

**Andrzej Kozina**

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

## **PROCESOWE KONCEPCJE NEGOCJACJI**

### **1. Wstęp**

Celem artykułu jest omówienie negocjacji w przedsiębiorstwie (wewnętrznych i zewnętrznych) w ujęciu procesowym. Negocjacje te mają charakter pomocniczy w stosunku do procesów podstawowych, ukierunkowanych na osiągnięcie kluczowych celów przedsiębiorstwa.

Najpierw przedstawiono interpretację negocjacji jako procesu. Następnie omówiono trzy typologie procesowych koncepcji negocjacji. Wreszcie przedstawiono własną propozycję w tym zakresie oraz kierunki dalszych badań.

### **2. Negocjacje jako proces**

Ujęcie negocjacji jako procesu stanowi najogólniejszy i najbardziej rozpowszechniony (w badaniach i literaturze) sposób ich interpretacji. Trudno jednakże znaleźć jednoznaczną definicję tego rodzaju [Dupont, Faure 2002]. Przykładowo mówi się, iż „negocjowanie to proces a nie jednostkowa umiejętność” [Fowler 2001, s. 10] lub „ogół zdarzeń i interakcji zachodzących pomiędzy stronami przed osiągnięciem wyniku” [Thompson 2001, s. 9-10]. Nie podejmując rozważań na temat interpretacji pojęcia procesu, przyjmiemy w uproszczeniu, iż stanowi on działanie rozciągnięte w czasie i złożone, obejmujące wiele elementów składowych: pod(sub)procesów, faz, etapów, a w ich ramach działań szczegółowych, realizowanych kolejno po sobie (sekwencyjnie) i/lub cyklicznie.

Większość przypadków negocjacji realizowanych w przedsiębiorstwie (wewnętrznych), lub przez jego przedstawicieli z podmiotami otoczenia ma charakter tego rodzaju działania, przykładowo: negocjacje płacowe, budżetowe, kredytowe, w zakresie kooperacji, fuzji czy aliansu.

Rozważając negocjacje jako proces z punktu widzenia firmy, zasadne jest używanie do ich definiowania sformułowania w liczbie mnogiej, tzn. mówienie o „procesach negocjacji”. Przedmiotami opisu i analizy mogą być bowiem:

- 1) ogólny (kompleksowy, całościowy) proces negocjacji (metaproces),
- 2) sub- czy podprocesy tego procesu, np. planowanie negocjacji, a następnie ich elementy składowe (fazy, etapy), np. analiza przednegocjacyjna, czy nawet poszczególne czynności, np. opis środowiska negocjacji,
- 3) procesy cząstkowe, dotyczące poszczególnych sytuacji negocjacyjnych (rodzajów, typów negocjacji), np. handlowych, kredytowych.

Zgodnie z założeniami podejścia procesowego (por. np. [Brilman 2002, s. 285 i n.; Romanowska, Trocki 2004] negocjacje mają charakter pomocniczy (wspomagający) dla procesów podstawowych, związanych z realizacją zadań, przedsięwzięć itp., których dotyczą, tj. zaspokajają potrzeby klientów wewnętrznych.

Podejmując próby opisu negocjacji jako procesu, należy pamiętać, iż nie poddają się one łatwo strukturalizacji, nie są w pełni przewidywalne i nie da się ich ściśle „zaprogramować”. Wszelkie propozycje metodyczne w tym zakresie mają więc charakter relatywny. Dotyczy to zwłaszcza zakresu i kolejności poszczególnych faz i działań. Względność tych podejść wynika także z różnorodnych interpretacji samego pojęcia negocjacji.

### 3. Procesowe ujęcia negocjacji ze względu na zakres

Podstawowym kryterium różnicowania omawianych koncepcji jest ich zakres, tzn. rodzaj (charakter) działań traktowanych jako ich elementy składowe. Ujęcie takie wynika ze sposobu postrzegania negocjacji jako takich.

Biorąc pod uwagę tego rodzaju kryterium, najogólniej wyróżnia się dwa podejścia do opisu procesu negocjacji [Watkins 2005, s. 215]:

- 1) wąskie, uwzględniające działania realizowane „przy stole negocjacyjnym” (negocjacje właściwe): poszukiwanie rozwiązań, wymienianie ofert, przekonywanie się, dokonywanie ustępstw itp., celem dojścia do porozumienia;

- 2) szerokie, obejmujące także czynności wykonywane „poza stołem” – przygotowawcze i oceniające, tj. przed negocjacjami i po nich.

