communication and Negotiation*, Sage, Newbury Park 1992.

<sup>49</sup> I. W. Zarman, M. Berman, *The Practical Negotiator*, Yale University Press, New Haven, Conn 1982.

- *proces poznawczy*<sup>50</sup> związany z subiektywną oceną sytuacji oraz ograniczeniami racjonalnych negocjatorów;
- *proces strategiczny*<sup>51</sup> opierający się na założeniu, że wynik negocjacji jest związany ze strategicznym wyborem w pełni racjonalnych uczestników negocjacji;
- *styl rozwiązywania konfliktu*<sup>52</sup>, czyli opis ogólnego sposobu zachowania i postępowania podczas negocjacji z wyodrębnieniem zalecanych sposobów prowadzenia rozmów.

Należy zwrócić uwagę, że prezentowane podejścia przenikają się i uzupełniają się nawzajem, a budując kompleksowy model negocjacji warto uwzględnić różne atrybuty.

Ponadto, uzupełnieniem podejść teoretycznych są badania eksperymentalne, gdzie rozważa się wpływ różnych czynników na zachowanie stron negocjujących, czy też weryfikuje się poszczególne modele analityczne. Do zagadnień, które podlegają badaniom, możemy zaliczyć np.: cechy osobowościowe negocjatorów, rolę informacji czy czasu w negocjacjach, siłę negocjatorów, uwarunkowania kulturowe procesu negocjacji, stosowanie określonych technik czy taktyk negocjacyjnych, poziom aspiracji, poziom rezerwacji.

### 3.4. Przegląd formalnych modeli negocjacji

Ze względu na interdyscyplinarny zakres problematyki związanej z negocjacjami, w badaniach wykorzystuje się modele z wielu dziedzin<sup>53</sup>. Każda z dziedzin wnosi swoisty wkład zarówno w opis procesu negocjacji, jak i metody jego pomiaru. Modelowanie negocjacji nie jest zadaniem łatwym, gdyż jest to wielowymiarowy proces, który cechuje istnienie wzajemnych sprzężeń zwrotnych między występującymi w nim zmiennymi. Budowanie modeli procesów negocjacji utrudnia także charakter struktury sytuacji negocjacyjnej. Wynika to z faktu, że wśród czynników, mających wpływ na przebieg i wynik negocjacji, są zarówno czynniki mierzalne poddające się ilościowej analizie, np.: cele i ograniczenia negocjatorów, rozmiar strat związany z przedłużaniem się negocjacji, oraz czynniki nie-

<sup>50</sup> M. H. Bazerman, M. A. Neale, *Negocjując racjonalnie*, Polskie Towarzystwo Psychologiczne, Pracownia Wydawnicza Libra, Olsztyn 1997.

<sup>51</sup> J. Nash, *The bargaining problem*, „Econometrica”, Vol. 18, 1950, s. 155 – 162; M. J. Osborne, A. Rubinstein, *Bargaining and Markets*, Academic Press, Inc, San Diego, CA 1990.

<sup>52</sup> M. A. Rahim, *A Measures of Styles of Handling Interpersonal Conflict*, „Academy of Management Journal”, Vol. 26, No. 2, 1983, s. 368 – 276; R. Fiszer, W. Ury, B. Patton, *Dochodząc do Tak. Negocjowanie bez poddawania się*, PWE, Warszawa 1996.

<sup>53</sup> Przegląd modeli negocjacji z uwzględnieniem różnych kryteriów podziału można także znaleźć w pracach: C. Mesjasz, *Założenia analizy negocjacji*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 3(85), 1996, s. 33 – 44; C. Mesjasz, *Determinanty i modele procesów negocjacji kredytowych pomiędzy bankiem a przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2000, s. 38 – 59; T. Szapiro, *Co decyduje o decyzji*, PWN, Warszawa 1993; J. Kamiński, *Modele procesów negocjacji*, „Optimum. Studia Ekonomiczne”, nr 1 (5), 2000, s. 55 – 73; C. Pietras, *Decydowanie polityczne*, PWN, Warszawa 1998.

mierzalne, które nie poddają się takiemu opisowi, ale przynoszą często wymierne efekty, np.: zaufanie, emocje, skuteczność perswazji. Specyfiką procesu negocjacji jest to, że nie można przewidzieć jego przebiegu i wyniku, znając jedynie warunki początkowe.

Początki budowy modeli konfliktów i negocjacji można zaobserwować już w pracach: Augustina Cournota, Francisa Edgewortha czy Frederica Zeuthena. Niektóre z koncepcji, jak np.: równowaga Cournota, prostokąt Edgewortha, są z powodzeniem stosowane w mikroekonomii. Przełomem była słynna praca Johna von Neumanna i Oskara Morgensterna, która dała podstawy rozwojowi matematycznych metod modelowania konfliktów<sup>54</sup>. Dwa główne nurty badań związane z analizą negocjacji to: nurt behawioralny oraz teoriogrowy.

**W modelach behawioralnych** zwraca się szczególną uwagę na wzajemne relacje i stosunki pomiędzy uczestnikami rozmów, a proces negocjacji jest traktowany jako proces interakcji pomiędzy uczestnikami. Podejście behawioralne zajmuje się badaniem zachowań stron negocjujących, kładąc nacisk na psychologiczne, socjologiczne czy organizacyjne aspekty sytuacji negocjacyjnej. Tworzone są zalecenia dotyczące sposobu postępowania pozwalającego osiągnąć kompromis.

**Zastosowania teorii gier** w negocjacjach polegają na wykorzystaniu analogii między sytuacją gry a negocjacjami<sup>55</sup>. Negocjacje są traktowane jako wybór racjonalnych uczestników gry, normy zachowań zostają określone dla obu stron, a uwaga jest skupiona na interesach, czyli na osiągnięciu korzystnego wyniku. Dąży się do określenia reguł, według których powinni postępować negocjatorzy w sytuacjach konfliktowych. Jednak założenie o racjonalności postępowania stron powoduje, że nie uwzględnia się szeregu psychologicznych, społecznych czy kulturowych warunkowań wzajemnych relacji między stronami, które mogą mieć istotny wpływ na przebieg oraz ostateczny rezultat negocjacji. Najprostszymi modelami negocjacji są modele gier dwuosobowych niekooperacyjnych o sumie niezerowej, gdzie każda ze stron ma do wyboru dwie strategie: współpracy i rywalizacji<sup>56</sup>. Inną, ważną klasę stanowią dwuosobowe gry przetargu<sup>57</sup>. Istotny wkład w rozwój analizy negocjacji, z punktu widzenia teorii gier, mają prace T. Schellinga. Swoją teorię T. Schelling określił mianem *teorii współzależnej decyzji*. Ruchy strategiczne typu: zobowiązania, groźby, obietnice pozwalają uwzględnić aspekty społeczno-psychologiczne oraz

---

<sup>54</sup> J. von Neumann, O. Morgenstern, *Theory of Games and Economic Behavior*, Princeton University Press, Princeton 1972.

<sup>55</sup> Zastosowaniu teorii gier w negocjacjach jest poświęcony *Rozdział 11*. pracy, a modelom przetargu *Rozdział 12*.

<sup>56</sup> Do gier tego typu możemy zaliczyć: „Dylemat więźnia”, „Tchórz”, „Harmonia interesów”, „Polowanie na jelenia”, „Walka Płci”, „Kamikadze”, „Lider”, „Bohater”, „Pat” czy „Impas”. Ciekawe omówienie gier dwuosobowych, w kontekście negocjacji, zawiera praca: J.K. Murnighan, *Bargaining games. A new approach to strategic thinking in negotiations*, William Morrow and Company, Inc. New York 1992.

<sup>57</sup> Zob.: E. Roszkowska, *Modelowanie procesów decyzyjnych oraz negocjacji za pomocą kompleksów reguł*, Wydawnictwo UwB, Białystok 2007, s. 219 – 250.

logiczno-strategiczne podejmowania decyzji w procesie negocjacji<sup>58</sup>. Decyzje dotyczą nie tyle rzeczywistego użycia siły, co możliwości manipulacji związanej z groźbą jej użycia. W przypadku, gdy strony konfliktu nie mają lub nie chcą mieć ze sobą bezpośredniego kontaktu, to odwołują się w swoich działaniach do tzw. cichej koordynacji działań oraz domyślnych rozwiązań. T. Schelling pokazał, że dla niektórych gier możemy znaleźć rozwiązania, które nie są uwzględniane w klasycznym podejściu.

Do koncepcji T. Schellinga nawiązuje propozycja L. Thompson, polegająca na tym, że w analizie negocjacji wyróżnia się interesy zgodne, sprzeczne oraz całkowicie sprzeczne<sup>59</sup>. Interesy zgodne to takie, które przynoszą jednocześnie korzyść obu stronom, sprzeczne mają różne znaczenie dla stron zaangażowanych w konflikt, tzn. dla jednej ze stron interes jest bardzo ważny, a dla drugiej obojętny lub mało ważny. W przypadku interesów całkowicie sprzecznych, wygrana jednej ze stron jest przegraną drugiej, czyli w im większym stopniu jedna ze stron realizuje interesy, w tym mniejszym stopniu interesy zostają zrealizowane przez drugą ze stron.

Kontynuacją badań T. Schellinga była praca R. Waltona i R. Mc Kersie<sup>60</sup>. Rozważania dotyczące negocjacji koncentrują się na dwóch typach zachowania – *konfrontacji i rozwiązywania problemów*, gdzie konfrontacji odpowiadają negocjacje pozycyjne, a rozwiązywaniu problemów integracyjne<sup>61</sup>.

**Negocjacje pozycyjne** są związane z sytuacją, gdy interesy stron są całkowicie sprzeczne. Zysk jednej z stron odpowiada stracie drugiej, a każda ze stron pragnie maksymalizować wynik negocjacji. **Negocjacje integracyjne** odpowiadają sytuacji, gdy interesy stron są częściowo sprzeczne, częściowo zgodne. Polegają one na twórczym poszukiwaniu rozwiązania, które zaspokajałoby interesy obu stron<sup>62</sup>.

Innym kryterium klasyfikacji modeli negocjacji może być wykorzystanie **funkcji użyteczności**. Model negocjacji oparty na pojęciu użyteczności i pośrednio nawiązujący do teorii gier zaproponował L. Raiffa<sup>63</sup>. Wprowadził on punktową metodę oceny wartości oraz metodę oceny użyteczności. W modelach negocjacji opartych na teorii gier przyjmuje się założenie o jednoznacznie zdefiniowanej funkcji użyteczności, wyrażającej interesy stron, dla każdego zagadnienia cząstkowego. Funkcja użyteczności może być reprezentowana np. przez macierz wypłat. Strategią jest tu plan działań, które podejmuje strona w odpowiedzi na

<sup>58</sup> T. C. Schelling, *Arms and the influence*, Yale University Press, New Haven 1966; T. C. Schelling, *The strategy of conflict*, The Strategy of Conflict, Harvard University Press, Cambridge MA. 1960.

<sup>59</sup> L. Thompson, *The mind and heart of the negotiator*, Upper Saddle River, New Jersey 2001.

<sup>60</sup> R. E. Walton, R. B. Mc Kersie, *A Behavioral Theory of Labor Negotiations*, ILR Press, Ithaca, New York 1993.

<sup>61</sup> O negocjacjach dystrybucyjnych i integracyjnych szerszej np.: L. Thompson, *The mind and heart of the negotiator*, Upper Saddle River, New Jersey 2001; J. Kamiński, *Negocjowanie, techniki rozwiązywania konfliktów*, Poltext, Warszawa 2003; E. Cenker, *Negocjacje*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Komunikacji i Zarządzania w Poznaniu, Poznań 2002.

<sup>62</sup> Negocjacom pozycyjnym oraz integracyjnym poświęcony jest *Rozdział 8.* tej pracy.

<sup>63</sup> Por.: H. Raiffa, *The art and the science of negotiation*, Harvard University Press, Harvard 1982.

działania oponenta. Zakłada się, że strony dążą do maksymalizacji swych funkcji użyteczności, co prowadzi do poszukiwania równowag.

Modele negocjacji, dotyczące wielu zagadnień, są oparte **na programowaniu wielokryterialnym**<sup>64</sup>. Nie korzysta się tutaj z pojęcia funkcji użyteczności, natomiast zakłada się, że jest możliwe opisanie częściowych celów za pomocą funkcji skalarnej. Wybór dokonywany jest na podstawie analizy wielokryterialnych ocen tych decyzji przez określenie decyzji dopuszczalnej, maksymalizującej funkcję celu. Poszukuje się rozwiązań satysfakcjonujących, zawartych pomiędzy tzw. poziomem rezerwacji oraz poziomem aspiracji, zakładając, że zmiany stanowisk stron zachodzą pod wpływem nacisku. W modelach opartych na poziomie aspiracji funkcję użyteczności zastępuje się poziomem aspiracji oraz poziomem rezerwacji, dodatkowo definiuje się względną siłę negocjatorów. Zakłada się, że strony w procesie negocjacji składają oferty i kontroferty, powodowani dwiema siłami – siłą oporu, siłą ustępstw oraz presją czasu. Modele tego typu są wykorzystywane w komputerowym wspomaganiu negocjacji i mediacji w fazie przygotowań oraz w fazie negocjacji zasadniczych.

W budowie **modeli służących wspomaganiu negocjacji** jest rozpowszechnione stosowanie procedur ilościowych oraz analizy wnioskowań. Do najbardziej znanych komputerowych modeli wspomagania negocjacji możemy zaliczyć: MCBARG, MEDIATOR, GEOPLAN czy PERSUADER<sup>65</sup>. W podejściu ilościowym przetwarzanie danych liczbowych służy do ilościowego opisu np.: celów i ograniczeń negocjatorów, punktów odniesienia, mierników oceny postępu w negocjacjach. Głównym celem takiej analizy jest określenie warunków istnienia kompromisów, często przy silnych założeniach. W podejściu logicznym przy pomocy rachunku wartości logicznych analizuje się strukturę logiczną problemu i zbiór reguł negocjacyjnych.

Z kolei, zadaniem **modeli symulacyjnych i optymalizacyjnych** jest próba odtworzenia skutecznych sposobów negocjowania na podstawie danych dotyczących złożonych negocjacji w przeszłości. Metodami sztucznej inteligencji usiłuje się, korzystając z analizy znanych przebiegów negocjacji, skonstruować reguły prowadzące do kompromisu. Modelowanie i wspomaganie negocjacji dotyczy także: problemów komunikacji występujących podczas rozmów, procedur stosowanych w negocjacjach, skutków przyjęcia określonych strategii, taktyk, rozpoznawania własnych preferencji, uczenia się i doskonalenia technik negocjowania.

---

<sup>64</sup> Zob.: Z. Galas, I. Nykowski, Z. Żółkiewski, *Programowanie wielokryterialne*, PWE, Warszawa 1987; T. Szapiro, *Podejście interaktywne we wspomaganiu podejmowania decyzji*, Monografie i Opracowania, nr 338, SGPIŚ, Warszawa 1991; G.E. Kersten, T. Szapiro, *Generalized Approach to Modelling Negotiations*, „European Journal of Operational Research”, Vol. 35, No. 1, 1986.

<sup>65</sup> Zob.: C. Mesjasz, *Determinanty i modele procesów negocjacji kredytowych pomiędzy bankiem a przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2000, s. 55 – 56; L. Kruś, P. Bronisz, B. Łopuch, *MCBARG System Supporting Multicriteria Bargaining*, „Control and Cybernetics”, Vol. 22, No. 4, 1993; T. Szapiro, *Podejście interaktywne we wspomaganiu podejmowania decyzji*, „Monografie i Opracowania”, nr 338, SGPIŚ, Warszawa 1991; T. Wachowicz, *E-negocjacje. Modelowanie, analiza i wspomaganie*, Wydawnictwo AE w Katowicach, Katowice 2006.

### 3.5. Rodzaje negocjacji

Negocjacje są zaliczane do podstawowych zachowań interpersonalnych. Stąd można wyróżnić tyle rodzajów negocjacji, ile dziedzin obejmuje życie, czy ile spraw załatwiają ludzie. Klasyfikacji negocjacji można dokonać np. ze względu na: przedmiot rozmów, podmioty rozmów, relacje między stronami, nastawienie do sytuacji negocjacyjnej, styl negocjacji czy też zasięg prowadzonych rozmów.

**I.** Ze względu na **przedmiot rozmów**, możemy mówić o negocjacjach: rodzinnych, gospodarczych, handlowych, pracowniczych, społecznych, politycznych i innych (np.: wojskowych, sądowych, medycznych itp.).

Negocjacje **rodzinne** są związane z rozstrzygnięciem wszelkich spraw dotyczących rodziny, np. ustalenie podziału obowiązków rodzinnych. Negocjacje o charakterze **gospodarczym**, w przeciwieństwie do prowadzonych w sferach życia: społecznego, politycznego, rodzinnego, funkcjonują w gospodarce rynkowej i są ściśle związane z: globalizacją, liberalizacją czy integracją gospodarczą. Przyczyny negocjacji gospodarczych wynikają z rozbieżności interesów podmiotów gospodarczych, ich konkurencyjności, jak również wspólnoty tych interesów wynikającej z konieczności korzystania z ograniczonych zasobów w skali globalnej<sup>66</sup>. Szybkość, różnorodność czy też powszechność zmian w środowisku: ekonomicznym, społecznym, politycznym, kulturowym wymuszają na przedsiębiorstwach konieczność dostosowania się do nowych warunków. Negocjacje gospodarcze dotyczą:

- *zagadnień związanych z funkcjonowaniem całej gospodarki* – wybór strategii rozwoju społeczno-gospodarczego kraju i programu polityki gospodarczej;
- *branż gospodarczych* – negocjacje między przedstawicielami pracodawców, pracobiorców, przedstawicielami rządu są narzędziem do budowy spokoju społecznego i utrzymania komunikacji społecznej między stronami o rozbieżnych interesach;
- *przedsiębiorstw* – konkurencja między przedsiębiorstwami.

Negocjacje gospodarcze:

- *w sferze produkcji* umożliwiają wymianę bogactw i surowców, nowych technologii, zastosowań techniki we wszystkich dziedzinach życia;
- *w sferze konsumpcji* ułatwiają wymianę towarów i usług;
- *w sferze pracy* przyczyniają się do znajdowania rozwiązania w zakresie lepszych warunków: pracy, płacy i realizacji kariery zawodowej.

Z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa są związane negocjacje handlowe oraz pracownicze. **Negocjacje handlowe** dotyczą kupna i sprzedaży. Polegają one głównie na uzgodnieniu warunków finansowych. Wynikiem takich negocjacji

<sup>66</sup> Przez **podmiot gospodarczy** rozumiemy aktywnego uczestnika procesów gospodarowania, niezależnie od formy organizacyjnej, tzn.: państwo, przedsiębiorstwo, gospodarstwo domowe. Szerzej o negocjacjach gospodarczych np.: H. Jastrzębska-Smolaga (red.), *Ekonomiczne podstawy negocjacji. Pomiędzy prawem a moralnością*, Difin, Warszawa 2007, s. 15 – 62.



jest zazwyczaj podpisanie umowy zawierającej wszystkie warunki kontraktu w formie prawnej. Istotną rolę odgrywają tu: dokładne planowanie, techniki sprzedaży, umiejętność targowania się o ustępstwa, unikanie impasu, a także walka z konkurencją. **Negocjacje pracownicze** występują na gruncie relacji pracodawca – pracobiorca. Prowadzenie negocjacji pracowniczych może mieć charakter mniej formalnych rozmów lub ścisłego przestrzegania obowiązującej procedury prawnej związanej z regułami rozstrzygania sporów pracowniczych, mającej swoje odniesienia w kodeksie pracy. Spory dotyczące pracy mogą mieć charakter indywidualny lub zbiorowy.

**Spory indywidualne:** *charakteryzują się tym, że dotyczą naruszenia (bądź zagrożenia naruszeniem) już posiadanych przez podmioty tego sporu uprawnień*<sup>67</sup>. Strony zmierzają do urzeczywistnienia przysługujących im praw i mogą być rozstrzygane na drodze postępowania sądowego. Indywidualne negocjacje pracownicze mogą również dotyczyć ustalenia indywidualnych warunków pracy z pracodawcą, których rezultatem jest umowa o pracę.

**Negocjacje zbiorowe** często są związane z ochroną interesów pracowniczych, dystrybucją zysków, dochodów przedsiębiorstwa. Kształtują się one pod wpływem czynników: ekonomicznych, psychospołecznych, politycznych i kulturowych<sup>68</sup>. Mają na celu: rozwiązywanie konfliktów zbiorowych, kształtowanie klimatu porozumienia, stabilizacji, zaufania. Istotną funkcją społeczną negocjacji zbiorowych jest współuczestniczenie w procesie decyzyjnym na różnym szczeblu zarządzania, także: kreowanie, nowelizowanie czy też regulacja prawa publicznego. Przedmiotem różnicy interesów pracowników i pracodawców w skali gospodarki narodowej mogą być np.: dochody (płaca minimalna, tempo wzrostu wynagrodzeń, świadczenia socjalne), poziom inflacji, sytuacja na rynku pracy, warunki restrukturyzacji gałęzi przemysłu. W skali przedsiębiorstwa negocjacje zbiorowe dotyczą głównie warunków pracy (np.: higiena pracy, uciążliwość, bezpieczeństwo, czas pracy) oraz płacy (np.: wynagrodzenie, premie, szkolenia zawodowe, warunki restrukturyzacji zakładu pracy, regulacja relacji pomiędzy pracodawcami i pracownikami). Głównym celem negocjacji zbiorowych jest przygotowanie układów zbiorowych pracy lub umów cząstkowych, które są dokumentem normatywno-prawnym mającym moc obowiązującą obie strony. Układy zbiorowe powinny zaspokajać społeczne potrzeby, oczekiwania i interesy obu stron konfliktu. Negocjacje zbiorowe mają wiele wymiarów<sup>69</sup>:

- *merytoryczny*, dotyczący rozwiązywania problemów, które stały się ich przedmiotem;
- *proceduralno-prawny*, kształtujący zasady prawne i organizacyjne udziału stron w negocjacjach i sposób postępowania ułatwiający zachowanie równowagi i partnerstwa stron;

<sup>67</sup> Por.: S. Nahotko, *Negocjacje biznesowe w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Aspekt ekonomiczny*, Biblioteka Menadżera Służby Pracowniczej, Zeszyt 192, OPO, Bydgoszcz 2001, s. 260.

<sup>68</sup> Por.: S. Borkowska, *Negocjacje zbiorowe*, PWE, Warszawa 1997, s. 26 – 44.

<sup>69</sup> S. Borkowska, *Negocjacje zbiorowe*, PWE, Warszawa 1997, s. 22.

- *komunikacyjny*, dotyczący sposobów zachowań stron w celu osiągnięcia klimatu zaufania i współpracy oraz technik negocjacji ułatwiających przekonanie stron o słuszności proponowanych rozwiązań;
- *polityczny*, gdyż mogą osłabiać lub wzmacniać rządy, mogą też być eliminowane z przyczyn politycznych.

Umiejętność negocjowania nabiera coraz większego znaczenia w biznesie, stając się jednym z istotnych elementów stosunków wymiany gospodarki rynkowej. Na wzrost znaczenia negocjacji w biznesie wpływają czynniki związane z samym przedsiębiorstwem, rolą jednostki i jej miejscem w przedsiębiorstwie, jak również z otoczeniem przedsiębiorstwa (np.: struktura gospodarki, rynek). Do niektórych z nich możemy zaliczyć<sup>70</sup>:

- *wzrost znaczenia i zmiany w charakterze usług* – w wielu krajach usługi stają się sektorem dominującym, coraz częściej przedmiotem transakcji są usługi świadczone w sektorze usług intelektualnych, np.: konsulting, badania marketingowe itp., gdzie wartość usługi może być oceniona przez szczegółowe ustalenia pomiędzy usługodawcą i usługobiorcą;
- *zmianę roli tradycyjnie rozumianego produktu* – współczesny produkt związany jest z „łańcuchem wartości dodanych”, co powoduje konieczność negocjacji z wykonawcą wielu cech nabywanego produktu;
- *zmiany w sposobie wytwarzania* – wynikające z procesu wytwarzania produktu, który jest często oparty na montażu gotowych produktów i podzespołów;
- *wzrost znaczenia sprzedaży* – przeniesienie akcentu z wyboru produkcji na sprzedaż, negocjacje w obrębie kanałów dystrybucyjnych;
- *rosnącą konkurencję* – związaną między innymi ze wzrostem liczby podmiotów, procesami globalizacyjnymi;
- *ewolucję systemów prawnych regulujących zasady gospodarowania* – objawiającą się liberalizacją gospodarki, prywatyzacji, decentralizacji;
- *restrukturyzacją przedsiębiorstw* – wymuszającą zmianę podstawowych strategii przedsiębiorstwa, renegeacji kontraktów z zatrudnionymi;
- *zróżnicowane formy organizacyjne przedsiębiorstw* – odchodzenie od hierarchicznych struktur organizacyjnych, zmiany tradycyjnych relacji opartych na podporządkowaniu liniowym, konieczność większej elastyczności pracy;
- *nową rolę jednostki, wyższą mobilność i różnorodność zatrudnionych* – rosnące znaczenie zindywidualizowanych negocjacji pomiędzy pracobiorcą a pracodawcą, urozmaicenie form współpracy pracownika z firmą;
- *wzrost znaczenia problematyki kontraktów* – wzrost znaczenia analizy kosztów związanych z transakcjami w przedsiębiorstwach.

---

<sup>70</sup> Por.: J. Kamiński, *Negocjacje w biznesie jako przedmiot zainteresowania nauk ekonomicznych*, „Optimum. Studia Ekonomiczne”, nr 4(24), 2002, s. 97 – 117.

Doskonalenie form i metod negocjacji staje się ważnym elementem polityki i strategii przedsiębiorstwa<sup>71</sup>. Przedsiębiorstwo powinno osiągać dostateczny zysk pokrywający ryzyko działalności ekonomicznej oraz pozwalający unikać strat. Motyw maksymalizacji zysku nie jest w sytuacji gospodarki rynkowej najistotniejszym elementem funkcji biznesu. Ostra konkurencja rynkowa i nadprodukcja powodują, że podstawowym problemem przedsiębiorstwa jest przetrwanie na rynku, a następnie gromadzenie kapitału pozwalającego na rozwój firmy. Dlatego głównym celem biznesu staje się tworzenie wierniej rzeszy klientów. Przed nowoczesnym przedsiębiorstwem stoją dwa podstawowe zadania, które mogą być skutecznie i efektywnie wspomagane przez negocjacje<sup>72</sup>. Należą do nich: działanie zgodne z zasadami marketingowymi, obejmującymi całość funkcjonowania przedsiębiorstw z punktu widzenia klienta oraz zapewnienie każdemu pracownikowi przedsiębiorstwa warunków wykazania się innowacyjnością w pracy.

**II. Ze względu na podmiot rozmów**, możemy mówić o negocjacjach indywidualnych lub prowadzonych przez zespół negocjacyjny. Negocjacje **indywidualne** dotyczą głównie wymiany dóbr lub usług pomiędzy członkami społeczności. Mogą dotyczyć uzgadniania stanowisk w sporach o charakterze rodzinnym lub towarzyskim, czy też w życiu gospodarczym transakcji mniej skomplikowanych lub o niewielkiej wartości. Negocjacje indywidualne to jednoosobowa odpowiedzialność za przebieg i wynik rozmów, to również możliwość natychmiastowego podejmowania decyzji. Nie ma potrzeby uzgadniania stanowisk z resztą zespołu negocjującego, co oszczędza czas, szybciej prowadzi do osiągnięcia porozumienia, eliminuje również groźbę powstania nieporozumień. Osoba reprezentująca stronę negocjacyjną powinna posiadać wysokie kwalifikacje, znać przedmiot negocjacji, odznaczać się dużą odpornością psychiczną.

**Zespół negocjacyjny** składa się zazwyczaj z kilku do kilkunastu osób posiadających wyraźnie określone zadania. Zaletą prowadzenia negocjacji przez zespół są: przewaga w zbiorowym doświadczeniu, umiejętności, możliwość dokonywania zbiorowej oceny w procesie podejmowania decyzji, większe możliwości prezentowania stanowiska, tworzenie grup roboczych skoncentrowanych na poszczególnych zagadnieniach, mniejsze obciążenie psychiczne negocjatorów. Takie negocjacje stwarzają jednak niebezpieczeństwo powstania nieporozumień

---

<sup>71</sup> Zob.: J. Kamiński, *Negocjacje w działalności marketingowej przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2006, s. 13 – 49; H. Brdulak, J. Brdulak, *Negocjacje handlowe*, PWE, Warszawa 2000; U. Kałużna-Drewińska, *Negocjacje w biznesie. Kluczowe problemy*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2006; S. Nahotko, *Negocjacje biznesowe w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Aspekt ekonomiczny*, Biblioteka Menadżera Służby Pracowniczej, Zeszyt 192, OPO, Bydgoszcz 2001.

<sup>72</sup> Por.: H. Brdulak, J. Brdulak, *Negocjacje handlowe*, PWE, Warszawa 2000, s. 24 – 25; P.F. Drucker, *Praktyka zarządzania*, Czytelnik, AE, Kraków 1994, s. 49 – 50.

między członkami zespołu, które może mieć negatywny wpływ na rozmowy<sup>73</sup>. W skład zespołu negocjacyjnego mogą wchodzić<sup>74</sup>:

- *główny negocjator (przewodniczący)* – osoba sterująca przebiegiem rozmów, najbardziej kompetentna i ponosząca największą odpowiedzialność;
- *decydent* – może to być główny negocjator lub specjalnie powołana do tego osoba. Jest to osoba upoważniona do podjęcia ostatecznej decyzji oraz sformułowania końcowej umowy;
- *rzecznik* – podsumowuje przebieg negocjacji podczas rozmów wieloetapowych, niekiedy informuje opinię publiczną;
- *obserwator lub obserwatorzy* – oceniają czy przebieg rozmów odpowiada przyjętej strategii, proponują grupie zmianę postępowania, są to specjaliści od technik negocjacyjnych, osoby nie obciążone emocjami, ale również odpowiedzialnością;
- *protokolant* – spisuje przebieg rozmów, który pod koniec negocjacji winien być zaakceptowany przez obie strony;
- *merytoryczni eksperci* – udzielają porad w swojej grupie, zbierają, kompletują dokumentację;
- *eksperti w zagadnieniach wieloaspektowych* – pełnią rolę doradców, np.: prawnicy, specjaliści do spraw marketingu;
- *pozostali* – inni członkowie zespołu mogą przyjmować różne funkcje, w zależności od przyjętej strategii, pełnią funkcje doradcze.

**III.** Negocjacje ze względu na **relacje między stronami**, można podzielić na symetryczne, gdy są prowadzone przez strony o podobnym statusie lub sile negocjacyjnej, lub asymetryczne, gdy jedna ze stron posiada większą siłę lub status niż druga ze stron.

**IV.** Ze względu na **zasięg oddziaływania**, możemy mówić o negocjacjach na rynku krajowym oraz na rynku międzynarodowym.

---

<sup>73</sup> Por.: L. Hawkins, M. Hundson, R. Cornall, *Prawnik jako negocjator*, „ABC”, Warszawa 1994, s. 79 – 80.

<sup>74</sup> Por.: P. Dąbrowski, *Praktyczna teoria negocjacji*, Sorbog, Warszawa 1991, s. 55; S. Borkowska, *Negocjacje zbiorowe*, PWE, Warszawa 1997, s. 194 – 197.

## Rozdział 4.

# FAZY PROCESU NEGOCJACJI

### Z tego rozdziału dowiesz się:

- Jakie są fazy procesu negocjacji?
- Jakie główne czynności obejmuje przygotowanie negocjacji?
- Co oznacza BATNA i w jaki sposób jest wykorzystywana w negocjacjach?
- Co składa się na otwarcie rozmów?
- Jak działania są podejmowane na etapie negocjacji właściwych?
- Jakie działania są podejmowane w fazie końcowej negocjacji?
- Jakie działania należy podjąć na etapie ponegociacyjnym?
- Jakie są wady i zalety prowadzenia negocjacji: u siebie, u partnera, w miejscu neutralnym?
- Jaka jest rola czasu w negocjacjach?

### 4.1. Uwagi wstępne

Negocjacje możemy traktować jak zespół różnych czynności tworzących dynamiczny proces o ustalonej strukturze, a odznaczający się występowaniem stałych faz<sup>1</sup>. Autorzy, dokonując podziału procesu negocjacji na fazy, wyróżniają od dwóch do sześciu etapów, w zależności od przyjętych założeń. Można zaobserwo-

---

<sup>1</sup> Termin **negocjacje** można wywodzić od łacińskich słów *neg* (nie) oraz *otio* (wypoczynek), co już sugeruje, że negocjacje są czynnością trudną i żmudną. Dokładne omówienie procesu negocjacji, z uwzględnieniem zróżnicowanych podziałów na poszczególne jego etapy, można znaleźć np. w: E. Cenkier, *Negocjacje*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Komunikacji i Zarządzania w Poznaniu, Poznań 2002; A. Flower, *Jak skutecznie negocjować*, Petit, Warszawa 1991; W. B. Jankowski, T. P. Sankowski, *Jak negocjować*, CIM, Warszawa 1995; J. Kamiński, *Negocjowanie techniki rozwiązywania konfliktów*, Poltext, Warszawa 2003; E. Kowalczyk, *Psychologiczne uwarunkowania negocjacji gospodarczych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2001; G. Krzymieniewska, *Od walki do współpracy. Negocjacyjna sztuka zawierania porozumień*, TNOIK, Bydgoszcz 1998; Z. Nęcki, *Negocjacje w biznesie*, Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 1991; U. Kałużna-Drewińska, *Negocjacje w biznesie. Kluczowe problemy*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2006, s. 79 – 104; K. Bargiel-Matusiewicz, *Negocjacje i mediacje*, PWE, Warszawa 2007, s. 57 – 60; E. Roszkowska, *Modelowanie procesów decyzyjnych oraz negocjacji za pomocą kompleksów reguł*, Wydawnictwo UwB, Białystok 2007.

wać zgodność, co do wykonywania pewnych kroków, chociaż granice między etapami są czasem płynne.

W następnym rozdziale zostanie omówiony dokładniej czterofazowy proces negocjacji. Można wyróżnić cztery główne etapy negocjacji:

1. Etap wstępny obejmujący przygotowanie do negocjacji;
2. Etap środkowy, czyli negocjacje właściwe;
3. Etap końcowy, który uwzględnia fazę sfinalizowania rozmów przez spisanie kontraktu i realizację porozumień;
4. Etap ponegocjacyjny.

Czterofazowy model negocjacji można uzupełnić innymi, wybranymi koncepcjami występującymi w literaturze. W każdym modelu można wyróżnić fazę lub fazy, które składają się na przygotowanie do negocjacji. Przy czym zarówno zakres, jak i charakter tych przygotowań jest w wielu modelach zbliżony. Różnice występują głównie w sposobie postępowania stron podczas prowadzenia rozmów, czyli tzw. negocjacji właściwych. Proces negocjacji kończy się sfinalizowaniem rozmów i podpisaniem porozumienia. W niektórych modelach uwzględnia się tzw. etap ponegocjacyjny, gdzie dokonuje się szczegółowej analizy porozumienia, poszukuje się błędnych i trafnych posunięć obu stron.

## 4.2. Czterofazowy model negocjacji

### 4.2.1. Etap wstępny

**Etap wstępny** ma duże znaczenie dla dalszego przebiegu całego procesu negocjacji<sup>2</sup>. Nie należy go zaniedbywać, ponieważ im więcej wysiłku zostanie włożonego w zaplanowanie pracy, tym bardziej będzie on efektywny i tym większe mamy szanse na osiągnięcie celów.

**Przygotowanie negocjacji obejmuje: analizę sytuacji konfliktowej z punktu widzenia wszystkich stron zaangażowanych w spór, ocenę uwarunkowań zewnętrznych, ustalenie spraw organizacyjnych oraz wybór odpowiedniej metody rozwiązywania konfliktu.**

Należy zdefiniować przedmiot sporu, ustalić zakres negocjacji, określić cele, dokonać analizy sytuacji partnera negocjacji, zebrać wszelkie możliwe informa-

---

<sup>2</sup> Por.: E. Cenker, *Negocjacje*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Komunikacji i Zarządzania w Poznaniu, Poznań 2002, s. 96 – 103; W. B. Jankowski, T.P. Sankowski, *Jak negocjować*, CIM, Warszawa 1995, s. 20 – 29; J. Kamiński, *Negocjowanie: techniki rozwiązywania konfliktów*, Poltext, Warszawa 2003, s. 43 – 48. J. Kamiński wyróżnia trzy podstawowe typy działań: strategiczne obejmujące: zdefiniowanie przedmiotu sporu, ustalenie zakresu negocjacji, określenie celów, analizę sytuacji partnera negocjacji, zebranie wszelkich możliwych informacji na jego temat, opracowanie propozycji rozwiązań, przygotowanie pierwszej oferty; taktyczne obejmujące: zaplanowanie odpowiedniego nastawienia negocjacyjnego, wybór strategii oraz taktyk, a także ustalenia organizacyjne związane z określeniem miejsca i czasu negocjacji oraz składu zespołu negocjującego.

cje na jego temat, opracować propozycje rozwiązań, przygotować pierwszą ofertę, zaplanować odpowiednie nastawienie negocjacyjne, wybrać strategię oraz taktyki. Do zagadnień organizacyjnych zalicza się ustalenie miejsca i czasu negocjacji oraz składu zespołu negocjującego. Przeanalizujemy dokładnie fazy procesu negocjacji, pokazując, jakiego rodzaju decyzje i w których momentach negocjator musi podejmować.

Przed określeniem interesów własnych oraz interesów partnera należy zwrócić uwagę na różnicę między stanowiskiem strony, jej interesem oraz kwestią negocjacyjną. **Stanowisko** jest żądaniem, dotyczącym czegoś konkretnego i mierzalnego, na przykład: wysokości opłat, ilości i jakości towarów, rodzaju świadczonych usług. Stanowiska odpowiadają, na pytania: *jak, w jaki sposób* strona negocjacji chce konkretnie zrealizować swoje interesy. **Interesy** to motywacje, które prowadzą do sformułowania określonego stanowiska. Najczęściej są to: pragnienia, troski, obawy czy aspiracje. Interesy odpowiadają na pytanie, *dlaczego* ludzie chcą osiągnąć określone cele w negocjacjach. **Kwestie** to główne punkty procesu negocjacji – tematy, zagadnienia, które będą przedmiotem prowadzonych rozmów. Kwestie negocjacyjne stanowią odpowiedź na pytanie, *co* będzie negocjowane.

**Przedmiot sporu.** Podstawowym zagadnieniem na etapie wstępnym jest zdefiniowanie przedmiotu sporu oraz przeanalizowanie jego charakteru, czyli przygotowanie szczegółowej listy problemów i zagadnień, które mogą być podniesione w czasie negocjacji przez każdą ze stron, podział tych zagadnień na logiczne grupy według przyjętych kryteriów, np. według stopnia ważności, konfliktowości. W przypadku małej wiedzy na temat przedmiotu sporu niezbędne jest zebranie dodatkowych danych, informacji, przeprowadzenie koniecznych konsultacji czy ekspertyz.

**Analiza własnych celów.** Kolejnym zagadnieniem jest określenie własnych celów, interesów, potrzeb dla każdego negocjowanego zagadnienia oraz ich hierarchizacja. W zależności od ważności zagadnień, cele powinny być zaplanowane bardzo precyzyjnie, w innych, mniej ważnych, kwestiach można opisać je w sposób bardziej ogólny czy elastyczny. Przy czym, ustalając cele, należy określić warunki brzegowe dla wszystkich zagadnień poruszanych w czasie negocjacji, tzn. cel maksymalny (idealny wynik) oraz cel minimalny (dolna granica, punkt oporu). Należy pamiętać, że cele negocjacji mogą być wyrażone w sposób ilościowy (tzw. cele twarde), np.: cena, warunki dostawy, ale również w formie jakościowej (tzw. cele miękkie), np.: utrzymanie dobrych stosunków między stronami, przestrzeganie ustalonych norm postępowania (tabela 4.1.).

Tabela 4.1. Cel idealny a cel minimalny

CEL NEGOCJACJI	
Idealny	Minimalny
<ul style="list-style-type: none"> <li>– to co chcemy osiągnąć, jeśli wszystko ułoży się dobrze</li> <li>– maksimum tego, czego spodziewamy się uzyskać</li> <li>– od próby realizacji celu idealnego rozpoczynamy swoje poczynania</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– bez osiągnięcia tego, negocjacje będą całkowitą porażką</li> <li>– granica, poza którą negocjacje tracą sens</li> <li>– zaczynamy go uwzględniać pod koniec negocjacji</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne.

**Analiza alternatyw. BATNA.** Dodatkowo należy ustalić alternatywne rozwiązania i propozycje wobec osiąganego porozumienia oraz dokonać oceny wskazanych alternatywnych wariantów rozwiązań. W definiowaniu celów maksymalnych i minimalnych pomocne może być określenie własnej BATNA<sup>3</sup>. Przez BATNĘ (*Best Alternative to Negotiated Agreement*) możemy rozumieć sytuację, w której znajdzie się negocjator, jeśli nie osiągnie porozumienia w wyniku negocjacji.

Znając swoje alternatywy, można w trakcie negocjacji ocenić składane propozycje pod kątem ich korzyści dla nas. Tym sposobem, łatwo można ustalić, czy dana oferta jest interesująca. Tradycyjne negocjacje zakładają ustalenie przed rozmowami tzw. *dolnej granicy*, a więc satysfakcjonującego nas minimum. Wyznaczenie dolnej granicy ma swoje wady i zalety. Ustalona dolna granica ułatwia nieuleganie presji bądź pokusom chwili, pozwala ocenić, na jakie propozycje możemy przystać, ogranicza autorytet pośrednika. Z drugiej strony dolna granica zazwyczaj jest ustawiona zbyt wysoko, co powoduje, że ogranicza ona: zdolność uczenia się w trakcie negocjacji, wyobraźnię czy zdolność szybkiego tworzenia własnych, nowych rozwiązań. Te niedogodności eliminuje BATNA, która sprowadza się do dokładnego przemyślenia przed negocjacjami tego, co realnie możemy zrobić, jeżeli rozmowy nie doprowadzą nas do porozumienia.

Brak opracowania BATNA może powodować:

- zbyt optymistyczne podejście w odniesieniu do posiadanych alternatyw;
- przecenianie wartości tych alternatyw;
- zbyt wysokie zaangażowanie w osiągnięcie porozumienia;
- niechęć do tworzenia i analizy różnorodnych opcji negocjowanego porozumienia.

Nieprzygotowanie BATNA może prowadzić do dwóch klasycznych błędów:

<sup>3</sup> Koncepcja BATNA została rozwinięta w ramach *Harvard Negotiation Project* przez Rogera Fishera oraz Williama Ury'ego oraz opisana w: R. Fiszer, W. Ury, B. Patton., *Dochodząc do Tak. Negocjowanie bez poddawania się*, PWE, Warszawa 1996; W. Ury, *Odchodząc od nie. Negocjowanie od konfrontacji do kooperacji*, PWE, Warszawa 1995.



- akceptacji rozwiązania, które nie jest optymalne, co oznacza, że zostały poczynione zbyt duże ustępstwa;
- odrzucenia umowy, która nie jest być może idealna, ale jest lepszą alternatywą niż całkowite zerwanie negocjacji.

Natomiast właściwie przygotowana BATNA to:

- większa siła negocjacyjna;
- większa pewność siebie w trakcie negocjacji;
- łatwiejsze zdecydowanie się na zerwanie negocjacji, gdyż dokładnie wiemy, co wtedy zrobimy;
- więcej argumentów uzasadniających nasze interesy.

Opracowanie BATNA wymaga stworzenia listy alternatyw, ulepszania najlepszych alternatyw przez wypróbowanie ich w praktyce oraz wybór tej alternatywy, która wydaje się najbardziej obiecująca. Wykorzystanie BATNA w trakcie negocjacji polega na:

- ocenie każdej propozycji drugiej strony i porównaniu z naszą BATNA;
- przeformułowywaniu BATNA, w zależności od sposobu myślenia drugiej strony;
- przemyśleniu BATNA drugiej strony;
- gotowości nieosiągnięcia porozumienia, jeżeli BATNA obu stron okażą się atrakcyjniejsze od możliwego porozumienia.

Wstępne wartościowanie oczekiwań umożliwia łatwiejsze decydowanie o ustępstwach, których można dokonywać bez ponoszenia zbyt wysokich kosztów, oraz przygotowanie odpowiedniej argumentacji na poparcie własnych propozycji w czasie negocjacji. Brak alternatyw, gdy rozwiązanie idealne jest niemożliwe, może doprowadzić do zerwania rozmów lub zawarcia niekorzystnej umowy.

**Zebranie informacji o partnerze.** Niemniej ważną kwestią jest zebranie wszelkich możliwych danych na temat partnera negocjacji. Należy określić strony, które bezpośrednio będą uczestniczyły w negocjacjach, oraz strony mające wpływ na negocjacje, chociaż bezpośrednio w nim nie uczestniczące. Informacje dotyczące np. firmy, z którą zamierza się negocjować, powinny zawierać: ocenę jej kondycji finansowej, wiarygodności, zdolności kredytowej, wskaźniki określające sytuację ekonomiczną firmy, jej sytuację prawną, strukturę organizacyjną, skład personalny kierownictwa, sieć nieformalnych wpływów i zależności, ocenę firm współpracujących oraz dotychczasowe doświadczenie partnera w zakresie negocjacji. Warto skorzystać z usług firm konsultingowych, wywiadowni gospodarczych, dużą wartość mogą mieć również informacje zbierane kanałami nieformalnymi. Rzetelna informacja o partnerze pozwoli na ocenę jego pozycji przetargowej. Istotne jest także poznanie osób, które będą reprezentowały stronę przeciwną w negocjacjach, ustalenie zakresu ich kompetencji, sposobów negocjowania, a nawet ich cech osobowościowych, przyzwyczajęń czy zainteresowań. Dane, których nie udało się nam pozyskać w fazie wstępnej, staramy się uzyskać od drugiej strony w trakcie właściwych negocjacji. Możemy więc w fazie wstępnej sformułować listę pytań oraz zastanowić się nad sposobem ich zadawania.

**Analiza sytuacji drugiej strony.** Ważnym elementem przygotowań, po zdefiniowaniu przedmiotu sporu negocjacji oraz określeniu własnych celów, zebraniu informacji o stronie przeciwnej, jest spojrzenie na przedmiot sporu z punktu widzenia drugiej strony. Polega ono na: określeniu celów, interesów i potrzeb partnera negocjacji, oszacowaniu BATNA partnera, pogrupowaniu zagadnień według stopnia ważności dla drugiej strony. Należy przy tym porównać naszą własną ocenę ważności każdego zagadnienia ze stopniem ważności, jaki, zgodnie z naszymi informacjami i przypuszczeniami, przypisuje tym samym zagadnieniom druga strona. Oszacowanie różnicy w ważności zagadnień pozwala na wypracowanie korzystnej propozycji wymiany ustępstw. Ocena pozycji drugiej strony powinna być aktualizowana, gdy uzyskujemy dodatkowe informacje w trakcie negocjacji. *Negocjatorzy, którzy dobrze rozumieją nie tylko własne cele, ale także cele swoich oponentów, są w stanie wypracować wzajemnie korzystne rozwiązania*<sup>4</sup>.

**Określenie obszaru negocjacji oraz listy negocjowanych problemów i zagadnień.** Dokładne **rozpoznanie własnych celów i celów partnera** umożliwia określenie obszaru negocjacji oraz ocenę ogólnego potencjału stron. Porównanie maksymalnych i minimalnych własnych celów z aspiracjami drugiej strony pozwala na: wyznaczenie obszarów porozumienia między stronami, obszarów konfliktu, obszarów częściowo sprzecznych, ocenę różnic w ważności negocjowanych zagadnień, ocenę możliwości czynionych ustępstw, rozważenie krótko- i długoterminowych korzyści płynących z podpisania umowy. Ważna jest tutaj ocena przedmiotu negocjacji w stosunku do całości stosunków między stronami, jak również określenie charakteru związku między stronami w trakcie negocjacji oraz po zakończeniu rozmów. Ocena taka może wynikać np. z analizy wcześniejszych kontaktów i negocjacji z drugą stroną. Istotnymi elementami są także: ocena własnej siły oraz siły przeciwnika, możliwość wpływania partnera negocjacji na podejmowanie decyzji, wywieranie nacisku, ocena siły argumentów, determinacji, ustalenie silnych i słabych stron własnych oraz partnera, a zatem ocena możliwości stosowania określonego stylu negocjacyjnego przez partnera negocjacji. Interesy mogą być określone na etapie prac przygotowawczych lub też mogą ujawniać się w procesie negocjacji. W zestawieniu powinny być zawarte tzw. interesy twarde mające swoje bezpośrednie odniesienie do negocjowanych zagadnień, jak również tzw. interesy miękkie, które w sposób bezpośredni nie muszą być ujawniane w negocjacjach. Zestawienia interesów własnych i partnera, obszaru konfliktu/porozumienia można dokonać w formie tabeli 4.2<sup>5</sup>.

<sup>4</sup> W. Jankowski, T. Sankowski, *Jak negocjować*, CIM, Warszawa 1995, s. 25.

<sup>5</sup> Przedstawione scenariusze negocjacyjne opisane w formie tabel 4.2 – 4.10 zostały opracowane na podstawie propozycji dostępnych w literaturze przedmiotu. Por. R. Perrotin, P. Heusschen, *Kupić z zyskiem. Negocjacje handlowe*, Poltext, Warszawa 1994; L. Zbiegień-Maciąg., *Negocjowanie i negocjacje. Sposób na konflikty*, Centrum Kreowania Liderów; S. Chęłpa, *Arsenal negocjatora. Narzędzia, cele i sposoby*, „Personel”, 6(51), 1998.

**Tabela 4.2. Zestawienie interesów własnych i partnera**

Interesy własne	Interesy partnera	Obszar konfliktu/porozumienia

Następnym krokiem jest **przygotowanie szczegółowej listy problemów i zagadnień**, które mogą być podniesione w czasie negocjacji przez każdą ze stron, z podziałem na grupy, według ustalonych kryteriów, np.: stopnia ich ważności, konfliktowości, złożoności, możliwości ustępstw. Dla każdego zagadnienia ustala się jego wagę, oczekiwania strony (wartości minimalne, maksymalne, pożądane), należy przy tym zweryfikować, czy przyjęte wartości umożliwiają realizację ustalonych interesów, poziom BATNA<sup>6</sup>. Ustalenie wagi może przebiegać przez uszeregowanie zagadnień według ustalonego kryterium oraz przypisanie im punktów, np. w skali od 1 do 10 od najmniej istotnego do najbardziej istotnego (według przyjętego kryterium), przy czym różnym zagadnieniom może być przypisana taka sama liczba punktów. Inna metoda polega na nadaniu poszczególnym zagadnieniom wag, których suma powinna wynosić 1 lub 100, a więc potraktowaniu ich jako kryteriów decyzyjnych. W przypadku, gdy negocjacje obejmują wiele problemów i zagadnień, lub gdy przedmiot negocjacji jest wielowymiarowy, wskazane jest użycie różnych systemów grupowania. Lista zagadnień z uwzględnieniem: poziomu celu, BATNA, obszaru konfliktu obu stron może mieć formę tabeli 4.3.

**Tabela 4.3. Lista zagadnień z uwzględnieniem: poziomu celu, BATNA, obszaru konfliktu obu stron**

Zagadnienie	Waga zagadnienia, według ustalonego kryterium		Poziom osiągnięcia celu						BATNA		Obszar konfliktu
	Dla mnie	Dla partnera	Własny			Partnera			Moja	Partnera	
			min	realny	max	min	realny	max			

Dla każdego zagadnienia należy opracować **zestawienie przewidywanych: trudności, korzyści, kosztów** (akceptowalnych, nieakceptowanych). Zestawienie można uzupełnić dodatkowo o możliwości rekompensat poniesionych kosztów lub rezygnacji z utraconych korzyści. Analizę można przeprowadzić na podstawie tabeli 4.4.

**Tabela 4.4. Zestawienie trudności, korzyści, kosztów, możliwości rekompensat dla negocjowanych zagadnień**

Zagadnienie	Przewidywane trudności	Przewidywane korzyści	Koszy własne		Możliwości rekompensat
			Akceptowalne	Nieakceptowane	

<sup>6</sup> W przypadku partnera są to wartości szacunkowe.

Istotnym elementem jest również opracowanie **propozycji alternatyw** dla negocjowanych zagadnień, konstruując tabelę 4.5.

**Tabela 4.5. Propozycje alternatyw dla negocjowanych zagadnień**

Propozycje alternatyw	Waga alternatywy	
	Dla mnie	Dla partnera

W opracowaniu alternatyw może być pomocna **analiza substytucji interesów** stron w obszarach negocjacyjnych, przedstawiona w formie tabeli 4.6.

**Tabela 4.6. Substytucja interesów stron w obszarach negocjacyjnych**

Propozycja strony	Możliwości substytucji

**Ocena uwarunkowań negocjacyjnych.** Uwarunkowania negocjacyjne obejmują: ocenę, czy negocjacje są jednorazowe, czy powtarzają się, czy strony będą utrzymywały dalsze kontakty, jakie jest źródło konfliktu, czy negocjacje dotyczą rozwiązania sporu, wymiany lub podziału dóbr, jak każdą z tych sytuacji określa każda ze stron, ograniczenia czasowe, koszty prowadzenia negocjacji, czy są to negocjacje prywatne, czy publiczne, czy rozważa się możliwości interweniowania trzeciej strony, w jaki sposób będzie przebiegać komunikacja między stronami, status i siła stron biorących udział w rozmowach, wymogi prawne, ideologiczne, normatywne, proceduralne prowadzenia rozmów, czy reguły negocjowania są do ustalenia, czy też z góry narzucone.

**Wybór strategii, taktyk negocjacyjnych.** Wszystkie informacje uzyskane na tym etapie oraz podjęte założenia i oszacowania wpływają w sposób istotny na działania taktyczne. Działania te służą głównie: zdefiniowaniu sposobów realizacji zaplanowanych celów, określeniu własnego nastawienia w negocjacjach, stylu jej prowadzenia, wyborze odpowiedniej strategii, zaplanowaniu czynności taktycznych niezbędnych do osiągnięcia założonego celu. Podstawowym zadaniem jest dostosowanie strategii do celów, które chcemy osiągnąć. Wybór strategii oraz taktyk, służących jej realizacji, zależy również m.in. od: istoty przedmiotu negocjacji, rodzaju relacji między stronami obecnie i po zakończeniu negocjacji, przewidywanej strategii partnera. Przewidywane strategie działania własne i partnera, w zależności od sytuacji, mogą być zebrane w formie tabeli 4.7.

**Tabela 4.7. Przewidywane strategie działania własne i partnera, w zależności od sytuacji**

Sytuacja	Przewidywane własne strategie działania	Przewidywane strategie działania partnera

**Przygotowanie pierwszej oferty.** Po przeprowadzeniu wstępnej analizy negocjacyjnej, należy przygotować pierwszą ofertę. Jest to najważniejsze, a jednocześnie najtrudniejsze zadanie fazy wstępnej. Oferta taka nie powinna być zbyt sztywna, ale powinna dawać możliwość dokonywania ustępstw oraz dokonywania modyfikacji w trakcie negocjacji.

**Przygotowanie argumentacji.** Pierwszą ofertę należy uzupełnić o przygotowanie listy różnych argumentów i kontrargumentów przydatnych do odparcia argumentów drugiej strony oraz metod ich prezentacji w formie tabel: 4.8.— 4.10.

**Tabela 4.8. Ogólna karta argumentów własnych**

Argumenty	Przewidywane korzyści dla drugiej strony

**Tabela 4.9. Lista argumentów/kontrargumentów własnych dla negocjowanych zagadnień**

Zagadnienie	Argumenty	Silne strony	Słabe strony	Możliwe kontrargumenty partnera	Sposób prezentacji

**Tabela 4.10. Karta przewidywanych argumentów/kontrargumentów partnera dla negocjowanych zagadnień**

Zagadnienie	Możliwe argumenty partnera	Silne strony	Słabe strony	Moje kontrargumenty	Sposób prezentacji

Ważne są: zgromadzenie listy obiektywnych faktów i argumentów do jej poparcia oraz kontrargumentów przydatnych do odparcia argumentów drugiej strony, a także określenie najbardziej skutecznych sposobów prezentacji własnej argumentacji i odpierania argumentów drugiej strony. Należy przy tym zwrócić uwagę, aby argumentacja nie zawierała sprzeczności, wnioski były poprawnie sformułowane, prezentacja oferty była trudna do podważenia. Nie należy ograniczać się do jednego argumentu. Warto zwrócić uwagę na słabe punkty argumentacji, aby nie prowokować sytuacji, w której nasz argument może posłużyć partnerowi za kontrargument. Należy starać się przewidzieć: zarzuty, kontrargumenty, pytania drugiej strony. Przydatne może się okazać przygotowanie listy ekspertów, którzy mogą być zaproszeni do udziału w negocjacjach, celem wzmocnienia naszej pozycji.

**Działania organizacyjne.** Działania organizacyjne polegają na: ustaleniu składu i kompetencji zespołu negocjującego, uzgodnieniu czasu i miejsca prowadzenia rozmów, technicznych szczegółów spotkania. Ustalając skład i kompetencje

zespołu negocjującego, należy uwzględnić: przedmiot negocjacji, jego stopień skomplikowania, wartość transakcji, przyjętą strategię i taktyki<sup>7</sup>.

**Strony mają do wyboru jedno z trzech miejsc negocjowania: u siebie, u partnera, w miejscu neutralnym.** Negocjowanie u siebie jest zalecane, gdy rozmowy mają skomplikowany charakter. Zaletami są: znajomość środowiska negocjacyjnego, możliwość tworzenia odpowiedniego klimatu, kreowanie własnego wizerunku, to również oszczędność: czasu, energii i pieniędzy<sup>8</sup>. Negocjowanie na własnym terytorium ułatwia w znacznym stopniu zajmowanie pozycji dominującej<sup>9</sup>. Wadą jest tzw. „pułapka gościnności”, która może powodować nadmierną uległość wobec partnera jako gościa. Negocjowanie u partnera daje możliwość bezpośredniego zapoznania się z partnerem, jego firmą, warunkami, w jakich działa, czy sposobem jej funkcjonowania. Jest jednak związane z izolacją od własnego środowiska, z dodatkowymi kosztami podróży i pobytu podczas prowadzonych rozmów. Ponadto, kontakt z własnymi ekspertami może być utrudniony. Negocjowanie na gruncie neutralnym jest pożądane w sytuacji konfliktu między stronami, gdyż uniemożliwia wykorzystanie przewagi, jaką daje negocjowanie u siebie. Wybór neutralnego miejsca może być wygodny, gdy nie ma to żadnego znaczenia dla zawieranej transakcji, a zmniejsza koszty i oszczędza czas, lub też dokonujemy go z powodów czysto symbolicznych<sup>10</sup>. Należy również ustalić kwestie związane z: organizacją spotkań, kolejnością poruszania tematów, ograniczeniami czasowymi. Inną możliwością wyboru miejsca jest rezygnacja z bezpośrednich spotkań i porozumiewanie się za pomocą nowoczesnych środków łączności. Takie „elektroniczne negocjacje” mają znaczenie, gdy transakcje są proste lub, gdy strony negocjacji dobrze się znają.

**Czas należy traktować jako istotny czynnik negocjacyjny.** Przebieg negocjacji w czasie wymaga starannego planowania i uważnej obserwacji. L. Hawkins, M. Hudson, R. Cornall do podstawowych elementów planowania negocjacji w czasie zaliczyli: czas prenegocjacji (okres przygotowań), moment rozpoczęcia rozmów, ogólny rytm negocjacji, upływ czasu oraz czas postnegocjacji<sup>11</sup>. Czas prenegocjacji to czas najistotniejszy w całym procesie. Rezultat negocjacji w dużej mierze jest uzależniony od tego, jak umiejętnie obie strony wykorzystają czas

<sup>7</sup> Por.: S. Borkowska, *Negocjacje zbiorowe*, PWE, Warszawa 1997, s. 194 – 197; L. Hawkins, M. Hudson, R. Cornall, *Prawnik jako negocjator*, „ABC”, Warszawa 1994, s. 79 – 80.

<sup>7</sup> Por.: W. B. Jankowski, T. P. Sankowski, *Jak negocjować*, CIM, Warszawa 1995, s. 27 – 28.

<sup>8</sup> W badaniach eksperymentalnych stwierdzono, że z reguły lepsze wyniki negocjacyjne uzyskują osoby, które prowadzą negocjacje na swoim terytorium. Por.: P. Dąbrowski, *Praktyczna teoria negocjacji*, Sorbog, Warszawa 1991, s. 25 – 26.

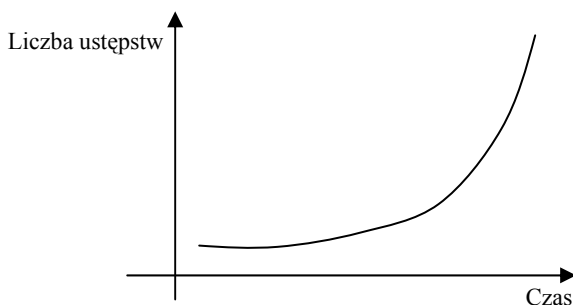
<sup>9</sup> P. Dąbrowski przytacza badania Martindale’a, który stwierdza, że czynnik „własnego terytorium” wyjaśnia 50% zachowań dominacyjnych.

<sup>10</sup> Wybór miejsca neutralnego często towarzyszy rozmowom dyplomatycznym. Miejsce neutralne wybrali na swoje spotkanie na szczycie, w grudniu 1989 roku, George Bush oraz Michaił Gorbaczow. Rozmowy odbywały się na przemian na dwóch okrętach: radzieckim i amerykańskim, zakotwiczonych na Morzu Śródziemnym u wybrzeża Malty; [za:] J. Salacuse, J. W. Salacuse, *Negocjacje na rynkach międzynarodowych*, PWE, Warszawa 1994, s. 31.

<sup>11</sup> L. Hawkins, M. Hudson, R. Cornall, *Prawnik jako negocjator*, Warszawa 1994, s. 67 – 68.

poprzedzający właściwe negocjacje, po to by wpłynąć na siebie nawzajem<sup>12</sup>. Uważnie należy rozpatrzyć termin rozpoczęcia negocjacji oraz ich ogólny rytm, zwłaszcza w negocjacjach globalnych, gdzie różnice kulturowe mogą mieć olbrzymi wpływ zarówno na moment rozpoczęcia, jak i cały proces negocjacji. Element wpływu czasu w procesie negocjacji pełni dwie zasadnicze funkcje: wyznacza granice trwania rozmów oraz wpływa na dynamikę dokonywanych ustępstw. Przyjmuje się, że nawet do 80% ustępstw ma miejsce w ciągu ostatnich 20% czasu trwania negocjacji. Źródłem tego zjawiska jest skłonność do nadmiernych ustępstw pod presją czasu, które kończą się często wynikiem niezgodnym z oczekiwaniami czy interesami. Efektywność negocjacji wzrośnie, gdy czas nie będzie elementem ograniczającym i źródłem presji. Należy więc dążyć do starannego zaplanowania momentu, w jakim chcemy: podnieść nowy problem, wprowadzić swoje kontrargumenty, poczynić ustępstwa, złożyć ostatnią ofertę, zamknąć negocjacje<sup>13</sup>. Ostatnim elementem planowania negocjacji w czasie jest czas ponegocjacji, czyli czas: ocen, podsumowań, realizacji zobowiązań (rysunek 4.10.).

#### Rysunek 4.1. Wpływ czasu na liczbę ustępstw



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: „Personel”, nr 6, 1995, s. 21.

Najczęściej popełniane błędy przez negocjatorów na tym etapie negocjacji to: brak jasno określonych celów, nieprzygotowanie argumentów, niezrozumienie potrzeb drugiej strony czy przecenianie własnych sił i możliwości. Brak jasno i precyzyjnie określonych celów może spowodować, że negocjatorzy godzą się na rozwiązanie, którego w innej sytuacji nie zaakceptowaliby. Negocjujący z reguły są przekonani, że nie muszą zastanawiać się nad argumentacją. Wystarczy, że znają produkt, potrafią wskazać jego wady i zalety, negocjują od tyłu już lat itp. W rezultacie zasiadają do negocjacji bez żadnego przygotowania, natomiast brak skutecznej argumentacji prowadzi do przegranej. Przeprowadzenie analizy przyszłych

<sup>12</sup> Naukowcy uważają, iż wyniki wielu ważnych rozmów zależą od tego, jak zostały one przygotowane nawet w 80%. Por.: L. Hawkins, M. Hundson, R. Cornall, *Prawnik jako negocjator*, Warszawa 1994, s. 18.

<sup>13</sup> *Ibidem*, s. 67.

negocjacji jest często pobieżne i na ogół ogranicza się do zidentyfikowania sporu. Negocjatorzy są w stanie jedynie odpowiedzieć na pytanie, *co* jest przedmiotem konfliktu. Często analizują zajmowane pozycje, starając się wyjaśnić, jak rozwiązać istniejącą sprzeczność. Rzadziej natomiast sięgają do poziomu potrzeb i interesów, nie potrafią niejednokrotnie odpowiedzieć na pytanie, *dlatego* proponowane rozwiązanie jest takie, a nie inne. Dopiero dokładna analiza umożliwi poszukiwanie twórczych rozwiązań. Wśród negocjatorów panuje błędne przekonanie, że spryt i szybkość są w stanie zastąpić żmudne przygotowania. Są pewni, że wrodzona inteligencja i przebiegłość pozwolą im bez większych problemów pokonać przeciwnika. Podejście to jest nieskuteczne z dwóch powodów:

- negocjacje nie są sytuacją, w której chodzi o przechytrzenie drugiej strony i nie powinny być w ten sposób traktowane;
- negocjacje mogą odbywać się w ten sposób, że druga strona będzie starała się o przewagę przez odwlekanie.

#### 4.2.2. Etap środkowy

Na etap środkowy negocjacji składają się: otwarcie rozmów oraz rozmowy właściwe.

**Otwarcie rozmów.** Drugi etap rozpoczyna się od: prezentacji członków zespołu negocjującego, ustalenia spraw organizacyjnych, wyznaczenia zakresu, czasu i sposobu prowadzenia negocjacji. Ważnymi aspektami są: wytworzenie odpowiedniego klimatu negocjacji i stworzenie warunków poprawnej komunikacji; określenie reguł gry, tzn. wzajemne uzgodnienie listy zagadnień, porządku, w jakim będą dyskutowane; ustalenie formy wymiany stanowisk. Warto od samego początku starać się uzyskać jak najpełniejszy obraz sytuacji. Pomoże to w trafnym dopasowaniu strategii działania i pozwoli ustrzec się przed błędami w interpretacji zachowań partnera.

Następnie dochodzi do prezentacji propozycji wyjściowych obu stron, czyli poznania pozycji drugiej strony, oraz przedstawienia własnej propozycji. Należy skoncentrować się na: dogłębnym poznaniu pozycji i celów drugiej strony, dodatkowych wyjaśnieniach, założeniach i przesłankach, które wyznaczają jej pozycję. Strony określają zagadnienia, które nie wymagają dalszych negocjacji, zasadnicze obszary niezgodności oraz ich zakres, przedstawiają wstępne propozycje, kryteria oceny wariantów rozwiązań, podejmują decyzje o kontynuowaniu negocjacji lub ich przerwaniu.

Ten etap pozwala przynajmniej na częściową weryfikację poczynionych w fazie wstępnej przypuszczeń oraz na próbę zrozumienia pozycji drugiej strony. *Zrozumienie pozycji drugiej strony nie oznacza zgodzenia się z nią. Pozwala za to*



*zrozumieć, jakie są przesłanki i założenia drugiej strony, a także, jakie potrzeby oponenta musimy zaspokoić, aby osiągnąć porozumienie*<sup>14</sup>.

**Rozmowy właściwe.** Po wstępnej prezentacji propozycji wyjściowych, następują rozmowy mające na celu ustalenie wspólnego stanowiska. Wtedy można już ocenić, jaki styl prowadzenia rozmów został wybrany przez partnerów negocjacji. Wybór stylu decyduje o technikach prowadzenia rozmów.

Poszukiwanie porozumienia jest związane ze szczegółowym określeniem obszarów rozbieżności, możliwymi ofertami i ustępstwami, dodatkowymi informacjami, przygotowaniem końcowego porozumienia. Gdy interesy stron są wspólne, działania zmierzają do zapewnienia obustronnych korzyści, kiedy całkowicie sprzeczne porozumienie wymaga ustępstw obu stron. W sytuacji interesów częściowo sprzecznych rozmowy mogą być prowadzone zgodnie z procedurą negocjacji pozycyjnych, które są związane z podziałem wartości, lub integracyjnych związanych z podziałem i kreowaniem wartości<sup>15</sup>.

Negocjacje pozycyjne przebiegają sekwencyjnie w formie następujących po sobie propozycji i kontrpropozycji popartych stosowaniem odpowiedniej argumentacji i kontrargumentacji. Faza właściwych negocjacji polega na wzajemnym oddziaływaniu: zachowaniem, poglądami, emocjami na drugą stronę oraz odpowiadaniu na reakcje oponenta. To głównie proces komunikacji między stronami. Mamy stopniowe dochodzenie do porozumienia, np. przez: intensywne poszukiwanie wspólnego rozwiązania, odsuwanie mało znaczących sytuacji jako spraw drugorzędnych, ustalanie punktów wspólnych.

Negocjacje integracyjne polegają na wykorzystaniu procedur twórczego rozwiązania konfliktu, w celu znalezienia rozwiązania satysfakcjonującego obie strony.

W sytuacji **impasu** w rozmowach, czyli, gdy żadna ze stron nie ma wyraźnej przewagi, a wzajemne oczekiwania wyraźnie się od siebie różnią, można dopuścić partnera do głosu, dać mu możliwość pełnego wypowiedzenia się. Najlepszy moment do wznowienia negocjacji to chwila, w której opadną emocje. Można zaprosić rozmówcę do poszukiwania wspólnych rozwiązań, co da mu komfort psychiczny oraz przekonanie, że jest aktywnym twórcą zawieranego porozumienia.

W przypadku **zawieszenia rozmów** stosuje się różne sposoby przezwyciężenia impasu, takie jak: wyliczenie korzyści z dotychczasowych rokowań, wyliczenie kosztów i strat powstałych w wyniku ewentualnego zerwania rozmów, nawiązanie do dobrych stosunków między partnerami, zaproszenie niezależnych ekspertów, zmiany w zespole negocjacyjnym lub włączenie do rozmów mediatora. Rolą mediatora może być pośredniczenie w komunikacji między stronami, ale również przedstawianie własnych propozycji rozwiązania konfliktu. Aby przeciwdziałać nadmiernemu przedłużaniu rozmów, na etapie wstępnym określa się ramy czasowe negocjacji. Te ustalenia mają na celu zdyscyplinowanie stron negocjacji.

<sup>14</sup> W. Jankowski, T. Sankowski, *Jak negocjować*, CIM, Warszawa 1995, s. 30.

<sup>15</sup> Dokładniej o negocjacjach pozycyjnych i integracyjnych traktuje *Rozdział 8*.

Modelowe negocjacje prowadzi się tak, aby strony otrzymywały do dyspozycji wszelkie istotne informacje niezbędne do właściwego zaprezentowania własnych interesów i wariantów rozwiązań, stosuje się zasady poprawnego komunikowania się, wykorzystuje się techniki ułatwiające porozumiewanie się stron, buduje się wzajemne zaufanie i własną wiarygodność.

W przypadku negocjacji wielu zagadnień ważnym problemem jest opracowanie kolejności negocjowanych punktów. Do tego celu możemy wykorzystać tzw. **strategię szachową**. Strategia ta opiera się na wykorzystaniu macierzy podzielonej na kwadraty, na której strona negocjująca wyznacza kolejność swoich posunięć, tzn. kolejność negocjowanych zagadnień (tabela 4.11.).

**Tabela 4.11. Strefy negocjacji**

Negocjator Oponent	1	2	3
1	V	II	I
2	II	IV	II
3	I	II	III

Źródło: R. Perrotin, P. Heusschen, *Kupić z zyskiem. Negocjacje handlowe*, Poltext, Warszawa 1994, s. 109.

Każdemu negocjowanemu zagadnieniu przypisuje się od 1 do 3 punktów, według skłonności danej strony, do czynienia przez nią ustępstw (tzw. skala szachowa):

- 1 punkt – nie przewiduje się ustępstw;
- 2 punkty – otwartość na dyskusje, ustępstwo jest możliwe;
- 3 punkty – duża skłonność do ustępstw.

Po dokonaniu ocen, negocjator sporządza macierz, na której są wyznaczone tzw. strefy blokady i strefy płynnego przebiegu przyszłych negocjacji.

Do ustalenia stref negocjacji przyjmuje się następujące zasady:

- Strefa I – *negocjacje łatwe*, jedna ze stron jest nastawiona na ustępstwa, druga nie chce ustąpić;
- Strefa II – *negocjacje wykonalne*, jedna ze stron jest otwarta na dyskusję i ewentualne ustępstwa, w zależności od postawy drugiej strony;
- Strefa III – *joker*, obie strony są skłonne do ustępstw;
- Strefa IV – *wzajemnej wymiany*, obie strony są nastawione na dyskusje i skłonne do ustępstw;
- Strefa V – *punkt blokady*, żadna ze stron nie zamierza ustąpić.

Według R. Perrotina, P. Heusschena, przy wyborze drogi negocjacji należy stosować się do następujących zasad<sup>16</sup>:

<sup>16</sup> Por.: R. Perrotin, P. Heusschen, *Kupić z zyskiem. Negocjacje handlowe*, Poltext, Warszawa 1994, s. 110 – 111.

- negocjacje należy prowadzić z uwzględnieniem wzrastającego stopnia trudności warunków umowy;
- należy zabiegać, aby druga strona ustąpiła pierwsza;
- należy przewidywać wzajemne ustępstwa.

Punktem wyjścia są ważne zagadnienia, w których negocjator nie chce ustąpić, natomiast spodziewa się ustępstw drugiej strony. Ustępstwo może być dobrym punktem wyjścia do negocjowania punktu blokady. W przypadku silnej blokady może on przejść do negocjowania łatwiejszych zagadnień lub wykorzystać *jokera*, aby przez dalsze ustępstwa wrócić do punktu najtrudniejszego negocjacji.

### 4.2.3. Etap końcowy

Ostatnim krokiem jest zawarcie porozumienia, którego efektem jest podpisanie umowy lub kontraktu. Strony powinny upewnić się, że wszystkie punkty omawiane w negocjacjach zostały uwzględnione, a wspólne ustalenia są jednako interpretowane przez obie strony. Treść umowy powinna być dokładnie skonstruowana, sprawdzona pod względem merytorycznym i prawnym, aby uniknąć w późniejszym okresie renegocjacji. Warto ustalić wspólny program realizacji umowy, osoby odpowiedzialne za realizację poszczególnych punktów kontraktu, terminy realizacji, gwarancje prawne, określone warunki kontroli wykonania postanowień kontraktu.

### 4.2.4. Etap ponegocjacyjny

Etap ponegocjacyjny wiąże się z podsumowaniem całokształtu przebiegu rozmów, analizą osiągniętego porozumienia, realizacji celów, skuteczności zastosowanej strategii własnej, oceny odniesionych sukcesów i popełnionych błędów, czy oceny działań zespołu negocjacyjnego. Szczegółowa analiza powinna obejmować: ocenę klimatu panującego podczas rozmów, przygotowanie stron do negocjacji, analizę stylów negocjacji obu stron, wpływ obranej strategii na rozmowy, analizę ustępstw i żądań, zakres kwestii spornych, ocenę procesu komunikowania się, osiągnięte rezultaty, ocenę postępowania obu stron i ich wpływ na osiągnięte wyniki. Dokonanie szczegółowej oceny pozwala na doskonalenie warsztatu procesu negocjacji, dostrzeżenie błędów, służy do zgromadzenia wiedzy na temat: reakcji, zachowań obu stron podczas prowadzenia rozmów, stosowanych chwytów, reakcji emocjonalnych, słabych i mocnych stron. Wyniki takiej analizy mogą być przydatne zarówno w kolejnych negocjacjach z tym samym partnerem, jak również pomogą doskonaląc się w negocjacjach z innymi partnerami.

Warto pamiętać, że taką ocenę przeprowadzonych rozmów należy dokonywać w różnych momentach procesu negocjacyjnego, jeszcze w trakcie trwania właści-

wych negocjacji, a nie tylko po ich zakończeniu. Ważnym zdaniem jest również kontrola realizacji wynegocjowanych ustaleń. Z uwagi na to, że rzeczywistość: społeczna, gospodarcza, społeczna, polityczna, ekonomiczna ulega ciągłym zmianom i przeobrażeniom, warto również w porozumieniu dokonać postanowień związanych warunkami renegocjacji umowy. Możliwość renegocjowania zawartego porozumienia chroni strony zawierające porozumienie przed skutkami zmieniających się okoliczności. Renegocjacje mogą dotyczyć kontraktów, które już wygasły, obowiązujących kontraktów oraz renegocjacji pozakontraktowych.

### 4.3. Inne koncepcje faz procesu negocjacji

W tym paragrafie przedstawiony schemat procesu negocjacji zostanie uzupełniony innymi, wybranymi koncepcjami opisu faz procesu negocjacji. Wybór koncepcji jest uzależniony od: popularności występowania poszczególnych typologii w literaturze, różnorodności ujęć problemu objawiającej się szczególnie akcentowaniem pewnych faz lub pomijaniem niektórych.

#### 4.3.1. Proces negocjacyjny według A. Flowera

Według A. Flowera, proces negocjacji można podzielić na trzy fazy. Są to<sup>17</sup>:

1. Faza przygotowań.
2. Właściwy proces negocjacyjny.
3. Realizacja porozumienia.

##### **Faza przygotowań to:**

- ustalenie przedmiotu i stron sporu;
- ocena siły wszystkich uczestników, która obejmuje: wpływ stron na podejmowanie decyzji, realizację postanowień, możliwości każdej ze stron do wywierania nacisku, siłę argumentów na korzyść stron, determinację, z jaką dążą one do osiągnięcia celu. Na siłę rzeczowej argumentacji składają się: jej logika i wartość faktów, oddziaływanie emocjonalne oraz determinacja i upór w dążeniu do celu<sup>18</sup>.
- definiowanie celów na trzech poziomach: kontrakt idealny lub najlepszy z możliwych, rezultat spodziewany, wynik najgorszy, ale do zaakceptowania. W przypadku bardziej złożonych negocjacji można ustalić najkorzystniejszą możliwą do osiągnięcia górną granicę swoich oczekiwań, czyli najlepszy możliwy do osiągnięcia wynik negocjacji, oraz dolną granicę, czyli najgorszy, ale możliwy do zaakceptowania wynik. Przy czym obie granice mogą dopuszczać kilka alternatywnych rozwiązań. Możliwe

<sup>17</sup> A. Flower, *Jak skutecznie negocjować*, Petit, Warszawa 1991.

<sup>18</sup> Ibidem, s. 32.

- rezultaty negocjacji należy rozpatrywać zarówno ze swojego punktu widzenia, jak i z punktu widzenia drugiej strony;
- analiza oczekiwań drugiej strony, która obejmuje oszacowanie na podstawie dostępnych informacji prawdopodobnej pozycji i spodziewanej strategii drugiej strony. Należy rozważyć argumenty, którymi druga strona mogłaby się posłużyć w trakcie negocjacji, oraz tzw. czynniki ukryte, nieujawnione oficjalnie, a które mogą wpłynąć na wynik i przebieg negocjacji;
  - ton i scena, czyli krok obejmujący: wybór stylu negocjacji, ustalenie szczegółów prowadzenia negocjacji, tj. miejsce i czas prowadzenia rozmów, skład zespołu negocjującego, sposób dokumentowania rozmów itp.;
  - ustalenie porządku spotkania, które obejmuje ustalenie tematu, zakresu i celu negocjacji jeszcze przed rozpoczęciem właściwych rozmów, z zachowaniem zgodności między stronami co do tematu i przyczyny rozmów, formalnego porządku spotkań.

Podczas **właściwych negocjacji** należy zwrócić uwagę na to, że wszelkie ustępstwa powinny być poprzedzone dokładną analizą racji drugiej strony oraz trzeba wykorzystać każdą okazję do wzmocnienia własnej pozycji. Argumenty drugiej strony powinny być sprawdzane ze względu na: błędy lub pominięcia faktów, nadużycia powstałe przy wykorzystaniu danych statystycznych, nielogiczne rozumowanie czy emocje. Wzmacnianie własnej pozycji może odbywać się przez przypominanie drugiej stronie o sankcjach, np.: finansowych, prawnych, emocjonalnych itp., jakie mogą być zastosowane, jeśli negocjacje nie przyniosą rezultatów. Nie można jednak zapominać, że: *celem negocjacji jest osiągnięcie porozumienia, a nie demonstrowanie własnych zalet lub zdobywanie punktów w potyczkach z oponentami oraz negocjowanie w celu osiągnięcia porozumienia oznacza zmierzanie z różnych pozycji w stronę jednej wspólnej płaszczyzny*<sup>19</sup>. Zaleca się, aby negocjatorzy koncentrowali się bardziej na zagadnieniach lub rozwiązaniach będących w ich wspólnym interesie, niż na początkowych różnicach stanowisk. Po etapie wzajemnego sondowania się i rozpoznawania pozycji drugiej strony, należy przejść do formułowania propozycji ostatecznego porozumienia. Wskazane jest czynienie okresowych podsumowań dotychczasowych postępów w rozmowach. Podczas finalizacji umowy strona powinna: być przekonana o ostateczności stanowiska, upewnić się, czy wszystkie punkty zostały uwzględnione, sprawdzić zgodność interpretacji, unikać pobieżności i pośpiechu w przygotowaniu umowy.

**Realizacja porozumienia.** Zaleca się sprawie realizacji umowy poświęcić osobny punkt rozmów, gdyż: *porozumienie nie będzie całkowite, dopóki nie zostanie praktycznie zrealizowane*<sup>20</sup>. Program realizacji, określający: harmonogram

<sup>19</sup> A. Flower, *Jak skutecznie negocjować*, Petit, Warszawa 1991, s. 89.

<sup>20</sup> Ibidem, s. 119.

działań, zakres i terminy, osoby za nie odpowiedzialne, powinien być częścią porozumienia.

### 4.3.2. Proces negocjacyjny według G. Kennedy'ego

G. Kennedy wyróżnia cztery podstawowe etapy negocjacji, które zdaniem autora: *znajdują zastosowanie we wszystkich tego typu rozmowach, niezależnie od: osób w nich uczestniczących, interesów, które prezentują, ich kultury, osobowości, poruszanych zagadnień, otoczenia, czy też okoliczności*<sup>21</sup>. Są to<sup>22</sup>:

1. Przygotowanie.
2. Dyskusja.
3. Składanie propozycji.
4. Transakcja.

**Przygotowanie** do negocjacji jest niezmiernie ważnym etapem. Nieprzygotowany negocjator: *raczej będzie odpierał ataki, niż kierował przebiegiem spotkania*<sup>23</sup>. Na etapie przygotowań należy zdefiniować: swoje oczekiwania, potrzeby, cele, zagadnienia, które będą podlegały negocjacjom. W tym celu warto sporządzić listę i ustalić kolejność swoich potrzeb, według trzech kategorii: bardzo ważne, czyli najważniejsze problemy lub cele minimum, z których nie można zrezygnować; średnio ważne, czyli cele do osiągnięcia w miarę możliwości; ważne, ale nie decydujące; mniej ważne cele, czyli cele możliwe do osiągnięcia, ale których pominięcie nie zagrazi porozumieniu. Należy również ustalić wiarygodne, poparte argumentami, stanowisko początkowe oraz stanowisko końcowe będące wyznacznikiem pozycji „wycofywania się”.

**Dyskusja.** Przygotowanie do negocjacji pozwala na ustalenie własnego punktu widzenia na każde zagadnienie. Natomiast na etapie dyskusji należy: poznać poglądy pozostałych negocjatorów, zebrać informacje o ich celach, podejściu do problemu: [...] *to własna dyskusja jest kluczem do osiągnięcia sukcesu*<sup>24</sup>.

G. Kennedy podaje listę zaleceń, które powinny być pomoce na tym etapie. Podczas prowadzenia rozmów należy unikać: wyśmiewania się, wtrącania się, punktowania, atakowania, obwiniania, mówienia zbyt wiele, ośmieszania, sarkazmu, straszenia. Z drugiej strony należy: słuchać, zadawać pytania w celu wyjaśnienia niezrozumiałych kwestii, bezstronnie podsumowywać wyniki, prosić o wyjaśnianie danego stanowiska krok po kroku, nie zobowiązywać się do akceptacji propozycji drugiej strony, szukać wskazówek dotyczących spraw pierwszoplanowych dla oponenta oraz testować, w jakim stopniu jest zobowiązany obstawać przy swoim stanowisku, szukać i udzielać informacji.

<sup>21</sup> G. Kennedy, *Negocjacje doskonałe*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 1999, s. 8.

<sup>22</sup> Ibidem.

<sup>23</sup> Ibidem.

