



Negocjacje

Analiza i wspomaganie
decyzji

redakcja naukowa

Ewa Roszkowska
Tomasz Wachowicz



Wolters Kluwer

Negocjacje

Analiza i wspomaganie
decyzji

redakcja naukowa

Ewa Roszkowska
Tomasz Wachowicz



Wolters Kluwer

Warszawa 2016

Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki
przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2011/03/B/HS4/03857

Recenzent

dr hab. Bogumił Kamiński, prof. SGH

Wydawca

Joanna Dzwonnik

Redaktor prowadzący

Janina Burek

Opracowanie redakcyjne

Renata Włodek

Korekta i łamanie

Wydawnictwo JAK

Projekt graficzny okładki

Studio Kozak

Zdjęcie wykorzystane na okładce

© *iStockphoto.com/VLADGRIN*

Ta książka jest wspólnym dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, byś przestrzegał przysługujących
im praw. Książkę możesz udostępnić osobom bliskim lub osobiście znanym, ale nie publikuj jej
w internecie. Jeśli cytujesz fragmenty, nie zmieniaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło.
A jeśli musisz skopiować część, rób to jedynie na użytek osobisty.

 **prawolubni**

Szanujmy prawo i własność.
Więcej na www.legalnakultura.pl
Polska Izba Książki

© Copyright by Wolters Kluwer SA, 2016

ISBN 978-83-8092-069-9

Dział Praw Autorskich

01-208 Warszawa, ul. Przyokopowa 33

tel. 22 535 82 19

e-mail: ksiazki@wolterskluwer.pl

www.wolterskluwer.pl

księgarnia internetowa www.profinfo.pl

Spis treści

Wstęp	7
Rozdział 1. Dwa oblicza negocjacji	15
<i>Marek Szopa</i>	
1.1. Wprowadzenie	15
1.2. Proces negocjacji.....	20
1.3. Specyfika podejścia behawioralnego.....	27
1.4. Podejście formalne i aspekty twarde negocjacji.....	36
1.5. Podsumowanie.....	43
Rozdział 2. Definicja i strukturyzacja problemu negocjacyjnego	47
<i>Jerzy Michnik, Tomasz Wachowicz</i>	
2.1. Wprowadzenie.....	47
2.2. Etapy fazy prenegocyjacyjnej	49
2.3. Budowa szablonu negocjacyjnego.....	54
2.4. Jakościowe metody wspierania strukturyzacji problemu negocjacyjnego.....	68
2.5. Podsumowanie.....	76
Rozdział 3. Budowa systemu oceny ofert negocjacyjnych za pomocą metod wielokryterialnych.....	79
<i>Ewa Roszkowska</i>	
3.1. Wprowadzenie.....	79
3.2. Formalny model systemu oceny ofert negocjacyjnych.....	82
3.3. Algorytm metody SAW	89
3.4. Algorytm metody scoringowej.....	95
3.5. Algorytm metody TOPSIS.....	101
3.6. Algorytm metody MARS.....	105
3.7. Algorytm rozmytej metody TOPSIS	111
3.8. Uwagi końcowe	120
Rozdział 4. Wybrane metody szacowania stopnia istotności kwestii negocjacyjnych.....	126
<i>Ewa Roszkowska</i>	
4.1. Wprowadzenie.....	126

4.2. Metody subiektywne szacowania istotności kwestii negocjacyjnych.....	127
4.3. Metody obiektywne szacowania istotności kwestii negocjacyjnych.....	137
4.4. Metody integrujące szacowania istotności kwestii negocjacyjnych	142
Rozdział 5. Możliwości wykorzystania systemu oceny ofert negocjacyjnych do wspomagania procesu negocjacji.....	145
<i>Ewa Roszkowska</i>	
5.1. Wprowadzenie.....	145
5.2. Budowa strategii negocjacyjnej w fazie prenegocjacyjnej	146
5.3. Wykorzystanie systemu oceny ofert w fazie negocjacji właściwych	151
5.4. Analiza procesu negocjacji z wykorzystaniem tańca negocjacyjnego.....	161
5.5. Analiza porozumień końcowych z wykorzystaniem systemów oceny ofert	164
5.6. Podsumowanie.....	167
Rozdział 6. Systemy wspomagania negocjacji.....	169
<i>Gregory E. Kersten, Tomasz Wachowicz</i>	
6.1. Wprowadzenie.....	169
6.2. Od systemów wspomagania decyzji do systemów wspomagania negocjacji.....	171
6.3. Style i sposoby działania systemów wspomagania negocjacji.....	176
6.4. Zakres funkcjonalny systemów wspomagania negocjacji.....	180
6.5. Wybrane konfiguracje wsparcia komputerowego różnych typów negocjacji	184
6.6. Podsumowanie.....	191
Rozdział 7. System wspomagania negocjacji dwustronnych TONSS	196
<i>Barbara Filipczyk, Łukasz Szyndzielorz, Tomasz Wachowicz, Monika Wiśniewska</i>	
7.1. Wprowadzenie.....	196
7.2. TONSS jako komputerowe narzędzie wspomagania negocjacji ...	197
7.3. Elementy funkcjonalne TONSS.....	203
7.4. Przykład negocjacji z wykorzystaniem TONSS	212
7.5. Podsumowanie.....	225
Zakończenie	227
O autorach	233
Indeks	237

Wstęp

Wydawać by się mogło, że o negocjacjach napisano już wszystko. Liczba publikacji na ten temat dostępna na rynku wydawniczym jest naprawdę imponująca. Prosta kwerenda pojedynczego hasła „negocjacje” przeprowadzona w serwisie internetowym jednej z największych w Polsce sieci księgarni daje, po usunięciu beletrystyki, listę 54 pozycji znajdujących się aktualnie w sprzedaży. Są to opracowania praktyków i teoretyków negocjacji, poradniki i podręczniki akademickie. Traktują one tematykę negocjacji w sposób zróżnicowany. Przykładowo, jedno z nich koncentrują się na technikach i trikach negocjacyjnych, a więc mają charakter poradników dotyczących form zachowań i zagrywek, które – jakkolwiek mgliście definiować by cel działania negocjacyjnego – mają po prostu pomóc negocjatorowi w jego realizacji. Inne z kolei koncentrują się na samych sylwetkach negocjatorów i w równie niejasnych kategoriach sukcesu klasyfikują ich cechy, te pożądane i niepożądane, zakładając tym samym (całkiem zresztą słusznie), że dzięki pracy nad sobą negocjatorzy są w stanie wykształcić pewien najbardziej pożądany z punktu widzenia przebiegu i wyniku negocjacji, można by rzec – optymalny, profil psychologiczno-społeczny. W jeszcze innej grupie książek problematykę negocjacji porusza się w kontekście możliwości kooperacji lub konkurencji, rekomendując przy tym „optymalne” wzorce zachowań, co czyni z tych publikacji swoiste przewodniki negocjacyjne. Są one pełne recept, jak wygrać negocjacje – gdy drugą stroną trzeba traktować jako potencjalnego konkurenta lub, co gorsza, przeciwnika, którego należy zwalczyć, odpowiednio nim manipulując i wpływając na niego, bądź też – gdy sytuacja sprzyja kooperacji, a druga strona jest raczej partnerem – jak skutecznie przekonywać, tak aby osiągnąć sprawiedliwy i satysfakcjonujący wszystkich wynik. Znaleźć też można publikacje zorientowane na pewne konteksty sytuacyjne, pełne preskryptywnych sugestii