W literaturze dominuje drugie podejście. Potrzeba jego stosowania wynika z tego, iż w aktualnych warunkach funkcjonowania firm działania planistyczne i oceniające w istotnym stopniu warunkują efektywność zarówno samych negocjacji, jak i przedsięwzięć, których dotyczą. Szerokie ujęcie procesu negocjacji jest także konsekwencją przyjmowania wielu ich interpretacji, zwłaszcza jako procesów: podejmowania decyzji, rozwiązywania konfliktów, poszukiwania porozumienia, wzajemnej komunikacji oraz wymiany i tworzenia wartości.

### 4. Procesowe ujęcia negocjacji ze względu na stopień ogólności

W tym przypadku wyróżnia się dwie grupy koncepcji: cząstkowe (szczegółowe), eksponujące wybrane aspekty (czynniki, parametry) tego procesu i bardziej ogólne, integrujące te aspekty [Dupont, Faure 2002]. W pierwszej grupie mieszczą się cztery rodzaje podejść (relatywnych, nakładających się na siebie):

1) sekwencja posunięć – negocjatorzy proponują wspólne strategie (odzwierciedlające żądania i oferty, propozycje i kontrpropozycje), dążąc do osiągnięcia ich zbieżności dzięki wzajemnym ustępstwom [Bartos 1974];

2) analiza strukturalna, za główny aspekt uznająca siłę przetargową; ponieważ jednak jest ona trudna do zdefiniowania jako pojęcie i narzędzie analityczne, wykorzystuje się różne kategorie cząstkowe, np. taktyki negocjacyjne, powszechne wśród praktyków [Bacharach, Lawler 1981];

3) perswazyjna debata – dyskusja i przekonywanie się, stanowiące procesy wymiany informacji i argumentów, mających na celu przekonanie oponenta, że działanie wspólne jest korzystniejsze niż indywidualne;

4) strategiczna analiza procesu negocjacji, oparta na stosowaniu teorii gier, zarówno w postaci udoskonalonych modeli standardowych, np. „dylematu więźnia” [Axelrod 1984], jak i koncepcji skoncentrowanych na analizie ryzyka.

W ramach bardziej ogólnych koncepcji podejmuje się próby integracji różnorodnych parametrów procesu negocjacji z użyciem dwóch podejść.

1. Zastosowanie szczegółowego modelu wyjaśniającego naturę procesu negocjacji [Zartman, Berman 1982]. Ma on charakter zarówno deskryptywny (może być stosowany do wielu przypadków negocjacyjnych), jak i preskryptywny (jeżeli nie wskazuje, jak osiągnąć najlepszy wynik w negocjacjach, to przynajmniej stwarza możliwość uczenia się, jak negocjować lepiej). Zakłada się, iż negocjacje nie są zamkniętym procesem, nie jest więc możliwe stworzenie ich deterministycznej teorii czy strategii zapewniającej wygraną. Prawdziwą naturą procesu negocjacji jest stosowanie, łączenie, eliminowanie i zmienianie kilku kluczowych elementów (stanowisk, interesów, kwestii, żądań i minimalnych wymagań stron).

2. Poszukiwanie równowagi między umiejętnościami interpersonalnymi i analizą procesu negocjacji, co pozwala identyfikować nieefektywne warianty porozumienia. Teorie tego rodzaju, pomimo ich abstrakcyjnego charakteru, umożliwiają praktykom zrozumienie natury negocjacji, np. koncepcja analizy negocjacji [Raiffa 1982], kategoria BATNA i negocjacje rzeczowe [Fisher, Ury, Patton 2000] czy dynamiczny model, integrujący dwojakié działania: tworzenie i żądanie wartości [Lax, Sebenius 1986].

