

**Zenon Ślusarczyk\***

## **Rola negocjacji w zarządzaniu przedsiębiorstwem w relacjach z kontrahentami**

### **Wstęp**

Negocjacje stały się nieodzownym elementem współczesnego zarządzania. Procesy globalizacji, integracji regionalnej, konflikty militarne powodują, że negocjacje (mediacje) handlowe, finansowe, inwestycyjne coraz częściej prowadzone są pomiędzy reprezentantami różnych krajów, a także są naturalnym elementem działalności wielkich ponadnarodowych korporacji, ale i mniejszych przedsiębiorstw (Stelmaszczyk, 1992: 48 i nast.; Nęcki, 1995: 11 i nast.; Bargiel-Matusiewicz, 2010: 66).

Termin *negocjacje* pochodzi od łacińskiego słowa *negotium*, co oznacza interes, zobowiązanie, trudną sprawę. Dla jednych to sztuka walki i manipulacji, dla innych zwinnych sztuka perswazji i wspólnego rozwiązywania konfliktów. Negocjacje to rozmowy, pertraktacje prowadzone przez przedstawicieli dwu lub większej liczby państw, instytucji lub organizacji. To także wymiana zdań i argumentów, prowadzona w celu osiągnięcia porozumienia lub uzgodnienia. To zwrotny proces komunikowania się w sytuacji, gdy strony związane są pewnymi interesami, z których jedne są wspólne, a inne przeciwne (Fisher, Ury, Patton, 1997: 27–28).

W innej definicji akcentuje się, że jest to również „sekwencja wzajemnych posunięć, poprzez które strony dążą do osiągnięcia możliwie korzystnego rozwiązania częściowego konfliktu interesów, przy czym muszą one posiadać świadomość częściowej wspólnoty interesów, bez czego nie byłoby możliwe rozpoczęcie rozmów”. Przez sekwencje posunięć należy rozumieć również działania towarzyszące wymianie słów. Istnieje wiele definicji pojęcia *negocjacje*, ale najogólniej mówiąc, „to każda rozmowa, której celem jest uzgodnienie wspólnego stanowiska w danej sprawie” (Nęcki, 1995: 17).

---

\* Prof. nadzw. dr hab. Zenon Ślusarczyk, Akademia Humanistyczno-Ekonomiczna w Łodzi.

## Przedmiot i cel negocjacji

Negocjacje są formą prowadzenia rozmów w celu osiągnięcia porozumienia w sprawie stanowiącej przedmiot negocjacji. Przedmiotem negocjacji mogą być na przykład: ceny, warunki umowy, warunki kupna-sprzedaży, warunki dostawy towarów i sposób zabezpieczenia na czas transportu rzeczy ruchomej, warunki zatrudnienia, płac itp.

Celem negocjacji jest doprowadzenie do zgodności poglądów w sprawie stanowiącej przedmiot negocjacji między stronami, które przed negocjacjami i w chwili ich rozpoczęcia miały różne stanowiska. Proces negocjacji polega na wzajemnym przekonywaniu się stron w celu uzyskania zmiany stanowiska przez stronę przeciwną. Negocjacje polegają także na umiejętnym ustępowaniu przez negocjujące strony. Negocjacje są poszukiwaniem kompromisu, co jest szczególnie ważne w przypadku rozwiązywania konfliktów.

## Style negocjacji i etapy procesu negocjacji

Styl prowadzenia negocjacji, często nazywany strategią, taktyką, metodą, sposobem lub rodzajem, w rzeczywistości jest techniką prowadzenia rozmów. W literaturze przedmiotu wyróżnia się następujące style negocjacji:

