

PAWEŁ MONIAK  
Urząd Lotnictwa Cywilnego  
Warszawa

## Negocjacje. Teoretyczne aspekty procesu

Każdy proces negocjacyjny posiada pewne wspólne z innymi procesami negocjacyjnymi cechy i etapy. W każdym z nich chodzi o rozwiązanie jakiegoś problemu, sporu bądź konfliktu. Każdy zmierza do osiągnięcia trwałego i satysfakcjonującego wszystkie strony porozumienia. Niniejszy tekst jest krótką analizą wspólnych cech procesów negocjacyjnych i próbą przekonania czytelnika, że w istocie każde negocjacje rządzą się podobnymi prawami. Jednocześnie tekst ten jest próbą pokazania, że negocjacje są zawsze bardziej pożądane i krótko mówiąc, lepsze, niż eskalacja konfliktu i narzucanie swojej woli innym. Negocjacje pozwalają osiągnąć obopólne satysfakcjonujące porozumienie, dające korzyści wszystkim stronom w nich uczestniczącym, pozwalają osiągnąć porozumienie trwałe i budujące relację między stronami, która może być dowolnie transformowana w trakcie innych negocjacji. Przytaczając słowa Benjamina Franklina: „wymiany nie miałyby miejsca, gdyby nie były korzystne dla wszystkich stron uczestniczących. Oczywiście lepiej jest uzyskać tak wiele z negocjacji, na ile pozwala pozycja wyjściowa. Najgorszym wynikiem jednak jest sytuacja, gdy na skutek chciwości, porozumienie nie zostaje zawarte, a wymiana, która mogłaby być korzystna dla stron uczestniczących, nie ma miejsca”<sup>1</sup>.

### Spór i konflikt

Konflikt jest kategorią uniwersalną, jest uniwersalną cechą relacji międzyludzkich. Jest jednocześnie siłą destrukcyjną i siłą napędową rozwoju ludzkości. Z konfliktem mamy do czynienia w domu, w kontaktach społecznych, ekonomicznych, politycznych czy w stosunkach międzynarodowych. Gdziekolwiek pojawiają się rozbieżności, różne punkty widzenia, gdziekolwiek dochodzi do wymiany poglądów, może pojawić się i najczęściej pojawia się konflikt. Konflikt może być trudny do przezwyciężenia lub może być mniej istotnym sporem, nie zawsze musi zostać rozwiązany, pozostając jednocześnie istotną cechą konstytuującą nasze relacje z innymi<sup>2</sup>. Jakkolwiek pojęcia konflikt i spór są w powszechnym stosowaniu traktowane zamiennie, to jednak pojęcie konfliktu niesie ze sobą większe napięcie. Dlatego też, w niniejszym tekście konflikt będzie oznaczał intensywny spór, niekiedy o charakterze międzynarodowym. Należy też wspomnieć o różnicy zdań czy poglądów, która nie musi oznaczać ani sporu, ani konfliktu, ale jednocześnie może nieść ze sobą potencjał powstania sporu lub konfliktu.

Konflikt lub spór czy choćby różnica zdań pojawiają się we wszystkich kontaktach międzyludzkich i są nie do uniknięcia. Są obecne od czasu wczesnego dzieciństwa, gdy nabieramy świadomości własnej odrębności od otaczających nas ludzi, do końca życia.

<sup>1</sup> Cyt. za: H. Raiffa, *The Art and Science of Negotiation*, Harvard 1982, s. 33.

<sup>2</sup> B. Williams, *Ethics and the Limits of Philosophy*, Londyn 1985, s. 133; cyt. za: A. Sen, *The Idea of Justice*, Londyn 2009, s. 14.

Spór może być trywialny i relatywnie prosty do rozwiązania, gdy dotyczy np. podziału zabawek między dziećmi w przedszkolu. Może być bardziej złożony, gdy np. dotyczy podziału wynagrodzenia między pracownikami w firmie lub przejęcia przez państwo gruntów pod budowę autostrady. Może być dalece skomplikowany, np. polityczne i gospodarcze konflikty międzynarodowe czy konflikty zbrojne. Spór czy konflikt są immanentnymi cechami funkcjonowania społeczeństwa. Funkcjonowanie demokracji jest wręcz oparte na sporze bądź konflikcie z jednej strony i konsensie z drugiej. Dana społeczność poprzez stanowienie reguł i ram własnego funkcjonowania, zwłaszcza reguł prawnych, ustala zasady rozwiązywania sporów i konfliktów. Odpowiada na pytanie: jak zaistniałe spory i konflikty mają być rozwiązywane?<sup>3</sup> Konflikt i spór są również immanentnymi cechami stosunków międzynarodowych zarówno w sferze gospodarczej, jak i społecznej czy politycznej.

