



Tom 25/2017, ss. 289–307
ISSN 1644-888X
e-ISSN 2449-7975
DOI: 10.19251/ne/2017.25(19)
www.ne.pwsplock.pl

Andrzej Kozina

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

STYLE PROWADZENIA NEGOCJACJI

THE STYLES OF NEGOTIATIONS

Streszczenie

Celem artykułu jest przedstawienie interpretacji i wybranych typologii stylów negocjacyjnych na podstawie analizy porównawczej literatury na temat negocjacji. Najpierw wyjaśniono samo pojęcie stylu negocjacyjnego, wskazując na jego relatywizm. Następnie zaproponowano koncepcję uporządkowania typologii rozważanych stylów, wyróżniając ich dwie zasadnicze grupy, tj. normatywne i deskryptywne, a w ich ramach jedno- i wielowymiarowe. W kolejnych częściach artykułu przedstawiono cztery przykładowe koncepcje typologii stylów negocjacyjnych, reprezentatywne dla wyróżnionych grup tych typologii.

Słowa kluczowe: negocjacje, styl negocjacyjny, typologia stylów negocjacyjnych

Summary

The objective of the paper is to present the idea and selected typologies of negotiating styles on the basis of the comparative analysis of the literature on negotiations. In the first part of the article there is a definition of the negotiation style notion in terms of its relativism. Then, there is an ordering proposal of the considered styles typology, by distinguishing the two substantial groups, i.e. normative and descriptive ones and within them one- and multidimensional ones. In the subsequent parts of the paper, there is a presentation of four exemplary typology concepts of negotiating styles, representative for the distinguished groups of the typologies.

Keywords: negotiations, negotiating style, typology of negotiating styles.

Wprowadzenie

Jednym z fundamentalnych zagadnień podejmowanych w ramach analizy procesów negocjacyjnych, formułowania założeń co do ich przebiegu oraz samej ich realizacji jest kwestia doboru narzędzi wykorzystywanych w tych procesach dla osiągnięcia założonych celów negocjacji. Najogólniejsze spośród tych narzędzi to style prowadzenia negocjacji (negocjacyjne), które powinny być adekwatne do specyfiki danych negocjacji i ich kontekstu, w przekroju takich ich cech i determinant, jak rodzaj negocjacji, charakter ich stron, rodzaje potrzeb, celów i interesów partnerów, subiektywne i obiektywne warunki (możliwości i ograniczenia) ich realizacji, siła przetargowa stron, ich kompetencje itp.

Celem artykułu jest zatem przedstawienie interpretacji i przykładowych typologii stylów negocjacyjnych. Na podstawie analizy porównawczej literatury przedmiotu. Najpierw wyjaśniono samo pojęcie stylu negocjacyjnego, wskazując na jego relatywizm. Następnie przedstawiono koncepcje uporządkowania typologii rozważanych narzędzi, wyróżniając ich dwie zasadnicze grupy, tj. normatywne i deskryptywne, a w ich ramach jedno- i wielowymiarowe. W kolejnych częściach artykułu przedstawiono cztery przykładowe koncepcje typologii stylów negocjacyjnych, reprezentatywne dla wyróżnionych grup tego rodzaju typologii.

Jeśli chodzi o definicję negocjacji, to w literaturze jest ona interpretowana jako: proces decyzyjny, metoda kierowania konfliktem i osiągnięcia porozumienia, wzajemna zależność stron oraz proces: komunikowania się, wymiany i tworzenia wartości [Rządca, 2003, s. 23-47; Lewicki i in., 2005, s. 17-33; Kozina, 2012, s. 21-24].

1. Pojęcie stylu prowadzenia negocjacji

W sposób zbliżony do strategii prowadzenia negocjacji i równie niejednoznacznie interpretuje się termin „styl (prowadzenia) negocjacji (negocjacyjny)”. Stanowi on ogólny sposób prowadzenia negocjacji, który może być rozumiany dwojako.

1. *Styl dominujący* - preferowany styl poznawczy. Odzwierciedla on nastawienie danej osoby do konfliktu i najczęściej wybierany przez nią sposób zachowania, determinowany jej potrzebami, zdolnościami i percepcją.

2. *Styl trzymany w zanadrzu* jest zamierzoną strategią, nabytą w drodze doświadczenia lub szkolenia i stosowaną wtedy, gdy styl dominujący okaże się mało skuteczny w rozwiązywaniu danej sytuacji konfliktowej [Błaut, 1995, s. 6].

Styl negocjacyjny determinuje wszelkiego rodzaju działania podejmowane w procesie negocjacji oraz dobór środków realizacji tych działań, a w szczególności:

- 1) określa założenia co do przebiegu negocjacji, wstępne stanowisko negocjacyjne (pozycję wyjściową) oraz oczekiwania i wymagania (żądania) w stosunku do partnera negocjacji,
- 2) wyznacza zakres przedmiotowy negocjacji, tj. problemy (kwestie) w nich rozważane oraz własne potrzeby, cele i interesy, a także sposób postrzegania tych, które formułuje i przedstawia druga strona,
- 3) warunkuje sposób percepcji i oceny zasadniczych kategorii celów w negocjacjach, tj. zbieżnych (zgodnych), rozbieżnych (niezgodnych) i odmiennych (różnych),
- 4) wpływa na ilość i jakość formułowanych wariantów rozwiązań problemów rozważanych w negocjacjach i kryteriów ich oceny w interaktywnym procesie podejmowania decyzji,
- 5) rozstrzyga jaką strategię przyjmuje się w negocjacjach, a zwłaszcza określa w jakim stopniu jest się zorientowanym na współdziałanie z partnerem, czy też jest się ukierunkowanym na rywalizowanie z nim,
- 6) implikuje stosowanie szczegółowych narzędzi negocjacji, tzn. zasad, taktyk, technik, chwytów itp., konkretyzujących przyjętą strategię,
- 7) determinuje rodzaje, formy i sposób prezentacji propozycji (ofert) składanych partnerowi, kontrpropozycji do jego ofert, argumentów i kontrargumentów, pytań i odpowiedzi, wyjaśnień oraz innych form wypowiedzi, formułowanych i wykorzystywanych w negocjacjach.