- styl rywalizacyjny (negocjacje twarde, pozycyjne) – zakłada zwycięstwo za wszelką cenę, uparte trwanie przy wyjściowym stanowisku i zaspokojenie własnych potrzeb kosztem interesów partnera; jest to strategia opłacalna przy jednorazowych transakcjach, lecz utrudniająca lub wykluczająca współpracę na dłuższą metę;
- styl kooperacyjny (negocjacje uległe, miękkie) – stosowany jest wtedy, gdy dla uczestników negocjacji ważniejsze jest zachowanie poprawnych stosunków między sobą niż korzyści wynikające z rozwiązania spornych kwestii; strona preferująca miękki styl w negocjacjach łatwo godzi się na ustępstwa i dąży do osiągnięcia szybkiego porozumienia; konsekwencją tego może być dla niej zawarcie niekorzystnego kontraktu i rozgoryczenie;
- styl rzeczowy (negocjacje nastawione na współpracę, zasadnicze) – charakteryzuje się tym, że osobisty stosunek do drugiego negocjatora jest nieistotny (ani przyjaciel, ani wróg), a negocjujące ze sobą strony są partnerami, których praca ma przynieść skutek w postaci zadowalającego wyniku negocjacji, poprzedzonego wspólną, ciężką pracą.

Negocjacje, niezależnie od stylu, w jakim są prowadzone, składają się z kilku faz. Są to: faza przedwstępna, faza wstępna negocjacji, faza właściwych rozmów oraz faza sporządzania dokumentów końcowych.

Faza przedwstępna jest procesem, który określa się fundamentem negocjacji. W sytuacji gdy rozpoczęcie negocjacji jest już bardzo prawdopodobne, jedna lub wszystkie strony negocjacji dokonują czynności, które prowadzą do nawiązania kontaktu, wyson-

dowania stanowisk innych stron negocjacji, przygotowania odpowiednich analiz zawierających ocenę ryzyka i potencjalnych zagrożeń, określenie możliwych zysków i strat.

Faza wstępna negocjacji ma na celu takie przygotowanie ich późniejszego przebiegu, by podczas właściwych rozmów można się było skupić jedynie na meritum. W fazie tej ustala się między innymi takie kwestie, jak miejsce i czas prowadzenia negocjacji, skład zespołu negocjacyjnego, i omawia się zasady udzielania zewnętrznego wsparcia właściwym rozmowom. Jeżeli rozmowy będą odbywały się pomiędzy podmiotami pochodzącymi z różnych krajów, to ustala się także język prowadzenia rozmów i kwestie związane z dokonywaniem tłumaczeń. Najistotniejszą kwestią jest ustalenie scenariusza negocjacji, czyli terminarza, w którym określa się porządek obrad i czas przeznaczony na omówienie poszczególnych zagadnień.

Faza właściwych rozmów to faza negocjacji, w czasie której strony powinny wypracować wspólne akceptowane stanowisko lub dojść do satysfakcjonującego je kompromisu. Ten etap negocjacji może zostać podzielony na podetapy, w których będą omawiane poszczególne kwestie. Rozwiązanie takie umożliwia szybsze wdrażanie ustaleń, bez czekania na zakończenie całego procesu rozmów.

Faza sporządzania dokumentów końcowych jest etapem, w którym na podstawie cząstkowych uzgodnień, jakie osiągnięto podczas rozmów, dokonuje się formalizacji powziętych postanowień, czyli utrwalenia w formie dokumentu uzgodnień wypracowanych w negocjacjach. Dokumentem końcowym może być na przykład porozumienie, umowa, kontrakt, rezolucja, a w postępowaniu mediacyjnym – ugoda. Sfinalizowaniem rozmów jest podpisanie tych dokumentów przez strony negocjujące (Tabernacka, 2009: 26–28).

### **Pierwszy wymiar negocjacji – opracowanie taktyki**

Umiejętne przygotowanie się do negocjacji jest warunkiem osiągnięcia w nich sukcesu. Jeśli jedna strona rozmów nie jest przygotowana, to druga zyska więcej. Jeżeli żadna ze stron nie jest odpowiednio przygotowana, negocjacje kończą się marnym porozumieniem uwzględniającym tylko niektóre kwestie. Przygotowanie do negocjacji jest procesem obejmującym wiele ważnych kwestii. Aby dobrze przygotować się do negocjacji, należy odpowiedzieć sobie na następujące pytania:

- Czego dotyczą negocjacje?
- Z kim będziemy negocjować?
- Kto będzie negocjatorem z naszej strony?
- Jaki jest najlepszy termin i czas trwania negocjacji?
- Gdzie odbędą się rozmowy i jak przygotować ich miejsce?
- Jak stworzyć twórczy klimat dla negocjacji?
- Jaki przyjmiemy styl: twardy, miękki czy oparty na zasadach?
- Jakie są nasze aspiracje i oferty wyjściowe?
- Jaki zamierzamy osiągnąć rezultat negocjacji?