Spór lub konflikt wyrasta z różnicy zdań. Tworzy się na bazie odmiennego postrzegania danej kwestii i dążenia do realizacji własnych zamierzeń. Jest obecny wszędzie, gdzie zachodzą rozbieżności, uniemożliwiające stronom jednoczesną realizację własnych dążeń lub potrzeb<sup>4</sup>. Jest obecny w sytuacji, gdy w tym samym czasie dwoje dzieci chciałoby się bawić tą samą zabawką. Jest obecny w sytuacji, gdy część pracowników uważa, że powinni być wynagradzani w taki sam sposób, jak inni pracownicy lub na takich samych czy podobnych zasadach. Konflikt lub spór są obecne także w sytuacji, gdy państwo wytacza trasę przyszłej autostrady przez posesje mieszkańców jakiejś miejscowości, co wymaga przesiedleń ludności, jak również w sytuacji, gdy producenci, np. samolotów, są nielegalnie subsydiowani przez władze jednego państwa, co tworzy przewagę konkurencyjną nad producentami samolotów z innego państwa. Wreszcie, konflikt lub spór mają miejsce wówczas, gdy wojska lub grupy zbrojne z terytorium jednego państwa pozostają w stanie gotowości bojowej lub otwarcie atakują i naruszają suwerenność innego państwa. Jakkolwiek nie każdy spór lub konflikt może zostać rozwiązany, z oczywistych względów istotne jest, aby podejmować działania w celu ich rozwiązywania i zapobiegania eskalacji, która prowadzi do patowych, hamujących ogólny rozwój sytuacji, a w skrajnych przypadkach może prowadzić do konfrontacji zbrojnej.

Konflikt, spór, niekiedy nawet różnica zdań, mogą być rozwiązywane w różny sposób. Stanowisko jednej ze stron może zostać narzucone drugiej stronie, może także dojść do otwartej konfrontacji siłowej, a w przypadku stosunków międzynarodowych może dojść do wojny, czyli konfliktu zbrojnego. Rozwiązanie tego ostatniego zależy ostatecznie od przewagi militarnej i zdolności prowadzenia wojny. Jedyne trwałe rozwiązanie wszelkich konfliktów i sporów może jednak zostać wypracowane wyłącznie w drodze negocjacji. Nawet w przypadku konfliktu zbrojnego ostatecznie dochodzi do rozmów, chociaż strona pokonana nie występuje już z takiej pozycji negocjacyjnej, jak mogłoby to mieć miejsce przed konfrontacją zbrojną. Negocjacje stanowią narzędzie trwałego redukcjonowania różnic pomiędzy stronami, stanowią narzędzie umożliwiające pokojowe i trwałe rozwiązywanie sporów i problemów. Negocjacje mogą być również narzędziem realizacji interesów, które niekoniecznie wiążą się ze sporem, a które mogą łączyć się z korzyściami dla stron negocjacji. W sytuacjach współpracy gospodarczej podmiotów rynkowych, negocjacje niekoniecznie muszą być sposobem rozwiązania sporu wynikającego z rywalizacji. Mogą być sposobem na prowadzenie zacieśnionej współpracy i wzmacnianie pozycji rynkowej podmiotów w nich uczestniczących, prowadząc do zawierania odpowiednich umów. Może tu zachodzić częściowa zgodność i częściowa niezgodność interesów, niekoniecznie związana z konfliktem. Generalnie rzecz ujmując, negocjacje zachodzą wówczas, gdy obie strony uznają istnienie wspólnego problemu, który może

<sup>3</sup> G. Sartori, *Teoria demokracji*, Warszawa 1998, s. 120–121.

<sup>4</sup> Por. I.W. Zartman, *Preventive Diplomacy: Setting the Stage, w: Preventive Negotiation. Avoiding Conflict Escalation*, Nowy Jork 2001, s. 3.

zostać rozwiązany. Celem negocjacji jest rozwiązanie tego problemu poprzez transformację relacji między stronami uczestniczącymi<sup>5</sup>. Problem może być sporem lub konfliktem, na co zwraca się uwagę głównie w odniesieniu do stosunków międzynarodowych, ale może też być możliwością realizacji pewnych interesów. Negocjacje są podstawowym mechanizmem rozwiązywania problemów, który nie narusza i podtrzymuje stabilność relacji, a jednocześnie pozwala na zapewnienie przewidywalności zachowań i działań stron uczestniczących w procesie. Jest to szczególnie ważne i istotne w skomplikowanych relacjach międzynarodowych. Idąc dalej, można uznać, że w stosunkach międzynarodowych negocjacje są wspólnym podejmowaniem decyzji w warunkach konfliktu i niepewności, gdy różne stanowiska stron są łączone w jednolity i wspólny wynik<sup>6</sup>.