Należy podkreślić, iż styl prowadzenia negocjacji ma charakter relatywny. Zależy z jednej strony od specyfiki danej sytuacji, tj. rozważanego problemu, ustalonych celów, rodzaju i pozycji partnera itp., a z drugiej od indywidualnych cech danego negocjatora. „Stanowi odzwierciedlenie nas samych, naszej istoty. Jest on unikalny, tak indywidualny jak podpis, czy odcisk palca. Każdy z nas posiada swój własny styl negocjowania” [Warschow, 1990,

s. 11]. „Zależy on w znacznej mierze zależy od psychiki, osobowości, poglądów i nastawień do siebie i innych” [Albrecht i Albrecht, 1993, s. 54].

W związku z powyższym zaleca się „elastyczność w stosowaniu indywidualnego stylu negocjacyjnego, gdyż jest on tylko jednym z elementów w grze negocjacyjnej. Doświadczony negocjator wie, jak dostosować styl do określonej sytuacji lub do dostępnych w danej chwili środków, relacji ze swoimi mocodawcami, etapu, na jakim znajdują się negocjacje, osobowości przeciwników itp.” [Mastenbroek, 1996, s. 122]. „Nie ma idealnego stylu negocjacyjnego, a każda sytuacja wymaga innej metody osiągnięcia celu. Ponadto każdy oponent w czasie negocjacji będzie prezentował swój własny styl, a my jako strona przeciwna będziemy zmuszeni go rozpoznać i dostosować się do niego w inteligentny sposób” [Schoonmaker, 1989, s. 179].

2. Typologie stylów prowadzenia negocjacji

W literaturze proponuje się wiele różnorodnych koncepcji wyodrębniania rodzajów stylów prowadzenia negocjacji. Zakładamy, iż dają się one zaliczyć do dwóch nierozłącznych grup (ze względu na obiektywną względność wszelkich schematów klasyfikacyjnych w rozważanym obszarze).

1. Normatywne – w ich ramach zwykle wskazuje się jeden najlepszy, modelowy, wzorcowy itp. styl negocjacyjny, zalecany do stosowania jako potencjalnie zapewniający efektywny przebieg negocjacji oraz stwarzający możliwość uzyskania jak najlepszych ich rezultatów.
2. Deskryptywne – charakteryzujące osobiste, indywidualne cechy i zachowania ludzi, ich silne i słabe strony, zalety i wady itp. jako najistotniejsze uwarunkowania sposobu prowadzenia negocjacji. Opisuje się raczej pewne typy osobowości negocjacyjnych, a nie style negocjacyjne w ścisłym znaczeniu. W tym przypadku nie da się oczywiście wskazać jakiegoś wzorcowego stylu, ale za to sugerowane zasady prowadzenia negocjacji z osobami reprezentującymi poszczególne style są bardziej wiarygodne i skuteczne niż w przypadku koncepcji z pierwszej grupy.

Ponadto w ramach każdej z tych dwóch grup spotyka się typologie zarówno jednowymiarowe, tj. oparte na jednym kryterium typologicznym (często niesprecyzowanym jednoznacznie), jak i wielowymiarowe (zwykle dwuwymiarowe) - oparte na założeniu, iż specyfika i złożoność negocjacji (ich zakresu, celów, uwarunkowań itp.) wymaga uwzględnienia szeregu istotnych cech, opisujących tę złożoność.

Uwzględniając powyższe założenia, dokonano uporządkowania rozważanych koncepcji typologii stylów negocjacyjnych w cztery grupy. Przedstawiono je w tabeli 1, wybierając przykładowe koncepcje typologiczne spośród proponowanych w literaturze przedmiotu do scharakteryzowania w dalszych częściach artykułu.

Tabela 1. Typologie stylów prowadzenia negocjacji

Grupy koncepcji	Podgrupy koncepcji	Autorzy	Wyróżnione style
1. Normatywne	Jednowymiarowe	[Fisher, Ury i Patton, 2000, s. 41 i następne]	Kooperacyjny (miękki), rywalizacyjny (twardy) oraz rzeczowy (racjonalny)
		[Warszawa, 1980, s. 11-82]	Wojownicy dżungli, dyktatorzy, sylwetki, tatuśowie i mamusie, spokojni, wygrana-wygrana.
	Wielowymiarowe	[Albrecht i Albrecht, 1993, s. 61-74]	Buldog, lis, jeleń („zwierzęce”), budowniczy umów (nie „zwierzęcy”). Wymiary: uległość, otwartość.
		[Mastenbroek, 1996, s. 118 i dalsze]	Wyjściowe: walka, unikanie, współpraca, poszukiwanie. Kombinowane: analityczno-agresywny, elastyczno-agresywny, etyczny, jowialny. Wymiary (osie): współpraca - walka, elastyczność - unikanie.
		[Sparks, 1993, s. 109-113]	Ograniczający, nieuchwytny, przyjazny, konfrontacyjny. Wymiary: dominacja, poważanie, lekceważenie, zaufanie.
		[Perrotin i Heusschen, 1994, s. 83-92]	Sprawnego nabywcy: metodyczny, otwarty, zdecydowany, atakujący, pojednawczy. Sprzedawcy: (sprawny/niesprawny): zorganizowany\biurokrata, pomocny\pobłażliwy, zaradny\manipulator, rozważny\nierealistyczny, zaangażowany\władczy Wymiary: zaangażowanie, współdziałanie.
2. Deskryptywne	Jednowymiarowe	[Casse i Deol, 1985]	Oparty na faktach, intuicyjny, normatywny, analityczny.
		[Christopher, 1998, s. 9-16]	Innowator, komunikatywny, proceduralny, energiczny.
	Wielowymiarowe	[Schoonmaker, 1989, s. 179-209]	Czyste: dominujący, zależny, bezstronny. Kombinowane: dominująco-zależny, dominująco-bezstronny, zależno-bezstronny, zrównoważony.
		[Dawson, 1999, s. 263-286]	Typ osobowości (na podstawie poziomu asertywności i poziomu emocjonalnego) przeobrażający się w typ negocjatora: pragmatyk → bokser, ekstrawertyk → entuzjasta oraz wrażliwiec → rozjemca, analityk → szef

Źródło: opracowanie własne na podstawie cytowanej literatury przedmiotu.