<sup>24</sup> Ibidem.

Do elementarnych błędów zalicza: zadawanie zamkniętych pytań, niesłuchanie, klócenie się po to, żeby wygrać, brak sporządzenia podsumowania drugiej strony, wyolbrzymianie problemów.

**Składanie propozycji.** Właściwe przygotowanie się do złożenia oferty wymaga podsumowania propozycji złożonych przez negocjatorów, porównania ich ze swoimi oczekiwaniami, celami. Pozwala to na ustalenie celów zgodnych i konkurencyjnych. Cele zgodne są akceptowane przez każdą ze stron, cele konkurencyjne wymagają dalszych rozmów i składania kolejnych propozycji. *Propozycja jest niezobowiązującą odpowiedzią na pytanie: Które z żądań drugiej strony mogę spełnić tak, aby zrealizować przy tym swoje własne cele?*<sup>25</sup>.

Propozycja składa się z warunku i oferty. Warunek określa, *co chcesz uzyskać od negocjatora drugiej ze stron*, a oferta *co w rzeczywistości możesz otrzymać*<sup>26</sup>. Według G. Kennedy'ego, propozycje muszą odpowiadać oczekiwaniom stron, są efektywniejsze od argumentów, gdyż argumentów nie da się negocjować, powinny posuwać negocjacje naprzód, mogą zrodzić inicjatywę lub być użyte w celu zainicjowania odpowiedzi. Należy jednakże pamiętać, że nierealne propozycje mogą doprowadzić do podziałów między negocjatorami, a przerywanie składania propozycji może zrodzić spór. G. Kennedy zaleca zdecydowanie, co do ogólnych kwestii, a elastyczność, co do szczegółów, utrzymywanie swojego stanowiska, przy jednoczesnej możliwości dyskusji.

**Zawieranie transakcji.** Według G. Kennedy'ego: *transakcja polega na wymianie-oddawaniu czegoś w zamian za pozyskiwanie czegoś innego. Jest fazą negocjacji, od której zależy ich wynik-sukces lub porażka*<sup>27</sup>. Ponadto: *fundamentalna zasada zawierania transakcji polega na składaniu warunkowych ofert. Nic nie oferujemy za darmo – za wszystkie ustępstwa musimy otrzymać coś w zamian*<sup>28</sup>. Na transakcję, podobnie jak na propozycję, składa się warunek i oferta. W przypadku, gdy druga strona odrzuca zaproponowaną przez siebie transakcję, zażądaj, aby zaproponowała coś w zamian. Odwrotnie, jeśli ty odrzucasz propozycję drugiej strony, złóż korzystną dla siebie kontrpropozycję. Poszczególne kroki, tzn. propozycja-kontrpropozycja, należy powtarzać do chwili akceptacji danej transakcji przez obie strony oraz podpisania wspólnego porozumienia.

W trakcie prowadzenia rozmów może wystąpić zarówno postęp, jak i cofanie się. Stąd nie zawsze i niekoniecznie negocjacje trzymają się ustalonego porządku. Możliwe jest rozpoczęcie negocjacji od dyskusji, w celu zapoznania się z oczekiwaniami stron, a następnie przejście do fazy przygotowań. Negocjacje mogą rozpocząć się od złożenia propozycji, aby następnie przejść do dyskusji. Już na etapie zawierania transakcji może paść np. pytanie, które wymaga wznowienia dyskusji. Na każdym etapie rozmów możliwe jest powracanie do fazy przygotowań.

<sup>25</sup> G. Kennedy, *Negocjacje doskonałe*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 1999, s. 41 – 42.

<sup>26</sup> Ibidem, s. 42.

<sup>27</sup> Ibidem, s. 49.

<sup>28</sup> Ibidem, s. 42.

### 4.3.3. Proces negocjacyjny według W. B. Jankowskiego, T.P. Sankowskiego

Według W. P. Jankowskiego, T. P. Sankowskiego, proces negocjacji można podzielić na cztery fazy. Są to<sup>29</sup>:

1. Przygotowanie.
2. Faza wyjściowa.
3. Faza środkowa.
4. Faza końcowa.

W **fazie przygotowań** następuje: zdefiniowanie przedmiotu negocjacji, określenie celów dla każdego zagadnienia, opracowanie różnych alternatyw rozwiązań i wybór najlepszej z nich, analiza sytuacji drugiej strony, określenie obszaru negocjacji, wybór strategii, zebranie maksymalnej ilości informacji na temat drugiej strony, sformułowanie pierwszej oferty, wybór zespołu negocjacyjnego, przygotowanie listy ekspertów.

**Faza wyjściowa**, czyli otwarcie, jest pierwszą częścią właściwych negocjacji polegającą na poznaniu pozycji drugiej strony oraz przedstawieniu własnych propozycji. Przed przystąpieniem do właściwych negocjacji należy ustalić sprawy organizacyjne związane z negocjacjami, to znaczy: określić przedmiot i formę negocjacji, ustalić listę poruszanych zagadnień, porządek ich dyskusji, miejsce i czas negocjacji, składy zespołów negocjujących, zasady negocjacji. Wymiana pierwszych stanowisk ma na celu: poznanie i zrozumienie pozycji i celów drugiej strony, uzyskanie informacji o alternatywach, preferencjach, planowanych strategiach, źródłach przewagi i słabości drugiej strony. Dwie fundamentalne zasady podczas składania pierwszej oferty, według autorów, to przyjęcie roli obojętnego nabywcy, czyli niewyrażanie zbyt wielkiego zainteresowania transakcją oraz odrzucenie pierwszej oferty, nawet jeśli jest bardzo atrakcyjna. *Fundamentalną zasadą jest odrzucenie pierwszej oferty bez względu na to, jak jest atrakcyjna*<sup>30</sup>.

Po przedstawieniu pierwszych ofert, można, jeśli jest to konieczne, zweryfikować założenia poczynione w fazie przygotowań. Zalecane jest czasem przezwyciężanie rozmów po zakończeniu fazy wstępnej, celem: oceny, przemyślenia i poczynienia ewentualnych zmian w planach negocjacyjnych.

Głównym celem **fazy środkowej** jest *zbliżenie pozycji obu stron, zdefiniowanych podczas otwarcia*<sup>31</sup>. Podstawową zasadą tej fazy jest *wzajemna wymiana ustępstw*<sup>32</sup>. Przy czym, należy pamiętać, że: *w każdym przypadku, gdy zgadzamy się na ustępstwo, to powinniśmy prosić stronę przeciwną o ustępstwo o podobnej wartości oraz zaleca się, aby: w miarę postępu negocjacji nasze ustępstwa posiadały*

<sup>29</sup> W.B. Jankowski, T. P. Sankowski, *Jak negocjować*, CIM, Warszawa 1995.

<sup>30</sup> Ibidem, s. 32.

<sup>31</sup> Ibidem, s. 33.

<sup>32</sup> Ibidem, s. 34.



coraz mniejszą wartość<sup>33</sup>. Pod koniec fazy środkowej negocjatorzy powinni dokonać oceny przebiegu rozmów.

Ostatnia faza negocjacji, czyli **faza końcowa** zawiera następujące elementy:

- *testowanie limitów lub granicy ustępstw drugiej strony*. W przypadku gdy stwierdzimy, że druga strona osiągnęła limit ustępstw, których nie przekroczy, należy zaproponować porozumienie, jeśli tylko mieści się ono w ramach naszych założeń i celów;
- *poinformowanie drugiej strony o absolutnej granicy naszych ustępstw*. Ostateczna oferta powinna być: zwięzła, czytelna, wiarygodna oraz w pełni zrozumiała dla drugiej strony. Aby nie stworzyć klimatu konfrontacji, można wyliczyć zagadnienia już rozwiązane, korzyści z negocjowanego porozumienia czy też z utrzymania dobrych stosunków między stronami;
- *użycie presji czasu*. Wyznaczenie ostatecznego terminu uzyskania porozumienia może być pomocne w finalizacji rozmów;
- *umożliwienie zachowania twarzy poprzez drugą stronę*. Należy zadbać, aby obie strony zakończyły negocjacje usatysfakcjonowane podpisanym porozumieniem. Druga strona nie powinna czuć się przegrana, nawet jeśli nie osiągnęła swoich celów;
- *podpisanie umowy i jej realizacja*. Po osiągnięciu umowy należy upewnić się, że obie strony dobrze rozumieją treść porozumienia. Przed pisemnym podpisaniem porozumienia zasadnie jest jej przeanalizowanie przez odpowiednich ekspertów obu stron (np.: prawników, doradców podatkowych).

#### 4.3.4. Proces negocjacyjny według Z. Nęckiego

Według Z. Nęckiego, proces negocjacji można podzielić na cztery etapy. Są to<sup>34</sup>:

1. Przygotowanie do negocjacji.
2. Otwarcie rozmów.
3. Przedstawianie propozycji.
4. Kontrakt końcowy.

**Przygotowanie do negocjacji** jest istotnym elementem, ponieważ: *niepowodzenie w planowaniu, to planowanie niepowodzenia*<sup>35</sup>. Planując negocjacje, należy ocenić, czy negocjacje są właściwą metodą rozstrzygnięcia sporu, określić: przedmiot negocjacji, strony biorące udział w rozmowach, oferty, poziom własnych ustępstw, możliwości udziału trzeciej strony, miejsce, czas oraz planowaną długość prowadzonych rozmów, skład zespołu negocjacyjnego.

**Otwarcie rozmów**. Przygotowaniem do otwarcia powinna być rozmowa wstępna, której celem jest zbudowanie zaufania do siebie oraz stworzenie dobre-

<sup>33</sup> W.B. Jankowski, T. P. Sankowski, Jak negocjować, CIM, Warszawa 1995, s. 34.

<sup>34</sup> Z. Nęcki, *Negocjacje w biznesie*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1994, s. 185 – 204.

<sup>35</sup> Ibidem, s. 186.

go klimatu prowadzenia rozmów. Należy uzgodnić: sposoby prowadzenia negocjacji, określić jej zakres, czas trwania i procedury. Następnym krokiem jest przeprowadzenie wywiadu na temat głównych elementów sytuacji, czyli zakresu władzy przy podejmowaniu decyzji, zweryfikowanie przygotowanej strategii, ocena przewidywań, aspiracji i intencji drugiej strony.

**Przedstawienie propozycji** to część negocjacji polegająca na: składaniu ofert, przyjmowaniu kontrofert, wzajemnym czynieniu ustępstw. W czasie stawiania ofert należy zachować maksymalnie szerokie spojrzenie na zagadnienia, wytwarzając nowe warianty ofert. Minimum stanowią dwa stanowiska: pierwsze najbardziej preferowane i drugie możliwe do zaakceptowania. Pierwsza oferta tradycyjnie nie jest do zaakceptowania, konieczne są ustępstwa. Główne zasady ustępowania to: pierwsza oferta powinna dawać duży margines ustępstw, należy ustępować ze wzajemnością, ustępstwa powinny być czynione małymi krokami. Każdą ofertę należy poprzeć argumentami.

**Kontrakt końcowy** powinien być opracowany na piśmie i zawierać: wszystkie ustalenia, warunki realizacji umowy, osoby odpowiedzialne za jego realizację, warunki zerwania umowy.

#### 4.3.5. Proces negocjacyjny według L. Zbiegień-Maciąg

L. Zbiegień-Maciąg opisuje sześć faz procesu negocjacji, do których zalicza<sup>36</sup>:

1. Faza 0, czyli zaistnienie sporu.
2. Faza I, czyli organizowanie akcji negocjacyjnej.
3. Faza II, czyli przygotowanie spotkania negocjacyjnego.
4. Faza III, czyli negocjowanie.
5. Faza IV, czyli dochodzenie do zgody.
6. Faza V, czyli całkowite rozwiązanie konfliktu i zakończenie rozmów.

**Zaistnienie sporu** obejmuje ocenę sytuacji konfliktowej, określenie: kosztów sporu, strat, związków sporu z przeszłością, stosunków z drugą stroną, możliwe następstwa dla przyszłych stosunków.

**Organizowanie akcji negocjacyjnej** to: ocena silnych i słabych stron własnych i drugiej strony, szacowanie siły, emocji, racji przekonań własnych i drugiej strony, określenie celów zamierzeń, ambicji własnych i drugiej strony.

**Przygotowanie spotkania negocjacyjnego** polega na wyborze zespołu negocjacyjnego i określeniu pełnionych w tym zespole ról, przygotowanie scenariusza negocjacyjnego, kalendarza spotkań.

**Negocjowanie.** Na tym etapie należy zwrócić uwagę na: stosowanie odpowiedniej argumentacji, kontrargumentacji, dbanie o sekwencyjność zachowań negocjacyjnych, unikanie niepotrzebnych odroczeń, impasów, zrywania roz-

---

<sup>36</sup> L. Zbiegień-Maciąg, *Taktyki i techniki negocjacyjne*, Uczelniane Wydawnictwa Naukowo-Dydaktyczne, Kraków 2001, s. 13 – 14.

mów. Zachowania negocjacyjne mają na celu: wybadanie partnera, wysondowanie jego poglądów, intencji, emocji, wzajemne oddziaływanie zachowaniem, poglądami, emocjami, posunięcia taktyczne zbliżające do zakończenia rozmów.

**Dochodzenie do zgody** to: intensywne poszukiwanie ostatecznego rozwiązania, ustalenie wspólnych punktów widzenia, zajmowanie się sprawami istotnymi, odsuwanie na bok tych mało istotnych, zbliżanie stanowisk, chęć zakończenia sporu.

**Faza ostatnia**, czyli całkowitego rozwiązania konfliktu i zakończenia rozmów negocjacyjnych, obejmuje: zawarcie umowy, kontraktu, podpisanie dokumentów.

Proces negocjacyjny może przejść przez kilka cykli negocjacyjnych, pełnych lub niepełnych, tworząc tzw. *spiralę negocjacyjną*.

#### 4.3.6. Proces negocjacyjny według P. Casse'a

P. Casse opisuje sześć faz negocjacji. Są to<sup>37</sup>:

1. Faza przedwstępna.
2. Faza wstępna.
3. Faza projektowa.
4. Faza decyzyjna.
5. Faza wykonawcza.
6. Faza finalna.

**Faza przedwstępna** obejmuje: przygotowanie do negocjacji, zbieranie informacji, wybór negocjatorów. Trzy podstawowe zadania negocjatorów to: określenie celów, wybór strategii oraz przemyślenie (wstępne wyobrażenie) przebiegu negocjacji. Należy oszacować dwa rodzaje celów: cel minimalny, który określa minimum tego, na co możesz przystać; cel idealny, który określa maksimum tego, czego możesz oczekiwać. Od próby realizacji celu idealnego rozpoczyna się negocjacje. Cel minimalny uwzględnia się pod koniec prowadzonych rozmów, wyznacza granicę, poza którą negocjacje tracą sens. Opracowanie strategii to zaplanowanie poszczególnych posunięć. P. Casse wyróżnia trzy główne strategie: współpracy, konfrontacji i analityczną. **Strategia współpracy** zakłada osiągnięcie korzystnego i sprawiedliwego dla obu stron porozumienia, cechuje ją zaufanie do drugiej strony, w razie konieczności możliwość przyjęcia kompromisu, występuje odwoływanie się do wspólnych racji i zgodności interesów. **Strategię konfrontacji** cechuje: chęć odniesienia zwycięstwa za wszelką cenę, brak zaufania do drugiej strony, nieustępliwość w prowadzeniu rozmów. **Strategia analityczna** zakłada, że negocjujące strony nie walczą, a rozwiązują problemy, poszukując odpowiedzi na trzy pytania: jakie są fakty? (sytuacja), o co nam chodzi? (cele), jak osiągnąć cele w taki sposób, aby każdy był zadowolony? (warianty). Mode-

<sup>37</sup> P. Casse, *Jak negocjować*, Zysk i S-Ka, Poznań 1996.

lem strategii jest schemat uwzględniający następujące zagadnienia: NAPO, ustępstwa możliwe do zaakceptowania i postawę wobec drugiej strony. Termin NAPO ma dwa znaczenia, NAPO1 to Najlepsza Alternatywa dla Porażki, NAPO2 to Najlepsza Alternatywa dla Porozumienia. NAPO pozwala: realistycznie ocenić cel idealny, wyznaczyć poziom oczekiwań, zwiększa poczucie pewności podczas negocjacji.

**Faza wstępna**, czyli pierwszy kontakt i pierwsze wrażenie. Następuje pierwszy kontakt negocjujących stron, wzajemne poznanie i ocenianie, próba uzyskania jak najwięcej informacji o drugiej stronie. Omawiany jest proces negocjacji.

**Faza projektowa**, czyli konfrontacji. Podczas tej fazy są wyrażane opinie negocjujących stron, ujawniają się różnice zdań i punktów widzenia, oczekiwań. Następuje przedstawienie własnego stanowiska poparte argumentami oraz poznanie stanowiska i wysłuchanie kontrargumentów oponenta.

**Faza decyzyjna**, czyli uzgodnień, polega na: ustanowieniu, przestrzeganiu reguł efektywnego negocjowania. Jest to czas uzgodnień, przetargów, kompromisów.

**Faza wykonawcza**, czyli rozwiązań, obejmuje przygotowanie porozumienia. Strony już znają swoje stanowiska i starają się rozwiązać problemy „krok po kroku”. Od czasu do czasu należy podsumować dokonania, sprawdzać własne oceny, dbać o poczucie wspólnej satysfakcji.

**Faza finalna**, czyli podsumowanie przeprowadzonych negocjacji, obejmuje: kontrolę oraz praktyczną realizację porozumienia, utrzymywanie dalszych kontaktów z drugą stroną, wyciągnięcie wniosków z doświadczeń, wzbogacenie własnej wiedzy i umiejętności.

## Rozdział 5.

# STYLE NEGOCJOWANIA

### Z tego rozdziału dowiesz się:

- Co rozumiemy przez styl negocjowania?
- Jakie są podstawowe typologie stylów negocjowania?
- Na czym polega rywalizacyjny, a na czym kooperacyjny styl negocjacji?
- Jakie są cechy charakterystyczne stylu miękkiego, twardego, a jakie rzeczowego?
- Jakie są główne zasady prowadzenia negocjacji w stylu rzeczowym?
- Jakie style negocjowania rozważa W. Mastebroek?
- Jakie style negocjowania otrzymamy, uwzględniając wymiar współpraca-walka oraz aktywność-bierność?
- Jakie znamy style negocjowania oparte na cechach charakteru?
- Jakie style negocjowania definiuje T.A. Warschow?

### 5.1. Uwagi wstępne

Przez styl negocjowania należy rozumieć ogólny sposób postępowania i zachowania w procesie negocjacji. Jest on jednym z czynników umożliwiających realizowanie strategii przyjętej w czasie rozmów. Określa sposób zachowania się negocjatora i odpowiada na pytanie *jak* osiągnąć planowany rezultat. Ma bezpośredni wpływ na jakość i postawę kontaktów interpersonalnych. W przypadku gdy działania w czasie procesu negocjacji nie przynoszą zamierzonych rezultatów, wymaga aktywnej postawy i dokonywania korekt w sposobie negocjowania. Każdy posiada swój własny styl negocjowania, zależny od: psychiki, osobowości, poglądów, nastawienia do siebie i innych, doświadczeń nabytych w kontaktach z innymi<sup>1</sup>. Wybór sposobu prowadzenia rozmowy zależy również od konieczności dopasowania się do stylu oponenta. Styl negocjacji, traktowany jako sposób realizacji strategii, jest uwarunkowany: konkretną sytuacją negocjacyjną, fazami negocjacji,

---

<sup>1</sup> Według T. A. Warschowa, styl stanowi odzwierciedlenie nas samych, jest tak indywidualny i unikalny, jak podpis czy odcisk palca. Por.: T. A. Warschow, *Winning by Negotiation*, McGraw Hill Book, New York 1990, s. 11.

wyznaczonymi celami, składem zespołu negocjacyjnego, presją czasu, sytuacją zewnętrzną towarzyszącą rozmowom.

W literaturze spotykamy bogactwo typologii stylów negocjacji. Badania nad stylami negocjacji są prowadzone w ramach takich dyscyplin, jak: ekonomia, zarządzanie, socjologia, psychologia, historia, teoria podejmowania decyzji.

Niniejszy rozdział stanowi przegląd koncepcji stylów negocjacji. Wybór typologii jest uzależniony od: popularności występowania poszczególnych typologii w literaturze, ich użyteczności w praktyce oraz chęci przedstawienia możliwie dużego spektrum podejść do tego zagadnienia. Zwracamy uwagę na: atrybuty niezbędne do dokonania niezbędnych klasyfikacji, charakterystykę poszczególnych stylów oraz konsekwencje wynikające ze stosowania danego stylu podczas prowadzenia rozmów. Tam, gdzie jest to możliwe, podajemy związki zachodzące między stylami wyróżnionymi w ramach podanych koncepcji. Jednak bezpośrednie porównanie typologii jest niemożliwe ze względu na zróżnicowany charakter czynników biorących udział w ich opisie.

Przedstawione koncepcje zmierną z jednej strony do opisu procesu negocjacji przez style negocjowania, a z drugiej strony do sformułowania określonych zaleceń czy zasad, których przestrzeganie mogłoby doprowadzić do efektywnych rozmów. Badacze, w wielu wypadkach, dokonali nie tylko klasyfikacji stylów, ale opracowali metody ich pomiaru, opisali przydatność każdego z nich w różnych sytuacjach oraz zbadali ich naturę. W zasadzie, w ramach każdej z omówionych koncepcji, można wskazać tzw. „modelowy”, czyli wzorcowy styl negocjacji<sup>2</sup>.

Autorzy często opisują style negocjacji, wykorzystując jedno-, dwu- lub wielowymiarowy model interakcji, przy czym wymiarom i poszczególnym stylom są nadawane różne nazwy. W najprostszym jednowymiarowym modelu bazującym na zasadzie, że negocjacje zawierają elementy współpracy i walki, wyróżnia się styl kooperacyjny oraz rywalizacyjny. Ujęcie jednowymiarowe zbytnio upraszcza naturę negocjacji, choć inspiruje do dalszych rozważań. Dodanie kolejnych wymiarów wzbogaca analizę stylów negocjacji. Do typologii stylów negocjowania, opartych na dwóch wymiarach, należą koncepcje: M. A. Rahima mająca źródło w teorii konfliktów, W. Mastenbroeka uwzględniająca wzajemne zależności oraz różne interesy, J. Szaban badająca związki pomiędzy współpracą lub walką oraz aktywność i bierność czy typologia oparta na cechach charakteru. Najbardziej popularną obecnie typologią stylów negocjacji jest propozycja R. Fishera, W. Ury'ego, B. Pattona wyróżniająca trzy style negocjacji: miękki, twardy i zasadniczy. Na uwagę zasługują także mniej znane, ale ciekawe propozycje T.A. Warschowa oraz K. i S. Albrechta.

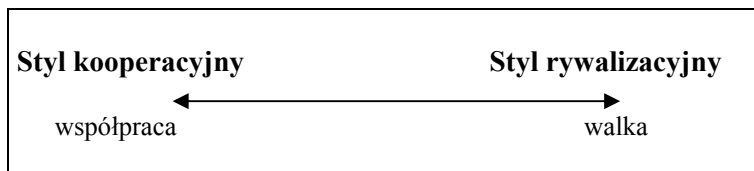
---

<sup>2</sup> Charakterystyki niektórych typologii stylów negocjacyjnych zawiera również praca: A. Kozina, *Styl negocjowania – analiza porównawcza*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, nr 561, 2001, s. 73 – 91; E. Roszkowska, *Styl negocjacji – analiza zagadnienia*, „Optimum. Studia Ekonomiczne”, nr 4(20), 2003, s. 133-156; J. Kamiński, *Modele procesów negocjacji*, „Optimum. Studia Ekonomiczne”, nr 1(5), 2000, s. 60 – 62. Na kulturowe zróżnicowanie stylów negocjowania zwraca uwagę J. Kamiński, *Negocjowanie: techniki rozwiązywania konfliktów*, Poltext, Warszawa 2003 s. 153 – 167.

## 5.2. Rywalizacyjny i kooperacyjny styl negocjacji

Analiza kontinuum współpraca – walka jest punktem wyjścia opisu dwóch głównych stylów negocjacji: rywalizacyjnego oraz współpracy. Podejście odpowiadające walce określa się jako styl rywalizacyjny, a współpracy jako styl kooperacyjny (zob.: schemat 5.1.).

### Schemat 5.1. Style negocjacji na podstawie kontinuum walka-współpraca



Źródło: Opracowanie własne.

**Styl rywalizacyjny (dystrybucyjny)** cechuje: chęć uzyskania jak największych korzyści kosztem strat poniesionych przez drugą stronę, skłonność do dominacji, składanie twardych żądań, przejawianie braku elastyczności, apelowanie i oddziaływanie na uczucia, ukrywanie niewygodnych informacji, wywieranie presji, nacisków na drugą stronę, niedostrzeganie jej potrzeb. Mogą mu towarzyszyć zachowania nieetyczne, tj.: podstęp, nieuczciwe chwyt, agresja<sup>3</sup>. Stosowanie tego stylu silnie wpływa na emocje drugiej strony, powodując uczucie przegranej lub wykorzystania, co nie sprzyja budowaniu trwałych relacji między negocjatorami. Wybór stylu rywalizacyjnego może być związany z wyborem strategii konfrontacji. Towarzyszy często *negocjacjiom dystrybucyjnym*, czyli takim, gdzie dochodzi do podziału, mianowicie dystrybucji określonego dobra. Styl ten jest wskazany w sytuacjach, gdy strona posiada przewagę nad oponentem.

**Styl kooperacyjny (integracyjny)** cechuje: wspólne rozwiązywanie problemu, składanie drugiej stronie propozycji możliwych do zaakceptowania, przejawianie elastyczności, ustępliwości, racjonalność argumentów, wrażliwość na potrzeby drugiej strony, chęć utrzymania dobrych stosunków. Można mówić tutaj zarówno o strategii, jak i stylu kooperacyjnym. Styl kooperacyjny jest zazwyczaj utożsamiany ze stylem rzeczowym<sup>4</sup>. Towarzyszy często *negocjacjiom integracyjnym*, czyli takim, gdzie dochodzi do takiego rozwiązania konfliktu interesów, satysfakcjonu-

<sup>3</sup> Przez niektórych autorów jest utożsamiany ze stylem twardym.

<sup>4</sup> Czasem jednak styl kooperacyjny może odpowiadać stylowi miękkiemu, np. w sytuacji, gdy strony dążą do utrzymania przyjaznej atmosfery za cenę zbyt dużych ustępstw. M. Mastenbroek zwraca uwagę na pewne zagrożenia, które niesie tzw. *paradoks współpracy*. Ma on miejsce, kiedy jedna ze stron, w nadziei na otwarte i szczerze rozmowy, na wstępie prezentuje atrakcyjną ofertę, a druga pospiesznie to wykorzystuje i stara się na tej podstawie osiągnąć największe korzyści własne. Prowadzi to do tego, że strona pierwsza może poczuć się oszukana, co w konsekwencji doprowadza do negocjacji rywalizacyjnych lub zerwania rozmów.

jącego obie strony. Styl ten wskazany jest w sytuacjach, gdy strony posiadają symetryczny status.

Styl: rywalizacyjny i współpracy nawiązują do trzech głównych orientacji wobec sytuacji negocjacyjnej: przegrany – przegrany, wygrany – przegrany oraz wygrany – wygrany.

**Przegrany – przegrany.** Celem negocjacji jest zwycięstwo, zniszczenie przeciwnika nierzadko własnym kosztem. W takich negocjacjach wprowadza się napięcie, stosuje się oszustwa, manipulacje, groźby.

**Wygrany – przegrany.** Celem negocjacji jest zwycięstwo, a nie rozwiązanie problemu. Druga strona postrzegana jest jako wróg, którego należy pokonać. Stosunek do niego nacechowany jest niechęcią, nieufnością, a nawet agresją. W trakcie rozmów stosuje się groźby i zastraszanie jako metody wymuszania jednostronnych ustępstw, żąda się podporządkowania i uległości jako warunków zawarcia porozumienia, wprowadza się w błąd i używa metod manipulacyjnych, ukrywa prawdziwe motywy i intencje, żądając wyjawienia ich przez drugą stronę.

**Wygrany – wygrany.** Celem negocjacji jest realizowanie własnych potrzeb, ale z uwzględnieniem potrzeb partnera negocjacji, co prowadzi do uzyskania porozumienia satysfakcjonującego obie strony. W czasie rozmów strony czynią ustępstwa w celu utrzymania przyjaznej atmosfery, traktują się z szacunkiem bez okazywania przewagi czy lekceważenia. W takich negocjacjach nie wprowadza się napięcia, nie stosuje pułapek i oszustw. Obie strony koncentrują się na analizie problemu i jego aspektów, a nie na przygotowywaniu ataku lub obrony.

Styl rywalizacyjny może odpowiadać nastawieniu negocjacyjnemu typu wygrany – przegrany lub przegrany – przegrany, natomiast styl współpracy jest utożsamiany z nastawieniem negocjacyjnym typu wygrany – wygrany.

### 5.3. Typologia stylów negocjowania w ujęciu teorii konfliktów

Traktując negocjacje jako metodę rozwiązywania konfliktów, proces negocjacji opisuje się przez style ich rozwiązywania. Przypomnijmy, że najbardziej rozpowszechniona typologia stylów rozwiązywania konfliktów oparta jest na dwóch wymiarach, które można określić jako stopień skoncentrowania na własnych interesach i interesach drugiej strony. Są to: współpraca, uleganie, rywalizacja, unikanie oraz kompromis<sup>5</sup>:

**Współpraca** – wysokie zainteresowanie sobą i innymi. Uczestnicy negocjacji działają razem na rzecz maksymalizacji wspólnego wyniku.

---

<sup>5</sup> Por.: M. A. Rahim, *Measures of Styles of Handling Interpersonal Conflict*, „Academy of Management Journal”, Vol. 26, No. 2, 1983, s. 369; R. Rządca, P. Wujec, *Negocjacje*, PWE, Warszawa 1998, s. 19 – 23; J. Kamiński, *Modele procesów negocjacji*, „Optimum. Studia Ekonomiczne”, nr (1), 2000, s. 60 – 62.



**Uleganie** – niskie zainteresowanie sobą i wysokie innymi. Jedna ze stron dąży do usatysfakcjonowania drugiej strony, koncentrując się, zamiast na swoich interesach, na interesach drugiej strony.

**Rywalizacja** – wysokie zainteresowanie sobą i niskie zainteresowanie innymi. Ten styl jest związany z orientacją wygrany – przegrany. Polega na dążeniu do osiągnięcia dominacji przez jedną ze stron, przy jednoczesnym ignorowaniu oczekiwań drugiej strony.

**Unikanie** – niskie zainteresowanie sobą i innymi. Obie strony starają się unikać konfliktu. Strony negocjacji nie dążą do realizacji własnych celów i nie wykazują zainteresowania celami drugiej strony.

**Kompromis** – umiarkowany w stosunku do siebie i innych. Obie strony idą na wzajemne ustępstwa. Decydują się na kompromis, co oznacza, że nie ma strony wygrywającej i przegrywającej.

#### 5.4. Typologia stylów negocjowania w ujęciu R. Fischera, W. Ury'ego, B. Patonna

Jest to jedna z najbardziej popularnych typologii, obejmująca trzy następujące style negocjacji: miękki, twardy, rzeczowy<sup>6</sup>.

**Styl miękki** polega na tym, by dostrzegać różne aspekty prowadzonych rozmów i tak układać ostateczną umowę, by przyniosła korzyść wszystkim. Uczestnicy negocjacji są uważani za przyjaciół, do których negocjator ma zaufanie. Zarówno problem, jak i ludzie są traktowani bardzo delikatnie. Negocjator dąży do utrzymania dobrych stosunków i uniknięcia konfrontacji nawet za cenę ustępstw, czasem szuka jednego rozwiązania aprobowanego przez drugą stronę. Skłonny jest nawet przyjmować jednostronne straty dla dobra porozumienia czy poddać się presji. Składa oferty, ujawniając dolną granicę tego, co może zaakceptować. Często jednak kończy spór z poczuciem, że został wykorzystany i jest mu przykro.

**Styl twardy** można określić jako walkę, w której druga strona jest odbierana – jako przeciwnik, do którego negocjator nie ma zaufania, różnica stanowisk – jako konflikt, głównym celem – zwycięstwo, a sposób i środek osiągnięcia celu – jako siła i przewaga. Negocjator dąży do uzyskania jak największych korzyści, wygranej za wszelką cenę kosztem strat poniesionych przez drugą stronę, przy czym często wygrana jednej strony wiąże się z przegraną strony przeciwnej. Zarówno problem, jak i ludzie są traktowani twardo. Negocjator żąda ustępstw jako warunku podtrzymania kontaktu czy prowadzenia rozmów, forsuje jedno rozwiązanie korzystne dla siebie. Nalega na całkowite przyjęcie stawianych propozycji, może nawet stosować groźby lub wywierać presję na drugą stronę. Ukrywa dolną granicę tego, co jest w stanie zaakceptować. Często negatywnie wpływa

---

<sup>6</sup> Zob.: R. Fiszler, W. Ury, B. Patton, *Dochodząc do TAK. Negocjowanie bez poddawania się*, PWE, Warszawa 1996.

na emocje drugiej strony, co nie sprzyja budowaniu długotrwałych pozytywnych relacji między stronami.

**Styl rzeczowy** jest to metoda negocjacji oparta na zasadach opracowanych w ramach Harwardzkiego Projektu Negocjacyjnego<sup>7</sup>. Polega ona na podejmowaniu decyzji w poszczególnych kwestiach, opierając się na zasadach, czyli na „meritum”. Poleca poszukiwanie wspólnych korzyści, a w razie konfliktu rozstrzygnięcie go na podstawie kryteriów obiektywnych<sup>8</sup>. Metoda ta jest „twarda” w stosunku do problemu, a „miękka” w stosunku do ludzi. Jest to, według R. Fiszera i W. Ury’ego: *metoda negocjacji zaprojektowana specjalnie po to, aby osiągnąć mądry wynik efektywnie i polubownie*<sup>9</sup>. Proces negocjacji jest procesem poszukiwania optymalnego rozwiązania, które pogodzi interesy obu stron. Uczestnicy rozwiązują wspólny problem, a celem jest osiągnięcie rozsądnego wyniku uzyskanego sprawnie i w dobrej atmosferze, opartego na kryteriach niezależnych od subiektywnych życzeń. Ten rodzaj stylu cechuje delikatność wobec ludzi, a twardość wobec problemu. Negocjator przekonuje, ale jest również otwarty na przekonania. Jest w stanie zaakceptować zasadne argumenty, lecz nie ulega presji. Unika formułowania dolnej granicy akceptacji. Cztery główne złote zasady prowadzenia negocjacji w stylu rzeczowym to<sup>10</sup>:

1. Oddziel ludzi od problemu.
2. Skoncentruj się na interesach, a nie stanowiskach.
3. Staraj się znaleźć możliwości dające korzyści obu stronom.
4. Nalegaj na stosowanie obiektywnych kryteriów.

### **Oddziel ludzi od problemu – nie mieszaj swego stosunku do negocjowanego zagadnienia ze stosunkiem do negocjatorów.**

Zawsze należy pamiętać, że ludzie wciąż pozostają ludźmi, pomimo prowadzonych negocjacji. Kierują się: emocjami, uczuciami, posiadają głęboko zakorzenione wartości, różnią się światopoglądem i środowiskiem, z którego się wywodzą. W czasie negocjacji należy poświęcić dużo uwagi ocenie czysto ludzkich cech naszych rozmówców. Nie należy emocji związanych z rozwiązywaniem problemu i samym problemem przenosić na osoby, z którymi negocjujemy. Warto rozpoznać i zrozumieć emocje własne oraz drugiej strony, nie ukrywać emocji, nie atakować,

---

<sup>7</sup> Zob.: R. Fiszera, W. Ury, B. Patton, *Dochodząc do TAK. Negocjowanie bez poddawania się*, PWE, Warszawa 1996. W tej pracy odpowiedź autorów na pytanie, czy stosować miękki czy twardy styl negocjacji brzmi: *Żaden z nich. Zmień grę*. Ten trzeci sposób negocjowania – ani twardy, ani miękki, a raczej jednocześnie twardy i miękki, to właśnie styl rzeczowy.

<sup>8</sup> Styl rzeczowy jest wzorcowym, najbardziej rozpowszechnionym, najczęściej zalecanym do stosowania stylem negocjacji.

<sup>9</sup> R. Fiszera, W. Ury, B. Patton, *Dochodząc do TAK. Negocjowanie bez poddawania się*, PWE, Warszawa 1996, s.40.

<sup>10</sup> Szczegółowe omówienie zasad prowadzenia negocjacji w stylu rzeczowym można znaleźć w: R. Fiszera, W. Ury, B. Patton, *Dochodząc do TAK. Negocjowanie bez poddawania się*, PWE, Warszawa 1996.

lecz słuchać mówiącego i pozwolić mu wypowiedzieć się do końca, nie reagować na wybuchy emocjonalne, gdyż powoduje to utratę samokontroli oraz twarzy.

Każdy negocjator posiada dwie grupy interesów dotyczące przedmiotu rozmów oraz związane ze stosunkami z drugą stroną. Należy unikać pomieszania osób i spraw oraz utożsamiania osoby ze sprawą, czy przenoszenia wyobrażenia lub uprzedzeń z osoby na dyskutowany problem. Ważnym zagadnieniem jest również dążenie do zrozumienia punktu widzenia drugiej strony oraz jasne przedstawienie własnego punktu widzenia.

Podstawą sukcesu jest percepcja, czyli sposób widzenia rzeczywistości przez każdą ze stron. Tworzy to problem w negocjacjach, ale otwiera zarazem drogę do jego rozwiązania. Powstające często konflikty wynikają nie z obiektywnych przyczyn, lecz rodzą się w ludzkich umysłach. Należy starać się zrozumieć oponenta, nie domyślać się jego intencji na podstawie własnych słów, obaw, czy obwiniać go za własne problemy. Warto postawić się w sytuacji drugiej strony oraz pamiętać, że ludzie mają tendencję do widzenia tego, co chcą. Przy czym, zrozumienie postrzegania problemu przez drugą stronę nie oznacza automatycznie jego akceptacji, a ma służyć jedynie: wzbogaceniu własnej perspektywy postrzegania zagadnienia, łagodzeniu negatywnych emocji i naprowadzeniu na wspólne rozwiązanie problemu. Ujawnienie różnic i dyskusja powinny być realizowane w uczciwy i przyjazny sposób, bez wzajemnego zrzucania winy na różnice w postrzeganiu.

Podczas prowadzenia rozmów jest ważna efektywna komunikacja. Należy uważnie słuchać i starać się wyjaśniać własne wątpliwości, propozycje formułować jasno, zrozumiale i tak, by były spójne z systemem wartości drugiej strony. Niesłuchanie się prowadzi do złej interpretacji i źle odebranych emocji, niezrozumienia przez drugą stronę.

Niewskazane jest komentowanie wypowiedzi partnera, ponieważ utrudni to właściwe zrozumienie jego wypowiedzi. Mówienie o sobie i przedstawianie wpływu negocjacji na własne odczucia jest znacznie skuteczniejsze niż komentowanie zachowania drugiej strony.

Warto też budować stosunki umożliwiające współpracę, osobista znajomość drugiej strony pomaga niejednokrotnie w prowadzeniu rozmów.

**Koncentruj się na interesach, a nie na stanowiskach.** Należy odróżniać interesy od stanowisk (pozycji) stron. *Pozycja jest określonym żądaniem, jakie jedna strona stawia drugiej, interesem jest to, czego każda strona rzeczywiście potrzebuje*<sup>11</sup>. Zwykle w trakcie negocjacji stanowisko strony zostało skonkretyzowane, ale interesy leżące u jego podstaw pozostały ukryte i nieznane oponentowi. W rozpoznaniu interesów można posłużyć się dwoma technikami:

- Pytanie: *dlaczego?* Postaw się w położeniu drugiej strony i spróbuj ustalić, co sprawiło, że przyjęła ona takie, a nie inne stanowisko;
- Pytanie: *dlaczego nie?* Zastanów się nad wyborem drugiej strony. Jednym z najbardziej użytecznych sposobów odkrycia interesów jest przede

---

<sup>11</sup> M. H. Bazerman, M. A. Neale, *Negocjując racjonalnie*, Polskie Towarzystwo Psychologiczne, Olsztyn 1997, s. 77.

wszystkim zidentyfikowanie: decyzji, o jaką według drugiej strony prosisz ich, a następnie zadanie sobie pytania, dlaczego tej decyzji nie podjęli, jakie interesy stanęły temu na przeszkodzie?

Należy pamiętać, że w negocjacjach zwykle każda ze stron ma wiele interesów. Powszechnym błędem, popełnianym w trakcie negocjacji, jest przyjmowanie założenia, że druga strona ma takie same interesy, jak nasze. Najważniejsze interesy wynikają z potrzeb ludzkich. Poszukując interesów kryjących się za stanowiskiem oponenta, warto koncentrować się przede wszystkim na tym, co motywuje wszystkich ludzi. Jeżeli można zaspokoić te podstawowe interesy, to szanse na zawarcie porozumienia znacznie wzrastają.

Trzeba zdefiniować problem, zanim zaproponujemy jego rozwiązanie. Należy również mówić o interesach, gdyż interesy drugiej strony są częścią problemu, który przez negocjacje chcemy rozwiązać. Warto być otwartym na nowe pomysły, elastycznym w poszukiwaniu rozwiązań, nie trzymać się sztywno danych ofert. Poszczególne oferty należy traktować jako tylko jedno z możliwych rozwiązań, trzeba być otwartym na nowe propozycje strony przeciwnej. Oferty można zmieniać, problemu nie. W prowadzeniu rozmów na podstawie interesów autorzy zalecają<sup>12</sup>:

- jasno i szczegółowo omawiać interesy;
- pamiętać, że interesy drugiej strony są tak samo ważne, jak własne;
- być konkretnym, ale i elastycznym w rozmowach;
- postępować twardo w stosunku do problemu, miękko w stosunku do ludzi;
- dokonywać krótko- i długookresowych skutków własnych poczynań.

**Staraj się znaleźć możliwości dające korzyści obu stronom** – wymyślaj możliwie wiele wariantów rozwiązania. Należy poszukiwać wielu możliwości niosących korzyści dla obu stron, wielu rozwiązań problemu. Istnieją cztery przeszkody w procesie tworzenia opcji korzystnych dla obu stron:

- przedwczesna ocena;
- poszukiwanie jednej, jedynej odpowiedzi;
- założenie, że dzielone dobro ma stałą wielkość;
- myślenie, że rozwiązanie ich problemu to ich problem.

Umiejętność wymyślania możliwości wyboru jest jedną z największych zalet, które może posiadać negocjator. Twórcze rozwiązanie w negocjacjach wymaga oddzielenia fazy tworzenia nowych pomysłów od ich oceny, gdyż osądy wpływają hamująco na proces kreatywnego myślenia.

Proces kreatywności można także zintensyfikować przez:

- przechodzenie od ogółu do szczegółu i z powrotem;
- patrzeć na problem z różnych punktów widzenia;
- rozbijanie problemu na mniejsze – prowadzenie rozmów etapami.

---

<sup>12</sup> Zob.: R. Fiszer, W. Ury, B. Patton, *Dochodząc do TAK. Negocjowanie bez poddawania się*, PWE, Warszawa 1996.

Wspólne korzyści można znaleźć, gdy uda się określić wspólne interesy, a zidentyfikowanie rozbieżności pozwoli określić, czy na ich podstawie możliwe jest zawarcie porozumienia. Należy starać się ułatwić drugiej stronie podjęcie oczekiwanej przez nas decyzji. Wskazane jest tworzenie takich możliwości, których wybór będzie niemal „oczywisty”, a ich konsekwencje akceptowane przez naszego oponenta<sup>13</sup>.

**Nalegaj na stosowanie obiektywnych kryteriów.** Przy omawianiu ważnego problemu warto przyjąć „punkt odniesienia”, którym mogą być obiektywne kryteria oceny rozwiązań, niezależne od woli stron biorących udział w negocjacjach. Kryteria te powinny być omówione i przyjęte do wiadomości przez strony sporu. Można odwoływać się do: precedensu, warunków rynkowych, przepisów prawnych czy innych, wcześniej zawartych, kontraktów. Zadaniem ich reguł jest: zmniejszenie presji, konfliktu, stanowienie równych prawa dla obu stron oraz spojrzenie z pozycji równowagi na dyskutowany problem, bez przywilejów żadnej ze stron. Największą zaletą kryteriów obiektywnych jest fakt, iż łatwiej prowadzić takie negocjacje, niż eskalację żądań. Kryteria te tworzymy, znajdując standardy będące podstawą dalszych decyzji, standardy niezależne od woli stron. Pewną odmianą tej zasady jest tworzenie uczciwej procedury osiągnięcia porozumienia.

Negocjowanie na podstawie obiektywnych kryteriów sprowadza się do trzech punktów:

- traktowanie każdego zagadnienia jako procesu wspólnego poszukiwania kryteriów obiektywnych;
- otwartość na propozycje drugiej strony wskazujące, które ze standardów są najlepsze i jak je zastosować;
- niepoddawanie się presji, a tylko zasadom.

Porównanie trzech stylów negocjacji: miękkiego, twardego oraz rzeczowego negocjacji zawiera tabela 5.1.

Porozumienie nazwiemy „mądrym”, jeżeli umożliwia ono realizację uzasadnionych interesów stron w maksymalnym stopniu, sprawiedliwie rozwiązuje konflikt interesów, prowadzi do polepszenia, a przynajmniej nie do niszczenia stosunków między stronami, jest trwałe oraz bierze pod uwagę interesy społeczności. Wybrana przez negocjatora metoda negocjacji powinna prowadzić właśnie do takiego „mądrego porozumienia”, jeśli tylko porozumienie jest możliwe.

W większości przypadków, negocjujące strony są w stanie osiągnąć najlepsze wyniki, tzn. osiągnąć „mądre porozumienie”, nie przez konfrontację, ale przez współpracę. Jednak przyjęcie kooperacji jako jedynej, możliwej strategii stwarza możliwość gry „nie fair”, co w rezultacie może doprowadzić do uzyskania nadmiernych korzyści. Strategia kooperacji może być nieodpowiednia, gdy mamy do czynienia z agresywnym oponentem, który odmawia współpracy. Zadaniem negocjatora jest znalezienie odpowiedniej proporcji między obydwoma elemen-

---

<sup>13</sup> Zob.: R. Fiszer, W. Ury, B. Patton, *Dochodząc do TAK. Negocjowanie bez poddawania się*, PWE, Warszawa 1996.

tami. *Negocjacje to dynamiczna równowaga między walką a współpracą*<sup>14</sup>. Zachowanie tych odpowiednich proporcji daje, według R. Fischera, W. Ury'ego, B. Pattona, stosowanie stylu rzeczowego.

**Tabela 5.1. Porównanie stylu miękkiego, twardego i rzeczowego**

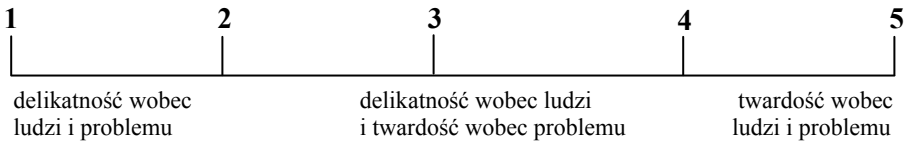
Styl miękki	Styl twardy	Styl rzeczowy
Uczestnicy negocjacji są przyjaciółmi.	Uczestnicy negocjacji są wrogami.	Uczestnicy negocjacji są stronami rozwiązującymi wspólny problem.
Ufaj innym.	Nie ufaj innym.	Postępuj niezależnie od zaufania.
Bądź delikatny wobec ludzi. Bądź delikatny wobec problemu.	Bądź twardy wobec ludzi. Bądź twardy wobec problemu.	Bądź delikatny wobec ludzi. Bądź twardy wobec problemu.
Głównym celem jest ugoda.	Głównym celem jest zwycięstwo.	Głównym celem jest uzyskanie rozsądnego wyniku satysfakcjonującego obie strony.
Nalegaj na zawarcie ugody, porozumienia.	Nalegaj na przyjęcie twojego stanowiska.	<b>Nalegaj na przyjęcie obiektywnych kryteriów.</b> <b>Unikaj subiektywnych kryteriów.</b>
Szukaj jednego rozwiązania, aprobowanego przez drugą stronę.	Forsuj jedno rozwiązanie, korzystne dla ciebie.	Szukaj wielu możliwości, wybór decyzji zostaw na później.
Ustępuj dla podtrzymania kontaktów.	Żądaj ustępstw jako warunku podtrzymania kontaktów.	<b>Oddzielaj ludzi od problemu.</b>
Jeżeli istnieje potrzeba zmiany stanowiska, to zmień je.	Nie zgadzaj się na zmianę stanowiska.	<b>Koncentruj się na zadaniu, a nie na stanowisku.</b>
Składaj oferty.	Stosuj groźby wobec innych uczestników negocjacji.	Badaj stan interesów.
Odkrywaj dolną granicę tego, co możesz zaaprobować.	Ukrywaj dolną granicę tego, co możesz zaaprobować.	Unikaj formułowania dolnej granicy.
Przyjmij jednostronne straty dla dobra porozumienia.	Żądaj jednostronnych ustępstw jako warunku prowadzenia rozmów.	<b>Opracuj możliwości korzystne dla obu stron.</b>
Staraj się unikać walki woli.	Staraj się wygrywać walkę woli.	Staraj się osiągać rezultaty oparte na obiektywnych kryteriach.
Poddawaj się presji.	Wywieraj presję.	Przekonuj i bądź otwarty na przekonania. Ulegaj zasadnym argumentom, nie ulegaj presji.

Źródło: Na podstawie: R. Fiszer, W. Ury, B. Patton, *Dochodząc do TAK. Negocjowanie bez poddawania się*, PWE, Warszawa 1996, s. 43-44.

<sup>14</sup> W. Mastenbroek, *Negocjowanie*, PWN, Warszawa 1997, s. 39 – 123.



2. Jakie jest Twoje podejście do problemu i ludzi?

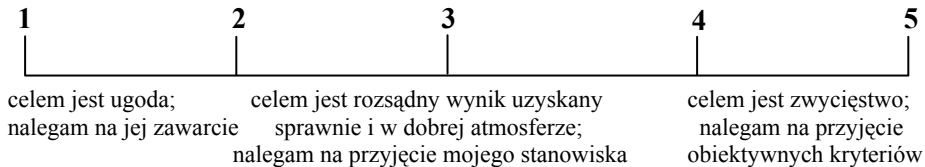


3. Jak dalece jesteś ufny w stosunku do uczestników negocjacji?



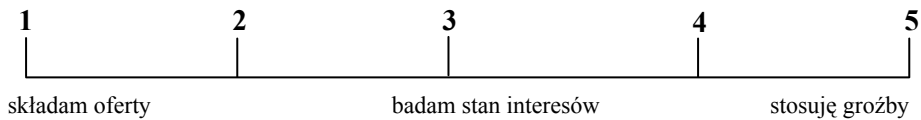
*Główny cel:*

4. W jaki sposób określisz główny cel negocjacji?

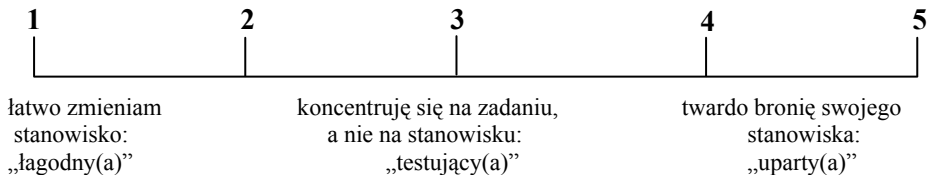


*Tendencje zachowań w sytuacjach konfliktowych:*

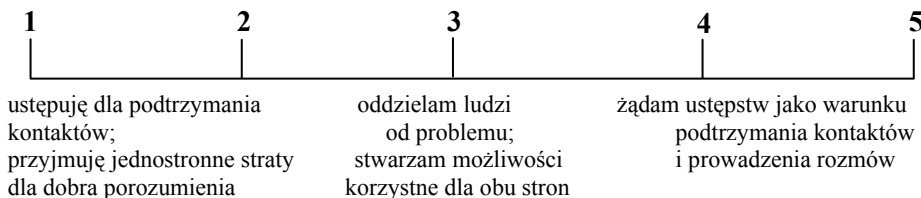
5. W jaki sposób reagujesz w sytuacji konfliktowej ?



6. Jak dalece jesteś skłonny(a) zmieniać swoje stanowisko?



7. Jaka jest Twoja skłonność do czynienia ustępstw?





8. Oceń stopień i rodzaj Twojego zaangażowania w poszukiwanie rozwiązania ?

1	2	3	4	5
szukam jednego rozwiązania aprobowanego przeze mnie		szukam wielu możliwości, jedną wybieram później		forsuję jedno rozwiązanie korzystne dla siebie

9. Jak dalece jesteś podatny(a) na presję, a jak dalece na dominowanie?

1	2	3	4	5
łatwo poddaję się presji: „uległy(a)”		przekonuję i jestem otwarty(a) na przekonania; ulegam zasadnym argumentom, a nie presji; zachowuję pewną równowagę		wywieram presję; usiłuję dominować

10. Jaki jest zakres ujawnienia Twojej dolnej granicy akceptacji?

1	2	3	4	5
ujawniam dolną granice akceptacji		unikam formowania dolnej granicy akceptacji		ukrywam dolną granice akceptacji

11. Jaki jest Twój stosunek do „walki woli”?

1	2	3	4	5
staram się unikać „walki woli”		staram się osiągnąć rezultaty oparte na kryteriach niezależnych od subiektywnych życzeń		staram się zwyciężyć w „walce woli”

Źródło: Opracowanie własne.

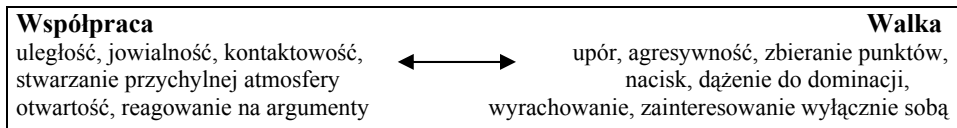
Podobny formularz można sporządzić dla oceny zachowania drugiej strony. Wykonanie takiego formularza oceny dla obu stron pozwala zorientować się w stylach negocjacji stosowanych przez obie strony. Zauważmy jednak, że ankieta jest narzędziem pozwalającym opisać styl negocjacji w sposób bardzo ogólny. Zdobyty tą drogą materiał nie pozwala na subtelne analizy czy oceny. Formularz oceny dociera niemal wyłącznie do wartości deklarowanych. Są to wartości, które funkcjonują przede wszystkim w sferze symbolicznej i dotyczą tego, jak negocjator myśli, a dokładniej, jak sądzi, że powinien myśleć, a w mniejszym stopniu, jak się zachowuje. Wartości deklarowane nie muszą pozostawać w pełnej zgodzie z wartościami realizowanymi przez negocjatora w życiowej praktyce. Oznacza to, że obraz wyłaniający się z ankiety może być wyidealizowany.

## 5.5. Typologia stylów negocjowania w ujęciu W. Mastenbroeka

Punktem wyjścia koncepcji modelu negocjacji W. Mastenbroeka jest stwierdzenie, że negocjowanie polega na umiejętności balansowania: *między wzajemną zależnością i różnymi interesami*<sup>15</sup>. Strony negocjują, ponieważ są współzależne, a współzależność implikuje wspólne interesy. Istotą modelu negocjacji jest uwzględnienie dwóch charakterystycznych wymiarów społecznego zachowania wywodzącego się ze wspólnego czynnika strukturalnego współzależności: wymiaru współpraca-walka oraz wymiaru sondowanie-unikanie.

Pierwszy z nich ma odpowiedzieć na pytanie: w jaki sposób negocjator radzi sobie z napięciem między współpracą i walką? Dwa bieguny zachowań w tym wymiarze to współpraca i walka. Styl w odniesieniu do wymiaru jest określany przez zakres, w jakim nastawienie i działania odzwierciedlają świadomość współzależności, współdziałania, a alternatywą jest dominacja oraz agresja (zob.: schemat 5.2.).

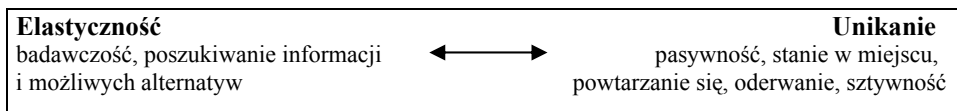
### Schemat 5.2. Zachowanie negocjacyjne: oś współpraca-walka



Źródło: W. Mastenbroek, *Negocjowanie*, PWN, Warszawa 1997, s. 119.

Drugi wymiar ma odzwierciedlać aktywne podejście do prowadzonych rozmów, rozumiane jako gotowość i elastyczność w poszukiwaniu rozwiązań przez np.: głośne myślenie, formułowanie wstępnych sugestii, otwartość na propozycje drugiej strony, poszukiwanie informacji. Odpowiada zatem na pytanie: jak dalece dociekliwy jest negocjator? Dwa bieguny zachowań określa się tutaj jako elastyczność i unikanie (zob.: schemat 5.3.).

### Schemat 5.3. Zachowanie negocjacyjne: oś elastyczność-unikanie



Źródło: W. Mastenbroek, *Negocjowanie*, PWN, Warszawa 1997, s. 119.

Połączenie dwóch wymiarów daje mapę negocjacyjną, przedstawioną na schemacie 5.4. Każdy z tych czterech biegunów reprezentuje jeden z następujących stylów negocjowania: walka, współpraca, unikanie oraz poszukiwanie<sup>16</sup>.

<sup>15</sup> W. Mastenbroek, *Negocjowanie*, PWN, Warszawa 1997, s. 118.

<sup>16</sup> Ibidem, s. 120.

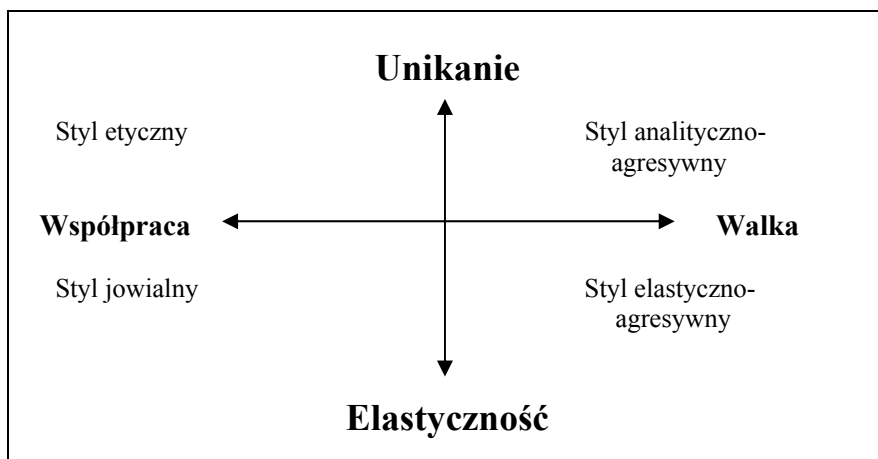
**Walka** – charakteryzuje się dochodzeniem do własnych interesów kosztem innych, odbywa się to często przez stosowanie i manifestowanie siły, atakowanie partnerów rozmów, toczy się pod pozorem stanowczości lub obrony punktu widzenia.

**Współpraca** – prowadzi często do ustępstw w przypadku sprzecznych interesów, zwraca się tutaj dużą uwagę na utrzymywanie dobrych stosunków.

**Unikanie** – polega na uchylaniu się od konfrontacji, uniki mogą przybierać formę: dyplomatycznych manewrów, posunięć, czynienia pozornych ruchów, obstawania przy stanowisku w imię wyższych zasad.

**Poszukiwanie** – polega na: usiłowaniu znalezienia rozwiązania w największym stopniu zadowalającego obie strony, badaniu spraw w celu określenia interesów, gotowości do analizy różnych alternatyw.

#### Schemat 5.4. Style negocjowania według W. Mastenbroeka



Źródło: W. Mastenbroek, *Negocjowanie*, PWN, Warszawa 1997, s. 122.

Mieszana stylów biegunowych daje jeden z czterech następujących stylów: analityczno-agresywny, elastyczno-agresywny, etyczny oraz jowialny<sup>17</sup>.

**Styl analityczno-agresywny** – osoby negocjujące w tym stylu cechuje: ostrożna analiza oparta na: liczbach, faktach, logice; dokładne badanie alternatyw; opieranie się na procedurach; stanowczość, co do celów; uparte obstawanie przy swoim zdaniu; nadmierne przykładanie wagi do szczegółów; niechęć do improwizacji; brak wrażliwości na klimat dyskusji.

**Styl elastyczno-agresywny** – osoby negocjujące w tym stylu wyróżnia: twórczość; przebojowość; szybkie działanie; korzystanie z okazji; radość z dokonań;

<sup>17</sup> W. Mastenbroek, *Negocjowanie*, PWN, Warszawa 1997, s. 121.

chęć organizowania, kierowania i pobudzania innych; dobre radzenie w sytuacjach stresowych; podtrzymywanie negocjacji; pomysłowość, ale również niecierpliwość; impulsywność; nieustępliwość, nawet gdy nie ma się racji; nerwowość.

**Styl etyczny** – osoby negocjujące w tym stylu charakteryzuje: wiara i przekonanie o powszechnych wartościach; wierność zasadom; niezależność w myśleniu; wysuwanie propozycji we wspólnym interesie; rozważa; marudzenie; przy czym całkowite pochłonięcie ideałami i wartościami może powodować: brak realizmu, upór lub poddanie się i rozczarowanie.

**Styl jowialny** – osoby negocjujące w tym stylu cechuje: towarzyskość; urok osobisty; umiejętności dyplomatyczne; usiłowanie wywierania pozytywnego wpływu na klimat negocjacji; wrażliwość na rozwiązania integrujące; elastyczność, ale także stawianie zbyt małego oporu; zbytnia uległość i kompromisowość; niechętnie zajmowanie stanowiska; ustępowanie, aby utrzymać harmonię i dobre stosunki.

Zdaniem W. Mastenbroeka: *styl, który (a) wyraża wzajemną zależność, (b) bierze pod uwagę interesy i (c) pozwala na aktywne zbieranie informacji i badanie alternatyw, byłby idealny*<sup>18</sup>.

Na wymiar współpraca-walka w modelu negocjacji składa się koordynacja i integracja najważniejszych dylematów i typów działań, wymiar sondowanie-unikanie jest związany z fazami procesu negocjacji oraz procedurami przyjętymi i stosowanymi przez strony negocjujące. W. Mastenbroek wyróżnił pięć różnych zagadnień oraz związanych z nimi oddziaływań i dylematów traktowanych jako aspekty polaryzacji współpracy i walki, które musi rozstrzygnąć negocjator podczas prowadzonych rozmów. Zaliczyć do nich można<sup>19</sup>:

- *stosunek do przedmiotu negocjacji*, powiązany z dylematem: ustępliwość a upór. Z jednej strony negocjator może ulegać argumentom, dyskutować, przychylić się do kompromisu, a z drugiej być nieustępliwym, niechętnym do dyskusji, wywierać presję na drugą stronę;
- *wpływanie na równowagę sił* to wybór między uległością a dominacją. Uległość wiąże się ze stawianiem niewielkiego oporu, nieangażowaniem się w poszukiwanie rozwiązań, dominacji towarzyszy agresja, wywieranie nacisku na drugą stronę, uciekanie się do stosowania gróźb;
- *tworzenie konstruktywnego klimatu* to dylemat: jowialność czy wrogość. Jowialność oznacza: zaufanie do partnera, wykorzystanie uroku osobistego, utrzymywanie przyjaznych kontaktów; wrogość cechuje: negatywne nastawienie do partnera, utrzymywanie dużego dystansu do spraw i ludzi, oficjalność w kontaktach;
- *osiągnięcie elastyczności w postępowaniu* to wybór pomiędzy sondowaniem a unikaniem. Sondowanie oznacza: poszukiwanie informacji, różnych rozwiązań, a unikanie wyraża: skupienie się na jednym aspekcie,

<sup>18</sup> W. Mastenbroek, *Negocjowanie*, PWN, Warszawa 1997, s.123.

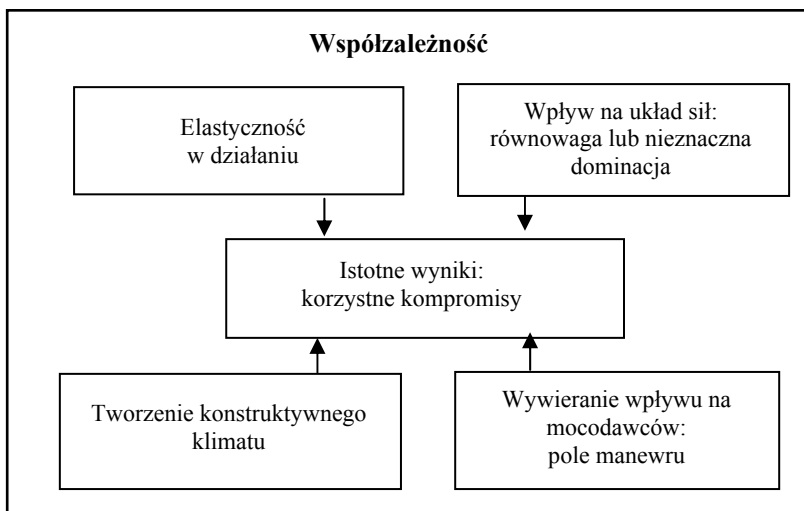
<sup>19</sup> Ibidem.

przyjęcie postawy wyczekiwania, trzymanie się ustalonych procedur postępowania;

- *wywieranie wpływu na mocodawców* powiązane z dylematem: dystans a więź. Z jednej strony mamy: niezależność od mocodawców, swobodę działania, bycie poza układami, z drugiej: trzymanie się zaleceń, konsultowanie decyzji, bycie w układzie.

Negocjator musi podjąć taktyczny wybór, znajdując punkt równowagi będący mieszaniną dylematów traktowanych jako aspekty polaryzacji współpracy i walki. Wybór tego punktu równowagi powinien wiązać się z: osiąganiem znaczących rezultatów, podziałem kosztów i korzyści, osiągnięciem celów wynikających z interesów, utrzymywaniem równowagi w układzie sił lub zmianą na korzystniejszą dla siebie, oddziaływaniem na rzecz twórczego nastawienia i pozytywnych stosunków międzyludzkich, umacnianiem własnej pozycji z poszanowaniem mocodawców, w których imieniu prowadzi się negocjacje, wprowadzaniem procedur sprzyjających elastyczności i zwiększaniu szans na osiągnięcie kompromisu. Najważniejsze elementy opisanego modelu negocjacji, u którego podstaw leży stopień współzależności, podsumowuje schemat 5.5.

#### Schemat 5.5. Elementy modelu negocjacji według W. Mastenbroeka



Źródło: W. Mastenbroek, *Negocjowanie*, PWN, Warszawa 1997, s. 74.

#### 5.6. Typologia stylów negocjowania w ujęciu J. Szaban

Podobnie jak w ujęciu W. Mastenbroeka, przyjmuje się tutaj jako punkt wyjścia dwa wymiary procesu negocjacji wynikające bezpośrednio z interakcji stron

negocjujących. Uwzględniając wymiar: współpraca-walka oraz wymiar: aktywność-bierność, otrzymujemy cztery podstawowe style negocjacji: aktywno-kooperacyjny, pasywno-współpracujący, aktywno-walczący oraz pasywno-walczący (zob.: schemat 6.6.)<sup>20</sup>.

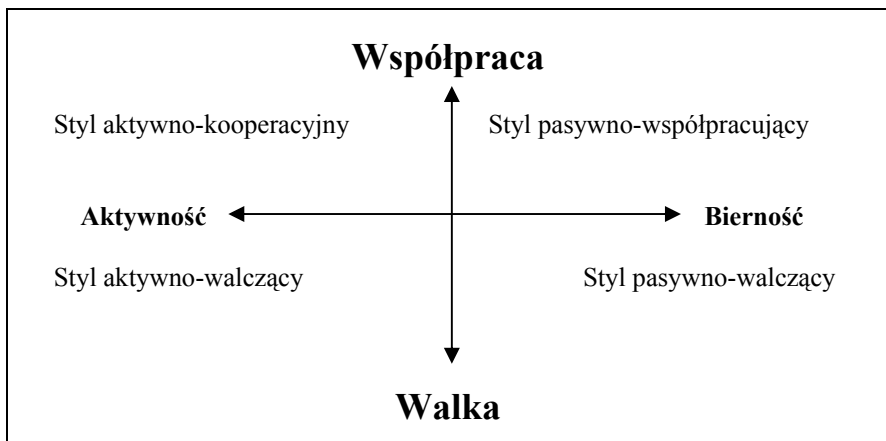
**Styl aktywno-kooperacyjny** – charakteryzuje się: aktywnym i szczegółowym analizowaniem detalu, dążeniem do logicznego i rzeczowego rozważania argumentów, odpornością na argumentację o charakterze emocjonalnym, spontanicznością w rozmowach, czasem agresywnością.

**Styl pasywno-współpracujący** – to: konwencjonalizm postępowania, odwoływanie się do powszechnie aprobowanych wartości, chęć współpracy i ulegania.

**Styl aktywno-walczący** – charakteryzuje się: dużą aktywnością, podejmowaniem inicjatywy, skłonnością do impulsywności, spontaniczności, chęcią narzucania własnej woli, okazywaniem uczuć negatywnych.

**Styl pasywno-walczący** – cechuje: umiejętność utrzymywania dobrych stosunków z innymi dzięki zręczności dyplomatycznej, otwartość, zdolność wczuwania się w intencje innych, delikatność w ich traktowaniu, niechęć do przejmowania inicjatywy.

#### Schemat 5.6. Style negocjacji według J. Szaban



Źródło: J. Szaban, *Negocjacje jako jedna z technik zarządzania*, „Doskonalenie Kadr Kierowniczych”, nr 2, 1986.

Najbardziej racjonalnym i zalecanym jest tutaj styl aktywno-kooperacyjny, który cechuje: logiczne działanie, odporność na podejmowanie decyzji pod wpływem emocji oraz dynamizm w prowadzeniu rozmów.

<sup>20</sup> Por.: J. Szaban, *Negocjacje jako jedna z technik zarządzania*, „Doskonalenie Kadr Kierowniczych”, nr 2, 1986; Z. Nęcki, *Negocjacje w biznesie*, Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 1991, s. 29 – 30.

## 5.7. Typologia stylów negocjowania ze względu na cechy charakteru

Podział stylów negocjacyjnych, ze względu na cechy charakteru, obejmuje cztery poniższe style negocjacyjne, opisując: oparty na faktach, intuicyjny, normatywny oraz analityczny<sup>21</sup>.

**Styl oparty na faktach** – charakteryzuje się: przywiązywaniem dużej wagi do faktów, precyzyjnym przedstawianiem swoich propozycji, obstawaniem przy uzgodnionych stanowiskach, pamięcią szczegółów omawianego problemu, dokumentowaniem zaistniałych faktów, odnoszeniem zaistniałych faktów do własnych przeżyć i doświadczeń.

**Styl intuicyjny** – cechuje: koncentrowanie się na całości zagadnienia, odnośnienie działań do przyszłości, entuzjazm i ciepło wypowiedzi, twórczość i wyobraźnia przy analizowaniu sytuacji, ciągłe generowanie pomysłów, posługiwanie się dedukcją, niekiedy niezbyt właściwe ujmowanie faktów.

**Styl normatywny** – podstawą w ocenianiu faktów jest hierarchia uznawanych wartości, próba wyznaczenia wartości, którymi kieruje się druga strona, uwzględnienie systemu wartości drugiej strony, zwracanie uwagi na proces komunikacji i interakcje wewnątrz grupy, ustalenie rozsądnych zasad na początku rozmów, oferowanie nagród, stosowanie zachęt, szukanie kompromisu, odwoływanie się do uczuć partnera, okazywanie zainteresowania temu, co mówi druga strona, ale również wykorzystywanie pozycji i władzy, stawianie żądań i wymagań.

**Styl analityczny** – charakteryzuje: logiczne rozumowanie własnych posunięć, dociekanie przyczyn konfliktu, określanie skutków i wysuwanie wniosków, by na ich podstawie analizować sytuacje, popieranie wnioskami swojego stanowiska, przełamywanie oporu drugiej strony, dokonywanie podziału i określanie zbieżności między poszczególnymi częściami, okazywanie cierpliwości, analizowanie alternatyw.

Opisane style łączą cechy racjonalnego i nieracjonalnego postępowania w czasie negocjacji. Obejmują one czynniki, które gwarantują efektywne prowadzenie negocjacji, jak również czynniki mogące utrudniać ich prowadzenie. Każdy z czystych stylów ma zarówno pozytywne, jak i negatywne cechy. Wydaje się, że styl oparty na faktach i intuicyjny są bardziej efektywne niż pozostałe.

## 5.8. Typologia stylów negocjacyjnych według T.A. Warschowa

Podstawą typologii jest próba zwrócenia uwagi na potrzebę oddzielenia od siebie wizerunku i stylu, jakie tworzy negocjator w określonej sytuacji na podstawie pierwszych wrażeń, od rzeczywistego stanu rzeczy. T.A. Warschow opisuje następujące style negocjacji: wojownicy dżungli, dyktatorzy, sylwetki, tatu-

---

<sup>21</sup> H. Brdulak, J. Brdulak, *Sztuka i technika negocjacji handlowych*, Wyd. Bizant, Warszawa 1996.

siowie i mamuśki, spokojni, negocjatorzy wygrana-wygrany<sup>22</sup>. Omówione zostaną podstawowe cechy osobowości negocjatorów reprezentujących poniższe style.

**Wojownicy dżungli** – cechuje ich osiągnięcie wygranej za wszelką cenę, podczas gdy druga strona musi za to zapłacić przegraną; ciągle zmieniają strategię, aby rozpoznać mocne i słabe strony oponenta; chętnie stosują taktyki manipulacyjne; są kreatywni; ambitni; charyzmatyczni; wytrwali; konkurencyjni; zabawni; uważni; spostrzegawczy, ale również podstępni; niszczący natrętni; głośni; niewarci zaufania; nielojalni; agresywni; walczący.

**Dyktatorzy** – chcą utrzymać kontrolę nad wszystkim; głównym celem jest osiągnięcie wygranej; w przeciwieństwie do wojowników dżungli, nie pokazują swego temperamentu w sposób ekstrawagancki; nie czują potrzeby zniszczenia przeciwnika; są zwykle efektywnymi liderami; doskonale analizują dane; posiadają duży autorytet; mają umiejętność dobrej koncentracji; są stanowczy; pewni siebie; zorganizowani; opanowani; decydujący; analityczni; skuteczni; sprawni; sprawiedliwi, ale również nieugięci; odizolowani; obsesyjni; podstępni; zagrażający.

**Sylwetki** – zdobywają się na prowadzenie negocjacji tylko w wypadkach ostatecznych; obawiają się zażyłości z innymi ludźmi; są oszczędni w okazywaniu uczuć; ich atutem jest okazywanie spokoju; charakteryzują się nastawieniem przegrana-przegrana; w sprawach organizacji lojalni; nie umieją pracować w grupie; są kompetentni; dyskretni; kreatywni; lojalni; wytrwali; warci zaufania; dobrze umotywowani, ale również niekomunikatywni; nieugięci; wymijający; odosobnieni.

**Tatusiowie i mamuśki** – przejawiają aprobatę; akceptację; zrozumienie i chęć pomocy wszystkim znajdującym się w otoczeniu; są najbardziej manipulacyjnymi negocjatorami; za poparciem czy pomocą kryje się chęć osiągnięcia własnych korzyści; są dbali; wykształceni; pełni poparcia; energiczni; uważni; łaskawi; spokojni, ale również wylewni; manipulanci; przebiegli; skryci.

**Spokojni** – cechuje ich konformizm; wyzwanie jest dla nich groźbą; pozwalają innym dokonywać wyboru za siebie; często nieefektywnie prowadzą negocjacje; rzadko mówią prawdę; nie potrafią pracować w sytuacjach stresowych; obwiniają się często; są godni; łaskawi; harmonijni; pełni pomocy; dbali; lojalni; skłonni do współpracy, ale również niespokojni; służalczy; wymijający; niezdecydowani.

**Negocjatorzy wygrana-wygrana** – cechuje ich doskonała znajomość ludzkich potrzeb; szacunek dla innych; skupienie uwagi na zadaniach; są obiektywni; nie wydają osądów; posiadają motywację; specyficzni; wrażliwi; otwarci.

Spośród stylów, wyróżnionych przez Warschowa, najbardziej efektywny jest styl wygrana-wygrana, choć sam autor wątpi w istnienie takiego stylu.

---

<sup>22</sup> T. A. Warschow, *Winning by Negotiation*, McGraw Hill Book, New York 1990. Por.: A. Kozina, *Style negocjowania-analiza porównawcza*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, nr 561, 2001, s. 81 – 85.



## 5.9. Typologia stylów negocjowania według K. Albrechta i S. Albrechta

Typologia została oparta na dwóch czynnikach negocjacji: otwartości opo-  
nenta oraz jego uległości. Przez wyróżnienie dwóch poziomów (niski, wysoki)  
oraz ich różnych kombinacji wyodrębniono cztery zróżnicowane kombinacje stylów  
negocjacyjnych: buldog, lis, jeleń oraz budowniczy umów (por.: schemat 5.7.)<sup>23</sup>.  
Omówione zostaną podstawowe cechy osobowości osób reprezentujących po-  
niższe style.

**Buldog** – cechuje go duża otwartość; mała uległość podczas negocjacji; w trak-  
cie rozmów dąży do dominacji, traktując je jak walkę woli; chęć wygranej jest  
ważniejsza od zrobienia interesu; używa agresji; stosuje żądania; wymuszenia.

**Lis** – charakteryzuje go mała otwartość i skrytość; w trakcie negocjacji często  
oszukuje, aby osiągnąć zwycięstwo w czasie rozmów; tak jak buldog chce wyg-  
ranej dla siebie, lecz dąży do tego w sposób bardziej zawily; negocjacje to dla  
niego nie walka siły woli, ale walka siły inteligencji; posługuje się często: mani-  
pulacją, niejasnością, wykrętnym dążeniem do celu; często stwarza sytuacje,  
w której daje odczuć drugiej stronie, że nie ma do niej zaufania.

**Jeleń** – wyróżnia go mała otwartość i duża uległość podczas negocjacji; jest  
skromny; pasywny; stara się uniknąć konfliktu i konfrontacji, co może prowa-  
dzić do nieefektywnego prowadzenia negocjacji i zakończenia ich na warunkach  
drugiej strony; nie dzieli się z drugą stroną negocjacjami na temat tego, co za-  
mierza zrobić; po podjęciu decyzji prowadzenia negocjacji, działa tak, by nie  
zrazić innych; zezwala przeciwnej stronie przejść kontrolę i podejmować ważne  
decyzje.

**Budowniczy umów** – cechuje go otwartość i uległość, co daje mu wiele ko-  
rzyści w negocjacjach; jest dobrym słuchaczem i współnikiem w rozwiązywaniu  
konfliktów; działa w sposób miły, sympatyczny; używa metod wzajemnego roz-  
wiązywania konfliktu; oferuje wiele opcji rozwiązania problemu; przedstawia  
opponentowi swoje potrzeby i dąży do ich zaspokojenia; stara się zrozumieć sy-  
tuację przeciwnika.

Hierarchię stylów prezentuje schemat 5.8. Style, wykazujące najmniejszą  
skłonność do współpracy (buldog, lis), znajdują się na dole jako najbardziej pry-  
mitywne, styl jelenia częściowo oparty na walce, częściowo na współpracy wy-  
stępuje w środku. Najbardziej pożądany jest styl budowniczego umów, znajdu-  
jący się na szczycie piramidy, zakładający negocjowanie według norm „ludz-  
kich”, a nie „zwierzęcych”. Jest to styl zbliżony do stylu rzeczowego R. Fischera,  
W. Ury’ego.

---

<sup>23</sup> K. Albrecht, S. Albrecht, *Added Value Negotiating. The Breakthrough Method for Building Balanced Deals*, Business One, Irwin, Homewood, III, 1993. Por.: A. Kozina, *Style negocjowania-analiza porównawcza*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, nr 561, 2001, s. 81 – 89.

### Schemat 5.7. Style negocjacji według Albrechta

Przystosowawczy			
<b>ULEGŁOŚĆ</b>		<b>Jeleń</b>	<b>Budowniczy Umów</b>
	<b>Dominujący</b>	<b>Lis</b>	<b>Buldog</b>
		<b>Tajemniczy</b>	<b>Otwarty</b>
		<b>OTWARTOŚĆ</b>	

Źródło: A. Kozina, *Style negocjowania-analiza porównawcza*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, nr 561, 2001, s. 81 – 89; na podstawie: K. Albrecht, S. Albrecht, *Added Value Negotiating. The Breakthrough Method for Building Balanced Deals*, Business One, Irwin, Homewood, III, 1993.

### Schemat 5.8. Hierarchia stylów negocjacji Albrechta



Źródło: A. Kozina, *Style negocjowania-analiza porównawcza*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, nr 561, 2001, s. 81-89; na podstawie: K. Albrecht, S. Albrecht, *Added Value Negotiating. The Breakthrough Method for Building Balanced Deals*, Business One, Irwin, Homewood, III, 1993.

## 5.10. Inne typologie stylów negocjowania

Do jednowymiarowego modelu interakcji nawiązuje również koncepcja kolorowych stylów negocjacyjnych G. Kennedy'ego, który wyróżnia styl czerwony i niebieski. Według autora: *negocjatorzy dzielą się na tych, którzy chcą uzyskać coś za nic („czerwoni” stylisci) i tych, którzy wolą wynegocjować coś za coś („niebiescy” stylisci). Wymiar stylu negocjacji jest pewnym continuum z agresywnymi „czerwonymi” stylistami na jednym końcu i asertywnymi „niebieskimi” stylistami*

mi na drugim końcu. *Pomiędzy ekstremami można znaleźć różne odcienie: czerwieni, purpury i niebieskiego*<sup>24</sup>.

Główne zasady wyróżnionych stylów negocjacyjnych są następujące:

- styl czerwony – więcej dla mnie oznacza mniej dla ciebie;
- styl niebieski – więcej dla mnie oznacza więcej dla ciebie.

Ponadto, agresywni czerwoni negocjatorzy: *chcą coś zyskać, nie oferując nic w zamian*, ulegli niebiescy: *dają coś z niczego, nie oczekując w zamian*, zamaskowani czerwoni: *podchodzą negocjatora z drugiej strony, aby dostać coś za nic*, asertywni niebiescy: *próbują uzyskać coś za coś*<sup>25</sup>. Styl czerwony może być utożsamiany ze stylem rywalizacyjnym, a niebieski z kooperacyjnym.

Ujęcie jednowymiarowe zbytnio upraszcza naturę negocjacji, choć inspiruje do dalszych rozważań. Dodanie kolejnych wymiarów wzbogaca analizę stylów negocjacji. Oprócz omówionych modeli dwuwymiarowych, na uwagę zasługuje również koncepcja D.Pruitta i J.Rubina, gdzie typologia stylów negocjacji jest zbudowana na podstawie dwóch wymiarów: zainteresowanie własnym rezultatem i zainteresowanie rezultatem drugiej strony<sup>26</sup>. Wyróżnione zostały cztery style negocjacyjne: nakierowanie na rezultat, bezczynność, rozwiązywanie problemów i rywalizacja.

D. Kipnis i S. Smith opisują siedem stylów negocjacji: integrację (rozwiązywanie problemów), kompromis, uprzejmość (łagodne stanie na stanowisku), konfrontację, (mocne stanie na stanowisku), koalicję, hierarchię (włączenie wyższego poziomu zarządzania) i unikanie<sup>27</sup>.

P. Dąbrowski opracował typologię stylów negocjacji opartą na trzech wymiarach: współpraca-walka, uległość-dominacja, unikanie-twórcze negocjacje<sup>28</sup>. Dwa pierwsze wymiary określają skuteczność negocjacji, trzeci decyduje o możliwości i zasięgu dokonywania zmian w stosunku do pozycji wyjściowej negocjacji.

Podsumowując, złożoność i różnorodność czynników opisujących style negocjacji pociąga za sobą bogactwo koncepcji typologii, z których tylko wybrane zostały przedstawione w tym rozdziale. Użyteczność poszczególnych koncepcji powinna być weryfikowana w praktyce w odniesieniu do konkretnej sytuacji negocjacyjnej. Trudno wśród omówionych koncepcji wyróżnić tę jedyną, uniwersalną. Każda z nich wnosi swój specyficzny wkład w zrozumienie i analizę procesu negocjacji. Należy pamiętać, że analiza procesu negocjacji przez style negocjowania jest uzależniona od: dostępności, rzetelności danych na temat czynników opisujących poszczególne style, możliwości ich „pomiaru”, faz procesu negocjacji, uwarunkowań zewnętrznych. Jest zrozumiałe, że gdy nie mamy żadnych in-

<sup>24</sup> G. Kennedy, *Negocjacje doskonałe*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 1999, s. 64.

<sup>25</sup> Ibidem, s. 75.

<sup>26</sup> D. Pruitt, J.Z. Rubin, *Social Conflict*, Random House, New York 1986.