## 5. Dwuwymiarowa typologia koncepcji negocjacji jako procesu

W pracy [Lewicki, Weiss, Lewin 1992] przedstawiono systematykę koncepcji negocjacji jako procesu, gdzie koncepcje te ujęto w dwóch wymiarach. Po pierwsze, wychodząc od klasycznego modelu negocjacji [Walton, McKersie 1965], wzięto pod uwagę integratywne i dystrybutywne koncepcje procesu negocjacji. Dodatkowo wskazano trzecią grupę podejść, odmiennych od tych dwóch przeciwstawnych koncepcji. Po drugie, uwzględniono modele dwojakiego rodzaju:

- 1) deskryptywne (opisowe) – wyjaśniające istotę procesu negocjacji,
- 2) normatywne – wskazujące zalecane sposoby realizacji tego procesu.

Rozpatrując łącznie oba wymiary (w ujęciu macierzy), przedstawiono kilkanaście modeli procesu negocjacji, zaliczonych do sześciu grup. Zwraca uwagę to, iż najczęściej spośród tych modeli ma charakter dystrybutywny i opisowy [Lewicki, Weiss, Lewin 1992].

## 6. Propozycja opisu negocjacji jako procesu

Opracowując własną koncepcję (zob. tab. 1), wykorzystano elementy różnych spośród wymienionych podejść oraz przyjęto bardzo szeroką interpretację procesu negocjacji. Rozważanie ich z punktu widzenia firmy wymaga bowiem nie tylko uwzględnienia działań związanych z ich planowaniem i oceną, jako uzupełnienia targowania się.

Tabela 1 Proponowane ujęcie procesu negocjacji w przedsiębiorstwie

Podprocesy	Fazy	Cele
1	2	3
I. Planowanie negocjacji	1. Identyfikacja i analiza przednegocjacyjna	Stworzenie charakterystyki sytuacji negocjacyjnej i jej kontekstu, stanowiącej podstawę realizacji kolejnych dwóch faz.
	2. Ustalenie zakresu i strategii negocjacji	Kształtowanie sytuacji negocjacyjnej, przez określenie najważniejszych kwestii merytorycznych (siły przetargowej, problemów, celów, obszaru negocjacji i wariantów rozwiązań) oraz dobór narzędzi realizacji przyjętych celów (strategii, zasad, technik itp.)
	3. Planowanie operacyjne negocjacji	Zapewnienie warunków do prowadzenia negocjacji, przede wszystkim przez analizę i dobór właściwych zasobów (ludzkich, rzeczowych i finansowych) oraz przygotowanie niezbędnej dokumentacji planistycznej (stanowiącej syntezę wszystkich ustaleń).
II. Prowadzenie negocjacji	1. Rozpoczynanie (otwarcie) negocjacji (faza wstępna)	Nawiązanie kontaktu, wymiana wstępnych ofert, identyfikacja wspólnych i rozbieżnych celów stron oraz kształtowanie klimatu negocjacji.
	2. Negocjacje właściwe (faza środkowa)	Bezpośrednia realizacja celów negocjacji (przy stole) jako interakcyjnego procesu podejmowania decyzji, w tym: prezentacja stanowisk, wymiana informacji, poszukiwanie rozwiązań problemów, dobór kryteriów oceny rozwiązań, zgłaszanie propozycji, argumentowanie itp. (działania trudne do jednoznacznego opisanie).
	3. Zamykanie negocjacji (faza końcowa)	Dochodzenie do porozumienia – przyjęcie ostatecznych rozstrzygnięć merytorycznych, tj. znalezienie rozwiązania satysfakcjonującego strony negocjacji.

1	2	3
III. Podsumowanie negocjacji	1. Działania merytoryczne (związane z zawarciem umowy (kontraktu))	Formalne zatwierdzenie (w postaci umowy) i efektywne wdrożenie ostatecznych uzgodnień (kwestie merytoryczne objęte umową zależą od rodzaju negocjacji).
	2. Działania analityczno-oceniające, dotyczące procesu negocjacji	Dokonanie oceny efektywności procesu negocjacji, tzn. sprawdzenie, czy, w jakim zakresie i jakim kosztem zostały osiągnięte założone cele. Następnie wyciągnięcie wniosków umożliwiających doskonalenie przyszłych negocjacji i umiejętności ich prowadzenia.

Źródło: opracowanie własne.