o tym, jak prowadzić negocjacje handlowe, polityczne czy rodzinne. W końcu można znaleźć przykłady literatury fachowej, z której dowiedzieć się można ogólnie o specyficznych elementach procesu negocjowania, przykładowo – o naturze konfliktu i erystyce, strukturze dialogu, elementach socjotechniki niezbędnej w negocjacjach czy ich psychologicznych uwarunkowaniach.

Wydaje się zatem, że dostępna literatura porusza wszystkie, najdrobniejsze nawet szczegóły związane z procesem negocjowania. Niemniej znawca tematu lub skrupulatny jego badacz zauważy, że perspektywa patrzenia na negocjacje jest w tej literaturze dość wybiórcza i nie do końca kompletna. Zdziwienie jego będzie podobne do tego, którego doświadczył jeden z największych współczesnych historyków Polski – Norman Davies, podejmując się pracy nad swoim wielkim dziełem *Europa. Rozprawa historyka z historią* (2010). Dokonując właściwego naukowcowi rozpoznania literaturowego dotyczącego zagadnienia koncepcji Europy i ogólnie pojętej cywilizacji zachodniej, zauważa on, że jest w niej miejsce dla Grecji, Rzymu, Niemiec, Francji, a czasem także dla Wysp Brytyjskich, ale nie ma (lub prawie nie ma) dla Skandynawii, Polski, Węgier, Czech, Litwy i co ciekawe, nierzadko także Rosji. Z właściwym sobie humorem stwierdza on dalej, że przecież: „Żadnemu obiektywnemu zoologowi nie może się spodobać pawilon gadów, który ma uchodzić za park safari i w którym jest tylko tuzin krokodyli (obu płci), jedenaście jaszczurek, jeden ptak dodo i piętnaście ślimaków” (Davies 2010). Podobnie i my, autorzy niniejszej książki, zauważamy, że w polskojęzycznych rozważaniach nad negocjacjami brakuje lub jest za mało dyskusji o ich ilościowych, wymiennych, można by powiedzieć – ekonomicznych aspektach właściwych perspektywie menedżerskiej i analitycznej, dla której kluczowy jest produkt negocjacji, czyli wynik, ten zaś powinien być odpowiednio zmierzony i porównany z innymi możliwymi wynikami, a działanie negocjatora w całym procesie powinno być postrzegane w kontekście dokonywanych ustępstw, również wymiennie wycenionych. Jedyne dwa opracowania zwarte traktujące o różnych aspektach ilościowego modelowania i wspomagania negocjacji wyszły spod pióra autorów niniejszej książki – są ich monografiami habilitacyjnymi, mają więc wyraźnie naukowy charakter. Niniejszą książką chcemy zatem zrównoważyć znaczne dysproporcje w sposobie widzenia negocjacji przez potencjalnych negocjatorów i pokazać, jak pewne elementy natury jakościowej, psychologicznej i społecznej – właściwe tzw. podejściu miękkiemu (behawioralnemu) – przenikają się w negocjacjach

z elementami ilościowymi, ekonomicznymi, sprawnościowymi – właściwymi tzw. podejściu twardemu (formalnemu). Chcemy zwrócić uwagę, że, jak piszą dwa uznane w dyscyplinie autorytety – Howard Raiffa i Leigh Thompson, istnieje zarazem *the art and science of negotiation* (Raiffa 1982) – tj. sztuka i nauka negocjacji – oraz że we wszystkich negocjacjach ważne są *the mind and heart of the negotiator* (Thompson 1998) – tj. umysł i serce negocjatora.

Zaproponowana Czytelnikom książka jest poświęcona problematyce analizy i wspomagania podejmowania decyzji negocjacyjnych. Zwracamy w niej uwagę, że tzw. miękkie umiejętności związane ze sztuką przekonywania, choć istotne, nie wyczerpują całości sztuki negocjacyjnej. Równie ważne, a w niektórych negocjacjach ważniejsze, są tzw. twarde umiejętności negocjacyjne obejmujące analizę problemu negocjacyjnego pod kątem jego ustrukturyzowania oraz wykorzystanie narzędzi wspomagania decyzji zaczerpniętych z teorii gier, metod wielokryterialnych, matematyki i logiki. Analiza negocjacji z punktu widzenia formalnego pozwala uzmysłowić sobie konieczność stosownego przygotowania prenegocjacyjnego niezbędnego do jasnego określania i kwantyfikowania celów negocjacyjnych oraz mierzenia poziomu osiągania tych celów przez różne oferty negocjacyjne. Z kolei metodologia wspomagania podejmowania decyzji negocjacyjnych dostarcza negocjatorowi modeli szablonów negocjacyjnych oraz algorytmów umożliwiających budowę systemów oceny ofert negocjacyjnych. W niniejszej publikacji prezentujemy więc wiele użytecznych narzędzi wspomagania negocjacji, pozwalających na dobór podejścia dopasowanego do struktury problemu negocjacyjnego, stopnia jego złożoności, zakresu i rodzaju dostępnych informacji, prostoty obliczeniowej algorytmu, a także systemu preferencji i potrzeb negocjatora oraz jego umiejętności. Przedstawiamy też problematykę komputerowego wspomagania negocjacji za pomocą systemów wspomagania negocjacji (SWN) oraz systemów negocjacji elektronicznych (SNE), pozwalających na prowadzenie procesów kontraktowania z wykorzystaniem internetu. Jest bowiem rzeczą naturalną, że analityka negocjacyjna intensywnie zabarwiona algorytmami i matematycznymi obliczeniami powinna być (i na ogół jest) wspomagana przez rozwiązania informatyczne. Omawiamy autorski system negocjacji elektronicznych TONSS (*TOPSIS-based Negotiation Support System*). System ten wykorzystuje nowatorski zestaw narzędzi wspomagania decyzji i wspiera negocjatora w fazie prenegocjacyjnego przygotowania oraz na etapie prowadzenia negocjacji właściwych.

