

Andrzej Kozina*

IDENTYFIKACJA POWIĄZAŃ MIĘDZY SYTUACJAMI NEGOCJACYJNYMI

THE IDENTIFICATION OF LINKS BETWEEN NEGOTIATION SITUATIONS

Summary

The objective of the paper is to discuss the issue of identifying links between negotiations within a company. Such an identification constitutes a substantial step of negotiation planning process.

Firstly, the place and role of that identification within negotiations planning process were described. Secondly, the typology of links between negotiation situations is presented. Thirdly, the necessary activities stemming from those links were listed. Summing up the paper, the subsequent areas of research are pointed out.

1. Uwagi wstępne

Jednym z istotnych etapów kompleksowego modelu planowania negocjacji w przedsiębiorstwie - traktowanych jako instrument zarządzania - jest wyodrębnienie związków pomiędzy sytuacjami negocjacyjnymi. Dokonanie identyfikacji tego rodzaju powiązań pozwala bowiem na sprecyzowanie specyficznych cech rozważanych negocjacji oraz wskazanie adekwatnych działań, niezbędnych do podjęcia, w wyniku stwierdzenia występowania omawianych powiązań.

Celem niniejszego referatu jest omówienie najważniejszych problemów dotyczących identyfikacji związków pomiędzy sytuacjami negocjacyjnymi w firmie. Należy podkreślić, iż nie jest to łatwe zadanie, ze względu na znaczne zróżnicowanie tego rodzaju powiązań oraz brak kompleksowych i spójnych propozycji ich typologii w literaturze przedmiotu.

* dr, Katedra Procesu Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.

2. Identyfikacja powiązań między sytuacjami negocjacyjnymi jako etap planowania negocjacji w firmie

Skrótownym określeniem „negocjacje w przedsiębiorstwie (firmie)” określa się wszelkiego rodzaju sytuacje negocjacyjne wynikające z istoty przedsiębiorstwa, jako szczególnego rodzaju organizacji, tj. niezbędne do realizacji celów firmy jako środowiska lub strony negocjacji. Stanowią one zatem jeden z instrumentów zarządzania przedsiębiorstwem [Kozina 2006]. W rozważanym przypadku mają oczywiście zastosowanie wszelkie ogólne interpretacje pojęcia negocjacji, tzn. jako interakcyjnego procesu decyzyjnego, metody kierowania konfliktem i osiągnięcia porozumienia, wzajemnej zależności partnerów, procesów: komunikowania się, wymiany i tworzenia wartości - zob. m.in. [Lewicki i in. 2005, s. 17 i n.; Negocjacje... 2003, s. 11 i n.; Rządca 2003, s. 23 i n.]. W rozważanym obszarze najistotniejsza jest pierwsza z wymienionych interpretacji, czyli interakcyjnego procesu podejmowania decyzji, który jest w fazie przygotowawczej realizowany przez strony niezależnie od siebie (z punktu widzenia ich celów), a 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 wybierają kryteria z punktu widzenia ich interesów i ustalają zbiór alternatyw (jako część wspólną wyjściowych opcji).

W ramach kompleksowego modelu procesu planowania negocjacji w firmie, zaproponowanego przez autora [Kozina 2008], wyodrębniono trzy fazy (zob. Tabela 1), obejmujące kolejno niezbędne działania związane z:

- identyfikacją i analizą uwarunkowań (możliwości i ograniczeń) negocjacji,
- formułowaniem ich zakresu (problemów i celów) i doбором sposobów realizacji celów (strategii, zasad, technik, itp.) - planowanie w ścisłym znaczeniu,
- pozyskiwaniem i alokacją zasobów (ludzkich, rzeczowych, finansowych i informacyjnych), niezbędnych do ich prowadzenia.

Wymienione działania obejmują rozwiązywanie szeregu problemów decyzyjnych (poprzez analizę, tworzenie rozwiązań wariantowych i wybór spośród nich), zgodnie z podstawową interpretacją zarówno planowania, jak i negocjacji - jako procesu podejmowania decyzji.

Pierwsza z wyodrębnionych faz ma znaczenie pomocnicze, gdyż ma zapewnić niezbędne warunki do realizacji zasadniczych działań planistycznych w zakresie negocjacji. Ostatnim etapem w tej fazie jest identyfikacja powiązań występujących pomiędzy różnymi sytuacjami negocjacyjnymi w firmie.