Negocjacje jako interaktywny sposób rozwiązywania problemów, sporów i konfliktów nabierają we współczesnym świecie coraz większego znaczenia. Wynika to przede wszystkim z bezprecedensowego wzrostu zależności społecznych, politycznych i ekonomicznych w skali globalnej, jak również z zalet negocjacji, zwłaszcza z przewidywalności samego procesu oraz zachowań i działań stron w nim uczestniczących, a także z trwałości przyjętych w negocjacjach rozwiązań i samego pokojowego charakteru negocjacji. Wzrost zależności międzyludzkich (w tym biznesowych) i międzypaństwowych stwarza coraz więcej okazji do negocjowania i sprzyja negocjowaniu<sup>7</sup>. Zarówno interesów, jak i polityki nie da się prowadzić bez negocjacji, nie da się nie negocjować z otaczającymi nas ludźmi. Negocjacje są najlepszym sposobem transformowania relacji bez ich faktycznego zrywania i związanych z tym nieprzewidywalnych konsekwencji. Są one najlepszą metodą utrzymywania relacji z partnerami w codziennym funkcjonowaniu w społeczeństwie, w biznesie i w stosunkach międzynarodowych, są wreszcie najlepszym narzędziem prowadzenia polityki, w przeciwieństwie do wojny, która jest obrazem i świadectwem politycznej porażki.

### Faza przygotowań. Definicja problemu

Zanim rozpoczną się właściwe negocjacje strony sporu, konfliktu, lub generalnie rzecz ujmując przyszłe strony negocjacji podejmują odpowiednie przygotowania. Przede wszystkim strony muszą zgodzić się, co do faktu, że istnieje jakiś problem do rozwiązania. Jeżeli jedna ze stron nie postrzega danego stanu relacji jako niesatysfakcjonujący lub, co gorsza w ogóle neguje prawo drugiej strony do uczestnictwa w procesie, wówczas trudno mówić o potrzebie przygotowań czy potrzebie definicji problemu. Aby rozpoczęły się jakiegokolwiek przygotowania i późniejsze rozmowy, strony uczestniczące muszą uznać istnienie spraw do omówienia czy problemu do rozwiązania. Podstawowa w tej sytuacji jest odpowiedź na pytanie: czy problem rzeczywiście istnieje? Zagadnienie to łączy się z koniecznością zdefiniowania płaszczyzny negocjacji, tzn. określenia obszaru problemowego, którego mogą dotyczyć negocjacje i wzajemnego uznania, nawet w sposób ogólny takiego obszaru. Nie ma bowiem możliwości prowadzenia negocjacji, jeżeli nie ma pewnego wspólnego obszaru, na którym można przygotować swoje stanowiska i w ogóle zacząć proces wymiany opinii i coś, co kolokwialnie można nazwać targowaniem się. Nie ma płaszczyzny negocjacji w sytuacji, gdy chcemy np. kupić nowy samochód, a mamy do dyspozycji kilkadziesiąt złotych i nie mamy dochodów. Nie ma możliwości negocjacji, jeżeli jesteśmy pracownikiem wielkiej korporacji, na niskim szczeblu hierarchii firmowej i w pojedynkę próbujemy wynegocjować podwojenie wynagrodzenia. Podobnie,

<sup>5</sup> H.C. Kelman, *Negotiation as Interactive Problem Solving*, „International Negotiation” 1996, nr 1, s. 99.

<sup>6</sup> Por. I.W. Zartman, J. Z. Rubin, *The Study of Power and the Practice of Negotiation*, w: *Power and Negotiation*, Michigan 2002, s. 12.

<sup>7</sup> G. O. Faure, *Approcher la dimension interculturelle en négociation internationale*, „Revue Française de Gestion” 2004/2006, nr 154, s. 187.

nie ma możliwości negocjacji, jeżeli jakieś państwo nie uznaje np. walczącej partyzantki jako partnera do rozmów, a jako organizację terrorystyczną, która powinna być zniszczona. Dopiero w momencie, gdy ta organizacja zostanie uznana za stronę mogącą pomóc w rozwiązaniu problemu, dopiero wówczas możliwe staje się podjęcie rozmów. Zdefiniowanie problemu czy szerszego obszaru problemowego otwiera drzwi do możliwości podjęcia negocjacji. Natura i wymiary problemu są centralną kwestią zanim strony przystąpią do rozmów, są centralną kwestią w fazie prenegocjacyjnej, czy po prostu w fazie przygotowań.<sup>8</sup> W tym kontekście należy mieć świadomość, że w miarę rozwoju samych negocjacji, a także jeszcze w fazie przygotowań, zdefiniowanie problemu często nie może być jednoznaczne i przyjęte za pewnik podczas trwania rozmów aż do końca procesu. W dużej mierze zależy to od skomplikowania danego problemu czy właśnie obszaru problemowego, który może przecież obejmować pakiet mniejszych problemów bądź kwestii spornych. Przykładowo, w negocjacjach międzynarodowych trwających kilka lat, np. negocjacje wielostronne na temat ograniczenia emisji gazów cieplarnianych do atmosfery, w istocie jest ogromna liczba problemów do rozwiązania, które ciągle ewoluują i zmieniają swoje wymiary, tj. raz stają się bardziej istotne, a innym razem mniej ważne w skali całego procesu. Nie ma możliwości ustalenia raz i na dobre skali wszystkich analizowanych problemów, istnieje jedynie możliwość ogólnego określenia obszaru problemowego.