Książka składa się z siedmiu rozdziałów. Rozdział 1 poświęcono analizie procesu negocjacji, z uwzględnieniem jego oblicza behawioralnego oraz analitycznego. Omówiono procesowy charakter negocjacji, podział na fazy i wynikający z nich zestaw zadań negocjacyjnych. Przedstawiono dwa sposoby widzenia negocjacji: behawioralny oraz analityczny, a także ich relacje. Zasady Harwardzkiego Projektu Negocjacyjnego, reprezentujące tradycyjne behawioralne podejście do analizy negocjacji, powiązано z ilościową i racjonalną analizą (zwaną podejściem twardym) realizowaną przez strategię szachową, kryteria sprawiedliwego podziału w postaci zasady proporcjonalności Arystotelesa, reguły spornej szaty i reguły Majmonidesa czy schematów arbitrażowych Kalaia-Smorodinsky'ego oraz Nasha.

W rozdziale 2 zwrócono uwagę na fazę wstępną negocjacji, obejmującą wieloaspektowe przygotowanie do procesu negocjowania. W ramach zadań wstępnych realizowanych podczas tej fazy decydent dokonuje strukturyzacji problemu negocjacyjnego, wyodrębnia zagadnienia negocjacyjne wraz z określeniem stopnia ich istotności oraz wyznacza oferty negocjacyjne, które mogą być przedmiotem rozmów, uwzględniając przy tym preferencje własne i oszacowane preferencje partnera negocjacji. Następnie na podstawie przygotowanego szablonu negocjacyjnego budowany jest system oceny ofert, którego celem jest przedstawienie z perspektywy negocjatora wypadkowej wartości oferty negocjacyjnej za pomocą jednej zagregowanej wielkości. Analiza wartości ofert negocjacyjnych z własnego punktu widzenia oraz z punktu widzenia drugiej strony pozwala odpowiednio zaplanować strategię negocjacyjną.

Rozdział 3 poświęcono problematyce wspomagania oceny ofert negocjacyjnych za pomocą metod wielokryterialnych. Systemy oceny ofert odgrywają istotną rolę w procesie negocjacji, gdyż pozwalają na wartościowanie ofert składanych w trakcie kolejnych rund procesu negocjacji oraz umożliwiają pomiar skali ustępstw, wizualizację postępów, ocenę i weryfikację efektywności wynegocjowanego kompromisu. Wykorzystując system oceny ofert, negocjator jest w stanie szybko ocenić oraz porównać oferty składane podczas procesu negocjacji. Pozwala to utrzymać racjonalny sposób myślenia szczególnie wówczas, gdy dominującą rolę zaczynają odgrywać emocje czy stres, a także obronić się przed zabiegami manipulacyjnymi drugiej strony. Negocjator może także uzasadnić działania negocjacyjne oraz decyzję o finalnej postaci porozumienia negocjacyjnego, co jest szczególnie ważne w sytuacji, gdy prowadzi on rozmowy w imieniu mocodaw-

cy. Systemy oceny ofert stanowią też ważne narzędzie wspomagania negocjacji i mediacji. W rozdziale tym przedstawiono propozycje budowy systemów oceny ofert negocjacyjnych opartych na wybranych metodach wielokryterialnych, tj. SAW, metodę scoringową, TOPSIS, MARS oraz rozmytą TOPSIS, które mogą być wykorzystane w przypadku problemów negocjacyjnych dobrze i słabo ustrukturyzowanych. Ilustracją rozważań teoretycznych są proste przykłady zastosowania metod do oceny ofert negocjacyjnych w sytuacji negocjacji kupna-sprzedaży.

W rozdziale 4 zaprezentowano wybrane metody szacowania stopnia istotności kwestii negocjacyjnych oparte na metodach wielokryterialnych. Przedstawiono techniki subiektywne opierające się na preferencjach decydenta, techniki obiektywne wykorzystujące macierz decyzyjną oraz techniki integrujące – stosujące oba te podejścia łącznie. Z metod subiektywnych przedstawiono metody punktowe, funkcje rangujące, metody oparte na zmiennych lingwistycznych, metodę AHP oraz REMBRANDT, a z metod obiektywnych – metody oparte na analizie stopnia zmienności zmiennych, korelacji między nimi oraz informacji, która jest przez nie reprezentowana.

W rozdziale 5 na przykładach pokazano praktyczne możliwości wykorzystania systemu oceny ofert do indywidualnego i symetrycznego wspomagania negocjatorów w fazie prenegocyjnej, podczas negocjacji właściwych i postnegocjacji. Pokazano zastosowanie systemu oceny ofert negocjacyjnych, m.in. do tworzenia strategii negocjacyjnej, oceny ofert składanych w procesie negocjacji, pomiaru skali ustępstw, analizy tańca negocjacyjnego, oceny i weryfikacji efektywności wynegocjowanego kompromisu czy przedstawienia propozycji usprawnienia rozwiązania końcowego.

W rozdziale 6 omówiono problematykę komputerowego wspomagania negocjacji za pomocą systemów wspomagania negocjacji (SWN) oraz systemów negocjacji elektronicznych (SNE), pozwalających na prowadzenie procesów kontraktowania z wykorzystaniem internetu. Rozdział ten ma charakter przeglądowy, zawiera wprowadzenie do problematyki informatycznego wspomagania procesów negocjacyjnych, wskazuje podstawowe cele, funkcje i zadania systemów wspomagania negocjacji oraz podsumowuje wymagania organizacyjne i techniczne związane z opracowaniem stosownego protokołu negocjacyjnego dopasowanego do różnych konfiguracji i różnorodnej architektury systemów wspomagania negocjacji. W dyskusji zwrócono uwagę na rozróżnienie elementów behawioralnych i decyzyjnych

(formalnych) procesu negocjowania, wymagających różnych narzędzi i technik wspomagania realizowanych przez SWN i SNE. Jednocześnie wywód poprowadzono z uwzględnieniem różnorodności potrzeb dotyczących wspomagania, właściwych dla konkretnych faz procesu negocjacyjnego. Przyjęto klasyczny podział procesu negocjacji na trzy fazy: prenegocyjacyjną, negocjacji właściwych i postnegocyjacyjną. W rozdziale przedstawione zostały również przykłady działających w sieci systemów negocjacji elektronicznych wraz z omówieniem ich funkcjonalności oraz zastosowania w różnych kontekstach kontraktowania elektronicznego. Rozdział kończy podsumowanie, w którym sformułowano wnioski płynące z dokonanej oceny i porównania funkcjonujących obecnie internetowych narzędzi wspomagania negocjacji oraz nakreślono perspektywy dalszego rozwoju SWN i SNE.