3. Klasyczna typologia stylów negocjacyjnych

Jej autorzy stworzyli najbardziej znaną na świecie typologię stylów negocjowania [Fisher, Ury i Patton, 2000, s. 41 i dalsze]. Zaproponowali zwłaszcza styl racjonalny (rzeczowy), nazywając go negocjacjami opierającymi się na zasadach (wokół meritum). Powstał on jako alternatywa dla stylów: twardego (rywalizacyjnego) i miękkiego (kooperacyjnego). Style te scharakteryzowano w tabeli 2.

Tabela 2. Trzy podstawowe style negocjowania

Styl kooperacyjny (miękki)	Styl rywalizacyjny (twardy)	Styl rzeczowy (racjonalny)
Uczestnicy są przyjaciółmi	Uczestnicy są przeciwnikami	Uczestnicy rozwiązują wspólne problemy
Celem jest porozumienie	Celem jest zwycięstwo	Celem jest rozsądny wynik uzyskany sprawnie i w dobrej atmosferze
Ustępuj dla podtrzymania kontaktów	Żądaj ustępstw jako warunku podtrzymywania kontaktów	Oddzielaj ludzi od problemów
Traktuj delikatnie ludzi i problemy	Bądź twardy wobec ludzi i problemów	Bądź delikatny wobec ludzi i twardy wobec problemów
Ufaj innym	Nie ufaj innym	Postępuj niezależnie od zaufania
Łatwo zmieniaj stanowisko	Twardo trzymaj się swego stanowiska	Koncentruj się na zadaniu, a nie na stanowiskach
Składaj oferty	Stosuj groźby	Badaj stan interesów (stopień rozwiązania problemów)
Ujawniaj swoją ostateczną granicę akceptacji	Ukrywaj swoją ostateczną granicę akceptacji	Unikaj formułowania ostatecznej granicy akceptacji
Zgadź się na jednostronne ustępstwa dla dobra porozumienia	Żądaj jednostronnych ustępstw jako warunku podjęcia rozmów	Stwarzaj możliwości korzystne dla obu stron
Szukaj jednego rozwiązania: aprobowanego przez drugą stronę	Szukaj jednego rozwiązania: korzystnego tylko dla ciebie	Szukaj wielu możliwości - najlepszą wybierzesz później
Nalegaj na zawarcie porozumienia	Nalegaj na przyjęcie twojego stanowiska	Nalegaj na przyjęcie obiektywnych kryteriów
Staraj się uniknąć zbyt daleko idących propozycji	Staraj się o osiągnięcie twych daleko idących celów	Staraj się osiągnąć rezultaty oparte na kryteriach niezależnych od subiektywnych życzeń
Poddawaj się presji	Staraj się wywierać presję	Przekonuj i bądź otwarty na przekonywanie, ulegaj zasadnym argumentom, a nie presji.

Źródło: Fisher, Ury, Patton [2000, s. 41 i następne].

Omawiana koncepcja stanowi swego rodzaju „kanon negocjacyjny”. Warto podkreślić, że styl rzeczowy opiera się na czterech „złoty” regułach negocjowania: oddzielaniu ludzi od problemu, koncentrowaniu się na interesach, a nie stanowiskach, tworzeniu wielu różnych możliwości rozwiązań problemów oraz domaganiu się, aby wynik rozmów oparty był na obiektywnych kryteriach. Określają one prosty i uniwersalny sposób negocjowania. Oparty jest on na założeniu, iż ugoda między partnerami, jako efekt procesu negocjacji gwarantuje im osiągnięcie wzajemnych korzyści, a sposób negocjowania jest zorientowany na osiągnięcie jak najlepszego merytorycznie i realnie rozwiązania problemu.

4. Koncepcja zwierzęcych stylów negocjacyjnych

Celem opracowania i wyjaśnienia omawianej koncepcji, jej autorzy [Albrecht i Albrecht, 1993, s. 54 i następne] stworzyli specjalną siatkę dla wyróżnienia i opisanie stylów negocjacyjnych, która oparta została o dwa istotne wymiary negocjacji.

1. *Otwartość* - skłonność do swobodnego komunikowania się, bez tajemnic. Chęć dzielenia się relatywnie prywatnymi informacjami, które mogą być istotne dla partnera negocjacji.
2. *Uległość* – tendencja do poddawania się wpływowi stwierdzeń, ofert i sugestii partnera.

Następnie poprzez wyróżnienie dwóch stopni natężenia obu wymiarów, tj. niskiego i wysokiego oraz uwzględnienie ich czterech możliwych kombinacji, cytowani autorzy wyodrębnili cztery zróżnicowane style prowadzenia negocjacji (rys. 1).

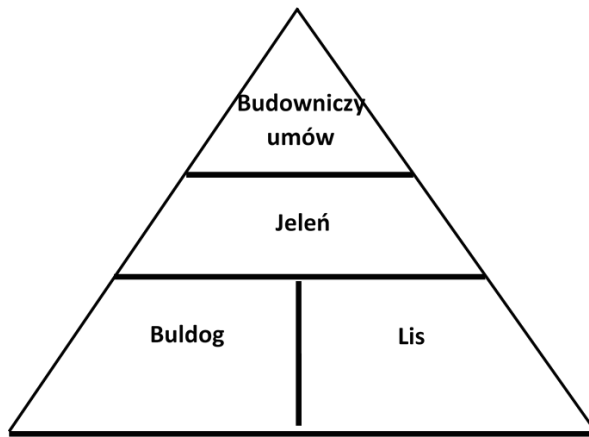
Przystosowawczy	Jeleń	Budowniczy umów
ULEGŁOŚĆ	Lis	Buldog
Dominujący		
	Tajemniczy	Otwarty
	OTWARTOŚĆ	

Rysunek 1. Siatka „zwierzęcych” stylów negocjacyjnych

Źródło: Albrecht i Albrecht [1993, s. 62].