Gdy strony procesu negocjacji rozpoznają obszar problemowy lub konkretny problem do rozwiązania w sprawach mniej skomplikowanych i zgodzą się na podjęcie negocjacji, podejmują – każda z osobna – przygotowania do rozmów. Obejmują one oczywiście subiektywną analizę istoty określonego problemu lub obszaru i historii jego rozwoju, włącznie z różnymi sposobami jego postrzegania w czasie. Analizie powinny podlegać także możliwości rozwoju sytuacji podczas procesu negocjacyjnego, potencjałów stron i przede wszystkim ich pozycji wyjściowych oraz celów do zrealizowania. Wszystkie te czynniki zmieniają się w czasie i często wymykają się analitycznym możliwościom, dlatego ważna jest analiza jak najszerszego spektrum możliwości i jak największej liczby wymiarów obszaru problemowego czy konkretnego problemu. Każda ze stron ma zwykle odrębne cele do zrealizowania, każda ze stron ma inną pozycję wyjściową. Jednej ze stron może bardziej zależeć na utrzymaniu pozytywnych relacji, niż na rozwiązaniu konkretnego problemu. Druga strona może być skupiona wyłącznie na rozwiązaniu problemu albo wykorzystaniu rozmów do wysondowania możliwości kompromisu partnerów w innej sprawie. Każda ze stron może też mieć inny potencjał lub po prostu inną siłę, co ma ogromne znaczenie w relacjach ekonomicznych lub politycznych relacjach międzynarodowych.

Siła w negocjacjach, postrzegana jako zasoby ekonomiczne czy militarne, jest jedną z podstawowych cech, które mają wpływ na przebieg procesu. Negocjowanie z daleko silniejszym partnerem jest niezwykle skomplikowane, a jego siła przemożnie wpływa na kształt porozumienia. Jest niemal oczywistością, że silniejszy partner może narzucić rozwiązania słabszemu partnerowi, nawet zachowując pozory negocjacji i wzajemnego dialogu. W rzeczywistości taka sytuacja ma miejsce dość często. Słabszy partner nie zawsze jednakże jest skazany na porażkę i nie zawsze siła ma decydujące znaczenie, ponieważ siła w negocjacjach polega bardziej na umiejętności przekonywania i niekoniernie jest tożsama z siłą militarną czy finansową. Być może dlatego np. negocjacje Stanów Zjednoczonych z terrorystami okupującymi swego czasu ambasadę tego państwa w Bejrucie skończyły się fiaskiem, mimo oczywistej przewagi i potęgi Stanów Zjednoczonych<sup>9</sup>. Słabszy partner nie jest kompletnie bez szans w rozmowach z silnym partnerem, ale więcej wymaga się od niego kreatywności, pomysłowości i zaangażowania w realizację własnych celów. Siła przeszkadza niejako w równowadze koniecznej do ne-

<sup>8</sup> Por. H. Kelman, op. cit., s. 107.

<sup>9</sup> R. Fisher, W. Ury, *Getting to yes. Negotiating Agreement Without Giving In*, Londyn 1991, s. 178.

gocjowania. Generalnie rzecz biorąc, drastycznie nierównomierne rozłożenie zasobów między uczestnikami procesu skutkuje niestety mniej efektywnymi negocjacjami i gorszymi wynikami, zwłaszcza dla strony słabszej. Ponadto, jak wskazują Zartman i Rubin, im mniejsza ogólna siła stron uczestniczących w procesie tym lepiej dla efektywności samego procesu.<sup>10</sup> Wskazując na przykłady negocjacji międzynarodowych, m.in. rozmowy Stanów Zjednoczonych ze Związkiem Radzieckim na temat nieprolifracji broni atomowej czy redukcji zbrojeń lub rozmowy handlowe między Stanami Zjednoczonymi a Chinami, trudno nie zgodzić się z tą tezą. Podobnie, biorąc np. rozmowy handlowe między dwiema korporacjami, dajmy na to PZU S.A. z Eureko, lub na przeciwległym biegunie, rozmowy małej firmy produkcyjnej z niewielką siecią dystrybucyjną o współpracy, nietrudno stwierdzić, że bardziej efektywne i mniej czasochłonne będą negocjacje w tym drugim przypadku.

