

Typologia błędów popełnianych przez menedżerów i negocjatorów

Autor tekstu: Jerzy Kolarzowski

I. Pomiedzy optymizmem a rozczarowaniami — początkowe stadium negocjacji

W początkowej fazie negocjacji można popełnić bardzo wiele różnego rodzaju błędów. Spróbujemy omówić tylko kilka podstawowych sytuacji, w których popełnione błędy mają niewątpliwie negatywny wpływ na przebieg prowadzonych rozmów.

Często w biznesie zdarza się, że pragniemy negocjować z tymi, którzy negują sens prowadzenia rozmów, natomiast my nie chcemy lub nie możemy z nich zrezygnować. Nieświadomość nie zna słowa „nie”. Dla dobrego menedżera czy negocjatora usłyszenie na początku słowa „nie” oznacza punkt wyjścia negocjacji, zaś w zaawansowanej lub końcowej fazie oznacza utwardzenie stanowiska i ewentualny powrót do punktu wyjścia.

Obowiązek osiągnięcia porozumienia w negocjacjach spoczywa na obu kontrahentach — kontrpartnerach. Negocjacom często towarzyszy stan niepewności, dopóki nie zostaną sfinalizowane. Menedżerowie, negocjatorzy to osoby, które powinny dobrze się czuć w stanie permanentnej niepewności. Dla psychiki takiej osoby potencjał ryzyka związany z obszarem kontaktów międzyludzkich powinien stać się nawykiem. Nasza psychika została wyposażona w mechanizmy, które takie odczucia stosunkowo szybko neutralizują i potrafimy się do nich przystosować [1]. Dlatego pracodawcy cenią na stanowiskach wymagających częstych pertraktacji osoby z dużym doświadczeniem.

Dla wielu ludzi nie jest łatwo powiedzieć sobie, że niepewność nie powinna wpływać na ich samopoczucie. Gdy jednak rozmowy mają kluczowe znaczenie, jak wtedy radzić sobie z niepewnością i zakłopotaniem? W sytuacjach kluczowych, decydujących o naszym „byciu na rynku”, przy otrzymywaniu najlepszej w życiu pracy, albo przy odpieraniu oskarżeń, które nie obalone, mogą prowadzić do katastrofy, istnieją dwie możliwości:

- Stosować techniki, ograniczające wpływ różnorodnych czynników na nieudany przebieg negocjacji.
- Nauczyć się opanowywania negatywnych emocji, stresu, polubić sytuacje niepewne, przyzwyczać się do życia i pracy w świecie zdeterminowanym przez czynniki zagrażające stabilizacji.

Techniki ograniczające czy minimalizujące negatywny wynik negocjacji polegają przede wszystkim na:

- określeniu ram czasowych krytycznego dla nas spotkania i ram czasowych całego procesu negocjacyjnego;
- zdaniu sobie sprawy z potencjalnych korzyści z fiaska negocjacji, i na umiejętności przedstawienia tych korzyści przełożonym i otoczeniu;
- znalezieniu alternatywy dla przegranej w negocjacjach;
- znalezieniu wsparcia na zewnątrz, w trzecim podmiocie, który bądź podeprze nasze stanowisko w trwających negocjacjach, bądź też będzie chciał z nami współdziałać zawiązując koalicję.

Można ponadto próbować rozszerzać problem podsycając konflikt do takich rozmiarów (amplifikacja), że inne podmioty społeczne wcześniej zainteresowane, ale pasywne lub do danego momentu nie zainteresowane, zechcą się włączyć i wspólnie rozwiązywać — początkowo tylko nasz — problem, szukając w tym konflikcie własnych korzyści. W tym ostatnim przypadku należy wcześniej przewidzieć wszystkie newralgiczne sytuacje decyzyjne i zjednać przychylność osób mających wpływ na bieg zdarzeń, posiadać wielu zastępców, którzy występując, będą czynili to w taki sposób, że nasz wyraźny interes w podsycaniu konfliktu nie będzie widoczny.

Opanowanie negatywnych emocji powinno polegać, nade wszystko na tym, by oddzielić myślenie o interesach, od naszych poglądów, naszej wizji świata. Wielu ludzi w trakcie negocjacji przekłada wszelkie ustalenia na język konkretów ekonomicznych, gdyż wówczas czuje się pewniej. Wytrawny menedżer wie, że w dłuższym czasie i w wypadku głębszych

relacji, które już miały miejsce (np. współpraca trwająca między firmami, dopóki w jednej z nich nie zmienił się zarząd intensyfikujący zyski) można odwołać się do wielu innych dóbr, co spowoduje, że pieniądze nie będą dla nich aż tak ważne, jak to się wydawało w fazie wstępnej czy w fazie kryzysu. Ludzie od pieniędzy bardziej cenią swoje samopoczucie, na które składają się:

- wizerunek własny partnera — jego status społeczny, dobre imię, możliwość imponowania otoczeniu, poczucie komfortu, smak luksusu;
- okazywany partnerowi szacunek, np. poprzez jakość obsługi; staranność działań;
- prawo do kontroli sytuacji na przykład możliwość wycofania się z negocjacji czy transakcji (np. zwrot niesatysfakcjonującego zakupu na określonych warunkach);
- minimalizowanie kłopotów w związku z zawartym porozumieniem,
- w miarę pełna możliwość wyegzekwowania porozumienia (przy zakupach techniczna obsługa serwisowa, przedłużony czas gwarancji).

Negocjacje to problem kompromisu komunikacyjnego i równocześnie gra interesów. Zarówno komunikacja, jak i gra interesów podporządkowane są określonym regułom, których nieprzestrzeganie stawia nas w trudniejszej sytuacji.

II. Błędy psychologiczno - komunikacyjne

Błędy komunikacyjne to głównie braki w zakresie umiejętności dostrojenia się do wizji świata klienta. Z tego powodu wynikają wielorakie błędy takie jak:

1. Przyjęcie z naszej strony w punkcie wyjścia postawy spolegliwej;
2. Dopuszczenie do sytuacji konfliktu w początkowej fazie negocjacji;
3. Brak należytych starań w zakresie minimalizacji zobowiązań własnych;
4. Niepotrzebne mnożenie ustępstw;
5. Nieumiejętność zadawania pytań;
6. Brak umiejętności słuchania;
7. Nadmierna potrzeba bycia lubianym.

Ad.1. **Spolegliwość w punkcie wyjścia to więcej niż błąd — to katastrofa.**

Założenie fałszywej nadmiernej skromności, które powoduje, że przyjmujemy od razu to, co nam zaproponują. Przede wszystkim, jeżeli z miejsca akceptujemy to, co zostało nam zaoferowane, możemy spowodować, że druga strona albo nie będzie nas szanować, albo uzna nasze zachowanie za sygnał do eskalacji żądań, pomimo wcześniej odmiennych deklaracji. Tak więc, otrzymując jakąś propozycję, należy przyjąć jako zasadę

- a. odrzucenie pierwszej oferty,
- b. okazanie zdziwienia, zaskoczenia i zadowolenia stosownego do sytuacji, a następnie zwrócenie się z pytaniem o zakres możliwy do negocjacji. Gdy otrzymana odpowiedź jest elastyczna, mamy kolejne dwie możliwości. Jeżeli czujemy się silni, możemy weryfikować przedstawioną nam granicę ustępstw, jeżeli nie, to wówczas należy się skupić na uszczelnianiu i doprecyzowaniu tego, co uzyskaliśmy — czyli oferowanego przez drugą stronę obszaru negocjacyjnego.