Omawiane style tworzą specyficzną piramidę hierarchiczną, odzwierciedlająca ich znaczenie i efektywność (rys. 2). Usytuowanie stylów w tej piramidzie nie jest więc przypadkowe. Style *buldoga* i *lisa* znajdują się na samym jej dole jako najbardziej nieefektywne, gdyż nie doceniają wagi współpracy. Styl *jelenia* ma swe miejsce w środku piramidy, ponieważ jest w mniejszym stopniu oparty na walce, a bardziej na komforcie. Wreszcie, styl *budowniczego umów* jako wykraczający poza konflikt i walkę, czyli jedyny nienawiązujący do cech zwierząt, znalazł się na najwyższym poziomie piramidy, łącząc w sobie pozytywne cechy wszystkich pozostałych stylów negocjacyjnych.

Cytowani autorzy uważają, że prawdopodobnie w negocjacjach przeważająca część dorosłej populacji charakteryzuje się stylem jelenia. Większość z nas ma w sobie przynajmniej jakąś cząstkę tego stylu, nawet gdy czujemy się bezpiecznie, przyjmując któryś z pozostałych stylów.



Rysunek 2. Hierarchia „zwierzęcych” stylów negocjacyjnych

Źródło: [Albrecht i Albrecht, 1993, s. 64].

Nie znajdujemy przyjemności w twardych negocjacjach i nawet sama myśl o rozgrywaniu bitwy, np. z napierającym na nas dealerem samochodów, natrętym agentem nieruchomości, czy agresywnym szefem pozbawia większość z nas poczucia bezpieczeństwa. Wielu reprezentantów stylu jelenia postępuje wbrew sobie, gdyż śpieszy się tak bardzo z podpisaniem umowy i zakończeniem rozmów, że ustępuje za dużo przy stole negocjacyjnym. Pojawia się także pytanie: dlaczego tak się dzieje, iż pomimo, że większość ludzi reprezentuje styl jelenia, spotykamy tak wiele lisów i buldogów podczas negocjacji?. Odpowiedź jest prosta: jelenie przyjmują te dwa style jako przeciwwagę w sytuacji braku bezpieczeństwa lub zagrożenia. Pełną charakterystykę omawianych stylów zawiera tabela 3.

Tabela 3. Charakterystyka „zwierzęcych” stylów negocjacyjnych

Styl	Opis stylu	Zalecany sposób negocjowania
B U L D O G	<ul style="list-style-type: none"> nieustanne dążenie do dominacji, już od samego początku negocjacji, przyjęcie zdecydowanego, twardego stanowiska i jego stanowcza obrona, agresywność i apodyktyczność, traktowanie negocjacji jako walki siły woli, otwarte i dokładne przedstawianie wymagań oraz oczekiwanie w zamian tego samego, 	<ul style="list-style-type: none"> nie traktowanie negocjacji w sposób osobisty i emocjonalny, postrzeganie negocjacji z szerszej i właściwej perspektywy, tj. porozumienia korzystnego dla obu stron, kwestionowanie podstaw stanowiska negocjacyjnego oraz zadawanie pytań zmierzających do wyjaśnienia przyczyn wygórowanych żądań, ignorowanie takich żądań, odwoływanie się do najważniejszych wartości,

	<ul style="list-style-type: none"> • traktowanie wygranej za ważniejszą od zrobienia interesu, oparte na egoistycznym dążeniu do bycia najlepszym, • stawianie wysokich żądań, stosowanie gróźb, ultimatum, czy wymuszania jako metody podążania naprzód, przy braku własnych ustępstw, • okazywanie braku komfortu dla oponenta, pompatyczne podejście, zrażające do siebie innych ludzi, co może uniemożliwić osiągnięcie umowy końcowej. 	<ul style="list-style-type: none"> • nie tolerowanie agresywnego zachowania – natychmiastowe zwrócenie uwagi na jego niestosowność w formie stonowanej irytacji, • domaganie się zaniechania ataków personalnych i negatywnych emocji oraz dążenia do porozumienia jako właściwej metody robienia interesów.
L I S	<ul style="list-style-type: none"> • skrytość i ukrywanie istotnych informacji, • dążenie do jak najlepszej wygranej tylko dla siebie, podobnie jak w przypadku buldoga, ale w sposób o wiele bardziej zawiły, • traktowanie negocjacji nie jako walki siły woli, lecz siły inteligencji, • dążenie do celu w sposób pokrętny i niejasny, często trudny do rozpoznania, • stosowanie taktyki walki, uciekanie się do trików; często po prostu manipulowanie i oszukiwanie, aby osiągnąć zwycięstwo, • tworzenie atmosfery braku wzajemnego zaufania. 	<ul style="list-style-type: none"> • nie traktowanie negocjacji w sposób osobisty i emocjonalny, • postrzeganie negocjacji z szerszej i właściwej perspektywy, tj. porozumienia korzystnego dla obu stron, • najważniejszym narzędziem jest informacja, w zakresie niezbędnym dla zneutralizowania nieuczciwych chwytów (bazujących na niepełnej informacji) - zadawanie pytań, aby ją uzyskać, • dążenie do pełnego wyjaśnienia rozważanych kwestii, stanowiska partnera i kontekstu negocjacji, zwłaszcza interesów, potrzeb, wartości, opcji i racjonalnych argumentów dla wzajemnej wymiany ustępstw, • poszukiwanie ukrytych celów i założeń partnera, • dążenie do przyjęcia przez oponenta bardziej konstruktywnego stanowiska i zaangażowania go w poszukiwanie rozwiązań korzystnych dla obu negocjujących stron.
J E L E Ń	<ul style="list-style-type: none"> • pasywność, brak asertywności, skromność, tajemniczość, • nie dzielenie się z oponentem informacjami na temat swoich zamierzeń, • dostosowanie się do sytuacji partnera, zezwalanie mu na przejęcie kontroli i podejmowanie kluczowych decyzji, przedkładając jego propozycje nad własne, • prowadzenie negocjacji tak, aby nie zrazić do siebie innych, • dążenie do uniknięcia konfliktu i konfrontacji, często za wszelką cenę, co może prowadzić do 	<ul style="list-style-type: none"> • dążenie do zapewnienia partnerowi poczucia komfortu i bezpieczeństwa celem ułatwienia wspólnego dochodzenia do ugody, • przedstawienie zasad prowadzenia „negocjacji o wartości dodanej” i wyjaśnienie ewentualnych wątpliwości, czy niepokojów, gdy partner pragnie większej pewności, • wyważone, bezpośrednie i jednoznaczne przedstawianie mu swoich potrzeb i punktu widzenia na jego sytuację, • otwartość i dostosowanie się do jego potrzeb z prośbą o odwzajemnienie się tym samym,

