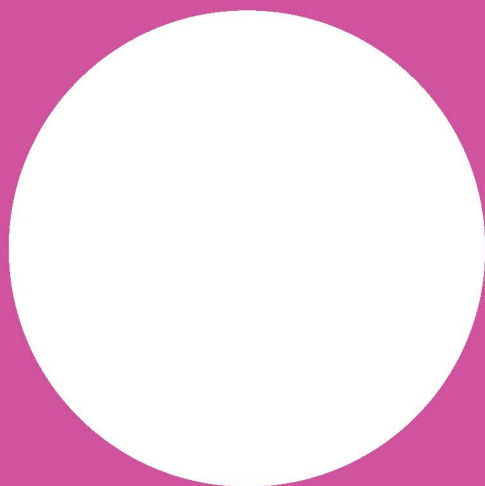
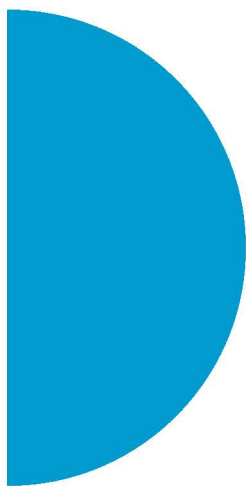


# **Rozwój i doskonalenie umiejętności negocjacyjnych**

**E. Jadwiga  
Biesaga-Słomczewska**



# **Rozwój i doskonalenie umiejętności negocjacyjnych**

**E. Jadwiga  
Biesaga-Słomczewska**



WYDAWNICTWO  
UNIWERSYTETU  
ŁÓDZKIEGO

# **Rozwój i doskonalenie umiejętności negocjacyjnych**

**E. Jadwiga  
Biesaga-Słomczewska**

E. Jadwiga Biesaga-Słomczewska – Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania  
Katedra Marketingu, 90-237 Łódź, ul. Matejki 22/26

RECENZENT

*Magdalena Grębosz-Krawczyk*

REDAKTOR INICJUJĄCY

*Monika Borowczyk*

OPRACOWANIE REDAKCYJNE

*Anna Surendra, Sebastian Surendra*

SKŁAD I ŁAMANIE

*AGENT PR*

KOREKTA TECHNICZNA

*Leonora Gralka*

PROJEKT OKŁADKI

*Studio Polkadot*

© Copyright by E. Jadwiga Biesaga-Słomczewska, Łódź 2020

© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2020

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

Wydanie I. W.09444.19.0.M

Ark. wyd. 8,5; ark. druk. 10,75

ISBN 978-83-8142-891-0

e-ISBN 978-83-8142-892-7

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

90-131 Łódź, ul. Lindleya 8

[www.wydawnictwo.uni.lodz.pl](http://www.wydawnictwo.uni.lodz.pl)

e-mail: [ksiegarnia@uni.lodz.pl](mailto:ksiegarnia@uni.lodz.pl)

tel. (42) 665 58 63

*Dla mojego Wnuka Kazika,  
który czyni moje życie pięknym*

JEŻELI WYDAJE CI SIĘ, ŻE WIESZ O NEGOCJACJACH  
WSZYSTKO, TO MASZ RACJĘ –  
TYLKO CI SIĘ WYDAJE

(źródło inspiracji: Radio Zet)

# Spis treści

Wstęp	9
Rozdział I. Negocjacje jako proces dokonywania wyborów	13
Rozdział II. Doskonalenie umiejętności negocjacyjnych – w kierunku zdobywania kompetencji negocjacyjnych	33
Rozdział III. Źródła siły w negocjacjach	65
Rozdział IV. BATNA jako szczególne źródło siły	81
Rozdział V. Ustępować, ale jak?	101
Zakończenie	141
Praktyki negocjacyjne w dążeniu do doskonałości	145
Bibliografia	169