<sup>27</sup> D. Kipnis, S. M. Smith, *An Influence Perspective on Bargaining within Organizations*, Research on Negotiation in Organizations, Vol. 1, 1983, s. 301 – 319.

<sup>28</sup> P. Dąbrowski, *Praktyczna teoria negocjacji*, Sorbog, Warszawa 1991, s. 13 – 15.

formacji o cechach charakteru oponenta, nie jesteśmy w stanie wykorzystać *typologii opartych na cechach charakteru* do przewidywania jego *osobowościowego stylu negocjacyjnego*, czy planować strategii bazujących na określonych zachowaniach psychologicznych. Natomiast *typologie osobowościowe* mogą być pomocne np. w doborze członków do własnego zespołu negocjacyjnego, jeśli określimy dokładnie role, jakie powinni oni pełnić w zespole.

## Rozdział 6.

# TAKTYKI I TECHNIKI NEGOCJACYJNE

### Z tego rozdziału dowiesz się:

- Co nazywamy strategią, taktyką, a co techniką negocjacyjną?
- Czym się różni strategia podziału od strategii wspólnego poszukiwania rozwiązań?
- Jakie są najczęściej stosowane taktyki i techniki negocjacyjne?
- Jakie taktyki można stosować w poszczególnych fazach negocjacji?
- Jakie znamy techniki argumentowania?

## 6.1. Pojęcie strategii, taktyki i techniki negocjacyjnej

**Strategię** określamy jako: *ogólne spostrzeżenie procesu negocjacji i zastosowanie owej impresji do długoterminowego działania. Strategia wymaga od osób negocjujących posiadania wizji, celów oraz określenia środków stosowanych w negocjacjach*<sup>1</sup>. Opracowanie strategii przebiega już na etapie wstępnym i wymaga od stron odpowiedzi na pytania: kto?, co?, z kim?, po co?, jak?, gdzie?, kiedy?. Skuteczna strategia powinna zawierać również możliwość elastycznej zmiany postępowania negocjatora podczas prowadzonych rozmów<sup>2</sup>.

Strategia negocjacji dotyczy ogólnych planów, które są konstruowane na etapie przygotowań do negocjacji na podstawie dostępnych informacji o: strukturze problemu negocjacyjnego, partnerach negocjacji, stopniu zależności między

---

<sup>1</sup> Zgodnie ze *Słownikiem Wyrazów Obcych*, PWN, Warszawa 1980, s. 705, *strategia* (gr. *stratēgia*) to dział sztuki wojennej obejmujący przygotowanie i prowadzenie wojny jako całości, poszczególnych jej kampanii i bitew. W teorii sztuki wojennej na uwagę zasługuje strategia C. Clausewiza oraz Sun Tzu. Clausewiz był zwolennikiem zniszczenia psychicznego i fizycznego przeciwnika. Konsekwencją totalnego zwycięstwa jest unicestwienie przeciwnika, wrogość oraz niemożność dalszej współpracy. Strategia IV wiecznego Sun Tzu zakłada zagarnięcie jak największej części terytorium przeciwnika, uderzenie w jego słabe punkty, osłabienie go. Filozofia Sun Tzu nie wyklucza jednak pozyskania korzyści przez obie strony czy możliwości dalszej współpracy. Por.: E. Kowalczyk, *Psychologiczne uwarunkowania negocjacji gospodarczych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2001, s. 25 – 26.

<sup>2</sup> E. Kowalczyk, *Psychologiczne uwarunkowania negocjacji gospodarczych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2001, s. 24.

stronami, systemami preferencji negocjatorów, możliwości wywierania presji itp. Strategia stanowi:  *pewien zasób środków i metod prowadzących do osiągnięcia zaplanowanych celów*<sup>3</sup>.

W. B. Jankowski, T. P. Sankowski wyróżniają dwa skrajne typy strategii: podziału oraz wspólnego poszukiwania rozwiązań<sup>4</sup>.

**Strategia podziału** jest związana z ograniczonością zasobów, o które strony negocjują i którymi pragną się podzielić. Zasoby te są nazywane pulą do podziału. Podział zasobów wiąże się z nieuniknionym konfliktem, nie jest możliwe twórcze poszukiwanie nowych rozwiązań w procesie negocjacji. Strategia ta jest związana z wynikiem „wygrana-przegrana”.

**Strategia wspólnego poszukiwania rozwiązań** jest zbudowana na założeniu, że istnieje możliwość zwiększenia zasobów, czyli puli do podziału. Strategia ta zazwyczaj jest związana z wynikiem „wygrana-wygrana”.

W ramach tych samych negocjacji możliwe jest użycie kombinacji obu strategii, jak również stosowanie strategii pośrednich. Czynniki, mogące mieć wpływ na wybór jednej z tych dwóch skrajnych strategii, są zawarte w tabeli 6.1.

**Tabela 6.1. Charakterystyka strategii podziału i strategii poszukiwania rozwiązań**

<b>Strategia podziału</b>	<b>Strategia poszukiwania rozwiązań</b>
– nie zależy nam na długotrwałych stosunkach z drugą stroną	– zależy nam na długotrwałych stosunkach z drugą stroną
– jestem silniejszą stroną	– nie jestem silniejszą stroną
– nie mam zaufania do drugiej strony	– mam zaufanie do drugiej strony
– interesy partnerów negocjacji wyraźnie kolidują	– interesy partnerów negocjacji wyraźnie nie kolidują
– wprowadzenie w życie porozumienia jest łatwe	– wprowadzenie w życie porozumienia nie jest łatwe
– wprowadzenie w życie porozumienia nie zależy od dobrej woli drugiej strony	– wprowadzenie w życie porozumienia zależy od dobrej woli drugiej strony
– druga strona stosuje strategię podziału	– druga strona stosuje strategię poszukiwania rozwiązań

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: W. B. Jankowski, T. P. Sankowski, *Jak negocjować*, CIM, Warszawa 1995.

**Techniki negocjacyjne** to: *sposoby werbalizowania żądań, czynienia ustępstw, kamuflowania nadmiernej chęci szybkiego osiągnięcia porozumienia, stosowania oporu przed zabiegami oponenta do przechylania korzyści negocjacyjnej na swoją stronę, stosowania presji psychologicznej mającej osłabić sprawność ne-*

<sup>3</sup> U. Kałużna-Drewnińska, *Negocjacje w biznesie. Kluczowe problemy*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2006, s. 127.

<sup>4</sup> Por.: W. B. Jankowski, T. P. Sankowski, *Jak negocjować*, CIM, Warszawa 1995, s. 4 – 7.

gocjacyjną drugiej strony i inne temu podobne zabiegi i chwyt<sup>5</sup>. Zatem technika negocjacyjna to: *konkretny zabieg werbalny lub niewerbalny jednej ze stron, realizujący cel szczegółowy negocjacji*<sup>6</sup>.

**Taktyka** jest to natomiast: *sekwencja technik prowadząca do celu finalnego, czyli ciąg określonych działań podejmowanych w trakcie negocjacji po to, by osiągnąć zamierzone cele*<sup>7</sup>. Taktyki odpowiadają na pytania: co zrobić? jak się zachować?

Technika jest pojęciem węższym niż taktyka, odpowiada ona poszczególnym działaniom, choć czasem te pojęcia są utożsamiane. W ramach danej, jednej taktyki negocjacyjnej mogą być realizowane różne techniki negocjacyjne. Taktyki negocjacyjne mają na celu z jednej strony: uzyskanie wpływu na zmianę stanowiska przez oponenta, wykorzystanie odpowiedniej argumentacji, z drugiej: oparcie się naciskom na zmianę własnego stanowiska, niepoddawanie się presji czy manipulacji, osłabienie argumentacji drugiej strony. Są silnie związane z: pozycją negocjatora, jego charakterem, siłą, uwarunkowaniami negocjacyjnymi. W ramach jednej strategii mogą być realizowane różne techniki lub taktyki negocjacyjne.

## 6.2. Klasyfikacja technik negocjacyjnych ze względu na fazy procesu negocjacji

Podziału taktyk czy technik negocjacyjnych dokonuje się w zależności od przyjętych kryteriów: organizacyjnych, technicznych czy psychologicznych. Ze względu na fazy procesu negocjacji, wyróżnia się techniki związane z: rozpoczęciem negocjacji, zasadniczymi negocjacjami oraz z ich finalizacją<sup>8</sup>.

W **fazie wstępnej** negocjacji stosuje się techniki psychologiczne polegające na kreowaniu pozytywnego wizerunku własnego oraz prezentowanej przez siebie firmy. Służą one: zwiększeniu siły negocjacyjnej, wytworzeniu dobrej atmosfery prowadzenia rozmów. Przykładem może być technika efektu pierwszego wrażenia, prezentacji samego siebie czy prezentacji instytucji.

---

<sup>5</sup> M. Stelmaszczyk, *Negocjowanie kontraktów handlowych. Poradnik dla eksporterów i importerów*, CDKHZ, Warszawa 1992, s. 73.

<sup>6</sup> G. Myśliwiec, *Techniki i triki negocjacyjne*, EFEKT, Warszawa 1999, s. 6.

<sup>7</sup> Ibidem, s. 6. Zgodnie ze *Słownikiem Wyrzów Obcych*, PWN, Warszawa 1980, s. 742, *taktyka* (gr. *taktiké*) to: *sposób, metoda postępowania mająca doprowadzić do określonego celu, działanie według obmyślonego planu, część sztuki wojennej obejmująca teorię i praktykę prowadzenia walki przez pododdziały, oddziały i związki taktyczne różnych rodzajów wojsk*.

<sup>8</sup> Przedstawiona klasyfikacja bazuje na pracach: L. Zbiegień-Maciąg, *Taktyki i techniki negocjacyjne*, Uczelniane Wydawnictwo Naukowo-Dydaktyczne, Kraków 2001, s. 47 – 64; L. Zbiegień-Maciąg, *Negocjowanie i negocjacje. Sposób na konflikty*, Centrum Kreowania Liderów, Kłudzienko 1994, s. 80 – 113. Ciekawą i wyczerpującą prezentację wielu taktyk, według faz procesu negocjacyjnego, można znaleźć również w pracach: G. Myśliwiec, *Techniki i triki negocjacyjne*, EFEKT, Warszawa 1999, s. 34 – 127; U. Kałużna-Drewnińska, *Negocjacje w biznesie. Kluczowe problemy*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2006, s. 122 – 138.

**Technika efektu pierwszego wrażenia** polega na wywarciu jak najlepszego wrażenia w ciągu kilku pierwszych minut<sup>9</sup>.

**Technika prezentacji samego siebie**, inaczej „sprzedawania siebie”, to eksponowanie własnych: walorów, kompetencji, cech osobowości.

**Technika prezentacji instytucji** jest związana z przekonywaniem o zaletach, dorobku firmy, którą się reprezentuje, ukazaniem osobistego zaangażowania w tej firmie. Jej zadaniem jest między innymi zwiększenie siły negocjowania, wytworzenie opinii, że firma jest solidnym partnerem.

Zasadnicze negocjacje dotyczą: poszukiwania porozumienia, przedstawiania ofert, kontrofert, obrony własnych interesów. Na tym etapie są stosowane między innymi techniki: eskalacyjne, obronne, dystrybucyjne, integracyjne, przejmowania inicjatywy, podtrzymywania korzystnej atmosfery, manipulacji psychologicznej, podstępne, presji pozycyjnej, manipulowanej perswazji, mediacyjne czy przełamywania impasu.

**Techniki eskalacyjne** mogą być działaniem spontanicznym lub strategicznym. Eskalacyjne działania spontaniczne towarzyszą sytuacjom związanym z silnymi emocjami, polegają między innymi na: wyolbrzymianiu sporu, atakowaniu partnera, ograniczeniu kontaktów. Eskalacyjne działania strategiczne są wynikiem zaplanowanych, świadomych działań mających na celu zwiększenie napięcia, aby doprowadzić do korzystnego rozstrzygnięcia problemu. Wykorzystywane techniki to: zmiana warunków poprzedzających spór, rozszerzenie przedmiotu sporu, eskalacja reakcji czy poszukiwanie sprzymierzeńców<sup>10</sup>.

**Techniki obronne** służą ograniczeniu: agresji, wrogości, emocji partnera. Stosowane są psychologiczne techniki: redukujące agresję, techniki przypochlebiania się, blefu czy groźby.

**Techniki dystrybucyjne** są to ofensywne techniki stosowane w obronie własnej, związane z: atakowaniem, użyciem gróźb, odrzucaniem propozycji partnera, lub dotyczą: obrażania oponenta, stawiania wygórowanych żądań, oszukiwania partnera.

**Techniki integracyjne** są stosowane w celu: wywołania pozytywnych reakcji u drugiej strony, poszukiwania wspólnego rozwiązania, przedstawiania propozycji rozwiązań.

**Techniki przejmowania inicjatywy** służą przejściu inicjatywy i sterowaniu negocjacjami.

---

<sup>9</sup> Badania psychologiczne pokazują, że opinie o rozmówcy są wyrabiane w ciągu pierwszych 10 – 30 sekund, w tym 7% na podstawie tego, co mówimy, 38% intonacji głosu, a 55% mimiki. Por.: L. Zbiegień-Maciąg, *Taktyki i techniki negocjacyjne*, Uczelniane Wydawnictwa Naukowo-Dydaktyczne, Kraków 2001, s. 48.

<sup>10</sup> Por.: M. Deutsch, *The resolution of conflict. Constructive and destructive process*, Conn., Yale Univ. Pr., New Haven, 1973 s. 351.



**Techniki podtrzymywania korzystnej atmosfery** polegają na: unikaniu przesadnego irytowania partnera, zapobieganiu eskalacji konfliktu, koncentrowaniu się na interesach, a nie na stanowiskach.

**Techniki manipulacji psychologicznej** służą: wywarceniu presji i podporządkowaniu partnera, wywieraniu nacisku na przyjęcie naszego stanowiska.

**Techniki podstępne** polegają na: wykorzystaniu zaufania partnera, jego uczuciowości, są związane ze stosowaniem: oszustw, fałszywych oświadczeń, przekręcania faktów.

**Techniki presji pozycyjnej** polegają na stawianiu radykalnych żądań bądź ich eskalacji, stawianiu twardych warunków.

**Techniki manipulowanej perswazji** obejmują np.: nieracjonalne argumenty, pozorowanie niemożności zrozumienia intencji, traktowanie sprawy jako mało ważnej.

**Techniki mediacyjne** polegają na zaangażowaniu trzeciej strony w rozwiązanie sporu.

**Techniki przełamywania impasu** polegają na radzeniu sobie w trudnych sytuacjach negocjacyjnych przez np.: operowanie czasem, straszenie władzami zwierzchnimi.

W fazie finalizacji negocjacji duże znaczenie mają techniki prewencyjne oraz redukcji niezadowolenia.

**Techniki prewencyjne** są związane z kontynuacją przychylnego klimatu podczas finalizacji rozmów, przeciwdziałają niespodziewanej eskalacji żądań lub wycofania się z rozmów. Zaleca się stosowanie procedury wprowadzenia tzw. *nadcelu*, czyli motywu ślaniającego do finalizacji rozmów, procedury „absorpcji protestu”, czyli przyjmowania wątpliwości i protestów bez sprzeciwu, ale i bez wpływu na rezultat negocjacji, wystąpienia osób o silnych umiejętnościach perswazyjnych.

**Techniki redukcji niezadowolenia** to techniki perswazyjne polegające na przekonaniu o słuszności przyjętych rozwiązań, modelowaniu niezadowolenia, zachęcaniu partnera do okazania zainteresowania, zrozumienia.

Według G. Kennedy’ego, celem negocjatora jest zmiana spostrzegania przez stronę przeciwną siły negocjacyjnej. Jeśli bowiem oponent stwierdzi, że jego siła przetargowa jest mniejsza niż pierwotnie ocenił, to będzie bardziej skłonny przyjąć rozwiązania mniej korzystne dla niego. Negocjator stara się najpierw zdominować przeciwnika, aby zdobyć przewagę, a następnie będzie wpływał na przyjęcie rozwiązań korzystnych dla siebie. Ze względu na zadania, które spełniają techniki w trakcie negocjacji, G. Kennedy wyróżnia taktyki dominujące, kształtujące oraz zamykające<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> Por.: G. Kennedy, *Negocjacje doskonałe*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 1999, s. 79.

**Taktyki dominujące** mają na celu wywarcie presji psychologicznej oraz przejęcie kontroli nad rozmowami. Techniki stosowane to: decydowanie o warunkach wstępnych rozmów, porządku spotkania, manipulowanie miejscem, czasem, zachowanie lekceważące lub agresywne w stosunku do oponenta.

**Taktyki kształtujące** polegają na wykorzystaniu sytuacji, gdy druga strona poddała się presji.

**Taktyki zamykające** są związane z końcowym etapem negocjacji, dotyczą ostatecznego podziału różnicy, definitywnego zakończenia rozmów.

Z kolei W. Ury dokonuje podziału taktyk na trzy kategorie. Są to: blokowanie, ataki oraz triki.

**Blokowanie** polega na odmawianiu ustępstw przez partnera.

**Ataki** to taktyki presji mające na celu zastraszenie lub ośmieszenie drugiej strony, aby osiągnąć zamierzony cel.

**Triki** są technikami, które mają na celu doprowadzić do ustępstw przez manipulację.

W. Ury zwraca również uwagę na to, że podstawowym zadaniem negocjatora jest rozpoznanie taktyk, a kluczem neutralizacji taktyk jest koncentracja na własnych interesach<sup>12</sup>.

Ze względu na sposób kierowania rozmową i przejmowania inicjatywy, P. Casse wyróżnia cztery kategorie taktyk: „naszą drogą”, „cudzym śladem”, „donikąd” oraz „zupełnie nową drogą”<sup>13</sup>.

**Taktyki „naszą drogą”** dotyczą działań, w których negocjator stara się być stroną dominującą, narzucającą kierunek rozmów, wykazującą inicjatywę, wywierającą nawet presję na drugą stronę, aby przyjęła jego propozycje.

**Taktyki „cudzym śladem”** dotyczą sytuacji, gdy negocjator jest stroną bierną, dokładnie analizującą propozycje strony przeciwnej i akceptuje je, jeśli spełniają jego oczekiwania.

**Taktyki „donikąd”** polegają na utrzymywaniu impasu, odwlekaniu podjęcia decyzji. Są wykorzystywane, gdy negocjator potrzebuje czasu na przemyślenia, analizę sytuacji.

**Taktyki „zupełnie nową drogą”** to nagła zmiana tematu, nowe podejście do omawianych zagadnień. Mogą być stosowane w sytuacji, gdy zmiana tematu rozważań ma zmniejszyć emocje bądź, gdy strony po uzgodnieniu podstawowych kwestii wracają do tych, które stanowiły przedmiot impasu.

---

<sup>12</sup> W. Ury, *Odchodząc od nie. Negocjowanie od konfrontacji do kooperacji*, PWE, Warszawa 1995, s. 56.

<sup>13</sup> P. Casse, *Jak negocjować*, Zysk i S-Ka, Poznań 1996, s. 96.

### 6.3. Wybrane taktyki i techniki negocjacyjne

Umiejętność stosowania taktyk i technik negocjacyjnych, jak również ich rozpoznawania pozwala lepiej poznać intencje drugiej strony i odpowiednio zareagować. Wybór właściwej taktyki negocjacyjnej polega na umiejętności dopasowania jej do warunków rozmów negocjacyjnych. Należy zwrócić uwagę na możliwość niebezpieczeństwa negatywnych skutków niektórych taktyk, szczególnie, gdy zależy nam na dobrych relacjach z drugą stroną. W praktyce wyróżnia się ponad 200 różnych taktyk i technik negocjacyjnych, które mogą być wykorzystywane na różnych etapach procesu negocjacji. Omówionych zostanie kilkanaście najczęściej stosowanych<sup>14</sup>.

Na etapie otwarcia rozmów mogą być wykorzystywane następujące taktyki: „odmowa negocjacji”, „ekstremalne stanowisko wstępne”, „eskalacja żądań”, „udany szok”, „balon próbny”. Taktyki te służą przede wszystkim zmniejszeniu oczekiwań drugiej strony na początku rozmów. Przeciwdziałaniem tym taktykom może być prośba o dokładne wskazanie powodów takiego postępowania lub także potraktowanie tego zachowania jako żartu.

**„Odmowa negocjacji”**. Po przedstawieniu żądań, partner odmawia jakichkolwiek rozmów na ich temat.

**„Ekstremalne stanowisko wstępne (szokująca oferta)”**. Rozpoczynanie negocjacji od ofert na ekstremalnym poziomie, odległym od przypuszczalnego efektu końcowego. Szokująca oferta cenowa ma na celu doprowadzenie do sytuacji, kiedy druga strona zrewiduje swoje maksymalne (lub minimalne) żądania i uzyskujemy więcej, niż moglibyśmy, zaczynając negocjacje od propozycji drugiej strony. Niebezpieczeństwo stosowania tej taktyki polega na tym, że druga strona, zbyt zszokowana naszymi żądaniami, po prostu zerwie negocjacje, nie chcąc tracić czasu.

**„Eskalacja żądań”**. Strona przedstawia kolejne żądania w miarę postępu negocjacji, podwyższa swoje wymagania lub nawet powraca do kwestii, które wydawały się już rozstrzygnięte. Negocjator argumentuje, że przedłużanie negocjacji może być niekorzystne dla drugiej strony, wobec tego powinna ona zgodzić się na żądania i szybko zakończyć rozmowy.

**„Udany szok”**. Po usłyszeniu propozycji ze strony oponenta, druga strona udaje szok: mimiką, gestem, głosem. Sposobem przeciwdziałania jest spokojne wyjaśnienie warunków oferty.

---

<sup>14</sup> Opis wielu taktyk i technik negocjacyjnych można znaleźć m.in. w: M. Stelmaszczyk, *Negocjowanie kontraktów handlowych. Poradnik dla eksporterów i importerów*, CDKHZ, Warszawa 1992; E. Cenker, *Negocjacje*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Komunikacji i Zarządzania w Poznaniu, Poznań 2002; W. B. Jankowski, T. P. Sankowski, *Jak negocjować*, CIM, Warszawa 1995; R. Błaut, *Skuteczne negocjacje*, CIM, Warszawa 1994; G. Myśliwiec, *Techniki i triki negocjacyjne*, EFEKT, Warszawa 1999; U. Kałużna-Drewińska, *Negocjacje w biznesie. Kluczowe problemy*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2006; M. Pietrzak (red.), *Metody i techniki menadżerskie*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2007; R. Rządca, P. Wujec, *Negocjacje*, PWE, Warszawa 1998; J. Stępniewski, *Metoda negocjacji. Przygotowanie – techniki – sytuacje*, AE we Wrocławiu, Wrocław 2001.

**„Balon próbny”.** Taktyka przydatna we wstępnej fazie rozmów. Stosuje się ją do wybadania ograniczeń partnera, możliwości jego ustępstw. Polega na stawianiu umiarkowanie wygórowanych żądań, ale w formie luźnych pomysłów niż stanowczych stwierdzeń, oraz sondowaniu reakcji drugiej strony po to, aby wyciągnąć od niej informacje na temat możliwości ustępstw i dalszą rozmowę toczyć wokół tej właśnie oferty. Wypuszczając „próbny balon”, stawiamy pytania o hipotetyczną sytuację typu: *Co by było gdyby?*. Tę taktykę stosuje się często wobec niedoświadczonych negocjatorów.

Do sondowania ograniczeń partnera, możliwości jego ustępstw służy również taktyka „optyk z Brooklynu” czy „imadło”.

**„Optyk z Brooklynu”.** Nazwa tej taktyki pochodzi od legendarnego optyka z Nowego Jorku, który sprytnie próbował rozeznaczyć się w tzw. punkcie oporu, jaki ma druga strona, tzn. propozycji, jakiej na pewno już nie przyjmie. Tę taktykę stosujemy w sytuacji, kiedy nie znamy maksymalnych ani minimalnych możliwości strony przeciwnej. Aby ten cel zrealizować, należy kolejne propozycje podawać stopniowo, obserwując bacznie reakcję drugiej strony i zwracając uwagę na moment, kiedy zacznie protestować. Taktykę tę stosuje się raczej przy kontaktach z klientami indywidualnymi.

**„Imadło”.** Taktyka polega na odnajdywaniu ograniczeń partnera przez dokręcanie atrakcyjności jego oferty. Po przedstawieniu nam oferty przez drugą stronę pytamy: „Czy to wasza najlepsza oferta?”. W efekcie jest szansa na stworzenie u naszego partnera negocjacji poczucia obowiązku poprawiania swojej oferty. Kiedy ulegnie naszej presji, powtarzamy swoje pytanie. Oczywiście nie można pytania powtarzać w nieskończoność, gdyż zniechęcona druga strona może zerwać rozmowy.

Uzyskanie przewagi nad drugą stroną to główny cel następujących taktyk: „brak uprawnień”, „dobry-zły policjant”, „wilk w owczej skórze”, „niewaga”, „kryptolicytacja” czy „blef”.

**„Brak uprawnień (niepełne pełnomocnictwo)”.** Taktyka polega na uzyskaniu przewagi nad partnerem przez odmawianie zaakceptowania wysuwanych przez niego propozycji, powołując się na swoje ograniczone pełnomocnictwa. Strona, która posiada pełne kompetencje do prowadzenia rozmów, często ustępuje łatwiej i szybciej, sądząc, że jej działania zostaną zrównoważone. Niektórzy negocjatorzy używają tej taktyki do zwlekania, szczególnie w sytuacji ograniczonego czasu przeznaczanego na podpisanie umowy. Czasem prowadzący rozmowy dopiero pod koniec rozmów, po wynegocjowaniu szeregu ustępstw, ujawnia, iż nie jest uprawniona do podejmowania wiążących decyzji. Często zdarza się, że osoba, która może podjąć decyzję, żąda dodatkowych ustępstw.

Sposobem przeciwdziałania tej taktyce jest określenie w początkowej fazie negocjacji zakresu kompetencji osób prowadzących rozmowy, osób mających pełnomocnictwa do podjęcia ostatecznej decyzji. Jeśli podczas negocjacji partner będzie się tłumaczył ograniczonymi kompetencjami, to najlepiej albo w ogóle nie rozpoczynać rozmów, albo je rozpocząć, zastrzegając sobie prawo zmiany

swoich ewentualnych zobowiązań. Zasady postępowania związane z taktyką niepełnego pełnomocnictwa są następujące:

- nie należy dopuścić do użycia taktyki niepełnego pełnomocnictwa;
- należy sprawdzić kompetencje decyzyjne partnera przed rozpoczęciem rozmów;
- jeśli strona ma niepełne kompetencje do prowadzenia rozmów, to nie należy rozpoczynać rozmów, lub zaprosić do negocjacji osoby, które mają ostateczny głos przy zatwierdzeniu porozumienia, lub zastrzec sobie prawo zmiany zobowiązań;
- jeśli strona zapewniała o posiadaniu pełnych uprawnień, a w trakcie negocjacji powołuje się na dodatkowego decydenta, to należy zagrozić zerwaniem rozmów lub zaprosić decydenta do negocjacji.

**„Dobry-zły policjant”.** Taktyka ta, często przytaczana w literaturze przedmiotu, pochodzi od metod stosowanych przez policję. Sprowadza się ona do upozorowania sporu między dwojgiem ludzi po tej samej stronie. Jeden z nich przyjmuje rolę „złego”, a drugi „dobrego”. Negocjacje rozpoczyna pierwszy z pozycji siły, stawia twarde żądania, oczekując licznych ustępstw, jest agresywny, niekiedy nawet obraża drugą stronę. Po pewnym czasie drugi przejmuje inicjatywę, nieznacznie zmniejsza żądania poprzednika, jest grzeczny, uprzejmy, spokojny. Jednak jego propozycje są dalej korzystne tylko dla jednej strony. Celem taktyki jest: wywarcie psychicznej presji na stronę przeciwną, wywołanie niepewności, zdezorientowanie partnera, osłabienie pozycji drugiej strony. Partner poddany takim zabiegom może być skłonny zaakceptować propozycje „dobrego policjanta”. Nie wynika to z faktu, że dana oferta jest dla niego korzystna, ale dlatego, że została złożona przez sympatycznego człowieka lub sądzi, że tylko w taki sposób może coś osiągnąć. Najlepszym sposobem przeciwdziałania tej taktyce jest ostre reagowanie na przejawy agresji na początku, zdemaskowanie użycia tej taktyki lub zerwanie rozmów. Subtelnym wariantem tej taktyki jest wyznaczenie „złego policjanta” do zabierania głosu, gdy negocjacje nie spełniają oczekiwań partnerów, a „dobrego”, gdy negocjacje idą dobrze. Jeśli występują problemy lub opór po drugiej stronie, „zły policjant” grozi zerwaniem rozmów, wysuwa dodatkowe żądania. Innym, bardzo niebezpiecznym, wariantem tej taktyki jest technika „jastrzębia” i „gołębia”. Negocjacje rozpoczyna „jastrząb”, stawiając wygórowane żądania, po pewnym czasie, gdy nie może on zmienić warunków bez utraty twarzy, do negocjacji przystępuje „gołąb”, który nie obciążony bagażem negocjacyjnym przedstawia się jako osoba skłonna do kompromisu, czyni pewne ustępstwa posuwające negocjacje do przodu. Przy czym „gołąb” ma duże pole manewru do ustępstw, przygotowane przez „jastrzębia”. Zasady związane ze stosowaniem tej taktyki można opisać następująco:

- jeśli druga strona zachowuje się agresywnie, to nie daj się zastraszyć i nie dopuść do rozwinięcia agresji;
- jeśli druga strona stosuje taktykę dobry-zły policjant, to nazwij taktykę po imieniu, skoncentruj się na własnych celach lub przerwij rozmowę.

„**Wilk w owczej skórze (Inspektor Colombo)**”. Doświadczeni negocjatorzy mówią, że nie mają pojęcia i zdają się na umiejętności drugiej strony. Celem tej taktyki jest działanie mające na celu redukcję lub eliminację naturalnego instynktu twardości i bezwzględności drugiej strony. Taktyka polega na zwiększeniu szans wygrania w rozmowach przez przyjmowanie roli osoby słabszej, niedoświadczonej, zdającej się na doświadczenie i umiejętności drugiej strony<sup>15</sup>. Negocjator chce wzbudzić litość, współczucie, uczucia opiekuńcze u partnera, który zaczyna czuć się dowartościowany i odpowiedzialny za proces porozumienia. Druga strona popada w pułapkę uległości, gdyż „ofiara” nie jest tak bezbronna, jakie sprawia wrażenie. Stara się ona natomiast przetrząsnąć na drugą stronę odpowiedzialność za rozstrzygnięcie swoich problemów. Niedoświadczony negocjator może także nagle przypomnieć sobie o dodatkowych wymaganiach, zapomina, jakie ma pełnomocnictwa, pod pozorem niekompetencji łamie reguły negocjacji, by uzyskać większe ustępstwa. Skłonność do popadania w tę pułapkę mogą mieć organizatorzy spotkania, czując się bardziej odpowiedzialnymi za negocjacje niż to wynika z interesów. Zasady obronne wobec tej taktyki można opisać następująco:

- skoncentruj się na własnych celach;
- jeśli druga strona stosuje strategię ofiary, to odczytaj intencje drugiej strony.

„**Nieuwaga**”. Polega na wychodzeniu na chwilę i niby przypadkowym pozostawianiu na stole notatek na temat np.: korzystniejszych ofert konkurencyjnych, znacznych zastrzeżeń do oferty rozmówcy, maksymalnej ceny, jaką gotowi jesteśmy zapłacić itp. Strona przeciwna, po zapoznaniu się z takimi informacjami, „zupełnie przypadkowo” często dostosowuje się do nich.

„**Kryptolicytacja**”. Pozwalamy, aby kilku konkurentów dowiedziało się, iż prowadzimy z nimi jednocześnie negocjacje, stwarzając w ten sposób wrażenie zagrożenie konkurencją. Spotkania z nimi są planowane na tę samą godzinę lub w krótkich odstępach czasu, aby mogli się spotkać. Negocjatorzy w takiej sytuacji łamią swoje zasady i ustępują w większym stopniu, niż zaplanowali, mogą również krytycznie oceniać pozostałych, przekazując nam informacje na ich temat.

„**Blef**”. Celowo okłamujemy drugą stronę, wprowadzamy ją w błąd.

Wywarcie pozytywnego wrażenia na drugiej stronie ma zagwarantować taktyka: „zaangażowanie emocjonalne”, „gra w eksperta” czy „wybiórczy obiektywizm”.

„**Zaangażowanie emocjonalne**”. Próbuje wywrzeć wrażenie na naszym rozmówcy przez manifestowanie naszego emocjonalnego zaangażowania wiążącego się z przedmiotem negocjacji. Może to zwiększyć naszą wiarygodność i dać drugiej stronie usprawiedliwienie w razie przyjęcia naszej oferty.

---

<sup>15</sup> Taktyka ta jest zwana również „metodą inspektora Colombo”. Nawiązuje ona do postaci inspektora Colombo z serialu telewizyjnego, który w trakcie dochodzenia jest pozornie niezorganizowany, zapomina o szczegółach, wydaje się być godny pożałowania. Jest lekceważony przez podejrzanych, ale w końcu przestępcy zostają zdemaskowani.

**„Gra w eksperta”**. Negocjator sprawia wrażenie osoby, która jest wybitnym znawcą omawianego tematu i w związku z tym posiada wyłączność na prawdę w tym zakresie. Jej najczęstszym objawem jest natłok informacji, którymi ekspert stara się zarzucić partnera negocjacji i sprawić, aby strona nie dyskutowała, lecz przyjęła interpretację eksperta.

**„Wybiórczy obiektywizm”**, podobnie jak poprzednia technika, polega na przedstawianiu wiarygodnych, naukowych danych, lecz jedynie tych, które odpowiadają stronie. Negocjator, podkreślając konieczność prowadzenia uczciwych negocjacji, opartych na obiektywnych kryteriach, manipuluje jednocześnie wyborem kryteriów tak, aby były stosowane tylko te, które są korzystniejsze dla niego. Można w tym celu wykorzystywać dane statystyczne, ale wybierając tylko te, które świadczą na korzyść negocjatora, pomijając inne.

Przeciwdziałaniem taktyce „gra w eksperta” oraz „wybiórczemu obiektywizmowi” jest dobre przygotowanie się do negocjacji.

Wiele taktyk jest związanych z wymuszaniem ustępstw. Możemy do nich zaliczyć: „pusty portfel”, „salami”, „darmową przysługę”, „pozorowaną walkę”, „nagrodę w raju”, „kompromis”, „fakty dokonane”, „opóźnianie rozmów” czy „wycofanie oferty”.

**„Pusty portfel”**. Taktyka ma na celu uzyskanie ustępstw cenowych i polega na podkreśleniu chęci dokonania zakupu, który jednak nie może być zrealizowany przy danych cenach. Niemożność dokonania transakcji jest dokumentowana: budżetem firmy, instrukcjami przełożonych, trudną sytuacją na rynku. Stosujący tę taktykę przenosi na sprzedającego zadanie znalezienia rozwiązania, które doprowadzi do porozumienia między stronami. To on musi się martwić, jak zmieścić się w ramach ograniczeń kupującego.

**„Salami”**. Taktyka ta opiera się na szeregu małych, niewinnie wyglądających, ustępstwach, za które negocjator nic w zamian często nie musi oferować, a które łącznie dają jednak istotne korzyści. W celu przeciwdziałania tej taktyce, można sporządzić protokół spotkania, w którym odnotowuje się ustępstwa stron.

**„Darmowa przysługa”**. Negocjator na początku stara się zyskać przychylność przez proponowanie korzyści bez żadnych zobowiązań. Następnie będzie proponował kolejne korzyści, które jednak mają już swoją odpowiednio wysoką cenę. Taktyka ta polega na wzbudzeniu w nas poczucia długu psychologicznego. Nasz partner negocjacji z pewnością odwoła się do niego, gdy będzie chciał otrzymać ustępstwo w innej sprawie. Warto więc zawsze stosować zasadę ustępstwo za ustępstwo albo otrzymać zapewnienie, iż partner nie będzie w zamian nic żądał.

**„Pozorowana walka”**. Negocjator upiera się przy jednej kwestii, sprawiając wrażenie, iż jest to sprawa ogromnie istotna. Po długich rozmowach, w efekcie ustępuje, podkreślając jak wielkie jest jego ustępstwo. Wywiera przez to presję na drugą stronę, która w rewanżu czuje się w obowiązku ustąpić w innej kwestii.

**„Nagroda w raju”**. Stosując tę taktykę, obiecujemy drugiej stronie, że jeśli zaspokoi nasze dodatkowe żądania, to zostanie wynagrodzona w bliżej nieokreś-

lonej przyszłości. Nagroda może dotyczyć: obietnicy preferencji przy przyznawaniu nowego kontraktu, obniżki cen na następne zamówienie itp. W większości przypadków obietnica nigdy nie zostaje dotrzymana.

**„Kompromis”**. Zgadzamy się zaakceptować propozycję drugiej strony w pewnej kwestii, w zamian za zgodę na nasze warunki w innej. Pułapka polega na tym, że pierwsza sprawa ma niewielkie znaczenie, druga natomiast jest bardzo ważna dla nas.

**„Fakty dokonane”**. Negocjator podejmuje określone działania, a następnie stawia drugą stronę przed koniecznością ich zaakceptowania. Strona przeciwna wykonuje pewne działania bez konsultacji, bądź ignorując drugą stronę, a następnie oczekuje na jej reakcję. Gdy druga strona nie reaguje, oznacza to, że cel został osiągnięty, gdy oponent zgłosi pretensje, zawsze można przeprosić i wycofać się, mówiąc, że to „pomyłka”. Technika ta bazuje na założeniu, iż trudniej nam czasami przychodzi wyrazić sprzeciw niż zgodę. Należy więc pamiętać, aby nawet drobne zmiany, które zostały dokonane bez naszej wiedzy, a działają na naszą niekorzyść, stanowczo wyodrębnić i poddać pod oddzielną dyskusję. Typowym przykładem stosowania tej taktyki jest zmienianie ostatnich ustaleń, np. końcowej oferty, kontraktu. Sposoby przeciwdziałania: gwałtowny protest, a ponadto zawsze należy być stroną spisującą kontrakt negocjacyjny.

**„Opóźnianie rozmów”**. Taktyka ta polega na: przekładaniu spotkań, przedłużaniu rozmów, zajmowaniu się szczegółowo drobnymi elementami kontraktu, licząc na to, że druga strona, działająca pod presją czasu, będzie bardziej skora do licznych ustępstw. Stosowana jest zazwyczaj przez stronę silniejszą i świadomą ograniczeń czasowych partnera rokowań.

**„Wycofanie oferty”**. Taktyka opiera się na nagłym wycofaniu się z negocjowanych warunków w trakcie prowadzenia rozmów. Może być stosowana w momencie zmiany oferty drugiej strony i zażądania nowych, jak również w fazie końcowej negocjacji. Jest to trudna i niebezpieczna taktyka negocjacyjna, powinna być stosowana raczej jako konieczność (np. w razie przeciągających się rozmów) lub, jeśli zmusza nas do tego druga strona. Trzeba pamiętać, że stosowanie tej taktyki grozi zerwaniem negocjacji.

Z kolei, z odmową czynienia ustępstw jest związana taktyka „złamana noga” czy też „no i co z tego”.

**„Złamana noga (taktyka związanych rąk)”**. Partner odmawia dokonywania ustępstw, powołując się na niezawinione, obiektywne ograniczenia. Negocjator podkreśla, że podlega ograniczeniom, na które absolutnie nie ma wpływu, musi podporządkować się jakimś poleceniom czy sugestiom. Często w takich przypadkach przywołuje się politykę firmy bądź wspólnika, który na określone rozwiązania z pewnością się nie zgodzi.

**„No i co z tego”**. Strona sprawia wrażenie, iż uzyskane ustępstwo w danej kwestii niewiele wnosi do całości. Wywołuje to przeświadczenie, iż skoro ustępstwo nie było znaczące, to nie wymaga rewanżu z drugiej strony.



Do taktyk związanych z ofertą zaliczamy: „śmieszne pieniądze”, „spotkajmy się w połowie drogi” czy „rosyjski front”.

**„Śmieszne pieniądze”.** Taktyka ta bazuje na dokonywaniu śmiesznych przeliczeń cen i wartości (np. przeliczanie ceny na dzień), które są przedmiotem negocjacji, w celu pomniejszenia różnicy, która dzieli obie strony. Należy zawsze trzymać się stałej formy wyrażania wartości.

**„Spotkajmy się w połowie drogi”.** Taktyka ta polega na tym, że w celu zakończenia negocjacji, strony uzgadniają przyjęcie takiego rozwiązania, które dzieli różnicę między ich propozycjami na połowę. Jedna ze stron formułuje nie-realistyczną ofertę tak, aby zaproponowany kompromis dał zadowalający wynik. Taktyka ta jest również stosowana w sytuacji, gdy pozycja negocjatora jest słaba pod względem merytorycznym, a chce on uniknąć dyskusji nad szczegółami oferty. Zasady pomagające przeciwdziałać tej taktyce to:

- jeśli partnerzy mają taką samą siłę, to nie stosuj jako pierwszy taktyki „spotkajmy się w połowie drogi”;
- jeśli druga strona stosuje taktykę „spotkajmy się w połowie drogi”, to sprawdź, czy jest to zgodne z twoimi celami;
- jeśli druga strona stosuje taktykę „spotkajmy się w połowie drogi”, a rozwiązanie nie jest korzystne dla ciebie, to żądaj wyjaśnień przesłanek tej oferty lub odrzuć je;
- jeśli druga strona stosuje taktykę „spotkajmy się w połowie drogi”, a rozwiązanie jest korzystne dla ciebie, to przyjmij je, żądaj ustępstw w innych kwestiach.

**„Rosyjski front”.** Taktyka ta polega na stawianiu przed drugą stroną dwóch nieprzyjemnych możliwości – jednej bardzo złej, a drugiej tylko złej. Oponent, mając do wyboru taką alternatywę, może być skłonny do wybrania „mniejszego zła”. Taktyka ta jest możliwa do zastosowania w sytuacji, kiedy istnieje duża dysproporcja między siłami obu stron.

Podczas impasu może być stosowana taktyka „zdechłe krowy” czy też „odłożenie na później”.

**„Zdechłe krowy”.** Taktyka opiera się na omijaniu niektórych zarzutów i elementów rozmowy, które są dla nas niekorzystne (lub, których rozwinięcie byłoby niekorzystne).

**„Odłożenie na później”.** Jest to bardzo dobra taktyka, zwłaszcza w momencie, gdy rozmowy natrafiają na impas. Często dzieje się to w początkowej fazie negocjacji, gdy strony nie zdążyły wypracować wspólnego, pozytywnego klimatu rozmów i nie mają poczucia postępu, wiary, że można i należy się porozumieć. Jeśli więc odłoży się trudny problem na potem, zajmując się najpierw uzgodnieniami rzeczy mniej istotnych, to jest szansa, że potem strony, zachęczone postęпами w rozmowach, łatwiej zechcą dojść do porozumienia.

W ostatniej fazie negocjacji są często stosowane taktyki, których celem jest uzyskanie dodatkowych ustępstw lub szybka finalizacja umowy. Należą do nich taktyki: „zdechła ryba”, „skubanie”, „rzut na taśmę” czy „teraz albo nigdy”.

**„Zdechła ryba”.** Taktyka ta polega na dodawaniu, przy omawianiu porozumienia, zazwyczaj pod koniec negocjacji, warunku, którego spełnienie nie ma dla nas żadnego znaczenia, lecz druga strona zacznie gwałtownie protestować. Wtedy wycofujemy swoje żądanie, ale w zamian prosimy o ustępstwo w innej kwestii.

**„Skubanie”.** Taktyka ta jest zwykle stosowana w finalnej fazie negocjacji. W sytuacji, gdy porozumienie zostało osiągnięte, negocjator nagle żąda dodatkowych, zazwyczaj niewielkich ustępstw. Skuteczność tej taktyki polega głównie na wykorzystywaniu zmęczenia psychicznego negocjacjami drugiej strony, (zwłaszcza jeżeli negocjacje były trudne i wyczerpujące) i chęci szybkiego zawarcia porozumienia. Taktyka może również przynieść skutek odwrotny, gdyż jeśli druga strona zrewanżuje się podobnym żądaniem, to negocjacje zaczną się od nowa. Jeśli partner stosuje technikę „skubania”, to:

- obróć jego propozycje w żart;
- dorzuć własne dodatkowe zdanie;
- zagroź zerwaniem rozmów.

**„Rzut na taśmę”.** Podobnie jak skubanie, jest to technika zamykająca negocjacje, tylko że strona, oferująca zamknięcie negocjacji, sama oferuje ustępstwo. Oznaką tej metody może być stwierdzenie: *Jesteśmy w stanie ustąpić w..., jeśli tylko Państwo zdecydujecie się zamknąć negocjacje.*

Słabym punktem technik: „rzutu na taśmę” i „skubania” jest odkrycie braku równowagi sił, gdyż „rzut na taśmę” jest charakterystyczny dla stron o mniejszej sile, a „skubanie” dla stron silniejszych. Mocną stroną obu technik jest stworzenie wizji końca negocjacji i płynących z tego korzyści, przy czym skuteczność obu tych technik rośnie wraz z upływem czasu.

**„Teraz albo nigdy”.** Taktyka ta polega na wmówieniu partnerowi, że jest to ostateczny moment dokonania transakcji, w przeciwnym razie umowa nie zostanie zawarta. Może ona zostać przyjęta jako przejaw arogancji czy negocjacji w złej wierze. Zwykle negocjator wykorzystuje dodatkowo presję czasu lub okoliczności. Jeśli partner stosuje taktykę „teraz albo nigdy”, to:

- rozważ ją, nie odrzucaj od razu oferty;
- żądaj przesłanek obiektywnych przedstawionej oferty;
- jeśli oferta jest nie do przyjęcia, odrzuć ją.

Do taktyk, których celem jest doprowadzenie do tego, aby partner: poczuł się nieprzyjemnie, był skłonny do ustępstw, dążył do szybkiego zakończenia negocjacji, zaliczamy także: „tworzenie sytuacji stresującej”, „ataki personalne”, „podważanie kompetencji”, „wiarygodności partnera”, „podważanie racjonalności partnera”, „groźby” czy „gra na poczuciu desperacji”.

**„Tworzenie sytuacji stresującej”.** Gospodarz rozmów organizuje spotkanie w taki sposób, aby było to uciążliwe dla drugiej strony. Celem takich działań jest zmęczenie partnera i skłonienie do szybszego zakończenia rozmów.

„**Ataki personalne**”. Są to działania, które mają na celu wywołanie niepewności czy poczucia niższości u partnera. Może to odbywać się przez: komentarze dotyczące osoby negocjatora, wytykanie błędów, słabości, wyśmiewanie.

„**Podważanie kompetencji, wiarygodności, statusu czy autorytetu partnera**”. Celem takiego działania jest stworzenie nierównowagi pomiędzy partnerami, tak aby druga strona czuła się gorsza, mniej istotna. Wzbudzenie w partnerze uczucia, że nie powinien upierać się przy swoich argumentach, ponieważ jest niekompetentny, niewiarygodny czy też nie ma autorytetu.

„**Podważanie racjonalności partnera**”. Strona domaga się od partnera szczegółowego uzasadnienia każdego swojego posunięcia czy żądania, co prowadzi do poczucia winy u partnera i zachwiania pewności siebie.

Komentarze dotyczące osoby negocjatora oraz podważanie kompetencji, wiarygodności statusu czy racjonalności negocjatora są oparte na ocenie cech osobistych negocjatora. Bezpośrednia krytyka często spotyka się z kontratakiem, co może prowadzić do eskalacji żądań.

„**Groźby**”. Jest to jedna z najsilniejszych metod perswazji, którą należy ograniczyć do minimum. Nie należy rozpoczynać negocjacji od groźby. W wyniku stosowania tej taktyki następuje konfrontacja sił, a nie ma tutaj miejsca na rzeczowe rozmowy. Groźba jest formą rozkazu stosowaną w celu wywołania pożądanego zachowania u partnera. Występuje w niej zarówno polecenie, jak i wyraźne określenie konsekwencji jego niewypełnienia. Siłą tej techniki tkwi w karze, którą staramy się nastraszyć naszego partnera w negocjacjach. Sięgając jednak po groźbę, należy pamiętać, że trzeba być gotowym na jej spełnienie. Odstąpienie od wykonania groźby może bowiem podważyć naszą wiarygodność. Negatywnym skutkiem tej metody jest pogorszenie stosunków między stronami. Skutek groźby zależy od tego, na ile poważnie przyjmuje się prawdopodobieństwo zastosowania sankcji. Stosowanie gróźb może prowadzić do znacznego zaognienia konfliktu i stworzenia sytuacji bardzo niekorzystnej dla negocjacji.

Gra na poczuciu **desperacji** jest stosowana zazwyczaj przez silniejszą stronę. Za jej pomocą druga strona wskazuje nam tylko negatywne (często nieprawdziwe) konsekwencje niepodjęcia sugerowanej decyzji. Dopelnieniem zestawu technik wojny psychologicznej są różne metody **denerwowania**, począwszy od min, przez dziwne gesty i zachowania, a skończywszy na obraźliwych słowach.

Skuteczną obroną przed podstępными technikami jest sformułowanie na początku negocjacji swojego rodzaju zasad negocjacji – reguł, które będą przestrzegane przez wszystkich.

## 6.4. Wybrane techniki skutecznego argumentowania

*Skuteczna argumentacja powinna w negocjacjach polegać na dążeniu do przekonania partnera, a nie do jego pokonania. Stosowane argumenty nie mogą być obliczone na ośmieszenie partnera negocjacji, wykazywanie jego kompeten-*

*cji*<sup>16</sup>. Według T. Pszczółkowskiego, skuteczność perswazji zależy także od kolejności podawania argumentów<sup>17</sup>. Argumenty powinny być ujawniane od najprostszego do najbardziej złożonego, od znanych do nieznanymi. Najsilniejszy argument należy pozostawić na koniec. Argumentacja może być racjonalna, odwołująca się do logiki, lub emocjonalna odwołująca się do emocji. Skuteczna argumentacja powinna w umiejętny sposób odwoływać się zarówno do logiki, jak i emocji. *Skuteczny argument to taki, który zawiera rzeczowe, logicznie uporządkowane i sprawdzone informacje, odwołujące się w swojej treści do wyobraźni partnera, pobudzające jego emocje*<sup>18</sup>. Przy czym możliwe jest zarówno odwoływanie się do emocji pozytywnych, np.: uznanie, podziw, radość, jak i negatywnych, np.: lęk, obawa, strach. Jeśli argumentacja uwypukla tylko zalety, mówimy o argumentacji jednostronnej, jeśli eksponuje również wady prezentowanej oferty, to mówimy o argumentacji dwustronnej. Argument dwustronny może być odebrany przez drugą stronę jako traktowanie jej poważnie, rzetelnie, uczciwie. Ogólne zasady związane z argumentacją można przedstawić następująco:

- stosuj argumenty w celu przekonania, a nie pokonania partnera;
- stosuj argumentację odwołującą się zarówno do logiki, jak i emocji;
- ujawniaj argumenty od „najprostszego do złożonego”;
- ujawniaj argumenty od „znanego do nieznanego”;
- zatrzymaj mocny argument na koniec negocjacji.

Poniżej zostaną przytoczone wybrane techniki skutecznego argumentowania, opracowane przez H. Lemmermana<sup>19</sup>. Oto one:

**Technika kwestionowania faktów bazowych** polega na kwestionowaniu faktów, na których opiera się nasz oponent. W przypadku poprawnego zakwestionowania np. danych, którymi się posługuje, spada siła jego argumentów.

**Technika demaskowania sprzeczności** bazuje na wyszukiwaniu w wypowiedzi partnera negocjacji sprzecznych ze sobą danych, niespójnych wypowiedzi, wykluczających się nawzajem argumentów.

**Technika wnioskowania** służy do analizy wypowiedzi oponenta, pozwalając odkrywać wnioski fałszywe lub precyzować wnioski płynące z jego wypowiedzi, których sam świadomie nie formułował.

**Technika przykładu** ma na celu wzmocnienie siły argumentu odpowiednio dobranym przykładem.

**Technika porównań** stanowi uzupełnienie technik przykładu i wnioskowania przez odpowiednie porównanie do sytuacji. Jej głównym celem jest zmniejszenie lub osłabienie argumentacji oponenta.

<sup>16</sup> R. Rządca, P. Wujec, *Negocjacje*, PWE, Warszawa 1998, s. 65.

<sup>17</sup> T. Pszczółkowski, *Umiejętność przekonywania i dyskusji*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1995.

<sup>18</sup> Por.: G. Krzymieniewska, *Od walki do współpracy. Negocjacyjna sztuka zawierania porozumień*, TNOIK, Bydgoszcz 1998, s. 60 – 64, s. 66.

<sup>19</sup> Por.: H. Lemmerman, *Komunikacja werbalna. Szkoła dyskusowania*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław, 1994, s.65 – 118; G. Krzymieniewska *Od walki do współpracy. Negocjacyjna sztuka zawierania porozumień*, TNOIK, Bydgoszcz 1998, s. 65 – 71.

**Technika odwrócenia** polega na rozpatrywaniu drugiej (odwrotnej) strony zagadnienia.

**Technika analizy i oceny** jest oparta na dokładnej analizie wypowiedzi partnera, w celu wyszukania i zakwestionowania słabych punktów argumentacji przeciwnika.

**Technika bumerangu** to odrzucanie zarzutów formułowanych przez przeciwnika, często za pomocą szybkich replik czy ripost.

**Technika wartościowania** polega za zakwestionowaniu istotnej wartości faktów. Może to odbywać się przez przypisanie im mniejszego znaczenia niż czyni to oponent; dowartościowanie faktu, jeśli sądzimy, że druga strona go nie docenia; lub przewartościowanie, jeżeli chcemy podnieść jego znaczenie.

**Technika uprzedzania zarzutów** polega na: przewidywaniu, uprzedzaniu oraz odpieraniu potencjalnych zarzutów, które może postawić partner.

**Technika pytań sondujących** opiera się na stawianiu pytań mających skłonić partnera do zajęcia stanowiska.

**Technika pozornego poparcia** bazuje na pozornej akceptacji argumentacji tezy, połączonej ze stopniowym obalaniem jego treści.

**Technika przesadzania** odwołuje się do celowego wyolbrzymiania pewnych faktów.

**Technika żartu** może posłużyć np. do przekonania drugiej strony o niewłaściwości danego argumentu.

**Technika autorytetu** polega na powoływaniu się na autorytet.

**Technika uników** opiera się na unikaniu odpowiedzi na zadane pytania, przenieszeniu zainteresowania na inne kwestie.

**Technika dywersji** ma na celu odwrócenie uwagi od niewygodnych tematów, polega na tym, że strona zajmuje się tematem nieistotnym, czyniąc z niego główny obiekt zainteresowania.

**Technika gmatwania** bazuje na komplikowaniu przebiegu rozmów przez: gmatwanie przedmiotu rozmów, przeskakowanie z tematu na temat, zasypywanie pytaniami itp.

**Technika zniekształceń** polega na zniekształcaniu wypowiedzi podczas wymiany argumentów. Obroną może być ponowne logiczne, przejrzyste formułowanie argumentów, oponowanie, gdy partner celowo wypacza sens wypowiedzi.

**Technika gry na zwłokę** wykorzystuje celowe zwalnianie tempa dyskusji, aby zyskać na czasie, przedłużanie czasu trwania rozmów, gdy drugiej stronie zależy na szybkim ich zakończeniu. Może się ona objawiać: powracaniem do wcześniej omówionych kwestii; zadawaniem nieistotnych pytań; proszeniem o: przerwę, zmianę składu delegacji, zmianę miejsca negocjacji; późniejszym rozpoczęciem rozmów; wcześniejszym kończeniem rozmów; odwoływaniem spotkań. Celem jest uzyskanie dodatkowych ustępstw. Techniką o podobnym charakterze jest unikanie podjęcia decyzji. Strona, która stosuje tę technikę, dąży do przedłużania negocjacji do momentu, w którym układ sił zmieni się na jej korzyść.

Należy pamiętać o istotnej roli argumentacji w negocjacjach. Negocjujący, którzy są przekonani, że: znają produkt, umieją wskazać jego wady i zalety czy także negocjują od tylu już lat, zasiadają do negocjacji bez żadnego przygotowania i w ten sposób przegrywają, gdyż nie potrafią skutecznie argumentować.

## Rozdział 7.

# KOMUNIKACJA W NEGOCJACJACH

### Z tego rozdziału dowiesz się:

- Co to jest komunikacja interpersonalna?
- Jaką rolę odgrywa komunikacja w negocjacjach?
- Jakie są zasady dobrej komunikacji w negocjacjach?
- Na czym polega komunikacja werbalna i niewerbalna i jakie jest jej znaczenie w negocjacjach?
- Jakie są rodzaje i charakterystyki komunikatów werbalnych stosowanych w negocjacjach?
- Jakie są rodzaje i charakterystyki komunikatów niewerbalnych stosowanych w negocjacjach?

## 7.1. Uwagi wstępne

*Negocjowanie oparte jest na porozumiewaniu się. Dochodzi do niego pomiędzy jednostkami działającymi we własnym imieniu lub reprezentującymi zorganizowane grupy*<sup>1</sup>. Jednym z możliwych określeń jest traktowanie negocjacji jako: *procesu komunikacji między stronami*<sup>2</sup>. Z. Nęcki traktuje negocjacje jako komunikację perswazyjną<sup>3</sup>. Każda ze stron chce przekonać drugą do podjęcia pewnych decyzji, które uważa za słuszne. Sytuacja „wzajemnego przekonywania się” może doprowadzić nawet do konfrontacji sił. *Negocjacje bez komunikacji nie istnieją. Komunikacja to wymiana różnego rodzaju przekazów, zawierających informacje, oceny i sugestie działania, dzięki którym uzgadniane jest sta-*

<sup>1</sup> G. I. Nierenberg, *Sztuka negocjacji*, Studio Emka, Warszawa 1997, s. 16.

<sup>2</sup> Por.: J. Mulholan, *The Language of Negotiation: A Handbook of Practical Strategies for Improving Communication*, Routledge, London 1991. Można nawet powiedzieć, że nie ma negocjacji bez wzajemnego komunikowania się. Por.: Z. Nęcki, *Negocjacje w biznesie*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1995, s.73 – 118; W. B. Jankowski, T. P. Sankowski, *Jak negocjować*, Centrum Negocjacji Menadżera, Warszawa 1995, s.11-15; J. Kamiński, *Modele procesów negocjacji*, „Optimum. Studia Ekonomiczne”, nr 1 (5), 2000; E. Kowalczyk, *Psychospołeczne uwarunkowania negocjacji gospodarczych*, Akademia Ekonomiczna, Poznań 2001, s. 72 – 84.

<sup>3</sup> Por.: Z. Nęcki, *Negocjacje w biznesie*, Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 1991; Z. Nęcki, *Komunikacja międzyludzka*, Wydawnictwo Aktywa, Kraków 2000.

*nowisko obu stron*<sup>4</sup>. Obie strony prowadzą wymianę informacji, przekonują się wzajemnie do podjęcia pewnych decyzji. Komunikowanie się ma na celu doprowadzenie do takich zmian w: percepcji partnera, jego poglądach, emocjach, zainteresowaniach, aby doszło do uzgodnienia stanowisk obu stron<sup>5</sup>.

Komunikacja interpersonalna polega na słownym lub bezsłownym przesyłaniu informacji między nadawcą i odbiorcą za pomocą określonego systemu znaków. Jest to proces, na który składają się<sup>6</sup>:

- *nadawca*, czyli osoba przekazująca informacje;
- *odbiorca*, czyli osoba, do której kierowany jest przekaz;
- *komunikat*, czyli forma, w jakiej są przekazywane intencje nadawcy;
- *kanał*, czyli droga przekazu komunikatu. Informacja może zostać przesłana za pomocą pięciu zmysłów: słuchu, wzroku, dotyku, węchu, smaku;
- *szumy*, czyli utrudnienia w przekazywaniu i odbiorze informacji;
- *kontekst* (np.: fizyczny, historyczny, kulturowy, psychologiczny), czyli ogólne warunki, w jakich dokonuje się komunikacja;
- *sprzężenie zwrotne*, czyli reakcja odbiorcy na przekaz po jego odkodowaniu. W przypadku istnienia sprzężenia zwrotnego mówimy o komunikacji dwukierunkowej, braku sprzężenia zwrotnego o komunikacji jednokierunkowej.

**Idealny nadawca** charakteryzuje się: sprawnym intelektem, znajomością norm społecznych, sprawnym aparatem wymowy, świadomością treści, które chce przekazać, pozytywną motywacją kontaktu oraz pogodnym nastrojem. Z kolei, **idealny odbiorca** powinien wyrażać: zainteresowanie, utrzymywać kontakt z nadawcą, podążać za tokiem wywodu, dawać informacje zwrotne, zachowywać obiektywizm, oddzielać znaczenie przekazu od swojej interpretacji, dawać nadawcy swobodę w prezentacji stanowiska, stwarzać atmosferę aprobaty i zrozumienia nadawcy<sup>7</sup>. Wyróżnia się trzy style komunikowania<sup>8</sup>:

- *partnerski* – własne pragnienia i potrzeby są tak samo ważne, jak drugiej strony, brak narzucania sposobu oceny, wywierania nacisku, oceny;
- *autorytarny* – koncentracja tylko na własnych celach, nieliczenie się z rozmówcą, ocenianie;
- *submisyjny* – rezygnacja z własnych celów, zgoda na przerywanie rozmowy, kierowanie rozmową przez innych.

Działania negocjacyjne przebiegają sekwencyjnie na zasadzie:

<sup>4</sup> Z. Nęcki, *Negocjacje w biznesie*, Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 1991, s. 74.

<sup>5</sup> Pojęcie **komunikacja** wywodzi się od łacińskiego *communicatio* i oznacza: wymianę, łączność, rozmowę. *Słownik Wyrazów Obcych* definiuje komunikację jako: *ruch polegający na utrzymaniu łączności między odległymi od siebie miejscami: w cybernetyce — technika przenoszenia informacji między układem i otoczeniem lub między dwoma układami; porozumiewanie się, przekazywanie myśli, udzielanie wiadomości*. Zob.: *Słownik Wyrazów Obcych*, PWN, Warszawa 1981, s. 374.

<sup>6</sup> K. Bargiel-Matusiewicz, *Negocjacje i mediacje*, PWE, Warszawa 2007, s. 10 – 13.

<sup>7</sup> Ibidem, s. 13 – 14.

<sup>8</sup> Ibidem, s. 114.



### Akcja – Ocena – Reakcja – Ocena – Kontrakcja – Ocena itd.

Jeżeli komunikacja przebiega poprawnie, następuje wzajemne uzgodnienie, gdy niepoprawnie, nie dochodzi do uzgodnienia, a w skrajnym przypadku może nawet dojść do zwiększenia niezgody. Analiza procesu negocjacji oparta na teorii komunikacji jest związana z badaniem:

- wpływu określonego sposobu komunikacji na negocjowane porozumienie;
- czynników decydujących o wyborze określonej taktyki porozumiewania się stron;
- samego procesu komunikacji między negocjatorami, jego głównych kanałów, zakłóceń pojawiających się w trakcie realizacji komunikacji.

## 7.2. Proces negocjacji jako akt komunikacji między stronami

Negocjacje są oparte na komunikacji międzyludzkiej, czyli: porozumiewaniu się, przekazywaniu informacji, myśli, emocji pomiędzy stronami. Dobra znajomość poprawnego komunikowania sprzyja sukcesowi negocjacyjnemu<sup>9</sup>. Warto pamiętać, że sposób komunikowania się jest zdeterminowany następującymi grupami czynników: wysokością głosu, intonacją, uprzejmością, tonem, zrozumiałością, tempem, wymową. Do podstawowych barier w komunikacji interpersonalnej zalicza się: osądzanie, czyli narzucanie własnych wartości innym osobom; formułowanie rozwiązań cudzych problemów; decydowanie za innych czy też uciekanie od problemów. Przeszkodami w komunikowaniu się interpersonalnym mogą być m.in.: różnica zdań, niezgodność poglądów, uprzedzenie do tematu, niechęć do drugiej osoby, lekceważenie rozmówcy, nieufność, nieumiejętność słuchania, ton głosu, hałas, brak uwagi i koncentracji, nieodpowiednie miejsce na rozmowę, niewystarczająca argumentacja, nadmierna ingerencja, narzucanie się, zarozumiałość, poczucie wyższości, brak wyrozumiałości czy otwartości, upór, negatywne emocje.

Z negocjacjami możemy wiązać tzw. **zasady dobrego negocjowania**, które powinny być stosowane przez każdego negocjatora, a ich przestrzeganie umożliwia podniesienie jego zdolności negocjacyjnych. Poprawne komunikowanie się jest możliwe, gdy pamięta się o następujących **podstawowych zasadach dobrej komunikacji**<sup>10</sup>:

### Zasada 1. Poznaj samego siebie

Należy zrobić zestawienie podstawowych celów negocjacji, sprawdzić sytuację rynkową i dopasować do niej swoje oferty, sprawdzić ludzi, z którymi się współpracuje; w trakcie negocjacji robić dużo notatek; uważnie analizować przebieg

<sup>9</sup> Por.: L. L. Putman, M. E. Roloff (red.), *Communication and Negotiation*, Sage, Newbury Park 1992; Z. Nęcki, *Negocjacje w biznesie*, Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 1995; Z. Nęcki, *Komunikacja międzyludzka*, Wydawnictwo Aktywa, Kraków 2000.

<sup>10</sup> Por.: Z. Nęcki, *Negocjacje w biznesie*, Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 1995, s.118 – 123.

rozmów; robić przerwy na zastanowienie się, czy negocjacje toczą się w pożądanym kierunku; obserwować własne reakcje; panować nad emocjami.

### **Zasada 2. Zwróć uwagę na drobiazgi**

Powinno się pamiętać, że drobiazgi są ważne w negocjacjach, trzeba dotrzymywać słowa w każdej sytuacji, uczciwie traktować wszystkie zobowiązania, być punktualnym itp.

### **Zasada 3. Uwzględniaj chwiejność uwagi każdego rozmówcy**

Warto uwzględnić: chwiejność, selektywność uwagi partnera, możliwość przekręcania przez niego słów, niezrozumienia, a wszystkie wątpliwości trzeba wyjaśniać na bieżąco w trakcie negocjacji.

### **Zasada 4. Nie formułuj przedwczesnych ocen**

Umiejętność słuchania drugiej strony jest istotna w negocjacjach. Trzeba uważnie wysłuchać drugą stronę i dopiero potem wyciągnąć własne wnioski.

### **Zasada 5. Bądź gotów przyznać się do pomyłki**

Umiejętność przyznania się do błędu jest ważna w negocjacjach. Jeśli negocjator stwierdził, że popełnił błąd, powinien przyznać się do niego.

### **Zasada 6. Zwracaj uwagę na sens, a nie formę wypowiedzi**

W negocjacjach istotny jest sens, a nie forma wypowiedzi. Należy starać się uchwycić sens całej wypowiedzi, a nie zwracać przesadnej uwagi na formę wypowiedzi, jak również sens poszczególnych fragmentów zdań czy słów.

### **Zasada 7. Licz się z uczuciami drugiej strony**

Należy zwracać uwagę na: stan psychiczny, emocjonalną kondycję, komunikację niewerbalną, uczucia partnerów rozmów.

### **Zasada 8. Nie lekceważ żadnego pytania**

Nie należy lekceważyć żadnych pytań, przyjmować każde pytanie skierowane do siebie poważnie, zadawać wiele pytań.

### **Zasada 9. Różnica zdań może być korzystna**

Należy być otwartym na argumenty drugiej strony, chronić samoocenę, uwzględniać odmiennosc poglądów drugiej strony.

**Zasada 10. Spróbuj przyjąć punkt widzenia swoich oponentów**

W przypadku braku porozumienia wzrasta wzajemne niezadowolenie. Jeśli grozi ostry konflikt, to spróbuj przyjąć punkt widzenia swoich oponentów.

**Zasada 11. Uwważaj na sposób wyrażania niezgody**

Sposób wyrażania niezgody jest ważny. Jeśli musisz odmówić, to odmawiaj z taktem, łagodnie i z wrażliwością, nie rań partnera.

**Zasada 12. Unikaj udzielania rad**

Udzielanie wielu rad jest niewskazane w negocjacjach.

**Zasada 13. Bądź wnikliwym obserwatorem**

Obserwuj uważnie zachowanie partnerów negocjacji. Każde zachowanie zarówno werbalne, jak i niewerbalne może być źródłem cennych informacji.

**Zasada 14. Mów w sposób jasny, rzeczowy**

Sposób mówienia jest istotny w negocjacjach. Mów w sposób zrozumiały, czytelny, konkretny dla partnera bądź rzeczowy, nie nadużywaj wyrażeń metaforycznych czy przenośni.

**Zasada 15. Okazuj partnerowi szacunek**

Traktuj partnera negocjacji z szacunkiem, jako ważną osobę.

Na skuteczność perswazji wpływa sam komunikat. Jeśli chcemy przekonać drugą stronę do naszej propozycji, powinniśmy używać **technik dobrego przekonywania**<sup>11</sup>. Należy tłumaczyć, dlaczego oferta jest atrakcyjna dla drugiej strony, przedstawiać dużo konkretnych argumentów, z którymi rozmówca może się zgodzić, ale nie podawać istotnych argumentów w środku długiego wystąpienia. Wskazane jest: przyciąganie uwagi drugiej strony, nawiązywanie do wcześniejszych wypowiedzi partnera, odwoływanie się do zasad ogólnie obowiązujących. Warto, zamiast mówić, pokazywać. Nie należy natomiast być jednostronnym czy natarczywym w negocjacjach.

Największe szanse porozumienia istnieją w trakcie rozmowy prowadzonej bezpośrednio, ale ze względów technicznych trzeba stosować formy korespondencyjne i/lub wykorzystywać telefon. Formy te mogą znacząco wpłynąć na przebieg negocjacji. Zdarzają się również i takie sytuacje, w których negocjacje na odległość, czyli korespondencja lub rozmowa telefoniczna, mogą być bardziej skutecznym sposobem prowadzenia rozmowy niż bezpośrednie spotkanie. Częściowe lub całkowite negocjacje na odległość to: oszczędność czasu w negocjacjach,

<sup>11</sup> Por.: R. Rządca, P. Wujec, *Negocjacje*, PWE, Warszawa 1998, s. 82 – 84.

brak emocjonalnej konfrontacji. Negocjacje prowadzone **drogą telefoniczną** to brak możliwości: wykorzystania wszystkich kanałów komunikacji, obserwacji reakcji swojego rozmówcy, kontrolowania stopnia skupienia rozmówcy na negocjacjach. Prowadząc negocjacje przez telefon, należy: dzwonić o dobrej porze, mówić wyraźnie, starannie, poruszać proste kwestie w negocjacjach, należy pamiętać również, że można łatwiej usłyszeć „nie”.

Przy negocjacjach listownych sytuacja jest trudniejsza niż przy telefonicznych, gdyż negocjator nie może zaobserwować reakcji adresata. W sytuacji **negocjacji prowadzonych za pomocą listu** należy zajmować się tylko jednym problemem naraz, zadbać, aby list był zwięzły, napisany jasnym językiem. Konkretny, otwarty, bezpośredni list to zapowiedź dobrej atmosfery późniejszych negocjacji. Propozycje złożone na piśmie stanowią dobrą dokumentację rozmów.

Dobra komunikacja oznacza taki sposób mówienia i słuchania, który umożliwia wzajemne rozumienie się, a w warunkach sprzyjających prowadzi do zgodnego rozwiązania konfliktowego problemu. Dobry słuchacz powinien mieć odpowiednią motywację do słuchania, a także powinien go charakteryzować: obiektywizm, cierpliwość, wnikliwość, dokładność, otwartość, wrażliwość, gotowość wsparcia dla rozmówcy. Warto pamiętać o pewnych **regułach wspomagających uważne słuchanie i dobre mówienie**<sup>12</sup>. Należy zacząć rozmowy od otwartego, jasnego przedstawienia swoich interesów, mówić prostym, zrozumiałym językiem, nie uogólniać, zachować umiar w deklaracjach, mówić prawdę, opisywać własne uczucia. Warto dać do zrozumienia drugiej stronie, że uważasz na to, co mówi; powtarzać własnymi słowami, co powiedziała druga strona; od czasu do czasu komplementować rozmówcę; nie oceniać rozmówcy.

Jeśli chcemy być skutecznymi nadawcami, to musimy dbać o swoją wiarygodność, a więc: obiektywizm, kompetencje, uczciwość. Należy dobierać argumenty przekonujące naszych partnerów, a nie dla nas samych. Znajomość motywacji, potrzeb, zadań, wartości, nawyków partnerów negocjacji pozwala trafniej stosować nasze apele i zwiększyć ich skuteczność. Negocjacje należy prowadzić tak, aby rzeczowo i obiektywnie oceniać wszystkie argumenty drugiej strony. Reguły, które mogą pomóc radzić sobie z **selektywną percepcją**, są następujące<sup>13</sup>:

- postaw się w sytuacji drugiej strony;
- nie osądzaj drugiej strony na podstawie własnych obaw;
- pozwól drugiej stronie zachować twarz;
- szukaj pozytywnych działań zgodnych z percepcją drugiej strony.

Błędy mogą uniemożliwić zawarcie porozumienia, albo spowodować głębokie, trwałe szkody<sup>14</sup>. Trzeba pamiętać, że negocjacje nie są walką, w której musi być pokonany i zwycięzca. Nie należy mieć przeświadczenia, że niczego nie można wywalczyć lub, że tylko silny może wszystko. Czasem nie warto starać się doprowadzić do porozumienia za wszelką cenę. Brak przygotowania do negocjacji,

<sup>12</sup> Por.: R. Rządca, P. Wujec, *Negocjacje*, PWE, Warszawa 1998, s. 67 – 72.

<sup>13</sup> Ibidem, s. 65 – 67.

<sup>14</sup> Ibidem, s. 165 – 168.

niewuwzględnianie interesów drugiej strony może wpłynąć negatywnie na porozumienie. Niesłuchanie drugiej strony negocjacji może spowodować przedłużenie lub zaniechanie rozmów. Wywieranie przesadnej presji na drugą stronę to pogorszenie stosunków z partnerem, a stosowanie podstępnych taktyk powoduje zniszczenie reputacji. Niewskazane jest także prowadzenie negocjacji przy użyciu bardzo silnych emocji.

Proces komunikacji między stronami jest ściśle uzależniony od cech osobowościowych negocjatora. K. Oblój dokonał klasyfikacji negocjatorów ze względu na styl komunikacji<sup>15</sup>. Rozważał dwa aspekty zachowania:

- *stopień pewności siebie* zawarty między dwoma biegunami, które można określić jako: chwiejność, zmienność, brak pewności siebie; oraz zdecydowanie, pewność, jednoznaczność czy stanowczość wyrażająca: bezpośredniość, zdecydowanie, jednoznaczność, stanowczość;
- *stopień otwartości* zawarty między dwoma biegunami, które można określić jako: otwartość, wrażliwość, kierowanie się intuicją, uczuciowość; oraz niewrażliwość, zamknięcie się w sobie.

Skrzyżowanie dwóch aspektów prowadzi do czterech typów negocjatorów reprezentujących podstawowe style komunikacji. Są to: przyjaciel, doradca, wódz oraz analityk<sup>16</sup>:

**Przyjaciel** – towarzyski, poświęca dużo czasu na podtrzymanie kontaktów, dobry, uważnie słucha, stara się zrozumieć sytuację i problemy. Jest to osoba: życzliwa, zgodna, subtelna, chętna do współpracy, ale również niepewna siebie, łatwowierna; trudno zorientować się, co naprawdę myśli. W negocjacjach z „przyjacielem” zaleca się: szczerość, swobodę, okazywanie zainteresowania, zwracanie uwagi na emocje, swobodę w zachowaniu; należy unikać: krytyki, wyniosłości, arogancji, jednostronnej komunikacji.

**Doradca** – lubi zwracać na siebie uwagę, wywierać wpływ na innych, energiczny i pełen entuzjazmu w działaniu. Jest to osoba: dynamiczna, elokwentna, szybko podejmująca decyzje, ale może być: zarozumiała, wyniosła, dominująca. W negocjacjach z „doradcą” zaleca się: otwartość, przyjazność, skupianie uwagi na rozmówcy, cierpliwe wysłuchiwanie opinii; nie należy ograniczać go w czasie ani lekceważyć jego pomysłów.

**Wódz** – perswazyjny, dominujący, przywiązany do swojej koncepcji działania. Stara się komunikować zwięźle i rzeczowo, potrafi być nieuprzejmy, zwłaszcza wobec tych, którzy nie zgadzają się z nim. Jest to osoba: niezależna, stanowcza, szybko podejmująca decyzje, ale również: despotyczna, uparta, niecierpliwa. W negocjacjach z „wodzem” zaleca się: bycie zrozumiałym i trzymanie się istotnych spraw, skupianie się na wynikach, przygotowanie w rozmowach, nie należy marnować czasu rozmówcy, powtarzać się czy lekceważyć jego rozwiązania problemu.

---

<sup>15</sup> K. Oblój, *Mikroszkółka zarządzania*, PWE, Warszawa 1994, s. 1998; U. Kałużna-Drewińska, *Negocjacje w biznesie. Kluczowe problemy*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2006, s. 44 – 48.

<sup>16</sup> Ibidem.

**Analitik** – jest nastawiony zadaniowo, interesują go: konkrety, liczby, fakty, dane, a nie emocje, skłonny do współpracy, nie zależy mu na dominacji nad innymi. Jest to osoba: dokładna, rzeczowa, sumienna, ale również: zbyt drobiazgowa, niezdecydowana, bojaźliwa. W negocjacjach z „analitykiem” zaleca się: koncentrację na problemie, konkretach, skupienie na faktach, nie należy natomiast kierować się emocjami, lekceważyć pytań.

### 7.3. Rodzaje i charakterystyki komunikatów werbalnych i niewerbalnych stosowanych w negocjacjach

W opisie negocjacji są uwzględniane najczęściej dwa aspekty komunikacji między stronami: kanały werbalne oraz kanały niewerbalne.

**Kanały werbalne** dotyczą stosowanych taktyk. Zachowania werbalne są klasyfikowane w poszczególne kategorie, takie jak: obietnice, groźby, rekomendacje, ostrzeżenia, kary, nagrody, nakazy, oświadczenia, samoprezentacje, zobowiązania, pytania.

**Kanały niewerbalne** to sposoby wysyłania sygnałów, które nie są wyrażane za pomocą mowy. Dziesięć podstawowych rodzajów tego typu komunikacji to: gestykulacja, mimika, dotyk, spojrzenia, dystans fizyczny, pozycja ciała, wygląd fizyczny, intonacja, dźwięki parajęzykowe, aranżacja miejsca spotkania.

#### 7.3.1. Komunikaty werbalne stosowane w negocjacjach

Schemat komunikacji werbalnej można przedstawić następująco:

Nadawca → Przekaz → Odbiorca → Skutki

Możemy wyróżnić takie komunikaty, jak: obietnice, groźby, rekomendacje, ostrzeżenia, nagrody, kary, oświadczenia, samoprezentacje, nakazy, zobowiązania, pytania<sup>17</sup>.

**Obietnica** jest to stwierdzenie, w którym negocjator zapowiada podjęcie pozytywnych działań, jeśli partner negocjacji zrealizuje jego oczekiwania.

**Jeśli zrealizujesz moje oczekiwania, zrobię coś, co będzie dla ciebie pozytywne (czego oczekujesz).**

<sup>17</sup> Znane są różne klasyfikacje komunikatów werbalnych. Por.: J. Kamiński, *Modele procesów negocjacji*, „Optimum. Studia Ekonomiczne”, nr (1), 2000, s. 55 – 73; Z. Nećki, *Negocjacje w biznesie*, Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 1995, s. 92. W niniejszym opracowaniu opieramy się na klasyfikacji przedstawionej w pracy: J. Kamiński, *Modele procesów negocjacji*, „Optimum. Studia Ekonomiczne”, nr (1), 2000, s. 55 – 73.

**Przykład 7.1.** Jeśli Pańska firma zwiększy zamówienie o 1000 sztuk oraz skróci ich termin płatności do 2 dni po otrzymaniu towaru, to obniżymy cenę jednostkową towaru o 20 zł.

Obietnice są niezbędnym elementem procesu negocjacyjnego<sup>18</sup>. Podstawową ich zaletą jest skuteczność, która zależy od tego, co przyrzekamy drugiej stronie i od tego, jak jesteśmy przez nią postrzegani. Negocjatorzy stosujący obietnice są zazwyczaj postrzegani jako: bardziej przyjacielscy, otwarci, godni zaufania, mniej groźni. Niestety, obietnice mają również słabości. Warto pamiętać, że obietnice są kosztowne, zatem składając je, należy starać się, żeby obietnica była dla nas mało kosztowna, a wartościowa dla drugiej strony. Należy unikać zarówno zbyt skromnych, jak i zbyt hojnych obietnic. Obietnica zbyt mała nie skłania do ustępstw, a zbyt hojna może wzbudzić podejrzenia drugiej strony.

**Groźba** jest to stwierdzenie, w którym negocjator zapowiada podjęcie negatywnych działań, jeśli partner negocjacji nie zrealizuje jego oczekiwań lub podejmie działania niekorzystne dla niego. Groźba ma charakter podobny do obietnicy, przy czym konsekwencje zachowania są szkodliwe, nieprzyjemne dla drugiej strony.

Jeśli zrealizujesz to, co jest dla mnie niekorzystne (lub nie spełnisz moich oczekiwań), zrobię coś, co będzie dla ciebie nieprzyjemne, szkodliwe (czego nie chcesz).

**Przykład 7.2.** Jeśli Pańska firma zwiększy cenę jednostkową towaru o 10 zł oraz opóźni termin dostawy o tydzień, to zmienimy dostawcę towaru.

Groźby mogą być użytecznym narzędziem negocjacji<sup>19</sup>. Jeśli udaje się nastraszyć drugą stronę w wystarczającym stopniu, aby ustąpiła i zrealizowała nasze żądania, osiągamy to, co chcemy, nie poświęcając nic w zamian. Należy jednak pamiętać, że stosowanie gróźb może mieć negatywny wpływ na stosunki obu stron bądź nawet powodować eskalację konfliktu. Za stosowaniem gróźb mamy zarówno argumenty, jak i kontrargumenty. Ludzie są bardziej motywowani groźbą niż nagrodą, chcą unikać kary. Stosowanie gróźb jest zgodne z poczuciem sprawiedliwości, ale sama groźba jest często utożsamiana z siłą. Jeśli jedna ze stron stosuje groźbę, to może spowodować pogorszenie wzajemnych stosunków obu stron lub poszukiwanie „trzeciego wyjścia” z sytuacji przez naszego rozmówcę. Warto również pamiętać, że z wykonania groźby można zrezygnować.

Stosowanie gróźb powinno być podporządkowane pewnym zasadom<sup>20</sup>. Nie należy rozpoczynać negocjacji od gróźb. Groźby warto przedstawiać w słabszej postaci, czyli jako: ostrzeżenia, należy je racjonalizować, uwiarygodniać, rozważając ryzyko jej wykonania. Jeśli druga strona stosuje groźbę, to można ją rozważyć, poprosić o jej uzasadnienie, pozwolić, aby panowała cisza, udawać, że nie rozpoznało

<sup>18</sup> Por.: R. Rządca, P. Wujec, *Negocjacje*, PWE, Warszawa 1998, s. 96 – 98.

<sup>19</sup> Ibidem, s. 98 – 101.

<sup>20</sup> Ibidem, s. 98 – 101.

się groźby i kontynuować dyskusję, roześmiać się, wyrazić niedowierzanie albo zakłopotanie, wzbudzić poczucie winy u drugiej strony, zmienić kierunek groźby, wyrazić zrozumienie i empatię, próbować przekonać drugą stronę, odpowiedzieć własną groźbą, przerwać rozmowy, ustąpić bądź przedstawić racjonalne argumenty, dlaczego nie możesz ustąpić, czy też odłożyć dyskusję w danej kwestii.

**Rekomendacja** jest to stwierdzenie, w którym negocjator zakłada pozytywne konsekwencje określonych poczynań oponenta. Przy czym konsekwencje te są zależne od otoczenia lub od osób trzecich, natomiast osoba składająca oświadczenie nie ma na nie bezpośredniego wpływu ani kontroli.

**Jeśli zrobisz to, czego oczekuję, ktoś inny (inni) zareaguje w sposób korzystny dla ciebie.**

*Przykład 7.3.* Jeśli Państwa firma zastosuje ekologiczne opakowania oraz będzie promowała zdrową żywność, to spowoduje to zwiększenie zainteresowania towarem.

**Ostrzeżenie** jest to stwierdzenie, w którym negocjator zakłada negatywne konsekwencje określonych poczynań oponenta. Przy czym konsekwencje te są zależne od otoczenia lub od osób trzecich, natomiast osoba składająca oświadczenie nie ma na nie bezpośredniego wpływu ani kontroli. Ostrzeżenie ma charakter podobny do rekomendacji, z tym że zapowiada negatywne (nieprzyjemne) skutki dla oponenta.