Ważną kwestią może być to, czy planujemy jednorazową umowę czy długotrwałą współpracę. Mogłoby się wydawać, że przy jednorazowej umowie możemy żądać więcej, a przy długotrwałej współpracy mniej. Sprawa nie jest jednak tak oczywista. Skala i ewoluowanie żądań zależy od proporcji sił. Przy krótkotrwałej umowie warto się czasem potargować, ale trzeba przy tym brać pod uwagę aspekt czasu i opinii, którą zostawimy po sobie. Przy długotrwałej umowie silniejszy partner może na starcie stawiać wygórowane żądania, partner słabszy osiągnie więcej, jeżeli się ograniczy do zarysowanego obszaru negocjacyjnego, z czasem domagając się jego poszerzenia.

Wstępna nadmierna uległość w negocjacjach to duży błąd, ponieważ często jest niemożliwe jego naprawienie.

Ad. 2. Znacznym błędem jest pozwolenie na pojawienie się na początku lub w trakcie rozmów **konfliktów, utarczek, zdrażeń**. Szczególnie w fazie wstępnej, ale także w czasie trwania procesu negocjacji warto jest unikać powstawania konfliktów czy narastania zdrażeń. To co się powie podczas pierwszych minut negocjacji, często wpływa na ich dalszy przebieg — druga strona szybko wyczuje czy jesteśmy nieustępliwi, czy też skłonni do kompromisów. Z reguły zaproszeni przez nas prawnicy bywają mało elastycznymi negocjatorami. Wystąpienie rozpoczynają od gróźb, co wywołuje u drugiej strony agresję, a w konsekwencji kłótnię. Tej zaś należy unikać. Jeżeli przy pierwszym spotkaniu sytuacja zaczyna

stawać się nieprzyjemna, należy zastosować odpowiednią taktykę na początku zgodzić się z przeciwnikiem, a następnie próbować obrócić całą sytuację na swoją korzyść.

Doskonale wiem, co pan teraz myśli, wielu ludzi myślało w tej sytuacji jak pan (osłabienie zawziętości kontrahenta). Ale wie pan, co się okazało...

Stosujemy, zatem schemat: myślisz — myślałeś — ale okazało się.

Schemat taki umożliwia zyskanie na czasie, by przemyśleć nasze postępowanie i ewentualnie przygotować odpowiedź na niespodziewaną wrogą zaczepkę.

Błędem jest zatem dopuszczenie do zaognienia stanowisk, tak że możemy mówić o zadrażnieniu relacji, utarczce czy wręcz konflikcie.

Ad. 3. Nie pamiętanie o zasadzie **minimalizacji zobowiązań własnych przy maksymalizacji zobowiązań strony przeciwnej**. W trakcie prowadzenia negocjacji nie należy nadskakiwać drugiej stronie. Nie starajmy się zdobyć za wszelką cenę sympatii tych, z którymi rozmawiamy. Owszem, warto jest myśleć pozytywnie, sprawiać wrażenie przychylnego, ale **nie oferujemy zobowiązań ponad potrzebę**. Wbrew pozorom to ważne, aby drugą stronę zobowiązać do maksimum znaczących świadczeń, składających się z wielu większych i mniejszych ustępstw. Sami pozostajemy asertywni, niedostępni a nade wszystko zdystansowani. Kiedy nie możemy przedłużyć tego rodzaju postępowania, powołujemy się na ograniczającą nas jakąś „wyższą instancję”. Pozwala to domagać się więcej od drugiej strony, ukazując równocześnie „związane ręce”. Odwołanie się do „wyższej instancji” odsuwa groźbę konfrontacji, a ponadto daje nam możliwość poszerzenia przestrzeni czasowej: „musimy się porozumieć”, „skontaktować” itp. Posługując się techniką „wyższej instancji” powodujemy, że strona przeciwna bardziej zabiega, by przeciągnąć nas na swoją stronę, wkłada w negocjacje więcej wysiłku. Wówczas też kontrahenci zostają postawieni w sytuacji wymagającej zwrócenia się z prośbą o wstawiennictwo do „wyższej instancji”- a prosząc stają się miłsi i pokorni. Kiedy stosujemy technikę „wyższej instancji”, powinniśmy pamiętać, by w naszym wywodzie było to niedookreślone gremium kolegialne, takie, do którego nasi kontrpartnerzy nie będą mieli dostępu.

Błędem zatem jest niezastosowanie strategii „wyższej instancji” w każdym momencie, gdy okaże się to realne i korzystne dla nas.

Ad. 4. Jednym z najczęściej popełnianych błędów w negocjacjach jest **niepotrzebne mnożenie ustępstw**. Należy wystrzegać się reagowania na eskalacje - strona przeciwna domaga się mnożenia ich. Przede wszystkim unikajmy jednakowych ustępstw. Nie obawiamy się, że gdy nasze ustępstwa będą nierównomierne - wywrze to negatywny wpływ na naszych partnerów w negocjacjach. Pamiętajmy, że nasza kompromisowość ma głównie na celu wysondowanie reakcji strony przeciwnej i tylko w tym celu warto ją okazywać we wstępnej fazie negocjacji.

Nie oferujemy wszystkiego od razu. Takie nasze postępowanie nie będzie docenione, a jedynie może dać sygnał do eskalacji żądań.

Nie proponujemy także dzielenia się zyskami po połowie. Nie wiemy bowiem, jak taka propozycja będzie przyjęta, a nawet jeżeli będzie przyjęta, czy zostanie dotrzymana. Niechęć do dzielenia się po połowie wynika z wrogiego nastawienia do równorzędnej pozycji. Możemy bowiem wywołać konsternację z tego powodu, iż to co dla jednej strony wydaje się równorzędnym statusem, może nie być postrzegane w ten sposób przez stronę przeciwną.

Kiedy będziemy zmuszeni do dokonania ustępstw zminimalizujemy je tak, by wytworzyć u strony przeciwnej przekonanie, że uzyskała wszystko, co było możliwe. Nasze ostatnie ustępstwo winno być naprawdę nieznaczne. Jak wiedzieć, które ustępstwo ma być ostatnie? Najprostszym sposobem jest za każdym razem prosić o wzajemne świadczenie. Kiedy świadczenia drugiej strony wyczerpią się albo przestaną nas interesować, mamy dowód na to, że zakończył się etap negocjacji, w którym skupialiśmy się na ustępstwach.

Błędem są zawsze nadmierne, równomierne i zbyt częste ustępstwa, za które nie dostajemy w zamian czegoś równie atrakcyjnego.

Ad. 5. **Umiejętność zadawania pytań** jest najlepszym sposobem pozwalającym w każdym momencie negocjacji przedstawić drugiej stronie własny punkt widzenia. Na ogół zarówno ci menedżerowie - negocjatorzy, którzy są gorąco zainteresowani przebiegiem rozmów, jak i ci, którzy uczestniczą w nich na polecenie zwierzchników, czyli z obowiązku zawodowego, nie potrafią właściwie słuchać. Nawet, jeżeli sprawiają wrażenie ludzi sympatycznych i doświadczonych, może się okazać, że słuchając tego, co mówimy, słyszą tylko

to, co tak naprawdę chcą usłyszeć, bo jest to dla nich wygodne bądź korzystne. Żeby uniknąć takiego dyskomfortu komunikacyjnego, odwołujemy się do techniki pytań presupozycyjnych, czyli do techniki zadawania pytań z ukrytym założeniem.