	<p>nieefektywnych układów, narzucających przez osoby bardziej stanowcze,</p> <ul style="list-style-type: none"> unikanie negocjacji, ukrywanie się za agentami (reprezentantami). 	<ul style="list-style-type: none"> ciągle zapewnianie go o naszym dążeniu do korzystnego porozumienia, a nie do wygranej, staranne kontrolowanie sformułowań dla uniknięcia agresywnego języka konfrontacji, presji, czy walki.
<p>B U D O W N I C Z Y U M Ó W</p>	<ul style="list-style-type: none"> wysoki poziom kompetencji oraz poszanowania siebie i partnera, umiejętność obiektywnej oceny wartości negocjowanych kwestii, koncentrowanie się na wartościach, które można osiągnąć samemu i jednocześnie dostarczyć partnerowi w negocjacjach, przedstawianie oponentowi swoich potrzeb i dążenie do ich zaspokojenia (asertywność), rozumiejąc także jego potrzeby (empatia), poszukiwanie rozwiązań najbardziej korzystnych dla obu stron, preferowanie negocjacji typu „wszyscy - wygrana”, efektywne słuchanie i współpraca z partnerem w rozwiązywaniu sporów, koncentrowanie się na układach wysokiej jakości i oferowanie partnerowi wielu możliwości rozwiązań do rozważenia, negocjowanie w sposób otwarty, uczciwy, miły i uprzejmy oraz przemyślany, systematyczny, prosty i bezpośredni oraz stanowczy i twardy w dążeniu do zamierzonych efektów, traktowanie dobrej atmosfery i komfortu w negocjacjach jako podstawy do rozwoju zaufania i otwartości w stosunku do partnera, silna motywacja do podpisania umowy końcowej, możliwej do akceptacji dla obu stron, oparta o założenie, że zrobimy się korzystny interes, gdy partnerowi także da się go zrobić, w razie potrzeby umiejętność zawierania długoterminowych układów, dających szansę na przyszłe negocjacje w pozytywnym klimacie. 	<ul style="list-style-type: none"> ponieważ stosowanie tego stylu jest korzystne dla obu stron, stanowi on zarazem niejako naturalną „formę samoobrony” w negocjacjach, zestknięcie się ze sobą negocjatorów reprezentujących ten styl pozwala na uzyskanie znacznych oszczędności czasu, przeznaczonego zarówno na rozważanie istotnych kwestii merytorycznych, jak i emocjonalne aspekty procesu negocjacji, nie oznacza to, że negocjator tego typu jest perfekcyjny, ale świadczy o tym, że rozpoczyna negocjacje lepiej przygotowany do poszukiwania obustronnie korzystnych rozwiązań, w większym stopniu niż reprezentanci pozostałych stylów potrafi znaleźć równowagę pomiędzy asertywnością i uczciwością przy stole negocjacyjnym.

Źródło: Albrecht i Albrecht [1993, s. 54 i następnne].

5. Style negocjacyjne wyodrębnione ze względu na cechy charakteru

P. Casse i S. Deol [1985, s. 64-68] wyodrębnili cztery style prowadzenia negocjacji, które zostały scharakteryzowane w tabeli 4. Każdy z nich ma swoje zalety i wady, zatem nie da się wskazać jakiegoś jednego, zalecanego, czy wzorcowego sposobu prowadzenia negocjacji, jak to ma miejsce w przypadku normatywnych typologii stylów negocjacyjnych. Pomimo tego faktu, można jednak zaryzykować stwierdzenie, iż dwa pierwsze style są bardziej efektywne niż dwa kolejne, gdyż stwarzają większe szanse na znalezienie skutecznych rozwiązań negocjowanych problemów, czy to bazując bardziej na logice i doświadczeniu (w przypadku negocjatora opartego na faktach), czy też preferując kreatywność i innowacyjność (przy stylu intuicyjnym). Oba rozważane style świetnie się uzupełniają, ideałem byłoby ich połączenie, ale w przypadku jednej osoby jest to mało realne, czy wyjątkowo rzadkie. Stanowią one bowiem przeciwieństwa. Dwa kolejne style należy uznać za mniej efektywne, gdyż przy stylu normatywnym ma miejsce nadmierne eksponowanie własnych wartości i zasad w relacji z partnerem. Przy analitycznym występuje zbyt detaliczna i wyczerpująca analiza problemów. W efekcie oba style rokują znacznie mniejsze szanse na dojście do porozumienia w negocjacjach niż dwa poprzednie.

Z drugiej jednak strony w określonych sytuacjach każdy z omawianych stylów może się okazać efektywny, biorąc pod uwagę ich niewątpliwe zalety, które w sprzyjających warunkach mogą przeważać nad ich wadami. Powyższą charakterystykę należy bowiem uzupełnić opisem sposobów wykorzystania przedstawionej typologii w praktyce negocjacyjnej. Aby to uczynić, należy wziąć pod uwagę dwie istotne kwestie, warunkujące przydatność omawianych stylów, tzn. zasady prowadzenia negocjacji z osobami reprezentującymi poszczególne style i warunki ich użyteczności, tj. opisy sytuacji, w których są one przydatne jako narzędzia negocjacji (tabela 5).

6. Style negocjacyjne zależne od sposobu zachowania się

Autor tej koncepcji [Schoonmaker, 1989, s. 187-196] wyszedł z założenia, że nasze zachowanie wobec drugiej strony negocjacji może odnosić się: *przeciwko niej, ku niej lub z dala od niej*. Na tej podstawie wyodrębnił trzy typy

zachowań ludzkich w procesie negocjacji, a co za tym idzie trzy rodzaje tzw. czystych stylów negocjacyjnych.

1. Dominujący – charakterystyczny dla ludzi, którzy odnoszą się zawsze przeciwko drugiej stronie negocjacji oraz są agresywni, używając siły wobec oponenta.