Konieczne jest także wzięcie pod uwagę ogólnych uwarunkowań negocjacji, mających swoje źródła zarówno w otoczeniu zewnętrznym, jak i wewnątrz firmy. Zakres analizy przednegocjacyjnej musi więc wskazywać z jednej strony możliwości, a z drugiej – ograniczenia osiągnięcia celów w szerszym środowisku (kontekście) negocjacyjnym. Odzwierciedla się to w szczegółowym ujęciu kolejnych faz omawianego procesu (nie wymienionych z braku miejsca), np. ustalanie zakresu i strategii negocjacji obejmuje następujące etapy:

- oszacowanie siły przetargowej stron negocjacji,
- sformułowanie problemów i celów negocjacji,
- opracowanie wariantów rozwiązań problemów,
- wybór strategii prowadzenia negocjacji,
- konkretyzację strategii – dobór pomocniczych narzędzi negocjacji.

## 7. Podsumowanie

Przedstawiona propozycja ma charakter ramowy (ze względu na ograniczone rozmiary opracowania). Może ona stanowić użyteczne narzędzie opisu i analizy różnorodnych sytuacji negocjacyjnych w przedsiębiorstwie, czyli ma charakter uniwersalny. Cechuje ją także kompleksowość podejścia – wyjaśnia zarówno naturę samych negocjacji, jak i specyficzne ich uwarunkowania (kontekst).

Jednocześnie koncepcja ta wymaga uszczegółowienia, głównie konkretyzacji zakresu merytorycznego poszczególnych działań, oraz doboru adekwatnych narzędzi szczegółowych (zasad, metod, technik). Niezbędna jest także weryfikacja empiryczna proponowanego podejścia, w badaniach o charakterze porównawczym, dotyczących różnego rodzaju przypadków negocjacyjnych.

## Literatura

- Axelrod R., *The Evolution of Cooperation*, Basic Books Inc. Publishers, New York 1984.
- Bacharach S.B., Lawler E.J., *Bargaining Power. Tactics and Outcomes*, Jossey-Bass Publishers, London 1981.
- Bartos O.J., *Process and Outcome of Negotiation*, Columbia University Press, New York 1974.
- Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- Dupont C., Faure G.-O., *The negotiation process*, [w:] V.A. Kremenyuk (red.), *International Negotiation. Analysis, Approaches, Issues. A Publication of the Process of International Negotiations (PIN) Project*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, Oxford 2002.
- Fisher R., Ury W., Patton B., *Dochodząc do TAK. Negocjowanie bez poddawania się*, PWE, Warszawa 2000.
- Fowler A., *Jak skutecznie negocjować*, Petit, Warszawa 2001.
- Lax D.A., Sebenius J.K., *The Manager as Negotiator. Bargaining for Cooperation and Competitive Gain*, The Free Press, New York 1986.
- Lewicki R.J., Weiss S.E., Lewin D., *Models of conflict, negotiation and third party intervention: A review and synthesis*, „Journal of Organizational Behavior” 1992, vol. 13, issue 3.
- Raiffa H., *The Art and Science of Negotiation*, Belknap Press, Cambridge 1982.
- Romanowska M., Trocki M. (red.), *Podejście procesowe w zarządzaniu*, SGH, Warszawa 2004.
- Thompson L.L., *The Mind and Heart of the Negotiator*, Prentice Hall, Upper Saddle River, N.J., 2001.
- Walton R.E., McKersie R.B., *A Behavioral Theory of Labor Negotiations: An Analysis of a Social Interaction System*, McGraw-Hill Book Company, New York 1965.
- Watkins M., *Sztuka negocjacji w biznesie. Innowacyjne podejście prowadzące do przełomu*, Helion, Gliwice 2005.
- Zartman W.I., Berman M., *The Practical Negotiator*, Yale University Press, New Haven, Conn., 1982.

## PROCESS-ORIENTED CONCEPTS OF NEGOTIATIONS

### Summary

The paper aims at describing business negotiations treated as a process, conducted within or by a company (between its stakeholders, both internal and external ones). Such negotiations processes are of supportive character to the core processes within a company, focused on performing its crucial objectives.

Firstly, the general idea of a negotiation process was presented, i.e. treating it as complex venture, comprising many components (subprocesses, phases, steps, and particular activities). Then, three classifications of various approaches of that kind were discussed. Finally, the original author's concept of the description of negotiations as a process was suggested as well as the key issues for subsequent research were pointed out.