

Andrzej Kozina

Katedra Procesu Zarządzania
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Formułowanie problemów i celów negocjacji w firmie

Streszczenie

Celem artykułu jest scharakteryzowanie zagadnienia formułowania problemów i celów negocjacji jako jednego z najważniejszych etapów metodyki planowania negocjacji w przedsiębiorstwie. Krótko omówiono istotę i rodzaje tego rodzaju negocjacji oraz przedstawiono metodykę ich planowania. Scharakteryzowano elementy owej metodyki odnoszące się do etapu formułowania problemów i celów negocjacji, mianowicie ich interpretację, sam proces ich formułowania oraz narzędzia (zasady i metody) pomocnicze stosowane do rozwiązywania poszczególnych problemów w tym procesie.

Słowa kluczowe: negocjacje w przedsiębiorstwie, planowanie negocjacji, metodyka planowania negocjacji, formułowanie problemów i celów negocjacji.

1. Wprowadzenie

W obecnych warunkach funkcjonowania przedsiębiorstw, tj. w turbulentnym otoczeniu na rynku globalnym i wobec wykorzystywania nowoczesnej technologii informacyjnej, znacznie zwiększa się zarówno zakres, jak i złożoność typowych sytuacji negocjacyjnych. Często pojawia się konieczność prowadzenia negocjacji z wieloma partnerami, a co za tym idzie, rozważania zróżnicowanych zagadnień oraz osiągania wielu różnorodnych celów, zarówno wspólnych, jak i sprzecznych. Wzrasta skala ryzyka podejmowanych działań. Konieczne jest kształtowanie większej liczby wariantów rozwiązań, ponadto występują trudności z doбором

strategii i technik negocjacyjnych. Zawiera się ograniczone, krótkotrwałe, a nawet wirtualne kontrakty.

Współczesne negocjacje gospodarcze wymagają zatem wszechstronnej i precyzyjnej analizy oraz doboru efektywnych i adekwatnych do potrzeb narzędzi planowania. Jednym z kluczowych zagadnień wymagających rozpatrzenia w procesie planowania negocjacji jest właściwe określenie problemów z zakresu negocjacji oraz sformułowanie celów odpowiadających tym zagadnieniom. Dokonanie charakterystyki tego rodzaju działań, będących jednym z etapów procesu planowania negocjacji, stanowi cel przyjęty w niniejszym artykule.

2. Istota i podstawowe rodzaje negocjacji w firmie

Skrótowe określenie „negocjacje w przedsiębiorstwie (firmie)” obejmuje wszelkiego rodzaju sytuacje negocjacyjne wynikające z istoty przedsiębiorstwa jako szczególnego rodzaju organizacji, tj. niezbędne do realizacji jego celów. Mają tutaj oczywiście zastosowanie wszelkie ogólne interpretacje pojęcia negocjacji – jako interakcyjnego procesu decyzyjnego, metody kierowania konfliktem i osiągnięcia porozumienia, wzajemnej zależności partnerów, procesów: komunikowania się, wymiany i tworzenia wartości [Lewicki i in. 2005, s. 17 i n.; *Negocjacje...* 2003, s. 11 i n.; Rządca 2003, s. 23 i n.]. Najistotniejsza jest pierwsza z wymienionych interpretacji. W fazie przygotowawczej proces ów jest realizowany przez strony niezależnie od siebie, czyli z perspektywy ich celów. Następnie wchodzi w fazę wzajemnych uzgodnień w zakresie dwóch par zbiorów: alternatyw rozwiązań i kryteriów oceny, określonych wstępnie dla każdego z negocjatorów z osobna, w efekcie analizy problemu decyzyjnego. Wreszcie strony uzgadniają kryteria możliwe do przyjęcia z punktu widzenia ich interesów oraz ustalają zbiór alternatyw rozwiązań negocjowanych problemów (jako część wspólną wyjściowych opcji).

Tabela 1. Typologia negocjacji w przedsiębiorstwie

Kryteria	Typy negocjacji	Charakterystyka (podtypy, przykłady itp.)
Środowisko i partnerzy (interesariusze)	negocjacje wewnątrz-organizacyjne (wewnętrzne)	między jednostkami i stanowiskami organizacyjnymi w danej firmie – np. negocjacje zbiorowe (pracodawców z pracownikami), rozwiązywanie konfliktów we współpracy między wydziałami, ustalanie budżetu (stymulowane z jednej strony wspólnymi celami, integrującymi pracowników, z drugiej – konfliktami wewnętrznymi i sytuacją przymusu)
	negocjacje między-organizacyjne (zewnętrzne)	z partnerami spoza firmy, np. przy fuzjach, w zakresie umów z kontrahentami (dostawcami i odbiorcami) – prowadzone w sytuacji przymusu (np. z monopolistami) lub wyboru;