## Wstęp

Truizmem wydaje się stwierdzenie, że negocjacje towarzyszą każdemu z nas nieustannie, choć nie zawsze jesteśmy tego świadomi. Ciągłe jeszcze zdarza się nam spotykać ludzi, którzy postrzegają je jako zajęcie dla handlowców, menedżerów, polityków czy dyplomatów. Nie zdają sobie oni sprawy z tego, że współczesny świat oparty jest na komunikowaniu się stron – nie tylko reprezentujących biznes, politykę, ale również członków naszych rodzin, przyjaciół, współpracowników czy znajomych. Negocjacje, stając się w coraz większym stopniu podstawą funkcjonowania niemal wszystkich systemów społecznych, zaczynają być niezastąpionym narzędziem dochodzenia do porozumienia stron. Można wręcz zaryzykować stwierdzenie, że – jak trafnie zauważa H. Cohen – „jednym z najbardziej widocznych znaków naszych czasów jest powszechna akceptacja dla negocjacji jako dla drogi podejmowania decyzji, w której dwie lub więcej stron komunikują się, starając pogodzić rozbieżne żądania i interesy”<sup>1</sup>.

Umiejętność negocjowania staje się więc niezbędna dla naszej egzystencji w różnych obszarach życia społecznego, gdyż wszystkie relacje międzyludzkie, w których jedna strona usiłuje uzyskać coś od drugiej – dając jej coś w zamian – opierają się właśnie na negocjacjach, których celem jest osiągnięcie wzajemnego i satysfakcjonującego obie strony porozumienia. Nie mając zamiaru dokonywania nadinterpretacji roli negocjacji w naszym codziennym życiu, można stwierdzić, że od powodzenia w negocjacjach zależy w dużym stopniu nasz sukces w życiu. Zdarzają się jednak sytuacje, gdy z powodu zbyt rozbieżnych punktów widzenia czy oczekiwanych wartości, jak też strachu i nieśmiałości w dążeniu do realizacji swoich zamierzeń, ponosimy klęskę. Czy musi tak być? Aby dobrze negocjować, nie wystarczy wyuczyć się na pamięć standardowych reguł postępowania. Jak stwierdza S. Diamond, „znajomość reguł to za mało, by odnieść sukces w negocjacjach, podobnie jak samo czytanie podręczników do gry w tenisa nie zapewni nam wygranej. Trzeba jeszcze umieć właściwie z nich korzystać”<sup>2</sup>.

1 H. Cohen, *Wynegocjuj to!*, Helion, Gliwice 2006, s. 14.

2 S. Diamond, *Zdobądź więcej*, Wydawnictwo Literackie, Kraków 2012, s. 37.

Nie rodzimy się doskonałymi negocjatorami – do perfekcji dochodzimy dzięki swojemu uporowi i praktyce. Jeśli więc będziemy zgłębiać tajniki sztuki negocjacji przedstawione w niniejszej monografii bez wyrobienia sobie określonych nawyków i umiejętności analitycznego spojrzenia na proces negocjacji – którego jesteśmy jednymi z bohaterów – to nigdy nie osiągniemy negocjacyjnego mistrzostwa.

*Nie ulegajmy pokusie dawania wiary temu, że umiejętność negocjowania jest rodzajem umiejętności przekazywanych w genach.*