**Jeśli nie zrobisz tego, czego oczekuję, ktoś inny (inni) zareaguje w sposób niekorzystny dla ciebie.**

*Przykład 7.4.* Jeśli Pańska firma nie podpisze porozumienia dzisiaj, to jutro pojawią się niekorzystne komentarze prasowe.

**Nagroda** jest to oświadczenie negocjatora o bezwarunkowym charakterze, zapowiadające przez niego działania mające pozytywne konsekwencje dla drugiej strony.

**Zrobię dla ciebie coś, z czego będziesz zadowolony.**

*Przykład 7.5.* Zgadzam się na termin i miejsce spotkania zaproponowane przez Pańską firmę.

**Oświadczenie normatywne o zabarwieniu pozytywnym** jest to stwierdzenie, w którym negocjator wskazuje, że przeszłe, obecne lub przyszłe zachowanie oponenta jest zgodne z ogólnym wzorcem postępowania.



**Pozytywne odniesienie do ogólnego wzorca zachowań.**

*Przykład 7.6.* Firma nie stosuje cen dumpingowych.

**Kara** jest to oświadczenie negocjatora, zapowiadające przez niego działania mające negatywne konsekwencje dla drugiej strony. Kara ma charakter podobny do nagrody, z tym że konsekwencje dla drugiej strony są niepomyślne.

**Zrobię dla ciebie coś, z czego nie będziesz zadowolony.**

*Przykład 7.7.* Nie zgadzam się na termin i miejsce spotkania zaproponowane przez Pańską firmę.

**Zobowiązanie** jest to oświadczenie negocjatora, które określa jego przyszły kierunek działań.

**Oświadczenie wyraźnie ukierunkowane, określające kierunek działań, może mieć zarówno charakter pozytywny, jak i negatywny.**

*Przykład 7.8.* Jeśli Pańska firma obniży cenę jednostkową towaru o 5%, to podpiszemy roczną umowę na dostawę towaru.

**Oświadczenie normatywne o zabarwieniu negatywnym** jest to stwierdzenie, w którym negocjator wskazuje, że przeszłe, obecne lub przyszłe zachowanie oponenta jest niezgodne z ogólnym wzorcem postępowania. Podobnie jak zwrot o zabarwieniu pozytywnym, z tym wyjątkiem, że zachowanie drugiej strony jest traktowane jako naruszenie ogólnie przyjętych norm postępowania.

**Negatywne odniesienie do ogólnej normy postępowania.**

*Przykład 7.9.* Firma stosuje ceny dumpingowe.

**Samoprezentacja.** Stwierdzenie, w którym negocjator ujawnia informacje o sobie lub własnych preferencjach.

**Oświadczenie o ogólnym charakterze.**

*Przykład 7.10.* Nasza Firma planuje unowocześnienie produkcji.

**Nakaz** jest to stwierdzenie, w którym negocjator sugeruje lub żąda od drugiej strony określonego zachowania.

**Żądanie lub sugestia określonego zachowania.**

**Przykład 7.11.** Należy zmniejszyć zatrudnienie w Pańskiej firmie o 10%.

W psychologii negocjacji kładzie się duży nacisk na strategię żądań oraz, będących skutkiem żądań, ustępstw. Możemy wyróżnić dwa główne stanowiska<sup>21</sup> :

1. Pierwsze, które możemy streścić w hasło *żądajac wiele – uzyskasz wiele* polega na rozpoczynaniu negocjacji od wysokich żądań, wymagań, potem stopniowych ustępstwach, aby zmusić partnera do przystosowania się do nas, a następnie zatrzymanie się na granicy „poziomu naszych aspiracji”.
2. Drugie stanowisko można nazwać *stopniowym zmniejszaniem napięcia*. Szczególnie w sytuacji poważnego konfliktu lub w martwych punktach negocjacji zaleca się stosowanie jednostronnych, zrównoważonych propozycji, które mogą być przyjęte przez partnera.

Partnerzy oczekują wzajemnych ustępstw. Zaleca się w ramach przygotowań do negocjacji sporządzić listę ustępstw, które możemy w momentach impasu zaproponować.

**Pytanie** jest to wypowiedź, w której negocjator prosi drugą stronę o ujawnienie informacji o niej lub prezentowanym przez nią stanowisku.

#### **Pytanie o drugą stronę lub jej stanowisko.**

**Przykład 7.12.** Czy Pańska firma jest w stanie zapewnić transport zamówionych towarów w ciągu tygodnia?

Pytania mogą być:

- otwarte (co, kto, kiedy, jak);
- zamknięte (czy);
- wyjaśniające (pytanie wyjaśniające coś, ... czy mógłbyś potwierdzić, że w rozmowie z X nic nie mówiłeś o planach naszego przedsiębiorstwa?);
- prowadzące od pytania do pytania (proszę wyjaśnić jak działa to urządzenie ..., a teraz wyjaśnij, jak działa gwarancja ...);
- hipotetyczne – przypuszczające (czy mógłby pan powiedzieć jaka byłaby, cena gdyby...).

Pytania w negocjacjach służą do: budowania związków między rozmówcami, uzyskania informacji, prowokowania czy ukierunkowania myślenia, wprowadzania w błąd, uzyskania zobowiązania czy skłonienia do wyboru jednej z możliwych opcji.

---

<sup>21</sup> Por.: L. Zbiegień-Maciąg, *Taktyki i techniki negocjacyjne*, Uczelniane Wydawnictwa Naukowo-Dydaktyczne, Kraków 2001, s. 24 – 27.

### 7.3.2. Komunikaty niewerbalne stosowane w negocjacjach

Duże znaczenie w negocjacjach ma zachowanie niewerbalne. Dzięki tym zachowaniom, można odczytać: wzajemne nastawienie negocjatorów, poziom wzajemnej sympatii, dominację, przeżywanie, emocje. Obserwacja tych zachowań daje wiele informacji, które nieświadomie ujawniają intencje drugiej strony.

Życzliwość ujawnia się przez: otwarte spojrzenie w oczy, częste uśmiechy, potakiwanie, spokój, otwartą sylwetkę ciała i bliski dystans fizyczny. Tendencje do władczości przejawiają się przez: nazbyt częste zabieranie głosu innym, władczy ton, intonację przewagi, długie przerwy w wypowiedziach, otwarte krytykowanie i wydawanie poleceń i rozkazów.

A. Mehrabin stwierdził, że tylko 7% odczuć i reakcji jest komunikowanych werbalnie, 38% jest przekazywanych przez ton głosu, a 55% przez pozostałe sygnały niewerbalne. Aby prawidłowo odczytać reakcje lub pozycję drugiej strony, powinniśmy koncentrować się na więcej niż jednym aspekcie jej zachowania. Analiza kilku wymiarów niewerbalnego komunikowania umożliwi uzyskanie prawdziwej oceny. Istnieją nawet specjalne słowniki, tzw. *body language*. Ważne jest również, aby przekazy: werbalny i niewerbalny były spójne. Mowa ciała powinna być kontrolowana i dostosowana do przekazu słownego<sup>22</sup>.

**Nastawienie nieprzyjazne** do rozmówcy cechuje m.in.: unikanie wymiany spojrzeń, pochylanie, odwracanie głowy, mocne ściskanie dłoni, częste pocieranie nosa, głowy, natomiast **nastawienie przyjazne** cechuje m.in.: patrzenie w oczy rozmówcy, kiwanie głową aprobująco, uśmiechanie się, trzymanie otwartych dłoni, dotykanie rzadko głowy, zbliżanie się do rozmówcy<sup>23</sup>.

**Zachowanie osoby lękliwej** charakteryzuje się: częstym przymykaniem oczu, zasłanianiem ust, nerwowymi ruchami rąk, wierceniem się na krześle, nerwowym kiwaniem głowy, natomiast osoby pewnej siebie: trzymaniem ramion luźno, swobodnie, odsłanianiem sylwetki, twarzy, spokojnym siedzeniem, wygodnym trzymaniem nóg<sup>24</sup>.

**Nastawienie wrogie, agresywne** ujawnia się: uśmiechem z politowaniem, nieprzyjemnym wyrazem twarzy, grożeniem palcem wskazującym, podnoszeniem brwi z niesmakiem, wstawianiem, by wznieść się nad rozmówcę, ściskaniem dłoni w pięści, patrzeniem ponad głowę rozmówcy<sup>25</sup>.

---

<sup>22</sup> B. Nogalski i P. Jarocki wyróżniają 104 możliwe ruchy poszczególnych części ciała. Zob.: B. Nogalski, P. Jarocki, *Komunikacja niewerbalna w negocjacjach międzynarodowych*, TNOiK, Bydgoszcz 1998. Komunikacji w negocjacjach, jak również *body language* poświęcono wiele prac. Zob. np.: U. Kałużna-Drewnińska, *Negocjacje w biznesie. Kluczowe problemy*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2006, s. 170 – 182; V. Birkenbihl, *Komunikacja werbalna. Psychologia prowadzenia negocjacji*, Astrum, Wrocław 1997; Z. Nęcki, *Negocjacje w biznesie*, Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 1995; Z. Nęcki, *Komunikacja międzyludzka*, Antykwia, Kraków 2000; A. Collins, *Mowa ciała*, Oficyna Wydawnicza Rytm, Warszawa 2002; G. Myśliwiec, *Techniki i triki negocjacyjne, czyli jak negocjują profesjonalści*, Difin, Warszawa 2007.

<sup>23</sup> Por.: Z. Nęcki, *Negocjacje w biznesie*, Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 1995, s. 83.

<sup>24</sup> Ibidem.

<sup>25</sup> Ibidem.

**Nastawienie zdecydowane bez wrogości** ma miejsce, gdy partner spogląda na rozmówcę około trzech czwartych czasu rozmowy, gestykuluje dłońmi, lekko odwraca głowę w bok, lekko napina ciało, gdy zaczyna mówić, trzyma dłonie otwarte, patrzy prosto w oczy<sup>26</sup>. Inne przykłady *body language* przedstawia tabela 7.1<sup>27</sup>.

**Tabela 7.1. Wybrane przykłady zachowania ciała i jego interpretacja**

Zachowanie	Interpretacja
uśmiecha się, spojrzenia w oczy	uczucia przyjacielskie
pochyla głowę, całe ciało do przodu, patrzy na partnera	chce słuchać
uśmiecha się, dotyka rąk	aprobuje nasze zachowanie
wierci się, wzdycha, otwiera usta, głęboko wdycha powietrze	chce przerwać rozmowę
uderza ręką o rękę, przestępuje z nogi na nogę, szybciej oddycha	jest zdenerwowany
zaciska usta, patrzy w bok, staje bokiem do rozmówcy	odnosi się do nas z dezaprobatą, niechęcią
patrzy w ziemię, odwraca wzrok, skręca głowę w bok, lekko się garbi się	zachowanie obronne lub chęć wycofania się
podnosi palec do góry, wskazuje na kogoś palcem, stoi prosto	wywyższa się
obgryza paznokcie, obgryza ołówek, czyści okulary, bierze coś do ręki i odkłada	jest niezdecydowany
kładzie rękę na czoło, trze oczy, masuje głowę	jest znudzony
podnosi głowę do góry, wstaje, zagląda do papierów, pakuje je	chce zakończyć rozmowę

Źródło: Por.: L. Zbiegień-Maciąg, *Taktyki i techniki negocjacyjne*, Uczelniane Wydawnictwa Naukowo-Dydaktyczne, Kraków 2001, s. 24.

Podstawą negocjacji jest komunikowanie się stron biorących w nich udział. Dzięki komunikacji werbalnej oraz niewerbalnej, strony porozumiewają się, przekazują informacje, uzgadniają poglądy. Ważne jest zatem ustalenie jasnych reguł komunikowania się. Dobra komunikacja werbalna w czasie negocjacji to taki sposób mówienia i słuchania, który umożliwi wzajemne rozumienie się i prowadzi do porozumienia. Komunikacja niewerbalna służy przekazywaniu: uczuć, sympatii i skłonności za pomocą różnych sygnałów pozajęzykowych, podkreślając lub zaprzeczając temu, co negocjator przekazuje słownie.

<sup>26</sup> Por.: Z. Nęcki, *Negocjacje w biznesie*, Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 1995, s. 83.

<sup>27</sup> Por.: L. Zbiegień-Maciąg, *Taktyki i techniki negocjacyjne*, Uczelniane Wydawnictwa Naukowo-Dydaktyczne, Kraków 2001, s. 24.

## Rozdział 8.

# NEGOCJACJE POZYCYJNE A NEGOCJACJE INTEGRACYJNE

### Z tego rozdziału dowiesz się:

- Czym charakteryzują się negocjacje pozycyjne?
- Jakie są uwarunkowania negocjacji pozycyjnych?
- Jak wygląda struktura sytuacji negocjacyjnej w przetargu pozycyjnym?
- Jaką rolę odgrywają ustępstwa w negocjacjach?
- Jakie są podstawowe zasady związane z: pierwszą ofertą, ustępstwami, żądania-  
mi w przetargu pozycyjnym?
- Jakie są przykładowe taktyki negocjacji pozycyjnych?
- Czym charakteryzują się negocjacje integracyjne?
- Jakie są uwarunkowania negocjacji integracyjnych?
- Co nazywamy integracyjnym porozumieniem?
- Jakie są główne czynniki utrudniające osiągnięcie integracyjnego porozumie-  
nia?
- Jakie czynniki sprzyjają kreowaniu potencjału integracyjnego?
- Jakiego rodzaju koszty pojawiają się w procesie negocjacji?
- Jakie strategie wspomagają negocjacje integracyjne?
- Jakie są przykładowe taktyki negocjacji integracyjnych?
- Jakie są wady, a jakie zalety negocjacji pozycyjnych?
- Jakie są wady, a jakie zalety negocjacji integracyjnych?
- Na czym polega dylemat negocjatora?

### 8.1. Uwagi wstępne

Jedną z najpopularniejszych i najważniejszych, z punktu widzenia badań dotyczących: analizy negocjacji, strategii, taktyk, możliwości rozwiązań jest koncepcja negocjacji zaproponowana przez Richarda E. Waltona i Roberta B. McKersie, gdzie rozważania dotyczące negocjacji koncentrują się wokół dwóch typów zachowań: konfrontacji i rozwiązywania problemów. Z podziałem R.E. Mc Kersie i Richarda E. Waltona wiąże się również koncepcja Thomasa Schellinga i Leigh Thompson,

którzy negocjacje rozpatrują jako sytuację „mieszanych motywów”, wyróżniając przy tym trzy rodzaje interesów<sup>1</sup>:

- *interesy zgodne*, czyli takie, które przynoszą jednocześnie korzyść obu stronom;
- *interesy sprzeczne*, gdy mają różne znaczenie dla stron zaangażowanych w konflikt, tzn. dla jednej ze stron interes jest bardzo ważny, a dla drugiej obojętny lub mało ważny;
- *interesy całkowicie sprzeczne*, w im większym stopniu jedna ze stron realizuje interesy, w tym mniejszym stopniu interesy zostają zrealizowane przez drugą ze stron. Inaczej mówiąc, wygrana jednej ze stron to przegrana drugiej.

Biorąc pod uwagę nastawienie do sytuacji negocjacyjnej oraz charakter zależności pomiędzy interesami stron, wyróżnia się dwa rodzaje negocjacji różniące się procedurą prowadzenia rozmów: pozycyjne oraz integracyjne<sup>2</sup>.

**Negocjacje pozycyjne** są związane z sytuacją, gdy interesy stron są całkowicie sprzeczne. Zysk jednej ze stron odpowiada stracie drugiej, a każda ze stron pragnie maksymalizować wynik negocjacji, co odpowiada sytuacji wygrana-przegrana. Określenie pozycyjne wynika stąd, że proces negocjacji można scharakteryzować jako zajmowanie pozycji, czynienie ustępstw, aby zawrzeć porozumienie. R.E. Walton i R.B. McKersie zauważyli, że negocjacje tego typu towarzyszą podziałowi, czyli dystrybucji dobra stanowiącego przedmiot rozmów, przy czym zasób dóbr będących przedmiotem podziału jest limitowany i ograniczony. Każda ze stron chce otrzymać jak największą część dobra przeznaczonego do podziału, stąd określenie negocjacje „dystrybucyjne”, a ponieważ z podziałem dobra wiąże się również rywalizacja o osiągnięcie rezultatu najbardziej korzystnego dla siebie określa się je mianem „rywalizacyjnych”<sup>3</sup>. W ujęciu teorii gier, negocjacje tego typu są ilustrowane za pomocą gry o sumie zerowej.

<sup>1</sup> Określenie: *mieszany motyw nie odnosi się oczywiście do braku jasności co do własnych preferencji jednostki, ale do ambiwalentności stosunków z drugą stroną –mieszanki wzajemnej zależności i konfliktu, partnerstwa i konkurencji*. Zob.: T.C. Schelling, *The strategy of conflict*, Harvard University, Cambridge 1980, s. 89.

<sup>2</sup> Wyczerpującą charakterystykę negocjacji pozycyjnych oraz integracyjnych zawierają m.in. prace: L. Thompson, *The mind and heart of the negotiator*, Upper Saddle River, New Jersey 2001, s. 33 – 188; E. Cenker, *Negocjacje*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Komunikacji i Zarządzania w Poznaniu, Poznań 2002, s. 134 – 153; J. Kamiński, *Negocjowanie: techniki rozwiązywania konfliktów*, Poltext, Warszawa 2003, s. 49 – 92; A. Winch, S. Winch, *Negocjacje. Jednostka, organizacja, kultura*, Difin, Warszawa 2005, s. 48 – 52; E. Roszkowska, *Modelowanie procesów decyzyjnych oraz negocjacji za pomocą kompleksów reguł*, Wydawnictwo UwB, Białystok 2007, s. 115 – 135.

<sup>3</sup> Walton i Mc Kersie zdefiniowali pojęcia: **przetargu dystrybucyjnego** (ang. *distributive bargaining*) oraz **przetargu integracyjnego** (ang. *integrative bargaining*). W języku angielskim występuje wyraźne rozróżnienie pojęć *bargaining* oraz *negotiations*. *Bargaining* jest jednoznacznie traktowane jako część negocjacji i odpowiada polskiemu pojęciu *targowanie się*. *Bargaining* odnosi się do relacji interpersonalnych i dotyczy zwykle transakcji kupna-sprzedaży, natomiast negocjacje ((s)) dotyczą interakcji zachodzących pomiędzy złożonymi całościami społecznymi. Czasami rozróżnienie to ma charakter umowny i niektórzy autorzy traktują te pojęcia zamiennie. W niniejszym opracowaniu, jeśli nie prowadzi to do nieporozumień, będziemy używali tych pojęć zamiennie.

**Negocjacje integracyjne** odpowiadają sytuacji, gdy interesy stron są częściowo sprzeczne, częściowo zgodne. Polegają na twórczym poszukiwaniu rozwiązania, które zaspokajałoby interesy obu stron. Negocjacje integracyjne określa się mianem prowadzonych z uwzględnieniem interesów stron, metodą interesów, problemowego podejścia do negocjacji, opartych na zasadach typu wygrany-wygrany. W teorii gier mogą być reprezentowane jako gra o sumie niezerowej.

Richard Luecke stwierdza, że w negocjacjach pozycyjnych: *strony rywalizują ze sobą o podział określonej sumy wartości. Kluczowe pytanie w negocjacjach pozycyjnych brzmi: „Kto wywalczy dla siebie najwięcej?”*. W negocjacjach pozycyjnych zysk jednej strony oznacza stratę drugiej, natomiast w negocjacjach integracyjnych: *strony współpracują, by osiągnąć jak największą korzyść, dochodząc do porozumienia, co do wspólnego interesu. Takie negocjacje odnoszą się do kreowania wartości i jej podziału*<sup>4</sup>.

Analizę klasycznych typów negocjacji należy uzupełnić o sytuacje, gdy mamy częściową sprzeczność interesów stron, ale nastawienie stron jest rywalizacyjne lub, gdy mamy całkowitą sprzeczność interesów, lecz strony są skłonne do wspólnego poszukiwania rozwiązania (tabela 8.1.).

**Tabela 8.1. Negocjacje pozycyjne a integracyjne**

Nastawienie Struktura	Rywalizacyjne	Kooperacyjne
Całkowita sprzeczność interesów.	<b>Negocjacje pozycyjne</b>	Poszukiwanie „potencjału integracyjnego”. Próba przekształcenia negocjacji pozycyjnych w integracyjne.
Częściowa sprzeczność lub zgodność interesów.	Niewykorzystanie „potencjału integracyjnego”. Negocjacje prowadzone zgodnie z procedurą negocjacji pozycyjnych.	<b>Negocjacje integracyjne.</b>

Źródło: Opracowanie własne.

## 8.2. Negocjacje pozycyjne

### 8.2.1. Uwarunkowania negocjacji pozycyjnych

Negocjacje pozycyjne towarzyszą rozmowom, w których wielkość dóbr przeznaczonych do podziału jest ograniczona i nie ma możliwości zwiększenia zasobów przez twórcze poszukiwanie rozwiązań podczas negocjacji. Klasycznym przykładem takich negocjacji jest sytuacja, gdy rozmowy dotyczą jednego zagadnienia, przy czym występuje całkowita sprzeczność interesów stron.

<sup>4</sup> R. Luecke, *Negocjacje. Sztuka zawierania dobrych kontaktów*, Harvard Business Essentials, Warszawa 2008, s.18.

**Do czynników sprzyjających negocjacom pozycyjnym zalicza się:**

- jeden problem lub wyraźną sprzeczność interesów stron;
- brak możliwości zwiększenia zasobów do podziału;
- brak zaufania do drugiej strony;
- nieistotne, długotrwałe, dobre stosunki z partnerem negocjacji;
- sytuację, w której realizacja porozumienia jest łatwa i niezależna od dobrej woli drugiej strony;
- dominującą pozycję w negocjacjach;
- stosowanie negocjacji pozycyjnych przez drugą stronę.

**8.2.2. Struktura sytuacji negocjacyjnej w przetargu pozycyjnym**

Strukturę sytuacji negocjacyjnej w przetargu pozycyjnym można opisać następująco. Obie strony wyznaczają tzw. punkt minimalny oraz punkt idealny<sup>5</sup>.

**Punkt minimalny** jest tzw. punktem oporu strony, wyznacza porozumienie, które jest najgorszym z możliwych rozwiązań do zaakceptowania (w odniesieniu do własnej BATNA, rozwiązanie poniżej punktu oporu jest już nie do zaakceptowania).

**Punkt idealny** wyznacza porozumienie, które, zdaniem strony, jest rozwiązaniem najlepszym z możliwych. W sytuacjach bardziej złożonych negocjacji możemy mówić o pakiecie negocjacyjnym, który w minimalnym lub idealnym stopniu realizuje cele stron.

**Obszar negocjacyjnego porozumienia** (*bargaining zone* lub *settlement zone*) składa się z porozumień, które, w co najmniej minimalnym stopniu, mogą być zaakceptowane przez obie strony, czyli porozumień zawartych pomiędzy punktami minimalnymi obu stron.

**Przykład. 8.1.** Rozważmy sytuację kupna-sprzedaży między właścicielem samochodu a potencjalnym nabywcą. Zakładamy ponadto, że jest to jednorazowa transakcja między nimi. W momencie rozpoczęcia negocjacji kupujący nie jest zainteresowany nawiązaniem długotrwałych stosunków ze sprzedającym. Podobnie, kupujący jest i pozostanie, również po zawarciu transakcji, całkowicie obcą osobą dla sprzedawcy. Przedmiotem negocjacji jest tylko jedna kwestia – cena samochodu. Negocjacje mają charakter przetargu pozycyjnego, gdyż interesy obu stron są całkowicie sprzeczne. Załóżmy, że najniższa, ale możliwa do zaakceptowania, cena przez sprzedającego wynosi 13 tys. PLN, jego idealna cena, za którą chciałby sprzedać samochód, 14,5 tys. PLN. Najwyższa, ale możliwa do zaakceptowania, cena przez kupującego wynosi 14 tys. PLN, a jego idealna cena, za którą chciałby kupić samochód, 12,5 tys. PLN. Obszar negocjacyjnego porozumienia wyznacza zbiór możliwych rozwiązań, które obie strony wolą od

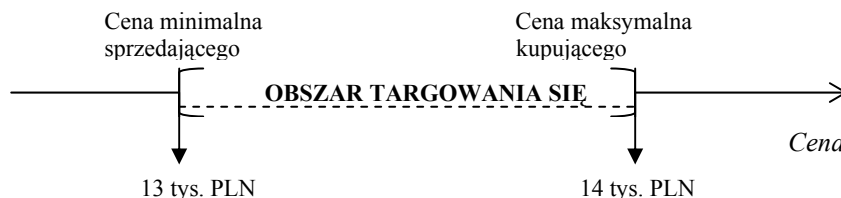
---

<sup>5</sup> Punkt minimalny jest określany również punktem oporu (*reservation point*), punkt idealny jest nazywany także punktem docelowym lub aspiracji (*target, aspiration point*).



impasu, co w tym wypadku oznacza wszystkie wartości od 13 tys. PLN do 14 tys. PLN. Obszar negocyjacyjnego porozumienia transakcji kupna – sprzedaży w negocjacjach cenowych przedstawia schemat 8.2.

### Schemat 8.2. Obszar porozumienia w transakcji kupna – sprzedaży w negocjacjach cenowych



Źródło: Opracowanie własne.

W tego typu negocjacjach bardzo ważną rolę odgrywają informacja, wiedza o słabościach, prawdziwych zamiarach drugiej strony czy też umiejętność samego targowania się. Wzajemne relacje czy reputacja nie mają większego znaczenia, ponieważ negocjatorzy nie zamierzają łączyć wartości transakcji z wartością relacji zawiązanych z drugą stroną. Pierwsza oferta kupującego powinna być poniżej jego ceny idealnej, a w przypadku sprzedającego powyżej jego ceny idealnej. Negocjacje polegają na składaniu kolejnych ofert, czynieniu ustępstw. Negocjator może w takim przypadku przyjąć zarówno styl twardy, jak i miękki. Miękki negocjator, sprzedając samochód niewiele powyżej 13 tys. PLN, będzie zadowolony z rezultatu, twierdząc, że uzyskał lepszy wynik, niż gdyby nie doszedł do porozumienia. Twardy negocjator będzie dążył do sprzedaży samochodu jak najbliżej 14 tys. PLN i będzie dowodził, że jedynym sposobem osiągnięcia sukcesu jest przyjęcie twardej strategii. Zauważmy jednak, że działa to jedynie wtedy, gdy przeciwnikiem jest miękki negocjator, który jest skłonny zapłacić żądaną kwotę. Kiedy jednak obie strony przyjmą twardą strategię, zakładając, że druga strona ulegnie naciskowi, rezultatem może być impas lub zerwanie rozmów.

#### 8.2.3. Model negocjacji pozycyjnych

W trakcie prowadzonych rozmów strony wpływają na **postrzeganie obszaru negocyjacyjnego porozumienia** przez drugą stronę. Starają się wpłynąć na oponenta, aby zmienił swoje stanowisko, co do przyjętego przez nią celu. Wiąże się to z: przesunięciem punktu minimalnego oraz idealnego w miejsce korzystniejsze dla strony realizującej strategię, dążeniem do osiągnięcia porozumienia moż-

liwie najbliższej punktu minimalnego drugiej strony, a także z postrzeganiem możliwych rozwiązań wewnątrz obszaru negocjacji.

Każda ze stron stara się ukształtować korzystne dla niej znaczenie rezultatu negocjacji. Odbywa się to między innymi przez wpływanie na ocenę znaczenia negocjacji dla drugiej strony, kosztów związanych z ewentualnym przedłużeniem lub zerwaniem rozmów. Strona stara się określić jak bardzo przeciwna strona jest zależna od zawarcia transakcji, czy jak dotkliwie może być nieosiągnięcie porozumienia lub przedłużanie się rozmów. Strony mogą również próbować manipulować kosztami przedłużenia lub przerwania negocjacji.

Istotne jest równoczesne ukształtowanie opinii drugiej strony na temat znaczenia wyników rozmów dla strony kształtującej. Działaniem taktycznym jest: maskowanie własnej pozycji, kształtowanie opinii przez selektywną prezentację, odpowiednie manipulowanie emocjami.

Strony wpływają także na postrzeganie możliwych porozumień znajdujących się wewnątrz obszaru negocjacyjnego porozumienia, starając się przekonać drugą stronę, że jego oferta jest rozwiązaniem najlepszym z możliwych.

**Proces negocjacji pozycyjnych** polega na: składaniu ofert, kontrofert, wzajemnym czynieniu ustępstw, przekonywaniu się. L. Raiffa proces negocjacji określa mianem tańca negocjacyjnego (*negotiation dance*). Według R. Rządcy: *ważne miejsce zajmuje pojęcie postrzegania i manipulacji postrzeganiem, które jest traktowane jako strategia wpływu na drugą stronę*<sup>6</sup>. Model negocjacji pozycyjnych opisuje schemat 8.3.

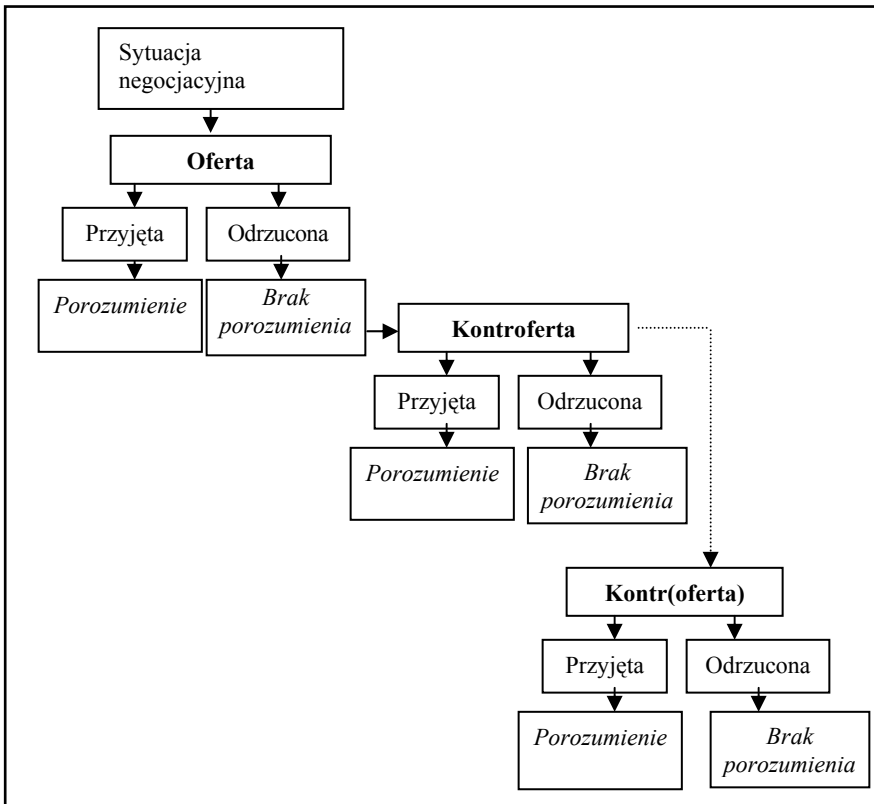
W wielu opracowaniach zaleca się stosowanie uniwersalnych zasad prowadzenia rozmów mających wspomóc skuteczność negocjacji<sup>7</sup>. Istotnym elementem prowadzonych rozmów są zasady związane ze składaniem **ofert, kontr ofert, czynieniem ustępstw**.

**Pierwsza oferta.** Zwraca się szczególną uwagę na pierwszą ofertę, która może być istotnym narzędziem do osiągnięcia przewagi negocjacyjnej. Pierwsza oferta powinna być możliwie jak najwyższa, w szczególności powinna przewyższać punkt idealny. Negocjacje warto rozpoczynać od wysokiej poprzeczki, stawiając wysokie żądania. Należy jednak pamiętać, że zbyt wysokie żądania mogą wzbudzić nieufność partnera, co do naszych kompetencji, uczciwości. Z drugiej strony, jeśli partner stawia zbyt wysokie żądania, to należy odpowiedzieć równie absurdalną niską ofertą lub zagrozić zerwaniem rozmów.

<sup>6</sup> R. A. Rządca, *Negocjacje w interesach*, PWE, Warszawa 2003, s.42.

<sup>7</sup> Por.: R. A. Rządca, P. Wujec, *Negocjacje*, PWE, Warszawa 1998, s. 91 – 93; R. Błaut, *Skuteczne negocjacje*, CIM, Warszawa 1995, s. 30 – 40; G. Karrass, *Dobić targu*, Wydawnictwo Businessman, Sopot 1991; M. Stelmaszczyk, *Negocjowanie kontraktów handlowych. Poradnik dla eksporterów i importerów*, CDKHZ, Warszawa, 1992; G. Krzymieniewska, *Od walki do współpracy. Negocjacyjna sztuka zawierania porozumień*, TNOIK, Bydgoszcz 1998, s. 60 – 64.

Schemat 8.3. Model negocjacji pozycyjnych



Źródło: Opracowanie własne.

Zjawisko wpływu pierwszej oferty na rezultat końcowy jest określane przez M.H. Bazerman i M.A. Neale mianem *efektu zakotwiczenia*<sup>8</sup>. Stwierdzają oni, że strony przywiązują nadmierną wagę do przedstawionych przez siebie ofert wstępnych, „zakotwicząc” jak gdyby wokół nich swoją uwagę. Wysoka oferta wstępna to: więcej możliwości czynienia ustępstw, czasu na zrozumienie priorytetów drugiej strony, wyrobienie przekonania u partnera, że porozumienie nie jest oczywiste.

<sup>8</sup> Praca: S. Winch, *Mity negocjacji*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 2(112), 2003, s. 35 – 49 zawiera wyniki badań poświęconych problematyce czynników wpływających na ostateczny wynik negocjacji, w tym m.in. efektu zakotwiczenia. Zdaniem autora: *Niebezpieczeństwo w rozmowach może wiązać się z „zakotwiczeniem” na pierwszej ofercie drugiej strony i traktowanie jej jako nieprzekraczalnej granicy ustępstw. Pierwsze słowo jest li tylko informacją rozpoczynającą rozmowy i tak je należy traktować.* Zob. również: A. Winch, S. Winch, *Negocjacje. Jednostka, organizacja, kultura*, Difin, Warszawa 2005, s. 210 – 228.

Pierwsza oferta powinna być realistycznie przedstawiona, aby nie była ona odczytana jako przejaw ignorancji. Wadą zbyt wysokiej oferty wstępnej może być rezygnacja strony z dalszego prowadzenia rozmów. Dobry negocjator powinien nalegać na ustępstwa, nawet jeśli oferta wstępna całkowicie mu odpowiada. Zaleca się przygotowanie kilku ofert, a nie ograniczanie się tylko do jednej.

**Podstawowe zasady związane z pierwszą ofertą są następujące:**

- pierwsza oferta powinna być możliwie jak najwyższa, w szczególności powinna przewyższać punkt idealny;
- wysoka oferta to większe ryzyko jej odrzucenia, ale i większe pole manewru do ustępstw;
- zbyt niska oferta to mała przestrzeń manewru;
- nie należy nigdy przyjmować pierwszej oferty, chociażby propozycja drugiej strony była bardzo atrakcyjna.

**Analiza oferty drugiej strony.** W przypadku otrzymania oferty od drugiej strony należy dokładnie rozważyć konsekwencje jej przyjęcia lub odrzucenia. Możemy przyjąć ofertę, odrzucić, zaproponować własną, poprosić drugą stronę o dodatkowe uzasadnienie czy wyjaśnienia. Jeśli przedstawiona oferta oponenta jest nierealna, można ją: odrzucić, zignorować, poprosić o wyjaśnienie lub przerwać rozmowę.

**Ustępstwa, żądania.** Ważną umiejętnością negocjatora jest operowanie ustępsstwami czy żądaniami podczas prowadzonych rozmów. Każdy z negocjatorów opracowuje własną strategię czynienia ustępsstw oraz stawiania żądań.

Partnerzy oczekują wzajemnych ustępsstw. Zaleca się, w ramach przygotowań do negocjacji, sporządzić listę ustępsstw, które możemy w momentach impasu zaproponować.

Ustępstwa pełnią w negocjacjach podwójną rolę. Są sygnałem zawarcia porozumienia, a jednocześnie próbą sprawdzenia, jakie granice są akceptowalne przez drugą stronę, dostarczają informacji na temat limitów drugiej strony, jej punktu minimalnego oraz idealnego. Ustępstwa, chociażby jednej ze stron, są warunkiem niezbędnym uzyskania porozumienia. Dla której ze stron porozumienie będzie korzystniejsze, zależy to także od biegłości w sztuce ustępowania.

Oferty powinny być formułowane w sposób pewny, bez wahania, ustępsstwa zaś czynione z wahaniem, z podkreśleniem trudności. Oponent rozpoczyna zwykle rozmowy od wygórowanych żądań, przewidując ewentualne ustępsstwa. Przystanie na pierwszą propozycję może wywołać u partnera poczucie braku pełnej satysfakcji, ponieważ będzie sądził, że mógł uzyskać więcej. Ważne jest ustępsstwo pierwsze i ostatnie. Pierwsze pokazuje nastawienie do rozmów i określa wielkość kolejnych, ostatnie natomiast kończy limit ustępsstw strony, dlatego powinno być nieco większe od poprzedniego, ale nie za duże, aby nie stworzyć podejrzeń, że strona posiada znaczny dystans w stosunku do punktu oporu.

W literaturze przedmiotu można spotkać wiele zasad mających formę rad, które, zdaniem autorów, zwiększają efektywność ustępsstw i żądań. Badania psychologiczne pokazują, że ważna jest wartość samego ustępsstwa, ale i sposób ich

czynienia. Niewielkie ustępstwo może usatysfakcjonować partnera w podobnym stopniu, co ustępstwo o większych rozmiarach. Większą wartość ma kilka ustępstw mniejszych niż jedno większe, nawet jeśli realna wartość tych ustępstw jest taka sama. Korzystne jest zatem czynienie niewielkich ustępstw, które powinny być stopniowo malejące. Powoduje to wrażenie, iż strona ustępująca zbliża się do limitu swoich możliwości i dalsze naleganie na czynienie przez nią ustępstw może już doprowadzić do zerwania rozmów. M. Stelmaszczyk wręcz stwierdza: *małe ustępstwa zachęcają do wzajemności, duże wzbudzają zachłanność*<sup>9</sup>. Ustępstwa powinny być czynione powoli, w coraz mniejszym stopniu i zgodnie z zasadą, że jeśli coś przychodzi zbyt łatwo, to jest mniej cenione niż to, co przychodzi z trudem, bowiem łatwe i szybko ustępstwo może spowodować przeświadczenie u drugiej strony, że jeszcze dużo może uzyskać. Należy unikać zasady dzielenia różnicy na pół, jeśli jest ona niekorzystna dla ciebie, jak również wystrzegać się eskalacji ustępstw pod koniec negocjacji.

Podstawowe zasady związane z ustępstwami są następujące:

- należy zawsze ocenić wartość ustępstwa, które się otrzymuje lub proponuje samemu;
- każde ustępstwo powinno być poprzedzone wyceną jego wartości i porównaniem z sumą ustępstw drugiej strony;
- nie należy ustępować pod wpływem presji, a jedynie pod wpływem argumentów;
- należy unikać ustępstw w ważnych sprawach, bowiem może być to odczytane jako słabość;
- nie każde ustępstwo partnera musi być odwzajemnione;
- nie należy ustępować tylko dlatego, że druga strona nalega na ustępstwo;
- warto jest przypominać drugiej stronie o wadze dokonanych już ustępstw;
- korzystne jest czynienie niewielkich ustępstw, które powinny być stopniowo malejące;
- ustępstwa powinny być czynione powoli, w coraz mniejszym stopniu;
- należy unikać zasady dzielenia różnicy na pół, jeśli jest ona niekorzystna dla ciebie;
- należy wystrzegać się eskalacji ustępstw pod koniec negocjacji.

W psychologii negocjacji wyróżnia się dwa główne stanowiska związane ze strategią żądań oraz będące skutkiem żądań, ustępstw<sup>10</sup>:

- *żądając wiele – uzyskasz wiele* polega na rozpoczynaniu negocjacji od wysokich żądań, wymagań, potem stopniowych ustępstwach, aby zmusić partnera do przystosowania się do nas, a następnie zatrzymanie się na granicy „poziomu naszych aspiracji”;

---

<sup>9</sup> M. Stelmaszczyk, *Negocjowanie kontraktów handlowych. Poradnik dla eksporterów i importerów*, CDKHZ, Warszawa 1992, s. 81.

<sup>10</sup> L. Zbiegień-Maciąg, *Taktyki i techniki negocjacyjne*, Uczelniane Wydawnictwa Naukowo-Dydaktyczne, Kraków 2001, s. 24 – 27.

- *stopniowym zmniejszaniem napięcia*, szczególnie w sytuacji poważnego konfliktu lub w martwych punktach negocjacji, zaleca się stosowanie jednostronnych, zrównoważonych propozycji, które mogą być przyjęte przez partnera.

Ważnym narzędziem, wykorzystywanym przez strony, w procesie negocjacji są również **zobowiązania, groźby czy obietnice**.

Zobowiązania są to: *wyraźnie na coś ukierunkowane oświadczenia polegające na przyjmowaniu pozycji negocjacyjnej z jasną lub dającą się wywnioskować gwarancją przyszłego kierunku działania*<sup>11</sup>. Zobowiązanie jest instrumentem pozwalającym określić stanowisko negocjatora w negocjacjach oraz wzmocnić jego pozycję. Skuteczne zobowiązanie powinny cechować: wysoki stopień określoności, wysoki stopień nieodwracalności oraz jasne i precyzyjne określenie konsekwencji<sup>12</sup>.

W procesie negocjacji dochodzi do konfrontacji różnych opinii, racji, którym towarzyszą: wątpliwości, krytyka drugiej strony czy stawianie zarzutów. Krytyki nie należy traktować jako ataku osobistego czy zagrożenia własnej osoby, a raczej jako sposobność zaprezentowania własnego stanowiska w danej kwestii. Zarzut można zignorować, poprosić o jego wyjaśnienie, ustalić, czy jest to jedyna wątpliwość zgłaszana przez drugą stronę, potraktować go jak argument, wycofać się na chwilę w celu przemyślenia i przedstawienia argumentacji, przedstawić problem w szerszym kontekście, czy wreszcie przyznać rację drugiej stronie przy próbie wskazania możliwości innego spojrzenia na zagadnienie.<sup>13</sup>

**Argumentacja.** Przedstawianie ofert oraz czynienie ustępstw należy poprzeć odpowiednią argumentacją<sup>14</sup>. Skuteczna argumentacja powinna polegać na dążeniu do przekonania partnera, a nie do pokonania go, skompromitowania czy ośmieszenia. Skuteczna argumentacja to z jednej strony dobre uzasadnianie własnych ofert, ustępstw, właściwe operowanie groźbami, obietnicami czy zobowiązaniami, z drugiej strony to umiejętność odpierania zarzutów, zdolność odpowiedzi na krytykę drugiej strony. Argumenty mają: wpływać na postrzeganie obszaru wzajemnego porozumienia partnera tak, aby porozumienie znalazło się możliwie najbliżej punktu oporu drugiej strony; oddziaływać na drugą stronę, aby zmieniła swój punkt oporu; kształtować przekonanie, że proponowane porozumienie jest rozwiązaniem najlepszym z możliwych. Z drugiej strony kontrargumenty rzutują na ocenę sytuacji negocjacyjnej, powodując modyfikację własnego obszaru porozumienia czy stosowanych taktyk.

**Negocjacje pozycyjne miękkie i twarde.** W zależności od sposobu prowadzenia rozmów, możemy mówić o negocjacjach: pozycyjnych miękkich, gdy

<sup>11</sup> J. Kamiński, *Negocjowanie: techniki rozwiązywania konfliktów*, Poltext, Warszawa 2003, s. 67.

<sup>12</sup> Ibidem, s. 67 – 68.

<sup>13</sup> Ibidem, s. 65 – 67.

<sup>14</sup> Por.: T. Pszczółkowski, *Umiejętność przekonywania i dyskusji*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1995.

strony wykazują dużą skłonność do ustępstw, lub twardych, gdy w rozmowach są nieustępliwi, zajmują sztywne stanowisko<sup>15</sup>.

Przetarg pozycyjny miękki charakteryzuje: szacunek, zaufanie do partnera, pragnienie polubownego rozwiązania, ustępliwość, unikanie walki, trudność przeciwstawienia się drugiej stronie, skłonność do zmiany własnego zdania w imię wyższych celów. Mimo świadomości strat, które poniesie, często kończy spór w poczuciu dyskomfortu psychicznego. Przykładowe taktyki stosowane w negocjacjach miękkich to: „próbny balon”, „zaangażowanie emocjonalne”, „zdechłe krowy”, „kompromis”, „pusty portfel”, „blef” czy „inspektor Colombo”.

Przetarg pozycyjny twardy charakteryzuje: nieufność wobec partnera, stawianie wysokich ofert wyjściowych, ukrywanie informacji, blefowanie, skłonność do stosowania presji, gróźb, narzucanie partnerowi określonej koncepcji rozwiązania konfliktu, doprowadzenie go do całkowitej uległości, ośmieszanie partnera, czy stosowanie podstępnych taktyk. Przykładowe taktyki stosowane w negocjacjach twardych to: groźba, eskalacja żądań, opóźnianie rozmów czy fakty dokonane.

#### 8.2.4. Analiza porozumienia w negocjacjach pozycyjnych

W klasycznym ujęciu, wyróżnia się dwa obszary negocjacyjnego porozumienia: pozytywny oraz negatywny. Jeśli nie ma porozumień, które mogłyby być zaakceptowane przez obie strony, czyli obszar negocjacyjnego porozumienia jest zbiorem pustym, to mówimy o negatywnym obszarze porozumienia. W przeciwnym przypadku mówimy o pozytywnym obszarze porozumienia. Przy czym nie jest już czyniona analiza możliwych rozwiązań w obszarze pozytywnym.

Pokażemy, że charakter tego porozumienia zależy od sposobu postrzegania przez strony obszarów negocjacji. Poniższa analiza pokazuje, że mimo całkowitej sprzeczności interesów, strony są w stanie dojść do porozumienia w pełni satysfakcjonującego je obie.

Oznaczmy przez  $X$  zbiór pakietów negocjacyjnych, które utożsamiamy z możliwymi ofertami przedstawianymi przez jedną ze stron. Niech  $\leq_1$  oznacza relację preferencji pierwszego negocjatora określoną na zbiorze  $X$ <sup>16</sup>. Powiemy, że dla

<sup>15</sup> Negocjacje pozycyjne miękkie często towarzyszą stylowi miękkiemu, a pozycyjne twarde stylowi twardemu.

<sup>16</sup> Relacją  $Q$ , określoną na elementach zbioru  $X$ , nazywamy dowolny podzbiór iloczynu kartezjańskiego  $Q \subseteq X \times X$ . Relację  $Q$  nazywamy *relacją preferencji* (lub słabym porządkiem), jeśli spełnia ona następujące warunki:

- $xQx$ , dla dowolnego  $x \in X$  (zwrotność);
- jeśli  $xQy$  oraz  $yQz$ , to  $xQz$  dla dowolnych  $x, y, z \in X$  (przechodniość);
- $xQy$  lub  $yQz$  dla dowolnych  $x, y \in X$  (spójność).

pierwszego negocjatora pakiet  $x$  jest nie lepszy niż pakiet  $y$ , jeśli  $x \leq_1 y$ . Odpowiednio przez  $<_1, =_1$  oznaczymy relacje ostrej preferencji oraz indyferencji. Powiemy zatem, że dla pierwszego negocjatora pakiet  $x$  jest lepszy niż pakiet  $y$ , jeśli  $y <_1 x$ , a pakiety są indyferentne, jeśli  $x =_1 y$ , czyli przedstawiają taką samą wartość dla negocjujących stron.

Przez  $x_1^{\min}, x_1^{\text{ideal}}$  oznaczymy pakiety negocjacyjne, które wyznaczają odpowiednio punkt minimalny oraz idealny pierwszego negocjatora. Wtedy jego obszar negocjacyjny ma postać:

$$ON_1 = \{x \in X : x_1^{\min} \leq_1 x\}.$$

Oczywiście  $x_1^{\min} \leq_1 x_1^{\text{ideal}}$ , czyli  $x_1^{\text{ideal}} \in ON_1$ .

Zakładamy, że interesy stron są całkowicie przeciwstawne (sprzeczne). Zatem dla drugiego negocjatora pakiet  $x$  jest nie lepszy niż pakiet  $y$ , jeśli  $y \leq_1 x$ , pakiet  $x$  jest lepszy niż pakiet  $y$ , jeśli  $x <_1 y$ , pakiety są indyferentne, jeśli  $x =_1 y$ .

Przez  $x_2^{\min}, x_2^{\text{ideal}}$  oznaczymy pakiety negocjacyjne, które wyznaczają odpowiednio punkt minimalny oraz idealny drugiego negocjatora. Wtedy obszar negocjacyjny drugiej strony ma postać:

$$ON_2 = \{x \in X : x \leq_1 x_2^{\min}\}.$$

Przy czym  $x_2^{\text{ideal}} \leq_1 x_2^{\min}$ , czyli  $x_2^{\text{ideal}} \in PN_2$ .

Obszar negocjacyjnego porozumienia ma postać:

$$ONP = ON_1 \cap ON_2.$$

Jeśli  $x_2^{\min} <_1 x_1^{\min}$ , to  $ONP = \emptyset$ . Wtedy to obszar negocjacyjnego porozumienia jest negatywny i żadna oferta nie może być jednocześnie zaakceptowana przez obie strony.

Jeśli  $x_1^{\min} \leq_1 x_2^{\min}$ , to  $ONP \neq \emptyset$ . Wtedy mamy pozytywny obszar negocjacyjny. W procesie negocjacji każda ze stron pragnie doprowadzić do porozumienia, które znajduje się najbliżej jego punktu idealnego. Uwzględniając wzajemne zależności między czterema pakietami  $x_1^{\text{ideal}}, x_1^{\min}, x_2^{\text{ideal}}, x_2^{\min}$ , możemy rozważyć 13 sytuacji negocjacyjnych. Każda z nich może być związana z momentem rozpoczęcia negocjacji, występować w trakcie trwania rozmów lub w momencie ich zakończenia. W procesie negocjacji obszary negocjacyjnego porozumienia stron mogą być niezmiennie lub ulegać modyfikacjom na skutek: wzajemnego przekonania się, perswazji, informacji, czynionych ustępstw itp. Należy przy tym

---

Relację preferencji oznaczmy symbolem  $\leq$ . Zależność  $x \leq y$  interpretujemy, że element  $x$  jest nie lepszy niż element  $y$ . Relacja  $\leq$  indukuje dwie inne (ważne) relacje:

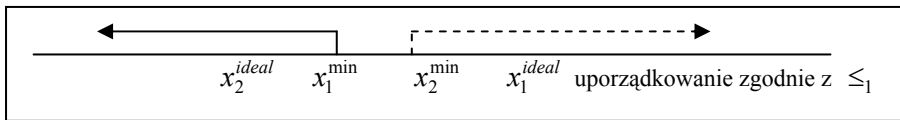
- $\mathbf{x} < \mathbf{y} \Leftrightarrow (x \leq y) \text{ i } \neg(y \leq x)$  (relacja ostrej preferencji),
- $\mathbf{x} = \mathbf{y} \Leftrightarrow (x \leq y) \text{ i } (y \leq x)$  (relacja obojętności, zwana także relacją indyferencji),

gdzie  $x, y \in X$ .



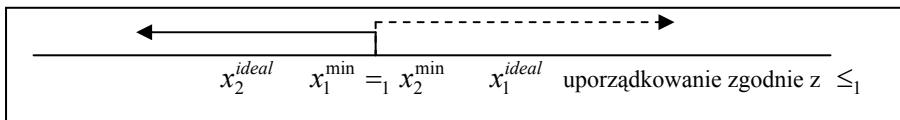
pamiętać, że negocjator zna jedynie swój obszar negocjacji (w tym punkt idealny i minimalny), natomiast szacuje punkt minimalny i idealny partnera. Stąd postrzeganie sytuacji może być różne dla obu stron. Przeprowadzimy analizę możliwych rozwiązań w przypadku, gdy przedstawiona sytuacja jest związana z końcowym porozumieniem. Zauważmy na wstępie, że w przypadku pozytywnego obszaru porozumienia zawsze będzie możliwe uzyskanie porozumienia, które odpowiada minimalnemu punktowi jednej ze stron.

**Sytuacja 1.**  $x_2^{ideal} <_1 x_2^{min} <_1 x_1^{min} <_1 x_1^{ideal}$   
 $ONP = \emptyset$



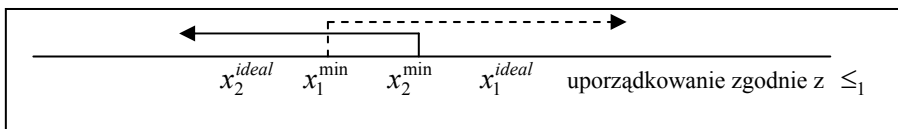
Negocjacje kończą się brakiem porozumienia.

**Sytuacja 2.**  $x_2^{ideal} <_1 x_1^{min} =_1 x_2^{min} <_1 x_1^{ideal}$   
 $ONP = \{x \in X : x = x_1^{min} = x_2^{min}\}$



Rozmowy mogą zakończyć się tylko jednym wynikiem:  $x_1^{min} =_1 x_2^{min}$ , który w minimalnym stopniu spełnia oczekiwania każdej ze stron.

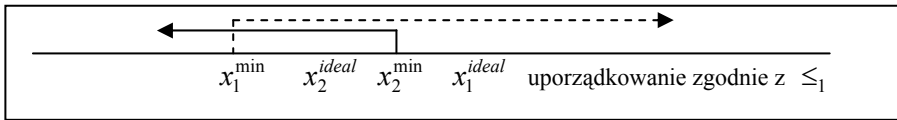
**Sytuacja 3.**  $x_2^{ideal} <_1 x_1^{min} <_1 x_2^{min} <_1 x_1^{ideal}$   
 $ONP = \{x \in X : x_1^{min} \leq_1 x \text{ oraz } x \leq_1 x_2^{min}\}$



Rozmowy mogą zakończyć się porozumieniem, powyżej punktu minimalnego każdej ze stron. Żadna ze stron nie jest w stanie osiągnąć punktu idealnego.

**Sytuacja 4.**  $x_1^{\min} <_1 x_2^{\text{ideal}} <_1 x_2^{\min} <_1 x_1^{\text{ideal}}$

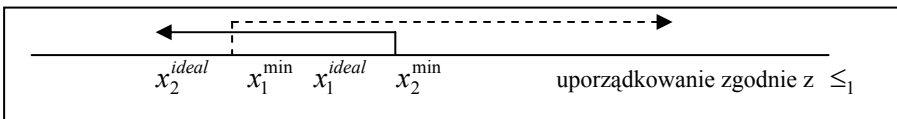
$$ONP = \{x \in X : x_1^{\min} \leq_1 x \text{ oraz } x \leq_1 x_2^{\min}\}$$



Rozmowy mogą zakończyć się porozumieniem, powyżej punktu minimalnego każdej ze stron. Możliwe jest również porozumienie, gdy strona druga osiąga punkt idealny, a pierwsza znajduje się powyżej punktu minimalnego. Strona pierwsza nie jest w stanie osiągnąć punktu idealnego.

**Sytuacja 5.**  $x_2^{\text{ideal}} <_1 x_1^{\min} <_1 x_1^{\text{ideal}} <_1 x_2^{\min}$

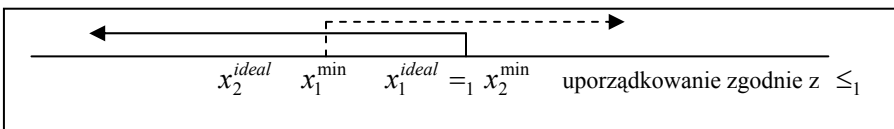
$$ONP = \{x \in X : x_1^{\min} \leq_1 x \text{ oraz } x \leq_1 x_2^{\min}\}$$



Rozmowy mogą zakończyć się porozumieniem powyżej punktu minimalnego każdej ze stron. Możliwe jest również porozumienie, gdy strona pierwsza osiąga punkt idealny, a druga znajduje się powyżej punktu minimalnego. Strona druga nie jest w stanie osiągnąć punktu idealnego. Zauważmy, że jest to sytuacja symetryczna w stosunku do sytuacji 4.

**Sytuacja 6.**  $x_2^{\text{ideal}} <_1 x_1^{\min} <_1 x_1^{\text{ideal}} =_1 x_2^{\min}$

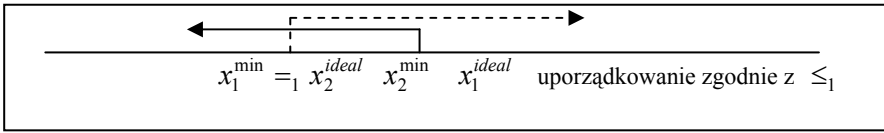
$$ONP = \{x \in X : x_1^{\min} \leq_1 x \text{ oraz } x \leq_1 x_2^{\min}\} = \{x \in X : x_1^{\min} \leq_1 x \text{ oraz } x \leq_1 x_1^{\text{ideal}}\}$$



Rozmowy mogą zakończyć się porozumieniem powyżej punktu minimalnego każdej ze stron. Możliwe jest również porozumienie, gdy strona pierwsza osiąga punkt idealny, przy czym druga strona osiąga wtedy punkt minimalny. Strona druga nie jest w stanie osiągnąć punktu idealnego.

**Sytuacja 7.**  $x_1^{\min} =_1 x_2^{\text{ideal}} <_1 x_2^{\min} <_1 x_1^{\text{ideal}}$

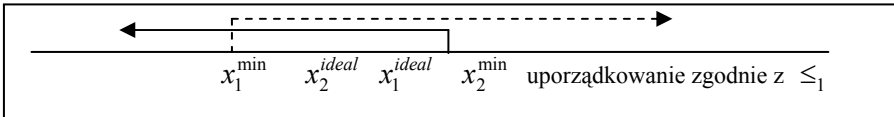
$$ONP = \{x \in X : x_1^{\min} \leq_1 x \text{ oraz } x \leq_1 x_2^{\min}\} = \{x \in X : x_2^{\text{ideal}} \leq_1 x \text{ oraz } x \leq_1 x_1^{\text{ideal}}\}$$



Rozmowy mogą zakończyć się porozumieniem powyżej punktu minimalnego każdej ze stron. Możliwe jest również porozumienie, gdy strona druga osiąga punkt idealny, przy czym pierwsza strona osiąga wtedy punkt minimalny. Strona pierwsza nie jest w stanie osiągnąć punktu idealnego. Zauważmy, że jest to sytuacja symetryczna w stosunku do sytuacji 6.

**Sytuacja 8.**  $x_1^{\min} <_1 x_2^{\text{ideal}} <_1 x_1^{\text{ideal}} <_1 x_2^{\min}$

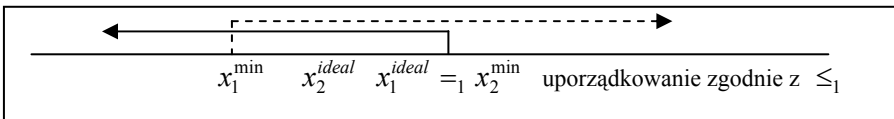
$$ONP = \{x \in X : x_1^{\min} \leq_1 x \text{ oraz } x \leq_1 x_2^{\min}\}$$



Rozmowy mogą zakończyć się porozumieniem powyżej punktu minimalnego każdej ze stron. Ponadto, każda ze stron może osiągnąć punkt idealny, przy czym porozumienie może wtedy przewyższać punkt minimalny oponenta. Obie strony nie mogą jednocześnie osiągnąć punktu idealnego.

**Sytuacja 9.**  $x_1^{\min} <_1 x_2^{\text{ideal}} <_1 x_1^{\text{ideal}} =_1 x_2^{\min}$

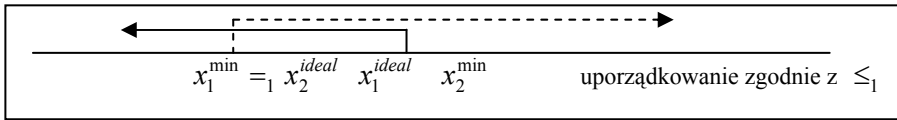
$$ONP = \{x \in X : x_1^{\min} \leq_1 x \text{ oraz } x \leq_1 x_2^{\min}\} = \{x \in X : x_1^{\min} \leq_1 x \text{ oraz } x \leq_1 x_1^{\text{ideal}}\}$$



Rozmowy mogą zakończyć się porozumieniem powyżej punktu minimalnego każdej ze stron. Możliwe jest również porozumienie, gdy pierwsza strona osiąga punkt idealny, przy czym druga strona osiąga wtedy punkt minimalny. Strona druga może osiągnąć punkt idealny, a porozumienie przewyższa punkt minimalny pierwszej strony. Obie strony nie mogą jednocześnie osiągnąć punktu idealnego.

**Sytuacja 10.**  $x_1^{\min} =_1 x_2^{\text{ideal}} <_1 x_1^{\text{ideal}} <_1 x_2^{\min}$

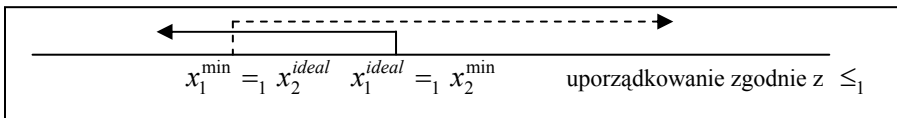
$$ONP = \{x \in X : x_1^{\min} \leq_1 x \text{ oraz } x \leq_1 x_2^{\min}\} = \{x \in X : x_2^{\text{ideal}} \leq_1 x \text{ oraz } x \leq_1 x_2^{\min}\}$$



Rozmowy mogą zakończyć się porozumieniem powyżej punktu minimalnego każdej ze stron. Możliwe jest również porozumienie, gdy druga strona osiąga punkt idealny, przy czym pierwsza strona osiąga wtedy punkt minimalny. Strona pierwsza może osiągnąć punkt idealny, a porozumienie przewyższa punkt minimalny drugiej strony. Obie strony nie mogą jednocześnie osiągnąć punktu idealnego. Zauważmy, że jest to sytuacja symetryczna w stosunku do sytuacji 9.

**Sytuacja 11.**  $x_1^{\min} =_1 x_2^{\text{ideal}} <_1 x_1^{\text{ideal}} =_1 x_2^{\min}$

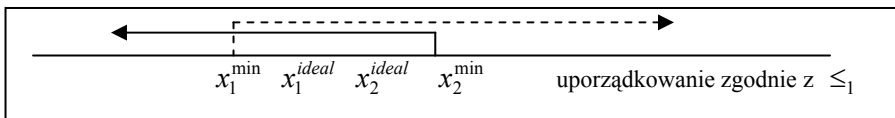
$$ONP = \{x \in X : x_1^{\min} \leq_1 x \text{ oraz } x \leq_1 x_1^{\text{ideal}}\} = \{x \in X : x_2^{\text{ideal}} \leq_1 x \text{ oraz } x \leq_1 x_2^{\min}\}$$



Rozmowy mogą zakończyć się porozumieniem powyżej punktu minimalnego każdej ze stron. Każda ze stron może zrealizować swój punkt idealny, ale przy jednoczesnym punkcie minimalnym drugiej ze stron.

**Sytuacja 12.**  $x_1^{\min} <_1 x_1^{\text{ideal}} <_1 x_2^{\text{ideal}} <_1 x_2^{\min}$

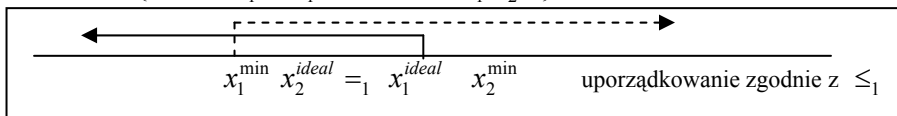
$$ONP = \{x \in X : x_1^{\min} \leq_1 x \text{ oraz } x \leq_1 x_2^{\min}\}$$



Rozmowy mogą zakończyć się porozumieniem powyżej punktu minimalnego każdej ze stron. Obie strony mogą jednocześnie zrealizować swój punkt idealny, przy czym takich punktów może być więcej niż jeden.

**Sytuacja 13.**  $x_1^{\min} <_1 x_2^{\text{ideal}} =_1 x_1^{\text{ideal}} <_1 x_2^{\min}$

$$ONP = \{x \in X : x_1^{\min} \leq_1 x \text{ oraz } x \leq_1 x_2^{\min}\}$$



Rozmowy mogą zakończyć się porozumieniem powyżej punktu minimalnego każdej ze stron. Jest dokładnie jedno porozumienie odpowiadające punktowi idealnemu obu stron.

### 8.3. Negocjacje integracyjne

#### 8.3.1. Uwarunkowania negocjacji integracyjnych

**Negocjacje integracyjne** polegają na takim układaniu rozmów, aby przyniosły one obopólną korzyść. Podstawowym celem negocjacji problemowych jest osiągnięcie korzystnego porozumienia przy maksymalnej satysfakcji obu stron. Dbanie o satysfakcję drugiej strony szczególnie ma znaczenie, gdy przewiduje się dalsze spotkania z tym samym partnerem. Negocjacje integracyjne cechuje: wyraźne nastawienie na otwartość wobec cudzych interesów, szczerą wymianę informacji, elastyczność w działaniu, asertywna komunikacja, identyfikowanie wspólnego dla stron celu, próba znalezienia najlepszej alternatywy rozwiązania czy też harmonijna współpraca w celu wspólnego wypracowania optymalnego rozwiązania.

L. Thompson zwraca uwagę, że negocjacje typu wygrany-wygrany są bardzo ładną ideą, ale nie w pełni rozumianą i wykorzystywaną<sup>17</sup>. Negocjatorzy czasem do końca nie mają rozeznania, czego mogą i chcą oczekiwać w negocjacjach. W wielu przypadkach negocjatorzy, po podpisaniu kontraktu, opisują swoje negocjacje jako typu wygrany-wygrany, błędnie utożsamiając je z: kompromisem, sprawiedliwym podziałem, dobrym samopoczuciem stron, budowaniem związków między stronami. Elementy te nie gwarantują jednak efektywności zawartego porozumienia. W wyniku tak postrzeganych negocjacji, część wspólnych korzyści może zostać utraconych, a interesy nie w pełni zaspokojone, czyli *na stole negocjacyjnym pozostaną pewne korzyści*. Negocjacje integracyjne należy rozumieć jako wygrany-wygrany, ale przy założeniu, że zostały wykorzystane wszystkie twórcze możliwości uzyskania porozumienia oraz żadne wspólne *korzyści nie pozostały na stole negocjacyjnym*.

Integracyjne negocjacje odnoszą się zarówno do procesu, jak i rezultatu negocjacji. Strony negocjacji mogą być zaangażowane w poszukiwanie wspólnych rozwiązań przez działania integracyjne, ale to nie gwarantuje, że dojdą do integracyjnego porozumienia.

**Integracyjne porozumienie** ma gwarantować obustronną korzyść, czyli takie rozwiązanie, które przynosi o wiele większe korzyści niż inne. Obustronna korzyść oznacza takie rozwiązanie, dzięki któremu co najmniej jedna strona uzyskuje lepsze wyniki, niż w innych rozwiązaniach, a druga równie lepsze lub dobre.

---

<sup>17</sup> Por.: L. Thompson, *The mind and heart of the negotiator*, Upper Saddle River, New Jersey, 2001, s. 62.

Czasem jako rozwiązanie integracyjne proponuje się takie, w którym najsłabsza strona uzyskuje możliwie wysokie i satysfakcjonujące wyniki.

W sytuacji prawdziwych integracyjnych negocjacji nie ma korzyści pozostawionych na stole. Wyróżnia się trzy poziomy integracyjnego porozumienia. Wyższy poziom odpowiada efektywniejszemu porozumieniu, uzyskaniem większych korzyści. Punkt pierwszy obejmuje porozumienia, które są lepsze od zerwania rozmów (lepsze niż BATNA). Poziom drugi to porozumienia, które dają, dla co najmniej jednej ze stron, większe korzyści niż inne porozumienia możliwe do osiągnięcia. Istnienie takich porozumień z definicji oznacza, że negocjacje nie odpowiadają grze o sumie zerowej. W sytuacji gry o sumie zerowej nie istnieje porozumienie, które daje dodatkowe korzyści jednej ze stron, zwiększając lub przynajmniej nie zmniejszając jednocześnie korzyści drugiej ze stron. Poziom trzeci zawiera porozumienia, które są Pareto optymalne. Pareto optymalne porozumienie oznacza, że nie ma innego porozumienia, które polepszałoby sytuację jednej ze stron (dawałoby jej większe korzyści), nie pogarszając jednocześnie sytuacji drugiej strony.

**Czynniki sprzyjające negocjacom integracyjnym to:**

- wiele problemów lub niewielka sprzeczność interesów stron;
- możliwość zwiększenia zasobów do podziału;
- zaufanie do drugiej strony;
- ważne, długotrwałe, dobre stosunki z partnerem negocjacji;
- sytuacja, gdzie realizacja porozumienia jest trudna i zależna od dobrej woli drugiej strony;
- jedna strona jest słabsza lub istnieje równowaga sił;
- stosowanie negocjacji integracyjnych przez drugą stronę.

### 8.3.2. Integracyjny potencjał negocjacji

Wielu autorów zwraca uwagę, że prawie w każdej sytuacji negocjacyjnej istnieje **integracyjny potencjał** nawet, jeśli negocjatorzy są sceptycznie do tego nastawieni. Pomimo częściowej sprzeczności interesów, która umożliwia poszukiwanie twórczego rozwiązania, dominuje nastawienie rywalizacyjne. Potencjał integracyjny zostaje nie wykorzystany, a negocjacje są prowadzone zgodnie z procedurą negocjacji pozycyjnych. Omówimy główne czynniki utrudniające osiągnięcie integracyjnego porozumienia<sup>18</sup>.

**Tendencje do zachowań rywalizacyjnych.** Negocjatorów cechuje różne nastawienie do sytuacji konfliktowych, objawiające się skłonnością do: rywalizacji, ulegania, kompromisu, współpracy czy unikania konfliktu. Osoby o nastawieniu

---

<sup>18</sup> Por.: L. Thompson, *The mind and heart of the negotiator*, Upper Saddle River, New Jersey 2001, s. 65 – 66; J. Kamiński, *Negocjowanie: techniki rozwiązywania konfliktów*, Poltext, Warszawa 2003, s. 75 – 79.

wieniu rywalizacyjnym będą preferowały negocjacje pozycyjne, podczas gdy współpracy, integracyjne.

**Niekorzystna struktura sytuacji konfliktowej.** Skłonności rywalizacyjne może potęgować niekorzystna struktura sytuacji konfliktowej polegająca na dużej rozbieżności między interesami stron. Uleganie czy unikanie konfliktu również nie prowadzi do efektywnego porozumienia. Niezbędnym elementem negocjacji integracyjnych jest skłonność obu stron do współpracy, ale połączona z dużą dbałością zarówno o własne interesy, jak i interesy strony przeciwnej.

**Błędy w postrzeganiu negocjacji typu wygrany-wygrany.** Negocjacje integracyjne to: wspólne rozwiązywanie problemu, poszukiwanie rozwiązania w maksymalnym stopniu realizującego interesy obu stron, to negocjacje typu wygrany-wygrany. Przy czym ważne jest, aby nadmierna skłonność do współpracy nie powodowała zmniejszenia dbałości o własne interesy, co mogłoby doprowadzić do wykorzystania przez drugą stronę. Nie należy ujawniać np. swojej BATNY podczas prowadzonych rozmów. Należy również pamiętać, że współpraca nie oznacza kompromisu. Kompromis to przyjęcie częściowo satysfakcjonującego rozwiązania na drodze wzajemnych ustępstw, to zgoda na rozłożenie korzyści i strat. Nie daje to negocjującym stronom możliwości pełnego wydobycia potencjału integracyjnego.

**Przekonanie, że interesy stron są całkowicie sprzeczne. Nietostrzeżenie wspólnych interesów.** Istotnym czynnikiem utrudniającym osiągnięcie integracyjnego porozumienia jest przyjęcie na wstępie rozmów założenia, że cele obu stron są całkowicie sprzeczne, czyli zysk jednej ze stron jest równoznaczny ze stratą drugiej strony. Okazuje się, że nawet, gdy cele są wspólne, nie są osiągane efektywne porozumienia. Sytuacja taka jest określana mianem iluzorycznego konfliktu (*false conflict*), gdyż strony wierzą, że ich interesy są całkowicie sprzeczne, chociaż w rzeczywistości nie są. Konsekwencją tego jest przekonanie, że problem może być rozwiązany tylko na zasadzie podziału (*fixed pie-perception*).

**Przekonanie o ograniczności dóbr do podziału.** Przekonanie o graniczności dóbr do podziału, brak możliwości zwiększenia puli potęguje nastawienie rywalizacyjne. Każda ze stron chce w wyniku podziału otrzymać jak największą część dla siebie.

**Koncentrowanie się na jednym zagadnieniu.** Brak dokładnej analizy celów i interesów obu stron ze względu na cele wspólne, całkowicie sprzeczne, oraz mieszane, co pociąga za sobą nietostrzeżenie różnych aspektów prowadzonych rozmów, nadmierne koncentrowanie się tylko na jednym zagadnieniu, co prowadzi do nieefektywnych porozumień.

**Wcześniejsze doświadczenia w rozwiązywaniu konfliktów.** Charakter związków między stronami oraz wcześniejsze doświadczenia w rozwiązywaniu konfliktów rzutują na sposób podejścia do sytuacji konfliktowej. Pozytywne doświadczenia potęgują skłonność do współpracy, a negatywne skłaniają ku nastawieniu rywalizacyjnemu.

**Niewłaściwa analiza informacji.** Brak rzetelnej analizy informacji podczas prowadzenia rozmów może objawiać się przez: oparcie własnych sądów na nieistotnych informacjach, pozostanie pod wpływem sposobu prezentowania informacji, a nie merytorycznej ich wartości, nadmierne poleganie na łatwo dostępnych informacjach, ignorowanie danych ściśle związanych z tematem czy zapominanie o możliwościach uzyskania informacji od drugiej strony.

Uświadomienie, odkrycie i wykorzystanie tego potencjału wymaga zaangażowania obu stron. Czynniki sprzyjające kreowaniu potencjału integracyjnego to<sup>19</sup>:

- więcej niż jedno zagadnienie będące przedmiotem rozmów;
- różnica w postrzeganiu poszczególnych celów;
- możliwość zwiększenia puli do podziału

Jeśli struktura negocjacji odpowiada sytuacji podziału dobra, rozmowy mogą być prowadzone zgodnie z procedurą negocjacji pozycyjnych, lub strony mogą próbować znaleźć tzw. potencjał integracyjny, przekształcając sytuację całkowitego konfliktu interesów w sytuację częściowego konfliktu interesów i stosować procedurę negocjacji integracyjnych. Z drugiej strony przy całkowitej rozbieżności interesów, ale przy nastawieniu kooperacyjnym, strony mogą poszukiwać „potencjału integracyjnego”, aby przekształcić negocjacje pozycyjne w integracyjne. Z definicji, negocjacje z jednym zagadnieniem są typu wygrany-przegranany, korzyść jednej ze stron jest związana ze stratą drugiej. W takiej sytuacji rozwiązaniem może być uzupełnienie tematyki rozmów o inne zagadnienia, które poprzednio nie były brane pod uwagę. Przy czym chodzi o uzupełnienie negocjacji o dodatkowe kwestie, w taki sposób, aby cele stron nie były całkowicie sprzeczne. Różnica w postrzeganiu preferencji poszczególnych celów umożliwi kreowanie wspólnego porozumienia. Warto się również zastanowić, czy jest możliwe zwiększenie puli do podziału.

Istotną rolę odgrywa również charakter i historia związków między negocjującymi stronami. Przyjazne relacje między stronami, pozytywne doświadczenia z poprzednich rozmów czy chęć utrzymania dobrych stosunków w przyszłości sprzyjają współpracy. Podczas gdy traktowanie drugiej strony jak potencjalnego wroga, negatywne doświadczenia z przeszłości lub brak perspektyw dalszej współpracy skłaniają ku rywalizacji. Co więcej, jak pokazują badania, strony dostosowują się często do nastawienia swojego oponenta. W ten sposób wysoka skłonność do współpracy jednej ze stron zwiększa zwykle chęć współpracy strony przeciwnej. Natomiast skłonność do zachowań rywalizacyjnych może potęgować nastawienie rywalizacyjne u drugiej strony.

Strategie wspomagające negocjacje integracyjne, począwszy od tych najprostszych do bardziej skomplikowanych<sup>20</sup>:

<sup>19</sup> Por.: L. Thompson, *The mind and heart of the negotiator*, Upper Saddle River, New Jersey 2001.

<sup>20</sup> Ibidem, s. 68 – 70; M. H. Bazerman, M. A. Neale, *Negocjując racjonalnie*, Polskie Towarzystwo Psychologiczne, Olsztyn 1997.

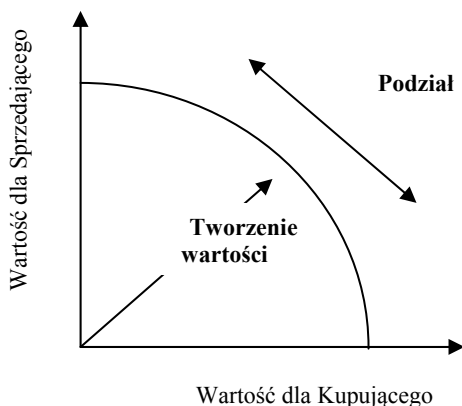


- *budowanie zaufania i dzielenie się informacją*. Informacja, którą dzieli się strony, powinna dotyczyć preferencji hierarchii celów, a nie BATNA, punktami oporu;
- *zadawanie diagnostycznych pytań*, które powinny dotyczyć preferencji drugiej strony;
- *dostarczanie informacji drugiej stronie o własnych interesach*. Błędne jest przekonanie, że negocjator nie powinien dostarczać informacji drugiej stronie, istotnym pytaniem nie jest czy, ale jakie informacje. Niektórzy negocjatorzy wierzą, że oponent nie zawsze jest w stanie dobrze zrozumieć i zinterpretować te informacje, co więcej, ma czasem przekonanie, że przekazuje więcej informacji niż otrzymuje;
- *rozszerzenie zakresu negocjowanych zagadnień* oraz tworzenie nowych pozwala przekształcić negocjacje związane z jednym zagadnieniem na wieloprotblemowe z potencjałem integracyjnym. Integracyjne porozumienie wymaga co najmniej dwóch negocjowanych zagadnień oraz sytuacji mieszanych motywów;
- *tworzenie pakietów, a nie pojedynczych ofert*. Błędem jest negocjowanie pojedynczych zagadnień, a nie pakietów, gdyż negocjator nie jest w stanie czynić kompleksowych ustępstw, rozważając różne opcje między zagadnieniami. Różnica preferencji w zagadnieniach umożliwia ich porównywanie i czynienie ustępstw, co jest ważne szczególnie w sytuacji impasu. Pojedyncze oferty prowadzą do kompromisu, który nie zawsze jest najlepszym rozwiązaniem;
- *przedstawianie złożonych ofert równocześnie*. Należy przedstawiać drugiej stronie równocześnie co najmniej dwie oferty (pakiety negocjacyjne) o tej samej wartości;
- *określenie struktury różnic w: wartościowaniu negocjacyjnych zagadnień, oczekiwań w warunkach niepewności, podejściu do ryzyka, preferencji czasu;*
- *analiza ponegociacyjna* dotycząca możliwości ulepszenia otrzymanego porozumienia.

**Przykład. 8.2.** Rozważmy sytuację kupna-sprzedaży między klientem a dealerem salonu samochodowego. Głównym przedmiotem negocjacji jest cena samochodu. Dealerowi zależy na dobrych stosunkach z drugą stroną, ponieważ zadowolony klient poleci jego salon sprzedaży znajomym, jak również przyjdzie do jego salonu w sytuacji zakupu drugiego samochodu. Dealer może próbować poszukiwać potencjału integracyjnego przez: dzielenie się informacją na temat wolorów samochodu, zadawanie pytań sondujących preferencje drugiej strony, rozszerzenie zakresu negocjowanych zagadnień, tworzenie pakietów, a nie pojedynczych ofert, czy też przedstawianie złożonych ofert równocześnie. Dealer może zaproponować nabywcy samochodu np.: dodatkowe wyposażenie samochodu, korzystne warunki płatności czy gwarancji, pomoc w uzyskaniu kredytu.

Obszar targowania się w transakcji kupna-sprzedaży przedstawia schemat 8.3., gdzie wartość oznacza wartość całego pakietu związanego z zakupem samochodu, a nie jedynie jego cenę. Dołączenie kolejnych zagadnień do negocjacji powoduje, że toczą się one wokół tworzenia wartości, jak również jego podziału.

### Schemat 8.3. Obszar negocjacji w transakcji kupna-sprzedaży w negocjacjach integracyjnych



Źródło: Opracowanie własne.

#### 8.3.3. Model negocjacji integracyjnych

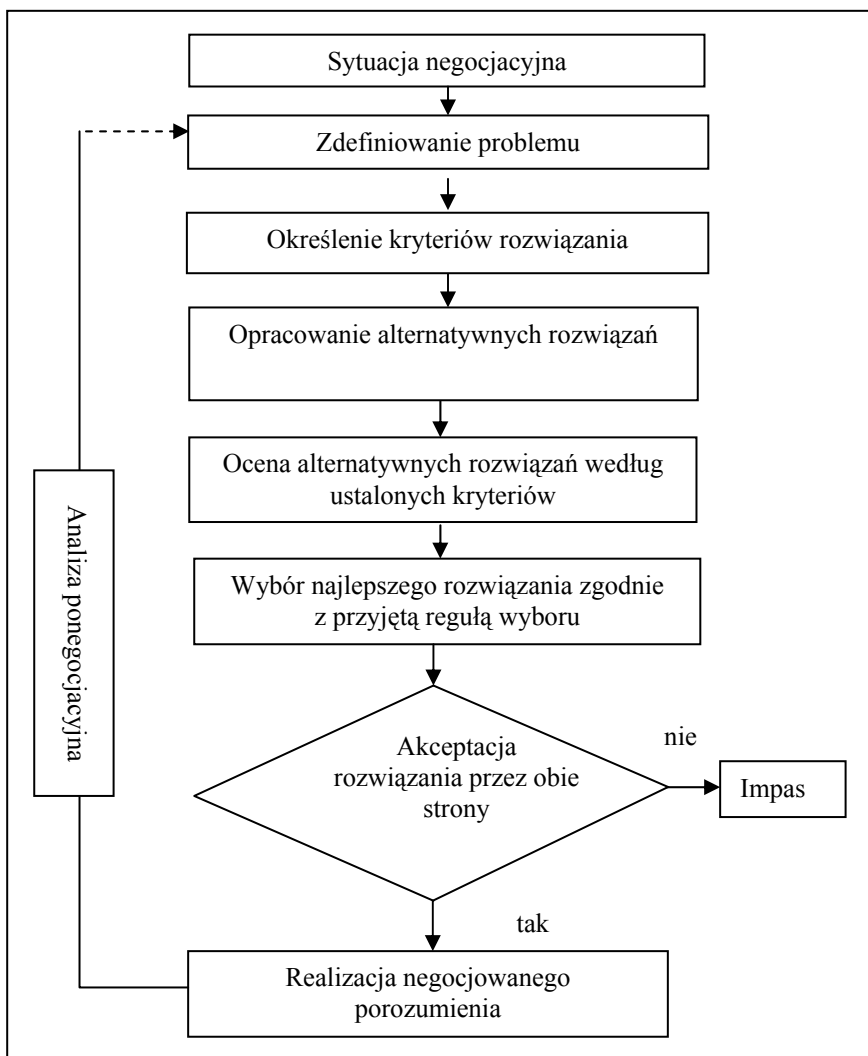
Głównym założeniem negocjacji integracyjnych jest przesunięcie punktu zainteresowania z wyniku na proces negocjacji. Odkrywanie i kreowanie integracyjnego porozumienia wymaga **twórczego podejścia**<sup>21</sup>.

Warunkiem niezbędnym do prowadzenia negocjacji integracyjnych jest: przyjazna atmosfera, poczucie pełnego zaufania, swobodny przepływ informacji, ujawnienie rzeczywistych intencji, chęć poszukiwania rozwiązań, które uwzględniałyby interesy obu stron.

Negocjacje integracyjne traktuje się jak proces decyzyjny związany z twórczym rozwiązywaniem problemu, którego podstawowymi etapami są: zdefiniowanie problemu, określenie kryteriów rozwiązania, opracowanie alternatywnych rozwiązań, ocena tych rozwiązań według ustalonych kryteriów oraz wybór najlepszego rozwiązania. Model negocjacji integracyjnych przedstawia schemat 8.4.

<sup>21</sup> L. Thomson stwierdza nawet, że: *a royal road for reaching integrative agreement does not exist*, czyli nie ma królewskiej drogi dla otrzymania integracyjnego porozumienia. Por.: L. Thompson, *The mind and heart of the negotiator*, Upper Saddle River, New Jersey 2001, s. 79.