cd. tabeli 1

Kryteria	Typy negocjacji	Charakterystyka (podtypy, przykłady itp.)
		ich podtypy są wyodrębniane ze względu na rodzaj interesariuszy zewnętrznych (np. agendy rządowe, jednostki gospodarcze) i formy współdziałania (np. alians, franchising, outsourcing)
Funkcje (dziedziny) działalności firmy, których negocjacje dotyczą	negocjacje w zakresie działalności podstawowej	dotyczą procesów podstawowych (np. produkcyjnych) i pomocniczych (np. obsługi technicznej, transportowej, logistycznej); głównie w zakresie koordynacji działań w fazach procesów i współpracy z kooperantami, w zakresie technologii procesów, outsourcingu itp.
	negocjacje w zarządzaniu personelem	odrębne rodzaje dotyczące poszczególnych funkcji personalnych, np. w procesie rekrutacji, prowadzone z agencjami doradztwa personalnego, w układzie przełożony–podwładny, dla celów koordynacji działań
	negocjacje w handlu i marketingu (sprzedaży i zaopatrzeniu)	prowadzone z kontrahentami (odbiorcami i dostawcami) w celu zawarcia umów o współpracę w zakresie zakupu (sprzedaży) produktów (usług) i innych składników majątku, a także w analogicznych transakcjach w ramach wewnętrznych rozliczeń
	negocjacje w obszarze rachunkowości i finansów	związane głównie z pozyskiwaniem i transferem środków finansowych (np. negocjacje kredytowe i leasingowe), zabezpieczeniem (ubezpieczeniowe) oraz planowaniem i kontrolą zasobów (rachunek ekonomiczny, controlling, budżetowanie)
	negocjacje w zakresie badań i rozwoju	dla zapewnienia warunków do rozwoju firmy, np. przy zakupie licencji, wdrażaniu nowych technologii, innych inwestycjach
	negocjacje w zakresie organizacji pracy	w ramach przedsięwzięć ukierunkowanych na doskonalenie organizacji i zarządzania, np. negocjacje z firmami doradczymi, przy podziale zasobów i wydzielaniu spółek w ramach restrukturyzacji, tworzeniu zespołów przy wdrażaniu zmian organizacyjnych
	negocjacje mieszane (kombinowane, złożone)	a) dotyczące problemów z więcej niż jednego obszaru funkcjonalnego, np. w ramach fuzji i przejęć, restrukturyzacji b) różnicowane ze względu na specjalizację odmienną od funkcjonalnej – w zarządzaniu projektami (procesami) – ze zleceniodawcami, przy zakupach, współdziałaniu zespołów, rozwiązywaniu konfliktów
Znaczenie (ranga)	negocjacje strategiczne	dotyczące realizacji kluczowych celów firmy, np. z głównym inwestorem, w aliansach strategicznych
	negocjacje taktyczne	stwarzające warunki do realizacji zadań, np. dotyczące umów z dostawcami, kooperantami
	negocjacje operacyjne	bezpośrednio przy realizacji procesów, głównie we współdziałaniu i przy eliminowaniu zakłóceń oraz konfliktów wewnętrznych

cd. tabeli 1

Kryteria	Typy negocjacji	Charakterystyka (podtypy, przykłady itp.)
Częstość występowania	negocjacje powtarzalne (rutynowe)	realizowane wielokrotnie (firma ma liczne doświadczenia), np. typowe transakcje kupna-sprzedaży materiałów (produktów) z ich dostawcami (odbiorcami); mają w większości charakter operacyjny, niekiedy taktyczny, przy dużych możliwościach wspomagania organizacyjnego – stosowanie standardowych procedur, zasad itp.
	negocjacje sporadyczne (bezprecedensowe)	występujące jednorazowo bądź okresowo, np. dotyczące fuzji z innymi podmiotami, czy w restrukturyzacji firmy (zwykle strategiczne), przy znacznej potrzebie niezbędnego wsparcia organizacyjnego (brak zasad, procedur itp.)

Źródło: opracowanie własne.

Najważniejsze typologie negocjacji w firmie przedstawiono w tabeli 1. Poszczególne typy negocjacji odnoszą się do konkretnych zadań i przedsięwzięć w firmie, do których realizacji wykorzystuje się negocjacje (jako instrument zarządzania), a co za tym idzie, determinują strony negocjacji, jak również ich specyficzny zakres przedmiotowy i konkretne cele.

3. Formułowanie problemów i celów jako etap procesu planowania negocjacji

Przed przystąpieniem do zasadniczych rozważań niezbędne jest syntetyczne scharakteryzowanie ich szerszego kontekstu, tj. koncepcji metodyki planowania negocjacji zaproponowanej przez autora [Kozina 2012]. Przy jej opracowywaniu przyjęto – za A. Stabryłą [2006, s. 39] – że w znaczeniu ogólnym metodyka oznacza „postępowanie badawcze, w którym są pomieszczone wytyczne, zasady, metody i techniki”. Założono zatem, że metodyka planowania negocjacji powinna obejmować trzy elementy: charakterystykę obszaru badań (negocjacji w firmie – zob. poprzedni punkt), szczegółowy proces badawczy i narzędzia pomocnicze (teorie, koncepcje, modele, zasady, metody, techniki), wykorzystywane na kolejnych etapach tego procesu do realizacji poszczególnych zadań (tabela 2). Wymienione elementy wzięto zatem pod uwagę w omówieniu zagadnienia formułowania problemów i celów negocjacji, stanowiącego jeden z etapów procesu ich planowania.

Celem ogólnym planowania negocjacji jest zapewnienie warunków do ich prowadzenia, natomiast cele szczegółowe (kolejnych faz) są następujące:

1) identyfikacja i analiza przednegocjacyjna – stworzenie charakterystyki sytuacji negocjacyjnej i jej kontekstu jako podstawy realizacji kolejnych dwóch faz;

2) ustalenie zakresu i strategii negocjacji – kształtowanie sytuacji negocjacyjnej, poprzez 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 poprzez analizę i dobór właściwych zasobów (ludzkich, rzeczowych i finansowych) oraz przygotowanie niezbędnej dokumentacji planistycznej (stanowiącej syntezę wszystkich ustaleń).

Tabela 2. Proces i narzędzia planowania negocjacji w przedsiębiorstwie

Fazy	Etapy	Najważniejsze narzędzia pomocnicze
1. Identyfikacja i analiza przednegocjacyjna	1.1. Wstępna identyfikacja negocjacji w firmie	<ul style="list-style-type: none"> – teoria agencji i podejście procesowe (język opisu) – analiza dokumentacji (organizacyjnej, ekonomicznej, techniczno-technologicznej i prawnej) – wywiady i ankiety, analiza przyczynowo-skutkowa, historyczna i porównawcza
	1.2. Określenie grup interesów	<ul style="list-style-type: none"> – analiza interesariuszy oraz mapy interesariuszy – analiza przyczynowo-skutkowa, porównawcza i wskaźnikowa
	1.3. Identyfikacja negocjacji wielostronnych i koalicji	<ul style="list-style-type: none"> – teoria interesariuszy (język opisu) – modele strategii negocjacyjnych – modele i zasady zawierania koalicji – grafy i macierze powiązań
	1.4. Analiza sytuacji negocjacyjnej	<ul style="list-style-type: none"> – listy kontrolne i arkusze pytań – analiza strategiczna (PEST, SWOT, scenariuszowa) – analiza organizacyjna, ekonomiczno-finansowa, marketingowa i techniczna oraz statystyczna – analiza przyczynowo-skutkowa, historyczna oraz porównawcza – analiza dokumentacji i wywiady – metody prognozowania (opisowe i statystyczne)
	1.5. Identyfikacja związków pomiędzy sytuacjami negocjacyjnymi	<ul style="list-style-type: none"> – analiza korelacji i wskaźnikowa – grafy i macierze interakcji – metody taksonomiczne – metody symulacyjne
2. Ustalenie zakresu i strategii negocjacji	2.1. Oszacowanie siły przetargowej stron	<ul style="list-style-type: none"> – modele oceny siły przetargowej – analiza wskaźnikowa, korelacji i czynnikowa – zasada BATNA