Tabela 1. Proces planowania negocjacji w przedsiębiorstwie

Fazy	Etapy
1. Identyfikacja i analiza przednegocjacyjna	- wstępna identyfikacja negocjacji w firmie, - określenie grup interesów, - identyfikacja negocjacji wielostronnych i koalicji, - analiza sytuacji negocjacyjnej, - identyfikacja związków pomiędzy sytuacjami negocjacyjnymi.
2. Ustalenie zakresu i strategii negocjacji	- oszacowanie siły przetargowej stron negocjacji, - sformułowanie problemów i celów negocjacji, - opracowanie wariantów rozwiązań problemów, - wybór strategii prowadzenia negocjacji, - konkretyzacja strategii - dobór pomocniczych narzędzi negocjacji.
3. Planowanie operacyjne negocjacji	- tworzenie zespołu negocjacyjnego, - zlecanie zadań i uprawnień dla reprezentantów, - alokacja rzeczowych zasobów negocjacji, - oszacowanie kosztów i efektów negocjacji, - opracowanie dokumentacji planistycznej.

Źródło: Opracowanie własne.

Celem omawianego etapu planowania negocjacji w firmie jest zatem rozpoznanie ewentualnych związków danej sytuacji negocjacyjnej z innymi. Ich opis stanowi niezbędne dopełnienie charakterystyki tej sytuacji. Jak zauważa L. Crump [2006], trudno znaleźć negocjacje niezwiązane z innymi (przynajmniej jednymi), a związek ten odnosi się do sposobu, w jaki jedne negocjacje determinują proces lub wyniki innych.

Dla osiągnięcia powyższego celu muszą być zrealizowane następujące działania:

- 1) wstępna identyfikacja związków danej sytuacji negocjacyjnej z innymi,
- 2) określenie rodzaju tych powiązań,
- 3) ich szczegółowa charakterystyka,
- 4) ocena istotności (ważności) występujących związków,
- 5) ustalenie i wdrożenie adekwatnych zmian w opisie sytuacji negocjacyjnej.

W związku z powyższym dwa najważniejsze problemy wymagające rozwiązania w omawianym etapie planowania negocjacji w firmie stanowią:

- 1) opracowanie typologii rozważanych związków,
- 2) wskazanie działań niezbędnych do podjęcia, tj. adekwatnych do rodzajów powiązań stwierdzonych w danej sytuacji.

3. Rodzaje powiązań między sytuacjami negocjacyjnymi

Ogólnego rozpoznania tych powiązań dokonuje się poprzez porównanie cech danej sytuacji negocjacyjnej z charakterystykami innych sytuacji. W praktyce nie jest to łatwe, zwłaszcza w dużych firmach, prowadzących szereg negocjacji, przy podziale odpowiedzialności za ich planowanie pomiędzy wielu kierowników, w zróżnicowanych obszarach działania, itp. Potrzeba uwzględnienia omawianych związków może być też efektem analizy interesariuszy, sugerującej np. konieczność prowadzenia równoległych, alternatywnych negocjacji z kilkoma dostawcami. Trudności te można ograniczać drogą okresowej wymiany doświadczeń i bieżących uzgodnień w zakresie planowanych negocjacji, wspomaganych wykorzystywaniem bazy wiedzy na ich temat.

Wyróżnia się następujące rodzaje powiązań między negocjacjami [Watkins 2005, s. 48-51; Watkins, Passow 1996]:

1. Powiązania pomiędzy oddzielnymi sprawami, w tym:

- a) synergistyczne - łączą sprawy, które mogłyby być negocjowane oddzielnie w taki sposób, by potencjalnie tworzyły one dodatkowe korzyści;
- b) antagonistyczne - ograniczają możliwości porozumienia; nie dość, że pewnych kontrowersyjnych kwestii nie da się rozwiązać, to jeszcze utrudniają załatwienie innych.