Nasze pytania mają być interesujące, zadane w sposób niekonwencjonalny, nienatarczywe, nie przygważdżające, ale zmuszające do myślenia i osaczające. Zadawanie pytań ma różną siłę perswazyjną i stanowi technikę dużej mocy, którą możemy wykorzystywać w zgodzie z naszymi intencjami lub pod wpływem impulsu. Przygotowując się na zadawanie pytań, należy wytyczyć granicę własnej niekompetencji. Nie bójmy się wiedzieć mało. Jako klienci i kontrpartnerzy mamy do tego prawo. Ponadto zadawamy pytania zmniejszające obszar możliwych odpowiedzi. Powodujemy wówczas, że nie od razu, ale stopniowo pozbawiamy naszego partnera pola manewru. Czynimy to stopniowo i dopiero przy końcu zadajemy pytanie rozstrzygające. Do zadawania dużej ilości pytań dobrze jest się znaleźć na gruncie neutralnym. Pamiętajmy, że na niektóre pytania nie uzyskamy odpowiedzi z tego powodu, że rozmowy toczą się na naszym gruncie. Na inne z kolei odpowiedź nie będzie nam dana bądź usłyszymy coś wymijającego, właśnie dlatego że znaleźliśmy się na terenie strony przeciwnej. Wydelegowany do rozmów przedstawiciel pewnych rzeczy powiedzieć nie może, nie może też sprawiać wrażenia, jakoby w jakikolwiek sposób nam sprzyjał.

Pytania to dobra forma rozmowy ze wszelkimi osobami odwołującymi się do autorytetu (osoby starsze, na wyższym niż nasze stanowisku, posiadające wyższy niż nasz tytuł naukowy). Do takich osób ten sposób negocjowania można stosować selektywnie, jedynie po to by zorientować się, co myśli druga strona, jakie mamy szanse na skorzystanie z jej poparcia.

Możemy też stosować technikę zadawania pytań w sposób „niszczący”, np. skierowanych do ekspertów zaproszonych na rozmowy przez stronę przeciwną. „Niszcząca” technika zadawania pytań może z kolei odwoływać się do naszej wiedzy, wartościowych informacji, które zdobyliśmy pokątnie, a które druga strona ukrywa.

Możemy też pytać wyraźnie w złych intencjach, odwracając uwagę, zadając pytania o nadmierne szczegóły, pytając o rzeczy nieistotne. W niektórych sytuacjach możemy się nawet posunąć do stawiania pytań absurdalnych, jeżeli zależy nam tylko na rozciągnięciu rozmów w czasie i obojętne nam jest, co o nas będzie myśleć druga strona. Tego typu wątpliwej jakości techniki często są używane przez nielubianych uczniów czy studentów, którzy w ten sposób wystawiają na próbę cierpliwość nauczycieli czy wykładowców.

Wyrafinowany sposób kontaktu z osobami odwołującymi się do autorytetu polega na postawieniu jednego bądź kilku pytań, na które pełna odpowiedź nie jest możliwa lub stawia drugą stronę w sytuacji, w której nasi interlokutorzy przyznają się do wcześniej poczynionego jednostronnego założenia. Przegapienie w procesie negocjacji przez jedną ze stron niekorzystnego dla niej jednostronnego założenia, będącego wynikiem aktywności strony przeciwnej, świadczy o przemęczeniu lub nieogarnianiu pamięcią całości problematyki.

Pamiętajmy, że pytania zadajemy nie tylko wtedy, gdy czegoś nie wiemy, ale także wtedy, gdy:

- chcemy ogólnie skrytykować drugą stronę: Jak skończył się wasz proces z pracownikiem działu sprzedaży?
- chcemy zmusić drugą stronę do myślenia: Jak wam się pracuje z nową agencją reklamową?
- chcemy poinformować o czymś partnerów: Czy wiecie, że mamy otwartą filię w Japonii?
- chcemy podkreślić własną pozycję: Czy wiecie, że 90% naszych klientów wciąż zwiększa zamówienia?
- chcemy zmusić drugą stronę do podjęcia decyzji: Który rodzaj asortymentu wpisać na blankiecie umowy?
- chcemy zbliżyć stanowiska obu stron — jest to sposób używany przez menedżerów, negocjatorów i mediatorów: Czy możemy się zgodzić, co do następujących punktów...?

Pytania możemy zadawać także w mniej komfortowych sytuacjach:

- gdy stawiamy kogoś przed alternatywą: zapłaci pan tę zaległość, czy skierować sprawę do sądu?

- gdy usiłujemy obarczyć kogoś winą za nasze problemy i w konsekwencji za przebieg całego procesu rozmów: Czy nie zdajecie sobie sprawy, że musimy tak postępować, bo koszty społeczne związane z zaproponowaną przez was strategią są tak wysokie, że jej zastosowanie

przyczyni się do destabilizacji w regionie?

Zadawanie pytań to technika presupozycyjna zmuszająca naszą świadomość do otwarcia się i analizowania rzeczywistości (przez neurologów określana jako proces myślenia z dołu do góry). Jeżeli rozmowa przybiera postać wywiadu i obydwie strony traktują ją równie poważnie, natężony wysiłek i uwaga potrzebne są obu stronom. Ktoś jednak ten poważny etap rozmów powinien zainicjować. Czyni to strona, która zaczyna stawiać trudne pytania. Postępując w ten sposób, można jednak czasem wywołać nieoczekiwaną reakcję.

Jeżeli znamy jakąś osobę dostatecznie długo i nieobce są nam jej nawyki myślenia możemy zadać pytanie, które dla otoczenia może wydawać się całkiem banalne, natomiast osoba, która je otrzymała, wprost wychodzi z siebie, wpada w trudną do opanowania złość. Pytanie musi jednak dotyczyć punktu przecięcia się stereotypów myślowych charakterystycznych dla danej osoby. Każdy człowiek posiada mało angażujące, utarte schematy myślenia, które odzwierciedlają ulubione dla danej jednostki nawyki i sposoby postępowania, pozwalające wyłączyć natężenie uwagi (przez neurologów charakteryzowane jako proces permanentnych ułatwień — z góry na dół) [2]. Pytając w sposób, który narusza ten czyjs ułatwiony proces percepcji rzeczywistości, wywołujemy agresję, co równa się zmuszeniu kogoś do wysiłku wbrew jego woli. Celne zastosowanie tej metody pozwala skompromitować osobę występującą publicznie i jednocześnie pozostanie w cieniu czyjś braku opanowania się. W innych przypadkach lepiej wystrzegać się rozbijania stereotypu myślowego partnera.

Ilość błędów, które można popełnić przy zadawaniu pytań, jest ogromna. Stąd jedyna rada to zadawać pytania, ale w sposób przemyślany, wolno i grzecznie, stopniując je kolejno, tak jakbyśmy wchodzili na górę po schodach, poruszając się w zupełnych ciemnościach.