Mając świadomość celów, własnej pozycji wyjściowej, siły i posiadanych zasobów finansowych lub militarnych, każda ze stron, aby efektywnie negocjować, musi w fazie przygotowawczej określić swoją BATNA (Best Alternative To a Negotiated Agreement), czyli najlepszą alternatywę w sytuacji fiaska negocjacji i braku porozumienia<sup>11</sup> De facto BATNA stanowi swoistą granicę, poza którą porozumienie nie ma racji bytu. Im bardziej rozwinięte alternatywne rozwiązania wobec negocjowanego porozumienia, tym łatwiej i skuteczniej można negocjować, ponieważ tym mniejsza jest negatywna presja na osiągnięcie kompromisu. W istocie nie ma efektywnych negocjacji, jeżeli strony nie znają progu, poza który nie mogą wyjść. Oznacza to, że strony negocjacji muszą mieć pełną świadomość tego, co będzie i na jakiej będą pozycji, jeżeli nie osiągną porozumienia. Niezależnie od tego, czy negocjacje dotyczą porozumienia o rozbrojeniu czy kontraktu handlowego, niezależnie od tego, czy negocjujemy sprzedaż mieszkania czy zakup ceramicznego garnka na targu rękodzieła w Dar es Salam, musimy wiedzieć, do jakiego momentu możemy negocjować, a w jakim momencie powinniśmy się wycofać. Bez tej wiedzy nie będziemy w stanie poruszać się w procesie negocjacji, nie będziemy mieli swoistej mapy, którą powinniśmy się posługiwać, by osiągnąć cel<sup>12</sup>. Oczywiście jest, że każda ze stron ma swoją BATNA, o której nie wie druga strona czy pozostałe strony. Dlatego też oprócz rozwinięcia pakietu własnych rozwiązań, które mogłyby stanowić alternatywę dla porozumienia, istotne jest posiadanie jak najszerszej możliwej wiedzy o możliwościach negocjacyjnego partnera i o możliwych rozwiązaniach, które może przyjąć. Słowem, im większa wiedza o BATNA drugiej strony, tym lepiej. Idealna byłaby sytuacja kompletnej wiedzy o możliwościach innych stron negocjacyjnego procesu i wręcz proponowanie, w umiejętny sposób, rozwiązań swoim partnerom, które oczywiście byłyby korzystne również dla składającego propozycje. W rzeczywistości taka sytuacja idealna jest bardzo mało prawdopodobna, ale im bliżej jesteśmy pełnej wiedzy o drugiej stronie, tym większe szanse na odniesienie negocjacyjnego sukcesu.

## Proces negocjacji

Siadając do negocjacyjnego stołu, dobrze jest mieć świadomość, że być może nie wszystko uda się przy nim załatwić, że być może nie uzyskamy wszystkiego, co byśmy chcielibyśmy. Łatwiej jest rozmawiać, mając takie przeświadczenie i poważnie podchodząc do przygotowań negocjacyjnych, bez lekceważenia partnerów lub z góry traktowania ich jako strony słabszej w procesie. Nawiasem mówiąc, przeświadczenie o własnej silniejszej pozycji może obrócić się na korzyść teoretycznie słabszej strony w negocja-

<sup>10</sup> J.W. Zartman, J. Z. Rubin, op. cit., s. 18.

<sup>11</sup> Por. R. Fisher, W. Ury, op. cit., s. 97–106.

<sup>12</sup> T.C. Keiser, *Negotiating with a Customer You Can't Afford to Lose*, „Harvard Business Review on Negotiation and Conflict Resolution” 2000, s. 90.

cyjach. Przygotowanie jest, zatem najważniejsze do osiągnięcia sukcesu negocjacyjnego, tak jak ważne jest przekonanie o tym, że jeżeli to możliwe, gdy sytuacja jest patowa, lepiej odejść od stołu bez konkretnych rezultatów, ale z możliwością powrotu do niego, niż za wszelką cenę forsować swoje „słuszne” rozwiązania, wpływając tym samym na rozwój i trwanie sytuacji patowej. Sam proces negocjacji, to ni mniej ni więcej tylko wymiana stanowisk i opinii prowadzona w celu wpływania na postawę (postawy) partnerów dla osiągnięcia korzyści i realizacji interesów oraz wypracowania wiążącego porozumienia<sup>13</sup>. W procesie tym, liczy się przede wszystkim osiągnięcie trwałego i satysfakcjonującego wszystkie strony porozumienia opartego na obiektywnych kryteriach, z zachowaniem zasad wzajemności i względnej równowagi w przyznawaniu koncesji. W procesie tym napotykamy na wiele barier, których przezwycięzenie powinno być udziałem wszystkich stron, co ułatwi osiągnięcie porozumienia i wpłynie pozytywnie na jego jakość i trwałość. Mogą to być emocje, różne temperamyenty osób uczestniczących, kwestie kulturowe, organizacyjne, instytucjonalne i wiele innych. Dlatego istnieje potrzeba podejmowania odpowiednich działań minimalizujących negatywny wpływ wymienionych czynników.