Schemat. 8.4. Model negocjacji integracyjnych



Źródło: Opracowanie własne.

**I. Zdefiniowanie problemu** wymaga zrozumienia: rzeczywistych celów, potrzeby, intencji, interesów własnych oraz partnera. Problem należy zdefiniować w sposób: jasny, prosty, precyzyjny, akceptowalny przez obie strony. Ważne jest, aby problem został zdefiniowany w kategoriach neutralnych oraz odzwierciedlał priorytety stron.

**II. Określenie kryteriów rozwiązania,** które powinny być: uzasadnione, praktyczne, obiektywne, możliwe do zastosowania, akceptowalne przez obie strony.

**III. Opracowanie alternatywnych rozwiązań.** Dochodzenie do wspólnego stanowiska wymaga: stworzenia właściwych warunków generowania i oceny pomysłów, modyfikacji oczekiwań i potrzeb stron, ustępstw czy zgody na ponoszenie kosztów. Strony mogą poszukiwać rozwiązania, przy założeniu, że rozwiązywany problem jest dany, ale czasem jest niezbędne przededefiniowanie dotychczasowego postrzegania relacji łączących obie strony, czy negocjowanego zagadnienia.

Jeśli rozwiązywany problem jest traktowany jako dany, poszukiwanie rozwiązania jest związane z tradycyjnymi technikami rozwiązywania problemów, do których zaliczamy: burzę mózgów, technikę grupy nominalnej, metodę delficką czy procedurę jednego tekstu.

Metoda burzy mózgów (*brainstorming*) polega na swobodnym zgłaszaniu przez strony propozycji rozstrzygnięć problemu, a następnie ich analizowaniu.

Technika grupy nominalnej polega na przygotowaniu przez strony pisemnej listy rozwiązań, następnie ustalaniu rankingu pomysłów i wyborze tego rozwiązania, który uzyska największą akceptację.

Metoda delficka (tzw. panel ekspertów) polega na odwołaniu się do wiedzy i doświadczenia osób, którym przedstawia się problem z prośbą o opinie i przedstawienie propozycji rozwiązania.

Procedura jednego tekstu polega na zdefiniowaniu interesów przez strony, opracowaniu wstępnej propozycji rozwiązania konfliktu, która stanowi podstawę do dalszych modyfikacji i wzajemnych uzgodnień.

Przededefiniowanie problemu jest związane ze strategiami poszukiwania rozwiązania integracyjnego. Rozwiązywanie konfliktu interesów w sposób integracyjny może następować przez: próbę pozyskania dodatkowych zasobów, redukcję kosztów, dopasowanie, łączenie pozycji, kompensację, czyli niwelowanie kosztów ponoszonych przez strony<sup>22</sup>. Kompensacja może być specyficzna, homologiczna lub substytucyjna. Wybór odpowiedniego rozwiązania zależy od konkretnych warunków sytuacji negocjacyjnej.

W zależności od rodzaju strat, koszty można podzielić na: koszty materialne, emocjonalne oraz pozostałe. Koszty materialne są związane z: przygotowaniem, organizacją i prowadzeniem negocjacji, opłaceniem ekspertów, mediatorów. Koszty materialne związane z przedłużaniem się rozmów mogą dotyczyć nie tylko wydatków związanych z organizacją rozmów, ale również z danym towarem. Koszty emocjonalne obejmują: straty moralne, poczucie przegranej, urazy psychiczne, stres, duży wysiłek. Pozostałe koszty dotyczą: utraty dobrego wizerunku, straconych okazji, kosztów społecznych, reputacji firmy lub kosztów związa-

---

<sup>22</sup> Por.: L. Thompson, *The mind and heart of the negotiator*, Upper Saddle River, New Jersey 2001, s. 158 – 186; E. Cenker, *Negocjacje*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Komunikacji i Zarządzania w Poznaniu, Poznań 2002, s. 134 – 153; J. Kamiński, *Negocjowanie techniki rozwiązywania konfliktów*, Poltext, Warszawa 2003, s. 82 – 92.

nych z osobami negocjującymi. Ze względu na sposób oddziaływania, koszty dzielimy na pośrednie mające wpływ na przebieg innych negocjacji prowadzonych równoległe lub w przyszłości, oraz koszty bezpośrednie dotyczące aktualnie prowadzonych negocjacji.

Ze względu na przyczyny ich powstania, wyróżnia się: koszty, których powstanie oraz wielkość zależy od jednego uczestnika negocjacji, koszty wynikające z decyzji wszystkich uczestników rozmów oraz koszty powstałe pod wpływem warunków zewnętrznych.

**Redukcja kosztów** (*cost cutting*) polega na poszukiwaniu takich rozwiązań, które przyniosą stronie negocjującej korzyści, a jednocześnie pozwolą zmniejszyć straty drugiej strony. W przypadku kosztów materialnych może się to odbywać np. przez ustalenie nowych metod transportu, przechowywania towaru, regulowania płatności. W przypadku kosztów emocjonalnych, związanych np. z dobrym wizerunkiem negocjatora lub firmy, może się to objawiać przez: wyrażanie szacunku wobec strony przeciwnej, docenienie zalet negocjatora, łagodne stawianie warunków i żądań, traktowanie partnersko drugiej strony. Redukcja kosztów może odbywać się przez: modyfikację oferty, rzeczywiste zmniejszenie ilości czasu, środków materialnych lub wysiłku niezbędnego do uzyskania akceptowanego porozumienia.

**Dopasowanie, czyli wymiana kwestii** (*logrolling*) polega na takim poszukiwaniu rozwiązań konfliktu, w którym obie strony zmieniają swoje plany bądź działania, aby koszty obu stron były jak najniższe. Istotą dopasowania jest wymiana ustępstw w kwestiach, które są drugorzędne dla jednej strony, a bardzo ważne dla oponenta. Dopasowanie w takiej sytuacji odbywa się przez kompromis. Stosowanie tej metody jest ułatwione, gdy strony opracowują pakietowe propozycje rozwiązań. Nie daje pożądanego rezultatu, gdy strony negocjują zagadnienia punkt po punkcie, które są ostatecznie zamykane po ich uzgodnieniu.

**Łączenie pozycji** (*bridging*) polega na poszukiwaniu rozwiązania pozwalającego zaspokoić najważniejsze potrzeby obu stron. Łączenie pozycji wymaga nowego ujęcia problemu, co jest związane z: dużym nakładem pracy, wysiłkiem polegającym na dogłębnym rozpoznaniu sytuacji, całościowych interesów i hierarchii ważności celów stron, znalezieniem prawdziwych rozbieżności. W przypadku, gdy interesy obu stron są całkowicie sprzeczne, można posłużyć się **alternacją** polegającą na naprzemiennym realizowaniu żądań raz jednej, raz drugiej strony. Inną możliwością jest realizacja jednej opcji tak długo, dopóki druga strona to akceptuje. Zakłada się przy tym, że strony chcą współpracować w przyszłości.

**Kompensacja kosztów** (*cost compensation*) polega na tym, że strona przeciwna, tracąc dobra pewnego rodzaju, otrzymuje w zamian pewną ich rekompensatę. Kompensacja jest związana z sytuacją, gdy zaspokojenie potrzeb jednej ze stron powoduje powstanie kosztów po stronie przeciwnej. Warunkiem zaistnienia kompensacji jest zgoda obu stron. Można wyróżnić trzy typy kompensacji: specyficzną, homologiczną oraz substytucyjną. Kompensacja specyficzna polega na tym, że strona przeciwna, tracąc dobra pewnego rodzaju, otrzymuje w zamian

dobra tego samego typu. Kompensacje homologiczne (wyrównawcze), polegają na tym, że strona przeciwna otrzymuje jako rekompensatę dobra podobne, ale nie takie same. W przypadku kompensacji substytucyjnej (niespecyficzej) drugiej stronie są oferowane dobra zupełnie inne niż te, z których ona zrezygnowała. Ta różnica może dotyczyć zarówno rodzaju dóbr, jak i ich wielkości.

**IV. Ocena alternatywnych rozwiązań według ustalonych kryteriów.** Bazując na przyjętych kryteriach, strony wartościują poszczególne warianty rozwiązań, starając się zawęzić zbiór możliwych rezultatów prowadzonych rozmów.

**V. Wybór najlepszego rozwiązania zgodnie z przyjętą regułą wyboru.** Po ocenie poszczególnych wariantów rozwiązania, strony dokonują wyboru rozwiązania według przyjętych kryteriów, które będzie podstawą końcowego porozumienia.

**VI. Akceptacja rozwiązania przez obie strony.** Jeśli rozwiązanie zostanie ostatecznie zaakceptowane przez obie strony, dochodzi do realizacji negocjowanego porozumienia, w przeciwnym przypadku mamy impas.

Szansę zwycięstwa obu stronom negocjacji stwarzają rozmowy prowadzone w stylu rzeczowym, oparte na znajomości i praktycznym wykorzystaniu czterech zasad, a mianowicie<sup>23</sup>:

1. **Ludzie** – *oddziel ludzi od problemu*. Nie należy łączyć sympatii czy antypatii do drugiej strony z negocjowaniem zagadnienia czy podpisywaniem porozumienia. Nieumiejętność oddzielania ludzi od problemu prowadzi przy antypatii – do rezygnowania z korzystnych umów, a przy sympatii – do przyjmowania złych umów.
2. **Interesy** – *skoncentruj się na interesach nie stanowiskach*. Należy dążyć do osiągnięcia porozumienia umożliwiającego realizację uzasadnionych interesów obu stron w maksymalnym stopniu. Często problemem jest konflikt stanowisk (odmiennych podejść do problemu), a nie interesów (odmiennych celów w negocjacjach).
3. **Możliwości rozwiązań** – *opracuj wiele różnych możliwości przed podjęciem decyzji korzystnych dla obu stron*. Nie należy do negocjacji przystępować tylko z jedną propozycją rozwiązania konfliktu. Inne błędy to: przedwczesna ocena nowego rozwiązania, poszukiwanie tylko jednej możliwości rozwiązania konfliktu, założenie, że dzielone dobro ma stałą wielkość czy też przekonanie, że rozwiązanie ich problemu to ich problem, koncentracja tylko na realizacji własnych interesów.
4. **Kryteria** – *domaganie się wyniku rozmów opartych na obiektywnych kryteriach*. Zasada ta polega na stosowaniu uczciwych, obiektywnych, tzn. niezależnych od woli stron, uzasadnionych, praktycznych, możliwych

---

<sup>23</sup> Por.: R. Fiszer, W. Ury, B. Patton, *Dochodząc do TAK. Negocjowanie bez poddawania się*, PWE, Warszawa 1996. Zasady te są podstawą stylu rzeczowego, który został omówiony dokładnie w Rozdziale 5.4.

do zastosowania dla obu stron kryteriów oraz uczciwych procedur prowadzenia rozmów. Takimi obiektywnymi kryteriami mogą być: dane statystyczne, opinie ekspertów, fakty itp. Obie strony je akceptują, ponieważ nie czują, że są stosowane tendencyjnie, są one znacznie lepsze niż żądanie ustępstw za pomocą woli walki.

#### 8.4. Negocjacje złożone

W praktyce negocjacje pozycyjne oraz integracyjne mogą występować równocześnie lub przeplatać się nawzajem. Część zagadnień może być prowadzonych zgodnie z procedurą przetargu pozycyjnego, część przez poszukiwanie wspólnego rozwiązania. Ponadto, gdy stosowane procedury prowadzenia rozmów okazują się zawodne, strony mogą je modyfikować lub nawet całkowicie zmieniać.

Negocjacje pozycyjne są proste w stosowaniu, gdyż strony przedstawiają swoje stanowisko i poszukują akceptowanego rozwiązania. Jeśli strony nie bronią sztywno swoich stanowisk, porozumienie może być szybko zawarte, wynik jest nieskomplikowany, a umowa łatwa do realizacji. Negocjacje pozycyjne nie wymagają zaufania między stronami, umożliwiają sprawdzenie się w walce, dają poczucie satysfakcji w przypadku wygranej. Brak zaufania, chronienie informacji i silne przywiązanie do stanowisk powodują jednak pogorszenie relacji między stronami, stosowanie podstępnych taktyk, manipulacji, co prowadzi do niemożności znalezienia rozwiązania satysfakcjonującego obie strony lub jakiegokolwiek rozwiązania w przypadku negatywnego obszaru porozumienia. Konsekwencją przetargu pozycyjnego mogą być również: wydłużony czas rozmów, częste impasy, ryzyko sztywnego upierania się stron przy ich stanowiskach, zwiększone koszty porozumienia czy zagrożenie, co do trwałości porozumienia<sup>24</sup>.

Zaletą negocjacji integracyjnych jest możliwość wypracowania trwałego porozumienia lepszego niż kompromis, stworzenia szansy wykorzystania twórczych rozwiązań, poczucie komfortu, bezpieczeństwa, budowanie dobrych relacji między stronami.

Negocjacje integracyjne wymagają jednak: zaufania między stronami, dzielenia się informacją, umiejętności komunikacyjnych, są czasochłonne oraz pracochłonne. Nie porównuje się ustępstw stron, jak to ma miejsce w przetargu pozycyjnym, ale głównym celem jest zapewnienie wysokiej satysfakcji każdej stronie w negocjacjach, stąd osoby nastawione rywalizacyjne mogą być zawiedzione, że nie odniosły całkowitego zwycięstwa. Porównanie negocjacji pozycyjnych oraz integracyjnych zawiera tabela 8.4.

---

<sup>24</sup> J. Kowalczyk-Grzenkowicz, J. Arcimowicz, P. Jermakowicz, *Rozwiązywanie konfliktów, sztuka negocjacji i komunikacji*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2002, s. 34.

**Tabela 8.4. Porównanie pozycyjnych oraz integracyjnych negocjacji**

Kryterium	Negocjacje pozycyjne	Negocjacje integracyjne
Struktura podziału	Ograniczona wielkość dóbr do podziału.	Możliwość zwiększenia dóbr do podziału.
Nastawienie stron do negocjacji	Strony są przeciwnikami.	Strony są partnerami wspólnie rozwiązującymi problem.
Relacje między stronami	Nieważne, długotrwałe, dobre stosunki z drugą stroną. Brak lub ograniczone zaufanie do partnera.	Ważne długotrwałe, dobre stosunki z drugą stroną. Zaufanie do partnera.
Interesy	Interesy całkowicie sprzeczne. Realizacja własnych interesów, nawet kosztem drugiej strony. Przyjmowanie określonej pozycji.	Interesy częściowo sprzeczne. Wypracowanie porozumienia realizującego interesy obu stron. Koncentracja na interesach, a nie na pozycjach.
Cel negocjacji	Celem jest zwycięstwo, nawet kosztem drugiej strony. Strony dokonują podziału wartości.	Celem jest poszukiwanie możliwości wspólnej wygranej. Strony pracują wspólnie nad podziałem lub/i tworzeniem wartości.
Proces negocjacji	Podział wartości. Twarde targowanie się, składanie ofert, kontrofert, czynienie ustępstw.	Podział i/lub tworzenie wartości. Proces wspólnego rozwiązywania problemów.
Sposób prowadzenia rozmów	Podstępne taktyki, manipulacja, bluff, presja.	Rozmowy oparte na zasadach, obiektywnych kryteriach, a nie presji.
Informacja	Źródło siły negocjacyjnej, nie należy nią dzielić się, trzeba wykorzystywać z rozwagą.	Należy dzielić się informacją.
Porozumienie	Oparte na zasadzie wygrana-przegrana lub kompromis. Może nie być trwałe, możliwe trudności we wprowadzeniu w życie porozumienia.	Porozumienie satysfakcjonujące obie strony. Trwałe, łatwe do wprowadzenia w życie.

Źródło: Opracowanie własne.

**Przykład 8.3.**<sup>25</sup> Zbiór wszystkich możliwych porozumień, które strony mogą zawrzeć, oznaczmy przez  $A$ . Niech  $u_i : A \rightarrow \mathfrak{R}$  będzie funkcją użyteczności (tzn. wartość pieniężna, stopień satysfakcji)  $i$  – tego gracza, gdzie  $i = 1, 2$ . Każdemu porozumieniu  $a \in A$  przyporządkowujemy parę użyteczności  $(u_1(a), u_2(a))$ . Dowolne porozumienie może być w ten sposób przedstawione jako punkt na płaszczyźnie  $u = (u_1, u_2) \subseteq \mathfrak{R}^2$ . Załóżmy, że zbiór opcji ma postać:  $A = \{BP, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7\}$ . Punkty: 1, 2, 3, 4, 5 przedstawiają opcje dostępne dla obu stron na początku negocjacji, punkty: 6, 7, 8 opcje, które mogą być uzyskane w wyniku

<sup>25</sup> Por.: P. J. Carnevale, D.G. Pruitt, *Negotiation and mediation*, „Annu. Rev. Psychol.”, No. 43, 1992, s. 533 – 582.



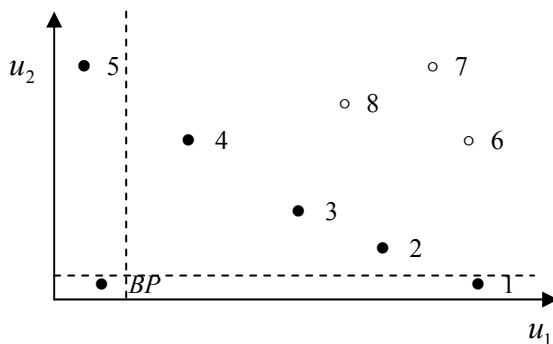
kreatywnego myślenia i twórczego poszukiwania rozwiązań, punkt *PB* reprezentuje brak porozumienia. Negocjacje mogą zakończyć się na cztery sposoby.

1. *Brak porozumienia*, czyli punkt *BP*.
2. *Zwycięstwo tylko jednej strony* – opcja 1 zwycięstwo strony I, opcja 5 zwycięstwo strony II.
3. *Rozwiązanie kompromisowe* – opcje: 2, 3, 4.
4. *Integracyjne porozumienie* – opcje: 6, 7 oraz 8.

Linia przerywana oznacza poziom oporu, którego żadna ze stron nie chce przekroczyć. Tylko opcje, które leżą na prawo do linii oporu, są akceptowane przez stronę I, a opcje, które leżą powyżej linii oporu, są akceptowane przez stronę II.

Schemat 8.5.A. opisuje sytuację, gdy wszystkie możliwe do uzyskania opcje są akceptowane przez strony negocjacji. Jeśli negocjacje są prowadzone zgodnie z procedurą negocjacji dystrybutywnych, możliwe rozwiązania to opcje: 1, 2, 3, 4 oraz 5. Wszystkie opcje leżą na linii przetargu pozycyjnego, co oznacza, że gdy jedna ze stron zyskuje, druga traci. W przypadku gdy strony wykorzystają potencjał integracyjny, negocjacje mogą zakończyć się wyborem opcji: 6, 7 lub 8.

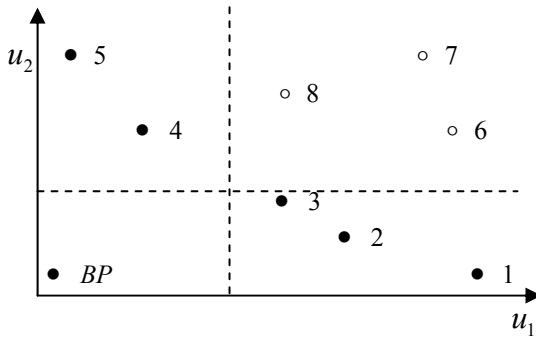
#### Schemat 8.5.A. Zbiór możliwych rozwiązań negocjacji w zależności od linii oporu negocjujących stron



Źródło: P. J. Carnevale, D. G. Pruitt, *Negotiation and mediation*, „Annu. Rev. Psychol.”, No. 43, 1992.

Schemat 8.5.B. pokazuje sytuację, gdzie linia oporu jest tak wysoko ustawiona, że tylko rozwiązania integracyjne są akceptowane przez strony negocjacji. Gdy potencjał integracyjny nie zostanie wykorzystany, rozmowy zakończą się brakiem porozumienia.

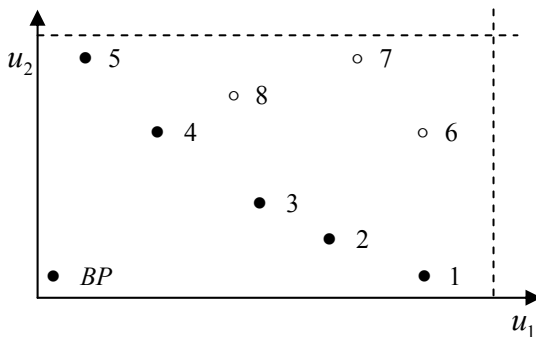
**Schemat 8.5.B. Zbiór możliwych rozwiązań negocjacji w zależności od linii oporu negocjujących stron**



Źródło: P. J. Carnevale, D. G. Pruitt, *Negotiation and mediation*, „Annu. Rev. Psychol.”, No. 43, 1992.

Schemat 8.5.C. pokazuje sytuację, gdy żadna z możliwych opcji nie jest akceptowana przez strony negocjacji. W sytuacji gdy żadna ze stron nie zmieni swojego punktu oporu, negocjacje zakończą się brakiem porozumienia.

**Schemat 8.5.C. Zbiór możliwych rozwiązań negocjacji w zależności od linii oporu negocjujących stron**



Źródło: P. J. Carnevale, D. G. Pruitt, *Negotiation and mediation*, „Annu. Rev. Psychol.”, No. 43, 1992.

Negocjator często stoi przed problemem, który określanym jest mianem dylematu negocjatora. *Dylemat negocjatora opisuje sytuację, z jaką spotykają się ludzie przystępujący do każdego typu negocjacji. Muszą oni określić grę, którą podejmują: czy będzie to agresywna walka o wartość, która w danej chwili leży na stole (lub też zostanie odebrana przegranemu), czy też może współpraca z drugą*

stroną w celu wykreowania jeszcze lepszych szans dla obu stron<sup>26</sup>. Podobny dylemat, związany ze zdobywaniem i kreowaniem wartości, postrzegają również: D.A. Lax, J.K. Sebenius czy M. Watkins<sup>27</sup>.

**Tabela 8.6. Dylemat negocjatora**

Działanie	Cel	
	Tworzenie korzyści	Zdobywanie korzyści
<b>Poznawanie</b>	Dzielenie się informacjami w odniesieniu do swoich interesów, w celu odkrycia szansy tworzenia korzyści.	Zbieranie dokładnych informacji na temat punktów odejścia drugiej strony.  Zastosowanie zakotwiczenia i taktyki zobowiązania, w celu zdobycia korzyści.
<b>Kształtowanie postrzegania poprzez ustępstwa</b>	Przeformułowanie negocjacji z naciskiem na możliwości tworzenia korzyści.	Wprowadzenie drugiej strony w błąd w odniesieniu do swoich priorytetów, w celu zdobycia korzyści przez ustępstwa.

Źródło: M. Watkins, *Sztuka negocjacji w biznesie. Innowacyjne podejścia prowadzące do przelomu*, Wydawnictwo ONE Press, Warszawa 2005, s. 90.

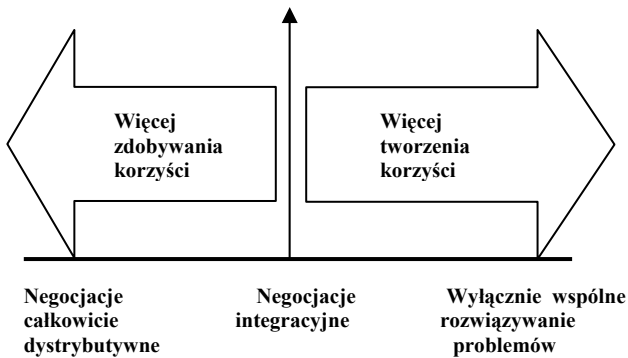
M. Watkins stwierdza, że: *wszystkie negocjacje da się umieścić w spektrum rozpoczynającym się od czysto dystrybucyjnych aż do czysto kooperacyjnych (wspólnego rozwiązywania problemów, w których korzyści są idealnie rozłożone). Dzielenie się informacją na temat rzeczywistych potrzeb, w celu tworzenia wartości, może spowodować, że druga strona zażąda korzyści dla siebie. Z kolei, wprowadzenie w błąd drugiej strony, co do rzeczywistych interesów, może spowodować utratę szansy na wzajemne ustępstwa i tworzenie korzyści.* W przypadku negocjacji dystrybucyjnych duże znaczenie ma *biegłość w kształtowaniu postrzegania i zdobywaniu korzyści*. Szczerść i otwartość w kwestii interesów nie jest wskazana w tym przypadku. Jeśli natomiast interesy stron są zbieżne, to strony niewiele tracą, dzieląc się informacjami i wspólnie poszukując możliwości tworzenia korzyści. *Negocjacje integracyjne, stanowiąc mieszankę tworzenia korzyści i zdobywania korzyści, leżą po środku. Jest to płaszczyzna integracyjna, na której dylemat negocjatora stwarza największe problemy*<sup>28</sup>. Dylemat negocjatora prezentuje schemat 8.7.

<sup>26</sup> R. Luecke, *Negocjacje. Sztuka zawierania dobrych kontaktów*, Harvard Business Essentials, Warszawa 2008, s. 31.

<sup>27</sup> M. Watkins, *Sztuka negocjacji w biznesie. Innowacyjne podejścia prowadzące do przelomu*, Wydawnictwo ONE Press, Warszawa 2005, s. 90.

<sup>28</sup> Ibidem.

### Schemat 8.7. Dylemat negocjatora



Źródło: M. Watkins, *Sztuka negocjacji w biznesie. Innowacyjne podejścia prowadzące do przełomu*, Wydawnictwo ONE Press, Warszawa 2005, s. 90 – 91.

Mieszany model negocjacji jest kombinacją motywów oraz taktyk stosowanych zarówno w negocjacjach pozycyjnych, jak i integracyjnych. Negocjacje złożone, bazujące zarówno na tworzeniu wartości, jak i jej podziale, mogą przynieść większe korzyści niż negocjacje oparte tylko na jednym, czystym podejściu. Podejście integracyjne powoduje, że obie strony jednocześnie pracują nad zwiększeniem puli sumy do podziału, podejście dystrybtywne jest związane z ostatecznym podziałem tego dobra.

## Rozdział 9.

# NEGOCJACJE MIĘDZYNARODOWE

### Z tego rozdziału dowiesz się:

- Na czym polega specyfika negocjacji międzynarodowych?
- Jakie bariery muszą pokonać negocjatorzy w związku z prowadzeniem negocjacji międzynarodowych?
- Jak należy przygotować się do negocjacji międzynarodowych?
- Jakie czynniki wpływają na negocjacje międzynarodowe?
- Na czym polegają kulturowe uwarunkowania negocjacji międzynarodowych?

## 9.1. Uwagi wstępne

Ze względu na zasięg oddziaływania, negocjacje możemy podzielić na negocjacje na rynku krajowym oraz międzynarodowym. Negocjacje międzynarodowe, szczególnie prowadzone na szczeblu państwowym, opierają się na wypracowanych przez obie strony: zasadach negocjacyjnych, procedurach, konwencjach. Niekiedy za negocjacje międzynarodowe uznaje się tylko te rozmowy, w których stronami są państwa jako podmioty prawa międzynarodowego. Termin ten może mieć szersze znaczenie i obejmować cały zakres działań dyplomatycznych, a przy pominięciu kwestii prawa międzynarodowego, przez negocjacje międzynarodowe można uważać rozmowy prowadzone między reprezentantami stron pochodzących z różnych krajów. Ta szeroka definicja obejmuje więc zarówno rozmowy na szczeblu państwowym, jak i negocjacje: gospodarcze, handlowe między przedsiębiorstwami lub osobami indywidualnymi pochodzącymi z różnych krajów<sup>1</sup>. Negocjacje mogą dotyczyć problemów: politycznych, kulturowych, ekonomicznych, handlowych, naukowych czy ochrony środowiska. Przy czym, poważnym błędem byłoby traktowanie negocjacji międzynarodowych jako prostego uogólnienia i rozszerzenia negocjacji krajowych. Cechuje je bowiem większa kompleksowość i złożoność. Ponadto, należy rozważyć dodatkowe czynniki, które bezpośrednio lub pośrednio mogą mieć wpływ na przebieg czy też rezultat negocjacji. Do głównych czynników, które nale-

---

<sup>1</sup> Por.: E. M. Cenker, *Negocjacje*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Komunikacji i Zarządzania, Poznań 2002, s. 185.

zy uwzględnić, możemy zaliczyć: kulturowe uwarunkowania negocjacji, różnice w sposobach komunikacji, odmienność systemów wartości (różnice ideologiczne), różnice językowe, system prawny<sup>2</sup>.

## 9.2. Przygotowanie do negocjacji na rynkach międzynarodowych

Przed podjęciem negocjacji międzynarodowych, obok typowych przygotowań, zadaniem negocjatorów powinno być zdobycie jak najszerszej wiedzy o: kulturze, obyczajach, prawie obowiązującym w danym kraju<sup>3</sup>. *Poznanie kultury partnera w tak szerokim zakresie może wydać się niektórym przesadą, ale tak jest pozornie. W procesie negocjacji odgrywają ogromną rolę stosunki między partnerami i to decydują często o powodzeniu rozmów. Efektywność negocjacji nie może być uzależniona od naszej niewiedzy, którą partner może uznać za ignorancję, potraktować jako powód lekceważenia go*<sup>4</sup>. Informacje powinny dotyczyć następujących zagadnień:

**Problemy polityczne kraju naszego partnera.** Istotna jest orientacja w: sytuacji politycznej kraju partnera, formie rządów, działaniu instytucji politycznych, systemie prawnym, skali korupcji, sposobach prowadzenia interesów, obszarach występowania konfliktów politycznych.

**Życie codzienne.** Pożyteczne mogą być informacje o: życiu codziennym w kraju partnera, zwyczajach dnia powszedniego (nawet np. doświadczeniach kulinarnych), tradycji.

**Religia.** Użyteczna może być wiedza na temat: podstawowej religii występującej w danym kraju, jej znaczenia w społeczeństwie, wpływu na ludzi, czy dotycząca świąt religijnych.

**Sytuacja społeczna.** Przydatna jest informacja o sytuacji społecznej kraju partnera, czyli czy występują podziały: rasowe, klasowe, etniczne, religijne i jak wpływają na stosunki społeczne. Ważny jest układ ról społecznych, relacje między przełożonymi i podwładnymi. Poznanie tych problemów pozwoli na uniknięcie przykrych niespodzianek, nie dopuści do popełniania pomyłek.

**Komunikacja.** Znajomość zwyczajów kulturowych dotyczących komunikacji interpersonalnej, zarówno werbalnej, jak i niewerbalnej, jest istotnym elementem prowadzenia rozmów.

---

<sup>2</sup> Negocjacom międzynarodowym poświęcono wiele uwagi. Zob. np.: E. M. Cenker, *Negocjacje*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Komunikacji i Zarządzania, Poznań 2002, s. 185 – 197; W. Jankowski, T. Sankowski, *Jak negocjować*, CIM, Warszawa 1995, s. 41 – 48; J. Kamiński, *Negocjowanie techniki rozwiązywania konfliktów*, Poltext, Warszawa 2003, s. 147 – 186; G. Krzyminiewska, *Od walki do współpracy. Negocjacyjna sztuka zawierania porozumień*, TNOIK, Bydgoszcz 1998, s. 164 - 170; U. Kałużna-Drewińska, *Negocjacje w biznesie. Kluczowe problemy*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2006, s. 150 – 169; J. W. Salacuse, *Negocjacje na rynkach międzynarodowych*, PWN, Warszawa 1994; R. F. Gesteland, *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, PWN, Warszawa 2000.

<sup>3</sup> G. Krzyminiewska, *Od walki do współpracy. Negocjacyjna sztuka zawierania porozumień*, TNOIK, Bydgoszcz 1998, s. 178 – 180.

<sup>4</sup> Ibidem, s. 180.

**Wiedza o kraju partnera.** Wiedza o historii danego kraju, jego wybitnych przedstawicielach współczesnych czy historycznych może powodować przyjazne nastawienie partnera negocjacji do nas.

### 9.3. Specyfika negocjacji międzynarodowych

Skuteczne negocjacje na rynkach międzynarodowych to nie tylko proste przeniesienie reguł negocjacji z rynku krajowego na międzynarodowy. Należy uwzględnić wiele czynników, które mogą mieć istotny wpływ na przebieg procesu negocjacji o charakterze międzynarodowym. Wymaga to: dużego doświadczenia, znajomości języków obcych, wiedzy o międzynarodowych warunkach działania w sferze biznesu, znajomości obyczajów, kultury partnerów negocjacji, prawa międzynarodowego.

W swoim poradniku transakcji gospodarczych J.W. Salacuse opisuje siedem czynników oddziałujących znacząco na proces negocjacji, które, według niego, nie występują w transakcjach krajowych, a mogą być barierami w zawieraniu transakcji międzynarodowych. Zadaniem negocjatora jest: umiejętnie rozpoznanie tych barier, radzenie sobie z nimi, zminimalizowanie negatywnych skutków ich występowania. Możemy do nich zaliczyć: środowisko negocjacyjne, czynniki kulturowe, różnice ideologiczne, biurokrację, rządy państw obcych i ich prawa, wielkość walut i systemów walutowych czy ryzyko niestabilności i nagłej zmiany<sup>5</sup>.

**Środowisko negocjacyjne**, na które ma wpływ: wybór miejsca rozmów, czas, język oraz skład negocjatorów. Odległość pomiędzy stronami transakcji, pomimo rozwoju komunikacji, Internetu, utrudnia planowanie, prowadzenie negocjacji, wpływa na zwiększenie kosztów. Wybór miejsca rozmów: u siebie, partnera czy w miejscu neutralnym. Ważne jest odróżnianie czasu miejscowego, czasu własnego kraju i czasu transakcji oraz uwzględnienie tego rozróżnienia w planowaniu przebiegu rozmów. Język jest sprawą kluczową w zawieraniu transakcji. Negocjatorzy tworzą część środowiska negocjacyjnego, stąd liczebność, kwalifikacje członków zespołu zależą od charakteru kontaktu i kręgu kulturowego, z którego strony pochodzą.

**Czynniki kulturowe.** Negocjowanie to porozumiewanie się. Ryzyko braku porozumienia jest większe, gdy negocjatorzy pochodzą z różnych kręgów kulturowych. Różnice kulturowe ujawniają się w: sposobie myślenia, porozumiewania się, zachowania, nastawieniu negocjacyjnym, podejściu do czasu.

**Różnice ideologiczne**, które mogą spowodować: wzajemny brak zaufania, podejrzenie, co do intencji, uczciwości, rzetelności negocjatorów. W szczególności porozumienie może być utrudnione, jeśli przekonania ideologiczne będą w istotny sposób decydować o procesie negocjacji.

---

<sup>5</sup> J. W. Salacuse, *Negocjacje na rynkach międzynarodowych*, PWN, Warszawa 1994, s. 16 – 20.

**Biurokracja.** Skuteczne negocjacje wymagają umiejętności postępowania z zagranicznymi organizacjami zarówno publicznymi, jak i prywatnymi.

**Rządy państw obcych i ich prawa.** Zawieranie kontraktów międzynarodowych wymaga znajomości, co najmniej dwóch, systemów prawnych zarówno prawa międzynarodowego, jak i prawa danego kraju.

**Wielość walut i systemów walutowych.** Różnorodność walut stwarza potencjalną barierę w negocjacjach transakcji globalnej. Strony muszą ustalić nie tylko: cenę, termin płatności, ale rodzaj waluty, w jakiej będzie dokonywana płatność. Różnorodność systemów walutowych powoduje problemy związane z transferem pieniędzy, gdyż względne wartości walut stale się zmieniają w relacji do innych walut, co niesie ryzyko określenia właściwej struktury transakcji globalnej.

**Ryzyko niestabilności i nagłej zmiany** zarówno w odniesieniu do sytuacji politycznej i gospodarczej wewnątrz danego kraju, jak i w skali międzynarodowej jest większe w przypadku transakcji międzynarodowych niż krajowych. Transakcje międzynarodowe są szczególnie podatne na takie zmiany, jak: dewaluacja, przewroty, wojny, upadki rządów, przeobrażenia polityczne; mechanizmy egzekwowania umów są tutaj mniej pewne lub bardziej kosztowne. Ważnymi stronami mogą być rządy, które rezerwują sobie prawo do odstąpienia od kontraktu.

## 9.4. Wybrane czynniki wpływające na przebieg negocjacji międzynarodowych

### 9.4.1. Kulturowe uwarunkowania negocjacji

*Kultura obejmuje przekazywany z pokolenia na pokolenie całokształt dorobku danej społeczności, w tym: przekonania, wzory postępowania, reguły współżycia. Tworzy zbiory: zasad, koncepcji, kategorii, pojęć przyjętych w danej zbiorowości i wyznaczających określone zachowania<sup>6</sup>. Z jednej strony pragniemy, aby druga strona szanowała nasze wzorce kulturowe, z drugiej powinniśmy szanować wzorce kulturowe naszego partnera. Różnice kulturowe nie tylko wpływają na zachowania, reakcje, motywacje i oczekiwania, ale także dyktują styl negocjacyjny, jego tempo, słownictwo, oczekiwania, metody<sup>7</sup>. Mogą one utrudniać: zrozumienie słów, interpretację działań, celu negocjacyjnego, postawę negocjacyjną, porozumiewanie się, wyczcucie czasu, zaangażowanie emocjonalne, formę negocjacji, organizację zespołu negocjacyjnego, podejmowane ryzyko, formę czy treść zawieranego kontraktu.*

Niezmiernie ważna jest wiedza o obyczajach drugiej strony, co pozwala uniknąć sytuacji kłopotliwych lub obraźliwych. Te same gesty, słowa czy dzia-

<sup>6</sup> Por.: J. W. Salacuse, *Negocjacje na rynkach międzynarodowych*, PWN, Warszawa 1994, s. 140.

<sup>7</sup> W. Jankowski, T. Sankowski, *Jak negocjować*, CIM, Warszawa 1995, s. 41.



łania mogą być odmiennie interpretowane w różnych kulturach<sup>8</sup>. Należy zatem określić: z jakiego kręgu kulturowego pochodzi partner, jego narodowość, wyznanie, grupę etniczną. Następnie zebrać informacje o tej kulturze. Trzeba przy tym pamiętać, że w jednym kraju może występować kilka odrębnych grup kulturowych. Przynależność do określonej grupy może mieć konsekwencje zarówno społeczne, jak i polityczne. Istotne jest określenie wyznania naszego partnera, aby podczas przebiegu negocjacji nie urazić jego uczuć religijnych. W poznawaniu kultury obcego kraju mogą być pomocne: ośrodki naukowe zajmujące się kulturą tego kraju, ośrodki dyplomatyczne, kulturalne, instytucje gospodarcze prowadzące już działalność w tym kraju i mogące podzielić się własnym doświadczeniem.

Należy, przy tym pamiętać, że kultura nie determinuje postaw, ale stwarza predyspozycje u przedstawicieli danej kultury do działania w ściśle określony sposób. Każdy człowiek jest indywidualną jednostką i mechaniczne przykładanie określonych wzorów, tzn. powielanie stereotypów zachowań kulturowych w odniesieniu do pojedynczych osób, może okazać się mylące lub nawet szkodliwe.

Przygotowując się do negocjacji, należy pamiętać, że kultury mają różne podejście do upływającego czasu, co znajduje odzwierciedlenie w przebiegu rozmów negocjacyjnych. Wiąże się to zarówno z wyborem miejsca, czasu rozmów, ze sposobem organizacji negocjacji, z tempem ich prowadzenia, sposobem komunikacji werbalnej i niewerbalnej, szybkością podejmowania decyzji. Planując termin negocjacji, trzeba zwrócić uwagę na: terminy wszelkich świąt narodowych i lokalnych, dni wolnych w danym kraju, różnicę czasów lokalnych dzielącą miejsce prowadzenia negocjacji od siedziby strony, która ją wysyła.

Znajomość kultury kraju drugiej strony poprawia komunikację między stronami, sprzyja właściwemu porozumieniu i zrozumieniu wspólnych argumentów, pozwala skutecznie działać, nawiązywać i planować kontakty. Największy wpływ na przebieg negocjacji z obcokrajowcami mają: różne znaczenie czasu w różnorodnych kulturach, poczucie tożsamości (kolektywizm lub indywidualizm), stopień zorganizowania negocjacji oraz przywiązanie do reguł i rytuału, metody wymiany informacji<sup>9</sup>. Podstawowe cechy stylu negocjacji pięciu głównych regionów geograficznych świata przedstawiają tabele 9.1. oraz 9.2.

---

<sup>8</sup> Przykładem takich różnic może być choćby **gest pukania się w czoło**. Okazuje się, że w obrębie samej tylko Europy ma on różne znaczenia. **We Francji, Włoszech i Niemczech**, jeśli ktoś puka się palcem w czoło lub skroń, patrząc jednocześnie na kogo innego, to mówi mu w sposób niewerbalny: „Ale jesteś głupi”. **W Hiszpanii i Wielkiej Brytanii** ten sam gest odnosi się do osoby wykonującej go i oznacza: „Ależ jestem bystry”. **W Holandii** trzeba się uważnie przyglądać. Jeżeli Holender puka się pionowo ustawionym palcem wskazującym w prawą stronę głowy, to tłumaczy się to: „Jesteś bardzo rozgarniętą osobą”. Jeśli zaś puka się poziomo ustawionym palcem w czoło, to mówi: „Jesteś idiotą”. R.F. Gesteland, *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, PWN, Warszawa 2000, s. 84.

<sup>9</sup> Por.: W. Jankowski, T. Sankowski, *Jak negocjować*, CIM, Warszawa 1995, s. 41.

**Tabela 9.1. Podstawowe cechy stylu negocjacji w wybranych pozaeuropejskich regionach świata**

Region świata	Podstawowe cechy stylu negocjacji
<b>Ameryka Północna</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– dynamizm, niecierpliwość,</li> <li>– skupianie się na wynikach końcowych,</li> <li>– małe przywiązanie do rytuału negocjacji,</li> <li>– bardzo ceniona jest punktualność,</li> <li>– słaba znajomość innych kultur oraz języków obcych,</li> <li>– plastyczność w podejmowaniu decyzji</li> <li>– duży stopień indywidualizmu,</li> <li>– szybkie załatwianie interesów,</li> </ul>
<b>Ameryka Łacińska</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– brak punktualności,</li> <li>– zainteresowanie głównie najbliższą przyszłością,</li> <li>– rzadko planowanie długofalowe,</li> <li>– brak przywiązania do rytuału negocjacji,</li> <li>– proces negocjacji cechuje spontaniczność, improwizacja,</li> <li>– ważne są stosunki osobiste,</li> <li>– przywiązywanie dużego znaczenia do statusu społecznego,</li> </ul>
<b>Bliski Wschód</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– punktualność jest mało istotna,</li> <li>– zwyczajowe nieprzestrzeganie terminów,</li> <li>– brak przywiązania do rytuału i harmonogramu negocjacji,</li> <li>– tendencja do skupiania się na kwestiach „filozoficznych”,</li> </ul>
<b>Daleki Wschód</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– proces negocjacji jest wysoce zorganizowany i pełen rytuałów,</li> <li>– ważna jest pozycja negocjatora w hierarchii przedsiębiorstwa,</li> <li>– ważne jest budowanie związków personalnych ze stroną przeciwną,</li> <li>– wysokie poczucie kolektywizmu, ceniona jest praca zespołowa,</li> <li>– wymagana jest duża cierpliwość w prowadzeniu negocjacji.</li> </ul>

Źródło: Por.: W. Jankowski, T. Sankowski, *Jak negocjować*, CIM, Warszawa 1995, s. 41 – 47; G. Krzyminiewska, *Od walki do współpracy. Negocjacyjna sztuka zawierania porozumień*, TNOIK, Bydgoszcz 1998, s. 172 – 178.

**Tabela 9.2. Podstawowe cechy stylu negocjacji w Polsce na tle wybranych krajów europejskich**

Kraj	Podstawowe cechy stylu negocjacji
<b>Wielka Brytania</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– przywiązanie do tradycji,</li> <li>– przywiązanie do planu negocjacji i kontroli jego przebiegu,</li> <li>– powściągliwi i spokojni,</li> <li>– wysoko cenią ustalenia ustne,</li> <li>– nie tolerują braku kompetencji i nierzetelności,</li> </ul>
<b>Francja</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– zimni i wyrachowani negocjatorzy, pomimo ujmującego stylu bycia,</li> <li>– kompetentni, profesjonalni, skrupulatnie formułują warunki kontraktu,</li> <li>– stosują często presję wobec partnera,</li> <li>– cechuje ich często twardy styl prowadzenia negocjacji, nie są skłonni do ustępstw,</li> </ul>
<b>Hiszpania</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– łatwo podlegają działaniu nastroju,</li> <li>– przywiązują mniejszą wagę do punktualności i planowanego procesu negocjacji,</li> <li>– oczekują solidności w szczegółach,</li> <li>– często stosują techniki zmierzające do osiągnięcia dużych ustępstw,</li> </ul>
<b>Niemcy</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– bardzo dobrze (niemal pedantycznie) przygotowani do negocjacji,</li> <li>– przywiązani do przygotowanego planu negocjacji, systematyczni, kompetentni,</li> <li>– wysoko cenią punktualność, nie tolerują spóźnień,</li> <li>– podczas rozmów skupiają się na faktach,</li> <li>– unikają marnowania czasu na tematy nieistotne,</li> </ul>
<b>Polska</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>szybko nadrabiają zaległości wiedzy z zakresu negocjacji,</b></li> <li>– <b>przywiązują często małą wagę do etapu przygotowań,</b></li> <li>– <b>podechodzą z rezerwą do ustaleń ustnych,</b></li> </ul>
<b>Rosja</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– preferują zespołowe formy prac,</li> <li>– prezentują poczucie siły i spokój,</li> <li>– trudni w negocjacjach, ale gościnni i szczodrzy,</li> </ul>
<b>Włochy</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– impulsywni, łatwo poddają się nastrojom,</li> <li>– przywiązani do wartości rodzinnych,</li> <li>– przywiązują mniejszą wagę do punktualności i planowanego procesu negocjacji.</li> </ul>

Źródło: Por.: W. Jankowski, T. Sankowski, *Jak negocjować*, CIM, Warszawa 1995, s. 41 – 47; G. Krzyminiewska, *Od walki do współpracy. Negocjacyjna sztuka zawierania porozumień*, TNOIK, Bydgoszcz 1998, s. 172 – 178.

**Typologia kulturowych zachowań w biznesie.** Znajomość różnic i podobieństw kulturowych stron negocjujących pozwala: dogłębniej zrozumieć kontekst sytuacyjny, skuteczniej porozumiewać się, planować, działać czy przewidywać. Rozważania na temat kulturowych uwarunkowań negocjacji zostaną uzupełnione o klasyfikację kulturowych modeli zachowań w biznesie, uwzględniającą

według Richarda. F. Gestelanda: *zmiennie kulturowe, które stwarzają najwięcej problemów osobom zawierającym transakcje międzynarodowe*<sup>10</sup>.

Klasyfikacja R.F. Gestelanda obejmuje podział kultur na<sup>11</sup>:

- I. **protransakcyjne** oraz **propartnerskie**, ze względu na: podejście do interesów, charakter stosunków między stronami;
- II. **ceremonialne** oraz **nieceremonialne**, ze względu na: znaczenie statusu społecznego, hierarchii władzy i okazywania szacunku;
- III. **monochroniczne** oraz **polichroniczne**, ze względu na: stosunek do czasu i harmonogramów;
- IV. **powściągliwe** oraz **ekspresyjne**, ze względu na charakter zachowań niewerbalnych.

Kombinacje tych typologii tworzą osiem głównych grup kulturowych. Są to kultury:

- **propartnerskie, ceremonialne, polichroniczne, powściągliwe** obejmujące m.in.: Indie, Bangladesz, Indonezję, Malesję, Wietnam, Tajlandię, Filipiny;
- **propartnerskie, ceremonialne, monochroniczne, powściągliwe** obejmujące m.in.: Japonię, Chiny, Koreę Południową, Singapur;
- **propartnerskie, ceremonialne, polichroniczne, ekspresyjne**, do których zaliczamy m.in.: Arabię Saudyjską, Egipt, Grecję, Brazylię, Meksyk;
- **umiarkowanie partnerskie, ceremonialne, polichroniczne, o niestalej ekspresyjności** obejmujące m.in.: Rosję, Polskę, Rumunię;
- **umiarkowanie protransakcyjne, ceremonialne, o zróżnicowanym podejściu do czasu, ekspresyjne** obejmujące m.in.: Francję, Belgię, Hiszpanię;
- **umiarkowanie protransakcyjne, ceremonialne, dość monochroniczne, powściągliwe** obejmujące kraje bałtyckie;
- **protransakcyjne, umiarkowanie ceremonialne, monochroniczne, powściągliwe**, do których zaliczamy m.in.: Wielką Brytanię, Danię, Finlandię, Niemcy, Holandię, Czechy;
- **protransakcyjne, nieceremonialne, monochroniczne, o zróżnicowanej ekspresyjności** obejmujące m.in.: Australię, Kanadę, Stany Zjednoczone.

<sup>10</sup> R. F. Gesteland, *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, PWN, Warszawa 2000, s. 9. R. F. Gesteland stwierdza nawet, iż: *różnice kulturowe frustrują nas, ponieważ wydają się trudne do rozwikłania i nieprzewidywalne.*

<sup>11</sup> Ibidem.

## I. Kultury protransakcyjne a propartnerskie

Negocjatorzy o nastawieniu protransakcyjnym są skoncentrowani na transakcji, wykonaniu zadania, ich głównym celem jest podpisanie kontraktu między stronami<sup>12</sup>. Kontrakt jest zbiorem praw i obowiązków ściśle wiążących strony, jego podpisanie jest równoznaczne z załatwieniem interesu. Negocjatorzy o nastawieniu propartnerskim skupiają się na ludziach. Głównym celem jest nie tyle doprowadzenie do podpisania kontraktu, co ustanowienie partnerskich relacji między stronami. Podpisanie kontraktu jest momentem rozpoczęcia wzajemnych stosunków. Negocjatorzy protransakcyjni cenią otwarty, szczerzy, niedwuznaczny sposób wypowiedzi, chcą być dobrze zrozumiani, wypowiadają się w sposób bezpośredni, preferują styl „mało kontekstowy”, to znaczy taki, gdzie druga strona nie ma potrzeby zastanawiania się nad kontekstem wypowiedzi. Negocjatorzy nastawieni propartnersko preferują styl mniej bezpośredni, bardziej zawoalowany, ogólnikowy. Cenią bardziej harmonię i stymulowanie miłych wzajemnych stosunków, ukrywają często swe uczucia, zwłaszcza negatywne, są szczególnie wrażliwi na zachowanie twarzy. W celu unikania konfliktów wykazują skłonność do ostrożności w posługiwaniu się językiem, preferują tzw. styl „wysoko kontekstowy”.

Różnice w podejściu do biznesu powodują, że negocjatorzy propartnerscy uważają osoby skoncentrowane na transakcjach za zbyt pewne siebie, agresywne. Odwrotnie, negocjatorzy protransakcyjni mogą postrzegać partnerów nastawionych na dobre relacje międzyludzkie jako opieszających, niezdecydowanych. Protransakcyjni negocjatorzy mogą przypuszczać, że niejednoznaczność wypowiedzi ma na celu wprowadzenie ich w błąd. Odmienność w porozumiewaniu werbalnym i niewerbalnym może wywołać konflikty, stąd dużą rolę w takich rozmowach odgrywa tłumacz. Przykładem różnicy w stylach porozumienia się jest sens określenia „szczerzy przyjaciel”. Dla negocjatorów protransakcyjnych „szczerzy przyjaciel” oznacza osobę, która jest uczciwa, otwarta, mówi zawsze prawdę, nawet tę nieprzyjemną. W przypadku negocjatora propartnerskiego jest to osoba, która zawsze wykazuje gotowość udzielenia pomocy, nawet, gdy nie chce lub nie może tego uczynić.

Porównanie podstawowych cech kultur propartnerskich i protransakcyjnych zawiera tabela 9.3.

---

<sup>12</sup> Por.: R. F. Gesteland, *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, PWN, Warszawa 2000, s. 13 – 35, s. 131 – 132.

**Tabela 9.3. Podstawowe cechy kultur protransakcyjnych i propartnerskich**

Kultury	
protransakcyjne	propartnerskie
<ul style="list-style-type: none"> <li>– otwartość w rozmowach o interesach z obcymi,</li> <li>– można skontaktować się bezpośrednio z potencjalnym klientem lub wspólnikiem (referencje niekonieczne),</li> <li>– najważniejszy jest biznes, relacje, międzyludzkie są mniej ważne,</li> <li>– maksymalne nastawienie na osiągnięcie założonego celu,</li> <li>– większość spraw uzgadnia się i rozwiązuje problemy przez telefon, za pośrednictwem faksu, niż na spotkaniach twarzą w twarz,</li> <li>– przy stole negocjacyjnym często zasiadają prawnicy,</li> <li>– w razie nieporozumień polega się na pisemnych kontraktach, a nie na stosunkach osobistych,</li> <li>– otwarty, szczerzy, bezpośredni sposób wypowiedzania się.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– brak skłonności do robienia interesów z obcymi,</li> <li>– pierwszy kontakt nawiązuje się w sposób pośredni przez wprowadzające osoby albo przez referencje,</li> <li>– nastawienie na dobre relacje międzyludzkie,</li> <li>– należy poświęcić dużo czasu na stworzenie wzajemnego zaufania i budowanie dobrych stosunków jeszcze przed załatwianiem interesów,</li> <li>– skuteczne porozumiewanie się wymaga częstych kontaktów twarzą w twarz,</li> <li>– w trakcie negocjacji prawnicy pozostają w cieniu,</li> <li>– w razie nieporozumień polega się raczej na stosunkach osobistych, a nie pisemnych kontraktach,</li> <li>– mniej bezpośredni, ogólnikowy styl wypowiedzi.</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: R. F. Gesteland, *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, PWN, Warszawa 2000, s. 13 – 35, s. 131 – 132.

## II. Kultury ceremonialne a nieceremonialne

Spółeczeństwa o kulturze ceremonialnej opierają się na wyraźnej hierarchii odzwierciedlającej występujące różnice w: statusie społecznym, zakresie władzy, okazywaniu respektu<sup>13</sup>. Negocjacom towarzyszą liczne i rozbudowane procedury protokolarne. Kultury nieceremonialne cechuje uznanie organizacji bardziej egalitarnych z mniejszymi różnicami społecznymi, a procedury protokolarne są nieskomplikowane. W kulturach ceremonialnych można spotkać skłonność do przypisywania miejsca w hierarchii zgodnie z: wiekiem, pozycją w organizacji czy płcią, ceni się hierarchiczny porządek oraz różnice w statusie społecznym, natomiast w kulturach mało ceremonialnych równość statusu ludzi. R.F. Gesteland stwierdza, że podział między egalitarnym a zhierarchizowanym społeczeństwem: *może stanowić niewidzialną barierę utrudniającą handel międzynarodowy*<sup>14</sup>. Negocjatorzy z ceremonialnych, hierarchicznych kultur mogą czuć się dotknięci zbyt dużą poufałością, nieprzestrzeganiem hierarchii przez osoby z kultur nieceremonialnych i egali-

<sup>13</sup> Por.: R. F. Gesteland, *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, PWN, Warszawa 2000, s. 46 – 58, s. 132.

<sup>14</sup> Por.: R. F. Gesteland, *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, PWN, Warszawa 2000, s. 50.

tarnych. Z drugiej strony przedstawiciele kultur ceremonialnych mogą uważać ceremonialnych partnerów za formalistów, osoby nadęte i wyniosłe. Istotną sprawą jest nauczenie się okazywania respektu i szacunku przez negocjatorów nieceremonialnych dla osób wysoko usytuowanych w hierarchii w społeczeństwie ceremonialnym.

Porównanie podstawowych cech kultur ceremonialnych i hierarchicznych oraz nieceremonialnych i egalitarnych zawiera tabela 9.4.

**Tabela 9.4. Podstawowe cechy kultur ceremonialnych i hierarchicznych oraz nieceremonialnych i egalitarnych**

Kultury	
ceremonialne i hierarchiczne	nieceremonialne i egalitarne
<ul style="list-style-type: none"> <li>– zazwyczaj duże i cenione różnice w statusie społecznym i zawodowym</li> <li>– ceremonialność jest ważnym sposobem okazywania szacunku i respektu</li> <li>– liczne i rozbudowane procedury protokolarne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– zazwyczaj małe różnice w statusie społecznym i zawodowym</li> <li>– zachowania nieceremonialnego nie spoztrzeza się jako lekceważącego</li> <li>– niewiele i nieskomplikowane procedury protokolarne</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: R. F. Gesteland, *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, PWN, Warszawa 2000, s. 46 – 58, s. 132.

### III. Kultury monochroniczne a polichroniczne

Kultury monochroniczne cechuje przywiązywanie dużej wagi do punktualności, harmonogramy i terminy traktuje się jako sztywne, nie podlegające zmianom, spotkania w interesach są rzadko przerywane<sup>15</sup>. Kultury polichroniczne odznaczają się tym, że dobre stosunki międzyludzkie mają przewagę nad punktualnością, a harmonogramy są traktowane dość elastycznie. Spotkania mogą być przerywane bądź odkładane.

Porównanie podstawowych cech kultur polichromicznych oraz monochromicznych zawiera tabela 9.5.

**Tabela 9.5. Podstawowe cechy kultur polichromicznych i monochromicznych**

Kultury	
polichromiczne	monochromiczne
<ul style="list-style-type: none"> <li>– przewaga dobrych stosunków międzyludzkich nad punktualnością i ustalonymi harmonogramami</li> <li>– harmonogramy i nieprzekraczalne terminy traktuje się dość elastycznie</li> <li>– spotkania mogą być często przerywane</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– przestrzeganie harmonogramów i punktualności jest bardzo istotne</li> <li>– harmonogramy i terminy uważa się najczęściej za sztywne</li> <li>– spotkania są rzadko przerywane</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: R. F. Gesteland, *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, PWN, Warszawa 2000, s. 58 – 68, s. 133.

<sup>15</sup> Ibidem, s. 58 – 68, s. 133.

#### IV. Kultury powściągliwe a ekspresyjne

Kultury powściągliwe cechuje cichy sposób mówienia, unikanie przerywania sobie nawzajem, cisza nie jest krępująca<sup>16</sup>. Negocjatorzy mało gestykują, ich mimika jest ograniczona. Kultury ekspresyjne charakteryzuje dość głośny sposób mówienia, przerywanie sobie nawzajem, cisza jest dla nich krępująca. Negocjatorzy dużo gestykują, ich mimika jest wyrazista. Dystans przestrzenny między ludźmi jest mniejszy, niż w przypadku kultur powściągliwych.

Porównanie podstawowych cech kultur powściągliwych i ekspresyjnych zawiera tabela 9.6.

**Tabela 9.6. Podstawowe cechy kultur powściągliwych i ekspresyjnych**

Kultury	
powściągliwe	ekspresyjne
– ludzie mówią ciszej, rozmowy są spokojniejsze, rzadko przerywane	– ludzie często mówią głośno, przerywają sobie nawzajem
– słaba gestykulacja, ograniczona mimika	– wyrazista mimika i ożywiona gestykulacja
– spotkania mogą być często przerywane	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: R. F. Gesteland, *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, PWN, Warszawa 2000, s. 1, s. 68 – 86, s. 133.

#### 9.4.2. Różnice w sposobach komunikowania się

Badania wskazują na różnice zarówno w werbalnych, jak i niewerbalnych sposobach komunikowania się w różnych kulturach. Do pomiaru różnicowań komunikacji werbalnej w negocjacjach można wykorzystać tzw. **schemat zawartości wypowiedzi** autorstwa R. Angelmara i L. Sterna. Wyrażenia werbalne zostały podzielone na 12 kategorii: obietnice, groźby, rekomendacje, ostrzeżenia, nagrody, kary, oświadczenia normatywne-pozytywne, oświadczenia normatywne-negatywne, zobowiązania, samoprezentacje, pytania i nakazy. Różnice w zachowaniach niewerbalnych mogą dotyczyć np.: sposobu mówienia, gestykulacji, spojrzeń, wzajemnego kontaktu wzrokowego, zachowania określonych odległości między mówiącymi, sposobu witania się.

J. Graham badał częstotliwość stosowania poszczególnych typów komunikatów werbalnych w wybranych krajach<sup>17</sup>. Wzorując się na nich, podobne badania zostały przeprowadzone wśród negocjatorów polskich<sup>18</sup>. Wyniki obu tych badań prezentuje tabela 9.7.

<sup>16</sup> Por.: R. F. Gesteland, *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, PWN, Warszawa 2000, s. 1, s. 68 – 86, s. 133.

<sup>17</sup> J. Graham, *Vis-a-vis. International business negotiation*, [w:] P. Ghauri, J. C. Claude Usunier (eds.), *International Business Negotiations*, Pergamon 1996.

<sup>18</sup> A. Winch, S. Winch, *Lepiej sprzedać, lepiej kupić. Tatyki perswazyjne w negocjacjach*, „Personel”, nr 13/14 (82/83), 2000.



**Tabela 9.7. Zastosowanie taktyk komunikacyjnych przez negocjatorów wybranych krajów**

Rodzaj taktyki (w procentach)	Kraj								
	Brazy- lia	Fran- cja	Hisz- pania	Japo- nia	Niem- cy	Rosja	USA	Wielka Bryta- nia	Polska
Obietnica	3	5	11	7	7	5	8	11	11
Groźba	2	5	2	4	3	3	4	3	3
Rekomendacja	5	3	4	7	5	4	4	6	7
Ostrzeżenie	1	3	1	2	1	0	1	1	4
Nagroda	2	3	3	1	4	3	2	5	8
Kara	3	3	2	1	2	1	3	0	2
Oświadczenie normatywne-po- zytywne	0	0	0	1	0	0	1	0	6
Oświadczenie normatywne- negatywne	1	0	1	3	1	0	1	1	6
Zobowiązanie	8	10	9	15	9	11	13	13	8
Samoprezentacja	39	42	34	34	47	40	36	39	12
Pytanie	22	18	17	20	11	27	20	15	16
Nakaz	14	9	17	8	12	7	6	9	17

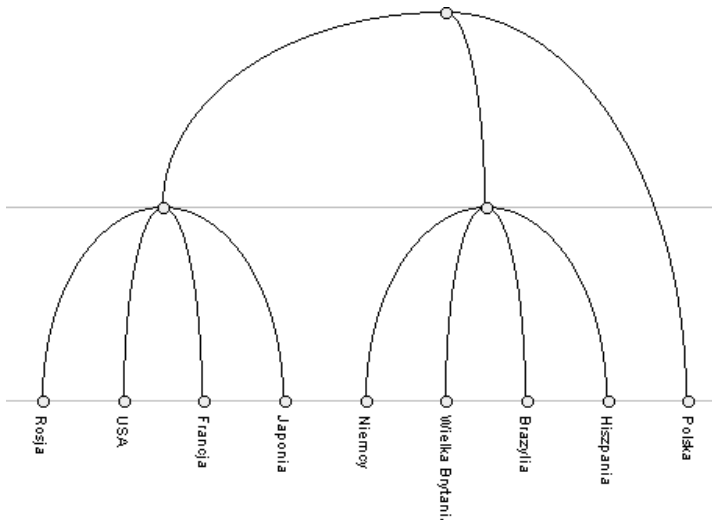
Źródło: J. Graham, *Vis-a-vis. International business negotiation*, [w:] P. Ghauri, J. C. Claude Usunier (eds.), *International Business Negotiations*, Pergamon 1996; A. Winch, S. Winch, *Lepiej sprzedać, lepiej kupić. Taktyki perswazyjne w negocjacjach*, „Personel”, nr 13/14 (82/83), 2000.

Okazuje się, że najbardziej rozpowszechnionym komunikatem we wszystkich krajach, poza Polską, jest samoprezentacja, czyli stwierdzenie, w którym negocjator ujawnia informacje o sobie lub własnych preferencjach. Wśród negocjatorów polskich była ona stosowana w 12%, podczas gdy u negocjatorów z pozostałych krajów od 34% do 42%. Z kolei, bardzo rzadko wykorzystywanym komunikatem, poza polskimi negocjatorami, są oświadczenia zarówno o charakterze normatywnym, jak i negatywnym. Wśród negocjatorów polskich oświadczenia ogółem stanowią 12% wszystkich komunikatów, podczas gdy u negocjatorów z pozostałych krajów od 0% do 1%. Najwięcej obietnic czynią: Anglicy, Hiszpanie i Polacy, a gróźb i ostrzeżeń: Francuzi, Polacy oraz Japończycy. Najmniej skłonni do stosowania gróźb i ostrzeżeń są Hiszpanie i Brazylijczycy. Z kolei, Hiszpanie i Polacy często wykorzystują nakaz jako środek wywierania wpływu, podczas gdy Rosjanie i Amerykanie najrzadziej stosują tę formę nacisku. Rosjanie zadają najwięcej pytań, a Niemcy czynią to bardzo rzadko. Jeżeli pogrupujemy techniki odwołujące się do negatywów i pozytywów z wyłączeniem kategorii pytania i zobowiązania, to okaże się, że w stosowaniu „argumentacji pozytywnych” przodują Niemcy i Brytyjczycy, natomiast najrzadziej używają tych ar-

gumentów Brazylijczycy i Polacy. Tymczasem w stosowaniu „argumentacji negatywnych” zdecydowanie przodują Polacy, a unikają jej Rosjanie i Amerykanie.

Warto jednak zaznaczyć, że już bezpośrednia obserwacja danych prezentowanych w tabeli 9.7. pozwala zauważyć istotne różnice w częstotliwości stosowania poszczególnych wzorców komunikacyjnych i metod wymiany informacji pomiędzy negocjatorami polskimi oraz negocjatorami z innych krajów. Autorzy badania polskiego zwracają uwagę na to: że grupa badawcza J. Grahama składała się z ludzi z wyższym wykształceniem, w przedziale wiekowym 30-35 lat, co najmniej dwuletnim doświadczeniem w prowadzeniu negocjacji. Osoby, które były poddane obserwacji w naszym eksperymencie były w wieku pomiędzy 25-30 rokiem życia, nie wszystkie miały doświadczenia negocjacyjne, ok. 40% legitymowało się wykształceniem średnim [...] istotna była procedura analizy wypowiedzi, ale odmienne cechy społeczno-demograficzne badanych mogły wpłynąć na wyniki badań<sup>19</sup>. Wydaje się, że jednym z głównych czynników, które mogły wpłynąć na porównywalność badań, są różnice w doświadczeniu w negocjacjach. W celu porównania krajów, ze względu na podobieństwa stosowania poszczególnych typów komunikatów, dokonano podziału na grupy, stosując metodę taksonomii wrocławskiej oraz metodę Warda<sup>20</sup>. Otrzymano dendrogram, który zaprezentowano na schemacie 9.1.

### Schemat 9.1. Dendrogram uzyskany metodą wrocławską (z podziałem na 3 części)



Źródło: Obliczenia własne na podstawie danych w tabeli 9.7.

<sup>19</sup> A. Winch, S. Winch, *Lepiej sprzedać, lepiej kupić. Taktiki perswazyjne w negocjacjach*, „Personel”, nr 13/14 (82/83), 2000.

<sup>20</sup> Odległość między grupami definiuje się: w metodzie wrocławskiej jako najkrótszą spośród odległości między obiektami należącymi do tej grupy, natomiast w metodzie Warda jako moduł różnicy między sumami kwadratów odległości od środków grup, do których te punkty należą.

Ze względu na podobieństwa stosowania badanych taktyk, wyodrębniono trzy grupy. Do pierwszej z nich należą: Rosja, USA, Francja, Japonia. Drugą grupę tworzą: Niemcy, Wielka Brytania, Brazylia, Hiszpania. W skład trzeciej grupy wchodzi tylko Polska. Dendrogram ten potwierdza odmiennność stylu negocjatorów polskich.

### 9.4.3. Odmiennność systemów wartości. Różnice ideologiczne

Podczas prowadzenia negocjacji należy również wziąć pod uwagę to, że każda jednostka jest pod wpływem nie tylko kultury własnego kraju, ale również przekonań politycznych czy ideologicznych. Nawet, jeśli przedmiotem negocjacji jest zawarcie kontraktu handlowego pozbawionego aspektów ideologicznych, to przekonania polityczne mogą mieć wpływ na sam proces negocjacyjny i uzgodniony rezultat. Różnice ideologiczne mogą spowodować np. wzajemny brak zaufania, podejrzenie, co do intencji, uczciwości, rzetelności negocjatorów. W szczególności, jeśli przekonania ideologiczne będą decydować w procesie negocjacji, porozumienie może być wątpliwe. Przesłanki ideologiczne mogą skłaniać do zajmowania nieustępliwych stanowisk, co nie zachęca do poszukiwania wspólnych obszarów porozumień czy realizacji celów. W przypadku występowania różnic ideologicznych należy próbować osłabiać ich znaczenie podczas negocjacji, starać się unikać drażliwych kwestii mogących mieć niefortunny wpływ na przebieg negocjacji czy ostateczne porozumienie. Należy natomiast główną uwagę skupić na interesach, poszukiwaniu wspólnych akceptowanych przez obie strony porozumień, opierając się na tym, co łączy, a nie co dzieli obie strony.

### 9.4.4. Różnice językowe

Istotnym problemem w prowadzeniu negocjacji na rynkach międzynarodowych może być język rozmów. Przed rozpoczęciem rozmów negocjacyjnych należy podjąć decyzję, czy rozmowy będą prowadzone np. w języku angielskim, języku negocjatora czy też przez tłumacza. Najkorzystniejsze jest prowadzenie rozmów bez pośrednictwa, gdyż obie strony mogą zachowywać się bardziej bezpośrednio, a gdy porozumiewamy się w języku partnera zyskujemy jego sympatię i przychyłność. Należy mieć jednak świadomość, że, niezależnie od biegłości językowej negocjatorów lub tłumaczy posługujących się roboczym językiem obrad, zrozumienie treści wypowiedzi może odbiegać od intencji rozmówcy. Każdy język ma swoje pewne zwroty, które wynikają ze zjawisk kulturowych oraz praktyki biznesowej występującej w danym kraju. Mają swoje specyficzne znaczenie, w pełni zrozumiałe jedynie w określonym kontekście. Tak więc istotne jest używanie najprostszego lub ogólnie przyjętego słownictwa podczas prezentacji pro-

pozycji, w dyskusji czy przy argumentowaniu, aby sprowadzić do minimum możliwość powstania nieporozumień.

#### 9.4.5. Prawo międzynarodowe

Zawieranie kontraktów międzynarodowych wymusza na negocjatorze znajomość zarówno prawa międzynarodowego, jak i prawa danego kraju. Ważna jest tu zatem umiejętność poruszania się w, co najmniej dwóch, systemach prawnych. Korzystne jest więc włączenie do zespołu negocjującego prawnika lub utrzymywanie kontaktów z prawnikiem, znającym doskonale prawo danego kraju. Znajomość prawa powinna dotyczyć różnych kwestii, np.: systemu podatkowego, przepisów dotyczących transferu pieniędzy. J.W. Salacuse zwraca uwagę na to, że nie wolno zakładać, iż system prawny partnera działa tak samo jak nasz oraz słowa, pojęcia, jakimi się posługujemy, mają takie same odpowiedniki u partnera<sup>21</sup>.

Prowadzenie negocjacji międzynarodowych jest łatwiejsze, gdy znamy sposób: myślenia, porozumiewania się i zachowania partnerów. Istniejące różnice kulturowe wpływają na styl prowadzenia negocjacji. Wiedza o zwyczajach panujących w kraju, w którym prowadzi się negocjacje, jego systemie prawnym pozwala właściwie zinterpretować zachowania strony przeciwnej, co ułatwia dochodzenie do porozumienia.

---

<sup>21</sup> Por.: J. W. Salacuse, *Negocjacje na rynkach międzynarodowych*, PWN, Warszawa 1994, s. 140.

## Rozdział 10.

# ETYKA A NEGOCJACJE

### Z tego rozdziału dowiesz się:

- Co oznacza etyczny wymiar negocjacji?
- Jakie są główne obszary zainteresowania etyki negocjacji?
- Jakie są tłumaczenia nieetycznych zachowań w negocjacjach?
- Jakie są przesłanki nieetycznych zachowań w negocjacjach?
- Czym zajmuje się etyka: procesu, podziału, reprezentacji czy interwencji?
- Jakie dylematy etyczne negocjatorzy muszą rozwiązywać?
- Jak można scharakteryzować: taktyki presji pozycyjnej, taktyki dywersyjne oraz taktyki wojny psychologicznej?
- Jakie są formy kłamstwa stosowane w negocjacjach?
- Jakie są konsekwencje nieetycznych zachowań w negocjacjach?
- Na czym polega sprawiedliwy podział?
- Jakie mamy koncepcje sprawiedliwego podziału?

### 10.1. Etyczny wymiar negocjacji

Obszar stanowiący podstawę biznesu może być postrzegany przez pryzmat potrójnego „E”. Wartości składające się na to potrójne „E” to: *efektywność* rozumiana jako miara stopnia realizacji zadania, *ekonomiczność* charakteryzująca proces działania, czyli przebieg działania, oraz *etyka* odzwierciedlająca moralny aspekt działań składających się na życie gospodarcze<sup>1</sup>. Etyka biznesu jest bardzo prężnie i samodzielnie rozwijającą się dyscypliną naukową w ciągu ostatnich lat. Badania w ramach tej dyscypliny dotyczą między innymi: identyfikowania i konstruowania norm etycznych w biznesie, poszukiwania zależności pomiędzy etycznymi i sprawnościowymi aspektami działalności gospodarczej jednostek, przedsiębiorstw czy organizacji oraz wykorzystywania tej wiedzy w prak-

---

<sup>1</sup> Warto odnotować, że w *Słowniku Wyrazów Obcych* (PWN, Warszawa 1980, s. 203) pojęcie *etyka* ma podwójne znaczenie: 1) to nauka o moralności zajmująca się opisem, analizą i wyjaśnieniem rzeczywistości istniejącej moralności i ustalaniem dyrektyw moralnego postępowania; 2) ogół norm moralnych, zasad postępowania przyjętych i obowiązujących w danej epoce i społeczności.

tyce. Możemy wyróżnić dwa podejścia w badaniach nad etyką w biznesie: normatywne oraz opisowe<sup>2</sup>.

**W podejściu normatywnym** głównym przedmiotem zainteresowania badaczy jest poszukiwanie reguł etycznych, którymi powinni kierować się ludzie, przedsiębiorstwa, instytucje w działalności gospodarczej. Etyka normatywna zajmuje się budowaniem ogólnych standardów, ze względu na które oceniane może być przystawanie przekonań, oraz rzeczywistym działaniem ludzi w świecie biznesu.

**W podejściu opisowym**, propagowanym przez przedstawicieli psychologii społecznej i organizacji, badania dotyczą poszukiwania reguł, które rzeczywiście funkcjonują w działalności gospodarczej. Etyka opisowa zajmuje się: opisem, wyjaśnianiem, przewidywaniem konkretnych zachowań ludzi oraz funkcjonowaniem organizacji. Przy czym wykorzystywane są tu dwa rodzaje modeli. W modelu pierwszym głównymi kategoriami są koszty i korzyści. Kryterium etyczności działań jest przynoszenie „największej korzyści największej liczbie ludzi”, czyli największą wagę przypisuje się ostatecznemu rezultatowi. W modelu drugim etyczność działań jest rozpatrywana przez prawa i obowiązki. Kładzie się tu nacisk na konflikt i obowiązek decydentów do uwzględniania praw, a największą wagę przywiązuje się do sposobu dochodzenia do końcowego wyniku.

Jak każda działalność biznesowa, negocjacje mogą być także postrzegane przez pryzmat potrójnego „E”, gdzie w ramach etyki biznesu można wyróżnić nurt badań związanych z etyką prowadzenia rozmów określanych mianem **etyki negocjacji**, gdzie oba podejścia normatywne i opisowe są reprezentowane.

## 10.2. Źródła nieetycznych zachowań w negocjacjach

Jak stwierdzają R. Rządca i P. Wujec, z nieetycznym postępowaniem w negocjacjach spotykamy się bardzo często, gdyż: *pokusa łatwego łupu jest bardzo silna*<sup>3</sup>. Co więcej, funkcjonuje wiele popularnych tłumaczeń takich zachowań. Oto niektóre z nich<sup>4</sup>.

**Dana taktyka nie była – w intencji – nieetyczna**, czyli negocjator nie kontrolował w pełni sytuacji, nie można go obarczać odpowiedzialnością za to, co się stało.

---

<sup>2</sup> Por.: A. Lewicka-Strzałecka, *Etyka biznesu jako dyscyplina naukowa*, [w:] J. Dietl, W. Gasparski (red.), *Etyka biznesu*, PWN, Warszawa 2000, s. 60 – 66. O etycznych aspektach negocjacji traktują m.in. prace: R. Rządca, P. Wujec, *Negocjacje*, PWE Warszawa 1998; J. Kamiński, *Negocjowanie: techniki rozwiązywania konfliktów*, Poltext, Warszawa 2003, s. 189 – 209; U. Kałużna-Drewińska, *Negocjacje w biznesie. Kluczowe problemy*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2006, s. 170 – 190; R. J. Lewicki, R. J. Robinson *Ethical and unethical bargaining tactics: An empirical study*, „Journal of Business Ethics”, 17(6), 1998, s. 665 – 682; H. Jastrzębska-Smolaga (red.), *Ekonomiczne podstawy negocjacji. Pomiędzy prawem a moralnością*, Difin, Warszawa 2007.

<sup>3</sup> Por.: R. Rządca, P. Wujec, *Negocjacje*, PWE, Warszawa 1998, s. 137.

<sup>4</sup> Ibidem, s. 137 – 138.

**Zastosowane posunięcie nie uczyniło nikomu krzywdy**, czyli posunięcie być może było nieuczciwe, ale nie przyniosło nikomu krzywdy (tak wielu negocjatorów usprawiedliwia stosowanie blefu).

**Taktyka pomogła uniknąć negatywnych skutków**, czyli zastosowanie zasady cel uświęca środki.

**Taktyka przyniosła pożądane skutki**, czyli powoływanie się na pożądane skutki, dobro ogólne, gdy tak naprawdę chodzi o własne korzyści.

**Zastosowanie konkretnej taktyki było odpowiednie w danej sytuacji**, co oznacza usprawiedliwianie nieetycznych zachowań, ponieważ druga strona złamała te zasady lub przypuszczamy, że je złamie.

**Przesłanki nieetycznego zachowania.** Główną przesłanką nieetycznego zachowania jest **rywalizacyjny charakter negocjacji** wynikający z różnicy: celów, interesów, potrzeb stron, preferencji, czy też z ograniczoności zasobów podlegających alokacji<sup>5</sup>. Dzieje się tak najczęściej w sytuacji, gdy osiągnięcie jak największych korzyści własnych odbywa się tylko kosztem strat oponenta. Istotą negocjacji jest z jednej strony sprzeczność interesów, a z drugiej chęć uzyskania porozumienia. Chęć osiągnięcia zysku, przewagi, zaspokojenia tylko własnych interesów za wszelką cenę może prowadzić do: stosowania taktyk manipulacyjnych, kłamstwa, wywierania presji, gróźb. Przyjmuje się, że: *im silniejsze dążenie stron negocjacji do osiągnięcia zysku, tym większe prawdopodobieństwo zachowań nieetycznych*<sup>6</sup>.

Duży wpływ ma również **struktura sytuacji konfliktowej**. W przypadku, gdy cele obu stron są częściowo wspólne, dochodzi do tzw. rywalizacji incydentalnej, gdy cele są całkowicie sprzeczne, mamy tzw. rywalizację zasadniczą. *Im bardziej struktura sytuacji konfliktowej ewoluuje w kierunku rywalizacji zasadniczej, tym bardziej negocjatorzy skłonni są do stosowania nieetycznych taktyk*<sup>7</sup>.

Nie mniej ważną przesłanką zachowań nieetycznych w negocjacjach jest **brak ustalonych norm i reguł postępowania** stosowanych podczas prowadzenia rozmów. Cechą charakterystyczną negocjacji jest fakt, że zarówno określenie reguł postępowania, jak i metod sprawdzania ich przestrzegania zależy od negocjujących stron, nie jest ustalane ogólnie. Oznacza to, że brak porozumienia, co do przyjętych zasad postępowania, może powodować odmienny sposób ich postrzegania, rozumienia i stosowania norm etycznych. Na zachowania nieetyczne duży wpływ mogą mieć również **czynniki: osobowościowe, demograficzne, kulturowe czy socjologiczne**.

---

<sup>5</sup> Por.: L. Thompson, *The Mind and Heart of the Negotiator*, Upper Saddle River, New Jersey 2001, s. 151; J. Kamiński, *Negocjowanie: techniki rozwiązywania konfliktów*, Poltext, Warszawa 2003, s. 192 – 196.

<sup>6</sup> Por.: J. Kamiński, *Negocjowanie: techniki rozwiązywania konfliktów*, Poltext, Warszawa 2003, s. 193.

<sup>7</sup> Por.: Ibidem, s. 194.

### 10.3. Etyka negocjacji

Ze względu na obszar zainteresowania badaczy, w ramach etyki negocjacji możemy wyróżnić<sup>8</sup>:

- etykę procesu obejmującą swym zakresem etykę taktyk i etykę nieprawdziwych oświadczeń,
- etykę podziału,
- etykę reprezentacji,
- etykę interwencji.

#### 10.3.1. Etyka procesu

Etyka procesu dotyczy analizy zachowań negocjatorów w trakcie trwania procesu negocjacji, przy czym etyka taktyk dotyczy: opisu, grupowania, etycznej oceny taktyk manipulacyjnych, a etyka nieprawdziwych oświadczeń to problem kłamstwa w negocjacjach. W trakcie procesu negocjacji negocjator ma do rozstrzygnięcia szereg etycznych dylematów. Zaliczyć do nich można dylemat dotyczący<sup>9</sup>:

- *relacji pomiędzy celem a stosowanymi środkami*, czyli pytanie o stosowanie nieetycznych środków do zdobycia szczytnych celów;
- *względności standardów zachowań*, określane jako idealizm – relatywizm, czyli pytanie: czy wzorce zachowań są niezmiennie, odwieczne niezależne od sytuacji, czy też oceny moralne są względne i zależą od sytuacji negocjacyjnej;
- *relacji pomiędzy prawdą a kłamstwem*, czyli pytanie, w jakim stopniu jesteśmy w stanie udzielać prawdziwych informacji drugiej stronie, ujawniać własne preferencje;
- *zaufania*, czyli pytanie, w jakim stopniu jesteśmy w stanie zaufać partnerowi;
- *otwartości*, czyli pytanie o granice szczerości, uczciwości w ujawnianiu swoich preferencji.

#### 10.3.2. Etyka taktyk

Taktyki negocjacyjne to zbiory określonych działań podejmowanych w trakcie negocjacji po to, aby osiągnąć zamierzone cele negocjacji<sup>10</sup>. Taktyki negocjacyjne mogą mieć charakter neutralny, przez co rozumie się działania podejmowane przez negocjatora, aby realizować cele niewykraczające poza etyczne reguły prowadzonych rozmów. Negocjator powinien pamiętać, że część taktyk zakłada: świadome

<sup>8</sup> Por.: Ibidem, s. 192.

<sup>9</sup> Por.: J. Kamiński, *Negocjowanie: techniki rozwiązywania konfliktów*, Poltext, Warszawa 2003, s. 197 – 200.

<sup>10</sup> Por.: P. Casse, *Jak negocjować*, Zysk i S-ka, Poznań 1996, s. 96.



wprowadzanie w błąd, manipulowanie emocjami strony przeciwnej czy inne nieetyczne zachowania. Trudno jest jednak dokonać prostej klasyfikacji taktyk na etyczne i nieetyczne. Według R. J. Lewicki i R. J. Robinson, negocjator, rozważając decyzję użycia danej taktyki, umieszcza ją na kontinuum określającym zachowanie, które można określić jako „etyczne właściwe” (*ethically appropriate*) na jednym biegunie do „etyczne niewłaściwe” (*ethically inappropriate*) na biegunie przeciwnym. Pomiędzy tymi biegunami, po środku, mamy zachowania oraz taktyki uważane za „dopuszczalne etycznie”, ale pod pewnymi warunkami<sup>11</sup>.

Można określić zachowania, które są powszechnie uważane za nieetyczne, np.: łapówki, kłamstwo. Są również zachowania mające na celu uzyskanie jednostronnych korzyści, które nie są oceniane już tak jednoznacznie negatywnie, a nawet są uznawane za odznakę biegłości w negocjacjach, np. błąf. Celem negocjatora jest zmiana spostrzegania siły negocjacyjnej przez stronę przeciwną. Jeśli oponent stwierdzi, że jego siła przetargowa jest mniejsza niż pierwotnie ocenił, to będzie bardziej skłonny przyjąć rozwiązania mniej korzystne dla niego. Negocjator stara się najpierw zdominować przeciwnika, aby zdobyć przewagę, a następnie będzie wpływał na przyjęcie rozwiązań korzystnych dla siebie, nie zawsze postępując etycznie.