Ad.6. Z zaawansowaną umiejętnością zadawania pytań wiąże się duża umiejętność **wnikliwego słuchania**. Nie pytajmy, jeżeli nie potrafimy słuchać i wyciągać całego spektrum wniosków z usłyszanych odpowiedzi. Wytrawny menedżer - negocjator:

- jest powściągliwy,
- słucha, nie podejmując pochopnie decyzji,
- nie buduje sytuacji ultymatywnych,
- nie wyciąga wniosków pierwszy, prosząc o to najpierw stronę przeciwną,
- ceni czas współrozmówców, nie przeciąga rozmów bez potrzeby własnym gadulstwem,
- rozdziela fakty od opinii,
- nie denerwuje się, gdy pytania są próbą powolnego osaczenia,
- nie irytuje się, nawet jeżeli przejrzy zamiary drugiej strony obarczenia go jednostronnym założeniem, które utrudnia a nawet uniemożliwia prowadzenie dalszych negocjacji,
- przestrzega zasad savoir-vivre'u, protokołu dyplomatycznego, procedury prawnej,
- stale pamięta o zasadzie dwustronnej wygranej,
- dziękuje kontrpartnerom za poświęcony czas, nawet kiedy nie zostanie zawarte porozumienie.

Kiedy słuchamy odpowiedzi na zadane wcześniej pytania, nie przerywajmy, pozwólmy drugiej stronie swobodnie i do końca wypowiedzieć się. Pamiętajmy też, że są ludzie, którzy bardzo czujnie reagują - „zapaleniem się czerwonego światła w ich świadomości” na:

- pochlebstwa,
- na chwaleń przez kontrpartnerów samych siebie np.: „ *Jesteśmy inteligentnymi negocjatorami, bo...*”,
- na nadmierną częstotliwość zdań zaczynających się od „ja” lub „my”.

Trudności ze słuchaniem często pojawiają się wtedy, gdy między partnerami istnieją znaczące różnice, np. wieku, wiedzy, stopnia w karierze akademickiej, różnice w skali prowadzonej działalności gospodarczej. W takich sytuacjach potrzeba sporo taktu, wzajemnej wyrozumiałości i specyficznej selektywnej uwagi, która pozwala obu stronom wyciągnąć dla siebie z takiego kontaktu to co najcenniejsze. Warto też pokazać drugiej stronie, co jest dla nas interesujące, próbować to wyjaśnić, nawet jeżeli młodszy, słabszy i mniej doświadczony nie znajdują zrozumienia u starszych, bardziej doświadczonych czy silniejszych partnerów w negocjacjach.

Ad. 7. Dobry menedżer czy negocjator jest wolny od potrzeby bycia lubianym. W trakcie prowadzenia negocjacji trzeba mieć wiele odwagi, żeby:

- zdobywać więcej informacji niż inni są mu skłonni przekazać,
- pragnąć dostawać więcej niż inni są skłonni mu dać,
- odwoływać się do posiadanego autorytetu (wiedza, doświadczenie, zajmowane stanowisko) wtedy, kiedy może to się okazać skuteczne,
- odwoływać się do pozycji przywódcy (mianowanie na stanowisko, tytuł naukowy, osoba wybrana, wygrana w konkursach), wtedy kiedy może to się okazać korzystne,
- umieć nagradzać i karać, wtedy gdy może to służyć celom, które sobie postawił,
- dzielić i skłócać ludzi po to, by z tej sytuacji wyciągać korzyści,
- wywoływać zamieszanie i korzystać z zaistniałego chaosu,
- prowokować postawy rywalizacyjne, wpływać na nie, przewidując wygranych i przegranych.

Menedżer posiadający umiejętności negocjacyjne dysponuje szeregiem możliwości, technik werbalnych, pomysłów psychologicznych i chwytów socjotechnicznych, które umożliwiają mu odegranie roli pozytywnej lub negatywnej wszędzie tam, gdzie się pojawi. Ważne, żeby negocjując, w każdej sytuacji umieć minimalizować swoją rolę negatywną i maksymalizować rolę pozytywną.

Nie jest wskazane wykorzystywać przewagę w sposób depczący godność przedstawicieli strony przeciwnej, zwłaszcza w sytuacjach, gdy są oni na słabszych pozycjach. Warto szanować młodych, mniej doświadczonych i słabszych ekonomicznie z powodów zarówno etycznych, jak i przyszłościowych. Umiejętność pokazania wysokiej klasy w negocjacjach polega także na tym, by odchodzić od stereotypów dominacji obowiązujących w subkulturach młodzieżowych, w więzieniach czy w wojsku. Jeżeli jednak zmuszeni jesteśmy do okazania dominacji, warto wówczas poświęcić naszym partnerom parę chwil więcej i wyjaśnić powody naszego postępowania. Nie zyskamy przez to sympatii tych, których zdominowaliśmy, ale odegramy rolę społecznie pozytywną i wychowawczą.

Wielu nawet doświadczonych menedżerów i negocjatorów z czasem nabywa przekonania, że ludźmi łatwiej jest kierować, odwołując się do ich niższych instynktów, prymitywniejszych mechanizmów i namiętności. Chodzi przede wszystkim o tego rodzaju słabości jak:

- chciwość — pieniądze, zamożność, stabilizacja życiowa;
- pragnienie prestiżu — władza, snobizm, pochlebstwa, pochwały;
- pragnienia związane z obietnicą tego co łatwe, przyjemne, zmysłowe,
- „niezdrowa” ciekawość — reakcja na treści zwracające uwagę, szokujące nasze zmysły, np. odwołujące się do erotyki, świata tajemnic, pozwalające pozostawać widzem tego, co zakazane bądź skandaliczne.

Zaaranżowane sytuacje, w których będziemy narażeni na pokusy, często mogą być wykorzystane do manipulowania uczestnikami procesu negocjacji. Tego rodzaju techniki, odwołujące się do „niższych, zmysłowych rejestrów” osobowości ludzkiej są tak długo skuteczne, zarówno w relacjach międzyludzkich, jak i w reklamie, jak długo pozostaje niezauważony tendencyjny sposób ich użycia. W momencie, gdy tego typu postępowanie drugiej strony zostanie dostrzeżone, następuje zablokowanie kanałów percepcji nieraz na bardzo długo.

Doświadczony menedżer zaprawiony w negocjacjach po pierwszych kwadransach rozmowy może bardzo wiele powiedzieć o partnerze. Bywają jednak sytuacje, kiedy negocjując, zagłusza się głos intuicji, przestrzegającej przed komplikacjami czy nawet fiaskiem rozmów, bywają i takie, w których uczucia dominują nad chłodną kalkulacją. Jednak zarówno wiedza, jak i intuicja mogą się okazać niekiedy zawodne. Dlatego też doświadczonego menedżera przystępującego do negocjacji bardziej niż wywoływanie sympatii, powinna cechować surowość, dystans i kierowanie się zasadą minimalizowania zła, które niekiedy wyrządza.

Przed, w trakcie i po procesie negocjacji nie należy intensywnie zabiegać o sympatię drugiej strony, gdyż albo jest to niecelowe, albo nasze intencje zostaną zupełnie źle odebrane, jako próba manipulacji lub wywarcia wpływu przez odwołanie się do potrzeb i uczuć.

III. Błędy w zakresie rażącego naruszenia interesów strony przeciwnej

W procesie negocjacji łatwo przekroczyć granicę, poza którą dalszy ich przebieg traci dla naszych kontrpartnerów sens. Widzą i czują, że stali się stroną słabszą i wolą odejść niż

podpisać porozumienie, które będą traktować jak klęskę. Stąd też warto, choćby w przybliżeniu, przyrzeć się pięciu zasadniczym typom sytuacji, które mogą do takich konstatacji i związanych z nimi następstw prowadzić.