Niech te słowa staną się dla wszystkich, którzy pragną doskonalić swoje umiejętności negocjacyjne, zachętą do skorzystania z przystępnie przedstawionych treści opartych na polskiej i obcojęzycznej literaturze przedmiotu. Autorów, których prace wywierają wpływ na postrzeganie negocjacji, przyczyniając się do kształcenia i rozwoju wielu z nas, jest z pewnością sporo, ale niewielu jest tych, którzy dzielą się z entuzjazmem z innymi swoją wiedzą i doświadczeniem, wzbudzając tym samym „miłość” do negocjacji przejawiającą się w chęci permanentnego doskonalenia własnych umiejętności i pragnieniu osiągnięcia mistrzostwa w tej dziedzinie. Wśród osób, którzy potrafią z trudnej sztuki negocjacji stworzyć narzędzie przyjazne, bo możliwe do zastosowania przez każdego z nas, są m.in.: prof. Z. Nęcki (założyciel i wieloletni kierownik Katedry Negocjacji na Wydziale Zarządzania i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego), dr M. Stalmaszczyk (zawodowy negocjator i wieloletni nauczyciel akademicki), R. Mayer (prowadzący seminaria i warsztaty z negocjacji na Uniwersytecie Kalifornijskim w Los Angeles i Uniwersytecie Południowej Kalifornii), S. Diamond (Uniwersytet Columbia, Uniwersytet Nowojorski w Berkeley, Uniwersytet Oksfordzki i Harvarda), G. Kennedy (Edynburska Szkoła Biznesu, uznawany za jednego z największych autorytetów w obszarze negocjacji), W. Mastenbroek (Holland Consultung Group), G. Nierenberg (ceniony wykładowca z Nowojorskiego Instytutu Negocjacji), J. Ilich (zawodowy negocjator z kilkudziesięcioletnią praktyką, członek American Bar Association oraz z Illinois Bar), H. Cohen (zawodowy negocjator) i wielu innych cytowanych w tej publikacji autorów.

Całość rozważań zawartych w poszczególnych rozdziałach zilustrowana została wieloma praktycznymi przykładami opatrzonymi licznymi komentarzami, co po części czyni tę książkę podręcznikiem prezentującym wiedzę z zakresu negocjacji, komunikacji

interpersonalnej oraz wywierania wpływu na ludzi. Należy jednak zaznaczyć, że z uwagi na bardzo rozległy obszar wiedzy o negocjacjach refleksje przedstawione w niniejszej monografii zostały ograniczone do najważniejszych, ale jakże często pomijanych kwestii, które, zdaniem autorki, powinny stanowić punkt wyjścia i podstawę zarówno dla studentów, jak i praktyków do samodoskonalenia swoich umiejętności negocjacyjnych w kierunku zdobywania mistrzostwa w tej dziedzinie.

# **Rozdział I**

## Negocjacje jako proces dokonywania wyborów

**Wprowadzenie**

**Czym są negocjacje?**

<b>1. Wprowadzenie</b>	15
<b>2. Czym są negocjacje?</b>	16
2.1. Negocjacje vs. targowanie się	17
2.2. Negocjacje vs. mediacje	18
2.3. Negocjacje vs. kompromis	20
2.4. Negocjacje vs. rozmowa	22
2.5. Istota negocjacji. Negocjacje a kompetencje negocjacyjne	23

Każdy człowiek ma wiele swobód –  
a jedną z nich, której nie można  
odebrać – jest możliwość swobodnego  
wyboru własnej postawy, własnej drogi...

VIKTOR E. FRANKL<sup>1</sup>

## 1. Wprowadzenie

W tym rozdziale zostaną zaprezentowane dwa podejścia do negocjacji, które w literaturze przedmiotu postrzegane są w kontekście rozwiązywania konfliktu, czyli rozbieżności bądź sprzeczności celów stron konfliktu zależnych od siebie<sup>2</sup>, lub w kontekście komunikacji interpersonalnej. Pozwoli to czytelnikowi dokonać krytycznego osądu powszechnie uznawanych mitów i stereotypów odnoszących się do ich rozumienia i w konsekwencji ich prowadzenia. Negocjacje są niezaprzeczalnie procesem wielowymiarowym i przez to bardzo często mylnie interpretowanym. Wpływa na to wiele czynników – chociażby wynikających z wielokulturowego otoczenia i idącego w ślad za tym nakładania się różnych zwyczajów i nawyków znajdujących swoje odzwierciedlenie w zachowaniach negocjatorów i ciągle jeszcze funkcjonujących stereotypach postrzegania negocjacji w kategoriach zawsze sprawdzalnych zasad i reguł – traktowanych jak recepty na osiągnięcie przewagi nad drugą stroną – poprzez wywieranie wpływu i przekonywanie jej do swoich sądów. Często też nie przykłada się wagi do uwzględnienia kontekstu prowadzenia negocjacji – nie tylko kulturowego, ale również ekonomicznego, psychospołecznego czy politycznego. Trzymanie się przez negocjatorów głęboko zakorzenionych poglądów, schematów dotychczasowych zachowań i bazowanie na nie zawsze dobrych doświadczeniach powoduje zatracenie obiektywizmu postrzegania sytuacji, w której przyszło stronom negocjować. Nie uwzględniając perspektywy drugiej strony, negocjatorzy stają się, jak słusznie zauważa H. Cohen, „więźniami obrazów utrwalonych w... umysłach”<sup>3</sup>. Brak dystansu do posiadanej wiedzy i umiejętności czy do sytuacji, w której znalazły się strony, sprawia, że negocjacje postrzegane są na ogół jako sztuka prowadzenia walki i manipulowania partnerem, a nie jako sztuka dawania