Z punktu widzenia technik wykorzystywanych w negocjowaniu istotną rolę odgrywa umiejętność odpowiedniego ustępowania. Ustępstwa nie mogą być zbyt duże.

Zazwyczaj największe znaczenie ma sam fakt pójścia na ustępstwo niż jego rozmiar. Ustępować należy z oporem i niezbyt szybko. Konieczność dłuższego i bardziej przekonującego starania się daje w efekcie więcej satysfakcji i zadowolenia, ponieważ zdecydowanie bardziej ceni się coś, o co należy ciężiej i dłużej zabiegać. Nie każde ustępstwo należy odwzajemniać, a także stopniowo zmniejszać jego rozmiar. Takie postępowanie wymusza na drugiej stronie konieczność wcześniejszego zadeklarowania się, na przykład podpisania umowy, co wynika z przeświadczenia, że wkrótce nadejdzie granica możliwości naszego partnera.

Tego typu działania stosowane są często w celu wybadania stanowiska oraz stopnia determinacji. W przypadku zaistnienia takiej sytuacji nie należy w żadnym razie kierować się emocjami, lecz omówić z drugą stroną absurdalność przedstawionej propozycji. Nie należy jako pierwszy ustępować w istotnych sprawach – taki sposób postępowania jest postrzegany jako przyznanie się do nieumiejętności prowadzenia skutecznych negocjacji. Korzystne jest natomiast górowanie nad partnerem odnośnie do spraw mniej ważnych. Należy mierzyć wysoko, czyli posiadać umiejętność odpowiedniego dostosowania poziomu wymagań i żądań do aktualnej sytuacji jednej strony, bowiem żądania negocjatora będące na dość wysokim poziomie mogą mieć niezwykle korzystny wpływ na rezultaty, jakie osiągnie on w wyniku negocjacji. Natomiast z drugiej strony może zaistnieć sytuacja, w której zbyt wysokie i niemające konkretnego uzasadnienia żądania mogą wywołać w drugim negocjatorze irytację, co niewątpliwie przyczyni się do skomplikowania się negocjacji. Najlepszym rozwiązaniem jest zatem przedstawianie takich żądań, które z punktu widzenia drugiej strony zostaną uznane za spore, ale nie przesadzone. Taka strategia postępowania obudzi w przeciwniku respekt i nie spowoduje jego zniechęcenia i zniecierpliwienia, a w efekcie okaże się dla nas bardzo korzystna. Nie należy wyrażać zgody na pierwszą przedstawioną propozycję, czyli trzeba wykazać się rozsądkiem i cierpliwością, ponieważ zwykle pierwsza propozycja nie jest korzystna, a druga strona ma świadomość konieczności pójścia na ustępstwa. Wyrażenie zgody na pierwszą przedstawioną propozycję traktowane jest jako słabość, która świadczy o nieumiejętności prowadzenia negocjacji.

### **Drugi wymiar negocjacji – proces projektowania umowy, jej wartości i zawartości**

Drugi wymiar negocjacji, czyli przygotowanie warunków porozumienia, to umiejętność doprowadzenia w czasie rozmów do zawarcia umowy, która niesie określone korzyści. Gdy proponowana umowa nie zadowala wszystkich stron lub jej kształt nie pozwala na osiągnięcie sukcesu w negocjacjach, negocjatorzy drugiego wymiaru starają się szukać źródeł korzyści ekonomicznych i pozaekonomicznych, a następnie tak przygotować porozumienie, by wszystkie strony były usatysfakcjonowane. Przygotowanie się do negocjacji polega na zebraniu odpowiednich informacji i przyjęciu wstępnych założeń, które będą przedmiotem rozmów. Ponadto etap ten obejmuje poszerzenie wiedzy i umiejętności związanych z samym procesem negocjacji oraz ustalenie składu delegatów, którzy będą reprezentować daną stronę podczas rozmów.