cd. tabeli 2

Fazy	Etapy	Najważniejsze narzędzia pomocnicze
	2.2. Sformułowanie problemów i celów negocjacji	<ul style="list-style-type: none"> – drzewo (dendrogramy) celów i zasada SMART – zarządzanie przez cele – metody klasyfikacji i rangowania – analiza przyczynowo-skutkowa i porównawcza – metody symulacyjne – procedury i instrukcje
	2.3. Opracowanie wariantów rozwiązań problemów	<ul style="list-style-type: none"> – analiza decyzji, behawioralna teoria decyzji, teoria gier i analiza negocjacji (ogólne modele negocjacji) – analiza użyteczności, wskaźnikowa i progowa – drzewa i tablice decyzyjne – analiza BATNA i ZOPA – metody heurystyczne (burza mózgów i analiza morfologiczna) – metody analogii i scenariuszowe – analiza systemowa i metody symulacyjne
	2.4. Wybór strategii prowadzenia negocjacji	<ul style="list-style-type: none"> – analiza strategiczna (SWOT, scenariuszowa itp.) – modele strategii negocjacyjnych – teoria gier – techniki grupowego rozwiązywania problemów – metody heurystyczne (burzy mózgów i ekspertów) – analiza systemowa i metody symulacyjne
	2.5. Konkretyzacja strategii – dobór pomocniczych narzędzi negocjacji	<ul style="list-style-type: none"> – modele i typologie technik negocjacyjnych – ogólne zasady komunikacji oraz zasady prezentacji, argumentowania, zadawania pytań i słuchania – techniki asertywne
3. Operacyjne planowanie negocjacji	3.1. Tworzenie zespołu negocjacyjnego	<ul style="list-style-type: none"> – zasady tworzenia zespołów (ogólne i dotyczące negocjacji) – modele kompetencji, ról grupowych i przywódczych – analiza dokumentacji personalnej i wywiady – analiza historyczna i porównawcza
	3.2. Zlecanie zadań i uprawnień reprezentantom	<ul style="list-style-type: none"> – technika delegowania uprawnień – zasady klasyczne i wynikające z teorii agencji – analiza dokumentacji personalnej i wywiady – modele, profile i wykresy kompetencji

cd. tabeli 2

Fazy	Etapy	Najważniejsze narzędzia pomocnicze
	3.3. Alokacja rzeczowych zasobów negocjacji	<ul style="list-style-type: none"> – metoda bilansowa – rachunek ekonomiczny – analiza porównawcza, historyczna i wskaźnikowa – metody symulacyjne
	3.4. Oszacowanie kosztów i efektów negocjacji	<ul style="list-style-type: none"> – metoda bilansowa – rachunek ekonomiczny i budżetowanie – analiza progowa i wskaźnikowa
	3.5. Opracowanie dokumentacji planistycznej	<ul style="list-style-type: none"> – ogólne zasady planowania i konstrukcji planów – mapy procesów, schematy i diagramy procedur, instrukcje stanowiskowe i ogólne – wykresy Clarka i Hijmansa – metody sieciowe i harmonogramy – studium wykonalności

Źródło: opracowanie własne.

Każdy z etapów omawianego procesu obejmuje realizację wielu działań cząstkowych (te związane z formułowaniem problemów i celów negocjacji omówiono w punkcie 5 artykułu).

4. Interpretacja problemów i celów negocjacji w przedsiębiorstwie

Celem rozważanego etapu procesu planowania negocjacji jest sprecyzowanie założeń i oczekiwań (wymagań) ich uczestników poprzez dwojaki rodzaj działania: strukturalizację problemów (kwestii) do negocjacji i sformułowanie odpowiadających im celów¹. W praktyce oba działania są realizowane łącznie, gdyż warunkują się wzajemnie (cele muszą być dostosowane do problemów). Wynika stąd potrzeba weryfikacji wstępnych ustaleń w ich zakresie, czasem wielokrotnej.

Zakres przedmiotowy i cele negocjacji są zdeterminowane specyficznymi potrzebami i wymaganiami konkretnych zadań i przedsięwzięć, do których realizacji negocjacje są stosowane, w danej dziedzinie działalności firmy.

Problemy rozważane w negocjacjach wynikają zatem z opisu i analizy tych zadań (przedsięwzięć), są ich uszczegółowieniem (rozwinęciem), np. w negocjacjach dotyczących przejęć przedsiębiorstw bierze się pod uwagę aspekty organiza-

¹ Stosowane niekiedy, np. w pracy [Walton i McKersie 1965, s. 13 i n.], rozróżnienie „kwestii” w negocjacjach rozdzielających i „problemów” w integrujących ma tylko charakter semantyczny.

cyjne (zwłaszcza kształt nowej struktury organizacyjnej), ekonomiczno-finansowe (np. opłacalność przedsięwzięcia, wartość firmy), techniczno-technologiczne (szczególnie wzajemne dostosowanie procesów podstawowych i pomocniczych), personalne (głównie związane z objęciem kluczowych stanowisk i racjonalizacją zatrudnienia) czy prawne, określające możliwości i ograniczenia realizacji przejęcia.