2. Powiązania w czasie, obejmujące dwa rodzaje:

- a) sekwencyjne - powstają, gdy wcześniejsze (przyszłe) negocjacje mają wpływ na późniejsze (bieżące) negocjacje,
- b) jednoczesne - powstają, gdy powiązane negocjacje zbiegają się w czasie, lub nakładają się na siebie, w tym:
 - konkurencyjne - pojawiają się, gdy jedna ze stron prowadzi negocjacje z dwiema lub więcej stronami, a tylko jedno z nich mogą zakończyć porozumieniem,
 - obustronne - jedna strona negocjuje z dwiema lub więcej stronami i wszystkie te negocjacje muszą się powieść, aby całe przedsięwzięcie mogło dojść do skutku,
 - warunkowe - każda umowa uzależniona jest od osiągnięcia porozumienia z pozostałymi stronami.

W celu szczegółowego opisu omawianych związków niezbędne jest uwzględnienie (oprócz cech wynikających z ich typologii) także tych cech negocjacji, które są ze sobą powiązane, np. konkurencyjne cele, ograniczone zasoby wymagające podziału, itp.

Następnie należy dokonać oceny istotności rozważanych związków z punktu widzenia przewidywanego stopnia wpływu na przebieg i efekty negocjacji. Priorytetowo należy potraktować te, które determinują pozycję przetargową i stopień realizacji celów, następnie zająć się sprawami drugorzędnymi (łatwiej-

szymi do rozwiązania), wreszcie - potraktować marginalnie lub nawet pominąć powiązania o minimalnym znaczeniu, powodujące rutynowe problemy, np. proceduralne.

4. Działania wynikające z występowania powiązań między sytuacjami negocjacyjnymi

Wreszcie trzeba wskazać takie działania, które są niezbędne do podjęcia w efekcie stwierdzenia występowania omawianych związków. M. Wheeler [2005] rozważa proces generowania optymalnej wartości w powiązanych ze sobą negocjacjach, postulując, aby przed ich podjęciem rozważyć je kompleksowo z punktu widzenia najlepszego ostatecznego wyniku (najwyższej wartości). Należy zatem najpierw starannie ocenić wpływ alternatywnych kierunków działania na poziom (związanego z nimi) ryzyka oraz możliwości tworzenia wartości, a następnie skoncentrować się na alternatywie zapewniającej najlepszy wynik końcowy. Cytowany autor formułuje trzy zalecenia:

- 1) nie należy zakładać, iż musi się zakończyć jedne negocjacje przed rozpoczęciem następnych,
- 2) największy wysiłek należy skupić na negocjacjach, od których najbardziej zależy rezultat końcowy (całego przedsięwzięcia),
- 3) powinno się opracować strategię działania umożliwiającą elastyczne dostosowywanie się do przebiegu całego procesu.

Należy zatem prowadzić stałą obserwację i analizę przebiegu powiązanych negocjacji oraz podejmować bieżące decyzje zgodnie z powyższymi zasadami na szczeblu odpowiedzialnym za zarządzanie tymi negocjacjami, przy współdziałaniu zespołu menedżerów, nadzorujących poszczególne przypadki.

Działania podejmowane przy występowaniu związków między negocjacjami M. Watkins [2005, s. 51] nazywa „restrukturyzacją powiązanego systemu w korzystny sposób”. Jego wskazówki są następujące:

- łączenie odrębnych spraw, by stworzyć nowe możliwości osiągnięcia kompromisu,
- szukanie możliwości nabrania impetu, podejmując negocjacje w określonej kolejności,
- wykorzystywanie powiązań konkurencyjnych dla wzmocnienia pozycji przetargowej,
- rozpoznawanie i łagodzenie ograniczeń, utrudniających osiągnięcie porozumienia, a powstałych w wyniku powiązań obustronnych.

Uogólniając tę propozycję dla rodzajów powiązań pomiędzy oddzielnymi sprawami, przy planowaniu negocjacji należy podejmować następujące działania:

- 1) Przy powiązaniach synergistycznych – identyfikowanie okazji (szans) i podejmowanie wysiłków w celu zwiększenia ogólnych korzyści poprzez poszerzanie możliwości porozumienia oraz wzmacniania pozytywnego wpływu danych negocjacji na inne sytuacje, jako źródła potencjalnych korzyści,
- 2) Przy powiązaniach antagonistycznych – rozpoznawanie zagrożeń (przeszkód) i podejmowanie prób przekształcania ewentualnych konfliktów poprzez ograniczanie występujących różnic oraz minimalizowanie negatywnego wpływu danych negocjacji na inne sytuacje, jako przyczyny potencjalnych strat.