W rozdziale 7 zaprezentowano autorski system negocjacji elektronicznych TONSS (*TOPSIS-based Negotiation Support System*). System ten został opracowany na podstawie nowatorskiego zestawu narzędzi wspomagania decyzji. Pozwala on na wspomaganie negocjatora w fazie prenegocyjacyjnego przygotowania oraz podczas prowadzenia negocjacji właściwych. Rozwiązania administracyjne ułatwiają swobodne definiowanie problemu negocjacyjnego z poziomu strony trzeciej (mediatora, arbitra, analityka wspomagającego itp.). Negocjatorzy w fazie prenegocyjacyjnej dysponują narzędziem działającym na podstawie zmodyfikowanej metody TOPSIS, pozwalającym im w łatwy sposób – wykorzystujący elementy interaktywne i wizualizacje – określić swoje preferencje i zbudować system oceny ofert negocjacyjnych. System ten wykorzystywany jest następnie przez TONSS w fazie negocjacji właściwych do ewaluacji przesyłanych przez strony ofert, mierzenia skali ustępstw oraz wizualizacji przebiegu procesu w postaci wykresów historii negocjacji. TONSS wspomaga również proces komunikacji między stronami, udostępniając protokół komunikacji asynchronicznej sprzężony z powiadomieniami e-mailowymi wysyłanymi automatycznie do negocjujących stron. Rozdział kończy przykład dwustronnych negocjacji handlowych zrealizowany za pomocą systemu TONSS.

W książce przedstawiono liczne wyniki badań uzyskane w ramach realizacji grantu „Wspomaganie i modelowanie słabo ustrukturyzowanych problemów negocjacyjnych”, sfinansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2011/03/B/HS4/03857 dla zespołu w składzie: dr hab. Ewa Roszkowska (prof. Uniwersytetu w Białymstoku), dr hab. Tomasz Wacho-

wicz (prof. Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach) oraz dr Jakub Brzostowski (Politechnika Śląska). Współpracę z dr. Jakubem Brzostowskim, obfitującą w twórcze, pełne humoru, a przy tym niezwykle merytoryczne dyskusje, błyskotliwe i odważne koncepcje naukowe, oryginalne rozwiązania metodologiczne oraz rzetelne i cenione publikacje naukowe, przerwała Jego tragiczna śmierć 18 sierpnia 2013 roku. Niniejszą publikację dedykujemy pamięci naszego Kolegi, oddając mu naukowy trybut, a jednocześnie przyznając, że prezentowana w książce determinacja w ustalaniu, czym jest rzetelna analiza negocjacyjna, była mu bardzo bliska. Jak twierdził, jest to proces obejmujący kompleksowe podejście formalne od momentu analitycznego zdefiniowania problemu do jego wspomagania komputerowego za pomocą dostosowanych do umiejętności poznawczych negocjatorów systemów wspomagania negocjacji.

Do współpracy przy wykonywaniu zadań badawczych w ramach grantu zostali także zaproszeni naukowcy o wielkim dorobku międzynarodowym w dziedzinie teorii negocjacji i podejmowania decyzji, tacy jak prof. Gregory Kersten (Concordia University, Montreal), prof. Tom Burns (Stanford University, Kalifornia) prof. Nora Machado (Lisbon University Institute, Portugalia), prof. Marek Szopa (Uniwersytet Śląski), dr hab. Jerzy Michnik (Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach), dr Dorota Górecka (Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu).

Książkę kierujemy do szerokiego kręgu odbiorców. Z punktu widzenia teorii omówionej w pracy pozycja ta może stanowić przedmiot zainteresowania naukowców i studentów podejmujących prace w zakresie analizy aplikacyjności metod i narzędzi wspomagania decyzji. Omówione w niej autorskie rozwiązania techniczne stanowić mogą przyczynek do dalszego rozwoju teorii wielokryterialnego podejmowania decyzji oraz analizy negocjacyjnej. Przedstawione w pracy narzędzie – system TONSS – może być przy tym wykorzystywane do prowadzenia wielu badań eksperymentalnych dotyczących sposobów wykorzystania narzędzi wspomagania decyzji w negocjacjach przez użytkowników systemów negocjacji elektronicznych, poziomu akceptowalności tych narzędzi oraz skuteczności wspomagania, mierzonej na przykład efektywnością uzyskiwanych tą drogą kontraktów. Publikacja może być także wartościowym materiałem pomocniczym na zajęciach z negocjacji dla studentów ekonomii, zarządzania oraz słuchaczy studiów podyplomowych, stanowi bowiem dobre uzupełnienie behawioralnej teorii negocjacji eksponowanej w tradycyjnych kursach negocjacji. Jednocześnie autorzy omawiają problematykę negocjacji ze

szczególnym uwzględnieniem aspektów ekonomicznych związanych ze sprawnością oceną działań menedżerów, mierzonych jakością uzyskanych wyników (kontraktów). Dlatego z punktu widzenia zakresu wykorzystania omawianych narzędzi wspomagania podejmowania decyzji książka może być użyteczna dla praktyków wykorzystujących negocjacje w zarządzaniu firmą, w szczególności dla menedżerów odpowiedzialnych za decyzje zakupowe i kontraktowanie w firmach o różnym profilu działalności, zarówno publicznych, jak i prywatnych, oraz dla pracowników odpowiedzialnych za rozwiązywanie konfliktów w firmie. Ze względu na eksponowanie narzędziowego charakteru wspomagania negocjacji publikacją mogą być zainteresowane osoby odpowiadające za działanie systemów informatycznych w wyżej wymienionych przedsiębiorstwach, chcące wzbogacić swe instrumentarium o zestaw narzędzi formalnych – skutecznych i łatwych w implementacji systemów wspomagania negocjacji. Lektura monografii może im bowiem pomóc w próbach integrowania tworzonych autorsko narzędzi wspomagania negocjacji z istniejącymi w przedsiębiorstwach systemami klasy ERP.

Przed wszystkim zaś chcemy, aby każdy czytelnik tej książki zauważył, konfrontując ją z innymi publikacjami dotyczącymi negocjacji, że prócz sztuki negocjacji i mnogości jej behawioralnych aspektów istnieje jeszcze formalna nauka negocjacji uzupełniająca tę pierwszą o różnorodne elementy ilościowe, kluczowe z punktu widzenia mierzenia jakości wyników i satysfakcji z nich. Mówiąc językiem alegorii Normana Daviesa, dopiero połączenie tych dwóch podejść pozwala stworzyć kompleksowy park „negocyjnego safari”.