Podstawową kwestią jest skupienie uwagi przede wszystkim na problemie, który należy rozwiązać, a nie na stronie czy stronach procesu. Roger Fisher i William L. Ury twierdzą, że kluczowe jest oddzielenie ludzi od problemu i większe zaangażowanie w poszukiwanie rozwiązań niż w relację, nie zapominając jednocześnie o tym, że każdy negocjator jest przede wszystkim człowiekiem.<sup>14</sup> Większe zaangażowanie w znalezienie kompromisu nie oznacza, że relacja stron jest mało istotna. W praktyce bardzo trudno oddzielić obie kwestie, a pozytywne, przyjazne relacje z partnerami mogą nawet przesądzać o wynikach negocjacji i otrzymywanych koncesjach. Chodzi raczej o to, aby stanowcze i twarde postawy oraz zachowania negocjacyjnych partnerów nie paraliżowały dalszych rozmów i nie wzbudzały silnych emocji i reakcji ze szkodą dla procesu i odpowiednich kompromisowych rozwiązań. „Powiedz mi, jaką minimalną cenę możesz zaakceptować, a ja zastanowię się, czy mogę dorzucić coś ekstra”<sup>15</sup>. Po takiej deklaracji na otwarciu procesu negocjacyjnego, druga strona może zareagować emocjonalnie, co z kolei może bardzo negatywnie wpłynąć na jego przebieg. Może też zareagować w inny sposób, odpowiadając: „Powiedz nam raczej, jaką maksymalną kwotę możesz zapłacić, a ja zorientuję się, czy mogę dać jakiś drobny upust”<sup>16</sup>. Wówczas nie ma miejsca emocjonalne rozdrażnienie, a obie strony skupiają się bardziej na rozwiązaniu problemu niż na wzajemnej relacji. Oczywiście nieco inaczej cała sytuacja wygląda w przypadku negocjacji handlowych, a nieco inaczej w przypadku rozmów pokojowych. Co jednak istotne, to właśnie zwrócenie szczególnej uwagi na potrzebę kontynuacji dialogu i poszukiwania rozwiązań niezależnie od temperamentu negocjatorów, emocji, sposobów wyrażania się, a nawet mimiki i gestykulacji. Wszystkie te cechy mają swoje znaczenie, lecz najważniejsze jest stałe i niezłomne dążenie do osiągnięcia porozumienia.

Oprócz barier psychologicznych i emocjonalnych wynikających właściwie z natury ludzkiej, w osiągnięciu kompromisu i realizacji interesu każdej ze stron przeszkadzają także kwestie instytucjonalne, organizacyjne, a nawet taktyczne. Poszczególni negocjatorzy mogą np. nie mieć odpowiedniej pozycji w swoich organizacjach czy rządach lub odpowiedniego mandatu, by przyjmować takie bądź inne ustalenia. Oczywiście, uczestnicy mogą wówczas przerywać negocjacje w celu odbycia odpowiednich konsultacji czy uzyskania odpowiedniego umocowania dla negocjatorów. Teoretycznie negocjatorzy zarówno w biznesie, jak i w negocjacjach politycznych powinni mieć odpowiednie umocowanie do prowadzenia rozmów przed ich rozpoczęciem. Powinno ono być przedstawi-

<sup>13</sup> Por. H.C. Kelman, op. cit., s. 12.

<sup>14</sup> Por. R. Fisher, W. Ury, op. cit., s. 17–39.

<sup>15</sup> H. Raiffa, op. cit., s. 40–41.

<sup>16</sup> Ibidem, s. 41.

ne pozostałym stronom uczestniczącym, ale nie zawsze rzeczywiście tak jest. Należy mieć na uwadze, że każde negocjacje są procesem dynamicznym, często bardzo skomplikowanym, i nie zawsze da się przewidzieć rozwój wydarzeń. To z kolei może skutkować koniecznością odwoływania się w trakcie negocjacji do swoich macierzystych instytucji w celu wypracowania stanowiska.