Z kolei, biorąc pod uwagę powiązania w czasie, niezbędne jest:

- 1) dla powiązań sekwencyjnych - uwzględnianie doświadczeń z wcześniejszych negocjacji i/lub potencjalnych implikacji dla przyszłych negocjacji,
- 2) dla powiązań jednoczesnych - koordynowanie negocjacji realizowanych równocześnie.

Wnioski z odbytych negocjacji muszą być zatem rejestrowane i udostępniane, np. w formie wymiany opinii, zapisów w raportach (protokołach), dyskusji lub rutynowych zebrań, podczas wewnętrznych szkoleń negocjatorów, itp. Koordynacja jest realizowana również przez negocjatorów, ale głównie przez kierowników nadzorujących poszczególne negocjacje. Istotne jest także ustalenie, jak postępować w przypadku ewentualnych konfliktów (np. podziału ograniczonych zasobów, napięć czasowych, itp.), utrudniających prowadzenie powiązanych negocjacji i kto odpowiada za odpowiednie decyzje.

5. Uwagi końcowe

Reasumując, przedstawiona propozycja identyfikacji powiązań między sytuacjami negocjacyjnymi stanowi użyteczne narzędzie planowania negocjacji w przedsiębiorstwie. Najistotniejsze jej zalety to uniwersalność i wielowymiarowość podejścia. Z drugiej jednak strony niezbędne jest jej doskonalenie (w ramach dalszych badań autora), głównie pod kątem:

- 1) konkretyzacji i operacjonizacji rodzajów omawianych powiązań,
- 2) wzbogacenia szczegółowych narzędzi metodycznych ich identyfikacji i analizy.

Powyższa propozycja ma uproszczony (modelowy) charakter. W praktyce związki między negocjacjami mogą być bardziej złożone, wielokierunkowe, nakładające się na siebie, itp., tworzące skomplikowane sieci powiązań. W efekcie ewentualne działania zmieniające sytuację negocjacyjną mogą być trudne, czy nawet niemożliwe do określenia i/lub podjęcia, wykluczające się nawzajem (sprzeczne), itd. Może zachodzić konieczność wyboru pewnych działań, rezy-

gnacji z jednych na rzecz drugich, w efekcie usprawniania danych negocjacji kosztem innych, itp. Analiza tego rodzaju powiązań wymaga zastosowania złożonych algorytmów, np. opartych na teorii grafów - zob. [Lau i inni 2006].

Wymagana jest także empiryczna weryfikacja proponowanej koncepcji w badaniach porównawczych, dotyczących różnorodnych negocjacji w przedsiębiorstwie, zarówno typowych (powtarzalnych), jak i bezprecedensowych, o znaczeniu strategicznym.

Literatura

1. Crump L., *Competitively Linked and Non-competitively Linked Negotiations: Bilateral Trade Policy Negotiations in Australia, Singapore and the United States*, "International Negotiation Journal" 2006, vol. 11 (November).
2. Kozina A., *Model negocjacji jako instrumentu zarządzania firmą* [w:] *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie. Analiza krytyczna*, red. K. Zimniewicz, „Zeszyty Naukowe” nr 81, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006.
3. Kozina A., *Metodyka planowania negocjacji w przedsiębiorstwie* [w:] *Tendencje w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*, red. J. Stanekiewicz, Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra 2008.
4. Lau H.C., Soh G.L., Wan W.C., *Dynamic Multi-Linked Negotiations in Multi-Echelon Production Scheduling Networks*, Proceedings of The IEEE/WIC/ACM International Conference on Intelligent Agent Technology, Hong Kong 2006.
5. Lewicki R.J., Saunders D.M., Barry B., Minton J.W., *Zasady negocjacji. Kompendium wiedzy dla trenerów i menedżerów*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2005.
6. *Negocjacje. Harvard Business Essentials*, MT Biznes Ltd., Konstancin-Jeziorna 2003.
7. Rządca R., *Negocjacje w interesach*, PWE, Warszawa 2003.
8. Watkins M., *Sztuka negocjacji w biznesie. Innowacyjne podejście prowadzące do przełomu*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2005.
9. Watkins M., Passow S., *Analyzing Linked Systems of Negotiations*, "Negotiation Journal" 1996, October.
10. Wheeler M., *How to Handle Linked Negotiations*, "Harvard Business Review" 2005, January.