W negocjacjach każda ze stron ma obowiązek troszczenia się o swój interes, a powinno to się odbywać przy równoczesnej trosce o interesy wspólne. Czasem jednak korzyści własne są tak ważne, że strony są gotowe do stosowania podstępnych taktyk czy manipulacji dla ich osiągnięcia.

Ze względu na **sposób oddziaływania na stronę przeciwną**, taktyki dzieli się na trzy grupy. Są to taktyki: presji pozycyjnej, dywersyjne oraz wojny psychologicznej<sup>12</sup>.

**Taktyki presji pozycyjnej** dążą do wytworzenia sytuacji nierównorzędnosci stron i zdominowania oponenta, co w rezultacie ma doprowadzić do tego, aby ustępowała tylko jedna strona. Przykłady taktyki presji pozycyjnej to: „ekstremalne stanowisko wstępne”, „eskalacja żądań”, „odmowa negocjacji”, „fakty dokonane”, „opóźnianie rozmów”, „salami”, „złamana noga” czy „no i co z tego”.

**Taktyki dywersyjne** są związane z manipulacją polegającą na świadomym oszukiwaniu przeciwnika, ich celem jest zdezorientowanie i bazowanie na naiwności drugiej strony. Wykorzystują one fakt, iż partner zakłada dobrą wiarę i prawdomówność negocjatora. Do taktyk dywersyjnych należą między innymi: „gra w eksperta”, „wybiórczy obiektywizm”, „darmowa przysługa”, „brak uprawnień”, „porozowana walka” czy „dobry/zły policjant”.

---

<sup>11</sup> Por.: R. J. Lewicki, R. J. Robinson, *Ethical and unethical bargaining tactics: An empirical study*, „Journal of Business Ethics”, 17(6), 1998, s. 665 – 682; L. Thompson, *The Mind and Heart of the Negotiator*, Upper Saddle River, New Jersey 2001, s. 151.

<sup>12</sup> Szerzej o tych taktykach w *Rozdziale 9: Etyka a negocjacje*. Por.: R. Fiszer., W. Ury, B. Patton, *Dochodząc do TAK. Negocjowanie bez poddawania się*, PWE, Warszawa 1996, s. 182 – 195; R. Rządca, P. Wujec, *Negocjacje*, PWE, Warszawa 1998, s. 141 – 152; G. Krzymieniewska, *Od walki do współpracy. Negocjacyjna sztuka zawierania porozumień*, TNOIK, Bydgoszcz 1998, s. 79 – 95.

**Taktyki wojny psychologicznej** polegają na doprowadzeniu partnera do tego, aby poczuł się nieprzyjemnie, był skłonny do ustępstw oraz dążył do szybkiego zakończenia negocjacji. Do technik wojny psychologicznej zaliczamy: tworzenie sytuacji stresującej, ataki personalne, komentarze dotyczące osoby negocjatora; podważanie kompetencji, wiarygodności, statusu partnera, podważanie racjonalności partnera, stosowanie groźby, gra na poczuciu desperacji czy denerwowanie go.

W zależności od **przedmiotu wykorzystywanej manipulacji**, taktyki możemy podzielić na pięć grup: manipulowanie czasem, za pomocą miejsca rozmów, manipulacje personalne, problemami oraz manipulowanie informacją.

W negocjacjach są popularne tzw. *działania ingracyjnyjne*<sup>13</sup>. Specyfika tych manipulacji polega na nieujawnianiu właściwych intencji działania, ukrytych motywach. Opierają się na różnego rodzaju chwytach psychologicznych, dzięki którym osoba podejmująca takie działania wkrada się w łaski strony przeciwnej, zdobywa jego sympatię, wpływa na uczucia partnera w celu jego wykorzystania. Może się to odbywać przez: komplement, przedstawienie swoich silnych stron, taktykę lekkiej samokrytyki czy pozornej konformistycznej aprobacji. Komplement bywa bronią skuteczną, gdy jego treść odpowiada oczekiwaniom i marzeniom rozmówcy. Przedstawienie swoich silnych stron, czyli samopochwała, polega na odwoływaniu się do: swoich możliwości, znajomości, źródeł wsparcia czy innych zalet. Taktyka lekkiej samokrytyki polega na wskazaniu swoich słabych stron, z zaznaczeniem, że rozmówca jest kompetentną osobą, aby to zrozumieć i mu pomóc. Technika konformistycznej aprobacji wykorzystuje zasadę psychologiczną, według której ludzie są bardziej przychylnie nastawieni wobec osób o podobnych poglądach. Stąd technika ta polega na pozornym, ale całkowitym zgadzaniu się z opinią drugiej strony, bez względu na własne przekonania.

Inną formą manipulacji w rozmowach jest tzw. *praktyka makiawelistyczna*<sup>14</sup>. Główna zasada postępowania jest następująca: muszę wygrać, a inni mają mi w tym pomóc. Skuteczność działania wymaga kierowania się rozsądkiem i wyrachowaniem, a nie romantyzmem czy sentymentalizmem. Pozytywną stroną makiawelizmu jest to, że w trudnych emocjonalnie sytuacjach makiaweliści łatwiej utrzymują kontrolę nad sobą, są bardziej zorientowani na chłodne obserwowanie ludzi i sytuacji, co umożliwia lepsze podejmowanie decyzji.

Nawet ten pobieżny przegląd technik negocjacji może sprawić wrażenie, że możliwości manipulacji jest dużo i nie można się przed nimi ustrzec. Zatem, jak bronić się przed podstępными taktykami i manipulacją?

Po pierwsze, niezwykle ważną umiejętnością negocjatora jest rozpoznanie stosowanych przez stronę przeciwną taktyk, szczególnie tych, które służą manipulacji. Pozwoli to obronić się przed poniesieniem dużych kosztów i strat podczas prowadzonych rozmów i wzmocni własną siłę negocjacyjną. W trakcie negocjacji należy być czujnym i kierować się zasadą ograniczonego zaufania, nawet, jeśli nego-

<sup>13</sup> Por.: Z. Nęcki, *Negocjacje w biznesie*, Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 1991, s. 133 – 135.

<sup>14</sup> Termin pochodzi od nazwiska, włoskiego pisarza, Niccolo Machiavellego, który w 1532 roku napisał pierwszy podręcznik dla władców.

czatorzy strony przeciwnej starają się zaskarbić naszą przychylnością. Należy domagać się dowodów potwierdzających fakty, jeśli tylko mamy wątpliwości. Aby uniknąć stosowania taktyki „brak rzekomych uprawnień”, warto na wstępie rozmów określić stopień kompetencji i decyzyjności. Warunki dotyczące ewentualnego niedotrzymania ustaleń bądź konsekwencje ujawnienia celowego kłamstwa strony przeciwnej powinny być w jasny sposób określone w umowie.

Stosowanie taktyk presji czy manipulacji prowadzi często do kontrataku, ustąpienia bądź zerwania rozmów. Każda z tych reakcji może być błędna. Kontratak to próba pokonania przeciwnika jego własną bronią, ale stosowanie taktyk podstępnych wobec drugiej strony może doprowadzić do eskalacji konfliktu, utrudniając tym samym rozmowy. Wycofanie się to przyjęcie żądań drugiej strony, aby tylko zakończyć stresującą sytuację. Przy czym, zerwanie rozmów jest dobrym rozwiązaniem tylko wtedy, gdy nasza alternatywa negocjacji jest zadowalająca. Zaleca się w takich sytuacjach powstrzymać od natychmiastowej reakcji, należy ochłonać, uzyskać dodatkowy czas na przemyślenia, unikać nerwowych reakcji. Należy spojrzeć z dystansu na wydarzenia, nazwać własne przeżycia i emocje, a następnie, po przemyśleniu, udzielić merytorycznej odpowiedzi na żądania stawiane przez drugą stronę, czy odpiierać ataki, próby nacisku. Proponowane są następujące „taktyki obrony”<sup>15</sup>:

- *zignoruj atak* i potraktuj żądania drugiej strony jako jej nierealne marzenia;
- *weź atak za dobra monetę* i przekształć w dyskusję nad problemem;
- *zinterpretuj atak personalny jako komplement*;
- *zmień punkt odniesienia*, gdy negocjacje toczą się w atmosferze konfliktu, może być skuteczna zmiana punktu odniesienia prowadzonych rozmów;
- *ujawnij taktykę*, czyli daj drugiej stronie do zrozumienia, że przejrzałeś jego grę.

Można także stosować tzw. *działania integrujące*, które pozwalają na właściwe rozwiązanie istniejącego konfliktu. Działania takie mogą mieć formę<sup>16</sup>:

- *odslaniania się*, czyli wypowiedzi ujawniających: fakty, intencje, myśli, których oponent nie zna lub nie może zaobserwować. Działanie tego typu nie jest oznaką słabości, a wyrazem szczerości i zaufania, które zobowiązuje drugą stronę;
- *prośby o odslonięcie rozmówcy*, gdzie zainteresowanie drugą stroną ma przynieść pogłębienie więzi;
- *uściślenia zarzutów*, czyli wypowiedzi, których celem jest spokojne sprecyzowanie pretensji oponenta;
- *wsparcia osobistego* polegającego na wypowiedziach dających przeciwnikowi informacje o uznaniu i zrozumieniu jego zasad;

---

<sup>15</sup> Por.: R. Rządca, P. Wujec, *Negocjacje*, PWE, Warszawa 1998, s. 52 – 155; R. Fiszer, W. Ury, B. Patton, *Dochodząc do TAK. Negocjowanie bez poddawania się*, PWE, Warszawa 1996, s. 153 – 165.

<sup>16</sup> Por.: Z. Nećki, *Negocjacje w biznesie*, Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 1991, s. 157-165.

- *podkreślenia wspólnoty*, czyli podkreślenia informacji i spraw stanowiących część wspólną, np. odwołanie się do przeszłych dobrych kontaktów;
- *przyjęcia odpowiedzialności*, które polega na działaniu przeciwnym do przrzucania winy na drugą stronę, a uświadomienie drugiej stronie współodpowiedzialności i współwiny za konflikt może być sygnałem porozumienia.

I wreszcie warto pamiętać, że mimo dużej presji sytuacji, dysponuje się możliwością odstąpienia od rozmów, jeśli idą one w niekorzystnym dla nas kierunku. Nie każda umowa i nie za każdą cenę jest najlepszym rozwiązaniem.

### 10.3.3. Nieprawdziwe oświadczenia, czyli kłamstwo w negocjacjach

Zagadnienie prawdy i kłamstwa w negocjacjach stanowi bardzo istotną kwestię z punktu widzenia zachowań etycznych w negocjacjach. Stosowanie kłamstwa, manipulowanie informacją przez negocjatora ma spowodować zwiększenie jego siły i pozycji przetargowej. Kłamstwo w negocjacjach może występować jako<sup>17</sup>:

- *niepełne ujawnianie pozycji*, gdzie przykładowo pierwsza oferta negocjatora jest zawsze wyższa od punktu docelowego czy punktu oporu;
- *blef*, czyli fałszywe określenie intencji co do podjęcia przez stronę działań, które może mieć formę zobowiązania w postaci groźby, obietnicy;
- *falsyfikacja*, która polega na konstruowaniu prawdziwych i nieprawdziwych argumentów, aby doprowadzić drugą stronę do błędnych konkluzji;
- *oszustwo*, czyli podawanie błędnych, nieprawdziwych informacji;
- *selektywne ujawnianie*, czyli ukrywanie przed drugą stroną prawdziwych oczekiwań osób, które reprezentuje negocjator, niedokładne informowanie strony, którą się reprezentuje, o przebiegu negocjacji.

Trudno jednoznacznie określić linie podziału między zachowaniami etycznymi i nieetycznymi w negocjacjach. Pewne zachowania są oceniane jako element gry negocjacyjnej, np.: nieujawnianie swojej pozycji docelowej, punktu oporu, czy podawanie pierwszej oferty w negocjacjach dużo wyższej niż chcemy uzyskać, zmiana początkowego stanowiska w negocjacjach. Natomiast zróżnicowana ocena dotyczy stosowania np.: blefu, oszustwa, przemilczania informacji, przemilczania niewygodnych zagadnień podczas prowadzenia rozmów. Ciekawe badania, dotyczące uwarunkowań stosowania kłamstwa w negocjacjach przez negocjatorów, zostały przeprowadzone przez L. Thompson, gdzie badaniu poddano 47 studentów MBA (zob.: tabela 10.1.).

Najczęściej pojawiającą się przyczyną stosowania kłamstwa jest przekonanie, że druga strona również kłamie. Być może jest to tylko próba samousprawiedliwienia się. Badania pokazały również, że większość osób z własnego doświadc-

---

<sup>17</sup> Por.: L. Thompson, *The Mind and Heart of the Negotiator*, Upper Saddle River, New Jersey 2001, s. 152 – 153; J. Kamiński, *Negocjowanie: techniki rozwiązywania konfliktów*, Poltext, Warszawa 2003, s. 205 – 206.

czenia była w stanie opisać sytuacje, w których stosowała kłamstwo podczas prowadzenia rozmów. Tylko dwie osoby spośród czterdziestu siedmiu stwierdziły, że nigdy nie posłużyły się kłamstwem w negocjacjach.

**Tabela 10.1. Czynniki sprzyjające stosowaniu kłamstwa w negocjacjach**

<b>Czynniki sprzyjające stosowaniu kłamstwa w negocjacjach</b>	<b>Procent</b>
„Kłamstwo za kłamstwo” ( <i>lie-for-a-lie</i> ), czyli kiedy się spodziewam, że druga strona stosuje kłamstwo	43
„Jednorazowa sytuacja” ( <i>one shot</i> ), kiedy nie ma potencjalnych możliwości utrzymywania dalszych stosunków	38
„Osobiste korzyści” ( <i>personal gain</i> ), gdy wiąże się to z osobistymi korzyściami	21
„Bezkarność” ( <i>not getting caught</i> ), czyli gdy czuję się bezkarnie	19
„W sytuacji życia lub śmierci” ( <i>life of death</i> ), w sytuacji zagrożenia życia	15
„Niska siła” ( <i>low power</i> ), gdy oceniamy, że druga strona ma przewagę nade mną	15
„Ochrona reputacji” ( <i>protecting reputation</i> ), gdy reputacja nie jest zagrożona	13
„Niechęć” ( <i>dislike</i> ), niechęć do drugiej strony	9
„Ustalony kawałek” ( <i>fixed pie</i> ), czyli w sytuacji czysto dystrybutywnego podziału dobra	4

Źródło: L. Thompson, *The Mind and Heart of the Negotiator*, Upper Saddle River, New Jersey 2001, s. 155.

Oprócz etyki, ważnym kryterium oceny podejmowanych decyzji w negocjacjach jest prawo. Przy czym, należy pamiętać, że przestrzeganie prawa nie gwarantuje udanych negocjacji. Podobnie, etyczne i sprawiedliwe traktowanie drugiej strony nie przyniesie pożądanego wyniku, jeśli porozumienie będzie zawierało nieścisłości z prawnego punktu widzenia. Zarówno etyka, jak i prawo określają działania dozwolone w negocjacjach, choć czynią to każde na swój sposób. Czy miłanie się z prawdą w negocjacjach jest zgodne z prawem? Zgodnie z przepisami, oszustwo jest zamierzonym przekręceniem faktów i świadomym wprowadzeniem w błąd. Oszustwem jest twierdzenie, o którym negocjator wie, że nie jest prawdziwe, podczas gdy druga strona uważa je za uczciwą ofertę i w rezultacie ponosi straty. Blisko związane z oszustwem jest przekręcanie informacji. Natomiast przemilczenie zagadnienia, by uniknąć kłamstwa, jest prawnie lepszą sytuacją z powodu większych kłopotów z udowodnieniem winy. Z kolei, milczenie to w pewnym sensie unikanie oszustwa, ale i tak druga strona może wytoczyć sprawę sądową, twierdząc, że informacja, choć była znana, została świadomie przemilczana. Należy jednak pamiętać, że nie istnieje ogólny prawny zakaz udawania i oszukiwania czy też obowiązek mówienia prawdy podczas negocjacji.

### 10.3.4. Etyka podziału

Etyka podziału jest związana z analizą sposobów podziału dóbr, będących przedmiotem negocjacji. W literaturze można spotkać różnorodność koncepcji „sprawiedliwego podziału” (*fair division*). Oto niektóre z nich.

**I.** Klasyczny już podział wyróżnia trzy główne zasady podziału. Są to: równość, słuszość, potrzeby<sup>18</sup>.

**Równość** (*equality rule*) – zwana *zasadą równości*, zakłada równy podział pomiędzy wszystkie strony. Dobra, korzyści są dzielone równo i każdy zyskuje tyle samo.

**Słuszość** (*equity rule*) – zwana *zasadą proporcjonalności*, zakłada, że podział powinien być proporcjonalny do wkładu poszczególnych stron.

**Potrzeby** (*needs*) – zwana *zasadą podziału opartą na dobrości społecznej* (*welfare-based allocation*), zakłada, że dobra są dzielone proporcjonalnie według potrzeb.

**II.** Z kolei, D.G. Pruitt opisuje cztery zasady: równość wyników, równość ustępstw, równowagę aspiracji oraz precedens<sup>19</sup>.

**Równość wyników** (*equal outcomes*) oznacza, że porozumienie gwarantuje obu stronom jednakowe (równe) korzyści.

**Równość ustępstw** (*equal concessions*) oznacza, że obie strony w jednakowym (równym) stopniu czynią ustępstwa.

**Równowaga aspiracji** (*aspiration balance*) polega na wyodrębnieniu pięciu poziomów aspiracji od najbardziej do najmniej ambitnego oraz przyjęciu założenia, że podczas negocjacji obie strony prezentują ten sam poziom aspiracji, a porozumienie jest wynikiem porównywania i zmniejszania poziomu aspiracji drugiej strony.

**Precedens** (*outside precedent*) polega na porównywaniu możliwych rezultatów obecnych negocjacji z porozumieniami z przeszłości albo rozwiązaniami spotykanymi w stosunkach z innymi przedmiotami.

**III.** R. Rządca i P. Wujec określają zasady podziału jako: odpowiedniość do wkładu pracy, równość, odpowiedniość do potrzeb, odpowiedniość do szans oraz precedens<sup>20</sup>.

**Odpowiedniość do wkładu pracy** oznacza, że strony biorą pod uwagę poniesiony wkład pracy przez każdą ze stron w związku z uzyskaniem wyniku końcowe-

<sup>18</sup> Por.: L. Thompson, *The Mind and Heart of the Negotiator*, Upper Saddle River, New Jersey 2001, s. 46.

<sup>19</sup> Por.: D. G. Pruitt, P. J. Carnevale, *Negotiation in social conflict*, Open University Press, Buckingham 1993, s. 122 – 123.

<sup>20</sup> Por.: R. Rządca, P. Wujec, *Negocjacje*, PWE, Warszawa 1998, s. 134-135.

go. Strona wnosząca większy wkład we wspólne przedsięwzięcie otrzymuje więcej do podziału powstałych dzięki temu korzyści.

**Równość** oznacza, że każda ze stron uzyskuje równą część dóbr do podziału.

**Odpowiedniość do potrzeb** oznacza, że sprawiedliwy podział powinien uwzględniać uzasadnione potrzeby stron.

**Odpowiedniość do szans** polega na tym, że dobro jest dzielone proporcjonalnie do jego użyteczności, jaką strony mu przypisują.

**Precedens** to sposób podziału, który za rozwiązanie sprawiedliwe przyjmuje takie, jak inne osiągnięte w podobnych sytuacjach.

Wybór zasady podziału dóbr zależy od negocjujących stron. Do czynników determinujących ten wybór możemy zaliczyć między innymi: uwarunkowania sytuacji negocjacyjnej, rodzaj dóbr do podziału, pozycje przetargowe stron, ocenę przez strony wzajemnych korzyści i strat, zależności oraz wzajemne stosunki między stronami, cechy osobowościowe negocjatorów, uwarunkowania prawne<sup>21</sup>.

### 10.3.5. Etyka reprezentacji i interwencji

**Etyka reprezentacji** zajmuje się badaniem problemów natury etycznej związanych z występowaniem negocjatora jako reprezentanta osób lub instytucji biorących udział w sporze, a wynikających ze stosunku zależności pomiędzy nim a mocodawcą, czyli stroną zlecającą przeprowadzenie negocjacji lub mającą na nie wpływ<sup>22</sup>.

**Etyka interwencji** dotyczy badań nad udziałem trzeciej strony w negocjacjach, obejmuje m.in. analizę norm i zasad postępowania mediatora.

Ocena etycznego postępowania rozmówcy zależy w dużej mierze od okoliczności, które towarzyszą rozmowom. Jeśli każda ze stron stosuje nieetyczne taktyki, że oszukuje i zdaje sobie sprawę, iż przeciwnik postępuje tak samo, to nie ma w tej sytuacji problemu etycznego. Ważne jest tutaj, czy strony mogą swobodnie rozpocząć rozmowy i zrezygnować z nich. Nieetyczna sytuacja występuje, gdy druga strona nie ma wyboru i musi prowadzić rozmowy. Przesłanki do negocjowania w zgodzie z etyką mogą być dwojakiego rodzaju. W negocjacjach należy postępować uczciwie, zgodnie z przyjętymi normami, gdyż tak należy postępować zawsze. Z drugiej strony wiadomo, że stosowanie taktyk nieetycznych przynosi krótkookresowe korzyści, ale naraża na zaostrenie wzajemnych stosunków, utratę wiarygodności, utrudnia dochodzenie do porozumienia.

---

<sup>21</sup> Por.: L. Thompson, *The Mind and Heart of the Negotiator*, Upper Saddle River, New Jersey 2001, s. 46 – 48; D. G. Pruitt, P. J. Carnevale, *Negotiation in social conflict*, Open University Press, Buckingham 1993, s. 122 – 123.

<sup>22</sup> Por.: J. Kamiński, *Negocjowanie: techniki rozwiązywania konfliktów*, Poltext, Warszawa 2003, s. 199 – 200.

Prowadząc negocjacje, należy pamiętać o uniwersalnych zasadach o charakterze etycznym, które powinny być stosowane podczas prowadzonych negocjacji. Oto one<sup>23</sup>:

- należy dotrzymywać porozumień;
- negocjatorzy powinni prowadzić rozmowy w dobrej wierze, dążąc do porozumienia satysfakcjonującego obie strony;
- na początku rozmów nie należy odmawiać możliwości włączenia do negocjacji kwestii proponowanych przez drugą stronę;
- nie powinno się mówić nieprawdy, ale nieujawnianie wszystkiego nie jest kłamstwem;
- bez ważnego powodu nie powinno się zmieniać kwestii już uzgodnionych;
- nie powinno się ingerować w wewnętrzne sprawy drugiej strony po to, aby osłabić jego pozycje w negocjacjach;
- należy uznać prawa strony przeciwnej do własnych przekonań i starać się zrozumieć jego punkt widzenia;
- należy traktować partnera negocjacji z należyтым szacunkiem.

Na zakończenie, prosta „**złota reguła**”, która może służyć ocenie „etyczności” własnych zachowań podczas prowadzenia rozmów. Jest to ludowe przysłowie, które brzmi: „Nie czyń drugiemu, co tobie niemiłe”. Stosując tę zasadę, negocjator powinien zadać sobie pytanie, jakie byłoby moje samopoczucie, gdyby mój oponent zachował się w taki sposób w stosunku do mnie (tzn. dokonać analizy sytuacji odwróconych ról). Jeśli moja odpowiedź brzmi: „Nie podoba mi się takie zachowanie”, to czy jest to zachowanie etyczne?

---

<sup>23</sup> Por.: R. Rządca, P. Wujec, *Negocjacje*, PWE, Warszawa 1998, s. 140.



## Rozdział 11.

# TEORIA GIER A NEGOCJACJE

### Z tego rozdziału dowiesz się:

- Czym zajmuje się teoria gier?
- Jak definiujemy grę?
- Jakie są podstawowe własności gry?
- Co nazywamy grą o sumie zerowej?
- Co nazywamy grą o sumie niezerowej?
- Co to jest równowaga Nasha?
- Co nazywamy strategiami optymalnymi Pareto?
- Jak poszukujemy równowag Nasha w grach o sumie zerowej?
- Jak poszukujemy równowag Nasha w grach o sumie niezerowej?
- Jak można wykorzystać gry o sumie zerowej do analizy sytuacji negocjacyjnej?
- Jak można wykorzystać gry o sumie niezerowej do analizy sytuacji negocjacyjnej?
- Jakie są najbardziej znane gry macierzowe o wymiarze  $2 \times 2$ ?
- Dlaczego „Dylemat więźnia” jest najczęściej badaną grą w naukach społecznych?

## 11.1. Podstawy teorii gier

### 11.1.1. Repetytorium z teorii gier

Teoria gier jest definiowana jako matematyczna teoria podejmowania decyzji w warunkach interaktywnych. Jej przedmiotem jest analiza matematycznych modeli konfliktu i kooperacji, czyli analiza sytuacji konfliktu interesów (zupełnego lub częściowego) pomiędzy racjonalnymi graczami. W klasycznej teorii gier głównym celem jest ustalenie kryteriów podejmowania decyzji, a w tym również przewidywanie wyników gry przy założeniu, że gracze są racjonalni, tzn. kierują się maksymalizacją swojej wygranej lub maksymalizacją funkcji użyteczności oraz potrafią ocenić skutki swoich decyzji. Ponadto, gracze posiadają wiedzę na temat funkcji

użyteczności pozostałych graczy oraz potrafią ocenić również ich decyzje<sup>1</sup>. Za twórców teorii gier uważa się J. von Neumanna oraz O. Morgensterna<sup>2</sup>. Teoria gier znajduje zastosowania w tak różnych dyscyplinach, jak: ekonomia, zarządzanie i marketing, badania operacyjne, informatyka, nauki polityczne, biznes, teoretyczna i stosowana ekologia, statystyka czy negocjacje<sup>3</sup>. Podstawowe pojęcia klasycznej teorii gier są następujące.

**Gra.** Przez grę zrozumiemy pewien sformalizowany model sytuacji konfliktowej.

**Uczestnicy (gracze).** W grze uczestniczą, co najmniej, dwie strony (gracze lub mechanizmy losowe) pozostające ze sobą w interakcjach. Graczem może być człowiek, ale także firma, państwo. Rozważane się również gry przeciwko naturze.

**Interesy.** Uczestnicy posiadają własne cele (interesy) i dobrze znają zarówno cele (interesy) własne, jak i drugiej strony. Zakłada się istnienie sprzeczności interesów, choć strony mogą mieć również interesy wspólne.

**Strategie.** Plan działania określający wszystkie posunięcia, które może wybrać każda ze stron w odpowiedzi na działania innych uczestników gry.

**Reguły gry.** Postępowaniem graczy rządzą formalne i nieformalne reguły gry, a także zasób wiedzy analitycznej umożliwiającej śledzenie zachowań drugiej strony.

**Wyniki.** Każda z sytuacji końcowych gry prowadzi do ściśle określonych wyników gry, które są opisane za pomocą funkcji użyteczności lub reprezentowane przez

<sup>1</sup> Podstawy teorii gier w języku polskim zawierają np. prace: G. Owen, *Teoria gier*, PWN, Warszawa 1975; E. Drabik, *Elementy teorii gier dla ekonomistów*, Wydawnictwo UwB, Białystok 1998; M. Malawski, A. Wieczorek, H. Sosnowska, *Konkurencja i kooperacja. Teoria gier w ekonomii i naukach społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997; P. Straffin, *Teoria gier*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2000; J. Watson, *Strategia. Wprowadzenie do teorii gier*, WNT, Warszawa 2005. W języku angielskim na uwagę zasługują: R. J. Aumann, S. Hart, (eds.), *Handbook of game theory with economic applications*, Tom I, II, Elsevier 1994; D. Kreps, *Game Theory and Economic Modelling*, Oxford University Press, Oxford 1990; W. J. Friedman, *Game theory with applications to economics*, Oxford University Press, Oxford 1990; M. Shubik, *Game Theory in Social Sciences. Concepts and solutions*, The MIT Press, Cambridge 1982; P. C. Ordeshook, *Game Theory and Political Theory*, Cambridge University, Cambridge 1986.

<sup>2</sup> J. von Neumann, O. Morgenstern, *Theory of Games and Economic Behaviour*, Princeton University Press, Princeton 1972.

<sup>3</sup> Nagroda Nobla w ekonomii została czterokrotnie przyznana za prace dotyczące teorii gier:

- 1994 rok J. Nash, J. Harsanyi, R. I. Selten za: *pionierskie badania dotyczące punktów równowagi w grach niekooperacyjnych*; [Dokument elektroniczny, tryb dostępu: <http://nobelprize.org/economics/laureates/1994/index.html>];
- 1996 rok W. Vickrey i J. Mirrlees za: *ukazanie niektórych konsekwencji asymetrii informacji w modelach z zakresu teorii gier (modele aukcji)*; [Dokument elektroniczny, tryb dostępu: <http://nobelprize.org/economics/laureates/1996/index.html>];
- 2005 rok R. J. Aumann, T. C. Schelling za: *rozszerzenie naszego rozumienia konfliktu i współpracy poprzez analizę (w kategoriach) teorii gier*; [Dokument elektroniczny, tryb dostępu: <http://nobelprize.org/economics/laureates/2005/index.html>];
- 2007 rok Leonid Hurwicz, Eric S. Maskin, Roger B. Myerson za podstawy: *mechanizm design theory*; [Dokument elektroniczny, tryb dostępu: <http://nobelprize.org/economics/laureates/2007/index.html>].

macierz wypłat. Gracz wpływa na przebieg gry, wybierając swoją strategię. Ostateczny wynik zależy jednak nie tylko od niego, ale również od decyzji pozostałych graczy. Grze towarzyszy konflikt, ponieważ zwykle każdy z graczy dąży do innego, czasem przeciwstawnego, wyniku. Są jednak sytuacje, gdy kilku graczy, koordynując swoje strategie i współpracując, może doprowadzić do wyniku dającego każdemu z nich wyższą wypłatę.

**Działania.** Grę rozpoczyna się od pewnego stanu wyjściowego. Po nim następuje ciąg posunięć. W każdym z nich jeden z graczy dokonuje wyboru spośród kilku możliwości. Są też możliwe posunięcia losowe. W klasycznej wersji teorii gier zakłada się, że działania te są podejmowane równocześnie. Analizowane są również gry sekwencyjne, w których uczestnicy decydują po kolei, a więc znając poprzedni ruch partnera.

**Racjonalność.** W klasycznej sytuacji zakłada się, że uczestnicy postępują *racjonalnie*, tzn. znają hierarchię swoich preferencji oraz preferencji drugiej strony, uczestnicy formułują swoje strategie, przyjmując, że ich partnerzy działają również racjonalnie, dążąc do maksymalizacji swych funkcji użyteczności (maksymalizacji wypłat).

**Reprezentacja matematyczna gry.** Można wyróżnić kilka sposobów opisu gry, ściśle ze sobą powiązanych, ale używających różnych reprezentacji matematycznych. Do najważniejszych z nich należy *postać ekstensywna*, czyli drzewiasta, oraz *strategiczna* zwana inaczej normalną. Ekstensywna forma zapisu gry pozwala: opisać zasady i reguły gry, przepływ informacji w procesie decyzyjnym oraz kolejność podejmowania decyzji, co jest niemożliwe w normalnej formie zapisu gry. W grach w postaci ekstensywnej uwaga koncentruje się na opisie dynamiki gry, tj. decyzji, jakie mogą wykonywać gracze w kolejności ustalonej przez reguły gry. W grach w postaci strategicznej rozważa się dostępne poszczególnym graczom strategie oraz wyniki, do których prowadzi ich zastosowanie, nie analizuje się natomiast przebiegu samej gry. Postać strategiczna (normalna) daje większe możliwości w znalezieniu strategii optymalnych. Gry kooperacyjne mogą być również reprezentowane za pomocą *funkcji charakterystycznej*.

**Klasyfikacja gier.** Ze względu na liczbę graczy, wyróżniamy gry *dwuosobowe* i *wielosobowe*. W przypadku gier z liczbą graczy większą niż dwa pojawia się problem tworzenia, utrzymania koalicji. Z uwagi na wynik gry, możemy wyróżnić gry *o sumie zerowej*, w których suma wypłat obu graczy wynosi zero, co oznacza, że „wygrana” jednego gracza jest „przegraną” drugiego i odwrotnie, oraz gry *o sumie niezerowej*, w której obaj mogą jednocześnie wygrać i przegrywać, ale nie jednocześnie tyle samo. Ze względu na układ interesów stron, możemy wyróżnić gry, w których preferencje graczy są identyczne, przeciwstawne lub mieszane. Uwzględniając stopień sprzeczności interesów graczy, gry dzieli się na *ściśle konkurencyjne* oraz *częściowo konkurencyjne*. Gry ściśle konkurencyjne są grami o sumie zerowej, w grach częściowo konkurencyjnych, mamy wyniki, które są korzystniejsze dla wszystkich graczy lub, co najmniej, dla jednego z nich, bez pogorszenia sytuacji pozostałych graczy. Uwzględniając charakter współpracy między

graczami, możemy wyróżnić *gry niekooperacyjne*, w których brak jest współpracy między stronami, porozumienie, stosowanie skorelowanych strategii, wypłaty uboczne są zabronione przez reguły, oraz *gry kooperacyjne*, gdzie współpraca oraz komunikacja między stronami jest dozwolona, a ich zakres określają reguły gry. Gracze mogą starać się uzyskać wynik najkorzystniejszy dla siebie przez składowanie strategicznych zobowiązań, obietnic, gróźb. Możemy mówić o *grze z kompletną informacją (complete)*, jeśli znana jest liczba graczy, możliwe strategie działania stron, funkcje wypłaty czy funkcje użyteczności. Gra z kompletną informacją może być z *informacją doskonałą (perfect)*, gdy gracz zna zarówno naturę gry, jak i historię posunięć graczy lub *niedoskonałą (imperfect)*, gdy gracz zna naturę gry, ale nie zna historii posunięć graczy. W grze z niekompletną informacją gracze nie mają pełnej informacji dotyczącej liczby graczy, możliwości ich działania czy funkcji wypłat.

### 11.1.2. Stany równowagi. Rozwiązania gier

W celu opisu, wyjaśnienia czy przewidywania wyborów dokonywanych przez uczestników gry przeprowadza się analizę strategii stron. Celem takiej analizy jest poszukiwanie *stanów równowagi* wyznaczających *rozwiązanie gry*. W najprostszym przypadku przyjmuje się, że strony posiadają informację o funkcji użyteczności, strategiach i wcześniejszych posunięciach drugiej strony. Można też założyć, że strony posiadają wspólną wiedzę (*common knowledge*) dotyczącą: reguł gry, struktury macierzy wypłat oraz strategii graczy. Zakłada się, że gracze stosują pewne *kryteria racjonalnego wyboru*, co prowadzi do różnych koncepcji *rozwiązania gry*, tj.: *strategie bezpieczeństwa, równowaga Nasha, strategie optymalne Pareto*. Najczęściej wykorzystywana w teorii gier jest *równowaga Nasha* oraz koncepcja *optymalności Pareto*.

**Równowaga Nasha**<sup>4</sup>. Układ strategii jest w równowadze Nasha, kiedy żaden z graczy nie jest zainteresowany zmianą swojej strategii, w sytuacji, gdy pozostali gracze nie zmieniają swojej.

Pojęcie równowagi Nasha, choć wydaje się naturalne, czasem okazuje się niedoskonałe. Równowaga Nasha jest często nieefektywna, czyli istnieje układ strategii niegorszy, dający większe wypłaty niektórym graczom, a wszystkim przynajmniej takie same, a nawet lepszy, dający większe wypłaty wszystkim. Gdyby gracze mogli współpracować, wybraliby układ strategii, który nie jest równowagą Nasha. Koncepcja równowagi Nasha ulegała różnym zmianom i modyfikacjom<sup>5</sup>.

<sup>4</sup> Zob.: J. Nash, *Equilibrium Points in n-Person Games*, „Proceedings of the National Academy of Sciences (US)”, 1950, No. 36, s. 48 – 49; J. Nash, *Non-cooperative games*, „Annals of Mathematics”, 1951, Vol. 54, s. 286-295; J. Nash, *Two –Persons Cooperative Games*, „Econometrica”, 1953, No. 21, s. 128 – 140.

<sup>5</sup> Możemy zaliczyć do nich np.: koncepcję *focal points*, czyli punktów szczególnych wybieranych przez graczy spośród wielu równowag Nasha, pochodzącą od T. Schellinga (zob.: T.C. Schelling *The Strategy of Conflict*, Harvard University Press, Cambridge MA 1960), wprowadzenie nowych roz-

**Optymalność Pareto.** Optymalny układ strategii w sensie Pareto oznacza, że gracze nie mogą polepszyć swojej sytuacji, nie pogarszając jednocześnie sytuacji pozostałych graczy.

Pewną próbą odejścia od założenia indywidualnej racjonalności gracza jest rozważanie różnych motywów jego postępowania. C. McClintock zwraca uwagę na trzy motywy postępowania<sup>6</sup>:

- *motyw kooperacyjny (czyli współdziałania)* – dążenie do maksymalizacji wspólnej wygranej, niechęć do rywalizacji. Postępując zgodnie z tym motywem, gracz wybiera strategię, która maksymalizuje sumę wypłat;
- *motyw indywidualistyczny* – dążenie do maksymalizacji własnej wygranej;
- *motyw rywalizacyjny* – dążenie do maksymalizacji własnej przewagi nad przeciwnikiem.

W rzeczywistych sytuacjach konfliktowych zachowaniem człowieka może rządzić kombinacja dwóch lub trzech motywów. J. Kozielecki wyróżnia następujące motywy mieszane<sup>7</sup>:

- *złożony motyw kooperacyjno-indywidualistyczny*, gdzie gracz zmierza do osiągnięcia wysokiej, wspólnej korzyści oraz własnej korzyści;
- *złożony motyw indywidualistyczno-rywalizacyjny*, gdzie gracz zmierza do maksymalizowania zarówno zysku własnego, jak i różnicy zysku w stosunku do partnera;
- *złożony motyw rywalizacyjno-kooperacyjny*, gdzie gracz maksymalizuje zarówno wspólną wygraną stron, jak i różnicę swego zysku w stosunku do drugiej strony.

Pelniejsze wyjaśnienie zachowań graczy w sytuacji konfliktu umożliwia także analiza tzw. *ruchów strategicznych T. Schellinga*. Gracze mogą rozważać, czy mogliby skorzystać, wykonując ruch jako pierwszy lub zobowiązując się do wykonania określonego ruchu, oddając prawo pierwszego ruchu drugiemu graczowi, formułując groźbę, składając obietnicę, czy też jednocześnie formułując groźbę i składając obietnicę. W przypadku gdy warunki gry nie dopuszczają, aby jeden z graczy wykonał ruch jako pierwszy, ten sam efekt otrzymujemy dopuszczając możliwość komunikacji między stronami. Komunikacja może dotyczyć zarówno

---

wiązań (np. E. Kalai, M. Smorodinsky, *Other solutions to Nash's Bargaining Problem*, „Econometrica”, No. 43, 1975, s. 513-518), pojęcie równowagi doskonałej (zob.: J.C. Harsanyi, J. Selten, *A Generalized Nash Solution for Two-person Bargaining Games with Incomplete Information*, „Management Science”, No. 18, 1972, s. 80 – 106), pojęcia równowagi sekwencyjnej w grach o informacji niedoskonałej czy niekompletnej (zob.: D. M. Kreps, R. Wilson, *Sequential equilibria*, „Econometrica”, No. 50, 1982).

<sup>6</sup> Por.: McClintock C., *Game Behavior and Social Motivation in Interpersonal Settings*, [in:] McClintock C.G. (ed.), *Experimental Social Psychology*, Holt, Rinehart, & Winston, New York, s. 271 – 297. W badaniach, często dla uproszczenia, przyjmuje się, że motywy obu graczy są identyczne. Ponadto, żeby uniknąć kłopotów z dodawaniem (lub odejmowaniem użyteczności), przyjmuje się, że użyteczności obu graczy zostały określone na jednolitej skali identycznej dla obu graczy.

<sup>7</sup> J. Kozielecki, *Konflikt, teoria gier i psychologia*, PWN, Warszawa 1970, s. 109 – 119.

pierwszego ruchu, jak i kolejnych. T. Schelling wyróżnił trzy rodzaje ruchów strategicznych, które mogą być wykonywane samodzielnie lub łączone. Są to: *zobowiązania*, *groźby* oraz *obietnice*<sup>8</sup>.

*Zobowiązanie* to jednostronna deklaracja podjęcia przez gracza określonego działania.

*Groźba* to deklaracja, że, w przypadku podjęcia określonego działania przez drugą stronę, gracz sam podejmie działanie, które:

- i) będzie niekorzystne dla drugiej strony;
- ii) będzie niekorzystne dla niego.

*Obietnica* to deklaracja, że, w przypadku, podjęcia określonego działania przez drugą stronę, sam podejmie działanie, które:

- i) będzie korzystne dla drugiej strony;
- ii) będzie niekorzystne dla niego.

Można zauważyć, że zarówno obietnica, jak i groźba to zobowiązania warunkowe. Na przeszkodzie wiarygodności groźby lub obietnicy stoi warunek ii). Jeśli bowiem groźba lub obietnica nie zostaną potraktowane poważnie, gracz nie ma motywacji do jej dotrzymania. W sytuacji gdy spełni obietnicę lub groźbę, nie ma to już żadnego wpływu na wynik, ale sam ponosi stratę. Problemem jest przekonanie gracza, że podejmie działanie szkodliwe dla siebie w sytuacji, gdy żadne zmiany już są niemożliwe. T. Schelling podaje różne sposoby budowania wiarygodności. Mogą to być: obniżenie jednej lub kilku wypłat, danie słowa honoru, podpisanie prawnie wiążącego oświadczenia. Metodą uwiarygodnienia, w przypadku gier powtarzalnych, może być przyjęcie niskich wypłat w kilku pierwszych grach, aby uwiarygodnić obietnice lub groźby w następnych. Również, w przypadku braku komunikacji, możliwe jest przekazanie tego typu komunikatu drugiej stronie.

### 11.1.3. Gry w postaci macierzowej

Ważne miejsce w teorii gier zajmują dwuosobowe gry w postaci strategicznej o skończonej liczbie strategii obu graczy. Zostaną zaprezentowane własności dwuosobowych gier macierzowych, które będą wykorzystane w dalszej części pracy. Omówiona zostanie metoda wyznaczania równowag Nasha dla gier tego typu.

**Pojęcie dwuosobowej gry macierzowej**<sup>9</sup>. Dowolną skończoną grę dwuosobową  $G$  można wyrazić w postaci macierzowej. Niech  $A = \{a_1, \dots, a_n\}$ ,  $B = \{b_1, \dots, b_m\}$  oznaczają zbiory strategii odpowiednio gracza I oraz gracza II. Przez  $\varphi_k(a_i, b_j)$  oznaczmy funkcję wypłaty  $k$  – tego gracza, gdzie  $k = I, II$ . Wyniki gry reprezento-

<sup>8</sup> Zob.: T. C. Schelling, *The Strategy of Conflict*, Harvard University Press, Cambridge MA 1960; Ph. D. Straffin, *Teoria gier*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2000.

<sup>9</sup> Por.: G. Owen, *Teoria gier*, PWN, Warszawa 1975, s. 20, s. 121.

wane w postaci uporządkowanych par  $(\varphi_I(a_i, b_j), \varphi_{II}(a_i, b_j))$  mogą być przedstawione w formie tabeli lub odpowiedniej biamacierzy. Przyjmijmy oznaczenie  $x_{ij} = \varphi_I(a_i, b_j)$  oraz  $y_{ij} = \varphi_{II}(a_i, b_j)$ . Jeśli gracz I wybiera strategię  $a_i$ , czyli  $i$ -tą wiersz, a gracz II strategię  $b_j$ , czyli  $j$ -tą kolumnę, to wygraną pierwszego gracza jest  $x_{ij} = \varphi_I(a_i, b_j)$ , a drugiego  $y_{ij} = \varphi_{II}(a_i, b_j)$ , (tabela 11.1.). Grę  $G$ , opisaną powyżej, nazywamy **dwuosobową grą macierzową wymiaru  $m \times n$** .

**Tabela. 11.1. Reprezentacja macierzowa dwuosobowej gry**

Gracz II Gracz I	$b_1$	$b_2$	...	$b_m$
$a_1$	$(x_{11}, y_{11})$	$(x_{12}, y_{12})$	...	$(x_{1m}, y_{1m})$
$a_2$	$(x_{21}, y_{11})$	$(x_{22}, y_{22})$	...	$(x_{2m}, y_{2m})$
...	...	...	...	...
$a_n$	$(x_{n1}, y_{11})$	$(x_{n2}, y_{n2})$	...	$(x_{nm}, y_{nm})$

Źródło: Opracowanie własne.

Jeśli  $\varphi_I(a_i, b_j) + \varphi_{II}(a_i, b_j) = 0$ , to grę nazywamy **dwuosobową grą macierzową o sumie zerowej**, w przeciwnym wypadku jest to **gra macierzowa o sumie niezerowej**<sup>10</sup>.

Dla gier o sumie zerowej zachodzi  $\varphi_{II}(a_i, b_j) = -\varphi_I(a_i, b_j)$ . Z uwagi na ten dualizm, nie ma potrzeby zajmowania się obiema funkcjami wypłaty graczy  $\varphi_I(a_i, b_j)$ ,  $\varphi_{II}(a_i, b_j)$ , a jedynie wypłatą jednego z nich, np. pierwszego  $\varphi_I(a_i, b_j)$ , którą będziemy dalej oznaczali przez  $\varphi(a_i, b_j)$  lub  $x_{ij}$ . Dwuosobową grę o sumie zerowej reprezentuje tabela 11.2.

<sup>10</sup> Por.: G. Owen, *Teoria gier*, PWN, Warszawa 1975, s.121.

Tabela. 11.2. Reprezentacja macierzowa dwuosobowej gry o sumie zerowej

<b>Gracz I</b> \ <b>Gracz II</b>				
	$b_1$	$b_2$	$\dots$	$b_m$
$a_1$	$x_{11}$	$x_{12}$	$\dots$	$x_{1m}$
$a_2$	$x_{21}$	$x_{22}$	$\dots$	$x_{2m}$
$\dots$	$\dots$	$\dots$	$\dots$	$\dots$
$a_n$	$x_{n1}$	$x_{n2}$	$\dots$	$x_{nm}$

Źródło: Opracowanie własne.

**Strategie mieszane**<sup>11</sup>. Załóżmy, że dwuosobowa gra macierzowa  $G$  będzie rozgrywana wielokrotnie. Wtedy gracza mniej interesuje wygrana w pojedynczej grze, nastawia się na maksymalizację wygranej w określonej liczbie gier. Gracz może rozważyć stosowanie różnych strategii z wybraną przez siebie częstością, a zamiast wygranej będziemy mówili o wartości oczekiwanej wygranej.

W przypadku gdy gracz I ma tylko skończoną liczbę  $n$  strategii, strategią gracza będzie  $n$  – wymiarowy wektor  $p = (p_1, \dots, p_n)$ , którego  $i$  – ta współrzędna wskazuje, z jakim prawdopodobieństwem (lub częstością) gracz zastosuje swoją  $i$  – tą strategię, czyli wybierze  $i$  – ty wiersz. Współrzędne wektora  $p$  spełniają ponadto warunki:

$$p_i \geq 0 \text{ oraz } \sum_{i=1}^n p_i = 1.$$

Podobnie wektor  $q = (q_1, \dots, q_m)$  wyznacza strategię gracza II, który ma  $m$  strategii, przy czym:

$$q_j \geq 0 \text{ oraz } \sum_{j=1}^m q_j = 1.$$

Opisane w ten sposób strategie nazywamy *mieszanymi*, a te, które są postaci:  $(1, 0, \dots, 0), \dots, (0, \dots, 1, \dots, 0), (0, \dots, 0, 1)$ , strategiami *czystymi*, czyli strategiami czystymi są strategie ze zbioru:  $A, B$ . Zauważmy, że strategię mieszaną gracza tworzy dyskretny rozkład prawdopodobieństwa na zbiorze jego strategii czystych. W sytua-

<sup>11</sup> Por.: G. Owen, *Teoria gier*, PWN, Warszawa 1975, s. 21 – 23 oraz s. 123.



cji rozważanej gry macierzowej  $G$ , jeśli gracz I wybierze strategię mieszaną  $p$ , a gracz II strategię mieszaną  $q$ , to oczekiwana wypłata I gracza wynosi:

$$\bar{\varphi}_I(p, q) = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m p_i q_j \varphi_I(a_i, b_j),$$

a oczekiwana wypłata II gracza:

$$\bar{\varphi}_{II}(p, q) = \sum_{j=1}^m \sum_{i=1}^n p_i q_j \varphi_{II}(a_i, b_j).$$

#### 11.1.4. Równowaga Nasha oraz optymalność Pareto dla dwuosobowych gier macierzowych

**Definicja 11.1.** Równowaga Nasha dla dwuosobowych gier macierzowych<sup>12</sup>. Niech  $G$  będzie dwuosobową grą, gdzie  $A = \{a_1, \dots, a_n\}$ ,  $B = \{b_1, \dots, b_m\}$  oznaczają zbiory strategii odpowiednio: gracza I oraz gracza II, natomiast  $\varphi_k(a_i, b_j)$  funkcje wypłaty odpowiednio  $k$  – tego gracza, gdzie  $k = I, II$ . Powiemy, że układ strategii  $(a^*, b^*) \in A \times B$  jest w *równowadze Nasha* (lub *równowagą Nasha*) w grze  $G$ , jeśli są spełnione następujące warunki:

- i)  $\varphi_I(a_i, b^*) \leq \varphi_I(a^*, b^*)$  dla dowolnego  $a_i \in A$ ;
- ii)  $\varphi_{II}(a^*, b_j) \leq \varphi_{II}(a^*, b^*)$  dla dowolnego  $b_j \in B$ .

**Twierdzenie 11.1 (Nasha)**<sup>13</sup>. Dowolna dwuosobowa gra macierzowa posiada parę strategii w równowadze, którą traktujemy jako rozwiązanie gry. Może to być para strategii czystych lub mieszanych.

W każdej grze (o skończonej liczbie graczy i ruchów) istnieje, co najmniej, jedna równowaga Nasha. Jeżeli nie ma równowagi w strategiach czystych, to na pewno występuje równowaga Nasha w strategiach mieszanych. Może się także zdarzyć, że w grze występują zarówno równowagi Nasha w strategiach czystych, jak i mieszanych.

**Definicja 11.2. Pojęcie wykresu najlepszych odpowiedzi.** Niech  $G$  będzie dwuosobową grą, gdzie  $A = \{a_1, \dots, a_n\}$ ,  $B = \{b_1, \dots, b_m\}$  oznaczają zbiory strategii odpowiednio: gracza I oraz gracza II, natomiast  $\varphi_k(a_i, b_j)$  funkcje wypłaty odpowiednio  $k$  – tego gracza, gdzie  $k = I, II$ .  $\varphi_k(a_i, b_j)$ .

<sup>12</sup> Por.: G. Owen, *Teoria gier*, PWN, Warszawa 1975, s. 16.

<sup>13</sup> J. Nash, *Equilibrium points in  $n$ -person games*, Proceedings of the National Academy of Sciences 36, 1950, s. 48 – 49; G. Owen, *Teoria gier*, PWN, Warszawa 1975, s.12.

Zbiór :

$$W_1 = \{(a_i^*, b_j) : \varphi_I(a_i^*, b_j) = \max_{a_i \in A} \varphi_I((a_i, b_j)) : b_j \in B\}$$

nazywamy *wykresem najlepszych odpowiedzi* gracza I.

Zbiór:

$$W_2 = \{(a_i, b_j^*) : \varphi_{II}(a_i, b_j^*) = \max_{b_j \in B} \varphi_{II}((a_i, b_j^*)) : a_i \in A\}$$

nazywamy *wykresem najlepszych odpowiedzi* gracza II.

Zbiór  $W_1$  jest zbiorem układów strategii  $(a_i^*, b_j)$ , gdzie strategia  $a_i^*$  jest najlepszą odpowiedzią gracza I na strategię  $b_j \in B$  gracza II.

Zbiór  $W_2$  jest zbiorem układów strategii  $(a_i, b_j^*)$ , gdzie strategia  $b_j^*$  jest najlepszą odpowiedzią gracza II na strategię  $a_i \in A$  gracza I.

**Twierdzenie 11.2.** Niech  $G$  będzie dwuosobową grą, gdzie  $A = \{a_1, \dots, a_n\}$ ,  $B = \{b_1, \dots, b_m\}$  oznaczają zbiory strategii odpowiednio: gracza I oraz gracza II,  $\varphi_k(a_i, b_j)$  – funkcje wypłaty  $k$ -tego gracza, gdzie  $k = 1, 2$ . Układ strategii  $(a^*, b^*) \in A \times B$  jest równowagą Nasha w grze  $G$ , wtedy i tylko wtedy, gdy:

$$(a^*, b^*) \in W_1 \cap W_2.$$

Następne twierdzenie jest pomocne w wyznaczaniu równowagi Nasha w strategiach mieszanych dla gier dwuosobowych o sumie niezerowej wymiaru  $2 \times 2$ .

**Twierdzenie 11.3.** Niech  $G$  będzie dwuosobową grą macierzową o sumie niezerowej  $2 \times 2$ , reprezentowaną przez tabelę 11.3.

**Tabela. 11.3. Reprezentacja macierzowa gry o sumie niezerowej wymiaru  $2 \times 2$**

	<b>Gracz II</b>		
		$b_1$	$b_2$
<b>Gracz I</b>			
$a_1$		$(x_{11}, y_{11})$	$(x_{12}, y_{12})$
$a_2$		$(x_{21}, y_{21})$	$(x_{22}, y_{22})$

Źródło: Opracowanie własne.

Jeśli spełnione są warunki:

$$y_{22} - y_{21} + y_{11} - y_{12} \neq 0, \quad x_{22} - x_{21} + x_{11} - x_{12} \neq 0,$$

$$0 < \frac{y_{22} - y_{21}}{y_{22} - y_{21} + y_{11} - y_{12}} < 1, \quad 0 < \frac{y_{11} - y_{12}}{y_{22} - y_{21} + y_{11} - y_{12}} < 1,$$

$$0 < \frac{x_{22} - x_{21}}{x_{22} - x_{21} + x_{11} - x_{12}} < 1, \quad 0 < \frac{x_{11} - x_{12}}{x_{22} - x_{21} + x_{11} - x_{12}} < 1,$$

to strategie optymalne graczy w  $G$  określone są wzorami:

$$p^0 = (p_1, p_2) \text{ dla gracza I,}$$

$$q^0 = (q_1, q_2) \text{ dla gracza II,}$$

gdzie:

$$p_1 = \frac{y_{22} - y_{21}}{y_{22} - y_{21} + y_{11} - y_{12}}, \quad p_2 = \frac{y_{11} - y_{12}}{y_{22} - y_{21} + y_{11} - y_{12}},$$

$$q_1 = \frac{x_{22} - x_{21}}{x_{22} - x_{21} + x_{11} - x_{12}}, \quad q_2 = \frac{x_{11} - x_{12}}{x_{22} - x_{21} + x_{11} - x_{12}}.$$

W przypadku gier o sumie niezerowej, pary strategii w równowadze nie muszą być parami równoważnymi pod względem wyników otrzymywanych przez graczy, tzn. mogą prowadzić do różnych wypłat. W tym przypadku albo należy pogodzić się, że mamy wiele punktów równowagi nierównoważnych pod względem wyników lub przyjąć dodatkowe kryteria ograniczające zbiór możliwych rozwiązań<sup>14</sup>.

**Algorytm poszukiwania rozwiązań gry macierzowej o sumie zerowej<sup>15</sup>.** Niech  $G$  będzie dwuosobową grą o sumie zerowej, reprezentowaną przez tabelę 11.2. Algorytm poszukiwania rozwiązań gry  $G$  jest następujący:

1) Usuwamy kolumny i wiersze zdominowane w tabeli 11.2.

**Strategia dominująca<sup>16</sup>.** Powiemy, że  $i$ -ty wiersz *dominuje*  $k$ -ty wiersz, gdy  $\varphi(a_i, b_j) \geq \varphi(a_k, b_j)$  dla wszystkich  $j$  oraz  $\varphi(a_i, b_j) > \varphi(a_k, b_j)$  dla, co najmniej, jednego  $j$ .

Podobnie,  $j$ -ta kolumna *dominuje*  $l$ -tą kolumnę, gdy  $\varphi(a_i, b_j) \leq \varphi(a_i, b_l)$  dla wszystkich  $i$  oraz  $\varphi(a_i, b_j) < \varphi(a_i, b_l)$  dla, co najmniej, jednego  $i$ .

<sup>14</sup> J. Nash postulował, aby rozwiązaniem gier o sumie niezerowej były tylko te pary strategii, które pozostają w równowadze i są zamienne.

<sup>15</sup> Por.: G. Owen, *Teoria gier*, PWN, Warszawa 1975, s. 19 – 36.

<sup>16</sup> Ibidem, s. 31.

Strategię wyznaczoną przez wiersz dominujący (lub kolumnę dominującą) nazywamy strategią *dominującą*.

Łatwo sprawdzić, że w grach o sumie zerowej strategię zdominowane należy usuwać.

2) Ustalamy, czy istnieje punkt siodłowy.

**Maksyminową strategią** gracza I nazywamy strategię, dla której najmniejsza z jego wypłat jest maksymalna. Maksyminowa strategia gracza I odpowiada gwarantowanej wygranej nazywanej *dolną wartością gry*, którą wyznaczamy następująco:

$$v_I = \max_{1 \leq i \leq n} \min_{1 \leq j \leq m} \varphi(a_i, b_j).$$

**Minimaksową strategią** gracza II nazywamy strategię, dla której największa z jego strat jest najmniejsza. Minimaksowa strategia gracza II odpowiada wygranej nazywanej *górną wartością gry*, którą wyznaczamy następująco:

$$v_{II} = \min_{1 \leq j \leq m} \max_{1 \leq i \leq n} \varphi(a_i, b_j).$$

**Twierdzenie 11.4.** Gra  $G$  posiada punkt siodłowy wtedy i tylko wtedy, gdy  $v_I = v_{II}$ .

**Zasada minmax**<sup>17</sup>. Jeśli gra posiada punkt siodłowy, to równowagę Nasha tworzy układ strategii wyznaczony według *zasady minmax*, zgodnie z którą racjonalni gracze powinni minimalizować swoje maksymalne straty. Jest to układ strategii do zaakceptowania przez obu graczy, ponieważ odstępujący od tego układu strategii gracz może tylko stracić, gdy drugi od niej odstępuje. Co więcej, twierdzenie Nasha gwarantuje, że wszystkie układy strategii, będące w równowadze Nasha, dają identyczne wygrane dla obu graczy.

3) Jeśli punkt siodłowy nie istnieje, to gracz, chcąc wygrać jak najwięcej lub przegrać jak najmniej, powinien stosować z określoną częstością strategię mieszane<sup>18</sup>. Punktów równowag poszukujemy w strategiach mieszanych. Ogólna metoda znajdowania strategii mieszanych polega na zbudowaniu układu warunków odpowiadających danej grze. Układ taki jest równoważny pewnemu programowi liniowemu, a rozwiązanie tego programu liniowego jest rozwiązaniem gry<sup>19</sup>.

Następne twierdzenie ma zastosowanie w wyznaczaniu równowagi Nasha w strategiach mieszanych dla gier dwuosobowych o sumie zerowej wymiaru  $2 \times 2$ .

**Twierdzenie 11.5**<sup>20</sup>. Niech  $G$  będzie dwuosobową grą macierzową o sumie zerowej  $2 \times 2$ , reprezentowaną przez tabelę 11.4. wypłat gracza I.

<sup>17</sup> Por.: G. Owen, *Teoria gier*, PWN, Warszawa 1975, s. 21 – 30.

<sup>18</sup> Por.: Ibidem, s. 32 – 37.

<sup>19</sup> Por.: Ibidem, s. 41 – 68.

<sup>20</sup> Por.: Ibidem, s. 34.

Tabela. 11.4. Reprezentacja macierzowa gry o sumie zerowej wymiaru 2x2

<b>Gracz I</b> \ <b>Gracz II</b>		
	$b_1$	$b_2$
$a_1$	$x_{11}$	$x_{12}$
$a_2$	$x_{21}$	$x_{22}$

Źródło: Opracowanie własne.

Jeśli w grze  $G$  nie istnieje punkt siodłowy, to strategie optymalne oraz wartość gry w grze będącej rozszerzeniem gry  $G$  o strategie mieszane są określone wzorami:

$$p^0 = \left( \frac{x_{22} - x_{21}}{x_{22} - x_{21} + x_{11} - x_{12}}, \frac{x_{11} - x_{12}}{x_{22} - x_{21} + x_{11} - x_{12}} \right)$$

$$q^0 = \left( \frac{x_{22} - x_{12}}{x_{22} - x_{21} + x_{11} - x_{12}}, \frac{x_{11} - x_{21}}{x_{22} - x_{21} + x_{11} - x_{12}} \right);$$

$$v = \frac{x_{11}x_{22} - x_{12}x_{21}}{x_{22} - x_{21} + x_{11} - x_{12}}.$$

Dla gier o sumie zerowej można określić różne *zasady racjonalnego wyboru*, tj.: strategię dominującą, zasadę *minmax*, równowagę Nasha, ale są to zasady zgodne.

- Jeśli gracz dysponuje strategią dominującą, racjonalny wybór polega na stosowaniu tej strategii.
- Jeżeli brak jest strategii dominujących, ale występuje punkt siodłowy, to racjonalnym wyborem jest wybór czystej strategii minimaksowej. Przy czym każda strategia dominująca jest jednocześnie strategią minimaksową.
- W sytuacji braku punktu siodłowego, racjonalny wybór polega na wyborze odpowiedniej strategii mieszanej. Przy czym znowu czysta strategia minimaksowa jest szczególnym przypadkiem strategii mieszanej.

Niewątpliwą zaletą gier o sumie zerowej jest równoważność par strategii w równowadze.

**Definicja 11.5. Strategie optymalne w sensie Pareto dla dwuosobowych gier macierzowych.** Niech  $G$  będzie dwuosobową grą macierzową. Układ strategii

$(a^*, b^*) \in A \times B$  nazywamy *optymalnym w sensie Pareto* (lub efektywnym), jeśli nie istnieje układ strategii  $(a_i, b_j) \in A \times B$  taki, że:

i)  $\varphi_k(a^*, b^*) \geq \varphi_k(a_i, b_j)$  dla każdego  $k$ ,

ii)  $\varphi_k(a^*, b^*) > \varphi_k(a_i, b_j)$  dla pewnego  $k$ ,

gdzie  $k = I, II$ .

Gra o sumie niezerowej może posiadać kilka strategii optymalnych w sensie Pareto, które nie są równoważne pod względem wypłat. Co więcej, strategie te nie muszą pokrywać się z równowagami Nasha.

Można zauważyć natomiast, że w grze o sumie zerowej niemożliwe jest polepszenie sytuacji jednego graczy, bez pogorszenia sytuacji drugiego z nich. Zatem mamy następujące twierdzenie.

**Twierdzenie 11.6.** Jeżeli  $G$  jest dwuosobową grą o sumie zerowej, to dowolny układ strategii jest optymalny w sensie Pareto.

## 11.2. Zastosowanie gier macierzowych do analizy sytuacji negocjacyjnej

### 11.2.1. Uwagi wstępne

Zastosowania teorii gier w negocjacjach polegają na wykorzystaniu analogii między sytuacją gry a negocjacjami<sup>21</sup>. Traktuje się uczestników negocjacji jak graczy postępujących zgodnie ze ściśle określonymi regułami gry i dokonujących w pełni racjonalnych wyborów. Negocjacje pozycyjne są ilustrowane za pomocą gry o sumie zerowej. Suma wypłat obu graczy wynosi zero, co oznacza, że „wygrana” jednego gracza jest „przegraną” drugiego i odwrotnie. Negocjacje integracyjne są ilustrowane za pomocą gry o sumie niezerowej, czyli gry, w której suma wypłat obu graczy nie zawsze wynosi zero. Gracze mogą jednocześnie wybierać swoje strategie, nie znając strategii przeciwnika, lub możliwe są strategiczne zagrywki typu: groźby, zobowiązania, obietnice. Każdy z graczy stara się uzyskać wynik najkorzystniejszy dla siebie przez wybór odpowiedniej strategii lub składanie strate-

<sup>21</sup> O zastosowaniach teorii gier w negocjacjach traktują m.in. prace: P. C. Ordeshook, *Game Theory and Political Theory*, Cambridge University, Cambridge 1986; A. Rapoport, M. Guyer, D. Gordon, *The 2x2 Games*, Univ of Michigan Pr., Ann Arbor 1976; J. Rubin, B. Brown, *The Social Psychology of Bargaining and Negotiation*, Academic Press, New York 1975; T. C. Schelling, *The strategy of conflict*, Harvard University Cambridge, Harvard 1960; M. J. Osborne, A. Rubinstein, *Bargaining and Markets*, Academic Press, INC, San Diego, CA 1990a, w języku polskim: R. Luce, H. Raiffa, *Gry i Decyzje*, PWN, Warszawa 1964; G. Owen, *Teoria gier*, PWN, Warszawa 1975; Z.L. Pietraś, *Decydowanie polityczne*, PWN, Warszawa 1998; P. D. Straffin, *Teoria gier*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2001.

gicznych: zobowiązań, obietnic, grózb. Możliwa jest także sytuacja, w której strony, współpracując, dochodzą do tzw. rozwiązań kooperacyjnych satysfakcjonujących obie strony, przy czym: rodzaj, charakter i zakres współpracy regulują reguły gry.

### 11.2.2. Zastosowanie gry o sumie zerowej do analizy sytuacji negocjacyjnej

**Przykład 11.1.** Rozważmy negocjacje płacowe między związkami zawodowymi a kierownictwem przedsiębiorstwa. Przed przystąpieniem do rozmów związki zawodowe oraz kierownictwo ustalają strategie postępowania w czasie negocjacji. Zakładamy, że zarówno przez związki zawodowe, jak i kierownictwo firmy zostały przyjęte cztery główne strategie postępowania:

- $a_1, b_1$  – twarde negocjacje,
- $a_2, b_2$  – negocjacje rzeczowe oparte na logicznym przekonywaniu się,
- $a_3, b_3$  – oparcie się na ustawodawstwie,
- $a_4, b_4$  – podejście ugodowe.

Niech  $A = \{a_1, a_2, a_3, a_4\}$ ,  $B = \{b_1, b_2, b_3, b_4\}$  oznaczają odpowiednio: zbiory strategii związków zawodowych (gracz I) oraz kierownictwa firmy (gracz II).

Oszacowano wyniki wszystkich możliwych kombinacji strategii obydwu graczy. Wartości liczbowe macierzy wypłat przedstawiają wielkość podwyżek płac, jakie zdołają wywalczyć związki zawodowe, w zależności od strategii związków oraz reakcji samej firmy. Przyjmujemy założenie, że zysk związków zawodowych jest stratą kierownictwa firmy. Modelem takiej sytuacji negocjacyjnej jest gra o sumie zerowej.

Macierz zysków związku zawodowego i kosztów firmy przedstawia tabela 11.5.

**Tabela 11.5. Reprezentacja macierzowa gry z przykładu 11.1.**

Gracz II Gracz I	$b_1$	$b_2$	$b_3$	$b_4$	min wiersza
$a_1$	10	9	<b>8</b>	18	<b>8</b>
$a_2$	12	7	5	6	5
$a_3$	20	2	6	3	<b>2</b>
$a_4$	-5	4	7	0	<b>-5</b>
max kolumny	20	9	<b>8</b>	18	

Źródło: Opracowanie własne.

Jeżeli firma wybierze np. strategię  $b_2$ , a związki zawodowe  $a_1$ , to negocjacje doprowadzą do podwyżki płac o 9 zł. Jeśli związki zawodowe odpowiedzą strategią  $a_4$  na strategię firmy  $b_4$ , to nie nastąpi żadna zmiana płac. Zauważmy, że najlepszym rozwiązaniem dla kierownictwa byłby wybór strategii  $b_1$  i odpowiedź związku  $a_4$ , co odpowiadałoby redukcji stawki godzinowej o 5 zł. Związek może jednak odpowiedzieć na strategię  $b_1$  strategią  $a_3$ , co będzie najbardziej niekorzystnym wariantem dla firmy, bo będzie wiązało się z podwyżką o 20 zł.

*Zasada minmax* pozwala minimalizować maksymalne możliwe straty (albo maksymalizować minimalne możliwe zyski). Załóżmy, że obie strony zastosują tę zasadę, prowadzącą do maksymalizacji poziomu bezpieczeństwa obu graczy. Kierownictwo firmy przyjmie strategię *minimaksową*, która będzie *minimalizowała maksymalne podwyżki*, czyli strategię  $b_3$ . Związek zawodowy strategię *maksyminową*, która maksymalizuje minimalne podwyżki  $a_1$ . W rozważanym przykładzie mamy  $v_I = v_{II} = 8$ . Gra ma punkt siodłowy, który jest punktem równowagi. Czyste strategie  $(a_1, b_3)$  dają równowagę w tym sensie, że jeśli jedna ze stron zamieni strategię równowagi na inną, to pogorszy swoją sytuację, jeśli tylko druga strona pozostanie przy swojej strategii równowagi.

**Przykład 11.2.** Nie zawsze można osiągnąć punkt równowagi przy użyciu czystych strategii. Rozważmy zmodyfikowaną macierz zysków związku zawodowego i kosztów firmy w formie tabeli 11.6.

**Tabela 11.6. Reprezentacja macierzowa zmodyfikowanej gry z przykładu 11.2.**

Gracz II \ Gracz I	$b_1$	$b_2$	$b_3$	$b_4$	min wiersza
$a_1$	20	14	10	30	<b>10</b>
$a_2$	24	12	6	10	6
$a_3$	25	3	15	5	3
$a_4$	-5	2	10	0	-5
max kolumny	25	<b>14</b>	15	30	

Źródło: Opracowanie własne.

Zauważmy, że gra nie posiada punktu siodłowego, ponieważ  $v_I = 10$ ,  $v_{II} = 14$ . Jeżeli związek wybierze  $a_1$ , to firma wybierze  $b_3$ , ale w tej sytuacji lepszą



strategią dla związku będzie  $a_3$ , na co firma odpowie  $b_2$ . Z kolei związek odpowie  $a_1$ , co prowadzi do punktu wyjścia.

Na wstępie zostanie dokonana eliminacja strategii zdominowanych. Strategia  $a_1$  dominuje nad  $a_4$ , możemy więc odrzucić  $a_4$ . Po odrzuceniu  $a_4$  zauważamy, że  $b_3$  dominuje nad  $b_1$ . Zatem możemy odrzucić  $b_1$ . Po odrzuceniu  $b_1$  zauważamy, że  $b_3$  dominuje nad  $b_2$ . Możemy więc odrzucić  $b_2$ . Po odrzuceniu  $b_2$  zauważamy, że  $a_1$  dominuje nad  $a_2$ . Możemy, więc odrzucić  $a_2$ . Po odrzuceniu  $a_2$  zauważamy, że  $b_2$  dominuje nad  $b_4$ . Odrzucamy więc  $b_4$ . Po redukcji gry otrzymujemy grę o macierzy 11.7.

**Tabela 11.7. Reprezentacja macierzowa gry z przykładu 11.2. po odrzuceniu strategii zdominowanych**

Gracz I \ Gracz II	$b_2$	$b_3$
$a_1$	14	10
$a_3$	3	15

Źródło: Opracowanie własne.

Niech:

- $p_1$  oznacza prawdopodobieństwo zastosowania przez gracza I strategii  $a_1$ ,
- $p_2 = 1 - p_1$  oznacza prawdopodobieństwo zastosowania przez gracza I strategii  $a_3$ .

Gracz I powinien tak dobrać wartość  $p_1$ , żeby graczowi II było obojętne, czy stosuje strategię  $b_2$  czy strategię  $b_3$ . Oczekiwana wypłata gracza II, w wyniku zastosowania strategii  $b_2$ :

$$-14p_1 + (-3)(1 - p_1)$$

jest równa oczekiwanej wypłacie gracz II, w wyniku zastosowania strategii  $b_3$ :

$$(-10)p_1 + (-15)(1 - p_1).$$

Stąd otrzymujemy:

$$-14p_1 + (-3)(1 - p_1) = (-10)p_1 + (-15)(1 - p_1),$$

czyli  $p_1 = 0,75$  oraz  $p_2 = 1 - p_1 = 0,25$ .

Optymalna strategia mieszana gracza I ma postać  $p=(0,75; 0,25)$ , czyli aby osiągnąć równowagę Nasha, gracz I powinien stosować strategię  $a_1$  z prawdopodobieństwem 0,75 i strategię  $a_3$  z prawdopodobieństwem 0,25. Graczowi II jest obojętne, którą strategię wybierze, ponieważ jego oczekiwane wypłaty z obu strategii są wtedy takie same. Istotnie, oczekiwana wypłata gracza II ze strategii  $b_2$  wynosi:

$$-14 \cdot 0,75 + (-3) \cdot 0,25 = -0,75,$$

a ze strategii  $b_3$ :

$$(-10) \cdot 0,75 + (-15) \cdot 0,25 = -0,75.$$

W analogiczny sposób ustala się strategię mieszana zapewniającą równowagę graczowi II.

Niech:

- $q_1$  oznacza prawdopodobieństwo zastosowania przez gracza II strategii  $b_2$ ,
- $q_2 = 1 - q_1$  oznacza prawdopodobieństwo zastosowania przez gracza II strategii  $b_3$ .

Gracz II powinien tak dobrać wartość  $q_1$ , żeby graczowi I było obojętne, czy stosuje strategię  $a_1$  czy  $a_3$ . Oczekiwana wypłata gracza I ze strategii  $a_1$ :

$$14q_1 + 10(1 - q_1)$$

jest równa oczekiwanej wypłacie gracza I ze strategii  $a_3$ :

$$3q_1 + 15(1 - q_1).$$

Stąd otrzymujemy:

$$14q_1 + 10(1 - q_1) = 3q_1 + 15(1 - q_1),$$

czyli  $q_1 = 0,3125$  oraz  $q_2 = 0,6825$ .

Optymalna strategia mieszana gracza II ma postać:  $q=(0,3125; 0,6825)$ , czyli aby osiągnąć równowagę Nasha, gracz II powinien stosować strategię  $b_2$  z prawdopodobieństwem 0,3125 i strategię  $b_3$  z prawdopodobieństwem 0,6825. Graczowi I jest obojętne, którą strategię wybierze, ponieważ jego oczekiwane wypłaty z obu strategii są wtedy takie same. Istotnie, oczekiwana wypłata gracza I ze strategii  $a_1$  wynosi:

$$14 \cdot 0,3125 + 10 \cdot 0,6825 = 11,5,$$

a ze strategii  $a_3$ :

$$3 \cdot 0,3125 + 15 \cdot 0,6825 = 11,5.$$

W grze  $G$ , reprezentowanej przez tabelę w postaci 11.7., zostanie osiągnięta równowaga Nasha w strategiach mieszanych, jeżeli gracz I będzie stosował strategię  $a_1$  z prawdopodobieństwem 0,75 i strategię  $a_2$  z prawdopodobieństwem 0,25, a gracz II strategię  $b_2$  z prawdopodobieństwem 0,3125 i strategię  $b_3$  z prawdo-

podobieństwem 0,6825. Oczekiwana wypłata gracza I wynosi wtedy 11,5, a gracza II wynosi -11,5.

Podobnie jak w równowadze Nasha w strategiach czystych, w równowadze Nasha w strategiach mieszanych żaden z graczy nie może zwiększyć swojej oczekiwanej wypłaty, zmieniając jednostronnie swoją strategię.

Ten sam rezultat można otrzymać bezpośrednio z twierdzenia 11.5. Mamy mianowicie:

$$p^0 = (0,75; 0,25); q^0 = (0,3125; 0,6875); v = 11,25.$$

Zatem, kombinacja  $(0,75; 0; 0,25; 0)$  jest maksyminową mieszaną strategią równowagi związku zawodowego, kombinacja  $(0; 0,3125; 0,6875; 0)$  jest minmaksową mieszaną strategią równowagi przedsiębiorstwa, wartość gry wynosi  $v = 11,25$  i wyznacza ona wartość oczekiwanej podwyżki przy zastosowaniu przez obie strony strategii równowagi.

Stosowanie strategii mieszanej polega na losowym stosowaniu strategii czystych z odpowiednimi prawdopodobieństwami. Związki zawodowe powinny stosować strategię  $a_1$  z prawdopodobieństwem 0,75, a strategię  $a_3$  z prawdopodobieństwem 0,25, a nie powinny stosować pozostałych strategii.

Podobnie, przedsiębiorstwo powinno stosować strategię  $b_2$  z prawdopodobieństwem 0,3125, strategię z prawdopodobieństwem 0,6875, a nie powinno stosować pozostałych strategii.

Losowość strategii mieszanej odzwierciedla niepewności posunięć graczy, co może wpływać na zapobieganie wykorzystaniu jednego z nich przez drugiego.

### 11.2.3. Zastosowanie gry o sumie niezerowej do analizy sytuacji negocjacyjnej

**Przykład 11.3.** Rozważmy negocjacje między dwoma firmami dotyczące warunków przyszłej współpracy handlowej. Zakładamy, że każda ze stron ma do dyspozycji trzy główne strategie działania oparte na stylach negocjacji według Fischera, które określamy jako: negocjacje twarde, negocjacje rzeczowe, negocjacje miękkie. Zatem mamy:

- $a_1, b_1$  – negocjacje twarde,
- $a_2, b_2$  – negocjacje rzeczowe,
- $a_3, b_3$  – negocjacje miękkie.

Niech  $A = \{a_1, a_2, a_3\}$ ,  $B = \{b_1, b_2, b_3\}$  oznaczają odpowiednio: zbiory strategii firmy I (gracz I) oraz firmy II (gracz II). Oszacowano wyniki (użyteczności) wszystkich możliwych kombinacji strategii obydwu graczy, które zostały umieszczone w tabeli 11.8.

**Tabela 11.8. Reprezentacja macierzowa gry z przykładu 11.3.**

Gracz II \ Gracz I	$b_1$	$b_2$	$b_3$
$a_1$	(2,1)	(5,5)	(6,4)
$a_2$	(4,4)	(6,5)	(7,2)
$a_3$	(3,8)	(2,4)	(3,3)

Źródło: Opracowanie własne.

Zostaną wyznaczone zbiory najlepszych odpowiedzi. Przedstawiają się one następująco:

$$W_1 = \{(a_2, b_1), (a_2, b_2), (a_2, b_3)\}, W_2 = \{(a_1, b_2), (a_2, b_2), (a_3, b_1)\}.$$

Ponieważ  $W_1 \cap W_2 = \{(a_2, b_2)\}$ , więc na mocy twierdzenia równowagę Nasha tworzy para strategii  $(a_2, b_2)$ , której odpowiadają wypłaty (6,5), czyli 6 dla gracza I oraz 5 dla gracza II. Strategiami optymalnymi Pareto są następujące pary strategii:  $(a_2, b_2), (a_2, b_3), (a_3, b_1)$ , którym odpowiadają wypłaty: (6,5), (7,2) oraz (3,8).

**Przykład 11.4.** Rozważamy negocjacje między dwoma firmami. Niech  $A = \{a_1, a_2\}$  oraz  $B = \{b_1, b_2\}$  oznaczają zbiory strategii firmy I (gracz I) oraz firmy II (gracz II) o tabeli wypłat 11.9.

**Tabela 11.9. Reprezentacja macierzowa gry z przykładu 11.4.**

Gracz II \ Gracz I	$b_1$	$b_2$
$a_1$	(5,7)	(6,6)
$a_2$	(6, 4)	(4, 5)

Źródło: Opracowanie własne.

Zostaną wyznaczone zbiory najlepszych odpowiedzi. Przedstawiają się one następująco:

$$W_1 = \{(a_2, b_1), (a_1, b_2)\}, W_2 = \{(a_1, b_1), (a_2, b_2)\}.$$

Ponieważ  $W_1 \cap W_2 = \emptyset$ , więc w tej grze nie występuje równowaga Nasha w strategiach czystych. Będzie natomiast występować równowaga Nasha w strategiach mieszanych, gdzie gracze w sposób losowy z określonym prawdopodobieństwem wybierają swoje strategie czyste.

Niech:

- $p_1$  oznacza prawdopodobieństwo zastosowania przez gracza I strategii  $a_1$ ,
- $p_2 = 1 - p_1$  oznacza prawdopodobieństwo zastosowania przez gracza I strategii  $a_2$ .

Gracz I powinien tak dobrać wartość  $p_1$ , żeby graczowi II było obojętne, czy stosuje strategię  $b_1$  czy strategię  $b_2$ . Oczekiwana wypłata gracza II, w wyniku zastosowania strategii  $b_1$ :

$$7p_1 + 4(1 - p_1)$$

jest równa oczekiwanej wypłacie gracza II, w wyniku zastosowania strategii  $b_2$ :

$$6p_1 + 5(1 - p_1).$$

Stąd otrzymujemy:

$$7p_1 + 4(1 - p_1) = 6p_1 + 5(1 - p_1),$$

czyli  $p_1 = \frac{1}{2}$  oraz  $p_2 = 1 - p_1 = \frac{1}{2}$

Optymalna strategia mieszana gracza I ma postać:  $p=(1/2; 1/2)$ , czyli aby osiągnąć równowagę Nasha, gracz I powinien stosować strategię  $a_1$  z prawdopodobieństwem  $1/2$  i strategię  $a_2$  z prawdopodobieństwem  $1/2$ . Graczowi II jest obojętne, którą strategię wybierze, ponieważ jego oczekiwane wypłaty z obu strategii są wtedy takie same. Istotnie, oczekiwana wypłata gracza II ze strategii  $b_1$  wynosi:

$$7 \cdot \frac{1}{2} + 4 \cdot \frac{1}{2} = \frac{7}{2} + \frac{4}{2} = \frac{11}{2} = 5,5,$$

a ze strategii  $b_2$ :

$$6 \cdot \frac{1}{2} + 5 \cdot \frac{1}{2} = \frac{6}{2} + \frac{5}{2} = \frac{11}{2} = 5,5.$$

W analogiczny sposób ustala się strategię mieszaną zapewniającą równowagę graczowi II.

Niech:

- $q_1$  oznacza prawdopodobieństwo zastosowania przez gracza II strategii  $b_1$ ,
- $q_2 = 1 - q_1$  oznacza prawdopodobieństwo zastosowania przez gracza II strategii  $b_2$ .

Gracz II powinien tak dobrać wartość  $q_1$ , żeby graczowi I było obojętne, czy stosuje strategię  $a_1$  czy  $a_2$ . Oczekiwana wypłata gracza I ze strategii  $a_1$ :

$$5q_1 + 6(1 - q_1)$$

jest równa oczekiwanej wypłacie gracza I ze strategii  $a_2$ :

$$6q_1 + 4(1 - q_1).$$

Stąd otrzymujemy:

$$5q_1 + 6q_2 = 6q_1 + 4(1 - q_1),$$

czyli  $q_1 = \frac{2}{3}$  oraz  $q_2 = \frac{1}{3}$ .

Optymalna strategia mieszana gracza II ma postać:  $q = (\frac{2}{3}; \frac{1}{3})$ , czyli aby osiągnąć równowagę Nasha, gracz II powinien stosować strategię  $b_1$  z prawdopodobieństwem  $\frac{2}{3}$  i strategię  $b_2$  z prawdopodobieństwem  $\frac{1}{3}$ . Graczowi I jest obojętne, którą strategię wybierze, ponieważ jego oczekiwane wypłaty z obu strategii są wtedy takie same. Istotnie, oczekiwana wypłata gracza I ze strategii  $a_1$  wynosi:

$$5 \cdot \frac{2}{3} + 6 \cdot \frac{1}{3} = \frac{10}{3} + \frac{6}{3} = \frac{16}{3} = 5\frac{1}{3},$$

a ze strategii  $a_2$ :

$$6 \cdot \frac{2}{3} + 4 \cdot \frac{1}{3} = \frac{12}{3} + \frac{4}{3} = \frac{16}{3} = 5\frac{1}{3}.$$

W grze  $G$  zostanie osiągnięta równowaga Nasha w strategiach mieszanych, jeżeli gracz I będzie stosował strategię  $a_1$  z prawdopodobieństwem  $\frac{1}{2}$  i strategię  $a_2$  z prawdopodobieństwem  $\frac{1}{2}$ , a gracz II strategię  $b_1$  z prawdopodobieństwem  $\frac{2}{3}$  i strategię  $b_2$  z prawdopodobieństwem  $\frac{1}{3}$ . Oczekiwana wypłata gracza I wynosi wtedy  $\frac{51}{3}$ , a gracza II wynosi 5,5. Podobnie jak w równowadze Nasha w strategiach czystych, w równowadze Nasha w strategiach mieszanych żaden z graczy nie może zwiększyć swojej oczekiwanej wypłaty, zmieniając jednostronnie swoją strategię.