W trakcie negocjacji strony uczestniczące mogą napotykać na przeszkody organizacyjne, zupełnie prozaiczne kwestie braku odpowiedniego pomieszczenia, braku dostępu do drukarek, Internetu itd. itp. Takie drobne sprawy mogą nawet sparaliżować rozmowy i wymusić ich ewentualną kontynuację w innym terminie. Problemy techniczne wynikające z przyczyn niezależnych lub nieodpowiedniej organizacji niekiedy stanowią barierę nie do przebycia w określonym czasie i miejscu (np. problem z łącznością wideo uniemożliwia przeprowadzenie rozmów podczas wideokonferencji). Dodatkowo, istotną barierą w procesie negocjacyjnym mogą być błędy taktyczne stron uczestniczących. Zbytnie zaangażowanie się w rozwiązanie jednej z mniej znaczących spraw może zahamować przebieg całego procesu i wpłynąć negatywnie na wynik końcowy. Dobrze jest mieć świadomość, że mniej znaczące, a jednocześnie czasochłonne kwestie mogą być rozwiązywane poza głównym forum rozmów, w grupach eksperckich lub na podstawie ustaleń przedstawicieli każdej ze stron.

W kontekście negocjacji międzynarodowych szczególne miejsce, wśród wielu barier utrudniających porozumienie, zajmują różnice kulturowe. Wobec zacieśniania się więzi międzyludzkich w skali globalnej zarówno w rozmowach handlowych, jak i międzyrządowych bardzo duże znaczenie ma zrozumienie kodów kulturowych, którymi świadomie bądź nieświadomie mogą posługiwać się uczestnicy. Mimo postępującej globalizacji i być może normalizacji w zakresie uznawania własnej odrębności, różnice kulturowe mają przemożny wpływ na nasze postawy, zachowania i decyzje<sup>17</sup>. W opracowaniach na temat aspektów kulturowych wpływających na procesy negocjacyjne często przytacza się stwierdzenie Edouarda Herriot: „kultura jest tym, co pozostaje po tym, jak zapomnimy o wszystkim”<sup>18</sup>. Kultura w omawianym kontekście jest czymś, co kształtuje nasze postawy przy stole negocjacyjnym, co determinuje w pewnym sensie sposób postrzegania przez nas problemu i sposoby podejścia do jego rozwiązania, jak i same propozycje rozwiązań. Kultura wpływa na strategię negocjacyjną, na uczestników i ich zachowania, wreszcie, na sam wynik negocjacji. Inaczej negocjują Chińczycy, którym bardziej niż np. ludziom Zachodu zależy na utrzymaniu harmonii między uczestnikami procesu niż na podporządkowaniu się abstrakcyjnym pryncypiom czy regułom negocjacji<sup>19</sup>. Inaczej zachowują się Amerykanie, którzy są, podobnie jak Europejczycy, przywiązani do reguł prawa i bardzo pryncypialni w procesie negocjacyjnym. Skądinąd wpływa to bardzo pozytywnie na trwałość wynegocjowanych porozumień oraz ich usytuowanie w wewnętrznym amerykańskim systemie prawnym, co ma olbrzymie znaczenie przy realizacji uzgodnień przez pozostałe strony uczestniczące. Z kolei Japończycy podchodzą do procesu negocjacji bardzo skrupulatnie, ciągle oceniając sytuację zewnętrzną, rozważając poszczególne opcje, cierpliwie wypracowując w trakcie procesu konsensus wewnętrzny z podmiotami zaangażowanymi, co powoduje, że czynią minimalne koncesje na rzecz innych stron procesu, aby uniknąć krytyki na arenie wewnętrznej. Ich styl negocjacji polega na minimalizowaniu ryzyka, pasywności i ograniczaniu potencjalnych nega-

<sup>17</sup> Na przełomie 2009 i 2010 r., „The Economist” w jednym ze swoich artykułów postawił ciekawą tezę, że „po raz pierwszy w historii, w przeważającej części świata, bycie cudzoziemcem jest całkowicie normalną cechą. Zdaniem tygodnika, nie jest ona bardziej wyróżniająca niż bycie wysokim, grubym czy leworęcznym. Nikt nie unosi brwi na widok Francuza w Berlinie, Zimbabweńczyka w Londynie, Rosjanina w Paryżu czy Chińczyka w Nowym Jorku”. Jeżeli nawet rzeczywiście tak jest, to bagaż kulturowy mimo wszystko w dużej mierze pozostaje odrębny i wyjątkowy. Por. „The Economist” 2009/2010, nr z 19 grudnia – 1 stycznia, s. 85.

<sup>18</sup> Cyt. za: G.O. Faure, op. cit., s. 188.