1. Malejąca wartość przysług.
2. Negocjacje wobec presji czasu.
3. Jednostronna kumulacja zysków, ustępstw, przysług czy honorów.
4. Nadmierne kary, niepotrzebne nagrody.
5. Niewspółmierne ryzyko i próby jego minimalizacji.

Ad. 1. W trakcie procesu ma miejsce zjawisko, które zwykle się nazywać malejącą wartością przysług. Każde ustępstwo, które uzyskaliśmy lub na które zdecydowaliśmy się pójść koncesja otrzymana czy też poczyniona przez nas na rzecz drugiej strony, już wykonana praca szybko tracą swą wartość. Czas i jego wpływ jest nieubłagany. To co w danym momencie może wydawać się nam niezwykle istotne, za dzień, dwa czy za kilka tygodni lub miesięcy przestaje mieć znaczenie. Warto również wiedzieć, że pamięć ludzka u różnych osób została inaczej ukształtowana. Nie ma drugiego obszaru psychiki, tak trudnego do generalizacji, zniekształceń i pominięć, jak pamięć ludzka. Pamięci drugiego człowieka nie da się ocenić wcześniej niż dopiero po kilku miesiącach przebywania z kimś w miarę często. Jedni bywają drobiazgowi i pamiętliwi, inni z kolei niefrasobliwi. Badania nad ludzką pamięcią pokazują, że w różnych okresach życia pamiętamy różne rzeczy. Na ogół to co naprawdę przyjemne i naprawdę rozdzierająco smutne, spychamy w głąb. Ale nasze życie może przebiegać różnie i klasyfikacje decydujące o tym, co ma pozostać w najgłębszych pokładach świadomości, zmieniają się wraz z wiekiem i nabieraniem doświadczenia.

W trakcie prowadzenia negocjacji warto prosić stronę przeciwną o ocenę wielkości ustępstw, które dla nas uczyniła. W tym celu świetnie się nadają wszystkie pytania stawiane nie wprost, ale w sposób zawołowany i presupozycyjny. Ponadto prawidłowo prowadzone negocjacje powinny wyglądać tak, że za nasze ustępstwo uzyskujemy ustępstwo podobne, na naszą przysługę strona przeciwna odpowiada przysługą. Informacje wówczas przekazywane są dobrą rękojmnią wzajemnego porozumienia i właściwego określania wartości wzajemnych ustępstw. Problem polega jednak na tym, że negocjując wielokrotnie odwołujemy się do praktyki polegającej na wyolbrzymieniu ustępstw własnych, natomiast minimalizujemy podobne kroki czynione przez stronę przeciwną.

Zapobiec temu zjawisku można na kilka sposobów:

Ustalając sposób przeliczenia różnorodnych wartości według jednego miernika. Przykładowo uzgodnimy stałą miarę wartości, którą będziemy się posługiwać w ocenie wzajemnych zobowiązań, np. konkretne jednostki czasu, odległość w transporcie, trudności z załadunkiem lub ubezpieczeniem, wprowadzając przelicznik pieniężny bądź roboczogodziny itp.

Właściwie ocenić i wytypować możliwą dla naszych partnerów wielkość i przedział ustępstw. W tym celu skupiamy się na zdobyciu informacji, w jakim przedziale ustępstw nasi kontrpartnerzy mają możliwość poruszania się.

Powinniśmy określić lub wynegocjować zapłatę za konkretną pracę przed jej wykonaniem, przed wypełnieniem zlecenia i przekazaniem wykonanego dzieła. Najlepiej, jeżeli wartość naszych prac lub usług będzie określona z góry. Nie zawsze jednak jest to możliwe, wówczas starajmy się trafić na elastycznego partnera, który zna merytorycznie obszar, w obrębie którego przyjdzie nam negocjować.

Obiektywnie tłumaczyć, ile naprawdę kosztuje nas każde ustępstwo poczynione na rzecz strony przeciwnej.

Ponieważ powyższe wskazania mają charakter zaleceń, dobrych rad, nie są i nie mogą być wytycznymi postępowania w każdej sytuacji, warto zdawać sobie sprawę, iż nasze oceny bardzo często mogą być nadmiernie subiektywne, zwłaszcza gdy negocjacje trwały dłużej niż przewidywaliśmy.

Sprawa dodatkowo się komplikuje, gdy wyjaśnienie zaległych problemów zostaje podjęte przez partnerów, którzy nie mogą lub nie chcą postrzegać siebie równorzędnie, np. ze względu na duże różnice wielkości skali obrotu, przewagę monopolistyczną (kontrolowanie przez jednego z partnerów ponad połowy rynku). W tak nierównomiernych warunkach można jedynie uświadomić sobie odmienności oraz fakt, że nawet najpotężniejsi tego świata nie funkcjonują w próżni. Słabsi mogą się odwołać do wymiaru sprawiedliwości, organów kontroli zwalczających nieuczciwą konkurencję czy tendencje monopolistyczne, do opinii publicznej krajowej i międzynarodowej, wreszcie wykorzystać słaby punkt wewnątrz konsorcjum. Np. pozyskać czy

nawet przekupić pojedynczego pracownika konsorcjum, który z chęcią odegra się za osobiste urazy, jeżeli będzie mógł widzieć swą przyszłość w innym otoczeniu.

Należy pamiętać, że czynnik czasu zmienia bardzo wiele - silni stają się słabi i na odwrót, na miejsce upadłych przedsięwzięć pojawiają się nowe. Czynnik ludzki czy społeczny liczy się jedynie wówczas, gdy stanowi realną siłę, a ekonomia tylko w niektórych okresach czasu i rejonach geograficznych.

Ad. 2. Negocjacje, w których oczekiwany koniec oddala się, a nie zbliża, tracą swój sens a proces ten przypomina poruszanie się po równi pochyłej. Presja czasu to stały towarzysz we wszelkiego typu negocjacjach.

Relatywizm tkwiący w ekonomii i relatywizm odnoszenia się do upływającego czasu są najlepiej widoczne w stosunkach ludzi przynależących do różnych grup zawodowych, a szczególnie u przedstawicieli odmiennych kultur.

W przypadku negocjacji sprawdza się zasada statystyczna opisana przez włoskiego socjologa Vilfrado Pareto [3]. Mówi ona o stosunku 80:20 obowiązującego jako prawidłowość w wielu obszarach życia społecznego. Mianowicie 20% agentów realizuje 80% transakcji, 80% bogactw pozostaje w rękach 20% ludzi, 20% uczniów przysparza 80% kłopotów kadrze pedagogicznej i 80% ustępstw strony są w stanie uczynić w ostatnich 20% czasu, które przeznaczyci na negocjacje.

Żeby nie popełniać błędów w negocjacjach prowadzonych pod presją czasu powinno się przede wszystkim pamiętać o tym, że:

Należy omówić większość istotnych szczegółów na początku negocjacji. Pod presją czasu nie da się osiągnąć wielu jednakowo ważnych spraw. Źle się je wówczas załatwia i łatwo jest pominąć jakiś istotny element. Nawet gdy strona przeciwna będzie w fazie końcowej gotowa do ustępstw, to nie mogą one być jednakowej wielkości, dotyczyć równie istotnych elementów ani nie może ich być zbyt dużo.