Ten sam rezultat można otrzymać stosując twierdzenie 11.3. Mamy mianowicie:

$$p_1 = \frac{y_{22} - y_{21}}{y_{22} - y_{21} + y_{11} - y_{12}} = \frac{1}{2}, \quad p_2 = \frac{y_{11} - y_{12}}{y_{22} - y_{21} + y_{11} - y_{12}} = \frac{1}{2},$$

$$q_1 = \frac{x_{22} - x_{21}}{x_{22} - x_{21} + x_{11} - x_{12}} = \frac{2}{3}, \quad q_2 = \frac{x_{11} - x_{12}}{x_{22} - x_{21} + x_{11} - x_{12}} = \frac{1}{3}.$$

Zatem, strategie optymalne graczy w grze będącej rozszerzeniem gry  $G$  o strategię mieszaną są określone wzorami:

$$p^0 = \left( \frac{1}{2}, \frac{1}{2} \right) \text{ dla gracza I,}$$

$$q^0 = \left( \frac{2}{3}, \frac{1}{3} \right) \text{ dla gracza II.}$$

Strategiami optymalnymi Pareto są natomiast następujące pary strategii  $(a_1, b_1), (a_1, b_2)$ , którym odpowiadają wypłaty  $(5, 7)$  oraz  $(6, 6)$ .

**Przykład 11.5.** Rozważamy negocjacje między dwoma firmami. Niech  $A = \{a_1, a_2, a_3\}$  oraz  $B = \{b_1, b_2, b_3, b_4\}$  oznaczają zbiory strategii firmy I (gracz I) oraz firmy II (gracz II) o tabeli wypłat 11.9.

**Tabela 11.9. Reprezentacja macierzowa gry z przykładu 11.5.**

Gracz II Gracz I	$b_1$	$b_2$	$b_3$	$b_4$
$a_1$	(-3, -5)	(5, -5)	(-1, 6)	(0, -3)
$a_2$	(-2, -2)	(-3, 6)	(7, -1)	(-2, 1)
$a_3$	(-1, 9)	(2, -2)	(5, -1)	(-1, -3)

Źródło: Opracowanie własne.

Rozważmy trzy scenariusze przebiegu dalszych rozmów: rywalizacyjny, kooperacyjny oraz indywidualistyczny.

**(a) Scenariusz rywalizacyjny:** każdej stronie chodzi o zwiększenie przewagi własnej nad drugą stroną, czyli większą względną wygraną (maksymalną różnicę między wynikami graczy na własną korzyść, zgodnie z zasadą, mogą stracić, byle on stracił więcej).

Kierując się **motywem rywalizacji**, gracz wybiera strategię, która maksymalizuje jego własną bezwzględną wygraną. Gracz I pragnie maksymalizować różnicę  $x_{ij} - y_{ij}$ , czyli stosuje następujący algorytm wyboru strategii:

$$\max_i \min_j (x_{ij} - y_{ij}).$$

Podobnie, gracz II pragnie maksymalizować  $y_{ij} - x_{ij}$ , czyli stosuje następujący algorytm wyboru strategii:

$$\max_j \min_i (y_{ij} - x_{ij}).$$

W tym celu gracz I oblicza wypłaty zgodnie ze wzorem  $x_{ij} - y_{ij}$ , a gracz II ze wzorem  $y_{ij} - x_{ij}$ .

Po dokonaniu odpowiednich obliczeń, grę z tabeli można przedstawić w postaci tabeli 11.10. oraz 11.11.

**Tabela 11.10. Wyплаты gracza I (motyw rywalizacyjny)**

Gracz I \ Gracz II	$b_1$	$b_2$	$b_3$	$b_4$
$a_1$	2	10	-7	3
$a_2$	0	-9	8	-3
$a_3$	-10	4	6	2

Źródło: Opracowanie własne.

**Tabela 11.11. Wyплаты gracza II (motyw rywalizacyjny)**

Gracz I \ Gracz II	$b_1$	$b_2$	$b_3$	$b_4$
$a_1$	-2	-10	7	-3
$a_2$	0	9	-8	3
$a_3$	10	-4	-6	-2

Źródło: Opracowanie własne.

Najlepszą strategią dla gracza I jest  $a_1$ , a dla gracza II strategia  $b_1$ . Wyplata gracza I wynosi wtedy -3, a gracza II wynosi -5.

**(b) Scenariusz kooperacyjny:** dwie strony współpracują, szukając największych obopólnych korzyści.

Kierując się **motywem kooperacji**, gracz wybiera strategię, która maksymalizuje ich wspólną wygraną. Zarówno gracz I, jak i II stosują ten sam algorytm:

$$\max_i \max_j (x_{ij} + y_{ij}).$$

W tym celu należy wyznaczyć wspólne wypłaty zgodnie ze wzorem:

$$x_{ij} + y_{ij}.$$

Po dokonaniu odpowiednich obliczeń, grę z tabeli można przedstawić w postaci tabeli 11.12.

**Tabela 11.12. Wyплаты gracza I oraz II (motyw kooperacyjny)**

Gracz I \ Gracz II	$b_1$	$b_2$	$b_3$	$b_4$
$a_1$	-8	0	5	-3
$a_2$	-4	3	6	-1
$a_3$	8	0	4	-4

Źródło: Opracowanie własne.



Najlepszą strategią dla gracza I jest  $a_3$ , a dla gracza II  $b_1$ . Wyplata gracza I wynosi wtedy -1, a gracza II wynosi 9.

**(c) Scenariusz indywidualistyczny:** nastawienie na zwiększenie własnych korzyści lub minimalizację własnych strat.

Kierując się **motywem indywidualistycznym**, gracz wybiera strategię, która maksymalizuje ich bezwzględną wygraną. Gracz I pragnie maksymalizować  $x_{ij}$ , czyli stosuje następujący algorytm wyboru strategii:

$$\max_i \min_j x_{ij}.$$

Podobnie, gracz II pragnie maksymalizować  $y_{ij}$ , czyli stosuje następujący algorytm wyboru strategii:

$$\max_j \min_i y_{ij}.$$

Wyplaty gracza I oraz gracza II przy motywie indywidualistycznym są reprezentowane w formie tabeli 11.13. oraz 11.14.

**Tabela 11.13. Wyplaty I gracza (motyw indywidualistyczny)**

Gracz II Gracz I	$b_1$	$b_2$	$b_3$	$b_4$
$a_1$	-3	5	-1	-3
$a_2$	-2	-3	7	-2
$a_3$	-1	2	5	-1

Źródło: Opracowanie własne.

**Tabela 11.14. Wyplaty gracza II (motyw indywidualistyczny)**

Gracz II Gracz I	$b_1$	$b_2$	$b_3$	$b_4$
$a_1$	-5	-5	6	-3
$a_2$	-2	6	-1	1
$a_3$	9	-2	-1	-3

Źródło: Opracowanie własne.

Najlepszą strategią dla gracza I jest  $a_3$ , która zapewnia mu wyplata nie mniejszą niż -1, a dla gracza II strategia  $b_3$ , która zapewnia mu wyplata nie mniejszą niż -1. Wyplata gracza I wynosi wtedy 5, a gracza II wynosi -1.

### 11.2.4. Wybrane dwuosobowe gry o sumie niezerowej i ich zastosowanie w negocjacjach

W dalszym ciągu zostaną omówione gry dwuosobowe, które mogą mieć bezpośrednie zastosowanie w negocjacjach. Zakładamy, że gracze czynią swoje wybory jednocześnie, bez możliwości komunikowania, się oraz że możliwe są dwie strategie: współpracy (W) i rywalizacji (R)<sup>22</sup>. Na podstawie taksonomii M. Rapoport, M. Guyera i D. Gordona można wyróżnić 78 podstawowych gier dwuosobowych, w których każda ze stron ma do wyboru tylko te dwie strategie<sup>23</sup>. Z perspektywy pierwszego gracza mogą wystąpić następujące wyniki:

- **Nagroda (N)** za współpracę, jeśli obaj zastosują strategię W;
- **Pokusa (P)** do odniesienia jednostronnego zwycięstwa, jeśli na strategię R drugi gracz odpowie strategią W;
- **Zagrożenie (Z)**, jeśli na strategię W gracza I, gracz II odpowie strategią R;
- **Kara (K)**, jeśli obaj zastosują strategię R i spowoduje to konflikt.

Hierarchia preferencji gracza uwzględnia cztery elementy: współpracę, zwycięstwo, porażkę, konflikt. Ponadto, gry można podzielić na symetryczne, w których strony mają dokładnie takie same preferencje, oraz niesymetryczne, gdzie hierarchie preferencji są różne. Analizując gry, zwrócimy uwagę na *równowagę Nasha* oraz będziemy rozważać różne motywy postępowania graczy: kooperacji, indywidualistyczny, rywalizacji<sup>24</sup>.

#### Dwuosobowe gry współpracy

W grach współpracy obaj gracze najwyżej cenią nagrodę, stąd określamy je także jako „gry nagrody”. Mamy sześć takich gier: NPZK, NPKZ, NKZP, NKPZ, NZPK, NZKP, gdzie N, K, P, Z są symbolami, opisanymi powyżej.

A. Colman stwierdził, że jeśli obie strony rozpoczną od strategii współpracy, to od razu znajdą rozwiązanie i będą powtarzać swoje zachowanie<sup>25</sup>. Jeśli jednak jeden z graczy wybierze strategię R, czyli gra zakończy się (R, W) lub (W, R), to w następnej grze należy spodziewać się wyniku (R, R), a dalej (W, W).

<sup>22</sup> Strategia współpracy polega na szukaniu wspólnego porozumienia za cenę rezygnacji z własnych interesów, a rywalizacyjna na dążeniu do maksymalnej realizacji własnych interesów kosztem drugiej strony, czasem nawet za cenę porażki obu stron. Strategia współpracy jest określana również mianem strategii: kooperacyjnej, altruistycznej, miękkiej, gołębiej czy kobiecej, a strategia rywalizacyjna jest definiowana jako: niekooperacyjna, egoistyczna, konfliktowa, zdradziecka, twarda, jastrzębia czy męska.

<sup>23</sup> A. Rapoport, M. Guyer, D. Gordon, *The 2x2 Games*, Univ of Michigan Pr., Ann Arbor 1976; Z. L. Pietraś, *Decydowanie polityczne*, PWN, Warszawa 1998, s. 209 – 256.

<sup>24</sup> Por. Z. L. Pietraś, *Decydowanie polityczne*, PWN, Warszawa 1998, s. 209 – 256.

<sup>25</sup> A. Colman, *Game Theory and Experimental Games: The Study of Strategic Interaction*, Oxford-New York, Toronto-Sydney-Paris-Frankfurt 1982, s. 38 – 39.

## I. Gra „Harmonia interesów”

Gra „Harmonia interesów” jest grą symetryczną. Obaj gracze mają następującą hierarchię preferencji: współpraca, jednostronne zwycięstwo, jednostronna porażka, konflikt (NPZK-Nagroda, Pokusa, Zagrożenie, Kara).

**Tabela 11.15. Macierz gry „Harmonii interesów” (NPZK)**

		<b>Gracz II</b>	
		<b>W</b>	<b>R</b>
<b>Gracz I</b>	<b>W</b>	$(d, d)$	$(b, c)$
	<b>R</b>	$(c, b)$	$(a, a)$

$a < b < c < d$

Źródło: Opracowanie własne.

Równowagą Nasha jest tutaj para strategii (W,W). Jest to również rozwiązanie optymalne z punktu widzenia zarówno racjonalności indywidualistycznej, jak i kooperacyjnej. Para strategii (W,W) nie spełnia warunku racjonalności rywalizacyjnej. W przypadku, gdy gracz I jednostronnie złamie współpracę, aby osiągnąć przewagę nad drugą stroną, wybierając strategię R, a gracz II nadal zastosuje strategię W, to układ strategii (R,W) spełni wymogi racjonalności rywalizacyjnej dla gracza I, ale będzie sprzeczny zarówno z racjonalnością indywidualistyczną, jak i kooperacyjną. W takim przypadku, gracz II może zmienić strategię, co pociągnie za sobą układ strategii (R,R). Ponieważ daje to wynik nieracjonalny ze względu na każdy z motywów, w następnym kroku obie strony mogą odstąpić od swoich strategii rywalizacyjnych i wrócić do współpracy, osiągając punkt (WW). Możemy powiedzieć, że przy takim układzie preferencji obaj gracze są niejako „skazani na współpracę”.

Zauważmy, że jeśli jeden z graczy zobowiąże się, że zagra W, wtedy drugi gracz powinien wybrać również strategię W, co zapewnia maksymalną wypłatę obu graczom.

## II. Gra „Polowanie na jelenia”

Gra „Polowanie na jelenia” jest grą symetryczną. Obaj gracze mają następującą hierarchię preferencji: współpraca, jednostronne zwycięstwo, konflikt, jednostronna porażka (NPKZ-Nagroda, Pokusa, Kara, Zagrożenie).

**Tabela 11.16. Macierz gry „Polowanie na jelenia” (NPKZ)**

		<b>Gracz II</b>	
		W	R
<b>Gracz I</b>	W	$(d, d)$	$(a, c)$
	R	$(c, a)$	$(b, b)$

$a < b < c < d$

Źródło: Opracowanie własne.

Nazwa gry ukazuje dylemat polujących, czy wspólnie mają upolować jelenia, a potem go podzielić, czy też każdy sam ma polować na zająca. Przy czym zakłada się, że cały zając jest mniej wartościowy od połowy jelenia, ale do upolowania jelenia potrzebna jest współpraca obu myśliwych.

Równowagą Nasha są tutaj dwie pary strategii (W,W), (R,R). Rozwiązaniem optymalnym, z punktu widzenia racjonalności indywidualistycznej oraz kooperacyjnej, jest wybór przez obu graczy strategii współpracy (W,W). Para strategii (W,W) nie spełnia warunku racjonalności rywalizacyjnej. Wymóg racjonalności rywalizacyjnej dla gracza I spełnia układ strategii (R,W), a dla gracza drugiego układ strategii (W,R). Przy czym pokusa do zerwania współpracy jest jednak większa niż w grze „Harmonia interesów”.

Jeśli jeden z graczy zobowiąże się, że zagra W, wtedy drugi gracz powinien wybrać również strategię W, co zapewnia maksymalną wypłatę obu graczom.

Gra „Polowanie na jelenia” może mieć zastosowanie w negocjacjach pomiędzy dwiema firmami. Obie firmy uważają, że wzajemna współpraca jest dla nich najbardziej wartościowa, podpisanie umowy z inną firmą mniej wartościowe, a ostatecznym rozwiązaniem jest zerwanie rozmów. Najgorszy wynik uzyska strona, która była nastawiona na współpracę, ale została zdradzona przez oponenta. Siła pokusy zerwania rozmów będzie zależała od wartości funkcji użyteczności, odpowiadającej poszczególnym strategiom.

### III. Gra „Walka płci”

Gra „Walka płci” jest grą symetryczną. Obaj gracze mają następującą hierarchię preferencji: współpraca, konflikt, jednostronne zwycięstwo, jednostronna porażka (NPKPZ- Nagroda, Kara, Pokusa, Zagrożenie).

**Tabela 11.17. Macierz gry „Walka płci” (NPKPZ)**

		<b>Gracz II</b>	
		W	R
<b>Gracz I</b>	W	$(d, d)$	$(a, b)$
	R	$(b, a)$	$(c, c)$

$a < b < c < d$

Źródło: Opracowanie własne.

Gra ta jest często interpretowana w następujący sposób: mąż chce wybrać się na mecz piłkarski, a żona na koncert symfoniczny, ale oboje cenią wyjście wspólne. Układ strategii (W,W) oznacza wspólne wyjście z domu, przy czym dla jednego z małżonków jest to wybór optymalny, dla drugiego nieoptymalny, ale rekompensowany radością drugiego małżonka. Strategia rywalizacyjna R jednej ze stron doprowadza do sytuacji, gdy obaj małżonkowie zostają w domu (R,R), lub do sytuacji, gdy jeden ze współmałżonków wychodzi, a drugi pozostaje, czyli: (R,W), (W,R).

Równowagą Nasha są tutaj dwie pary strategii: (W,W), (R,R), czyli wspólne spędzenie czasu. Z punktu widzenia racjonalności kooperacyjnej oraz indywidualistycznej, rozwiązaniem optymalnym jest układ strategii (W,W). Para strategii (W,W) nie spełnia warunku racjonalności rywalizacyjnej. Wymóg racjonalności rywalizacyjnej dla gracza I spełnia układ strategii (R,W), natomiast dla gracza II układ strategii (W,R). Pokusa do jednostronnego zerwania współpracy jest mała. Strategia W jest ryzykowna, prowadzi bowiem do wyniku najlepszego lub najgorszego, w zależności od tego, co zrobi druga strona. Strategia R przynosi natomiast wyniki średnie.

W tej grze zobowiązanie jednego z graczy do wyboru strategii W prowadzi do układu strategii (W,W) zapewniającego obu graczom najwyższe wypłaty.

Gra może być ilustracją negocjacji prowadzonych przez dwie partie, której celem jest zawarcie koalicji. Najbardziej wartościowe jest utworzenie takiej koalicji (W,W), mniej wartościowe odstąpienie od koalicji przez obie strony oraz dalsze utrzymywanie dobrych stosunków, jeszcze mniej wartościowe jest jednostronne zerwanie negocjacji i utworzenie koalicji z innym partnerem, najgorszym rezultatem jest porzucenie przez partnera, gdy druga strona zawiera koalicję z inną partią.

#### IV. Gra „Kamikadze”

Gra „Kamikadze” jest grą symetryczną. Obaj gracze mają następującą hierarchię preferencji: współpraca, jednostronna porażka, konflikt, jednostronne zwycięstwo (NZKP- Nagroda, Zagrożenie, Kara, Pokusa).

**Tabela 11.18. Macierz gry „Kamikadze” (NZKP)**

		Gracz II	
		W	R
Gracz I	W	(d, d)	(c, a)
	R	(a, c)	(b, b)

$$a < b < c < d$$

Źródło: Opracowanie własne.

Nazwa gry pochodzi stąd, że w przypadku niepełnej lub fałszywej informacji strony mogą podjąć bardzo nieracjonalne decyzje. Równowagą Nasha, jak również punktem optymalnym, ze względu na racjonalność kooperacyjną oraz indywidualistyczną, jest para strategii (W,W). Zobowiązanie jednego z graczy do wyboru strategii W również prowadzi do układu strategii (W,W).

Warunek optymalności, ze względu na racjonalność rywalizacyjną, dla gracza I spełnia układ strategii (W,R), natomiast dla gracza drugiego układ strategii (R,W). Grę cechuje zupełny brak pokusy do zerwania współpracy. Jednostronne zerwanie współpracy spowoduje, że gracz stosujący strategię W uzyska wynik bardziej racjonalny w kategoriach rywalizacyjnych, a dla stosującego strategię R nastąpi znaczne pogorszenie wyniku indywidualistycznego. Jednak taka zmiana może nastąpić tylko w wyniku złego odczytania gry i potraktowania jej jako „gry pokusy”. W negocjacjach można zaobserwować skutki takiej mispercepcji, polegające na wyborze strategii nieracjonalnych ze wszystkich punktów widzenia, a mimo to stosowanych. Gra bowiem odbywa się w świadomości jego uczestników, ponadto na decyzje wpływają również emocje.

### Dwuosobowe gry pokusy

W grach pokusy najwyższą wartością jest pokusa. Mamy sześć takich gier: PNZK, PNKZ, PKNZ, PKNZ, PZNK, PNZK.

#### I. Gra „Tchórz”

Gra „Tchórz” jest grą symetryczną. Obaj gracze mają następującą hierarchię preferencji: jednostronne zwycięstwo, współpraca, jednostronna porażka, konflikt (PNZK-Pokusa, Nagroda, Zagrożenie, Kara).

**Tabela 11.19. Macierz gry „Tchórz” (PNZK)**

		Gracz II	
		W	R
Gracz I	W	$(c, c)$	$(b, d)$
	R	$(d, b)$	$(a, a)$

$a < b < c < d$

Źródło: Opracowanie własne.

Nazwa odnosi się do sytuacji, gdy dwa samochody pędzą naprzeciwko siebie, a kierowcy mogą wybrać współpracę, skręcając w bok, ratując życie, ale tracąc prestiż albo rywalizację, czyli jadąc prosto, licząc na to, że druga strona ustąpi. Jeśli obaj kierowcy będą jechali prosto, to skończy się dla nich śmiercią lub kale-

twem<sup>26</sup>. Zatem w grze „Tchórz” nie ma nagrody za współpracę, występuje pokusa jej zerwania, ale jednocześnie jest wysoka kara za jej brak. Strategia R prowadzi do wyniku najlepszego lub najgorszego, w zależności od strategii wybranej przez drugą stronę.

Równowagę Nasha tworzą pary strategii: (W,R) oraz (R,W). Najlepszą odpowiedzią na strategię współpracy W drugiej strony jest strategia rywalizacji R, i odwrotnie, najlepszą odpowiedzią na strategię rywalizacji R jest strategia współpracy W. Strony, rozumując w ten sposób, mogą starać się wymusić ustępstwo przeciwnika, co w rezultacie może doprowadzić do układu strategii (RR). Z punktu widzenia racjonalności kooperacyjnej, mamy trzy pary strategii optymalnych: (W,W), (W,R), (R,W), gdy  $2c = b + d$ , jedną parę strategii optymalnych (W,W), gdy  $2c > b + d$  oraz dwie pary strategii: (W,R), (R,W), gdy  $2c < b + d$ . Warunek zarówno racjonalności rywalizacyjnej, jak i indywidualistycznej dla I gracza spełnia układ strategii (R,W), a dla II gracza (W,R).

W sytuacjach negocjacji dylemat ten sprowadza się do wyboru „zwycięstwo” albo „śmierć”.<sup>27</sup> Należy zwrócić uwagę, że gra nie pozwala na podejmowanie decyzji i działań w pełni racjonalnych, ze względu na nieracjonalność samej sytuacji decyzyjnej. Może stanowić prototypową sytuację eskalacji konfliktu. Obstawianie obu graczy przy strategiach, które prowadziłyby do najlepszego dla nich wyniku, gdy oponent zachowuje się racjonalnie i ustępuje, może prowadzić do rozwiązania gorszego dla obu graczy, czyli (R,R). Należy unikać takich gier.

W grze „Tchórz”, opisanej za pomocą tabeli 11.19., gracz I może zobowiązać się, że zagra R. Wtedy gracz II, aby otrzymać maksymalną, możliwą wygraną, powinien wybrać strategię W, co prowadzi do wyniku, który zapewnia maksymalną wypłatę I graczowi. Podobnie, jeśli gracz II zobowiąże się, że zagra R, to odpowiedzią gracza I, zapewniającą mu maksymalną wygraną w tej sytuacji, ale jednocześnie maksymalną wygraną drugiej stronie, będzie wybór strategii W. Zauważmy, że pomiędzy zobowiązaniami graczy występuje konflikt. Jeśli bowiem obie strony złożą jednocześnie swoje zobowiązania i wywiążą się z nich, to wynik gry będzie najgorszy dla obu. Zatem każda ze stron chciałaby jako pierwsza złożyć zobowiązanie, które byłoby potraktowane poważnie przez oponenta. Jedną z możliwości niedopuszczenia do konfliktu zobowiązań jest propozycja T. Schellinga złożenia zobowiązania z jednoczesnym zablokowaniem komunikacji i niedopuszczeniem drugiej strony do złożenia swojego zobowiązania.

---

<sup>26</sup> Również używa się określenia gra „Kurczak”. W slangu amerykańskim „kurczak” (*chicken*) oznacza tchórze. Taka osoba zachowywała życie, ale traciła szacunek innych.

<sup>27</sup> W literaturze przedmiotu można znaleźć szereg sytuacji politycznych, które miały strukturę gry „Kurczaka”. Przykładem może być analiza stosunków amerykańsko-radzieckich w 1962 roku, w związku z raketowym kryzysem kubańskim. Por. Z. L. Pietraś, *Decydowanie polityczne*, PWN, Warszawa 1998, s. 226.

## II. Gra „Dylemat więźnia”

Gra „Dylemat więźnia”<sup>28</sup> jest grą symetryczną. Obaj gracze mają następującą hierarchię preferencji: jednostronne zwycięstwo, współpraca, konflikt, jednostronna porażka (PNKZ- Pokusa, Nagroda, Kara, Zagrożenie).

**Tabela 11.20. Macierz gry „Dylemat więźnia” (PNKZ)**

		Gracz II	
		W	R
Gracz I	W	$(c, c)$	$(a, d)$
	R	$(d, a)$	$(b, b)$

$a < b < c < d$

Źródło: Opracowanie własne.

Nazwa gry pochodzi od sytuacji, gdy prokurator wzywa dwóch podejrzanych o wspólne popełnienie przestępstwa. Jeżeli żaden z nich nie przyzna się do winy, to obaj zostaną skazani na niski wyrok za drobne przestępstwa, które można im udowodnić<sup>29</sup>. Jeśli jeden z nich pójdzie na współpracę z prokuratorem i przyzna się, zostanie zwolniony, a drugi podejrzany dostanie duży wyrok. Jeśli obaj przyznają się, to otrzymają średni wyrok. W porównaniu z „Dylematem tchórze” zakres współpracy jest szerszy, gra ma mniej rywalizacyjny charakter, ale brak zaufania może powodować ostry rozwój konfliktu. Najbardziej racjonalnym zachowaniem byłoby nieprzyznawanie się przez żadnego podejrzanego.

Równowagą Nasha jest para strategii (R,R), odpowiadająca przyznaniu się obu, choć najbardziej racjonalnym rozwiązaniem dla obu stron jest wybór strategii (WW). Badania „Dylematu więźnia” pokazują, że najczęściej są wybierane strategie rywalizacyjne<sup>30</sup>. Przy czym wybór strategii jest uzależniony od: struktury wypłat macierzy gry, nastawienia psychicznego, informacji o liczbie powtórzeń gry.

„Dylemat więźnia” jest najczęściej badaną i wykorzystywaną grą w naukach ekonomicznych i społecznych. Zainteresowanie tą grą wynika z faktu, że o jej rozwiązaniu decydują dwa rodzaje racjonalności: egoistyczna (indywidualistycz-

<sup>28</sup> W 1950 roku M. Dreshera i M. Flood z RAND Corporation wymyślili grę o sumie niezerowej, posiadającą jeden punkt równowagi Nasha, który nie jest optymalny w sensie Pareto. Później A. W. Tucker uzupełnił tę grę historyjką, od której wzięła swoją nazwę „Dylemat więźnia”.

<sup>29</sup> Czasem zakłada się również, że  $2c > a + b$ , co oznacza, że suma „uniewinniń” powinna być większa od sumy pełnego wymiaru kary i „zachęty do zdrady”.

<sup>30</sup> Por.: T. Burns, L. Meeker, *Structural Properties and Resolutions of the Prisoner's Dilemma Game*, [in:] A. Rapoport (ed.), *Game Theory as the Conflict Resolution*, Dordrecht-Holland, Reidel 1974; J. Harsanyi, *Game Theory and the Analysis of International Conflict*, [in:] J. S. Rosenau (ed.), *International Politics and Foreign Policy*, Free Press, New York 1969, s. 376 – 377; J. Koziellecki, *Konflikt, teoria gier i psychologia*, PWN, Warszawa 1970, s. 58 – 58; Z. L. Pietraś, *Decydowanie polityczne*, PWN, Warszawa 1998, s. 229 – 249; P.D. Straffin, *Teoria gier*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2001, s. 94 – 105, s. 178 – 190.



na lub rywalizacyjna) oraz altruistyczna (kooperacyjna i prospołeczna). Gracze, postępując zgodnie z racjonalnością indywidualistyczną, doprowadzają przez wybór układu strategii (R,R) do najmniej korzystnego rezultatu, natomiast postępowanie, zgodnie z zasadą racjonalności społecznej, prowadzi do układu strategii (W,W), czyli wyniku najlepszego z możliwych.

Zauważmy również, że w tej grze nie da się sformułować żadnej groźby, niezależnie od wyboru jednego z graczy drugiemu z nich opłaca się stosować strategię *gorszą* dla oponenta. Zatem żaden z graczy nie może grozić drugiej stronie. W tej grze pozytywny skutek może odnieść natomiast obietnica. Gracz I może zastosować wobec gracza II obietnicę *Jeśli zagrasz W, to ja zagram W*. W sytuacji, gdy druga strona uwierzy w obietnicę, to wynikiem gry będzie  $(c, c)$ , a więc zyskają obie strony.

Konflikt między racjonalnością indywidualną i społeczną w „Dylemacie więźnia” zachęcił wielu badaczy do poszukiwania argumentów uzasadniających wybór strategii współpracy. Rozpatrując dylemat więźnia z punktu widzenia konfliktu między racjonalnością indywidualną a społeczną, R. Luce i H. Raiffa stwierdzają wręcz, że gry tego typu powinny być zabronione<sup>31</sup>. Podobnie J. Harsanyi uważa, że należy powstrzymać się od udziału w tego typu sytuacjach konfliktowych<sup>32</sup>. T. Burns, L. Meeker sugerują zmianę postaw graczy tak, aby były preferowane reguły racjonalności społecznej<sup>33</sup>. Inne możliwe rozwiązania to przykładowo: ustanowienie władzy lub stosunków dominacji między graczami, zmiana macierzy gry, łapówki.

Analizowano również sytuacje, gdy gra jest rozgrywana wielokrotnie. Najbardziej popularną strategią jest *Wet za Wet (Tit-for-Tat)*, która polega na tym, że w pierwszym ruchu stosujemy strategię W, a następnie powtarzamy strategię drugiej strony z poprzedniego ruchu. Inne analizowane strategie to<sup>34</sup>:

- *zawsze W*, czyli zawsze stosujemy strategię W;
- *zawsze R*, czyli zawsze stosujemy strategię R;
- *Wet za dwa Wety (Tit for two Tats)*, czyli stosowanie strategii R dopiero po zastosowaniu dwukrotnym strategii R przez partnera;
- *Tat-forTit*, gdzie w pierwszym ruchu stosujemy strategię R, a następnie powtarzamy strategię drugiej strony.

Przykładem zastosowania „Dylematu więźnia” może być sytuacja konkurujących ze sobą sklepów. Właściciele muszą zdecydować, czy obniżyć ceny. Jeśli ja obniżę ceny, a konkurencyjny sklep nie obniży ceny, przyciągnie to klientów

<sup>31</sup> R. Luce, H. Raiffa, *Gry i Decyzje*, PWN, Warszawa 1964, s. 97.

<sup>32</sup> J. Harsanyi, *Game Theory and the Analysis of International Conflict*, [in:] J.S. Rosenau (ed.), *International Politics and Foreign Policy*, Free Press, New York, 1969, s. 376 – 377.

<sup>33</sup> T. Burns, L. Meeker, *Structural Properties and Resolutions of the Prisoner's Dilemma Game*, [in:] A. Rapoport (ed.), *Game Theory as the Conflict Resolution*, Dordrecht-Holland, Reidel, 1974, s. 40 – 50.

<sup>34</sup> Por.: P. D. Straffin, *Teoria gier*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2001, s. 96 – 103.

do mojego sklepu. Jeśli konkurencyjny sklep obniży ceny, należy również obniżyć ceny, żeby nie stracić klientów. W sytuacji, gdy oba sklepy obniżą ceny, oba będą miały mniejsze zyski, niż gdyby ceny były na poprzednim poziomie. Innym klasycznym już zastosowaniem jest analiza procesu rozbrojenia, stosunków międzypartyjnych czy też korupcji i rozpadu systemu partyjnego<sup>35</sup>.

### III. Gra „Lider”

Gra Lider jest grą symetryczną. Obaj gracze mają następującą hierarchię preferencji: jednostronne zwycięstwo, jednostronna porażka, współpraca, konflikt (PZNK- Pokusa, Zagrożenie, Nagroda, Kara).

**Tabela 11.21. Macierz gry „Lider” (PZNK)**

		Gracz II	
		W	R
Gracz I	W	$(b, b)$	$(c, d)$
	R	$(d, c)$	$(a, a)$

$a < b < c < d$

Źródło: Opracowanie własne.

Równowagą Nasha są pary strategii: (R,W), (W,R). Rywalizacja obu stron prowadzi do wysokiej przegranej, podobnie wartość współpracy jest dość niska. Optymalnym rozwiązaniem jest podporządkowanie jednej strony drugiej, przy czym przegrywający gracz dostaje wysoką wypłatę. Wymóg racjonalności rywalizacyjnej dla gracza I spełnia układ strategii: (R,W), a dla gracza II układ strategii (W,R). Najwyższa wartość wypłat odpowiada układowi strategii (R,W), (W,R), które spełniają wymóg racjonalności kooperacyjnej. Stosowanie strategii R jest ryzykowne, ponieważ może przynieść wynik najlepszy lub najgorszy. Z punktu widzenia racjonalności indywidualistycznej i rywalizacyjnej, najlepiej być liderem. Ponieważ gra jest symetryczna, problem polega na ustaleniu, kto zostanie tym liderem. Ustalenie lidera może być dokonane za pośrednictwem „wypłat ubocznych” lub być związane z rozwiązywaniem innych gier.

### IV. Gra „Bohater”

Gra „Bohater” jest grą symetryczną. Obaj gracze mają następującą hierarchię preferencji: jednostronne zwycięstwo, jednostronna porażka, konflikt, współpraca (PZKN- Pokusa, Zagrożenie, Kara, Nagroda).

<sup>35</sup> Por.: Z. L. Pietraś, *Decydowanie polityczne*, PWN, Warszawa 1998, s. 234 – 236.

Tabela 11.22. Macierz gry „Bohater” (PZKN)

		Gracz II	
		W	R
Gracz I	W	$(a, a)$	$(c, d)$
	R	$(d, c)$	$(b, b)$

$a < b < c < d$

Źródło: Opracowanie własne.

Równowagą Nasha są pary strategii: (W,R), (R,W). Zarówno współpraca, jak i rywalizacja obu stron prowadzi do niekorzystnego rezultatu. Szansa na zastosowanie współpracy jest tu znikoma. Z punktu widzenia racjonalności kooperacyjnej, najwyższą wartość mają pary strategii: (R,W) oraz (W,R). Najlepszym rozwiązaniem jest stosowanie przez jednego z graczy strategii rywalizacyjnej R, a drugiego współpracy W.

#### V. Gra „Pat”

Gra „Pat” jest grą symetryczną. Obaj gracze mają następującą hierarchię preferencji: jednostronne zwycięstwo, konflikt, współpraca, jednostronna porażka (PKNZ – Pokusa, Kara, Nagroda Zagrożenie).

Tabela 11.23. Macierz gry „Pat” (PKNZ)

		Gracz II	
		W	R
Gracz I	W	$(b, b)$	$(a, d)$
	R	$(d, a)$	$(c, c)$

$a < b < c < d$

Źródło: Opracowanie własne.

Równowagą Nasha jest para strategii (R,R). Wymóg racjonalności kooperacyjnej spełnia układ strategii (R,R), gdy  $2c > d + a$ , pary (R,W), (W,R), gdy  $2c < d + a$  oraz (R,R), (R,W), (W,R), gdy  $2c = d + a$ . Jeśli  $2c > d + a$ , to cechą tej gry jest dominacja strategii R nad strategią W. Strategia R przynosi wyniki najlepsze, podczas gdy strategia W wyniki najgorsze. Jeśli gracz jednostronnie zastosuje strategię W, ukaże siebie, a nagrodzi drugą stronę. Gracze w tej sytuacji są skazani na konfrontację.

## VI. Gra „Impas”

Gra „Impas” jest grą symetryczną. Obaj gracze mają następującą hierarchię preferencji: jednostronne zwycięstwo, współpraca, jednostronna porażka, konflikt (PNZK- Pokusa, Nagroda, Zagrożenie, Kara).

**Tabela 11.24. Macierz gry „Impas” (PNZK)**

		Gracz II	
		W	R
Gracz I	W	$(a, a)$	$(b, d)$
	R	$(d, b)$	$(c, c)$

$a < b < c < d$

Źródło: Opracowanie własne.

Podobnie jak w przypadku gry „Pat”, tylko dobre rezultaty przynosi konfrontacja. Równowagą Nasha jest para strategii (R,R). Z punktu widzenia racjonalności kooperacyjnej, wartościowe mogą być również (W,R) oraz (R,W). Współpraca jest mniej opłacalna niż w grze „Pat”. Przejście z (R,R) do (R,W) lub (W,R) jest bardziej możliwe niż w grze „Pat”. Jednak takie zachowanie nie byłoby racjonalne z żadnego punktu widzenia. Szansa na współpracę jest mała. Strategie rywalizacyjne przynoszą najlepsze rezultaty, a współpracy najgorsze.

Rozważane były tylko gry, w których strony posiadają jednakową hierarchię preferencji. W rzeczywistości każda ze stron może posiadać inną hierarchię preferencji. W literaturze przedmiotu badane są przykłady takich gier. L.Caderman twierdził, że gracz o hierarchii typu „Harmonia” osiągnie sukcesy z „Jeleniem”, ale przegra z „Tchórzem”, „Więźniem” i „Impasem”. Gracz o preferencjach typu „Jeleń” wywoła wojnę z „Więźniem” czy „Impasem”<sup>36</sup>.

<sup>36</sup> Por.: L. Caderman, *Unpacking the National Interest: An Analysis of Preference Aggregation in Ordinal Games*, [in:] *Game Theory and International Relations. Candidate Images in Presidential Elections*, Westport-London 1995, s. 64 – 68.

## Rozdział 12.

# MODELE PRZETARGU

### Z tego rozdziału dowiesz się:

- Co oznacza przetarg w teorii gier?
- Na czym polega podejście aksjomatyczne do problemu przetargu?
- Na czym polega podejście strategiczne do problemu przetargu?
- Co nazywamy rozwiązaniem Nasha?
- Jakie własności ma rozwiązanie Nasha?
- Co nazywamy rozwiązaniem Raiffy-Kalai\_Smorodinskiego?
- Jakie własności ma rozwiązanie egalitarne?
- Jakie własności ma rozwiązanie użyteczności?
- Na czym polega koncepcja przetargu Rubinsteina?

### 12.1. Uwagi wstępne

W teorii gier przetarg (*bargaining*) oznacza sytuację poszukiwania porozumienia przez dwie strony lub więcej stron w sprawie podziału pewnego dobra, które może być dobrem materialnym lub niematerialnym, a rozwiązaniem problemu przetargu jest wyznaczenie tego podziału. Zakłada się przy tym, że możliwe wyniki podziału są korzystniejsze niż brak porozumienia. W pracy są analizowane jedynie dwuosobowe modele przetargu<sup>1</sup>. W literaturze przedmiotu wyróżnia się dwa odmienne podejścia stosowane do problemu przetargu: aksjomatyczne (statyczne) oraz strategiczne (dynamiczne)<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Niektóre z rezultatów otrzymanych dla gier dwuosobowych mogą być uogólnione na przypadek przetargów wielostronnych, ale są również budowane modele uwzględniające specyfikę negocjacji wielostronnych, np. tworzenie koalicji.

<sup>2</sup> Ciekawe i wyczerpujące omówienie modeli przetargu zawierają prace: W. Thompson *Cooperative models of bargaining*, [in:] R. J. Aumann, S. Hart (eds.), *Handbook of game theory with economic applications*, Tom II, Elsevier, Amsterdam 1994, s. 1237 – 1283; K. Binmore, *Fun and Games. A text on Game theory*, D. C. Heath and Company 1992; W. J. Friedman, *Game theory with applications to economics*, Oxford University Press, Oxford 1990; R. B. Myerson, *Game theory. Analysis of conflict*, Harvard University Press, Harvard 1991; M. J. Osborne, A. Rubinstein, *Bargaining and Markets*, Academic Press, Inc, 1990; w języku polskim: E. Roszkowska, *Modelowanie procesów decyzyjnych oraz negocjacji za pomocą kompleksów regul*, Wydawnictwo UwB, Białystok 2007, s. 219 – 250; A. Rusi-

W podejściu aksjomatycznym, którego twórcą jest John Nash, nie rozważa się zasad przebiegu procesu negocjacji, a główna uwaga jest skupiona na samym wyniku podziału dobra. Nash postulował pewne własności rozwiązania, a następnie badał ich istnienie. Oprócz rozwiązania Nasha, powstały inne propozycje rozwiązań przetargowych, z których zaprezentujemy ważniejsze z nich: rozwiązanie Raiffy-Kalai-Smorodinskiego, egalitarne, utylitarne.

W podejściu strategicznym, zaproponowanym przez Rubinsteina, jest istotny sposób dochodzenia do porozumienia, czyli zasady regulujące sam proces negocjacji. W takim ujęciu przetarg jest przedstawiany jako gra niekooperacyjna w postaci ekstensywnej, a rozwiązań przetargu poszukuje się wśród rozwiązań gry. Ponieważ gry tego typu mają nieskończenie wiele równowag Nasha, Rubinstein wyznaczał tzw. równowagi doskonałe. Dynamiczne modele przetargowe Rubinsteina są cennym uzupełnieniem statycznych modeli Nasha. W literaturze przedmiotu można obecnie spotkać wiele modeli przetargów nawiązujących do tej koncepcji przetargu.

W praktyce modelowanie przetargu wymaga połączenia obu podejść: dynamicznego oraz statycznego. Potrzebne jest zachowanie odpowiedniej równowagi pomiędzy analizą samego procesu negocjacji a analizą możliwych wyników. Bada się związki zachodzące między równowagami doskonałymi w grze strategicznej oraz rozwiązaniami w odpowiadającej jej grze przetargu.

## 12.2. Aksjomatyczne podejście do zagadnienia przetargu

**Problem przetargu.** Rozważamy dwa podmioty, które dysponują wstępną „wiązką towarów” oraz przystępują do rozmów, celem dokonania ich wymiany. Łączny podział „wiązki towarów” przyniesionych przez strony nazwiemy transakcją. Transakcja dochodzi do skutku wtedy i tylko wtedy, gdy każda ze stron ją zaakceptuje. Zbiór wszystkich możliwych transakcji, które mogą gracze zawrzeć, oznaczmy przez  $A$ , a przez  $D$  sytuację, gdy transakcja nie dochodzi do skutku. Niech  $u_i : A \cup \{D\} \rightarrow \mathfrak{R}$  będzie funkcją użyteczności  $i$  – tego gracza, gdzie  $i = 1, 2$ . Każdemu porozumieniu  $a \in A$  przyporządkowujemy parę użyteczności  $u = (u_1(a), u_2(a))$ , a sytuacji braku porozumienia parę  $d = (u_1(D), u_2(D))$ . Zbiór wszystkich możliwych par użyteczności, które mogą być otrzymane w wyniku targowania, nazywanych *zbiorem wypłat (rozwiązań) dopuszczalnych*, ma postać:

$$U = \{(u_1(a), u_2(a)) : \text{gdzie } a \in A\} \cup \{(u_1(D), u_2(D))\}.$$

---

nowska, *Przetarg*, [w:] H. Sosnowska (red.), *Grupowe podejmowanie decyzji. Elementy teorii. Przykłady zastosowań*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 1999, s. 139 – 156; A. Rusinowska, *Zagadnienie przetargowe ze zmiennymi w czasie preferencjami graczy*, „Roczniki Kolegium Analiz Ekonomicznych”, zeszyt 6, 1998, s. 74 – 87.

Dowolna transakcja może być w ten sposób przedstawiona jako punkt na płaszczyźnie  $\mathbf{u} = (u_1, u_2) \in U \subseteq \mathfrak{R}^2$ . Punkt  $\mathbf{d} = (d_1, d_2)$  nazywamy *punktem status quo* lub *stałym punktem groźby*, a wartości  $d_1, d_2$  interpretujemy jako użyteczności odpowiednio gracza pierwszego oraz drugiego, gdyby transakcja nie doszła do skutku. Zakładamy ponadto, że zbiór  $U$  jest ograniczony, domknięty i wypukły. Zakładamy również, że istnieje pewien układ preferowany przez obu graczy bardziej niż brak porozumienia, tzn. istnieje  $\mathbf{u} = (u_1, u_2) \in U \subseteq \mathfrak{R}^2$  takie, że  $\mathbf{u} > \mathbf{d}$ , czyli  $u_1 > d_1$  oraz  $u_2 > d_2$ <sup>3</sup>. To założenie zapewnia, że gracze mają wzajemny interes w przystąpieniu do przetargu.

**Pojęcie przetargu.** Dwuosobowym przetargiem (grą targu) nazywamy parę  $(U, \mathbf{d})$ , gdzie  $U \subseteq \mathfrak{R}^2$  jest ograniczonym, wypukłym i domkniętym zbiorem,  $\mathbf{d} = (d_1, d_2) \in U$  oraz  $U$  zawiera, co najmniej, jeden punkt  $\mathbf{u} = (u_1, u_2)$  taki, że  $\mathbf{u} > \mathbf{d}$ .

Zbiór wszystkich dwuosobowych przetargów oznaczymy przez  $\mathbf{P}$ .

Zarówno ogólna koncepcja, jak i pierwsza propozycja schematu arbitrażowego pochodzi od Johna Nasha. J. Nash założył, że w sytuacjach konfliktowych gracze są skłonni powierzyć swój problem do rozstrzygnięcia bezstronnemu arbitrowi, który zasugeruje jedno rozwiązanie<sup>4</sup>. Rolę arbitra powinna spełniać dokładnie określona reguła, czyli funkcja  $\varphi$ , która każdemu problemowi przetargu  $(U, \mathbf{d})$  przypisuje jedną wypłatę  $(\varphi_1(U, \mathbf{d}), \varphi_2(U, \mathbf{d}))$  ze zbioru  $U$ , tzn.  $\varphi(U, \mathbf{d}) = (\varphi_1(U, \mathbf{d}), \varphi_2(U, \mathbf{d}))$ . Tak określoną funkcję  $\varphi$  nazwiemy *schematem arbitrażowym*, a wypłatę będziemy interpretować jako *arbitrażowe* bądź *kompromisowe rozwiązanie gry*.

Warunki nałożone na funkcję  $\varphi$  mogą zależeć od pozycji przetargowej stron, przyjętych przez strony „zasad sprawiedliwego podziału”, związanych np.: z normami, uwarunkowaniami społecznymi, prawnymi czy kulturowymi. Duży wpływ na rozwiązanie mogą mieć również cechy osobiste i zdolności przetargowe obydwu graczy. Idealną sytuacją jest istnienie jednego schematu arbitrażowego. Jednak może się również okazać, że nie istnieje żaden schemat arbitrażowy spełniający wszystkie wymagania stron lub też wiele takich schematów.

<sup>3</sup> Niech  $\mathbf{u} = (u_1, u_2), \mathbf{v} = (v_1, v_2) \in U \subseteq \mathfrak{R}^2$ . Przyjmujemy następujące oznaczenia:

- $\mathbf{u} \geq \mathbf{v}$  wtedy i tylko wtedy, gdy  $u_1 \geq u_2, v_1 \geq v_2$ ;
- $\mathbf{u} > \mathbf{v}$  wtedy i tylko wtedy, gdy  $u_1 > u_2, v_1 > v_2$ ;
- $\mathbf{u} = \mathbf{v}$  wtedy i tylko wtedy, gdy  $u_1 = u_2, v_1 = v_2$ .

<sup>4</sup> Por.: J. Nash, *The bargaining problem*, „Econometrica”, (18), 1950, s. 155 – 162.

**Model przetargu Nasha ze stałym punktem groźby**<sup>5</sup>. W swojej, słynnej już, pracy John Nash zdefiniował aksjomaty, które, według niego, powinny być spełnione przez schemat arbitrażowy  $\varphi$ .

Niech  $(U, \mathbf{d}) \in \mathbf{P}$  będzie dwuosobowym przetargiem oraz niech  $\varphi$  oznacza schemat arbitrażowy przyporządkowujący  $(U, \mathbf{d}) \in \mathbf{P}$  jego rozwiązanie przetargowe  $(U, \mathbf{d}) \in \mathbf{P}$ , gdzie  $\varphi(U, \mathbf{d}) = (\varphi_1(U, \mathbf{d}), \varphi_2(U, \mathbf{d}))$ . Aksjomaty Nasha są następujące:

**A1. Optymalność w sensie Pareto.** Jeśli  $u \in U$  oraz  $u \geq \varphi(U, \mathbf{d})$ , to  $u = \varphi(U, \mathbf{d})$  dla dowolnego  $(U, \mathbf{d}) \in \mathbf{P}$ .

**A2. Indywidualna racjonalność.**  $\varphi(U, \mathbf{d}) \geq \mathbf{d}$  dla dowolnego  $(U, \mathbf{d}) \in \mathbf{P}$ .

**A3. Niezależność od nieistotnych możliwości.** Niech  $(U, \mathbf{d}), (V, \mathbf{d}) \in \mathbf{P}$ . Jeśli  $V \subset U$  oraz  $\varphi(U, \mathbf{d}) \in V \subset U$ , to  $\varphi(U, \mathbf{d}) = \varphi(V, \mathbf{d})$ .

**A4. Niezależność od przekształceń liniowych.** Niech  $(U, \mathbf{d}), (V, \mathbf{d}) \in \mathbf{P}$ . Załóżmy, że  $V$  powstaje z  $U$  przez przekształcenie liniowe:

$$\mathbf{u}' = (u'_1, u'_2) = (a_1 u_1 + b_1, a_2 u_2 + b_2), \text{ gdzie } a_1, a_2 > 0, b_1, b_2 \in \mathfrak{R}.$$

Jeśli  $\varphi(U, \mathbf{d}) = (\varphi_1(U, \mathbf{d}), \varphi_2(U, \mathbf{d}))$ , to  $\varphi(V, \mathbf{d}) = (\varphi_1(V, \mathbf{d}), \varphi_2(V, \mathbf{d}))$ , gdzie

$$\varphi_1(V, \mathbf{d}') = a_1 \varphi_1(U, \mathbf{d}) + b_1, \quad \varphi_2(V, \mathbf{d}') = a_2 \varphi_2(U, \mathbf{d}) + b_2$$

oraz  $\mathbf{d}' = (d'_1, d'_2) = (a_1 d_1 + b_1, a_2 d_2 + b_2)$ .

**A5. Symetria.** Niech  $(U, \mathbf{d}) \in \mathbf{P}$ . Załóżmy, że  $d_1 = d_2$  oraz  $U$  spełnia warunek:

$$(u_1, u_2) \in U \text{ wtedy i tylko wtedy, gdy } (u_2, u_1) \in U.$$

Jeśli  $\varphi(U, \mathbf{d}) = (\varphi_1(U, \mathbf{d}), \varphi_2(U, \mathbf{d}))$ , to  $\varphi_1(U, \mathbf{d}) = \varphi_2(U, \mathbf{d})$ .

Optymalność w sensie Pareto oznacza, że nie może istnieć inne rozwiązanie dopuszczalne, lepsze od rozwiązania przetargowego. Aksjomat A2. oznacza, że rozwiązanie przetargowe powinno być, co najmniej, tak dobre jak *status quo*. Aksjomat A3. oznacza, że jeśli zbiór rozwiązań dopuszczalnych wyjściowego problemu przetargu zostaje powiększony o pewne dopuszczalne transakcje, ale w taki sposób, że *status quo* nie zostaje zmienione, to wtedy rozwiązanie nowej gry targu będzie niezmienione albo stanie się nim jedna z nowych transakcji. Rozwiązaniem nowej gry targu nie może być żadna transakcja z wyjściowego zbioru dopuszczalnych transakcji. Aksjomat A4. zakłada możliwość liniowych transformacji funkcji użyteczności. Z aksjomatu A5. wynika, że jeśli gracze mają symetryczne role, to rozwiązanie przetargowe powinno dawać obydwu graczom równe wypłaty użyteczności, przy założeniu, że użyteczność jest mierzona w jednostkach, które uczyniły grę symetryczną.

<sup>5</sup> Por.: J. Nash, *The bargaining problem*, „Econometrica”, (18) 1950, s. 155 – 162.



J. Nash udowodnił, że istnieje tylko jedno rozwiązanie przetargowe spełniające aksjomaty A1. – A5. Rozwiązaniem Nasha jest funkcja przyporządkowująca każdemu problemowi przetargowemu parę użyteczności, która maksymalizuje iloczyn zysków graczy w stosunku do braku porozumienia.

**Rozwiązanie Nasha.** Rozwiązanie Nasha problemu przetargu  $(U, d) \in P$  oznacza się jako  $\mathbf{u}^N = (u_1^N, u_2^N) \in U$ , przy czym spełniony jest warunek:

$$(u_1^N - d_1)(u_2^N - d_2) = \max_{\substack{(u_1, u_2) \in U \\ u_1 > d_1, u_2 > d_2}} (u_1 - d_1)(u_2 - d_2).$$

W modelu przetargu Nasha stan rzeczy jest idealizowany przez przyjęcie określonych założeń, co pociąga szereg ograniczeń jego stosowalności w praktyce. Stąd też model Nasha został poddany wnikliwej krytyce, przy czym zastrzeżenia dotyczyły zarówno ogólnych założeń modelu niektórych aksjomatów oraz koncepcji samego rozwiązania. Owe krytyczne uwagi zaowocowały powstaniem szeregu schematów arbitrażowych bazujących na innych aksjomatach, modyfikacjach wyjściowego modelu Nasha czy wreszcie odmiennych koncepcjach modeli targu. Jednym z podstawowych założeń teorii gier, w tym również modelu targu, jest znajomość przez obu graczy reguł gry, funkcji użyteczności swojej i partnera, co w praktycznych negocjacjach nie jest zadaniem prostym. Zazwyczaj preferencje gracza są znane drugiej stronie jedynie częściowo, mogą być także ukrywane lub fałszowane. Ważnym elementem jest wyznaczenie punktu *status quo*, co może być również elementem innej gry poprzedzającej targowanie się. Rozbudowaną wersję własnego schematu, uwzględniającą stosowanie gróźb, podał Nash w pracy<sup>6</sup>.

Aksjomaty Nasha, mimo że wyrażają pewne rozsądne warunki, jakie powinna spełniać każda funkcja arbitrażu, były również poddawane krytyce. Najmniej dyskusyjne wydają się jedynie aksjomaty: A1., A2. Chociaż, jak pokazują badania empiryczne, zdarza się, że negocjacje kończą się brakiem porozumienia, pomimo istnienia rozwiązania lepszego niż *status quo*, lub też rozwiązaniem, które nie jest optymalne w sensie Pareto. Jednym z powodów takiej sytuacji może być np. ukrywanie przez strony swoich prawdziwych użyteczności.

Niektórzy autorzy zwracają uwagę na ograniczoność stosowalności modelu przez przyjęcie aksjomatu A4., który nie pozwala na porównywanie międzyosobowe użyteczności, podczas gdy w wielu negocjacjach takie porównania mają miejsce. Odrzucenie aksjomatu A4. prowadzi do koncepcji rozwiązania egalitarnego oraz utylitarnego<sup>7</sup>.

Aksjomat A5. można zaakceptować, gdy przetarg odbywa się między „równymi” jednostkami. Jest często trudny do przyjęcia, gdy w grę wchodzi „nie-

<sup>6</sup> Por.: Nash J., *Two-Persons Cooperative Games*, „Econometrica”, (21), 1953, s. 128 – 140.

<sup>7</sup> Por.: W. Thompson, *A class of solutions to bargaining problems*, „Journal of Economic Theory”, Vol. 25, 1981, s. 431 – 441; R.B. Myerson, *Game theory. Analysis of conflict*, Harvard University Press, Harvard 1991, s. 381 – 384.

równe jednostki”, np. osoba i całe społeczeństwo. Rezygnacja z aksjomatu A5. prowadzi do uogólnionych rozwiązań Nasha: utylitarnego, egalitarnego, które uwzględniają różne pozycje przetargowe czy siły stron negocjujących<sup>8</sup>.

W przypadku, gdy preferencje graczy są jednakowe, to rozwiązaniem Nasha jest podział dobra w równym stosunku. Jeżeli gracze mają różne preferencje, to równy podział nie będzie już rozwiązaniem gry. Można pokazać, że gracz, który jest bardziej ostrożny (bardziej asekurancki), otrzymuje w wyniku rozwiązania Nasha mniejszą część do podziału. Przypomnijmy, że asekuracyjność gracza jest związana z wypukłością funkcji użyteczności, większa ostrożność to bardziej wypukła funkcja użyteczności, w przypadku neutralnego podejścia do ryzyka funkcja użyteczności jest liniowa. W sytuacji, gdy w przetargu mamy tzw. gracza „biednego” oraz „bogatego”, to gracz „biedny” ma bardziej wypukłą funkcję użyteczności niż gracz „bogaty”, co oznacza, że gracz biedny otrzymuje w wyniku podziału dobra mniej, niż bogaty. Ta sytuacja była również punktem krytyki rozwiązania Nasha, gdzie zarzucano mu, iż takie rozwiązanie jest *etycznie niesprawiedliwe*<sup>9</sup>.

Ciekawe spostrzeżenie poczynił J. Harsanyi, pokazując, że rozwiązanie problemu targu, według Nasha, jest matematycznie równoważne rozwiązaniu modelu targu podanego w 1930 roku przez Zeuthena, które polegało na maksymalizacji iloczynu użyteczności obu graczy<sup>10</sup>. Ponadto, założenia Zeuthena mają, według niego, dodatkowe zalety: *ponieważ dostarczają nadający się do przyjęcia psychologiczny model rzeczywistego procesu targowania się*. W swoim modelu Zeuthen przyjął, że targowanie się to proces przedstawiania ofert, z którym jest związane czynienie wzajemnych ustępstw. Według Zeuthena, ustępuje strona, której relatywna strata jest mniejsza, a gdy straty graczy są jednakowe, to ustępują obaj. W wyniku tak określonej procedury ustępstw, rozwiązanie gry przetargu pokrywa się z rozwiązaniem Nasha.

Odrzucenie aksjomatu A5. o symetrii prowadzi do tzw. uogólnionego rozwiązania Nasha, które pozwala uwzględnić różne pozycje przetargowe stron<sup>11</sup>.

<sup>8</sup> Por.: J. C. Harsanyi, J. Selten, *A Generalized Nash Solution for Two-person Bargaining Games with Incomplete Information*, „Management Science”, (18), 1972, s. 80 – 106; W. Thompson, *Cooperative models of bargaining*, [in:] R. J. Aumann, S. Hart (eds.), *Handbook of game theory with economic applications*, Tom II, Elsevier, Amsterdam 1994, s. 1237 – 1283.

<sup>9</sup> Por.: P. Straffin, *Teoria gier*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2000, s. 132 – 146.

<sup>10</sup> Por.: J. C. Harsanyi, *Approaches to the bargaining problem before and after the theory of games: a critical discussion of Zeuthen's, Hick's and Nash's theories*, „Econometrica”, (24), 1956, s. 144 – 157.

<sup>11</sup> Por.: J. C. Harsanyi, R. J. Selten, *A Generalized Nash Solution for Two-person Bargaining Games with Incomplete Information*, „Management Science”, (18), 1972, s. 80 – 106; W. Thompson, *Cooperative models of bargaining*, [in:] R. J. Aumann, S. Hart (eds.), *Handbook of game theory with economic applications*, Tom II, Elsevier, Amsterdam 1994, s. 1237 – 1283; R. B. Myerson, *Game theory. Analysis of conflict*, Harvard University Press, Harvard 1991, s. 390; K. Binmore, *Fun and Games. A text on Game theory*, D. C. Heath and Company, Lexington 1992, s. 186 – 188.

**Uogólnione rozwiązanie Nasha.** *Uogólnionym rozwiązaniem Nasha* problemu przetargu  $(U, \mathbf{d}) \in \mathbf{P}$  z wagami  $\alpha, \beta$ , gdzie  $\alpha + \beta = 1$ ,  $\alpha \geq 0, \beta \geq 0$  nazywamy rozwiązanie  $(u_1^{uN}, u_2^{uN}) \in U$  spełniające warunek:

$$(u_1^{uN} - d_1)^\alpha (u_2^{uN} - d_2)^\beta = \max_{\substack{(u_1, u_2) \in U \\ u_1 > d_1, u_2 > d_2}} (u_1 - d_1)^\alpha (u_2 - d_2)^\beta.$$

Liczby  $\alpha, \beta$ , gdzie  $\alpha + \beta = 1$ ,  $\alpha \geq 0, \beta \geq 0$  interpretujemy jako „siłę przetargową” (negocjacyjną) odpowiednio: gracza pierwszego i drugiego.

Im większa siła negocjacyjna danego gracza, tym większe jego korzyści ze stosowania uogólnionego rozwiązania Nasha, a w przypadku jednakowej siły negocjacyjnej mamy  $\alpha = \beta = \frac{1}{2}$  i wtedy uogólnione rozwiązanie Nasha oraz rozwiązanie Nasha pokrywają się.

Harsanyi oraz Selten pokazali, że uogólnione rozwiązanie Nasha problemu przetargu z wagami:  $\alpha, \beta$ , gdzie  $\alpha + \beta = 1$ ,  $\alpha \geq 0, \beta \geq 0$  jest jedynym rozwiązaniem problemu przetargu spełniającym aksjomaty: A1., A3., A4.<sup>12</sup>

**Model Raiffy-Kalai-Smorodinskiego.** Model Raiffy-Kalai-Smorodinskiego można traktować jako udoskonalenie modelu Nasha<sup>13</sup>. Przy czym, w odróżnieniu od modelu Nasha, cechuje go ściśle powiązanie z dwoma punktami: punktem *status quo* oraz tzw. *punktem idealnym*. Dla dowolnego dwuosobowego przetargu  $(U, \mathbf{d}) \in \mathbf{P}$  punkt idealny ma postać:  $M(U, \mathbf{d}) = (M_1(U, \mathbf{d}), M_2(U, \mathbf{d}))$ , gdzie:

$$M_1(U, \mathbf{d}) = \max\{u_1 \in \mathfrak{R} : (u_1, u_2) \in U, u_2 \geq d_2\},$$

$$M_2(U, \mathbf{d}) = \max\{u_2 \in \mathfrak{R} : (u_1, u_2) \in U, u_1 \geq d_1\}.$$

Punkt idealny nie jest zazwyczaj elementem  $U$ . Jeśli  $M(U, \mathbf{d}) \in U$ , to nie ma konfliktu interesów, nie ma powodów do negocjacji, a najlepsze rozwiązanie odpowiada punktowi idealnemu. Koncepcja rozwiązania w modelu RSK oparta jest na zasadzie, że: *wypłaty graczy mają być proporcjonalne do maksymalnych wypłat teoretycznie dostępnych graczom, po uwzględnieniu ich punktu status quo*<sup>14</sup>.

<sup>12</sup> Por.: J. C. Harsanyi, R. J. Selten, *A Generalized Nash Solution for Two-person Bargaining Games with Incomplete Information*, „Management Science”, (18), 1972, s. 80 – 106; K. Binmore, *Fun and Games. A text on Game theory*, D.C. Heath and Company, Lexington 1992, s. 186 – 188.

<sup>13</sup> W skrócie będziemy pisali: model RKS, schemat arbitrażowy RKS, rozwiązanie RKS. Por.: E. Kalai, M. Smorodinsky, *Other solutions to Nash's Bargaining Problem*, „Econometrica”, Vol. 43, 1975, s. 513 – 518; W. J. Friedman, *Game theory with applications to economics*, Oxford University Press, Oxford 1990, s. 217 – 223.

<sup>14</sup> Por.: E. Kalai, M. Smorodinsky, *Other solutions to Nash's Bargaining Problem*, „Econometrica”, (43), 1975, s. 513 – 518.

**Rozwiązanie Raiffy-Kalai-Smorodinskiego.**

Rozwiązanie RKS  $\mathbf{u}^{RKS} = (u_1^{RKS}, u_2^{RKS})$  problemu przetargu  $(U, \mathbf{d}) \in \mathbf{P}$  spełnia następujące warunki:

$$\text{a) } \frac{u_2^{RKS} - d_2}{u_1^{RKS} - d_1} = \frac{M_2(U, \mathbf{d}) - d_2}{M_1(U, \mathbf{d}) - d_1};$$

$$\text{b) } \text{jeśli } \frac{u_2 - d_2}{u_1 - d_1} = \frac{M_2(U, \mathbf{d}) - d_2}{M_1(U, \mathbf{d}) - d_1} \text{ oraz } \mathbf{u} > \mathbf{u}^{RKS}, \text{ to } \mathbf{u} \notin U.$$

W celu rozwinięcia modelu, został wprowadzony kolejny aksjomat.

Niech  $\bar{U} = \{x \in \mathfrak{R}^2 : x \geq z, \text{ oraz dla pewnego } \alpha \in U \text{ mamy } x \geq \alpha\}$ , gdzie  $z = (z_1, z_2)$ , a  $z_i$  oznacza najmniejszą wypłatę, jaką  $i$ -ty gracz mógłby otrzymać, czyli  $z_i = \min\{y_i \in \mathfrak{R} : (y_1, y_2) \in U\}$  dla  $i = 1, 2$ .

**A6. Indywidualna monotoniczność.** Niech  $(U, \mathbf{d}), (V, \mathbf{d}) \in \mathbf{P}$ . Jeśli  $\bar{V} \subseteq \bar{U}$  oraz  $M_i(V, \mathbf{d}) = M_i(U, \mathbf{d})$ , to  $\varphi_j(V, \mathbf{d}) \leq \varphi_j(U, \mathbf{d})$  dla  $i \neq j$ ,  $i, j \in \{1, 2\}$ .

E. Kalai, M. Smorodinsky pokazali, że rozwiązanie RSK problemu przetargu  $(U, \mathbf{d}) \in \mathbf{P}$  jest jedynym rozwiązaniem schematu arbitrażowego spełniającego aksjomaty: A1., A3., A5., A6.<sup>15</sup>

Aksjomat A6. oznacza, że jeśli dwie gry mają te same maksymalne wypłaty dla  $i$ -tego gracza  $M_i(V, \mathbf{d}) = M_i(U, \mathbf{d})$ , gry mają ten sam punkt *status quo*, oraz  $\bar{V} \subseteq \bar{U}$ , to rozwiązanie KRS gwarantuje  $j$ -graczowi (gdzie  $j \neq i$ ) wypłatę w grze  $(U, \mathbf{d})$  nie mniejszą niż wypłatę w grze  $(V, \mathbf{d})$ .

Zatem, rozwiązanie problemu przetargu w modelu RKS otrzymuje się przez zastąpienie aksjomatu Nasha A4. aksjomatem A6. Oznacza to, że warunek niezależności rozwiązania od niezwiązanych alternatyw zastępujemy własnością indywidualnej monotoniczności. Porównując aksjomaty: A4., A6., możemy stwierdzić, że aksjomat A4. określa warunki modyfikacji gry targu gwarantujące niezmienną wartość rozwiązania tej gry. Natomiast aksjomat A6. opisuje takie zmiany gry, które mogą przynieść korzyść jednemu z graczy.

**Międzyosobowe porównanie użyteczności.** Przyjęcie założenia o międzyosobowym porównywaniu użyteczności, co ma często miejsce w praktycznych negocjacjach, wiąże się z odrzuceniem aksjomatu Nasha o niezależności od przekształceń liniowych, czyli aksjomatu A4. Prowadzi to do dwóch ciekawych rozwiązań: roz-

<sup>15</sup> Por.: E. Kalai, M. Smorodinsky, *Other solutions to Nash's Bargaining Problem*, „Econometrica”, (43), 1975, s. 513 – 518.

wiązania egalitarnego oraz utylitarnego. Natomiast odrzucenie aksjomatu A4. oraz A5. jest związane z rozwiązaniem  $\lambda$ -egalitarnym oraz  $\lambda$ -uitylitarnym<sup>16</sup>.

**Rozwiązanie  $\lambda$ -egalitarne.** Rozwiązanie  $\lambda$ -egalitarne problemu przetargu  $(U, \mathbf{d}) \in \mathbf{P}$ , gdzie  $\lambda = (\lambda_1, \lambda_2)$  nazywamy rozwiązaniem  $\mathbf{u}^{uE} = (u_1^{uE}, u_2^{uE}) \in U$  spełniające warunek:

$$\lambda_1(u_1^{uE} - d_1) = \lambda_2(u_2^{uE} - d_2),$$

przy czym  $\lambda = (\lambda_1, \lambda_2)$  nazywamy wagą skali użyteczności.

W rozwiązaniu  $\lambda$ -egalitarnym użyteczność  $i$ -tego gracza jest mnożona przez liczbę  $\lambda_i$ , a korzyści są dzielone pomiędzy graczy z uwzględnieniem tych wag. Zauważmy, że jeśli np.:  $\lambda_1$  rośnie, a  $\lambda_2$  maleje, to wtedy również maleje wypłata gracza pierwszego. W przypadku gdy  $\lambda_1 = \lambda_2$ , rozwiązanie nazywamy *egalitarnym*. Rozwiązanie egalitarne jest więc związane z *zasadą równych korzyści*. Korzyści powstałe w wyniku współpracy są dzielone równo, ze względu na ich użyteczność dla poszczególnych graczy.

Z rozwiązaniem egalitarnym związane są kolejne aksjomaty.

**A7. Indywidualna racjonalność.**  $\varphi(U, \mathbf{d}) > \mathbf{d}$  dla dowolnego  $(U, \mathbf{d}) \in \mathbf{P}$ .

**A8. Silna monotoniczność.** Niech  $(U, \mathbf{d}) \in \mathbf{P}$ ,  $(V, \mathbf{d}) \in \mathbf{P}$ . Jeśli  $V \subseteq U$ , to  $\varphi(V, \mathbf{d}) \leq \varphi(U, \mathbf{d})$ .

E. Kalai udowodnił, że rozwiązanie egalitarne problemu przetargu  $(U, \mathbf{d}) \in \mathbf{P}$ , gdzie  $\mathbf{d} = 0$  jest jedynym rozwiązaniem schematu arbitrażowego spełniającego aksjomaty: A5., A7., A8.<sup>17</sup>.

**Rozwiązanie  $\lambda$ -uitylitarnie.** Rozwiązanie  $\lambda$ -uitylitarnie problemu przetargu  $(U, \mathbf{d}) \in \mathbf{P}$ , gdzie  $\lambda = (\lambda_1, \lambda_2)$  nazywamy rozwiązaniem  $\mathbf{u}^{uU} = (u_1^{uU}, u_2^{uU}) \in U$  spełniające warunek:

$$\lambda_1 u_1^{uU} + \lambda_2 u_2^{uU} = \max_{\substack{(u_1, u_2) \in U \\ u_1 > d_1, u_2 > d_2}} (\lambda_1 u_1 + \lambda_2 u_2),$$

przy czym  $\lambda = (\lambda_1, \lambda_2)$  nazywamy wagą skali użyteczności.

W przypadku gdy  $\lambda_1 = \lambda_2$ , mówimy o rozwiązaniu *uitylitarnym*. Można pokazać, że rozwiązanie utylitarnie spełnia aksjomaty: A2., A3., A5., ale w prze-

<sup>16</sup> Por.: W. Thompson, *Cooperative models of bargaining*, [in:] R. J. Aumann, S. Hart (eds.), *Handbook of game theory with economic applications*, Tom II, Elsevier, Amsterdam 1994, s. 1237 – 1283; R. B. Myerson, *Game theory. Analysis of conflict*, Harvard University Press, Harvard 1991, s. 381 – 384.

<sup>17</sup> Por.: E. Kalai, *Proportional solutions to bargaining Situations: Interpersonal Utility Comparisons*, „Econometrica”, (45), 1977, s. 1623 – 1630; W. Thompson, *A class of solutions to bargaining Problems*, „Journal of Economic Theory”, Vol. 25, 1981, s. 431 – 441.

ciwieństwie do rozwiązania Nasha lub RKS nie musi być wyznaczone jednoznacznie. Rozwiązanie Nasha jest swoistym połączeniem *zasady równych korzyści* oraz *zasady największych wspólnych korzyści* w odniesieniu do wyróżnionej, tzw. naturalnej skali  $\lambda$ <sup>18</sup>. Jeśli  $(U, \mathbf{d}) \in \mathbf{P}$ ,  $\mathbf{u} \in U$  oraz  $\mathbf{u} \geq \mathbf{d}$ , to  $\mathbf{u}$  jest rozwiązaniem Nasha problemu przetargu  $(U, \mathbf{d}) \in \mathbf{P}$  wtedy i tylko wtedy, gdy istnieją liczby  $\lambda_1, \lambda_2$ , gdzie  $\lambda_1 > 0, \lambda_2 > 0$  takie, że:

$$\lambda_1(u_1 - d_1) = \lambda_2(u_2 - d_2) \text{ oraz } \lambda_1 u_1 + \lambda_2 u_2 = \max_{(u_1, u_2) \in U} (\lambda_1 u_1 + \lambda_2 u_2).$$

**Rozszerzony model targu Nasha ze zmiennymi groźbami.** W 1953 roku Nash rozszerzył swoją analizę modelu targu, budując model związany zarówno z grami niekooperacyjnymi, jak i kooperacyjnymi<sup>19</sup>.

*Pierwszy etap (niekooperacyjny)* polega na wyborze strategii (groźby), którą należy zastosować w przypadku, gdy gracze nie dojdą do porozumienia. Parze groźb odpowiada wypłata, która służy jak punkt wyrażający *status quo* dla dalszych negocjacji. Przy czym nie istnieje w tym modelu stały punkt odniesienia. Groźby są zmienne i przewyższają odmowę kooperacji.

*Drugi etap (kooperacyjny)* polega na zastosowaniu, opisanego wcześniej, modelu kooperacyjnego o stałych groźbach, w celu znalezienia rozwiązania gry przetargu Nasha, czyli określenia maksymalnego iloczynu Nasha.

Istotnym zagadnieniem jest wyznaczenie optymalnych strategii groźby, która wpływa w najkorzystniejszy sposób na *status quo* dla przyszłych targów. Schemat przetargu jest następujący:

1. Obaj gracze równocześnie oznajmiają swoje strategie groźby, które są wykorzystywane następnie do wyznaczenia punktu groźby.
2. Gracze targują się. Jeśli dojdzie do porozumienia, to będzie ono zawarte. Jeżeli nie, to obaj muszą spełnić swoje groźby.

**Inne propozycje modyfikacji modelu Nasha.** W literaturze przedmiotu rozważa się również inne rodzaje rozwiązań lub modyfikacji modeli przetargu. Na uwagę zasługują np. gry przetargu, gdzie są dozwolone wypłaty uboczne, czyli łapówki. Ciekawą propozycją jest koncepcja badania rozwiązań gry przetargu w zależności od punktów odniesienia, pochodząca od W. Thompsona<sup>20</sup>. W grze przetargu  $(U, \mathbf{d}) \in \mathbf{P}$  punkt *status quo* pełni rolę punktu odniesienia (*reference point*)

<sup>18</sup> Por.: W. Thompson, *A class of solutions to bargaining Problems*, „Journal of Economic Theory”, Vol. 25, 1981, s. 431 – 441; R. B. Myerson, *Game theory. Analysis of conflict*, Harvard University Press, Harvard 1991, s. 381 – 384.

<sup>19</sup> Por.: J. Nash, *Two –Persons Cooperative Games*, „Econometrica”, (21), 1953, s. 128-140.

<sup>20</sup> Por.: W. J.Friedman, *Game theory with applications to economics*, Oxford University Press, Oxford 1990; W. Thompson, *A class of solutions to bargaining Problems*, „Journal of Economic Theory”, (25), 1981, s. 431 – 441; W. Thompson, *Cooperative models of bargaining*, [w:] Aumann R.J., Hart S. (eds.), *Handbook of game theory with economic applications*, Tom II, Elsevier, Amsterdam 1994, s. 1237 – 1283.

w rozwiązaniu Nasha. Aksjomat A3., tradycyjnie określany jako niezależność od niezwiązanych alternatyw, może być określany mianem zależności od punktu status quo. Thomson opisał warunki, jakie powinny spełniać punkty odniesienia oraz podał twierdzenie o jednoznaczności rozwiązania problemu przetargu w zależności od takiego punktu.

Dla danej gry przetargu różne rozwiązania arbitrażowe mogą prowadzić czasem do tego samego rozwiązania (np. w przypadku, gdy funkcje preferencji są jednakowe). W ogólnej sytuacji jednak zarówno wartość, jak i uporządkowanie poszczególnych rozwiązań mogą być różne i są ściśle uzależnione od zagadnienia przetargowego.

**Przykład 12.1.** Zakłada się, że kierownik przeznaczył pewną kwotę pieniędzy jako premię do podziału pomiędzy dwóch pracowników. Przy czym zastrzegł, że jeśli nie dojdą oni do porozumienia w związku z tym podziałem, to cała kwota zostanie przeznaczona na cele charytatywne. Przyjmuje się ponadto, że pracownicy mają te same funkcje użyteczności.

- a) Jeśli ich status w firmie, pozycje przetargowe, zdolności negocjacyjne są również jednakowe, to każdy ze schematów arbitrażowych: Nasha, RKS, egalitarny daje dokładnie jedno rozwiązanie. Jest nim podział kwoty w stosunku 50:50 pomiędzy nich. Rozwiązaniem utylitarnym jest dowolny podział całej kwoty pomiędzy tych pracowników.
- b) Sytuacja zmieni się na niekorzyść/korzyść jednego z nich, jeśli pracownicy mają różny status w firmie, pozycję przetargową lub zdolności negocjacyjne. Asymetria ról w negocjacjach będzie faworyzowała jednego z nich przez zastosowanie odpowiednich wag w schematach arbitrażowych (schemat arbitrażowy nie będzie spełniał już aksjomatu A5.). W wyniku zastosowania uogólnionego rozwiązania: Nasha, egalitarnego czy utylitarnego, osoby o wyższym statusie, silniejszej pozycji przetargowej czy zdolniejsi negocjatorzy otrzymają większą część z pieniędzy przeznaczonych do podziału.

**Przykład 12.2.** Negocjacje między zarządem a związkami zawodowymi dotyczą podziału pewnej kwoty pieniędzy jako premii pomiędzy pracowników a członków zarządu. Zakłada się, jak poprzednio, że jeśli strony nie dojdą do porozumienia, to cała kwota zostanie przeznaczona na cele charytatywne. Użyteczność pieniędzy dla członków zarządu oraz „zwykłych pracowników” jest zdecydowanie różna. Członków zarządu możemy nazwać *graczem bogatym*, a załogę *graczem biednym*. *Graczowi biednemu* będzie bardzo zależało na otrzymaniu jakiegokolwiek sumy pieniędzy. Oznacza to, że użyteczność krańcowa pieniędzy dla *gracza biednego* gwałtownie maleje, czyli jego funkcja użyteczności jest bardziej wypukła niż *gracza bogatego*. *Gracz biedny* ma więc większą awersję do ryzyka niż *bogaty*. Rozwiązanie Nasha gwarantuje mu jednak niższą wypłatę

niż bogatemu. Zatem, w batalii o premię członkowie zarządu wygrywają i otrzymują więcej niż załoga.

Stosunek podziału na korzyść/niekorzyść pracowników może zmienić się, jeśli uwzględnimy różną pozycję przetargową stron. Odrzucenie aksjomatu A5. prowadzi do uogólnionego rozwiązania Nasha. Przy czym, jeśli pozycja przetargowa związków zawodowych będzie silniejsza niż zarządu, to mimo niekorzystnej dla nich funkcji użyteczności, podział może przynieść im większe korzyści niż zarządowi. W przypadku jednak bardzo słabej pozycji przetargowej, dysproporcje podziału pogłębią się na niekorzyść pracowników.

**Przykład 12.3.** Rozważa się sytuację, gdy zarząd pewnej firmy oraz związek zawodowy negocjują pakiet płace-zatrudnienie<sup>21</sup>. Zakłada się, że związki zawodowe reprezentują  $L$  pracowników, z których każdy z nich może uzyskać poza firmą wynagrodzenie miesięczne w wysokości  $\omega_0$ . Jeśli firma zatrudni  $l$  pracowników, to wyprodukują oni  $f(l)$  jednostek towaru. Zakładamy się, że cena towaru wynosi 1, funkcja  $f(l)$  jest ściśle wklęsła,  $f(0) = 0$ ,  $f(l) > l\omega_0$  dla pewnego  $l$ . Porozumienie utożsamia się z parą  $(\omega, l)$ , gdzie  $\omega$  oznacza wynagrodzenie,  $l$  liczbę zatrudnionych. Funkcja użyteczności firmy jest funkcją zależną od zysku, czyli  $u_1(l, \omega) = f(l) - l\omega$ . Funkcją użyteczności związków zawodowych jest funkcja całkowitego wynagrodzenia, jakie mogą otrzymać pracownicy, czyli  $u_2(l, \omega) = l\omega + (L - l)\omega_0$ . Ograniczymy nasze rozważania do sytuacji, gdy produkcja przynosi zysk, czyli  $f(l) \geq \omega l$ , oraz wynagrodzenie, jakie mogą otrzymać pracownicy, zatrudniając się w firmie, jest, co najmniej, takie, jak otrzymane poza nią, czyli  $\omega \geq \omega_0$ . Zbiór wypłat dopuszczalnych ma zatem postać:

$$U = \{(u_1, u_2) \in \mathfrak{R}^2 : u_1(l, \omega) = f(l) - l\omega, u_2(l, \omega) = l\omega + (L - l)\omega_0\},$$

gdzie  $f(l) \geq \omega l, 0 \leq l \leq L, \omega \geq \omega_0$ .

Ponadto, parą użyteczności przy braku porozumienia jest  $\mathbf{d} = (0, L\omega_0)$ .

Przez  $l^*$  oznaczymy poziom zatrudnienia maksymalizujący funkcję  $f(l) + (L - l)\omega_0$ , czyli sumę wypłat zarządu firmy oraz związków zawodowych. Wtedy mamy:

$$U = \{(u_1, u_2) \in \mathfrak{R}^2 : u_1 + u_2 \leq f(l^*) + (L - l^*)\omega_0, u_1 \geq 0, u_2 \geq L\omega_0\}.$$

Zbiór  $U$  jest domknięty, ograniczony i wypukły oraz  $\mathbf{d} = (0, L\omega_0) \in U$ , więc  $(U, \mathbf{d})$  jest dwuosobowym modelem targu, w którym poziom zatrudnienia wyznaczony przez rozwiązanie arbitrażowe wynosi  $l^*$ .

<sup>21</sup> Por.: M. J. Osborne, A. Rubinstein, *Bargaining and Markets*, Academic Press, Inc San Diego, CA 1990, s. 16 – 17.



Wyznamy teraz uogólnione rozwiazanie: Nasha, RKS, egalitarne oraz uylitarne<sup>22</sup>.

Przyjmijmy, ze sily przetargowe zarzadu firmy oraz zwiazkow zawodowych sa odpowiednio rowne  $\alpha > 0, \beta > 0$ , gdzie  $\alpha + \beta = 1$ . Zatem wyznaczona przez uoglnione rozwiazanie Nasha placa  $\omega^{uN}$  maksymalizuje iloczyn uzytecznosci:

$$(f(l^*) - l^* \omega)^\alpha (l^* \omega + (L - l^*) \omega_0 - L \omega_0)^\beta,$$

czyli iloczyn postaci:

$$(f(l^*) - l^* \omega)^\alpha (l^*)^\beta (\omega - \omega_0)^\beta, \text{ gdzie } \omega \geq \omega_0 \text{ oraz } \alpha + \beta = 1, \alpha > 0, \beta > 0.$$

Wykonujac proste obliczenia, otrzymujemy:

$$\omega^{uN} = \alpha \omega_0 + \beta \frac{f(l^*)}{l^*}.$$

Stad wynika, ze placa  $\omega^{uN}$  jest srednia wazona placy uzyskanej poza firma oraz sredniego produktu pracy, gdzie wagi sredniej  $\alpha, \beta$  pokrywaja sie z odpowiednimi wagami sil przetargowych graczy. W szczegolnosci, gdy sily przetargowe obu stron sa jednakowe, czyli  $\alpha = \beta = \frac{1}{2}$ , otrzymujemy place  $\omega^N$  opowiadajaca *rozwiazaniu Nasha*. Mamy wiec:

$$\omega^N = \frac{\omega_0 + \frac{f(l^*)}{l^*}}{2},$$

czyli placa  $\omega^N$  jest srednia arytmetyczna placy uzyskanej poza firma i sredniego produktu pracy.

Rozwiazanie RKS znajdujemy na przecieciu sie prostej przechodzacej przez punkty:  $(M(U, \mathbf{d}), \mathbf{d})$  z obszarem negocjacyjnym gry targu.

Punkt idealny ma postac:  $M(U, \mathbf{d}) = (f(l^*) - l^* \omega_0, f(l^*) + (L - l^*) \omega_0)$ ,  $\mathbf{d} = (0, L \omega_0)$ , a obszar negocjacyjny wyznacza prosta postaci:  $u_1 + u_2 = f(l^*) + (L - l^*) \omega_0$ . Wykonujac proste obliczenia, otrzymujemy place  $\omega^{RKS}$  opowiadajaca *rozwiazaniu RKS*:

$$\omega^{RKS} = \frac{\omega_0 + \frac{f(l^*)}{l^*}}{2},$$

czyli rozwiazanie RKS pokrywa sie z rozwiazaniem Nasha.

Place  $\omega^E$  wyznaczona przez *rozwiazanie egalitarne* znajdziemy rozwiazujac rownanie postaci:  $f(l^*) - l^* \omega = l^* \omega + (L - l^*) \omega_0$ . Stad otrzymujemy:

<sup>22</sup> W pracy: M. J. Osborne, A. Rubinstein, *Bargaining and Markets*, Academic Press, Inc San Diego, CA 1990, s. 16 - 17, zostalo wyznaczone jedynie rozwiazanie Nasha.

$$\omega^E = \frac{\omega_0 + \frac{f(l^*)}{l^*}}{2}.$$

Zatem, również w tym przypadku rozwiązanie egalitarne pokrywa się z rozwiązaniem Nasha.