Z kolei cele negocjacji najogólniej odzwierciedlają stan rzeczy, który należy osiągnąć, natomiast w ujęciu szczegółowym odnoszą się (konkretyzując ów stan) do poszczególnych problemów objętych ich zakresem przedmiotowym, np. w negocjacjach zakupowych dotyczą pożądanego poziomu jakości dostaw, zgodnego z ustalonymi standardami, ich terminowości, kompletności, rytmiczności, możliwego do zaakceptowania poziomu cen.

W negocjacjach formułuje się różnorodnego rodzaju zagadnienia i odpowiadające im cele, w zależności od [Rządca 2003, s. 37, 83–86; Lewicki i in. 2005, s. 164–165]:

1) przedmiotu – merytoryczne (zwykle materialne, wyrażone w kategoriach finansowych) i niematerialne (psychologiczne, np. prestiż, zadowolenie, samorealizacja, dotyczące stosunków między stronami),

2) relacji pomiędzy nimi (dla obu stron) – wspólne (zbieżne, niekonfliktowe), sprzeczne (rozbieżne, konfliktowe) i różne,

3) możliwości pomiaru – mierzalne (wymierne) i niewymierne (niemierzalne),

4) punktu odniesienia (podmiotu) – firmy, zespołu negocjacyjnego czy negocjatora,

5) sposobu sformułowania – formalne (np. ujęte w instrukcji) i nieformalne (ogólne),

6) wagi – bardzo ważne (kluczowe), mniej istotne (drugorzędne), najmniej ważne (dodatkowe).

Przy ustalaniu zagadnień i celów pojawia się bardzo istotny problem (poruszony już w publikacji [Walton i McKersie 1965, s. 4–5, 184 i n.] określony jako proces kształtowania relacji) uwzględniania dwojakiego rodzaju kwestii: zagadnień merytorycznych, dotyczących konkretnej (jednostkowej) transakcji, oraz dotychczasowych i (lub) przyszłych relacji z partnerem, bowiem waga, jaką przywiązujemy do dobrych relacji, zmienia sposób zachowania ludzi, którzy próbują podjąć negocjacje. Główne powody przypisywania relacjom istotnego znaczenia w negocjacjach to: spodziewanie się przyszłych transakcji o znacznej wartości, oczekiwanie wzajemności z drugiej strony i fakt, że dobre relacje rodzą wzajemne zaufanie [*Negocjacje...* 2003, s. 164].

Obecnie dokonuje się zasadnicza zmiana roli negocjacji w firmie, w kontekście przeobrażeń w zarządzaniu [Kahn 2002]. Dotyczy to wszystkich ich atrybutów i narzuca konieczność nowego podejścia do nich. Zmieniają się same organi-

zacje, z hierarchicznych na sieciowe, oparte na relacjach strategicznych, które nie polegają wyłącznie na pozytywnym nastawieniu, ale są zorientowane na jakość istotnych wzajemnych relacji w sieci. Nie są już anonimowe i rywalizacyjne, lecz bardziej kooperatywne, o charakterze strategicznym i społecznym. Transakcje nie dotyczą wyłącznie wymiany, ale są ukierunkowane na tworzenie łańcucha wartości i zarządzanie nim. W negocjacjach nie deklaruje się doraźnych i przeciwnych dążeń, lecz określa wspólne i długofalowe wartości [Kahn 2002].

Z jednej strony warunki konkurowania w złożonym i dynamicznym otoczeniu są coraz trudniejsze, a z drugiej wzrasta potrzeba nawiązywania trwałych, wzajemnie korzystnych i opartych na zaufaniu strategicznych relacji z dostawcami, odbiorcami, kooperantami itp. Aby zawrzeć obustronnie korzystne transakcje, należy rozpoczynać negocjacje od jasnego określenia celów, zabiegania o względy potencjalnego partnera i zakomunikowania mu chęci zawarcia sojuszu. Dla dojścia do porozumienia niezbędne jest także jasne sprecyzowanie potrzeb i celów stron, wymiana niezbędnych informacji, efektywne słuchanie partnera, rezygnowanie z nierealnych oczekiwań, niepostrzeganie drugiej strony jako przeciwnika, nieunikanie drażliwych tematów, otwarte mówienie o odczuciach, unikanie pośpiechu, zadawanie pytań i dokonywanie podsumowań [Saunders 2006].

Do skutecznego budowania relacji wymagana jest świadomość, że transakcja rzadko stanowi jednorazową relację. Trzeba zasiadać do negocjacji „po tej samej stronie stołu”, starannie dobrać reprezentantów oraz zapewnić udział osób odpowiedzialnych za wdrożenie kontraktu, propagować idee współpracy, a nie współzawodnictwa, krzewienia wiedzy (wymiany informacji) i wspólnoty, a nie kasty [Krattenmaker 2006]. Ważne jest podtrzymywanie relacji partnerskich. W przypadku sojuszu (alianisu), będącego „długotrwałą relacją, która dopiero się rozpoczyna po zawarciu transakcji”, należy zatem uczynić zarządzanie partnerstwem kluczową umiejętnością w przedsiębiorstwie, budować wzajemne zaufanie, sterować nim, nadzorować skuteczność relacji i stworzyć wspólną procedurę podejmowania decyzji [Bernhut 2006].

5. Proces formułowania problemów i celów negocjacji w firmie

Na rozważanym etapie procesu planowania negocjacji proponuje się uwzględnienie następujących działań cząstkowych:

- 1) zdefiniowanie ogólnego problemu (przedmiotu) negocjacji,
- 2) sformułowanie ogólnego (nadrzędnego, kompleksowego) ich celu,
- 3) podział ogólnego problemu na poszczególne (cząstkowe, szczegółowe) kwestie (zagadnienia): wyszczególnienie i łączenie (w logicznie powiązane grupy),
- 4) hierarchizacja zagadnień (ze względu na przyjęte kryteria ich oceny),

5) określenie i hierarchizacja celów cząstkowych (dla poszczególnych kwestii),
6) ustalenie zakresów ich realizacji (według poziomów: idealnego i minimalnego),

7) sformułowanie spodziewanych realnych celów, mieszczących się w zakresach ich realizacji (na *continuum*: idealny–minimalny)².