Tabela 4. Charakterystyka stylów negocjowania ze względu na cechy charakteru

Charakterystyka	Zalety	Wady
Styl oparty na faktach		
<p>Nadrzędna dewiza: „fakty same mówią za siebie”.</p> <ul style="list-style-type: none"> – definiowanie, określanie, klasyfikowanie i wyjaśnianie rzeczywistości, – ciągłe poszukiwanie dowodów, – dokumentowanie stwierdzeń. – odnoszenie faktów do własnych przeżyć czy doświadczeń, – przypominanie innym ich tez. 	<ul style="list-style-type: none"> – ujawnianie faktów w sposób naturalny, – pamiętanie większości szczegółów omawianego problemu, – dzielenie się tą wiedzą z innymi, – trzymanie się tego, co zostało powiedziane, – sprawność i efektywność oraz rzetelność i dokładność. 	<ul style="list-style-type: none"> – spóźniona reakcja, – preferowanie rutyny, – automatyzm działania, – nieszczególność twórczość, – możliwe postrzeganie jako osoby pozbawionej uczuć, – logika nie zawsze jest najlepszym środkiem do porozumienia.
Styl intuicyjny		
<p>Nadrzędna dewiza: „Wyobraźnia (fantazja) może rozwiązać każdy problem”.</p> <ul style="list-style-type: none"> – wysoki poziom inteligencji, – posługiwanie się dedukcją, – koncentracja na istotnych i zasadniczych kwestiach, – ciągłe generowanie nowych pomysłów, idei, czy koncepcji, – syntetyzowanie faktów. 	<ul style="list-style-type: none"> – zaangażowanie, inicjatywa, entuzjazm i ciepło wypowiedzi, – koncentrowanie się na pełnym formacie problemu, – odnoszenie sytuacji w przyszłość, – twórczość i wyobraźnia przy jej analizowaniu, – precyzyjne określanie głównych elementów negocjacji, – łatwość zmiany tematu. 	<ul style="list-style-type: none"> – niekiedy niezbyt właściwe ujmowanie faktów i odrywanie się od realiów, „bujanie w obłokach”, – łatwe zniechęcanie się lub znudzenie, – popełnianie prostych błędów w obliczeniach, gubienie wątków itp., – brak akceptacji innych.
Styl normatywny (oparty na normach)		
<p>Nadrzędna dewiza: „Negocjacje są prowadzeniem transakcji”.</p> <ul style="list-style-type: none"> – dychotomiczna percepcja i ocena rzeczywistości: coś się lubi albo nie, jest prawidłowe (właściwe) albo nie, dobre lub złe itp., 	<ul style="list-style-type: none"> – pryncypialność i konsekwencja w przestrzeganiu ustalonych zasad, – zwracanie uwagi na proces komunikacji i na interakcje wewnątrz grupy, – traktowanie emocji i uczuć jako zgodnych z grą fair play, 	<ul style="list-style-type: none"> – własna hierarchia wartości jest bazą w ocenie faktów, – tendencja do narzucania tych wartości innym, – stawianie wymagań i żądań, – stosowanie gróźb i okazywanie siły,

<ul style="list-style-type: none"> – koncentracja na ludziach, ich reakcjach i osądach, – okazywanie aprobaty (zgody) i dezaprobaty (braku zgody), 	<ul style="list-style-type: none"> – oferowanie nagród i stosowanie zachęt, – szukanie kompromisu. 	<ul style="list-style-type: none"> – wykorzystywanie własnej pozycji i władzy, – nadmierny radykalizm.
Styl analityczny		
<p>Nadrzędna dewiza: „Logika prowadzi do właściwych wniosków”</p> <ul style="list-style-type: none"> – dociekanie przyczyn, skutków i wysuwanie wniosków, by w oparciu o nie analizować każdą sytuację, – tworzenie niekończących się ciągów zdaniowych, poprzez stosowanie zwrotów: ponieważ, wtedy, dlatego, że zgodnie z..., – porządkowanie poszczególnych elementów sytuacji i stosowanie obliczeń. 	<ul style="list-style-type: none"> – wszechstronne, precyzyjne i logiczne wyjaśnianie zjawisk, – dokonywanie podziału i określanie zbieżności między poszczególnymi elementami, – dokładne rozważanie wszystkich „za” i „przeciw”, – popieranie wnioskami stanowiska swojego i innych, – dokładność, rzetelność i wiarygodność w analizie sytuacji i działaniu – skuteczne przełamywanie oporu drugiej strony. 	<ul style="list-style-type: none"> – nadmierna dociekliwość i drobiazgowość – szukanie „diabłów na główce od szpilki” przez lupę – trudność i/lub nieumiejętność wyciągania wniosków i syntezy faktów, – zbyt duża koncentracja na mniej istotnych szczegółach, – uciążliwość dla innych, prowokowanie irytacji, znudzenia itp.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Casse i Deol [1985, s. 64-65].

Tabela 5. Zastosowanie stylów negocjowania ze względu na cechy charakteru

Styl	Zasady prowadzenia negocjacji	Warunki użyteczności
Oparty na faktach	<ul style="list-style-type: none"> – precyzyjnie przedstawiać propozycje, – robić dygresje dotyczące ubiegłych, wspólnych doświadczeń - co było wypróbowane, co działało, – dowodzić tez, które się prezentuje, w oparciu o fakty budować zasady postępowania, – szczegółowo znać swoje akta, – dokumentować wszystkie swoje posunięcia. 	<ul style="list-style-type: none"> – rutynowa, standardowa, dobrze ustrukturalizowana sytuacja negocjacyjna, – znaczna ilość dostępnych danych, – potrzeba posiadania przez strony wiedzy dotyczącej konkretnych, specyficznych zagadnień, – działania zgodne z obowiązującymi procedurami i standardami.
Intuitywny	<ul style="list-style-type: none"> – koncentrować się na całości zagadnienia, – odnosić wszystkie swoje działania w przyszłość, – podkreślać wyobraźnię i kreatywność partnera, – szybko reagować, przeskakując z jednego tematu na drugi. 	<ul style="list-style-type: none"> – nowy, nieznan, szczególnie złożony i/lub obiektywnie trudny problem, brak precedensów co do jego rozwiązania, – potrzeba stworzenia znacznej liczby możliwych alternatyw, przy czym nie wszystkie muszą być realne, – abstrakcyjny, trudno uchwytny problem do negocjacji, – potrzeba stworzenia wizjonerskich rozwiązań.