Warto jest podejmować liczne kroki prowadzące do zbliżenia stanowisk. Wyglądamy wówczas pozytywnie w oczach własnych i strony przeciwnej. To nie my przedłużamy negocjacje, trwają one dłużej niż wstępnie przypuszczano nie z naszej winy, tylko z powodów obiektywnych.

Powinniśmy umieć ocenić, kiedy przekroczyliśmy „niewidzialną granicę” 80% czasu, który kontrpartnerzy chcą nam poświęcić. Tej umiejętności nabierają negocjujący menedżerowie jedynie w drodze doświadczenia. Symptodem przekroczenia tej granicy mogą być zachowania „pokerowe” strony przeciwnej, takie np. jak warunkowe wycofanie oferty, zwiększony nacisk lub tak czy inaczej zgłaszana gotowość do odejścia od stołu rozmów.

Jednym ze sposobów odpowiedzi na zachowania opisane powyżej może być umiejętność wykazania się elastycznością wobec naszych partnerów w ostatnim przedziale czasu. W takim momencie musimy poczynić dodatkową koncesję na rzecz naszych kontrpartnerów. Możemy z niej zrezygnować tylko wtedy, gdy zademonstrujemy niewykorzystanie korzyści z błędów, jakie się zdarzyły naszym partnerom. Bardzo wiele zależy wówczas od taktownego przedstawienia sytuacji.

Od sposobu zaprezentowania problemów, ich umiejętnego „przeramowania” — pokazania w zupełnie innej perspektywie — zależy w znacznym stopniu, czy potrafimy skorzystać z elastyczności partnerów w ostatnich 20% czasu, jaki przeznaczyci oni na negocjacje z nami. Właśnie w tym końcowym okresie warto jest odejść od kwestii ściśle finansowych i przedstawić to wszystko, co może być ważniejsze od samych tylko pieniędzy.

Ad. 3. Nawet doświadczeni w prowadzeniu negocjacji menedżerowie mogą się spotkać z takim ogromem ludzkiej pazerności, zachłanności bądź próżności, że czynników tych nie byli w stanie ani uwzględnić, ani w wystarczającym stopniu przewidzieć. Kumulacja zysków, nagród, pochwał, ustępstw często łączy się z nadmierną pewnością siebie, niechęcią do dalszego wysiłku, brakiem właściwego nadzoru i ogólnym rozprężeniem. Prawidłowość ta dotyczy zarówno jednostek, jak i tym bardziej zbiorowości. W większych zbiorowościach: konsorcjach, firmach, podmiotach społecznych typu wyższe uczelnie czy placówki kultury, oświaty itp. sukcesy im przypisywane nie przekładają się na konkretny los zatrudnionych w nich pracowników. W negocjacjach warto wiedzieć, że rozmaite podmioty mają tendencję do gromadzenia ustępstw czynionych na ich rzecz, zasług im przypisywanych, pomnażania zysków przez zwiększanie obciążeń metodą „salami — plasterek po plasterku”. Nie ma większego znaczenia, czy te obciążenia dotyczą własnych pracowników, partnerów współpracujących, dostawców czy kooperantów — wynik takiego postępowania prędzej czy później prowadzi do konfrontacji. Od czego zależy, czy do niej dojdzie? Nade wszystko od tego, czy współpracujący

z zarządem firmy podwładni, przedstawiciele kooperantów czy podwykonawcy prac zleconych mogą się sprzeciwić bez utraty źródła zarobkowania. Często strona w swoim poczuciu za mocno obciążona nie zgłasza zastrzeżeń, a następnie w sprzyjających okolicznościach „głosuje nogami”. Pracownicy zwalniają się albo odchodzą do pracy w innych firmach, kooperanci zrywają współpracę, poddostawcy nie wykonują zobowiązań terminowo lub ich praca pozostawia wiele do życzenia. Pozostaje otwarte pytanie, jak długo, w jakim stopniu i do jakiej granicy można przyciskać pracowników, kooperantów, poddostawców? Mnożąc obciążenia nakładane na drugą stronę, warto za każdym razem zdobyć jej akceptację, pytać czy może ten dodatkowy wysiłek podjąć. Pomimo postawienia pytania w dobrej wierze, możemy nie uzyskać szczerzej odpowiedzi. Możemy także spotkać się z problemem, że podwładni, kooperanci czy podwykonawcy sformułują tego rodzaju oczekiwania, których nie da się spełnić.

Należy pamiętać, że eskalując wysiłek czy to naszych kontrpartnerów, czy podwładnych, możemy w łatwy sposób znaleźć się poza możliwą granicą porozumienia i stracić więcej niż zamierzaliśmy uzyskać.

Ad. 4. Kary i nagrody nie ułatwiają negocjacji, niekiedy w istotny sposób je komplikują. Problemem mogą być zarówno: a) nadmierne kary, b) niepotrzebne nagrody, jak i c) ostentacyjne żonglowanie możliwościami karania i nagradzania.

a) Podmioty dominujące w procesie negocjacji, osobowości ulegające tendencjom autorytarnym czy po prostu osoby, które nawykły do sprawowania funkcji kierowniczych, często w trakcie a nawet w czasie finalizacji negocjacji odwołują się do kar.

Kara to środek drastyczny, który powinien być przewidziany jako sankcja prawna za niewykonanie lub nienależyte wykonanie zobowiązania zawartego w wynegocjowanej umowie. Kary powinny być współmierne do wielkości podjętego zobowiązania oraz stosowane wtedy, gdy inne środki perswazji i wywierania wpływu zawiodą. W wielu wypadkach, jako strona w negocjacjach, nie możemy stosować kar sami, jedynie po zwróceniu się do wymiaru sprawiedliwości. Należy jednak pamiętać, że wówczas, gdy naszym problemem zajmą się radcy prawni czy adwokaci, nie ma już miejsca na jakiegokolwiek porozumienie. Układając zapis porozumienia warto pokusić się o „spis” kroków odwetowych, czyli retorsji. W wielu wynegocjowanych porozumieniach nie ma jednak na nie miejsca, gdyż albo materia, którą ujęto w porozumienie, nie daje takich możliwości, albo brak jest równorzędności partnerów i wówczas silniejszy nie zgadza się na takie zapisy. Także często nawet równorzędni partnerzy nie chcą, by w wynegocjowanym porozumieniu znajdowały się zapisy o wzajemnych krokach odwetowych. Nie po to siada się do stołu rozmów, żeby zapisywać w umowie wzajemne środki karzące, ale żeby w miarę płynnie i na tyle, na ile to możliwe, ze sobą współpracować. Kara to ostateczność i, nawet jeżeli będzie narzucona przez silniejszego partnera, należy zadbać o wzajemne procedury kontrolne (np. sieć marketów zastrzega sobie prawo zwrotu towarów w uszkodzonych opakowaniach i ukarania dostawcy za takie uszkodzenia. Nie można wówczas dopuścić, by przedstawiciele tylko jednej strony kontrolowali stan jakości dostarczonego produktu).

b) Z kolei podmioty, które czują się słabsze, osoby przystępujące do negocjacji po dłuższym okresie izolacji, które chcą być nadmierne lubiane, częściej niż to jest potrzebne szafują nagrodami. Nagroda winna mieć charakter uroczysty i należy ją oferować jako środek w sytuacjach nadzwyczajnych. Nie powinno się nagradzać tylko za to, że druga strona w sposób poprawny spełniła to, co do niej należało.