Ogólny problem negocjacji dotyczy ich przedmiotu (w danej dziedzinie działalności firmy), np. właściwości i warunków dostarczenia produktu w negocjacjach transakcji kupna-sprzedaży, zasad wynagradzania i wysokości płacy w rokowaniach zbiorowych, zakresu i warunków współpracy w ramach aliansu strategicznego, warunków zakupu technologii w zakresie negocjacji w sferze badań i rozwoju.

Przy określaniu ogólnego problemu negocjacji występuje tzw. kadrowanie (przyjmowanie perspektywy, formułowanie, obramowanie – z ang. *framing*)³. Jest to „zastosowanie argumentu, analogii lub metafory w celu stworzenia korzystnej dla nas definicji problemu pozostającego do rozwiązania oraz zestawu potencjalnych rozwiązań” [Watkins 2005, s. 130]. „Ramy określają, w jaki sposób będą postępować negocjatorzy. Ukierunkowują negocjujące strony i zachęcają do przyjrzenia się sprawom z określonej perspektywy” [*Negocjacje...* 2003, s. 100]. „Mogą zasadniczo zmieniać postrzeganie wartości i możliwość akceptacji alternatyw (...). Zachowanie w negocjacjach może ulegać zmianie przez świadome manipulowanie przyjmowaną perspektywą” [Bazerman i Neale 1997, s. 49, 51]. Omawiane kadrowanie bazuje bowiem na teorii perspektywy (*prospect theory*) [Kahneman i Tversky 1979], opartej na analizach psychologicznych i wyjaśniającej zachowania w procesie racjonalnego wyboru odmiennie od klasycznej teorii użyteczności. Chodzi o sposób postrzegania sytuacji decyzyjnych przez ludzi (także transakcji w negocjacjach), przyjmujących zawsze jakiś punkt odniesienia przy ocenie tych sytuacji i wartościujących wynik działania w kategoriach zysku lub straty, co wpływa na stosunek do ryzyka (jego podejmowanie lub unikanie). Zbieżności (bądź rozbieżności) w sposobie postrzegania problemu przez strony mają wpływ na dalsze działania, tj. określanie obszaru negocjacji oraz wartościowanie i wybór wariantów rozwiązań.

Ogólny cel negocjacji w firmie wynika z zamierzeń i wymagań danej dziedziny działalności oraz związanych z nimi oczekiwań wobec negocjatorów jako reprezentantów firmy. Stanowi cel zewnętrzny, formułowany przez menedżerów wyższych szczebli hierarchicznych nadzorujących negocjacje i wyrażony jest poprzez syntetyczne kryterium efektywności danego zadania czy projektu

² Według metodyk: budowy drzewa celów [Trocki 1977] i analizy negocjacji [Keeney i Raiffa 1991].

³ Obszerne omówienie tego zjawiska zawierają m.in. prace: [Lewicki i in. 2005, s. 53–67; Bazerman i Neale 1997, s. 43–52; Rządca 2003, s. 63–65].

z perspektywy interesów firmy, np. opłacalności czy zyskowności transakcji handlowej lub fuzji, racjonalnej wysokości podwyżek wynagrodzeń w negocjacjach płacowych, nienaruszającej dyscypliny finansowej, sprawności koordynacji działań w ramach realizowanych zadań inwestycyjnych, w ramach negocjacji dotyczących zarządzania projektem rozwoju firmy.

Bardzo istotnym i trudnym do rozwiązania w praktyce problemem jest zapewnienie zgodności celów negocjacji, które mają zostać osiągnięte przez reprezentantów firmy, z jej ogólnymi zamierzeniami i celami danego zadania, projektu, transakcji itp., których dotyczą negocjacje. Zgodnie z godnym polecenia tzw. instytucjonalnym punktem widzenia [Ertel 2005] cele poszczególnych negocjacji są związane z celami całej firmy. Nie są natomiast ustalane wyłącznie pod kątem konkretnej transakcji, gdy negocjatorzy starają się uzyskać z każdej z nich jak najwięcej dla siebie (czyli z sytuacyjnego punktu widzenia).

Zestawienie cząstkowych problemów podlegających negocjacjom następuje poprzez dekompozycję ogólnego problemu na elementy składowe. Liczba, rodzaj i sposób określenia owych zagadnień zależą od specyfiki danego rodzaju negocjacji. Przykładowo w typowych negocjacjach handlowych bierze się pod uwagę: asortyment i ceny produktów, termin ich dostawy, sposób dostarczenia, warunki gwarancyjne, formę i termin płatności. W negocjacjach dotyczących redukcji zatrudnienia w ramach wdrażania programu restrukturyzacji uwzględnia się takie kwestie, jak: zasady i kryteria racjonalizacji zatrudnienia, liczba zwalnianych pracowników, wysokość wypłacanych odpraw, terminy zwolnień. Łączenie kwestii w grupy, np. dotyczące zakresu transakcji, zasad płatności, warunków dodatkowych, jest szczególnie istotne przy złożonych negocjacjach, aby nie tracić z pola widzenia ich nadrzędnych celów, a zwłaszcza wymaganego poziomu opłacalności przedsięwzięcia.

Cząstkowe cele negocjacji odpowiadają poszczególnym kwestiom szczegółowym, wyrażając np. oczekiwany poziom ceny, gwarantujący opłacalność transakcji, preferowany termin płatności, dostatecznie satysfakcjonujące warunki gwarancyjne w negocjacjach handlowych czy odzwierciedlając wymagania efektywności działania firmy przy określaniu zakresu racjonalizacji zatrudnienia, efekt synergii osiąganey w wyniku fuzji dwóch przedsiębiorstw.

Hierarchizacja zagadnień i celów służy nie tylko sprecyzowaniu preferencji (oczekiwań) negocjatorów, ale także ocenie racjonalności założeń, tzn. niewłaściwe jest oczekiwanie osiągnięcia w negocjacjach wszystkiego. Ponadto różnice w ocenie wartości zagadnień poszerzają możliwości porozumienia [Gray 1993; *Negocjacje...* 2003, s. 95–97; Schmidt i Tannenbaum 2005].