Normatywny	<ul style="list-style-type: none"> – już na początku trwania negocjacji ustalić rozsądne zasady, – okazywać zainteresowanie tym, co mówi druga strona, – spróbować określić wartości, którymi się ona kieruje i odpowiednio się do nich dostosować, – być gotowym na kompromis, – często odwoływać się do uczuć partnera. 	<ul style="list-style-type: none"> – przynajmniej częściowa zgodność norm i wartości w danym obszarze, – potrzeba stworzenia wrażenia empatycznej i w dobrej atmosferze prowadzonej rozmowy, – pretendowanie do bycia poprawnym, zasadniczym, właściwym itp., – obrona zagrożonych bezcennych wartości za wszelką cenę, – kompromis pożądaný przez wszystkie strony jako najlepsze albo jedyne możliwe rozwiązanie.
Analityczny	<ul style="list-style-type: none"> – logicznie argumentować własne posunięcia, – szukać przyczyn i skutków, – uważnie analizować zależność między elementami problemu, – okazywać cierpliwość, – analizować różne alternatywy, uwzględniając wszystkie „za” i „przeciw”. 	<ul style="list-style-type: none"> – wysoce złożony, skomplikowany, wielowymiarowy problem do rozwiązania, – potrzeba łączenia wielu różnorodnych danych, które pozornie wydają się być rozproszone, – sytuacja, w której poszukiwanie przyczyn i/lub skutków może warunkować dojście do porozumienia. – duży zapas czasu na negocjacje.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Casse i Deol [1985, s. 67-68].

2. Zależny – osoby reprezentujące ten styl odnoszą się z ciepłem i serdecznością do partnera negocjacji, prowadząc je w sposób przyjacielski i ufny, a nawet serdeczny.
3. Bezstronny – właściwy dla negocjatorów dążących do utrzymywania się z dala od swojego oponenta, prowadząc negocjacje w sposób ostrożny, spokojny i obojętny.

Trzy wyróżnione wyżej style prowadzenie negocjacji scharakteryzowano w tabeli 6, wskazując przy tym zalecane sposoby postępowania z negocjatorami, którzy je reprezentują.

Tabela 6. Czyste style negocjacyjne ze względu na sposób zachowania się

Styl	Cechy charakterystyczne	Sposób traktowania negocjacji	Zalecane działania
D O M I N U J Ą C Y	Używany najczęściej przez ludzi pragnących sławy, władzy, czy kontroli nad innymi. Kierują się dewizą: „wygrana nie jest rzeczą najważniejszą, jest wszystkim”. Cechami ich osobowości są ambicja, agresywność, moc, apodyktyczność oraz często niedostatki intelektualne. Obawiają się przegranej, własnej słabości i zależności od innych. Nie potrafią poprosić o pomoc lub przyznać się do własnego błędu.	Bardzo chętnie biorą udział w negocjacjach, traktując je jako grę lub wyzwanie. Największą ich siłą jest zadowolenie z uczestnictwa w negocjacjach, gdy inni ich unikają. Zawsze mają przewagę, gdy o sukcesie decyduje siła. Używają agresji lub złości jako narzędzia do wygrywania w konfliktach, które prowokują, gdyż w nich czują się najmocniejsi. Ich słabościami są ich mocne punkty (potrzebne w niektórych negocjacjach), np. nie umieją nawiązywać długoterminowej współpracy, zrażają ludzi do siebie, nie potrafią rozwiązywać problemów w grupie lub zaufać innej osobie.	Można ich pokonać przez udowodnienie własnej siły, kompetencji, lecz bez prób ich zmiany. Należy również okazywać im szacunek, a w zamian żądać respektu dla siebie.
Z A L E Ż N Y	Stosowany przez ludzi pragnących od innych miłości, akceptacji, zrozumienia i aprobaty. Są ciepli, ufni, przyjacielscy, kooperatywni i czują się szczęśliwi, będąc częścią grupy. Dzięki swoim cechom wrodzonym są dobrymi słuchaczami, otwartymi na uczucia i potrzeby innych. Boją się samotności, braku akceptacji, konfliktów itp.	Nie lubią negocjacji, a zwłaszcza ich wymiaru konkurencyjności (współzawodnictwa). Ich mocne strony w czasie negocjacji pozostają w opozycji do silnych cech negocjatorów dominujących. Ich istotną słabością jest ciągle uciekania przed konfliktem, który w negocjacjach jest nieodzowny, gdyż bez niego nie byłoby o czym pertraktować. W trudnej sytuacji podczas rozmów stawia ich również ich naiwność.	Skupienie uwagi na potrzebie wzajemnych, dobrych stosunków, ufność, unikanie sytuacji stresowych, <i>gra fair play</i> itp.
B E Z S T R O N N Y	Prezentowany przez ludzi bardziej ufającym faktom, cyfrom lub swoim pomysłom niż innym. Nie potrafią zrozumieć emocji, starają się ich unikać i ignorować je u innych. Cechują się nieśmiałością, staniem z boku, brakiem komunikatywności oraz przesadnie uporządkowanym działaniem. Dążą do niezależności, lecz nie pragną dominacji nad innymi. Nie tolerują samokontroli, a własny autorytet skrywają przed innymi. Obawiają się zależności, zażyłości i nieprzewidywalności.	Generalnie nie lubią negocjacji, gdyż cechują się brakiem logiczności, specyficznymi dla nich zasadami, emocjami itd. Jednak gdy biorą w nich udział, dążą do rozwiązywania konfliktu w sposób logiczny, w oparciu o fakty i dane oraz racjonalną analizę, po prostu grają. Zamiast targowania się, które uważają za irracjonalne, szukają najlepszych rozwiązań, czy wartości dla osiągnięcia umowy końcowej. Prawdopodobnie prędzej zawarliby umowę z komputerem niż z człowiekiem. Ich siłą jest wyrachowanie i analityczne myślenie, nawet gdy inni kierują się emocjami lub działają irracjonalnie. Nie potrafią jednak wczuć się w klimat rozmów i dostrzec ich kluczowych elementów.	Należy działać tak jak oni: przedstawiać fakty i obliczenia oraz kierować się żelazną logiką.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Schoonmaker [1989, s. 187-196].