Nagroda nie powinna być też stosowana jako środek wywierania wpływu czy prowadzący do eskalacji wysiłku partnerów czy klientów. Wiele firm, walcząc o odbiorcę, stosuje nagrody jako zawoalowaną formę sprzedaży wiązanej, wymuszając pozycję monopolisty. Tego rodzaju praktyki, w których nagroda skrywa chwyt marketingowy i chce w sposób manipulacyjny odwołać się do próżności swych partnerów — klientów, należy uznać za poniżający sposób sprzedaży. Dla niektórych firm działających na trudnych, młodych rynkach taka forma działalności to sposób na dodatkowe zyski. Z czasem firmy tego typu tracą bardziej wybrednych odbiorców, a ponadto żaden z szanujących się podmiotów życia gospodarczego, czy też żadna z bardziej znanych „twarzy” w życiu społecznym, nie będą chciały dobrowolnie wchodzić, nawet w lukratywne alianse, z podmiotem stosującym praktyki nagradzania jako „chwywanie na łąso”.

Wiele firm, walcząc o klienta, kontrahenta, odbiorcę swej produkcji czy usług, często przy wyjaśnianiu drobnych uchybień, zastojów czy perturbacji stosuje nagrody jako zadośćuczynienie za poniesione straty. Nagrody tego rodzaju nie zawsze są dobrze widziane,

czasami sprawiają kłopot. Z ich powodu trudno być niemiłym czy nieuprzejmym, a jednocześnie w wystarczającym stopniu dochodzić swoich praw, np. żądając na przyszłość gwarancji, by podobne problemy się nie powtarzały. Ci, którzy interweniują w związku z powstałymi uchybieniami czy zaległościami, wołają, by ich przekonano w sposób dostateczny, że strona przeciwna przedsięwzięmie wszystkie możliwe środki i w przyszłości ich interwencja nie będzie potrzebna.

c) Inny z kolei problem powstaje, gdy strona mająca silniejszą pozycję przetargową zongluje groźbami kar i obietnicami nagród. Tego rodzaju praktyka sprawdza się na krótką metę. Pozwala ona utrzymać współpracę jedynie z naprawdę zdeterminowanymi i — dość dziwne — leniwymi (mało mobilnymi) partnerami. Zonglowanie karami i nagrodami może, i często tak jest, być odbierane jako prowokacja lub niepoważne traktowanie. Podmioty, które lubią ryzyko lub są na tyle mocne, by móc sobie na nie pozwolić, lubią weryfikować prowokacyjne zachowanie swych przeciwników. W skomplikowanym życiu gospodarczym zdarza się, że podmiot zirytowany traktowaniem go metodą „kija i marchewki”, wynajduje komplikacje, jednak innego rodzaju niż te, które przewidziała w swoim katalogu kar i nagród strona przeciwna. Takie postępowanie daje sposobność do ponownego negocjowania całości porozumienia, czasami po to, by w zmienionej sytuacji otrzymać korzystniejszą dla siebie umowę. Zatem postulat drobiazgowego spisywania porozumień czy umów nie powinien jednak znajdować swego wyrazu w katalogu kar i nagród.

Ad. 5. Problematyka związana z ryzykiem przy zawieraniu umów jest ogromna i można by jej poświęcić odrębne studium. Nawet najlepiej zawarta umowa, najdokładniej sprecyzowane porozumienie czy traktat, niosą pewien potencjał ryzyka. Ryzyko próbujemy uwzględniać, wkalkulowywać, towarzyszy nam ono jednak nieustannie podczas każdego typu negocjacji. W dłuższej perspektywie można się z nim oswoić, ale historia gospodarcza uczy, że uśpiona czujność poprzedza katastrofy, zatem trzeba czynić wszystko, by je minimalizować.

Nikt nie chce znaleźć się w sytuacji, w której jego ryzyko jest niewspółmiernie wysokie w stosunku do możliwych zysków i korzyści. Dla wielu kontrahentów wyrazem spełnienia ich ambicji jest wynegocjowanie takiego porozumienia, w którym zminimalizowali ryzyko własne, nie troszcząc się przy tym o interesy i samopoczucie strony przeciwnej. Niektórzy starają się sprostać zasadzie dwustronnej wygranej (ang. Win — Win), próbując w trakcie negocjacji uwzględniać kwestię ryzyka drugiej strony. W niektórych typach umów, np. umowach z agencjami reklamowymi, umowach o doradztwie czy umowach inwestycyjnych, są sporządzane protokoły, zajmujące się wykonalnością umowy (ang. *Feasibility Study*), często stanowiące integralną część wynegocjowanych porozumień.

Ryzyko własne i strony przeciwnej związane jest z problemami, które w uproszczeniu możemy podzielić na surowcowe, technologiczne i personalne. Nawet przy najlepszej woli współpracy strony nie przewidują własnych problemów, a nawet, jeżeli są ich świadomi, to ich nie ujawniają. Jeden ze sposobów zapewnienia sobie płynnej współpracy może polegać na pozyskaniu zaufania osób wchodzących w skład delegacji naszych partnerów. Osoby takie w trakcie osobistych kontaktów mogą w pewnym stopniu naświetlić nam sytuację panującą na ich terenie. Ale nawet wówczas, gdy zdobędziemy więcej informacji o firmie, z którą zamierzamy sfinalizować i podpisać porozumienie, nasze pole manewru może być ograniczone. Nie wypada bowiem w trakcie oficjalnych rozmów przyznać się do tego, że w sposób pokątny zdobyliśmy informacje na przykład o kłopotach technicznych związanych z wdrażaniem nowej technologii, czy o negatywnych cechach osobowości dyrektora przedsiębiorstwa, z którym negocjujemy.

W ramach już uzgodnionego porozumienia można naświetlić drugiej stronie, jakie ryzyko (ujęte w kategoriach ekonomiczno-finansowych) wiąże się dla nas z niewykonaniem poszczególnych punktów transakcji. Dobrze jest poprosić o zajęcie podobnego stanowiska przez stronę przeciwną. Od materii gospodarczo-technicznej zależy czy odstępstwo w jednym punkcie niweczy całą umowę, czy tylko jej segment. W związku z takim postępowaniem, które przecież ma minimalizować ryzyko, istnieje dodatkowa niepewność. Polega ona na tym, że mówiąc naszym partnerom, ile znaczą dla nas poszczególne punkty umowy, łatwiej się wystawiamy na eskalację żądań w ostatniej fazie negocjacji lub w przyszłości, np. przy przedłużaniu umowy o kolejny okres.

Minimalizacja ryzyka wiąże się z wykorzystaniem środków budujących wzajemne zaufanie. Zaufanie w biznesie, we współpracy społecznej i w polityce nie pojawia się od razu i trzeba na nie zapracować. W jego zdobywaniu zawsze pomaga: **wysoka jakość** dostarczanych produktów, świadczonych usług, kwalifikacji kadry oraz **długotrwałość istniejącej**

współpracy.

Właśnie te dwa elementy należy brać pod uwagę, kiedy sytuacja wymaga od nas poszerzenia tolerancji w związku z powiększającym się marginesem ryzyka.