Umiejętności skutecznego negocjowania obejmują zdolności jasnego i komunikatywnego porozumiewania się, rozładowywania silnych emocji oraz twórcze poszukiwanie rozwiązań. Istotną cechą jest również plastyczność, czyli branie pod uwagę informacji zwrotnych płynących z zachowania i wypowiedzi drugiej strony. Strona przystępująca do negocjacji powinna być świadoma tego, co chce osiągnąć i w czym może ustąpić. Musi ustalić, czy dysponuje wystarczającą liczbą informacji oraz czy w razie konieczności będzie miała możliwość kontaktowania się z ekspertami. Ponadto korzystne jest przygotowanie na rozpoczęcie negocjacji takich spraw, w których porozumienie wydaje się stosunkowo łatwe. O sile przetargowej decyduje również miejsce i czas spotkania. Ważnym elementem przygotowania się do negocjacji jest także rozpoznanie przeciwnika, jego siły przetargowej czy przewidywanego sposobu argumentacji. Należy spróbować określić interesy drugiej strony. Ponadto znajomość członków przeciwstawnej delegacji oraz znajomość procedury prowadzenia rozmów pozwalają na lepsze wczucie się w ich sytuację, a zatem pozwalają na dostosowanie i wcześniejsze przygotowanie własnych argumentów z uwagi na ich skuteczność (Dawson, 1995: 266–267; Cenker, 2002: 154 i nast.; Oliwer, 2004: 55 i nast.).

## Związek negocjacji z mediacją

Strony będące w konflikcie często nie mogą sobie poradzić z dzielącymi je różnicami. W tej sytuacji na ich prośbę (mediacja pozasądowa) lub za ich zgodą (mediacja sądowa) bierze udział w sporze neutralna osoba trzecia – mediator. Ów udział w sporze to pomoc stronom w dojściu do konsensusu – rozwiązania akceptowanego przez obie strony. Mediacja to postępowanie:

- dobrowolne i nieformalne,
- w którym uczestniczy neutralny mediator,
- którego celem jest osiągnięcie akceptowanego przez obie strony rozwiązania konfliktu.

Mediacja jest postępowaniem nieformalnym, bowiem w przeciwieństwie do rygorystycznych reguł procesu sądowego normy prawne określające postępowanie w mediacji (z wyjątkiem kluczowych zasad) nie istnieją. Takie odformalizowane podejście ma na celu umożliwienie stronom przeprowadzenia spokojnej rozmowy na temat dzielących je różnic. Miejszem mediacji może być kancelaria prawnicza, wynajęta sala konferencyjna, prywatne mieszkanie czy też kawiarnia. Żaden przepis nie określa czasu jej trwania, długości sesji mediacyjnej czy też pory jej rozpoczęcia. Decydują o tym strony. Mediacja jest dobrowolna. Oznacza to, że decyzja o udziale w mediacji jest dobrowolna i podejmowana przez każdą ze stron. Każda strona w każdej chwili może z mediacji zrezygnować.

Mediację prowadzi mediator – osoba neutralna, zaangażowana przez obie strony. Mediator nie może rozstrzygać, kto ma w sprawie rację, nie pełni funkcji opiniotwórczej i doradczej. Nie może narzucić stronom ugody. Prawo w tym zakresie

mają jedynie strony, które same decydują o swoich ustępstwach i zobowiązaniach. Mediator, zarządzając procesem negocjacji, stara się pomóc stronom w określeniu rzeczywistych potrzeb i interesów. Celem jego działań jest znalezienie takiego rozwiązania konfliktu, które mogą zaakceptować obie strony.