Następnie A.N. Schoonmaker wyodrębnił tzw. mieszane (kombinowane) rodzaje stylów prowadzenia negocjacji (tabela 7), wychodzą z założenia, iż możliwe jest występowanie trzech kombinacji opisanych wcześniej tzw. czystych stylów negocjacyjnych. Ponadto cytowany Autor zwrócił uwagę na możliwość i zarazem celowość stosowania tzw. stylu równowagi, przy którym dąży się do zachowania właściwych proporcji pomiędzy trzema opisanymi wyżej rodzajami zachowań, adekwatnie do konkretnej sytuacji negocjacyjnej. W niektórych przypadkach takie wyważenie pozytywnych elementów poszczególnych typów zachowań może przynieść powodzenie w negocjacjach.

Tabela 7. Mieszane style negocjacyjne ze względu na sposób zachowania się

Nazwa stylu	Charakterystyka stylu
Dominująco-zależny	Oparty o silne dążenie osoby do dominacji oraz bycia akceptowanym przez innych ludzi. Ludzie ci tryskają energią w pracy z innymi, lecz nie potrafią zbyt dobrze przygotować się do negocjacji i dostrzec ich przyszłych efektów.
Dominująco-bezstronny	Cechuje się dużą potrzebą władzy, popartą doskonałym planem i analizą wszelkich możliwych do ogarnięcia szczegółów. Nieodparcie dążą do wygranej, nawet gdy wybrana strategia jest nieskuteczna, lecz czynią to stojąc na uboczu, stając się „chłodnymi” i manipulując innymi.
Zależno-bezstronny	Niezwykle rzadki, gdyż trudno jest dążyć do nawiązania dobrych stosunków z innymi, jednocześnie przed nimi uciekając. Tacy ludzie pomagają sobie nawzajem w sposób cierpliwy i ciepły, używając jednocześnie swoich zdolności analitycznych do realizacji własnych działań. Daje to rezultaty, gdy negocjacje są prowadzone między dwoma działami tej samej organizacji, lub w gronie pokrewnych firm. Bezstronność pozwala rozwiązać problem, a zależność ułatwia nawiązanie długoterminowych stosunków.
Równowagi	Cechuje ludzi zrównoważonych, dając im szansę na negocjowanie w najlepszy możliwy sposób. Czasami użytecznym jest negocjowanie mając po swojej stronie osobę stosującą któryś ze stylów skrajnych, np. przeciw negocjatorowi dominującemu) lecz osoba stosująca styl równowagi jest w stanie pracować o wiele bardziej efektywnie i w znacznie szerszym spektrum przypadków. Krytyczne należy ocenić jedynie ich zdolność do miękkości działania, która często irytuje innych. Nie są oni motywowani przez chęć posiadania władzy, nadmierną sympatię wobec innych, czy bezstronność, lecz ich ogromna zdolność do metamorfozy i zmiany stylu może budzić wątpliwości. Jednego dnia mogą oni być przyjacielscy, drugiego kierować się chłodną analizą faktów, by trzeciego dnia stać się żądnymi władzy. Jednak czyż nie na tym polegają prawdziwe negocjacje?.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Schoonmaker [1989, s. 196-199].

Podsumowanie

Reasumując, należy zauważyć, że nie ma idealnego stylu negocjacyjnego, co wynika z ograniczoności i względności wszelkich ujęć modelowych dotyczących negocjacji, ze względu na obiektywne trudności ich „zaprogramowania”. Styl ich prowadzenia należy zatem dostosować do specyficznych cech konkretnych negocjacji (omówionych w tekście), a zwłaszcza charakterystyk ich stron, kwestii merytorycznych i relacji pomiędzy partnerami.

Biorąc pod uwagę scharakteryzowane w artykule koncepcje można zaryzykować stwierdzenie, że hipotetycznie najlepszym byłyby styl rzeczowy lub budowniczego umów z dodatkiem stylu równowagi (przynajmniej w niektórych sytuacjach) oraz pozytywnymi cechami stylów opartego na faktach i intuicyjnego, z domieszką silnych stron normatywnego i analitycznego (te cztery ostatnie mają bowiem zarówno zalety, jak i wady).

Literatura

- Albrecht Karl, Albrecht Steven. 1993. *Added Value Negotiating. The Breakthrough Method for Building Balanced Deals*. Homewood, Ill: Business One, Irwin.
- Błaut Robert. 1995. *Skuteczne negocjacje*. Warszawa: Centrum Informacji Menedżera.
- Casse Pierre, Deol Surinder. 1985. *Managing Intercultural Negotiations: Guidelines for Trainers and Negotiators*. Washington: International Society for Intercultural Education.
- Christopher Elizabeth M. 1998. *Umiejętność negocjowania w biznesie*. Warszawa: Wydawnictwo Zysk i S-ka,.
- Dawson Roger. 1999. *Sekrety udanych negocjacji*, Poznań: Wydawnictwo Zysk i S-ka.
- Fisher Roger., Ury William, Patton Bruce. 2000. *Dochodząc do TAK. Negocjowanie bez poddawania się*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Kozina Andrzej. 2012. *Planowanie negocjacji w przedsiębiorstwie*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Lewicki Roy J., Saunders David M., Barry Bruce, Minton John W. 2005. *Zasady negocjacji. Kompendium wiedzy dla trenerów i menedżerów*. Poznań: Dom Wydawniczy Rebis.
- Mastenbroek Willem. 1996. *Negocjowanie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Perrotin Roger, Heusschen Pierre. 1994. *Kupić z zyskiem. Negocjacje handlowe*, Warszawa: Poltext.

Rządca Robert. 2003. *Negocjacje w interesach*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.

Schoonmaker Alan N. 1989. *Negotiate to Win. Gaining the Psychological End*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Sparks David B. 1993. *The Dynamics of Effective Negotiation. A Win-win Approach to Getting What You Want*. Houston: Gulf Publishing Company.

Warschow Theresa A. 1990. *Winning by Negotiation*. New York: McGraw Hill Book Company.