Wzajemne zaufanie łączy w sobie aspekty ekonomiczne i etyczne i nie da się ich od siebie oddzielić. Warto pamiętać, że aspekty te mogą być równorzędne, ale z reguły kwestii etycznych nie powinno się całkowicie podporządkowywać ekonomii. Natomiast wszędzie tam, gdzie ekonomia jest podporządkowana etyce, negocjacje są naprawdę wygrane.

* * *

Błędy w negocjacjach popełnia się głównie przez nieświadomość. Bardzo rzadko się zdarza sytuacja, w której musimy współpracować z kooperantem negatywnym. Brak właściwej świadomości i oceny sytuacji pojawia się w stanach bezradności. Zachodzi zatem pytanie jak postępować w momentach ogarniającego nas uczucia bezradności w permanentnie skomplikowanych sytuacjach. Podstawowy mechanizm radzenia sobie z bezradnością polega na porzuceniu dotychczasowego obszaru analiz i znalezieniu nowego obszaru, w którym dokonujemy weryfikacji intencji partnerów w sferze sprawdzonych aksjomatów, jak np. ma to miejsce w rozbudowanej do zadania logicznego (z dwoma niewiadomymi) wersji paradoksu kłamcy [4]. Czując się pewnie na wybranym przez nas obszarze możemy następnie powrócić do negocjowanej kwestii.

Przypisy:

[1] "(...)Dla człowieka świat stał się częściowo niezdeterminowany dopiero w wyniku rozwoju jego mózgu, bo przecież człowiek reaguje na wydarzenia w środowisku nie jak automat, lecz zwykle staje przed jakimś wyborem. Nieokreśloność ludzkiego działania stanowi ewolucyjne przystosowanie do częściowej nieokreśloności przyrody. Tylko niewiele rozwiniętych istot żyjących dysponuje całkowicie zdeterminowanym obrazem świata; ich sztywne, niepodlegające zmianom programy zachowań czynią je niepodatnymi na to co przypadkowe". E. Pöppel, *Granice świadomości. O rzeczywistości i doznawaniu świata*, Warszawa 1989, s. 100.

[2] Por. J.J. Kolarzowski, *Preferowane style myślenia - metaprogramy* [w:] *Studia Semiotyczne*, XXIV, Warszawa 2001.

[3] W odniesieniu do negocjacji prawo to przytacza: F. Dawson, *Sekrety udanych negocjacji*, Poznań 1999.

[4] Rozbudowana wersja paradoksu kłamcy brzmi następująco: "Istnieją dwie drogi do miejscowości A i miejscowości B, na rozstajach których spotykamy dwóch ludzi o których wiemy że jeden zawsze kłamie, a drugi zawsze jest prawdomówny. Możemy tylko jednemu z nich zadać tylko dwa pytania, które mają spowodować, że rozstrzygniemy, która droga prowadzi do miejscowości B, gdzie chcemy dotrzeć. Jakie to będą pytania?" Rozpatrując tę łamigłówkę logiczną popadamy w bezsilność dopóki nasze analizy skupiają się na treści zadania. Gdy je pominiemy i zastanowimy się jak na innym aksjomatycznym obszarze rozstrzygnąć nasze zadanie (np. zadając pytanie, na które odpowiedź da rozstrzygnięcie, który ze spotkanych ludzi jest prawdomówny, a który nie) owe zadanie jest dziecinnie łatwe. Może to być nawet pytanie: "ile jest 2 razy 2". Prawdomówny odpowie na nasze pytanie i wskaże nam dobrą drogę. Pytając kłamcę wybierzemy drogę odwrotną do wskazanej. W ten sposób spełniony jest dodatkowy warunek by pytania zadawać tylko jednej osobie.

Jerzy Kolarzowski

Doktor, adiunkt w Instytucie Historyczno-Prawnym Uniwersytetu Warszawskiego (Wydział Prawa i Administracji). Współzałożyciel i rzecznik prasowy PPS (1987 - luty 1988), zwolniony z pracy w IPI PAN (styczeń 1987), współredagował Biuletyn Informacyjny Ruchu Wolność i Pokój (1986-1987), sygnatariusz platformy Wolność i Pokój (1985), przekazywał i organizował przesyłanie m.in. do Poznania, Krakowa, Gdańska, Lublina i Puław



wielu wydawnictw podziemnych. Posiada certyfikat „pokrzywdzonego” wystawiony przez IPN w 2003 r. Master of Art of NLP. Pisze rozprawę habilitacyjną "U podstaw europejskiej filozofii praw człowieka. Narodziny jednostki w sferze publicznej i prywatnej w pismach Braci Polskich". Zainteresowania: historia instytucji życia publicznego i prywatnego, myśl etyczna i religijna Europy (zwłaszcza okresu reformacji). Bada nieoficjalne nurty i idee inspirujące kulturę europejską. Hobby: muzyka poważna, fotografia krajobrazowa. Autor książki [Filozofowie i mistycy](#)

[Pokaż inne teksty autora](#)

(Publikacja: 29-04-2006 Ostatnia zmiana: 29-04-2006)

[Oryginał.](http://www.racjonalista.pl/kk.php/s,4738) (<http://www.racjonalista.pl/kk.php/s,4738>)

Contents Copyright © 2000-2008 by Mariusz Agnosiewicz
Programming Copyright © 2001-2008 Michał Przech

Autorem tej witryny jest Michał Przech, zwany niżej Autorem.
Właścicielem witryny są Mariusz Agnosiewicz oraz Autor.

Żadna część niniejszych opracowań nie może być wykorzystywana w celach komercyjnych, bez uprzedniej pisemnej zgody Właściciela, który zastrzega sobie niniejszym wszelkie prawa, przewidziane w przepisach szczególnych, oraz zgodnie z prawem cywilnym i handlowym, w szczególności z tytułu praw autorskich, wynalazczych, znaków towarowych do tej witryny i jakiegokolwiek ich części.

Wszystkie strony tego serwisu, wliczając w to strukturę podkatalogów, skrypty JavaScript oraz inne programy komputerowe, zostały wytworzone i są administrowane przez Autora. Stanowią one wyłączną własność Właściciela. Właściciel zastrzega sobie prawo do okresowych modyfikacji zawartości tej witryny oraz opisu niniejszych Praw Autorskich bez uprzedniego powiadomienia. Jeżeli nie akceptujesz tej polityki możesz nie odwiedzać tej witryny i nie korzystać z jej zasobów.

Informacje zawarte na tej witrynie przeznaczone są do użytku prywatnego osób odwiedzających te strony. Można je pobierać, drukować i przeglądać jedynie w celach informacyjnych, bez czerpania z tego tytułu korzyści finansowych lub pobierania wynagrodzenia w dowolnej formie. Modyfikacja zawartości stron oraz skryptów jest zabroniona. Niniejszym udziela się zgody na swobodne kopiowanie dokumentów serwisu Racjonalista.pl tak w formie elektronicznej, jak i drukowanej, w celach innych niż handlowe, z zachowaniem tej informacji.

Plik PDF, który czytasz, może być rozpowszechniany jedynie w formie oryginalnej, w jakiej występuje na witrynie. **Plik ten nie może być traktowany jako oficjalna lub oryginalna wersja tekstu, jaki zawiera.**

Treść tego zapisu stosuje się do wersji zarówno polsko jak i angielskojęzycznych serwisu pod domenami Racjonalista.pl, TheRationalist.eu.org oraz Neutrum.eu.org.

Wszelkie pytania prosimy kierować do redakcja@racjonalista.pl