Literatura

- Davies N. (2010). *Europa. Rozprawa historyka z historią*. Kraków: Społeczny Instytut Wydawniczy Znak (e-book).
- Raiffa H. (1982). *The Art and Science of Negotiation*. Cambridge: Harvard University Press.
- Thompson L. (1998). *The Mind and Heart of the Negotiator*. Upper Saddle River: Prentice Hall.

Dwa oblicza negocjacji

Marek Szopa

1.1. Wprowadzenie

Negocjacje są jednym z najczęściej stosowanych sposobów rozwiązywania konfliktów. Podejmowane są w różnym kontekście – politycznym, gospodarczym czy społecznym (w rodzinie), a ich celem jest znalezienie takiego rozwiązania problemu, które w jakimś stopniu będzie satysfakcjonowało wszystkie zainteresowane strony. Gdyby przyjrzeć się różnym definicjom negocjacji obecnym w literaturze przedmiotu, można by dostrzec sporą część elementów wspólnych dla tych definicji, jak – przykładowo – wskazywanie obecności stron negocjacji, prowadzenia dialogu (rozmów), wysuwania ofert, osiągania kompromisu. I tak Zbigniew Nęcki (2000) definiuje **negocjacje** jako sekwencję posunięć, dzięki którym strony osiągają możliwie korzystne rozwiązanie częściowego konfliktu interesów. Willem Mastenbroek (1997) z kolei uważa je za proces wymiany informacji, toczący się aż do ukształtowania korzystnego dla wszystkich kompromisu, a Leigh Thompson (2005) uznaje, że są one procesem podejmowania decyzji, dzięki któremu dwóch bądź więcej ludzi decyduje, jak podzielić rzadkie zasoby. Zauważyć jednak można, że prócz wspólnego trzonu różnych definicji w niektórych z nich pojawiają się elementy oryginalne i je wyróżniające, niezależne od specyfiki definiowania problemu (np. negocjacji politycznych czy negocjacji z porywaczami), ale właściwe raczej sposobowi spojrzenia na to, czym negocjacje – jako proces – są i jak należy do nich podejść. Widzimy bowiem, że dla Mastenbroeka kluczowy jest proces wymiany informacji, a więc istotne będą wszelkie aspekty psychologiczno-społeczne negocjacji jako procesu społecznego. Z kolei Thompson podkreśla, że jest to proces decyzyjny, dlatego trzeba podejść do niego zgodnie z wymaganiami teorii decyzji, stosując ewentualnie pewne narzędzia jego wspomagania. Spojrzenie

Thompson¹ jest stosunkowo oryginalne, gdyż pozwala wychwycić pewien aspekt procesu negocjowania nierzadko zanedbywany zarówno w literaturze przedmiotu, jak i praktyce negocjacyjnej. To aspekt formalno-decyzyjny, szczególnie istotny zwłaszcza z ekonomicznego punktu widzenia, nakazujący negocjatorom skupić się na problemie, który ich dotyczy, właściwie go zidentyfikować, ustrukturyzować, skonstruować alternatywne warianty jego rozwiązania i ocenić je zgodnie z systemami preferencji zainteresowanych stron, a następnie – jako że preferencje te na ogół są niezgodne – zbadać, który z alternatywnych kontraktów jest efektywny i opłacalny dla wszystkich zainteresowanych stron. Analiza taka jest możliwa, gdyż zbudowane na podstawie preferencji indywidualnych systemy oceny ofert negocjacyjnych pozwalają wartościować skalę dokonanych przez strony ustępstw i poszukiwać takich rozwiązań, które są w sensie owych ustępstw zbilansowane i – jakkolwiek by rozumieć tę koncepcję – sprawiedliwe.

Trzeba tu jednocześnie podkreślić, że definicja Thompson – skupiona na aspektach decyzyjnych procesu negocjowania – nie neguje w żaden sposób istotności aspektów psychologiczno-społecznych negocjacji, związanych ze specyfiką prowadzenia rozmów, przekonywania i argumentacji oraz towarzyszącymi im emocjami (choć *explicite* się do nich nie odnosi). Podjęta przez negocjatorów w drodze nakreślonej wcześniej ogólnie analizy problemu negocjacyjnego decyzja – wybór kontraktu – nie zawsze będzie doskonała właśnie z powodu różnych czynników, które również mają na nią wpływ, takich jak:

- zrozumienie istoty problemu decyzyjnego przez partnerów (zdolności poznawcze do abstrahowania i syntetycznego postrzegania rzeczywistości),
- umiejętność analizy problemu i poszukiwania optymalnych rozwiązań (umiejętności matematyczne i decyzyjne, wiedza na temat teorii decyzji i znajomość ich mechanizmów),
- relacje interpersonalne negocjujących stron i ich uwarunkowania intrapersonalne (umiejętności komunikacyjne, społeczne i psychologiczne związane ze sztuką perswazji, niezbędne do formułowania strategii i taktyk negocjacji),

¹ Podzielane przez innych badaczy teorii negocjacji – por. Pruitt (1981); Raiffa (1982); Wachowicz (2013).

- związek możliwych rozwiązań z interesami partnerów (umiejętności behawioralne kluczowego rozróżnienia interesów i pozycji, niezbędne, by unikać impasów).

Ta kompleksowość czynników determinujących efekty procesu negocjacyjnego w szczególności, a decyzyjnego w ogólności, skłoniła Howarda Raiffę (2002), jednego z ojców założycieli nowoczesnej analizy negocjacyjnej, do wyróżnienia trzech poziomów, którymi można posłużyć się do analizy procesu podejmowania decyzji. Są to poziomy:

- analizy **normatywnej**, czyli racjonalnej analizy prowadzącej do obiektywnie optymalnej decyzji, opisaney na przykład przez rachunek prawdopodobieństwa lub pewne mechanizmy teorii gier (por. Straffin 2004),
- analizy **deskryptywnej**, czyli uwzględnienie sfery behawioralnej, która zazwyczaj powoduje, że podejmowane decyzje nie są optymalne chociażby ze względu na ograniczenia poznawcze lub niespójności w definiowaniu preferencji przez decydentów (Hämäläinen et al. 2013),
- analizy **preskryptywnej** podającej rozwiązania, jak pogodzić wodę z ogniem, tj. perspektywę behawioralną z perspektywą formalno-analityczną, czyli co zrobić, aby podejmowane przez decydentów decyzje były zbliżone do optymalnych, uwzględniając przy tym fakt, że nie są oni ultraracjonalnymi *homo economicus* (Thaler 2000).