Problem ustalania zakresu realizacji celów wiąże się z wyróżnieniem dwóch poziomów oczekiwań czy aspiracji (typowym dla negocjacji rozdzielających):

1) idealnego, tj. maksimum tego, co można uzyskać; spełnienie wszelkich wymagań, jeżeli negocjacje będą przebiegać zgodnie z optymistycznymi założeniami (zwykle rozpoczyna się je od próby osiągnięcia tego celu);

2) minimalnego, wyznaczającego granicę, której nie należy przekraczać, poza którą negocjacje tracą sens; minimalne spełnienie oczekiwań, zgodnie z pesymistycznym scenariuszem (zwykle ten cel rozważa się pod koniec negocjacji).

Pomiędzy nimi W. Mastenbroek [1996, s. 97] wyróżnia dwa dodatkowe poziomy realizacji wymagań: trudny do zaakceptowania i nie do przyjęcia.

Najczęściej popełnianym błędem przy określaniu celów negocjacji jest nadmierny optymizm co do spodziewanych rezultatów, związany z brakiem umiejętności spojrzenia na przedmiot sporu z punktu widzenia strony przeciwnej. Błąd ten wiąże się często z całkowitym pominięciem granicy dolnej, co niesie z sobą dwa zagrożenia: tendencję do nadmiernie sztywnego stanowiska, odrzucającego wszelkie kompromisy czy rozwiązania alternatywne, oraz brak alternatywy, gdy rozwiązanie idealne okazuje się nierealne lub nieosiągalne, co może prowadzić do zawarcia niekorzystnej umowy [Fowler 2001, s. 35–37]. Określenie dolnej granicy może być więc ważniejsze niż ustalenie celu idealnego, który ma być osiągnięty.

Ustalenie poziomów realizacji celów cząstkowych negocjacji jest podstawą do określenia obszaru negocjacji, zawierającego dopuszczalne warianty rozwiązań poszczególnych problemów, w kolejnym etapie procesu planowania negocjacji.

6. Szczegółowe zasady i metody formułowania problemów i celów negocjacji

Do sformułowania celów negocjacji można zastosować przede wszystkim zasadę SMART (dosł. „sprytny”, akronim słów *simple, measurable, achievable, relevant, timely defined*), obejmującą pięć postulatów (warunków) dotyczących cech, którymi powinien charakteryzować się poprawnie sformułowany cel [Doran 1981]:

1) Prosty – cel powinien być wyrażony jasno (konkretnie) i jednoznacznie, tzn. w taki sposób, aby nie było żadnych problemów z jego zrozumieniem oraz aby wyeliminować dowolność jego interpretacji.

2) Mierzalny – należy go sformułować tak, aby można było liczbowo określić stopień jego osiągnięcia – w postaci odpowiedniego wskaźnika (miernika) – albo przynajmniej umożliwić jednoznaczną sprawdzalność jego realizacji, tzn. jego ujęcie opisowe powinno być dostatecznie precyzyjne dla sformułowania odpowiedniego kryterium oceny skuteczności działania.

3) Osiągalny – cel powinien być realistyczny, możliwy do osiągnięcia przy posiadanych zasobach i obiektywnych uwarunkowaniach działania (możliwościach i ograniczeniach). Stawianie sobie celu zbyt ambitnego czy nawet nierealistycznego prowadzi do osłabienia wiary w jego osiągnięcie i tym samym istotnie ogranicza motywację do podjęcia jego realizacji.

4) Istotny – cel powinien przynosić konkretne (sprecyzowane) i ważne korzyści (zamierzone efekty), być istotnym krokiem naprzód, stanowić jednocześnie określoną wartość dla tego, kto ma go realizować, skłaniając do jego podjęcia.

5) Określony w czasie – cel powinien mieć ustalony dokładny horyzont czasowy, a termin jego osiągnięcia powinien być jednocześnie momentem kontroli wykonania i rozliczenia wykonawcy.

W myśl rozszerzonej wersji rozważanej zasady (SMARTER) cel powinien być także:

– ekscytujący (*exciting*) – zachęcający, mobilizujący do działania, nawet poprzez samo sformułowanie;

– sformalizowany (*recorded*) – sformułowanie i zlecenie celu do realizacji na piśmie ułatwia jego percepcję i zapamiętanie oraz określenie odpowiedzialności za jego realizację, a także umożliwia rozliczenie wykonawcy z jego osiągnięcia, a przy niezadowolającym poziomie skuteczności – zastosowanie odpowiednich sankcji.

Poza spełnieniem wskazanych wymagań cele i problemy negocjacji powinny także w odpowiednim stopniu odzwierciedlać priorytety firmy, być adekwatne do zakresu przedsięwzięcia (zadania), którego dotyczą, oraz elastyczne, tzn. adekwatne do ewentualnych zmian warunków działania.

Sytuację negocjacyjną należy postrzegać z perspektywy zarówno zagadnień merytorycznych, jak i relacji z partnerem, przy czym oba te aspekty trzeba traktować jako związane ze sobą i zarazem rozłączne [Ertel 2005]. Z jednej strony, rozwiązywanie problemów merytorycznych i kształtowanie relacji mogą korzystnie wpływać na siebie nawzajem. Konkretne negocjacje mogą, a nawet powinny być jedynie etapem długofalowej współpracy bądź partnerstwa strategicznego. Z drugiej strony, obie kwestie należy traktować rozłącznie, gdyż efektywne rozwiązanie jednej z nich nie powinno mieć negatywnego wpływu na drugą. Niewskazana jest więc akceptacja niekorzystnego porozumienia będąca ceną za utrzymanie pozytywnych relacji z partnerem lub pogorszenie wzajemnych stosunków poprzez dążenie do uzyskania doraźnych korzyści jego kosztem. Każde negocjacje wymagają zatem oceny znaczenia obu kwestii z perspektywy celów firmy oraz założeń i opinii drugiej strony⁴.