1 V.E. Frankl, *Człowiek w poszukiwaniu sensu*, Wydawnictwo Czarna Owca, Warszawa 2011.

2 A. Kalisz, A. Zienkiewicz, *Polubowne rozwiązywanie konfliktów w pomocy społecznej*, Oficyna Wydawnicza „Humanitas”, Sosnowiec 2015, s. 31.

3 H. Cohen, *Wynegocjuj to!*, s. 28.

innym motywacji do zdobycia tego, czego każda strona oczekuje, co niestety wymaga odrzucenia stereotypów myślenia o negocjacjach w kategoriach zero-jedynkowych („ty stracisz – ja zyskam”) i wykazania się umiejętnością „przenikania” umysłu drugiej strony oraz myślenia w taki sposób jak ona. Należy mieć świadomość, że przypisywanie własnych przekonań i wartości stronie, z którą się negocjuje, choć często stosowane, jest niezasadne, bo każdy myśli inaczej, inaczej postrzega otaczającą go rzeczywistość, ma inne odniesienie do wartości, uwzględnia inne kryteria wyboru przy podejmowaniu decyzji itp.

Uczestniczenie w procesie negocjacji staje się więc polem nieustannego dokonywania wyborów. Problem tkwi w tym, by te wybory były przemyślane i oparte na racjonalnych przesłankach. Jak pokazuje praktyka – nie zawsze tak jest. Możliwość swobodnego wyboru własnej postawy, posunięć, reakcji werbalnych i niewerbalnych może – przy zaistnieniu określonych warunków – doprowadzić do przekroczenia ram wyznaczonych racjonalnymi przesłankami i podjęcia nieprzemyślanej decyzji, będącej chociażby efektem nieracjonalnego zaangażowania (wejście w „spirale zaangażowania”) czy błędnej interpretacji słów lub gestów współ rozmówcy<sup>4</sup>.

## 2. Czym są negocjacje?

Kiedy prosimy przypadkowe osoby o podanie definicji negocjacji lub określenie, z czym je utożsamiają, to otrzymujemy bardzo różne odpowiedzi – od identyfikowania ich z targowaniem się, procesem dochodzenia do kompromisu, z mediacjami lub rozmową – co świadczy o złożoności tego pojęcia. I choć każde z wymienionych określeń sugeruje zaistnienie konfliktu i konieczność komunikowania się stron, to żadne z nich nie oddaje w pełni rzeczywistej istoty negocjacji. Oznacza to, że nieuprawnione jest utożsamianie ich z wymienionymi określeniami i zamienne ich używanie. By w pełni uświadomić sobie różnice występujące pomiędzy tymi kategoriami, powinniśmy odnieść się do możliwości, jakie mamy w danym momencie, by dokonać świadomego wyboru własnej postawy oraz działań, dzięki którym chcemy osiągnąć to, co zamierzamy.

4 M. Jaworowicz, P. Jaworowicz, *Skuteczna komunikacja w nowoczesnej organizacji*, Difin, Warszawa 2017, s. 73–74.