Podobnie jak negocjacje mediacje mają tę zaletę, że cechuje je duża elastyczność co do zakresu przedmiotowego, czasu, miejsca itd. Strony zachowują decydujący wpływ na ich przebieg. Mimo licznych podobieństw między mediacjami a negocjacjami występują zasadnicze różnice. Uczestnictwo mediatora istotnie zmienia strukturę i dynamikę negocjacji. Ważna jest już sama jego obecność. Skłania to strony do obiektywizowania własnych twierdzeń, precyzowania, a niekiedy także przewartościowywania zgłaszanych żądań. Mediator może wspierać strony na wiele sposobów. Może zadawać pytania, które pomogą stronom uporządkować ich własne oczekiwania, a także dostrzec elementy, których dotychczas nie zauważały. Może sondować zbieżność ich interesów oraz ich skłonność do ustępstw w ramach spotkań wspólnych i indywidualnych, porządkować i ukierunkowywać rozmowę, prowokować strony do poszukiwania kreatywnych rozwiązań w ramach techniki burzy mózgów itp. Mediator powinien dążyć do wykorzystania tzw. integracyjnego potencjału negocjacji, czyli przesunięcia zainteresowania stron z pokonania przeciwnika na pokonanie problemu i szukanie optymalnego, obustronnie zadowolającego wyniku. Celem mediatora jest sprawienie, aby „negocjacyjny taniec” (*negotiation dance*) podążał w pożądanym, konstruktywnym kierunku. Postępująca instytucjonalizacja mediacji sprawia, że różnice między mediacjami a negocjacjami stają się coraz bardziej wyraziste. O ile negocjacje są na ogół nadal rozpoczynane spontanicznie i całkowicie dobrowolnie, obowiązek przystąpienia do mediacji coraz częściej wynika z zobowiązań kontraktowych podejmowanych jeszcze przed zaistnieniem sporu czy też z postanowienia sądu lub z przepisów prawa. Przebieg negocjacji, z wyjątkiem kilku zaledwie zagadnień (por. art. 72 i 721 k.c.), pozostaje nieuregulowany i w zasadzie prawnie irrelevantny, podczas gdy w przypadku mediacji coraz częściej zastosowanie znajdują reguły określone w umowie, regulaminie albo ustawie. Ugoda mediacyjna, dawniej traktowana w zasadzie identycznie z ugodą zawartą w wyniku negocjacji, obecnie pod pewnymi względami bardziej przypomina ugodę sądową (Bargiel-Matusiewicz, 2010: 66–91).

## Podsumowanie

Znajomość zasad negocjowania przyczynia się do osiągnięcia założonych celów, a najczęstszymi powodami negocjacji są: konflikty interesów między podmiotami, trudności w ich rozwiązywaniu za pomocą zwykłych procedur handlowych i administracyjnych. W negocjacjach stron konfliktu (nieporozumień) chodzi o osiągnięcie dobrowolnego porozumienia. Służą temu odpowiednio zaprogramowane i ukierunkowane rozmowy. Cechuje je zarazem pewna elastyczność co do miejsca, formy i czasu, co zależy od wpływu stron negocjacji, ich poufnego charakteru. Różnica

między negocjacją a mediacją polega na tym, że negocjujące strony same rozwiązują konflikty, a w mediacjach występuje neutralna osoba trzecia.

## Bibliografia

- Bargiel-Matusiewicz K. (2010), *Negocjacje i mediacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Cenker E. M. (2002), *Negocjacje*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Komunikacji i Zarządzania w Poznaniu, Poznań.
- Dawson R. (1995), *Sekrety udanych negocjacji*, Zysk i S-ka, Poznań.
- Fisher R., Ury W., Patton B. (1997), *Dochodząc do tak. Negocjowanie bez poddawania się*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Nęcki Z. (1995), *Negocjacje w biznesie*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
- Oliwer D. (2004), *Jak skutecznie negocjować*, Helion, Gliwice.
- Stelmaszczyk M. (1992), *Negocjowanie kontraktów handlowych. Poradnik dla eksporterów i importerów*, CDKHZ Sp. z o. o., Warszawa.
- Tabernacka M. (2009), *Negocjacje i mediacje w sferze publicznej*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa.

### Summary

#### **The role of negotiation in business management in relationships with contractors**

The article presents the role of negotiation in business management in relations with contractors. Quoted definitions of negotiation as a process of solving conflict between two or more parties, and defined it as a conversation over the sharing side approaches to the issue and attempt to communicate and determine further cooperation. The negotiation process is a structure consisting of the preparation of the start of the talks, their progress, conclusion of discussions in the form of agreement obtained. It was concluded that knowledge of negotiation contributes to the achievement of its objectives and the most common reasons for this are: conflicts of interest between the parties; difficulties in solving them by normal business procedures and administrative.

**Keywords:** negotiations, conflicts, misunderstandings, styles, negotiation, communication

**Słowa kluczowe:** negocjacje, konflikty, nieporozumienia, style negocjacji, mediacje, komunikowanie