Gdy mowa o decyzjach podejmowanych w negocjacjach, do wymienionych trzech poziomów trzeba jeszcze dodać wymiar relacji interpersonalnych pomiędzy negocjatorami, który ma aspekty normatywne, deskryptywne i preskryptywne. Dopiero z tej perspektywy możemy w pełni opisywać to, co się dzieje w procesie negocjacyjnym. Analizę normatywną w wymiarze interpersonalnym można opisywać za pomocą teorii gier, czyli strategicznego oddziaływania na siebie jednostek mającego charakter współzawodnictwa. Te normatywne obszary analizy decyzyjnej w kontekście interpersonalnym będziemy nazywać **twardymi (formalnymi) aspektami negocjacji**. Analiza deskryptywna w wymiarze interpersonalnym to na przykład analiza transakcyjna, konflikt, rywalizacja i całe bogactwo zagadnień psychologii społecznej opisujących relacje międzyludzkie (Cialdini 1995).

Na potrzeby niniejszego opracowania będziemy je nazywać **miękkimi (behawioralnymi) aspektami** negocjacji. Większość podręczników, opracowań naukowych i popularno-naukowych oraz szkoleń dotyczących negocjacji koncentruje się właśnie na tych ostatnich aspektach deskryptywnej analizy interpersonalnej oraz ich praktycznym rozwinięciu o charakterze preskryptywnym. Aspekty te istotnie wpływają na wynik negocjacji, lecz – jak zaznaczono wcześniej – nie wyłącznie. Uzupełniają bowiem ten wpływ konsekwencje występowania w procesie negocjacyjnym aspektów twardych. Jako że problematyka tych ostatnich jest zazwyczaj w krajowej literaturze dotyczącej negocjowania pomijana², w niniejszej książce odwrócono te proporcje, poświęcając ją głównie aspektom twardym, tj. temu, co da się w negocjacjach zdefiniować, policzyć i obiektywnie uzasadnić.

Jako przykład uzupełniania się obu podejść do negocjacji podamy podstawowy podział negocjacji na dystrybutywne i integracyjne. Podział ten definiuje się poprzez kryteria twarde (Roszkowska 2011). O negocjacjach mówimy, że są **dystrybutywne (pozycyjne)** wtedy, gdy ich zasadniczym celem jest podział (dystrybucja) określonego ograniczonego dobra. Mówiąc obrazowo, chodzi o podział tortu, którego wielkość jest ustalona i niezmienna, a negocjatorzy koncentrują się na uzyskaniu dla siebie jak największego kawałka. Z punktu widzenia teorii gier tego typu negocjacje są opisywane przez gry o sumie zerowej – przegrana jednego z graczy jest proporcjonalna do wygranej drugiego, stąd mowa o negocjacjach „wygrany-przegrany”. Dobrą analogią negocjacji dystrybutywnych jest zabawa w przeciąganie liny – ile jedna strona przeciągnie dla siebie, tyle druga musi oddać. Miękki opis negocjacji dystrybutywnych będzie odwoływał się do przeciwstawnych pozycji negocjatorów, którzy, usiłując zatrzymać jak najwięcej dla siebie, są w pozycji konfliktu przeciwstawnych interesów. W związku z tym będzie miała zastosowanie strategia zaspokojenia maksimum własnych interesów kosztem strony przeciwnej, a najsukuczniejszy będzie **twardy styl negocjacji** (wysokie oferty wyjściowe, wywieranie presji, upieranie się przy swoim, stosowanie gróźb i żądań, a nawet celowe wprowadzanie partnera w błąd). Warto pamiętać, że negocjacje twarde są opłacalne jedynie wtedy, gdy kontakt obu stron jest jednorazowy. Przeciwnieństwem twardego stylu negocjacji jest **styl miękki**, którego cechą jest skłonność do ustępstw wobec dru-

² Wyjątek stanowią opracowania *stricte* naukowe – por. Wachowicz (2006, 2013); Roszkowska (2007, 2011).

giej strony i rezygnacja z realizacji własnych interesów w celu zachowania dobrych relacji z partnerem.

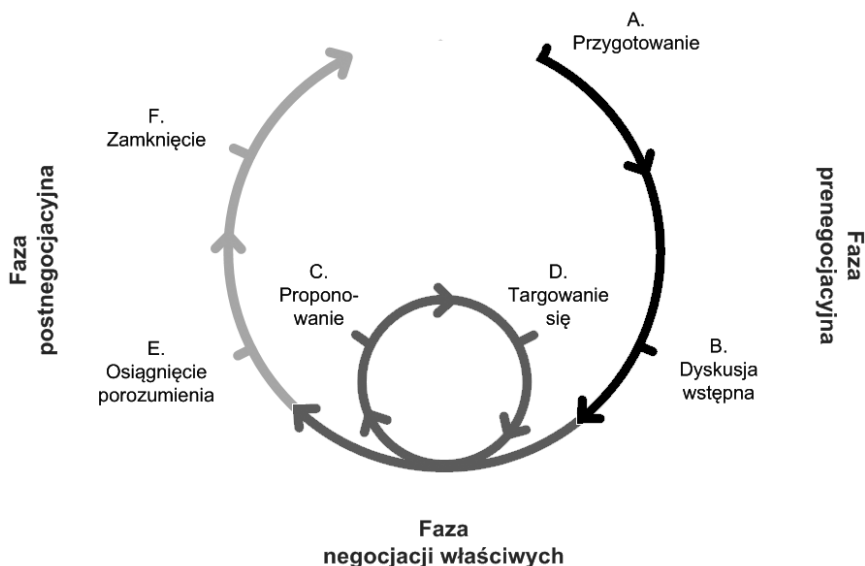
Negocjacje dystrybutywne w czystej formie występują rzadko. Nawet jeśli tort do podziału jest ograniczony, możemy oddać drugiej stronie większy kawałek, licząc na jej przyszłą przychyłność. Na przykład jeśli w szkole Jaś pożycza Oli swój najlepszy długopis, niekoniecznie robi to z czystego altruizmu. Rachunek zysków i strat nie jest w tym wypadku jednoznaczny: „Pożyczyłem jej najlepszy długopis, ale zyskałem jej przychyłność, może umówi się dzisiaj ze mną po szkole albo przynajmniej pozwoli się odprowadzić do domu...”. Wynik tego typu interakcji można określić jako „wygrany-wygrany”, a prowadzące do niego negocjacje nazywamy integracyjnymi. **Negocjacje integracyjne** to te, dla których wielkość dzielonego tortu nie jest stała, lecz zależy od uzgodnionego wyniku (w przytoczonym przykładzie wartością dodaną jest pozyskanie przychyłności koleżanki). Dobrzy negocjatorzy potrafią powiększyć tort, tj. stworzyć swoistą wartość dodaną. Źli negocjatorzy mogą go pomniejszyć – w takim wypadku negocjacje mogą się zakończyć wynikiem „przegrany-przegrany”. Negocjacje integracyjne wymagają istnienia co najmniej dwu kwestii negocjacyjnych (w przytoczonym przykładzie są to: pożyczenie długopisu i przychyłność koleżanki). W teorii gier opisujemy je za pomocą gier o sumie niezerowej. Behawioralny opis negocjacji integracyjnych zakłada **styl oparty na zasadach**, który bliżej omówimy w podrozdziale 1.3.3. Istotą tego stylu jest współpraca partnerów celem uzyskania najlepszego możliwego wyniku przy zastosowaniu czterech podstawowych zasad: oddziel ludzi od problemu, koncentruj się na interesach, a nie na stanowiskach, wybierz opcję działającą na korzyść obu stron i stosuj obiektywne kryteria.