W trakcie formułowania problemów i celów negocjacji konieczna jest konfrontacja założeń własnych i drugiej strony. Może się okazać, że pewne kwestie,

⁴ Szerzej kwestie te poruszono m.in. w pracach: [Mistrzowskie... 2006; Negocjacje... 2003, s. 162–173] oraz w monografii na temat relacji strategicznych [Greenhalgh 2001].

których jedna strona nie zamierza poruszać, są istotne dla drugiej. Porównanie celów własnych i drugiej strony jest niezbędne dla ustalenia maksymalnego i minimalnego poziomu wymagań oraz określenia obszaru negocjacji (na kolejnym etapie ich planowania).

Dla zapewnienia niezbędnej zgodności celów negocjacji, osiąganych przez reprezentantów firmy, z jej ogólnymi zamierzeniami (w wymiarze operacyjnym i strategicznym, czyli z kluczowymi celami długofalowymi i bieżącymi zadaniami w danej dziedzinie działalności) oraz celami danego zadania, projektu, kontraktu itp., którego dotyczą negocjacje, zaleca się stosowanie techniki zarządzania przez cele (ZPC). Stanowi ona „system ustanawiania celów i oceny działania, stworzony dla zapewnienia, że cele te zostaną zrealizowane; proces menedżerski, za pomocą którego cele organizacji są diagnozowane i realizowane przez przełożonych i podwładnych, zjednoczonych we wspólnym dążeniu do realizacji celów” [DuBrin 1986, s. 113]⁵. W rozważanym obszarze istotne jest przyjęcie kilku wybranych zasad ustalania celów, typowych dla tej techniki:

- ukierunkowania celów na obszary kluczowe dla oczekiwanych wyników,
- komunikowania i wyjaśnienia podwładnym celów, jaki należy osiągnąć,
- zaangażowania w proces formułowania celów osób odpowiedzialnych za ich realizację (a nawet ich negocjowania przez kierownictwo z podwładnymi),
- bieżącej analizy i weryfikacji celów dla zapewnienia ich spójności,
- zapewnienia regularnego sprzężenia zwrotnego dla pozyskiwania informacji o postępach i wynikach (kluczowe dla efektywności działań),
- niezbędnego redefiniowania celów w miarę zmiany warunków i priorytetów,
- wiązania celów z adekwatnymi bodźcami motywacyjnymi (nagrodami),
- opracowywania i przekazywania rzetelnych sprawozdań z osiągnięcia celów (w pracy [Brooks i Odiorne 1984, s. 34–43] mówi się o „negocjowaniu przez cele”).

Zestawienie cząstkowych problemów i celów negocjacji powinno być dostatecznie szczegółowe z perspektywy potrzeb stron. Zaleca się uwzględnienie nawet pozornie wątpliwych kwestii, mogących jednak stanowić hipotetyczne zagadnienia negocjacji, aby uniknąć zaskoczenia w fazie właściwej negocjacji. Celowe jest także poszerzanie zakresu negocjacji dla stworzenia większych możliwości porozumienia [Pruitt 1983]. Szczegółowe problemy, z przyczyn organizacyjnych rozpatrywane oddzielnie, należy postrzegać całościowo, tj. w kontekście ogólnego problemu i celu negocjacji (aby nie utracić kontroli nad ich przebiegiem).

⁵ Jest to „metoda, za pomocą której menedżerowie i pracownicy definiują cele dla każdej jednostki organizacyjnej, projektu i pracownika oraz stosują je potem w kontroli efektywności działania” [Daft 1991, s. 537]. Sam termin podał P.F. Drucker w 1954 r. Szerzej tę technikę omówiono w pracach: [Bieniok i zespół 1997, s. 162–172; Zimmiewicz 1991, s. 46–55].

Głównym kryterium hierarchizacji (rangowania) kwestii powinna być ich ważność z perspektywy interesów negocjatora (firmy, którą reprezentuje), np. 1 – cena (najważniejsza), 2 – termin płatności (bardzo ważny), 3 – warunki gwarancyjne (średnio istotne) i 4 – termin dostawy (mało istotny), 5 – usługi serwisowe (najmniej istotne). Inne kryteria to np. stopień trudności i złożoności zagadnień (ewentualnie ich pilność) oraz – z uwagi na prawdopodobne preferencje partnera – możliwość konfliktu interesów i stopień jego natężenia czy znaczenie kwestii z perspektywy całości stosunków między stronami.

Przy podziale celu ogólnego na szczegółowe w formie drzewa (dendrogramu) zaleca się także przestrzeganie wymogów poprawności klasyfikacji (zupełności i rozłączności). Ponadto celom nadaje się charakter priorytetów, tzn. ich hierarchia ze względu na ważność powinna być adekwatna do istotności kwestii merytorycznych, których dotyczą, np. najważniejszym celem może być odroczenie terminu płatności (ranga 1), a najmniej istotnym – minimalizacja kosztów dostawy (ranga 5). Należy precyzyjnie formułować cele dla najważniejszych kwestii, a bardziej ogólne ustalić dla mniej istotnych zagadnień. Priorytety należy określać w fazie przygotowań, a nie dopiero przy stole negocjacyjnym. Nie wszystkie potrzeby są w takim samym stopniu ważne i pilne, w przeciwnym wypadku niewiele byłoby możliwości dokonania jakiegokolwiek ruchu w negocjacjach [Kennedy 1998, s. 192].

Zasadą ustalania minimalnego poziomu realizacji celów w negocjacjach jest stawianie realistycznych wymagań i zapewnienie odpowiedniego poziomu elastyczności w formułowaniu zakresów realizacji celów, a zwłaszcza dostosowywanie celu minimalnego do przebiegu negocjacji (dla określenia potencjalnych ustępstw).

Na tym etapie, oprócz wymienionych metod – drzewa celów, metod: typologicznej (klasyfikacji) i rangowania (hierarchizacji) oraz techniki zarządzania przez cele – stosuje się także jako narzędzia uzupełniające ogólną metodę analizy (przyczynowo-skutkową, historyczną, porównawczą), technikę odwracania ról – dla zrozumienia punktu widzenia partnera i metody symulacyjne, pozwalające analizować różne konfiguracje celów, czy wreszcie bardziej szczegółowe narzędzia, np. karty wyników transakcji i relacji oraz standardowe instrukcje negocjacyjne [Ertel 2005].