Płaca  $\omega^{U(d)}$  wyznaczona przez rozwiązanie uylitarne maksymalizuje sumę użyteczności graczy:  $u_1^{U(d)} + u_2^{U(d)} = \max_{\substack{(u_1, u_2) \in U \\ u_1 > d_1, u_2 > d_2}} (u_1 + u_2)$ , czyli wyrażenie postaci:

$$(f(l^*) - l^* \omega) + (l^* \omega + (L - l^*) \omega_0 - L \omega_0) = f(l^*) - l^* \omega_0.$$

Ponieważ  $f(l^*) - l^* \omega_0$  jest stałą, więc dowolna płaca, gdzie  $f(l^*) \geq \omega l^*$ ,  $\omega \geq \omega_0$ , jest rozwiązaniem uylitarnym.

**Przykład 12.4.** Rozważa się negocjacje pomiędzy dyrekcją a związkami zawodowymi reprezentującymi pracowników zakładu<sup>23</sup>. Negocjacje dotyczą następujących zagadnień:

P: podwyżka dla pracowników;

R: zmiany zatrudnienia związane modernizacją zakładu;

SQ: żadne zmiany nie zajdą w firmie (*status quo*).

Zbiór postulatów, zgłoszonych przez obie strony, ma postać:  $X = \{P, R\}$ . Jeśli strony nie dojdą do porozumienia, to nie będzie żadnych zmian w zakładzie. Związki zawodowe domagają się na rzecz pracowników zwiększenia miesięcznego wynagrodzenia średnio o 10%, natomiast dyrekcja oczekuje od związków zawodowych zgody na redukcję zatrudnienia, która jest konsekwencją planowanej modernizacji zakładu. Początkowe rozmowy nie przynoszą żadnych rezultatów, po czym następuje impas w negocjacjach. Strony decydują się na oddanie sprawy w ręce arbitra, który pomoże im rozstrzygnąć spór. Arbitr wyznacza użyteczności, które są przypisywane zagadnieniom P oraz R. Przyjmujemy, że użyteczność punktu *status quo* dla obu stron wynosi zero. Oznacza to, że użyteczność R dla dyrekcji ma wartość dodatnią, natomiast P użyteczność ujemną. Dla związków zawodowych użyteczności mają przeciwne znaki, czyli R ma wartość ujemną, a P wartość dodatnią. Następnym krokiem jest ustalenie przez arbitra, w porozumieniu ze stronami, najpierw porządkowych, a następnie kardynalnych użyteczności poszczególnych propozycji dla dyrekcji oraz związków zawodowych. Kardynalne użyteczności poszczególnych zagadnień dla dyrekcji oraz związków zawodowych prezentuje tabela 12.1.

<sup>23</sup> Por.: P. Straffin, *Teoria gier*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2000, s. 146 – 154.

**Tabela 12.1.** Użyteczności dyrekcji oraz związków zawodowych dla zgłoszonych postulatów

Zagadnienie	Użyteczność dyrekcji	Użyteczność związków zawodowych
SQ	0	0
P	-2	4
R	5	-3

Źródło: Opracowanie własne.

Bezstronny arbiter określa dla obu stron użyteczności wszystkich możliwych kompromisów, czyli niepustych podzbiorów zbioru postulatów  $X = \{P, R\}$ . Przyjmujemy, że użyteczności są addytywne, to znaczy, jeśli użyteczność P dla dyrekcji wynosi -2, a użyteczność R wynosi 5, to użyteczność PR wynosi  $(-2) + 5 = 3$ . Podobnie, użyteczność P dla związków zawodowych wynosi 4, a użyteczność R wynosi -3, więc użyteczność PR dla związków zawodowych wynosi  $4 + (-3) = 1$ . Jest to jednak pewne uproszczenie i w praktyce użyteczności kompromisów powinny być wyznaczane osobno. Może się bowiem zdarzyć, że użyteczność pakietu PR ma dla pracowników większą lub mniejszą użyteczność niż 1. Zakładając addytywność, użyteczności kompromisów dla obu stron przedstawia tabela 12.2.

**Tabela 12.2.** Użyteczności kompromisów dyrekcja-związeki zawodowe

Ustępstwa dyrekcji	Ustępstwa związków zawodowych	
	żadne	R
żadne	(0,0)	(5,-3)
P	(-2,4)	(3,1)

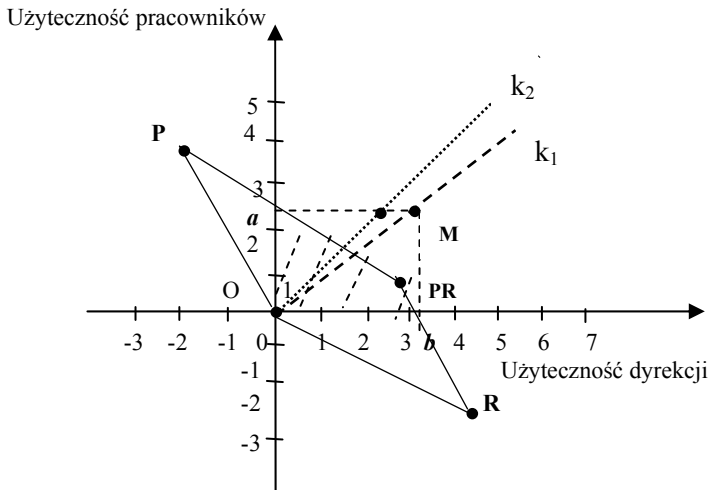
Źródło: Opracowanie własne.

Użyteczności określone na zbiorze kompromisów wyznaczają relację preferencji. Dla każdego z graczy wyznaczono jego funkcję użyteczności  $u_i: X \cup \{SQ\} \rightarrow \mathfrak{R}$  określoną na zbiorze kompromisów. Każdemu kompromisowi  $Y \in X$  przyporządkowano parę użyteczności  $(u_1(Y), u_2(Y))$ , a sytuacji braku porozumienia parę  $(0, 0)$ .

Zbiorem wypłat dopuszczalnych  $U$  jest najmniejszy zbiór wypukły zawierający zbiór  $\{(u_1(Y), u_2(Y)) : Y \in X\} \cup \{0, 0\}$ . Ponieważ zbiór  $Y$  jest skończony, więc zbiór  $U$  jest ograniczony i wypukły. Stąd para  $(U, d)$  jest dwuosobowym zagadnieniem przetargowym, w którym zbiór  $U$  jest wypukłym wielokątem. Dla tak określonej gry przetargu możemy poszukiwać rozwiązań arbitrażowych.

Zbiorem wypłat dopuszczalnych jest najmniejszy zbiór wypukły zawierający wszystkie kompromisy. Wielobok wypłat odpowiadający podanym kompromisom przedstawia rysunek 12.1. Obszarem negocjacji jest łamana  $aPRb$ , gdzie  $a$  jest punktem przecięcia się prostej przechodzącej przez punkty P, PR z osią  $OU_2$ , natomiast  $b$  punktem przecięcia się prostej przechodzącej przez punkty R, PR z osią  $OU_1$ . Następnym zadaniem arbitra jest określenie schematu arbitrażowego akceptowanego przez obie strony. Arbitr może zaproponować powszechnie wykorzystywany schemat arbitrażowy lub także, uwzględniając postulaty obu stron, zbudować własny schemat na potrzeby negocjacji. Najlepiej, jeśli strony zgodzą się na schemat, który będzie dawał jednoznaczne rozwiązanie problemu. W naszym przykładzie przetestowano, opisane wcześniej, schematy i wyznaczono rozwiązanie: Nasha, RKS, egalitarne oraz utylitarne. Interpretację geometryczną problemu przetargu przedstawia rysunek 12.1.

**Rys 12.1. Interpretacja geometryczna problemu przetargu z przykładu 12.5.**



Źródło: Opracowanie własne.

Rozwiązanie Nasha spełnia warunek:

$$(u_1^N, u_2^N) = \max_{u_1 \in \langle 0; 3 \rangle} \{ \max_{u_1 \in \langle 0; 3 \rangle} u_1(-0,6u_1 + 2,8), \max_{u_1 \in \langle 3; 3,5 \rangle} u_1(-2u_1 + 7) \},$$

gdzie:

$u_2(u_1) = -0,6u_1 + 2,8$  jest funkcją liniową przechodzącą przez punkty P oraz PR,

$u_2(u_1) = -2u_1 + 7$  jest funkcją liniową przechodzącą przez punkty PR oraz R.

Otrzymujemy stąd:

$$(u_1^N, u_2^N) = (3; 1).$$

Zatem, rozwiązaniem Nasha jest kompromis oznaczony na rysunku 12.1. jako PR. Oznacza to, że zostanie spełniony postulat związków zawodowych podwyżki dla pracowników, ale za cenę zgody na redukcję zatrudnienia. Z drugiej strony dyrekcja będzie mogła modernizować linię produkcyjną, zwalniając część pracowników, lecz za cenę podwyżek dla pozostałych pracowników.

Punkt idealnych oczekiwań ma postać  $M = (M_1, M_2)$ , gdzie  $M_1$  jest punktem przecięcia prostej przechodzącej przez punkty R oraz PR, czyli prostej  $u_2(u_1) = -2u_1 + 7$  z osią  $OU_1$ , natomiast  $M_2$  jest punktem przecięcia prostej przechodzącej przez punkty P oraz PR, czyli prostej  $u_2(u_1) = -0,6u_1 + 2,8$  z osią  $OU_2$ . Stąd otrzymujemy  $M = (3,5; 2,8)$ . Rozwiązaniem RKS jest punkt przecięcia się prostej przechodzącej przez punkty SQ, M (prosta  $k_1$ ) oraz prostej przechodzącej przez punkty P, PR. Rozwiązując odpowiedni układ równań, otrzymujemy:

$$(u_1^{RKS}, u_2^{RKS}) = \left( \frac{480}{490}, \frac{784}{490} \right) \approx (1; 1,6),$$

co oznacza, że kompromisowym RKS rozwiązaniem jest strategia mieszana:

$$0,4 \cdot P + 0,6 \cdot PR.$$

Jeśli jednak chcemy dokładnie zastosować rozwiązanie RKS, to np. związki mogą pójść na pewne ustępstwa dotyczące wynagrodzenia pracowników kosztem modernizacji linii produkcyjnej.

Rozwiązaniem egalitarnym jest punkt przecięcia się obszaru negocjacji z dwusieczną pierwszej ćwiartki (prosta  $k_2$ ), czyli punkt:

$$(u_1^E, u_2^E) = (2,5; 2,5),$$

co oznacza, że kompromisowym rozwiązaniem jest strategia mieszana:

$$0,1 \cdot P + 0,9 \cdot PR.$$

Rozwiązanie utylitarne  $u^U = (u_1^U, u_2^U)$  spełnia warunek:

$$u_1^U + u_2^U = \max_{(u_1, u_2) \in U} (u_1 + u_2),$$

$$\begin{aligned} u_1^U + u_2^U &= \max \left\{ \max_{u_1 \in \langle 0; 3 \rangle} u_1 + (-0,6u_1 + 2,8), \max_{u_1 \in \langle 3; 3,5 \rangle} u_1 + (-2u_1 + 7) \right\} = \\ &= \max \left\{ \max_{u_1 \in \langle 0; 3 \rangle} (0,4u_1 + 2,8), \max_{u_1 \in \langle 3; 3,5 \rangle} (-u_1 + 7) \right\}, \end{aligned}$$

gdzie:

$u_2(u_1) = -0,6u_1 + 2,8$  jest funkcją liniową przechodzącą przez punkty P oraz PR;

$u_2(u_1) = -2u_1 + 7$  jest funkcją liniową przechodzącą przez punkty PR oraz R.

Otrzymujemy stąd:

$$(u_1^U, u_2^U) = (3; 1).$$

Zatem, rozwiązanie utylitarne pokrywa się z rozwiązaniem Nasha. Zestawienie wszystkich rozwiązań przedstawia tabela 12.2.

**Tabela 12.2. Zestawienie rozwiązań arbitrażowych modelu przetargu z przykładu 12.5.**

Schemat arbitrażowy	Rozwiązanie
Nasha	PR
RKS	$0,4 \cdot P + 0,6 \cdot PR$
egalitarny	$0,1 \cdot P + 0,9 \cdot PR$
uitylitarny	PR

Źródło: Opracowanie własne.

### 12.3. Strategiczne podejście do problemu przetargu

W roku 1982 Ariel Rubinstein zaproponował odmienne od Nasha podejście do problemu przetargu<sup>24</sup>. Rozważał on ogólny model, gdzie gracze na przemian prezentują swoje oferty, dopóki jedna z nich nie zostanie zaakceptowana. Przy czym nie ma ograniczenia, co do ilości przedstawianych ofert, ale gracze uwzględniają koszt czasu w negocjacjach. Przyjmuje się założenie, że w miarę upływu czasu wartość dobra przeznaczzonego do podziału spada<sup>25</sup>. Zatem, dla graczy ważne jest nie tylko, jaką część dobra otrzymają, ale również, w jakim momencie.

**Przetarg Rubinsteina.** *Grą targowania się z alternatywnymi ofertami* lub *grą przetargu Rubinsteina* nazywamy grę niekooperacyjną w postaci ekstenzywnej (strategicznej), której strukturę opisujemy poniżej<sup>26</sup>.

Dwaj gracze targują się o podział pewnego dobra. Przyjmuje się, że dobro jest nieskończenie podzielne oraz że do podziału jest jedna jednostka tego dobra. Porozumienie jest wyznaczone przez parę  $\mathbf{x} = (x_1, x_2)$ , gdzie  $x_i$  jest częścią dobra przypadającą na  $i$ -tego gracza,  $i = 1, 2$ . Zbiór wszystkich możliwych podziałów ma, więc postać:

<sup>24</sup> Por.: P. C. Fishburn, A. Rubinstein, *Time preference*, „International Economic Review”, (23), 1982, s. 667 – 694; M.J. Osborne, A. Rubinstein, *Bargaining and Markets*, Academic Press, Inc, San Diego, CA 1990; A. Rusinowska, *Przetarg*, [w:] Sosnowska H. (red.), *Grupowe podejmowanie decyzji. Elementy teorii. Przykłady zastosowań*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 1999, s. 139 – 156.

<sup>25</sup> Rubinstein tłumaczy to tym, że w miarę upływu czasu siła nabywczą pieniądza spada, ciasto schnie, lód topnieje itp.

<sup>26</sup> Por.: M. J. Osborne, A. Rubinstein, *Bargaining and Markets*, Academic Press, Inc San Diego, 1990.

$$X = \{x = (x_1, x_2) \in \mathbb{R}^2 : x_1 + x_2 = 1, x_i \geq 0 \text{ dla } i = 1, 2\}.$$

Każdy z graczy woli otrzymać większą niż mniejszą część dobra przeznaczanego do podziału, co oznacza, że ich preferencje są przeciwstawne. Dokładniej,  $i$ -ty gracz preferuje bardziej  $x \in X$  niż  $y \in X$  wtedy i tylko wtedy, gdy  $x_i > y_i$ , dla  $i = 1, 2$ .

*Procedura negocjacji jest następująca.* Gracze mogą podejmować decyzje tylko w okresach rozpoczynających się w chwili określonej przez zbiór  $T = \{0, 1, \dots\}$ . Gracz I w okresie rozpoczynającym się w chwili  $t = 0$  przedstawia swoją ofertę podziału dobra ze zbioru  $X$ , która może być przez gracza II przyjęta lub odrzucona. Jeśli gracz II przyjmuje ofertę, wówczas gra kończy się. Jeżeli ją odrzuca, to po upływie ustalonej jednostki czasu, czyli w okresie rozpoczynającym się w chwili  $t = 1$ , przedstawia własną ofertę podziału dobra ze zbioru  $X$ , która może być przyjęta lub odrzucona przez gracza I. W przypadku przyjęcia tej oferty przez gracza I, gra kończy się, a w przypadku odrzucenia po upływie ustalonej jednostki czasu, czyli w okresie rozpoczynającym się w chwili  $t = 2$ , gracz I proponuje własny podział dobra itp. Zatem gracz I przedstawia swoją ofertę podziału dobra w każdym okresie parzystym  $2t$ , a gracz II w każdym okresie nieparzystym  $2t + 1$ , gdzie  $t \in T$  do momentu aż któraś z ofert zostanie przyjęta lub gra zakończy się brakiem porozumienia. Zakładamy, że nie ma ograniczenia, co do ilości składanych ofert. Ponadto, w każdym okresie czasu  $t$  obaj gracze znają poprzednie oferty własne oraz oponenta, czyli znana jest cała „historia” przetargu. Wobec tego, strategia gracza w grze przetargu, która opisuje jego postępowanie w każdym okresie przetargu, może być formalnie reprezentowana przez ciąg pewnych funkcji<sup>27</sup>. Sytuację, w której gracze nie dojdą do porozumienia, oznaczmy przez  $D$ . Zakładamy, że obaj gracze mają swoje relacje preferencji  $\geq_i$  określone na zbiorze  $(X \times T) \cup \{D\}$ , gdzie  $i = 1, 2$ . Dla  $i$ -tego gracza, gdzie  $i = 1, 2$  symbolem  $>_i$  będziemy oznaczać związaną z  $\geq_i$  relację ostrej preferencji, a przez  $=_i$  relację indyferencji. W grach targu Rubinstein rozważał dodatkowo następujące aksjomaty dla relacji preferencji.

**B1. Brak porozumienia jest najgorszym wynikiem.** Dla dowolnego  $(x, t) \in X \times T$  mamy  $(x, t) \geq_i D$ .

**B2. Dobro jest atrakcyjne.** Dla dowolnego  $t \in T$  oraz  $x, y \in X$  mamy  $(x, t) >_i (y, t)$  wtedy i tylko wtedy, gdy  $x_i > y_i$ .

<sup>27</sup> Por.: P. C. Fishburn, A. Rubinstein, *Time preference*, „International Economic Review”, (23), 1982, s. 667 – 694; M.J. Osborne, A., Rubinstein, *Bargaining and Markets*, Academic Press, Inc San Diego, CA 1990.

**B3. Czas jest cenny.** Dla dowolnego  $t, s \in T$  oraz dla dowolnego  $x \in X$  mamy

$$(x, t) \geq_i (x, s), \text{ jeśli } t < s. \text{ Ponadto, } (x, t) >_i (x, s), \text{ jeśli } x_i > 0.$$

Aksjomaty: B2, B3 interpretujemy odpowiednio, że w danym okresie czasu gracz woli otrzymać większą część dobra, a daną część dobra woli otrzymać wcześniej niż później. Kolejny aksjomat zakłada ciągłość relacji preferencji.

**B4. Ciągłość.** Niech  $\{(x_n, t)\}_{n=1}^{\infty}, \{(y_n, t)\}_{n=1}^{\infty}$  będą ciągami o wyrazach ze zbioru  $X \times T$  takimi, że  $\lim_{n \rightarrow \infty} x_n = x, \lim_{n \rightarrow \infty} y_n = y$ . Wtedy  $(x, t) \geq_i (y, s)$ , jeżeli  $(x_n, t) \geq_i (y_n, s)$  dla dowolnego  $n$ .

Rubinstein oraz Fishburn pokazali, że relacja preferencji  $\geq_i$  spełnia aksjomaty: B2., B3., B4. wtedy i tylko wtedy, gdy preferencje gracza  $i, (i = 1, 2)$  na zbiorze  $X \times T$  mogą być reprezentowane przez ciągłą funkcję użyteczności  $U_i : \langle 0, 1 \rangle \times T \rightarrow \mathfrak{R}$ , która jest rosnąca ze względu na pierwszy argument, a malejąca ze względu na drugi argument, jeśli pierwszy z nich jest dodatni<sup>28</sup>. Strukturę preferencji „upraszcza” następny aksjomat. Zakładamy mianowicie, że preferencje między  $(x, t), (y, s)$  zależą jedynie od  $x, y$  oraz różnicy  $s - t$ .

**B5. Stacjonarność.** Dla dowolnego  $t \in T, x, y \in X$  zachodzi  $(x, t) >_i (y, t+1)$  wtedy i tylko wtedy, gdy  $(x, 0) >_i (y, 1)$ .

Jeżeli relacja preferencji  $\geq_i$  spełnia aksjomaty: B2. – B5., to istnieje funkcja użyteczności  $U_i$  indukowana przez tę relację, spełniająca następujący warunek<sup>29</sup>: dla dowolnego  $\delta_i \in (0, 1)$  istnieje ciągła rosnąca funkcja  $u_i : \langle 0, 1 \rangle \rightarrow \mathfrak{R}$  taka, że  $U_i(x_i, t) = \delta_i^t u_i(x_i)$ .

Istotnym pojęciem w modelu Rubinsteina jest tzw. wartość aktualna, (*present value*)  $v_i(x, t)$ , którą dla  $i = 1, 2$  definiujemy następująco:

$$v_i : \langle 0, 1 \rangle \times T \rightarrow \langle 0, 1 \rangle,$$

gdzie:

$$v_i(x_i, t) = \begin{cases} y_i & \text{jeśli } (y, 0) =_i (x, t) \\ 0 & \text{jeśli } (y, 0) >_i (x, t) \text{ dla dowolnych } y \in X \end{cases}$$

<sup>28</sup> Por.: P. C. Fishburn, A. Rubinstein, *Time preference*, „International Economic Review”, (23), 1982, s. 667 – 694; M.J. Osborne, A. Rubinstein, *Bargaining and Markets*, Academic Press, Inc, San Diego, CA 1990.

<sup>29</sup> Ibidem.



Stąd wynika, że jeśli graczowi  $i$  jest obojętne, czy otrzyma  $y_i$  w okresie 0, czy też  $x_i$  w okresie  $t$ , to  $v_i(x_i, t) = y_i$ . Natomiast, jeśli gracz  $i$  woli dostać dowolne  $y_i$  w okresie 0 niż  $x_i$  w okresie  $t$ , to  $v_i(x_i, t) = 0$ . Z wartością aktualną jest związany ostatni już aksjomat Rubinsteina.

**B6. Rosnąca strata przy opóźnieniu jednego okresu.** Różnica  $x_i - v_i(x_i, 1)$  jest rosnącą funkcją  $x_i$ .

Rubinstein badał istnienie równowag oraz równowag doskonałych w tak określonych grach. Para strategii tworzy *równowagę Nasha* w grze przetargu, jeśli żaden z graczy nie może poprawić swojej wypłaty, gdy jako jedyny zmieni swoją strategię. Natomiast para strategii tworzy *równowagę doskonałą* w grze przetargu, jeśli jest to równowaga Nasha w każdej podgrze tej gry. Podgrami w grze przetargu Rubinsteina są gry rozpoczynające się w dowolnym momencie  $t \in T$ , czyli takim, w którym następuje albo złożenie propozycji, albo odpowiedź na propozycję drugiej strony. Rubinstein wykazał, że gra przetargu spełniająca aksjomaty: B1. – B6. ma nieskończenie wiele równowag Nasha, ale zazwyczaj tylko jedną równowagę doskonałą. Rozważał on m.in. szczegółowo gry, w których preferencje graczy nie zmieniają się w miarę upływu czasu, a mogą być one wyrażone przez stałe dyskonta lub stałe koszty przetargu, gry, gdzie gracz II może wycofać się z przetargu ze stałym dyskontem, gry z ryzykiem zakończenia przetargu bądź gry z niepełną informacją.

W **modelu przetargu ze stałym dyskontem**<sup>30</sup> przyjmuje się, że  $U_i(x_i, t) = \delta_i^t x_i$  dla dowolnego  $(x, t) \in X \times T$  oraz  $U_i(D) = 0$ , gdzie  $0 < \delta_i < 1$ ,  $i = 1, 2$ . Liczbę  $\delta_i$  nazywamy stałym dyskontem  $i$ -tego gracza. Funkcja użyteczności wyznacza preferencje graczy, które spełniają aksjomaty: B1. – B6. W przypadku gdy w grze uczestniczą dwaj gracze, tak określona gra przetargowa posiada dokładnie jedną równowagę doskonałą, której odpowiada podział dobra:  $\frac{1 - \delta_2}{1 - \delta_1 \delta_2}$  dla gracza I oraz  $\frac{\delta_2(1 - \delta_1)}{1 - \delta_1 \delta_2}$  dla gracza II.

W przypadku **modelu przetargu ze stałymi kosztami**<sup>31</sup> przyjmuje się, że  $U_i(x_i, t) = x_i - c_i t$  dla dowolnego  $(x, t) \in X \times T$  oraz  $U_i(D) = -\infty$ , gdzie  $c_i > 0$ ,  $i = 1, 2$ . Liczbę  $c_i$  nazywamy stałym kosztem przetargu  $i$ -tego gracza,  $i = 1, 2$ .

<sup>30</sup> Por.: M. J. Osborne, A., Rubinstein, *Bargaining and Markets*, Academic Press, Inc, San Diego, CA 1990.

<sup>31</sup> Por.: P. C. Fishburn, A. Rubinstein, *Time preference*, „International Economic Review”, (23), 1982, s. 667-694; M.J. Osborne, A., Rubinstein, *Bargaining and Markets*, Academic Press, Inc, San Diego, CA 1990.

Funkcja użyteczności wyznacza preferencje graczy, które spełniają aksjomaty: B1. – B5., natomiast nie jest spełniony aksjomat B6. dotyczący rosnącej straty przy opóźnieniu jednego okresu. Tak definiowana gra przetargowa posiada dokładnie jedną równowagę doskonałą, gdy  $c_1 \neq c_2$ , a nieskończenie wiele równowag doskonałych, gdy  $c_1 = c_2$ . Przy czym równowadze doskonałej odpowiada podział dobra:

- i)  $c_2$  dla gracza I oraz  $1 - c_2$  dla gracza II, jeśli  $c_1 > c_2$ ;
- ii) 1 dla gracza I oraz 0 dla gracza II, jeśli  $c_2 > c_1$ ;
- iii)  $s$  dla gracza I oraz  $1 - s$  dla gracza II, jeśli  $c_1 \leq s \leq 1$ .

Uogólnieniem prezentowanych modeli Rubinsteina jest zagadnienie przetargowe ze zmiennymi w czasie preferencjami graczy. Agnieszka Rusinowska badała gry, w których preferencje są wyrażane przez zmienny w czasie ciąg dyskont lub zmienny w czasie ciąg kosztów przetargu<sup>32</sup>. Modele te mają większe odniesienie do sytuacji rzeczywistych negocjacji, gdyż w czasie przetargu wzajemne interakcje stron mogą pociągać za sobą modyfikacje własnych preferencji oraz preferencji przeciwnika. Nie bez znaczenia dla preferencji graczy może mieć również zmienność warunków zewnętrznych.

Inną propozycją Rubinsteina są **modele, gdzie gracz II może wycofać się z przetargu ze stałym dyskontem**<sup>33</sup>. Wycofanie się z przetargu ma dla gracza wartość  $b < 1$ , natomiast dla gracza I wypłata wynosi 0. Równowagi doskonałe w tak zdefiniowanej grze są zależne od  $b$ . Możemy rozważyć dwie sytuacje: gdy wycofanie się gracza II następuje tylko po odrzuceniu oferty przeciwnika, oraz gdy gracz II może wycofać się z przetargu tylko po odrzuceniu jego oferty

przez gracza I. W pierwszym przypadku, jeśli  $b < \frac{\delta}{1 + \delta}$ , to gra przetargu ma dok-

ładnie jedną równowagę doskonałą, której odpowiada podział dobra  $\frac{1}{1 + \delta}$  dla

gracza I oraz  $\frac{\delta}{1 + \delta}$  dla gracza II. Należy zwrócić uwagę na to, że wtedy opcja

wycofania się z przetargu nie ma wpływu na wynik. Jeśli  $b > \frac{\delta}{1 + \delta}$ , to gra prze-

targu ma dokładnie jedną równowagę doskonałą. Gracze od razu osiągają poroz-

rozumienie, otrzymując odpowiednio:  $1 - b$  oraz  $b$ . Jeśli  $b = \frac{\delta}{1 + \delta}$ , to dla dowol-

<sup>32</sup> Por.: A. Rusinowska, *Zagadnienie przetargowe ze zmiennymi w czasie preferencjami graczy*, „Roczniki Kolegium Analiz Ekonomicznych”, (6), 1998, s. 74 – 87.

<sup>33</sup> Por.: M. J. Osborne, A. Rubinstein, *Bargaining and Markets*, Academic Press, Inc, San Diego, CA 1990.

nej równowagi doskonałej gracze od razu osiągają porozumienie, otrzymując odpowiednio:  $1-b$  oraz  $b$ .

W drugim przypadku dla  $b < \frac{\delta^2}{1+\delta}$  istnieje dokładnie jedna równowaga doskonała odpowiadająca równowadze doskonałej gry, w której nie istnieje opcja wycofania się z przetargu. Jeśli  $\frac{\delta^2}{1+\delta} \leq b \leq \delta^2$ , to istnieje nieskończenie

wiele równowag doskonałych. W szczególności dla dowolnego  $x \in \left(1-\delta, 1-\frac{b}{\delta}\right)$

istnieje taka równowaga doskonała, przy której gracze uzyskują od razu porozumienie, otrzymując odpowiednio:  $x$  oraz  $1-x$ . Jeśli  $\delta^2 < b < 1$ , to gra przetargowa posiada dokładnie jedną równowagę doskonałą.

**Warto również wspomnieć o modelu przetargu Rubinsteina, w którym uwzględniane jest niebezpieczeństwo zakończenia przetargu po każdym odrzuceniu oferty jednego z graczy<sup>34</sup>.** Niech  $0 < p < 1$  oznacza prawdopodobieństwo zerwania negocjacji, przy czym zerwanie negocjacji jest oceniane przez graczy jako wynik najgorszy. Zerwanie negocjacji może być wynikiem interwencji trzeciej strony, która czerpie z tego korzyść lub jest realizacją groźby wstrzymania negocjacji przez jedną ze stron. Gracze są, co prawda, obojętni wobec okresu, w którym zostanie osiągnięte porozumienie, ale ryzyko złamania negocjacji motywuje do osiągnięcia porozumienia jak najwcześniej. Rubinstein pokazał, że dla każdego  $p \in (0,1)$  gra posiada dokładnie jedną równowagę doskonałą. Ponadto, dla  $p \rightarrow 0$  rezultat równowagi jest bliski rozwiązaniu Nasha, odpowiednio zdefiniowanego problemu przetargu związanego z tą grą.

Obecnie w literaturze przedmiotu można spotkać wiele innych uogólnień modeli Rubinsteina. Inne uogólnienia modelu Rubinsteina dotyczą np.: podziału kilku dóbr jednocześnie, liczby graczy większej niż dwa<sup>35</sup>.

<sup>34</sup> Por.: M. J. Osborne, A. Rubinstein, *Bargaining and Markets*, Academic Press, Inc, San Diego, CA 1990.

<sup>35</sup> Przykład zastosowania modelu gry strategicznej Rubinsteina do problemu użytkowania wspólnych zasobów zawiera praca: H. Houba K. Sneek, F. Vardy, *Can Negotiations Prevent Fish Wars?*, Tinbergen Institute, Discussion Paper, 1996. Dokładniej, model opisuje negocjacje związane z ustaleniem kontyngentów połowowych pomiędzy krajami. Morrow, Baron, Ferejohn wykorzystali modele przetargów wielostronnych do problemu procedury ustawodawczej (Por.: J. D. Morrow, *Game Theory for Political Scientists*, Princeton University Press, Princeton 1994.; D.P. Baron, J.A. Ferejohn, *Legislatures*, *American Political Science Review*, 1989). Członkowie reprezentujący odrębne okręgi targują się o podział pewnego dobra ustawodawczego, może to być np. podział dotacji budżetowej pomiędzy okręgi (Por. np.: A. Rusinowska, *Przetarg*, [w:] H. Sosnowska (red.), *Grupowe podejmowanie decyzji. Elementy teorii. Przykłady zastosowań*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 1999, s. 139 – 156).

## 12.4. Modele przetargu uwzględniające aspekt aksjomatyczny oraz strategiczny przetargu

Modelowanie negocjacji w praktyce powinno uwzględniać zarówno własności samego rozwiązania przetargu, jak i sposób dochodzenia do niego, możliwość kooperacji lub jej brak. Stąd naturalne jest badanie wzajemnych relacji pomiędzy modelami targowania reprezentującymi różne ujęcia problemu. Model Nasha ze stałymi punktami groźby jest kooperacyjny, ze zmiennymi punktami groźby zarówno niekooperacyjny (pierwszy etap), jak i kooperacyjny (drugi etap). Podobnie, model Rubinsteina zawiera elementy niekooperacyjne, ponieważ gracze na przemian proponują rozwiązania, które mogą być akceptowane lub odrzucane, oraz kooperacyjne, gdyż, jeśli jeden z graczy zaakceptuje ofertę drugiego, stanowi ona zobowiązujące porozumienie. Już Nash zauważył, że: *oba podejścia [kooperacyjne oraz niekooperacyjne – E.R.] uzupełniają się nawzajem, a każde z nich pozwala lepiej zrozumieć i wyjaśnić drugie z nich*<sup>36</sup>. Podobnie, K. Binmore, M.J. Osborne, A. Rubinstein stwierdzają, że nie należy traktować teorii kooperacyjnej i niekooperacyjnej jako rywalizujących między sobą<sup>37</sup>. W swojej, słynnej już, pracy z 1953 roku *Two – Persons Cooperative Games* Nash zaproponował badanie formalnych uwarunkowań procesu negocjacji, które prowadzą do rozwiązania problemu przetargu, określanego mianem tzw. *Programu Nasha*<sup>38</sup>. Z zagadnieniem przetargu  $(U, d) \in P$  możemy związać odpowiednią grę z alternatywnymi ofertami przez „uzupełnienie” przetargu  $(U, d)$  procedurami opisującymi proces targowania. Podobnie, „wzbogacając strukturę” modelu Rubinsteina, możemy z nim związać odpowiednie zagadnienie przetargowe. W tak określonych ogólnych modelach są badane związki pomiędzy równowagami doskonałymi w grach strategicznych, a rozwiązaniami Nasha, czy uogólnionymi rozwiązaniami Nasha w odpowiadających im problemach przetargu. Przykładem modelu gry, wiążącego aspekt strategiczny i aksjomatyczny gry targu, są m.in. gry targu z ryzykiem zakończenia przetargu, zaproponowane przez A. Rubinsteina czy R.B. Myersona.

**Model Rubinsteina gry z ryzykiem zakończenia przetargu.** Model przetargowy z ryzykiem zakończenia przetargu Rubinsteina jest grą strategiczną, z którą można związać problem przetargu<sup>39</sup>. W modelu jest uwzględniane niebezpieczeństwo zakończenia przetargu, po każdym odrzuceniu oferty przez jednego z graczy. Prawdopodobieństwo zerwania negocjacji przyjmuje się jako  $0 < p < 1$ , przy czym

<sup>36</sup> Por.: J. Nash, *Two – Persons Cooperative Games*, „Econometrica,” (21), 1953, s. 128-140.

<sup>37</sup> K. Binmore, M. J. Osborne, A. Rubinstein, *Noncooperative models of bargaining*, [in:] R. J. Aumann, S. Hart (eds.), *Handbook of game theory with economic applications*, Tom I, Elsevier Amsterdam 1994, s. 182.

<sup>38</sup> Por.: J. Nash, *Two – Persons Cooperative Games*, „Econometrica”, (21), 1953, s. 128-140.

<sup>39</sup> Por.: M. J. Osborne, A. Rubinstein, *Bargaining and Markets*, Academic Press, Inc, San Diego, CA 1990, s. 71 – 86.

zerwanie negocjacji jest oceniane przez graczy jako wynik najgorszy. Sytuację przerwania negocjacji oznaczamy jako  $B$ . Zerwanie negocjacji może być wynikiem interwencji trzeciej strony, która czerpie z tego korzyść lub realizacją groźby wstrzymania negocjacji przez jedną ze stron. Gracze są, co prawda, obojętni wobec okresu, w którym zostanie osiągnięte porozumienie, ale ryzyko złamania negocjacji motywuje do osiągnięcia porozumienia jak najwcześniej. W modelu przetargu para strategii  $(\sigma, \tau)$  prowadzi do rezultatu  $(x, t)$  z prawdopodobieństwem  $(1-p)^t$ , a do przerwania negocjacji z prawdopodobieństwem  $1-(1-p)^t$ . Można pokazać, że dla każdego  $p \in (0,1)$  gra posiada dokładnie jedną równowagę doskonałą<sup>40</sup>. Ponadto, dla  $p \rightarrow 0$  rezultat równowagi jest bliski rozwiązaniu Nasha odpowiednio zdefiniowanego problemu przetargu związanego z modelem przetargu Rubinsteina, gdzie sytuacji braku porozumienia odpowiada  $B$ .

**Model Myersona gry z ryzykiem zakończenia przetargu.** Z kolei, w modelu Myersona gry z ryzykiem zakończenia przetargu z zagadnieniem przetargowym  $(U, \mathbf{d}) \in \mathbf{P}$  wiąże się gra alternatywnych ofert<sup>41</sup>. Niech  $(U, \mathbf{d}) \in \mathbf{P}$  będzie problemem przetargowym oraz niech  $p_1, p_2$  – liczbami takimi, że  $0 < p_1 < 1$ ,  $0 < p_2 < 1$ . Procedura negocjacji jest określona następująco. Gracze mogą podejmować decyzje tylko w okresach określonych przez zbiór  $T = \{0, 1, \dots\}$ . Gracz I przedstawia swoją ofertę w każdym okresie parzystym  $2t$ , a gracz II w każdym okresie nieparzystym  $2t+1$ , gdzie  $t \in T$  do momentu, aż któraś z ofert zostanie przyjęta lub gra zakończy się brakiem porozumienia. W każdym okresie, w którym gracz I przedstawia ofertę, a gracz II ją odrzuca, przyjmujemy, że prawdopodobieństwo zerwania rozmów przez gracza I jest równe  $p_1$ , gracz II otrzymuje wtedy wypłatę  $d_2$ , a gracz I ma zapewnioną wypłatę  $u_1 \leq M_1(U, \mathbf{d})$ . Podobnie, jeśli gracz II przedstawia ofertę, a gracz I ją odrzuca, to prawdopodobieństwo zerwania rozmów przez gracza II wynosi  $p_2$ . Gracz I otrzymuje wypłatę  $d_1$ , a gracz II ma zapewnioną wypłatę  $u_2 \leq M_2(U, \mathbf{d})$ . Przyjmujemy, że każda z ofert jest proponowana ze zbioru  $\{(u_1, u_2) \in U : u_1 \geq d_1, u_2 \geq d_2\}$ , czyli jest rozwiązaniem indywidualnie racjonalnym dla każdego z graczy. Jeśli oferta zostaje zaakceptowana, gra kończy się wypłatami określonymi w ofercie.

Tak określona gra przetargu z alternatywnymi ofertami posiada dokładnie jedną równowagę doskonałą. Równowagą tą jest para strategii określona następująco:

<sup>40</sup> Por.: M. J. Osborne, A. Rubinstein *Bargaining and Markets*, Academic Press, Inc, San Diego, CA 1990, s. 71 – 86.

<sup>41</sup> Por.: R. B. Myerson, *Game theory. Analysis of conflict*, Harvard University Press, Harvard 1991, s. 394 – 399.

Gracz I zawsze proponuje podział  $\bar{x} = (\bar{x}_1, \bar{x}_2)$ , czyli  $\bar{x}_1$  dla siebie, a  $\bar{x}_2 = 1 - \bar{x}_1$  dla gracza II, zaś przyjmuje ofertę przeciwnika wtedy i tylko wtedy, gdy dostanie, co najmniej,  $\bar{y}_1$ .

Gracz II zawsze proponuje podział  $\bar{y} = (\bar{y}_1, \bar{y}_2)$ , czyli  $\bar{y}_2 = 1 - \bar{y}_1$  dla siebie, a  $\bar{y}_1$  dla gracza I, natomiast zgadza się na ofertę przeciwnika wtedy i tylko wtedy, gdy otrzyma, co najmniej,  $\bar{x}_2$ .

Ponadto,  $\bar{y}_1 = (1 - p_2)(\bar{x}_1 - d_1) + d_1$ ,  $\bar{x}_2 = (1 - p_2)(\bar{y}_2 - d_2) + d_2$ .

Opisana powyżej, para strategii prowadzi do wyniku  $(\bar{x}, 0)$ .

W tej grze parametr  $p_i$  jest miarą siły zobowiązań (*power of commitment*)  $i$ -tego gracza, gdzie  $i = 1, 2$ . Jest to prawdopodobieństwo, że oferta, którą przedstawi gracz, może być ostatnią, jeśli zostanie odrzucona. Analiza gry alternatywnych ofert pokazuje, że strony mogą spodziewać się porozumienia, w którym podział dobra będzie odpowiadał relatywnemu stosunkowi sił zobowiązań  $\frac{p_1}{p_2}$ .

Niech  $\alpha, \beta$  oraz  $\varepsilon$  będą dodatnimi liczbami takimi, że:

$$1 - p_1 = (1 - \varepsilon)^\alpha \text{ oraz } 1 - p_2 = (1 - \varepsilon)^\beta.$$

Jeśli  $\varepsilon$  jest dostatecznie małe, to  $p_1 \approx \varepsilon^\alpha$ ,  $p_2 \approx \varepsilon^\beta$ . Z warunku na równowagę doskonałą otrzymujemy:

$$(\bar{x}_1 - d_1)^\alpha (\bar{x}_2 - d_2)^\beta \approx (\bar{y}_1 - d_1)^\alpha (\bar{y}_2 - d_2)^\beta (1 - \varepsilon)^{\alpha\beta} \approx (\bar{y}_1 - d_1)^\alpha (\bar{y}_2 - d_2)^\beta.$$

Stąd wynika, że uogólnione rozwiązanie Nasha z wagami  $\alpha, \beta$  powinno być zawarte między  $\bar{x}$  oraz  $\bar{y}$ . Co więcej, jeśli  $\varepsilon$  dąży do zera przy ustalonym  $\alpha, \beta$ , to wtedy uogólnione rozwiązanie Nasha z wagami  $\alpha, \beta$  pokrywa się z równowagą doskonałą gry z alternatywnymi ofertami, gdzie  $\lim_{\varepsilon \rightarrow 0} \frac{p_1}{p_2} = \frac{\alpha}{\beta}$ .

Analiza gry przetargu sugeruje, że dobry negocjator powinien kreować wyobrażenie, że jest wysokie prawdopodobieństwo, iż targowanie się może zakończyć się brakiem porozumienia, jeśli jedna z jego ofert zostanie odrzucona, podczas gdy mamy niskie prawdopodobieństwo braku porozumienia, kiedy on odrzuci ofertę drugiej strony. W modelu rosnące  $p_i$  oznacza przekonanie, że gracz może irracjonalnie czekać i kontynuować proces negocjacji, aż jego oferta zostanie odrzucona. Praktycznie dobry negocjator powinien próbować zwiększać swoją siłę porozumienia przez przekazywanie ofert z groźbą, że jest to jego ostatnia oferta, a zmniejszać siłę drugiej strony, odmawiając grzecznie.

## BIBLIOGRAFIA

- Adamus-Matuszyńska A., *Współczesne teorie konfliktu społecznego*, AE w Katowicach, Katowice 1998.
- Aumann R. J., Hart S. (eds.), *Handbook of game theory with economic applications*, Tom I, II, Elsevier, Amsterdam 1994.
- Albrecht K., Albrecht S., *Added Value Negotiating. The Breakthrough Method for Building Balanced Deals*, Business One, Irwin, Homewood, III, 1993.
- Baran K. W., *Zbiorowe prawo pracy*, Universitas, Kraków 2002.
- Bargiel-Matusiewicz K., *Negocjacje i mediacje*, PWE, Warszawa 2007.
- Baron D. P., Ferejohn J. A., *Legislatures*, American Political Science Review, 1989.
- Bartos O. J., *Process and Outcome of Negotiation*, Columbia University Press, New York 1974.
- Bartos O. J., *Simple Model of Negotiation*, [in:] I. W. Zartman (ed.), *Negotiation Process: Theories and Applications*, Sage, Beverly HillsCA 1978.
- Bazerman M. H., Neale M. A., *Negocjując racjonalnie*, Polskie Towarzystwo Psychologiczne, Olsztyn 1997.
- Bednarek A., Kraszewska H., *Budowanie zgody. Mediacje jako sposób zapewnienia nad konfliktem*”, *Personel*, 23(92), 2000.
- Bell D., Raiffa H., Tversky A., *Decision Making. Descriptive, Normative and Prescriptive Interactions*, Cambridge University Press, Cambridge 1988.
- Binmore K., *Fun and Games. A text on Game theory*, D.C. Heath and Company Lexington 1992.
- Binmore K., Osborne M. J., Rubinstein A., *Noncooperative models of bargaining*, [in:] Aumann R. J., Hart S. (eds.), *Handbook of game theory with economic applications*, Tom I, Elsevier 1994.
- Birkenbihl V., *Komunikacja werbalna. Psychologia prowadzenia negocjacji*, Astrum, Wrocław 1997.
- Blake R., Molton J., *The management by grid principles or intuitionism: Which?*, „Group and Organization Studies”, No. 6, 1981.
- Borkowska S., *Negocjacje zbiorowe*, PWE, Warszawa 1997.
- Borkowski J., Dyrda M., Kanarski L., Rokicki B., *Wybrane problemy psychologii organizacji. O konflikcie i negocjacjach*, Wyższa Szkoła Informatyki Stosowanej i Zarządzania, Warszawa 2000.

- Błaut R., *Skuteczne negocjacje*, CIM, Warszawa 1994.
- Brdulak H., Brdulak J., *Negocjacje handlowe*, PWE, Warszawa 2000.
- Brdulak H., Brdulak J., *Sztuka i technika negocjacji handlowych*, Wyd. Bizant, Warszawa 1996.
- Burns T., Caldas J. C., Roszkowska E., *Generalized Game Theory's Contribution to Multi-agent Modelling Addressing Problems of Social Regulation, Social Order, and Effective Security*, [in:] B. Dunin-Keplicz, A. Jankowski, A. Skowron, M. A. Szczuka (eds.), *Monitoring, Security and Rescue Techniques in Multiagent Systems*, Springer, Verlag 2005.
- Burns T., Meeker L., *Structural Properties and Resolutions of the Prisoner's Dilemma Game*, [in:] A. Rapoport (eds.), *Game Theory as the Conflict Resolution*, Dordrecht-Holland, Reidel 1974.
- Burns T., Roszkowska E., *Generalized Game Theory: Assumptions, Principles, and Elaborations Grounded in Social Theory*, In Search of Social Order, Series. Studies in Logic, Grammar and Rhetoric, 2005, 8(21).
- Burns T., Roszkowska E., *Economic and Social Equilibria: The Perspective of Generalized Game Theory*, „Optimum. Studia Ekonomiczne”, Nr 3(31), 2006.
- Burns T., Roszkowska E., *Fuzzy Game Theory: The Perspective of the General Theory of Games on Nash and Normative Equilibria*, [in:] S. K. Pal, L. Polkowski, A. Skowron (eds.), *Rough-Neural Computing: Techniques for Computing with Words*, Springer, Verlag 2003.
- Boulding K. E., *Conflict and defense*, Harper, New York 1962.
- Caderman L., *Unpacking the National Interest: An Analysis of Preference Aggregation in Ordinal Games*, [in:] *Game Theory and International Relations. Candidate Images in Presidential Elections*, Westport-London 1995.
- Carnevale P.J., Pruitt D.G., *Negotiation and mediation*, „Annu. Rev. Psychol.”, No. 43, 1992.
- Casse P., *Jak negocjować*, Zysk i S-ka, Poznań 1996.
- Center E. M., *Negocjacje*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Komunikacji i Zarządzania w Poznaniu, Poznań 2002.
- Chęłpa S., Witkowski T., *Paradoks zgody, czyli zarządzanie w sytuacjach konfliktowych i zarządzanie przez konflikt*, „Personel” 10(67) 1999.
- Chęłpa S., Witkowski J., *Psychologia konfliktów*, Wydawnictwo Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 1995.
- Christopher E. M., *Umiejętność negocjowania w biznesie*, ZYSK i S-KA, Poznań 1998.
- Coddington A. J., *Theories of the Bargaining Process*, Aldine, Chicago 1968.
- Collins A., *Mowa ciała*, Oficyna Wydawnicza Rytm, Warszawa 2002.
- Colman A., *Game Theory and Experimental Games: The Study of Strategic Interaction*, Oxford-New York, Toronto-Sydney-Paris-Frankfurt 1982.
- Coser L. A., *Funkcjonalna teoria konfliktu*, [w:] J. Turner, *Struktura teorii socjologicznej*, PWN, Warszawa 1985.



- Cross J. G., *Negotiation as a Learning Process*, „Journal of Conflict Resolution”, , Vol. 21, 1977.
- Cyret R., March G., *A behavioral theory of the firm*, Oxford University Press, London 1963.
- Dana D., *Rozwiązywanie konfliktów*, PWE, Warszawa 1993.
- Dąbrowski P., *Praktyczna teoria negocjacji*, Sorbog, Warszawa 1991.
- Deutsch M., *The resolution of conflict. Constructive and destructive process*, Yale Univ. Pr., New Haven, New Haven 1973.
- Deutsch M., *Cooperation and conflict: a personal perspective on the history of the social psychological study of conflict resolution West, M.A.*, [in:] D. J. Tjosvold, G. H. Smith (eds.), *International handbook of organizational Teamwork and Cooperative Working*, Wiley&Sons 2003.
- Domański S. R., *Kapitał ludzki a wzrost gospodarczy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1993.
- Drabik E., *Elementy teorii gier dla ekonomistów*, Wydawnictwo UwB, Białystok 1998.
- Drucker P. F., *Praktyka zarządzania*, Czytelnik, Kraków, 1994.
- Druckman D., *Boundary Role Conflict: Negotiation as Dual Responsiveness*, „Journal of Conflict Resolution”, 1977, Vol. 21.
- Eisenhardt K. M., Kahwajy J. I., Bourgeois L. J. III, *How Management Teams Can Have o Good Fight*, Harvard Business Review, July-August, 1997.
- Fisburn P. C., Rubinstein A., *Time preference*, International Economic Review, (23) 1982.
- Fiszler R., Ury W., Patton B., *Dochodząc do Tak. Negocjowanie bez poddawania się*, PWE, Warszawa 1996.
- Flower A., *Jak skutecznie negocjować*, Petit, Warszawa 1991.
- Friedman W. J., *Game theory with applications to economics*, Oxford University Press, Oxford 1990.
- Galas Z., Nykowski I., Żółkiewski Z., *Programowanie wielokryterialne*, PWE, Warszawa 1987.
- Gasparski W., *Etyka biznesu*, PWN, Warszawa 2000.
- Gesteland R. F., *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, PWN, Warszawa 2000.
- Gomolińska A., *Rule Complexes for Representing Social Actors and Interactions*, „Studies in Logic Grammar, and Rhetoric”, No. 3(16), 1999.
- Gonciarski W., *Konflikt niejedno ma imię* (1), „Personel”, 4(7), 1995.
- Gonciarski W., *Konflikt niejedno ma imię* (2), „Personel”, 5(8), 1995.
- Gonciarski W., *Konflikt niejedno ma imię* (3), „Personel”, 6(9), 1995.
- Goncarski W., *Jak kierować konfliktami?* (cz. I), „Personel”, 7(10), 1995.
- Goncarski W., *Jak kierować konfliktami?* (cz II), „Personel”, 8(11), 1995.
- Graham J., *Vis-a-vis. International business negotiation*, [in:] P. Ghauri, J.C. Claude Usunier (eds.), *International Business Negotiations*, Pergamon 1996.

- Griffin R., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Gulliver P. H., *Disputes and Negotiations: A Cross-Cultural Perspective*, Academic Press, Orlando 1979.
- Hamman J., *Demokracja, decyzje, wybory*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2004.
- Harsanyi J. C., *Approaches to the bargaining problem before and after the theory of games: a critical discussion of Zeuthen's, Hick's and Nash's theories*, „Econometrica”, (24) 1956.
- Harsanyi J., *Game Theory and the Analysis of International Conflict*, [in:] James S. Rosenau (ed.), *International Politics and Foreign Policy*, Free Press, New York 1969.
- Harsanyi J. C., Selten J., *A Generalized Nash Solution for Two-person Bargaining Games with Incomplete Information*, „Management Science”, No. 18, 1972.
- Hawes L., Smith D., *A critique of the assumption underlying the study of communication in conflict*, „Speech Monographs”, T.59, No. 4, 1973.
- Hawkins L., Hundson M., Cornall R., *Prawnik jako negocjator*, „ABC”, Warszawa 1994.
- Houba H., Sneek K., Vardy F., *Can Negotiations Prevent Fish Wars?*, Tinbergen Institute, Discussion Paper 1996.
- Morrow J. D., *Game Theory for Political Scientists*, Princeton University Press, Princeton 1994.
- Jankowski W. B., Sankowski T. P., *Jak negocjować*, CIM, Warszawa 1995.
- Jastrzębska-Smolaga H. (red.), *Ekonomiczne podstawy negocjacji. Pomiędzy prawem a moralnością*, Difin, Warszawa 2007.
- Juchnowicz M. (red.), *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Difin, Warszawa 2007.
- Kowalczyk-Grzenkiewicz J., Arcimowicz J., Jermakow P., *Rozwiązywanie konfliktów, sztuka negocjacji i komunikacji*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2003.
- Kalai E., *Proportional solutions to bargaining Situations: Interpersonal Utility Comparisons*, „Econometrica”, (45) 1977.
- Kalai E., Smorodinsky M., *Other solutions to Nash's Bargaining Problem*, „Econometrica”, No. 43, 1975.
- Kałężna-Drewińska U., *Negocjacje w biznesie. Kluczowe problemy*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2006.
- Kamiński J., *Negocjowanie techniki rozwiązywania konfliktów*, Poltext, Warszawa 2003
- Kamiński J., *Modele procesów negocjacji*, „Optimum. Studia Ekonomiczne”, nr 1(5), 2000.
- Kamiński J., *Negocjacje w biznesie jako przedmiot zainteresowania nauk ekonomicznych*, „Optimum. Studia Ekonomiczne”, nr 4(24), 2002.

- Kamiński J., *Negocjacje w działalności marketingowej przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2006.
- Karrass G., *Dobić targu*, Wydawnictwo Businessman, Sopot 1991.
- Kennedy G., *Negocjacje doskonałe*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 1999.
- Kerstern G. E., Szapiro T., *Generalized Approach to Modeling Negotiations*, „European Journal of Operational Research”, Vol. 26, 1986.
- Kersten G. E., Szapiro T., *Generalized Approach to Modelling Negotiations*, „European Journal of Operational Research”, Vol. 35, No. 1, 1986.
- Kipnis D., Smith S. M., *An influence Perspective on Bargaining within Organizations*, „Research on Negotiation in Organizations”, Vol. 1, 1983.
- Kowalczyk-Grzenkowicz J., Arcimowicz J., Jermakowicz P., *Rozwiązywanie konfliktów, sztuka negocjacji i komunikacji*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2003.
- Kowalczyk E., *Psychologiczne uwarunkowania negocjacji gospodarczych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2001.
- Kozielecki J., *Konflikt, teoria gier i psychologia*, PWN, Warszawa 1970.
- Kozioł L., Tyrańska M., Bińczycki B., *Metody analizy strategicznej w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi*, AE w Krakowie, Zeszyty Naukowe Nr 603, 2002.
- Kozina A., *Style negocjowania-analiza porównawcza*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Nr 561, 2001.
- Koźmiński A. K., Piotrowski W. (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
- Kreps D., *Game Theory and Economic Modelling*, Oxford University Press, Oxford 1990.
- Kreps D., *A Course in Microeconomics Theory*, Princeton University Press, Princeton 1990.
- Kreps D. M., Wilson R., *Sequential equilibria*, „Econometrica”, No. 50, 1982.
- Kruś L., Bronisz P., Łopuch B., *MCBARG System Supporting Multicriteria Bargaining*, „Control and Cybernetics”, Vol. 22, No. 4, 1993.
- Krzymieniewska G., *Od walki do współpracy. Negocjacyjna sztuka zawierania porozumień*, TNOIK, Bydgoszcz 1998.
- Kuc B. R., Moczydłowska J. M., *Zachowania organizacyjne*, Difin, Warszawa 2009.
- Kulpa A., *Dwa oblicza konfliktu. Funkcjonalna teoria konfliktu Lewisa A. Cosera a współczesne koncepcje zarządzania konfliktami*, Organizacja i Kierowanie, Nr 1(107), 2002.
- Lax D. L., Sebenius J. K., *Negocjacje w trzech wymiarach. Jak wygrać najważniejsze gry negocjacyjne*, MT Biznes, Warszawa 2007.
- Lemmerman H., *Komunikacja werbalna. Szkoła dyskusowania*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 1994.
- Lendzion J.P., Stankiewicz-Mróż. A., *Wprowadzenie do organizacji i zarządzania*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.

- Lewicka-Strzalecka A., *Etyka biznesu jako dyscyplina naukowa*, [w:] J. Dietl, W. Gasparski (red.), *Etyka biznesu*, PWN, Warszawa 2000.
- Lewicki R. J., Robinson R. J., *Ethical and unethical bargaining tactics: An empirical study*, „Journal of Business Ethics”, 17(6), 1998.
- Lewicki R.J., Weiss S.E., Lewin D., *Models of conflict, negotiation and third party intervention: A review and synthesis*, „Journal of Organizational Behaviour”, Vol. 13, 1992.
- Lissowski G. (red.), *Elementy teorii wyboru społecznego*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2001.
- Luce R., Raiffa H. , *Games and Decisions. Introduction and Critical Survey*, Jon Wiley, New York 1958; polskie wydanie: *Gry i decyzje*, PWN, Warszawa 1964.
- Luecke R., *Negocjacje. Sztuka zawierania dobrych kontaktów*, Harvard Business Essentials, Warszawa 2008.
- Małowski M., Wieczorek A. , Sosnowska H., *Konkurencja i kooperacja. Teoria gier w ekonomii i naukach społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
- March G., Simon A., *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa 1964.
- Masewicz W., *Rokowania oraz spory zbiorowe pracy*, Biblioteczka Pracownicza, Warszawa 1993.
- Mastenbroek W., *Negocjowanie*, PWN, Warszawa 1997.
- Mayer B., *The dynamics of conflict resolution. A practitioner's guide*, Jossey-Bass, A Wiley Company, San Francisco 2000.
- Mc Clintock C., *Game Behavior and Social Motivation in Interpersonal Settings*, [in:] *Experimental Social Psychology*, Holt, Rinehart, & Winston, New York.
- Mc Gregor D. F., *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill, New York 1985.
- Mesjasz C., *Mediacje w konflikcie*, „Przegląd Organizacji”, 9(92).
- Mesjasz C., *Założenia analizy negocjacji*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 3(85), 1996.
- Mesjasz C., *Determinanty i modele procesów negocjacji kredytowych pomiędzy bankiem a przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2000.
- Mikuła G., Wenzel M., *Justice and Social Conflict*, „International Journal of Psychology”, 35(2), 2000.
- Modzelewski W., *Wprowadzenie do socjologii*, „Śląsk” Wydawnictwo Naukowe, Katowice 1999.
- Moore Ch. W., *The Mediation Process. Practical Strategies for Resolving Conflict*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, Londyn 1986.
- Morrow J. D., *Game Theory for Political Scientists*, Princeton University Press, Princeton 1994.
- Mucha J., *Konflikt i społeczeństwo*, PWN, Warszawa 1978.

- Mulholan J., *The Language of Negotiation: A Handbook of Practical Strategies for Improving Communication*, Routledge, London 1991.
- Murnighan J. K., *Bargaining games. A new approach to strategic thinking in negotiations*, William Morrow and Company, Inc. New York 1992.
- Myerson R. B., *Game theory. Analysis of conflict*, Harvard University Press, Harvard 1991.
- Myśliwiec G., *Techniki i triki negocjacyjne*, EFEKT, Warszawa 1999.
- Nahotko S., *Negocjacje biznesowe w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Aspekt ekonomiczny*, Biblioteka Menadżera Służby Pracowniczej, Zeszyt 192, OPO, Bydgoszcz 2001.
- Najowska M., *Problemy badania wpływu kapitału ludzkiego na zachowanie przedsiębiorcze*, [w:] M. Juchnowicz (red.), *Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości*, Poltext, Warszawa 2004.
- Nierenberg G.I., *Sztuka negocjacji*, Studio Emka, Warszawa 1997.
- Nash J., *Equilibrium Points in n-Person Games*, „Proceedings of the National Academy of Sciences (US)”, No. 36, 1950.
- Nash J., *Non-cooperative games*, „Annals of Mathematics”, Vol. 54, 1951.
- Nash J., *The bargaining problem*, „Econometrica”, No. 18, 1950.
- Nash J., *Two –Persons Cooperative Games*, „Econometrica”, No. 21, 1953.
- Nęcki Z., *Negocjacje w biznesie*, Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 1991.
- Nęcki Z., *Komunikacja międzyludzka*, Wydawnictwo Aktywa, Kraków 2000.
- Nierenberg G. I., *Sztuka negocjacji jako metoda osiągania celu*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 1994.
- Nogalski B., Jarocki P., *Komunikacja niewerbalna w negocjacjach międzynarodowych*, TNOiK, Bydgoszcz 1998.
- Oblój K., *Mikroszkółka zarządzania*, PWE, Warszawa 1994.
- Ordeshook P.C., *Game Theory and Political Theory*, Cambridge University, Cambridge 1986.
- Osborne M.J., Rubinstein A., *Bargaining and Markets*, Academic Press, Inc, San Diego, CA 1990.
- Owen G., *Teoria gier*, PWN, Warszawa 1975.
- Pawlak Z., *Systemy informatyczne*, PWN, Warszawa 1983.
- Parsons T., *The social systems*, Routledge, London 1951.
- Perrotin R., Heusschen P., *Kupić z zyskiem. Negocjacje handlowe*, Poltext, Warszawa 1994.
- Pietras C., *Decydowanie polityczne*, PWN, Warszawa 1998.
- Pietrzak M. (red.), *Metody i techniki menadżerskie*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2007.
- Pruitt D. G., *Negotiator Behaviour*, Academic Press, Orlando, Fla. 1981.
- Putman L. L., Roloff M.E. (eds.), *Communication and Negotiation*, Sage, Newbury Park 1992.
- Pruitt D. G., Carnevale P. J., *Negotiation in social conflict*, Open University Press, Buckingham 1993.

- Pszczółkowski T., *Umiejętność przekonywania i dyskusji*, Warszawa 1995.
- Rahim M. A., *A measures of styles of Handling Interpersonal Conflict*, „Academy of Management Journal”, 26(2), 1983.
- Rahim M. A., *Toward a theory of managing organizational conflict*, „The International Journal of Conflict Management”, Vol. 13, No. 3, 2002.
- Raiffa H., *The Art and the Science of Negotiation*, Harvard University Press, Harvard 1982.
- Rapoport A., Guyer M., Gordon D., *The 2x2 Games*, Ann Arbor, 1976.
- Reiter R., *A logic for default reasoning*, Artificial Intelligence, No. 13, 1980.
- Robbins S. P., *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 1998.
- Roszkowska E., *Etyka a negocjacje*, [w:] *Ekonomia. Polityka. Etyka*, (red.) A. F. Bocian, Uniwersytet w Białymstoku, Białystok 2003.
- Roszkowska E., *Proces negocjacji w ujęciu teorii kompleksów reguł*, „Optimum. Studia Ekonomiczne”, nr 2(10), 2001.
- Roszkowska E., *Modelowanie procesów decyzyjnych oraz negocjacji za pomocą kompleksów reguł*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2007.
- Roszkowska E., *Style negocjacji-analiza zagadnienia*, „Optimum. Studia Ekonomiczne”, nr 4(20), 2003.
- Rubin J. Z., Brown B. R., *The Social Psychology of Bargaining and Negotiation*, Academic Press, Orlando, Fla. 1975.
- Rumel-Syska Z., *Konflikty organizacyjne. Ujęcie mikrospołeczne*, PWN, Warszawa 1990.
- Rusinowska A., *Przetarg*, [w:] *Grupowe podejmowanie decyzji. Elementy teorii. Przykłady zastosowań*, (red.) H. Sosnowska, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 1999.
- Rusinowska A., *Zagadnienie przetargowe ze zmiennymi w czasie preferencjami graczy*, „Roczniki Kolegium Analiz Ekonomicznych”, Zeszyt 6, 1998.
- Rządca R., *Negocjacje w interesach*, PWE, Warszawa 2003.
- Rządca R. A., Wujec P., *Negocjacje*, PWE, Warszawa 1998.
- Sajkiewicz A. (red.), *Zasoby ludzkie w firmie. Organizacja, kierowanie, ekonomika*, Poltext, Warszawa 1999.
- Salacuse J., Salacuse J. W., *Negocjacje na rynkach międzynarodowych*, PWE, Warszawa 1994.
- Schelling T. C., *Arms and the influence*, Yale University Press, New Haven 1966.
- Schelling T. C., *The strategy of conflict*, Harvard University Press, Cambridge, MA 1960.
- Sebenius J. K., *Negotiation Analysis: A Characterization and Review*, „Management Science”, Vol. 38, No. 1, 1992.
- Shubik M., *Game Theory in Social Sciences. Concepts and solutions*, The MIT Press, Cambridge 1982.
- Sikora J., *Zarządzanie konfliktem w zakładzie pracy*, TNOIK, Bydgoszcz 1998.

- Smith W. H., „Conflict”, „Management Review”, 1974; Omówienie [w:] „Organizacja i Kierowanie”, nr 4, 1975.
- Sosnowska H., (red.), *Grupowe podejmowanie decyzji*, Scholar, Warszawa 2005.
- Spector B., *Negotiation as a Psychological Process*, [in:] I. W. Zartman (ed.), *Negotiation Process: Theories and Applications*, Sage, Beverly Hills, CA, 1978.
- Stelmaszczyk M., *Negocjowanie kontraktów handlowych. Poradnik dla eksporterów i importerów*, CDKHZ, Warszawa 1992.
- Stępniewski J., *Metoda negocjacji. Przygotowanie – techniki – sytuacje*, AE we Wrocławiu, Wrocław 2001.
- Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001.
- Stoner J. A. F., Wankel Ch., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1994.
- Straffin P., *Teoria gier*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2000.
- Szaban J., *Negocjacje jako jedna z technik zarządzania*, Doskonalenie Kadr Kierowniczych, nr 2, 1986.
- Szapiro T., *Co decyduje o decyzji*, PWN, Warszawa 1993.
- Szapiro T., *Podejście interaktywne we wspomaganiu podejmowania decyzji*, „Monografie i Opracowania”, nr 338, SGPIS, Warszawa 1991.
- Szostak A., *Zarządzanie konfliktem*, „Personel”, nr 4, 1996.
- Szczepański J., *Elementarne pojęcia socjologii*, PWN, Warszawa 1969.
- Sztumski J., *Konflikty społeczne i negocjacje jako metody ich przezwyciężania*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2000.
- Thomas K., *Conflict and conflict management*, [in:] Dunette M. D (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally, Chicago 1976.
- Thompson L., *The mind and heart of the negotiator*, Upper Saddle River, New Jersey 2001.
- Thompson V., *Modern organizations*, Knopf, New York 1961.
- Thompson T. D., *Organizations in action*, McGraw-Hill, New York 1967
- Thompson W., *A class of solutions to bargaining Problems*, „Journal of Economic Theory”, Vol. 25, 1981.
- Thompson W., *Cooperative models of bargaining*, [in:] R. J. Aumann, S. Hart, (ed.), *Handbook of game theory with economic applications*, t. II, Elsevier 1994.
- Uniszewski Z., *Konflikty i negocjacje*, Prószyński i S-ka, Poznań 2000.
- Ury W., *Odchodząc od nie. Negocjowanie od konfrontacji do kooperacji*, PWE, Warszawa 1995.
- Wachowicz T., *E-negocjacje. Modelowanie, analiza i wspomaganie*, Wydawnictwo AE w Katowicach, Katowice 2006.
- Walas J., *Konflikt na cenzurowanym*, „Personel”, 1996.
- Wall J. A., Stark J. B., Standifer R. L., *Mediation. A current review and theory development*, „Journal of Conflict Resolution”, Vol. 45 (3), 2001.

- Watkins M., *Sztuka negocjacji w biznesie. Innowacyjne podejścia prowadzące do przełomu*, Wydawnictwo ONE Press, Warszawa 2005.
- Walton R. E., McKersie R. B., *A Behavioral Theory of Labor Negotiations*, ILR Press, Ithaca, New York 1993.
- Watson J., *Strategia. Wprowadzenie do teorii gier*, WNT, Warszawa 2005.
- Warschow T. A., *Winning by Negotiation*, McGraw Hill Book, New York 1990.
- Watson J., *Strategia. Wprowadzenie do teorii gier*, WNT, Warszawa 2005.
- Weber R. A., *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 1990.
- Winch A., Winch S., *Lepiej sprzedać, lepiej kupić. Taktyki perswazyjne w negocjacjach*, „Personel”, nr 13/14 (82/83), 2000.
- Winch S., *Mity negocjacji*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 2(112), 2003.
- Winch A., Winch S., *Negocjacje. Jednostka, organizacja, kultura*, Difin, Warszawa 2005.
- Von Neumann J., Morgenstern O., *Theory of Games and Economic Behavior*, Princeton University Press, Princeton 1972.
- Vliert E., Van de Prein E., *The difference In the meaning of forcing In the conflict management of actors and observers*, Referat na I Międzynarodową Konferencję Grupy Kierowania Konfliktami, Fairfax, Wirginia 1987.
- Van de Vliert E., Kabanoff B., *Toward Theory-Based Measures of Conflict Management*, „The Academy of Management Journal”, Vol. 33 (1).
- Zartman W. I. (ed.), *International Multilateral Negotiation*, Jossey-Bass, San Francisco 1994.
- Zbiegień-Maciąg L., *Negocjowanie i negocjacje. Sposób na konflikty*, Centrum Kreowania Liderów, Kłodzisko 1994.
- Zbiegień-Maciąg L., *Taktyki i techniki negocjacyjne*, Uczelniane Wydawnictwa Naukowo-Dydaktyczne, Kraków 2001.
- Zbiegiem Maciąg L., *Zarządzanie personelem w firmie*, Wydawnictwo AGH, Kraków 1995.
- Zarman I. W., Berman M., *The Practical Negotiator*, Yale University Press, New Haven, Conn. 1982.

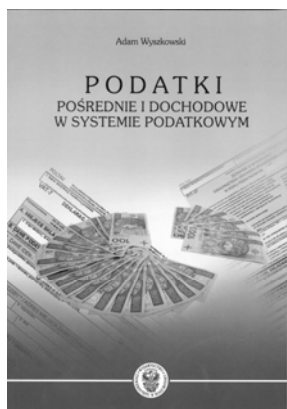


Wydział Ekonomii i Zarządzania Uniwersytetu w Białymstoku  
poleca publikacje naukowe:



Henryk Wnorowski  
**INSTYTUCJONALNE UWARUNKOWANIA DZIAŁALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW W KRAJACH UNII EUROPEJSKIEJ**

Spis treści: 1. Teoretyczne i metodologiczne podstawy badania aktywności gospodarczej; 2. Bariery instytucjonalne w sferze działalności gospodarczej; 3. Zróżnicowanie w poziomie rozwoju gospodarczego oraz sile ograniczeń instytucjonalno-prawnych w sferze aktywności gospodarczej w wybranych krajach UE; 4. Metodologia „*DOING BUSINESS*” jako argument na rzecz wykorzystania danych Banku Światowego w procesie weryfikacji hipotezy głównej niniejszego badania; 5. Opis zróżnicowania państw UE pod względem warunków instytucjonalno-prawnych, traktowanych jako zmienne objaśniające poziom aktywności gospodarczej; 6. Uwarunkowania instytucjonalno-prawne a poziom aktywności gospodarczej w krajach UE - wyniki badań i wnioski końcowe.



Adam Wyszkowski  
**PODATKI POŚREDNIE I DOCHODOWE W SYSTEMIE PODATKOWYM**

Spis treści: 1. System podatkowy w gospodarce rynkowej; 2. Ewolucja systemu podatkowego w Polsce; 3. Podatki pośrednie jako źródło dochodów budżetu państwa; 4. Podatki dochodowe jako źródło dochodów budżetu państwa; 5. Wybrane zagadnienia konstrukcji optymalnego systemu podatkowego; 6. Wnioski końcowe



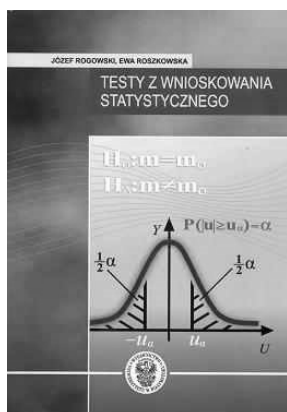
Barbara Roszkowska-Mądra  
**OBZARY WIEJSKIE O NIEKORZYSTNYCH WARUNKACH GOSPODAROWANIA W ASPEKTCIE ICH ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU**

Spis treści: 1. Współczesne koncepcje rozwoju rolnictwa i obszarów wiejskich; 2. Charakterystyka obszarów o niekorzystnych warunkach gospodarowania (ONW) i podstawy teoretyczne polityki ich wspierania; 3. Polityka Unii Europejskiej wobec gospodarowania na obszarach ONW; 4. Obszary ONW w Polsce; 5. Propozycja wydzielania nizinnych obszarów ONW i ich rodzajów na podstawie typologii systemów gospodarowania w rolnictwie; 6. Uwarunkowania rozwoju obszarów wiejskich województwa podlaskiego; 7. Zastosowanie typologii systemów gospodarowania w rolnictwie gmin w województwie podlaskim do wydzielania rodzajów nizinnych obszarów ONW; 8. Kierunki rozwoju i zalecane formy wsparcia dla wyróżnionych rodzajów ONW w województwie podlaskim

Wydział Ekonomii i Zarządzania Uniwersytetu w Białymstoku  
poleca publikacje dydaktyczne:



Zdzisław Czajka  
**GOSPODAROWANIE KAPITAŁEM LUDZKIM**  
Białystok 2011, ISBN 978-83-7431-258-5



Józef Rogowski, Ewa Roszkowska  
**TESTY Z WNIOSEKOWANIA  
STATYSTYCZNEGO**  
Białystok 2010, ISBN 978-83-7431-241-7



Janusz Kaliński  
**HISTORIA GOSPODARCZA POLSKI 1989 - 2004**  
Białystok 2009, ISBN 978-83-7431-205-9

**PODYPLOMOWE STUDIA  
RACHUNKOWOŚCI I AUDYTU WEWNĘTRZNEGO  
W JEDNOSTKACH SEKTORA PUBLICZNEGO**

*15-062 Białystok  
ul. Warszawska 63  
pok. 208*

*tel. (085) 7457702,  
fax (085) 7457702*

*Kierownik: dr hab. Ryta I. Dziemianowicz, prof. UwB  
Sekretariat: Grażyna Majewska*

**CEL STUDIÓW**

- zdobycie i pogłębienie wiedzy z zakresu organizacji i funkcjonowania sektora finansów publicznych,
- pogłębienie wiedzy w zakresie prawa finansów publicznych i administracji publicznej,
- przekazanie słuchaczom wiedzy na temat szczególnych zasad i metod prowadzenia rachunkowości w jednostkach sektora finansów,
- poznanie nowych regulacji dotyczących organizacji i zasad przeprowadzania wewnętrznej kontroli finansowej w jednostkach sektora finansów publicznych,
- zdobycie praktycznych umiejętności w zakresie tworzenia oraz analizy funkcjonowania i oceny komórek kontroli finansowej i audytu wewnętrznego.

**STUDIA ADRESOWANE SĄ DO:**

- głównych księgowych i kadry kierowniczej w jednostkach sektora finansów publicznych
- pracowników odpowiedzialnych za prowadzenie nowoczesnego systemu audytu wewnętrznego i kontroli finansowej w jednostkach sektora publicznego.

**Zasady naboru:**

- decyduje kolejność zgłoszeń.

**Warunki rekrutacji:**

- odpis dyplomu,
- kwestionariusz osobowy,
- podanie,
- poświadczenie opłaty manipulacyjnej oraz pierwszej raty czesnego.

**PODYPLOMOWE STUDIA  
FINANSÓW I RACHUNKOWOŚCI  
PRZEDSIĘBIORSTW**

*15-062 Białystok  
ul. Warszawska 63  
pok. 208*

*tel. (085) 7457702,  
fax (085) 7457702*

*Kierownik: dr hab. Ryta I. Dziemianowicz, prof. UwB  
Sekretariat: Grażyna Majewska*

Podyplomowe Studia Finansów i Rachunkowości Przedsiębiorstw istnieją od roku akademickiego 1992/1993. Przeznaczone są dla absolwentów szkół wyższych różnej specjalności.

Celem studiów jest przygotowanie kadr dla przedsiębiorstw i instytucji w zakresie finansów i rachunkowości oraz przygotowanie słuchaczy do działalności usługowej w zakresie prowadzenia ksiąg rachunkowych.

Studia trwają dwa semestry, kończą się zaliczeniami lub egzaminami z poszczególnych przedmiotów. Zajęcia odbywają się w formie 7 dwudniowych zjazdów w weekendy w każdym semestrze i obejmują ponad 300 godz. zajęć dydaktycznych. Studia kończą się wydaniem świadectwa ukończenia studiów podyplomowych.

**Wykładane są następujące przedmioty:**

- rachunkowość finansowa,
- sprawozdawczość finansowa,
- rachunek kosztów,
- system podatkowy,
- papiery wartościowe,
- prawo cywilne, gospodarcze i administracyjne,
- system informatyczny i podstawy informatyki,
- wykłady okolicznościowe.

**Zasady naboru:**

- decyduje kolejność zgłoszeń.

**Warunki rekrutacji:**

- odpis dyplomu,
- kwestionariusz osobowy,
- podanie,
- poświadczenie opłaty manipulacyjnej oraz pierwszej wpłaty czesnego.

## PODYPLOMOWE STUDIA MENEDŻERSKIE

☒ 15-062 Białystok  
ul. Warszawska 63  
pok. 229

☎ tel. (0~85) 745 77 25  
fax (0~85) 741 46 85

*Kierownik:* **dr hab. Tadeusz Truskolaski, prof. UwB**

*Sekretariat:* **Anna Kitlasz**

**Podyplomowe Studia Menedżerskie** istnieją od roku 1992. Przeznaczone jest dla absolwentów szkół wyższych, różnych specjalności.

Wykładowcami są pracownicy naukowcy oraz praktycy, dyrektorzy banków i specjaliści z poszczególnych dziedzin. Program i treści nauczania dostosowane są do potrzeb i wymagań rynku. Studium daje szansę nawiązania ciekawych kontaktów oraz konsultacji z wieloma specjalistami z różnych branż.

**Zasady naboru:** decyduje kolejność zgłoszeń.

### **Warunki rekrutacji:**



- odpis dyplomu,
- kwestionariusz osobowy,
- podanie,
- opłata manipulacyjna.

Studia trwają dwa semestry. Zajęcia odbywają się w formie 2-dniowych zjazdów (w soboty i niedziele) i obejmują 256 godzin zajęć dydaktycznych. Studia kończą się egzaminem i wydaniem świadectwa ukończenia studiów podyplomowych.

Wykładane są następujące przedmioty:

- Organizacja i zarządzanie
- Zarządzanie finansami i rynek kapitałowy
- Marketing
- Zarządzanie zasobami pracy
- Zarządzanie strategiczne
- Biznes plan
- System podatkowy
- Funkcjonowanie gospodarki rynkowej
- Rachunkowość zarządcza
- Negocjacje w biznesie
- Public relations
- Prawo pracy
- Zamówienia publiczne
- Rynek i wycena nieruchomości
- Zajęcia komputerowe
- Seminaria - wykłady okolicznościowe

## **PODYPLOMOWE STUDIA ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI UNII EUROPEJSKIEJ**

 15-062 Białystok, ul. Warszawska 63, pok. 234,  
 tel. (085) 7457721, fax (085) 7414685

e-mail: [kpeirg@uwb.edu.pl](mailto:kpeirg@uwb.edu.pl)  
<http://www.weiz.uwb.edu.pl/>

**Kierownik:** dr Elżbieta Sulima  
**Sekretariat:** mgr Jolanta Wiszniewska

### **Cele studiów**

Przekazanie praktycznych umiejętności opracowania projektu i jego zarządzania (w tym finansowego) oraz wypełniania wniosków, gwarantujących pozyskanie środków finansowych z Unii Europejskiej.

### **Adresaci**

Wszystkie osoby, które są zobowiązane lub pragną z tytułu potrzeb lub planów zawodowych otrzymać wiedzę dotyczącą pozyskiwania środków finansowych z Unii Europejskiej.

W szczególności program kierowany jest do:

- przedsiębiorców,
- pracowników administracji samorządowej, organizacji pozarządowych,
- nauczycieli
- absolwentów szkół wyższych
- i innych osób zamierzających uzyskać kwalifikacje niezbędne do pozyskiwania środków finansowych z UE

### **Korzyści**

Przygotowanie specjalistów w dziedzinie zarządzania projektami Unii Europejskiej. Studia dają możliwość nawiązania kontaktów z osobami bezpośrednio zaangażowanymi w realizację projektów finansowanych z funduszy strukturalnych

**Zasady naboru:** decyduje kolejność zgłoszeń.

**Należy złożyć następujące dokumenty:**

- odpis dyplomu
- podanie – kwestionariusz osobowy
- oświadczenie
- opłata manipulacyjna
- opłata I raty czesnego.

## **PODYPLOMOWE STUDIA ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI**

15-062 Białystok  
ul. Warszawska 63, pok. 225  
tel. (085) 745-77-19,  
fax (085) 741-46-85  
e-mail: agrzes@uwb.edu.pl  
<http://www.weiz.uwb.edu.pl>

*Kierownik: dr Anna Grześ*

### **CEL STUDIÓW:**

Przekazanie specjalistycznej wiedzy teoretycznej i praktycznych umiejętności z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi niezbędnych do skutecznego funkcjonowania organizacji.

Zakres ten obejmuje m.in.:

- zasady i metody rekrutacji i selekcji,
- system ocen pracowniczych,
- systemy wynagradzania,
- prawo pracy i zbiorowe stosunki pracy,
- negocjacje zbiorowe,
- zarządzanie karierami i rozwojem pracowników, itp.

### **ORGANIZACJA STUDIÓW:**

Studia trwają 2 semestry. Obejmują 188 godzin dydaktycznych. Zajęcia odbywają się w 2-dniowych zjazdach (w soboty i niedziele) co 2 tygodnie i kończą się obroną pracy dyplomowej oraz wydaniem świadectwa ukończenia studiów podyplomowych.

### **STUDIA ADRESOWANE SĄ DO:**

- kadry kierowniczej przedsiębiorstw,
- pracowników działu kadr,
- osób zainteresowanych zdobyciem oraz pogłębieniem wiedzy z zakresu problematyki zarządzania zasobami ludzkimi w nowoczesnych organizacjach.

### **WYMAGANE DOKUMENTY:**

- kwestionariusz osobowy
- odpis dyplomu,
- oświadczenie,
- poświadczenie opłaty manipulacyjnej oraz pierwszej raty czesnego

### **Zasady naboru:**

- decyduje kolejność zgłoszeń.

**PODYPLOMOWE STUDIA  
WYCENY I GOSPODARKI NIERUCHOMOŚCI**

**Specjalności:  
WYCENA NIERUCHOMOŚCI  
ZARZĄDZANIE NIERUCHOMOŚCIAMI  
POŚREDNICTWO W OBRODIE NIERUCHOMOŚCIAMI**

**Kierownik Studiów:**  
**dr Dorota Wyszowska**  
**e-mail: d.wyszowska@uwb.edu.pl**

**Sekretariat:**  
**mgr Jolanta Wiszniewska**  
**tel. 085 745 77 21**  
**fax 085 741 46 85**  
**e-mail: kpeirg@uwb.edu.pl**

**CEL STUDIÓW:**

Celem Studiów jest przygotowanie słuchaczy, w zależności od wybranej specjalności, do ubiegania się, po spełnieniu dodatkowych wymogów (praktyki zawodowe) o uzyskanie uprawnień zawodowych:

- **RZECZOZNAWCY MAJĄTKOWEGO**
- **POŚREDNIKIA W OBRODIE NIERUCHOMOSCMIAMI**
- **LUB ZARZĄDCY NIERUCHOMOŚCI.**

Uczestnikami Studiów mogą być absolwenci szkół wyższych.

Studia trwają 2 semestry od października do czerwca w wymiarze godzin określonym w ramowych programach studiów.

**Programy zgodne są z „minimum programowym” zalecanym przez Ministerstwo Infrastruktury, zawartym w Rozporządzeniu Ministra Infrastruktury z dnia 7 czerwca 2010 r. w sprawie ustalenia minimalnych wymogów programowych dla studiów podyplomowych w zakresie wyceny nieruchomości (Dz. Urz. Min. Bud. Nr 3, poz. 16).**

Zajęcia odbywają się w 2-dniowych zjazdach (soboty i niedziele) co 2 tygodnie i kończą się przygotowaniem pracy dyplomowej oraz egzaminem

**Zasady naboru:**

o przyjęciu decyduje kolejność zgłoszeń

**WYMAGANE DOKUMENTY:**

- odpis dyplomu
- kwestionariusz
- oświadczenie
- opłata manipulacyjna
- opłata I raty czesnego