W niniejszym rozdziale przybliżona zostanie problematyka negocjacji w ogólności. Omówiony zostanie procesowy charakter negocjacji, podział na fazy i wynikający z nich zestaw zadań negocjacyjnych. Opis ten jest właściwie wspólny dla obu perspektyw analitycznych: formalnej i behawioralnej. W niniejszym rozdziale zostanie on jednak przedstawiony w sposób właściwy podejściu behawioralnemu, tj. z wykorzystaniem opisu preskryptywnego zawierającego zalecenia dotyczące pożądanых i właściwych zachowań w zakresie działań i zadań niemających charakteru analitycznego. Część analityczna zostanie w tym opisie celowo zmarginalizowana, choć nie sposób jej pominąć, gdyż stanowi kluczowy element działania prenegocyjnego w zakresie definiowania i oceny problemu negocjacyjnego.

Aby uwypuklić różnice między obydwojema podejściami, w kolejnym podrozdziale przeanalizowane zostanie wybrane działanie prenegocjacyjne związane z aspektami miękkimi negocjacji, tj. definiowanie strategii postępowania, a później – zasad negocjowania. W ostatniej części rozdziału pokazana zostanie, na stosownym poziomie ogólności, specyfika optyki formalnej uwypuklającej aspekty twarde negocjowania zaimplementowane do wybranego fragmentu analizy miękkiej przedstawionej uprzednio, tj. negocjacyjnej zasady powoływania się na obiektywne kryteria sprawiedliwości.

1.2. Proces negocjacji

Przedstawione na wstępie niniejszego rozdziału definicje negocjacji określały je jako proces trwający w czasie, zachodzący pomiędzy partnerami i mający na celu wypracowanie optymalnej decyzji negocjacyjnej. Z tego punktu widzenia można zatem rozważać składniki tego procesu rozumiane jako kolejne etapy (fazy) negocjacji przybliżające partnerów do osiągnięcia pożądanego wyniku. W literaturze przedmiotu można spotkać różne sposoby podziału procesu negocjacyjnego na fazy. Niektóre z nich wyodrębniają etapy procesu negocjacji wyłącznie na potrzeby określonych typów konfliktów o zbliżonej tematyce, np. czteroetapowy model negocjacji z porywaczami (Madrigal et al. 2009). Najczęściej jednak spotkać można propozycje klasyfikacji tak uniwersalne, że dają się zastosować do opisu każdego przypadku negocjacyjnego. Różnice między nimi dotyczą *de facto* stopnia szczegółowości opisu podprocesów składających się na całość procesu negocjowania (por. Brdulak, Brdulak 2000; Greenhalgh 2001). Dokonując syntezy różnych klasyfikacji, zaproponować można model negocjacyjny, który typowo przebiega w sześciu etapach: przygotowanie, dyskusja wstępna, proponowanie, targowanie się, osiągnięcie porozumienia i zamknięcie. Mając na uwadze to, że proces negocjacji nie musi być jednorazowy, co szczególnie jest widoczne w przypadku negocjacji handlowych, taki sześciofazowy proces można przedstawić w postaci cyklu negocjacyjnego (por. Zbiegień-Maciąg 2001), w którym etapy proponowania i targowania się tworzą powtarzający się podcykl. Na ilustracji 1.1 przedstawiono graficznie sześciopodcyklowy cykl negocjacyjny z uwzględnieniem uogólnienia do trzech faz głównych – klasyfikacji w teorii negocjacji najbardziej ogólnej.



Źródło: opracowanie własne na podstawie Wachowicz (2013), s. 50.

Ilustracja 1.1. Fazy procesu negocjacji

Każda faza cyklu negocjacyjnego wymaga podjęcia specyficznych działań negocjacyjnych. Poniżej przybliżona zostanie charakterystyka i specyfika zadań każdej z wyróżnionych w modelu faz.

A. Przygotowanie

Przygotowanie jest etapem poprzedzającym spotkanie negocjacyjne, nie mniej ważnym niż sama rozmowa i głównym filarem fazy prenegocjacyjnej, mającej strategiczne znaczenie dla dalszego przebiegu rozmów (Zartman 1989). Na tym etapie musi zostać określony problem negocjacyjny, cel negocjacji i ich przedmiot, co zwane jest strukturyzacją problemu negocjacyjnego³. Negocjatorzy muszą bowiem wiedzieć, po co i na jaki temat będą rozmawiać. Taka strukturyzacja pozwoli uniknąć tzw. błędu trzeciego rodzaju (Raiffa et al. 2002) –

³ Szczegółowe omówienie problematyki strukturyzacji zostanie przedstawione w kolejnym rozdziale.

tj. rozwiązywania przez strony problemu negocjacyjnego, który nie istnieje. Następnie muszą zostać zgromadzone niezbędne informacje na temat przedmiotu negocjacji, pozycji własnej negocjatora i jego partnera. Truizmem jest twierdzenie, że im więcej negocjator dowie się zawczasu, tym lepiej przygotuje argumentację i uniknie przykrych niespodzianek. W szczegółach zadania fazy prenegocjacyjnej zostaną omówione w kolejnym rozdziale, tutaj przedstawione są jedynie **główne hasła prenegocjacyjnej listy kontrolnej** (Simons i Tripp 2003):

- 1) zdefiniowanie problemu negocjacyjnego,
- 2) określenie kwestii, które będą podlegały negocjacjom, oraz poziomowi ich ważności,
- 3) ustalenie poziomu aspiracji,
- 4) określenie stanowiska wyjściowego (oferty otwarcia),
- 5) określenie wiążącej negocjatora granicy ustępstw w każdej kwestii negocjacyjnej,
- 6) przygotowanie rozwiązań alternatywnych (ofert do przedstawienia w kolejnych rundach cyklu negocjacji właściwych),
- 7) określenie BATNA (ang. *Best Alternative To a Negotiated Agreement*), czyli najlepszej alternatywy wobec negocjowanego porozumienia. BATNA to plan B działania negocjacyjnego, czyli rozwiązanie, które negocjator wdroży, gdyby porozumienie nie doszło do skutku.