7. Podsumowanie

Zgodnie ze sformułowaniem we wprowadzeniu celem artykułu rozważono metodologiczne aspekty planowania negocjacji w firmie. Przedstawiona propozycja opisu formułowania ich problemów i celów jako istotnego etapu ich plano-

wania może stanowić użyteczne narzędzie identyfikacji i analizy praktycznych przypadków negocjacyjnych. Uniwersalność i kompleksowość przyjętej koncepcji metodycznej czyni ją adekwatną we wszelkiego rodzaju negocjacjach prowadzonych w firmie.

Z drugiej jednak strony przedstawiona koncepcja wymaga uszczegółowienia i udoskonalenia (w ramach dalszych badań autora), głównie pod kątem wzbogacenia szczegółowych narzędzi metodycznych (zasad i metod), zwłaszcza o charakterze ilościowym. Chodzi głównie o stworzenie użytkowych procedur algorytmizacji procesu planowania negocjacji w zakresie formułowania ich problemów i celów. Konieczna jest także empiryczna weryfikacja proponowanej koncepcji w badaniach porównawczych, dotyczących różnorodnych negocjacji w przedsiębiorstwie.

Literatura

- Bazerman M.H., Neale M.A. [1997], *Negocjując racjonalnie*, Libra, Olsztyn.
- Bernhut S. [2006], *Po zawarciu transakcji. Cztery ważne rady dotyczące zarządzania partnerstwem* [w:] *Mistrzowskie negocjacje. Jak nawiązać trwałe relacje z partnerami biznesowym*, Studio EMKA, Warszawa.
- Bieniok H. i zespół [1997], *Metody sprawnego zarządzania. Planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrola*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
- Brooks E., Odiorne G.S. [1984], *Managing by Negotiations*, Van Nostrand Reinhold, New York.
- Daft R.L. [1991], *Management*, 2nd ed., The Dryden Press, Chicago.
- Doran G.T. [1981], *There's a S.M.A.R.T. Way to Write Management's Goals and Objectives*, „Management Review”, vol. 70, nr 11.
- DuBrin A.J. [1986], *Essentials of Management*, South-Western Publishing, Cincinnati.
- Ertel D. [2005], *Negocjacje jako źródło przewagi konkurencyjnej* [w:] *Negocjacje i rozwiązywanie konfliktów*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
- Fowler A. [2001], *Jak skutecznie negocjować*, Petit, Warszawa.
- Gray B. [1993], *Collaboration: The Constructive Management of Differences* [w:] *Negotiation: Readings, Exercises, and Cases*, ed. R.J. Lewicki i in., 2nd ed., Irwin, Homewood–Boston.
- Greenhalgh L. [2001], *Managing Strategic Relationships: The Key to Business Success*, The Free Press, New York.
- Kahn R.L. [2002], *Organizational Theory* [w:] *International Negotiation: Analysis, Approaches, Issues. A Publication of the Process of International Negotiations (PIN) Project*, ed. V.A. Kremenyuk, Jossey-Bass Publishers, San Francisco–Oxford.
- Kahneman D., Tversky A. [1979], *Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk*, „Econometrica”, vol. 47, nr 2.
- Keeney R.L., Raiffa H. [1991], *Structuring and Analyzing Values for Multiple-Issue Negotiation* [w:] *Negotiation Analysis*, ed. H.P. Young, University of Michigan Press, Ann Arbor.
- Kennedy G. [1998], *Negocjator*, Studio EMKA, Warszawa.

- Kozina A. [2012], *Planowanie negocjacji w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Krattenmaker T. [2006], *Zostań mistrzem negocjacji* [w:] *Mistrzowskie negocjacje. Jak nawiązać trwałe relacje z partnerami biznesowym*, Studio EMKA, Warszawa.
- Lewicki R.J. i in. [2005], *Zasady negocjacji. Compendium wiedzy dla trenerów i menedżerów*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań.
- Mastenbroek W. [1996], *Negocjowanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Mistrzowskie negocjacje. Jak nawiązać trwałe relacje z partnerami biznesowymi* [2006], Studio EMKA, Warszawa.
- Negocjacje. Harvard Business Essentials* [2003], MT Biznes, Konstancin-Jeziorna.
- Pruitt D.G. [1983], *Achieving Integrative Agreements* [w:] *Negotiating in Organizations*, ed. M.H. Bazerman, R.J. Lewicki, Sage Publications, Beverly Hills.
- Rządca R. [2003], *Negocjacje w interesach*, PWE, Warszawa.
- Saunders R.M. [2006], *Jak wynegocjować dobre warunki partnerstwa strategicznego, by móc spać spokojnie* [w:] *Mistrzowskie negocjacje. Jak nawiązać trwałe relacje z partnerami biznesowym*, Studio EMKA, Warszawa.
- Schmidt W.H., Tannenbaum R. [2005], *Zarządzanie różnicami* [w:] *Negocjacje i rozwiązywanie konfliktów*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
- Stabryła A. [2006], *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Kraków.
- Trocki M. [1977], *Metoda drzewa celów* [w:] *Nowe techniki organizatorskie*, red. M. Stępski, PWN, Warszawa.
- Walton R.E., McKersie R.B. [1965], *A Behavioral Theory of Labor Negotiations: An Analysis of a Social Interaction System*, McGraw-Hill Book Company, New York.
- Watkins M. [2005], *Sztuka negocjacji w biznesie. Innowacyjne podejście prowadzące do przelomu*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
- Zimniewicz K. [1991], *Techniki zarządzania*, PWE, Warszawa.

Formulating Issues and Objectives of Negotiations within a Company

The objective of the paper is to characterise the problem of formulating issues and objectives of negotiations as the one of the most important stages of the concept of planning negotiations within a company. The idea and types of such negotiations are first described, followed by the methodological concept of their planning. The three subsequent parts of the paper look at the formulation of issues and objectives of negotiations, namely: their interpretation, the process of formulating them itself and the tools – the principles and methods – applied to solve particular problems within such a process.

Keywords: negotiations within a company, negotiations planning, methodology of negotiations planning, formulating negotiations issues and objectives.