Kroki 1–7 pozwalają na dokładne rozpoznanie preferencji negocjatora wobec różnych rozwiązań problemu negocjacyjnego i umożliwiają zbudowanie systemu oceny ofert negocjacyjnych. System taki pozwoli dokładnie wartościować każdą propozycję negocjacyjną, jaka pojawi się na stole negocjacyjnym w fazie negocjacji właściwych, i rozstrzygnąć, czy daną ofertę można zaakceptować, czy też wymaga ona zbyt dużych, nieopłacalnych dla negocjatora ustępstw. Szerzej o budowie systemów oceny ofert negocjacyjnych powiemy w rozdziale 3.

Kolejne kroki to:

- 8) rozpoznanie partnera zawierające odpowiedzi na analogiczne pytania jak te zadawane przez negocjatora samemu sobie (1–7),
- 9) rozpoznanie sytuacji (zbadanie ograniczeń czasowych, kontekstu negocjacyjnego, identyfikacja norm i kryteriów sprawiedliwości),

- 10) ustalenie stylu negocjowania odpowiedniego do sytuacji (twardy czy raczej ugodowy itp.) oraz strategii i taktyki negocjowania,
- 11) określenie poziomu zaufania między partnerami oraz próba przewidzenia stylu, strategii i taktyki partnera,
- 12) określenie terminu, ram czasowych i miejsca spotkania (agenda).

B. Dyskusja wstępna

Błędem jest zaczynanie rozmowy od złożenia propozycji. Najpierw należy stworzyć atmosferę sprzyjającą porozumieniu. Wymiana grzeczności, komplementów, poruszenie neutralnych tematów pomagają przełamać lody i płynnie przejść do omawiania meritum. Na tym etapie należy wy badać i zrozumieć partnera, rozpoznać jego potrzeby i sprawdzić, czy oparte na zebranych informacjach założenia na temat jego osoby, zachowania i reprezentowanych interesów są słuszne. Należy się także upewnić, czy właściwie zostały odczytane intencje partnera, czy obie strony nadal są zainteresowane przedmiotem transakcji lub wspólnym problemem i czy w ogóle konflikt istnieje, tzn. czy negocjatorzy nie mają do czynienia z konfliktem pozornym (Thompson 2005). W dyskusji warto najpierw podkreślić to, co łączy strony (tworzenie atmosfery integracji i kooperacji), a nie skupiać się na rozbieżnościach. Warto zwrócić uwagę na następujące zasady tworzenia konstruktywnej atmosfery:

- słuchanie innych, okazywanie szacunku dla ich racji, nawet jeśli się z nimi nie zgadzamy,
- okazywanie aprobaty drugiej stronie, kiedy to tylko możliwe,
- unikanie zachowań, które stwarzają wzajemne napięcia,
- unikanie oficjalnego tonu, kiedy to stosowne,
- poszukiwanie kontaktów nieformalnych, jeśli to możliwe, na poziomie osobistym; dyskusje o rzeczach niezwiązanych z interesami,
- wykazywanie się poczuciem humoru,
- kontrola własnego wyglądu – unikanie nadmiernej sztywności,
- odwoływanie się do współzależności, pokazywanie wspólnych interesów.

Niedoświadczonym negocjatorom może się wydawać, że na dyskusję wstępną szkoda czasu i lepiej od razu przejść do rzeczy, takie

podejście jest jednak poważnym błędem. Dyskusja wstępna stanowi klucz do osiągnięcia sukcesu w negocjacjach (Kennedy 1999), dlatego nie powinniśmy jej lekceważyć.

C. Proponowanie

Proponowanie to już etap negocjacji właściwych związanych z wymianą merytorycznej informacji i wspólnym rozwiązywaniem problemu negocjacyjnego. Sprowadza się do prezentowania stanowisk, wysuwania propozycji i kontrpropozycji. **Propozycja negocjacyjna** składa się z warunku i oferty. Warunek określa, co negocjator chce uzyskać od partnera, a oferta – co w zamian za to może dać (Kennedy 1999). Przykładowo, chcąc uzyskać możliwie najniższą cenę przy zakupie partii towaru, negocjator może postawić warunek: „Jeśli obniżycie cenę o 10%...” oraz zaproponować ofertę: „... to my zwiększymy wolumen zamówienia o 50%”. W tej fazie zostaje określone pole możliwych ustępstw – punktów, które mogą podlegać dalszej dyskusji. Kluczem jest umiejętne okazanie przez negocjatora gotowości do pomocy partnerowi, a zarazem jednoznaczne pokazanie, że stanowczo będzie on bronić swoich interesów. Charakterystyczny dla tej fazy jest tryb warunkowy – negocjatorzy rozpatrują wszystkie możliwości warunkowo, używając sformułowań typu: „gdyby”, „może”, ale nie ustalają żadnego konkretnego rozwiązania ani nie zgadzają się na nie, nawet gdyby im odpowiadało. Niektórzy sprowadzają umiejętność negocjowania do sztuki argumentacji, retoryki czy erystyki (Schopenhauer 2007). Tego typu metody bardziej jednak nadają się do polityki, której istotą jest przekonanie innych do swoich racji, niż do negocjacji, których istotą jest podział zasobów. Skuteczność tego typu metod jest bardzo ograniczona i maleje wraz ze wzrostem doświadczenia negocjatora, wobec którego są stosowane. Znacznie skuteczniejszym sposobem na uzyskanie pomyślnego wyniku negocjacji jest przemyślenie i złożenie różnorodnych propozycji negocjacyjnych, które pozwolą podzielić posiadane zasoby w sposób satysfakcjonujący dla obu stron.

D. Targowanie się

Targowanie się, czyli proces wymiany, tj. oddanie czegoś w zamian za coś innego, to etap realizacji propozycji negocjacyjnych. Od tej fazy w znacznym stopniu zależy wynik negocjacji. Każda ze stron stara się