<sup>19</sup> Ibidem.

tywnych skutków dla własnych podmiotów<sup>20</sup>. Kultura ma, zatem ogromne znaczenie w przebiegu negocjacji, zwłaszcza międzynarodowych, i wpływa na jego wynik. Co bardzo istotne w tym kontekście, przyjmując przytoczoną tezę Herriota za obowiązującą, w zasadzie nie można wyeliminować wpływu kultury na negocjacje, dlatego prowadząc rozmowy w środowisku międzykulturowym, nawet w ramach jednej korporacji, gdzie dodatkowo obowiązuje kultura korporacyjna (niekiedy o globalnym zasięgu), nie można lekceważyć wpływu kultury, z której wywodzą się poszczególne uczestnicy procesu.

Różne ograniczenia i bariery utrudniające i hamujące proces negocjacyjny mogą być minimalizowane i eliminowane dzięki cierpliwości i kreatywności stron uczestniczących. Kreatywność w tworzeniu różnych rozwiązań w trakcie negocjacji bardzo pozytywnie wpływa na ich przebieg, a w niektórych przypadkach *de facto* umożliwia osiągnięcie porozumienia. Ciągłe poszerzanie obszaru, w którym mogą poruszać się strony uczestniczące, umożliwia przyjmowanie nowych rozwiązań i wychodzenie z patowych sytuacji. Oczywiście, tworzenie nowych możliwości musi być osadzone w kontekście całego procesu, aby twórcza inwencja nie doprowadziła do sytuacji, w której zamiast poszukiwania rozwiązań, strony skupią się na jałowej i abstrakcyjnej debacie. Kreatywność w opracowywaniu możliwych rozwiązań musi też uwzględniać stanowiska i możliwe reakcje pozostałych stron procesu. Nie jest pożądane, aby proces negocjacji i problem do rozwiązania były postrzegane w kategoriach „im więcej dla ciebie, tym mniej dla mnie”. Takie spojrzenie blokuje rozwiązania i prowadzi do patowych sytuacji<sup>21</sup>, dlatego proponowane rozwiązania nie mogą pomijać perspektywy, z jakiej na poszczególne propozycje mogą patrzeć pozostali uczestnicy procesu. Należy poszukiwać opcji, które będą korzystne lub możliwe do zaakceptowania przez wszystkich stron. Wspólny problem do rozwiązania i wspólna bariera w procesie, którą należy przezwyciężyć, muszą determinować wspólne rozwiązania. Nie można przyjmować, że jakaś bariera w procesie dotyczy wyłącznie jednej strony, która samodzielnie musi się z nią uporać. Jeżeli się z nią nie upora, to wówczas pod znakiem zapytania staje pozytywny wynik negocjacji, na którym zależy wszystkim uczestnikom.

Jakkolwiek kreatywne w wymyślaniu opcji oraz pokonywaniu barier byłyby strony uczestniczące w procesie negocjacyjnym, zawsze dotrą one do momentu, w którym ich interes będzie rozbieżny. Na tym opierają się negocjacje i gdyby było inaczej, nie miałyby pewnie racji bytu. Dobrze jest przyjąć w procesie i w odniesieniu do ostatecznego porozumienia pewne niezależne od wpływu stron zasady gry – obiektywne kryteria<sup>22</sup>. Podobnie jak w innych dziedzinach życia, tak i w negocjacjach powinna obowiązywać znana reguła, że nie zmienia się zasad gry w trakcie jej trwania. Oznacza to, że jeżeli strony umawiają się na stosowanie określonych reguł w trakcie trwania procesu czy dotyczących ostatecznych uzgodnień, stosują je w dobrej wierze, w przeciwnym razie cały proces i podjęte ustalenia nie mogą być wiążące. Negocjując jakąkolwiek umowę, jest pożądane, aby ustalić obiektywne kryteria zanim faktycznie przystąpi się do procesu. W gruncie rzeczy, za takie obiektywne kryteria mogą być uznane i często są uznawane przepisy prawne obowiązujące obie strony. Dobrze jest, gdy zgadzają się one, np. co do zastosowania równych standardów i wypracowanych dobrych praktyk. Ich stosowanie pozwala uniknąć nieprzyjemnych niespodzianek dla każdej ze stron. Przykładowo, wydaje się, że odpowiednio ustalenia zapadły, gdy nagle jedna ze stron stwierdza, że nie miała szansy pełnego zaprezentowania stanowiska ze względu na brak odpowiedniego trybu, w którym takie stanowisko mogłaby wyrazić. Stosowanie niezależnych i obiektywnych zasad w procesie negocjacyjnym, np. zasady, że nic nie jest ostatecznie uzgodnio-

<sup>20</sup> Por. M. Blaker, *Japan negotiates with the US on rice: „No, no, a thousand times, no!”*, w: *International negotiation: actors, structure, process, values*, Nowy Jork 1999, s. 33–34.

<sup>21</sup> R. Fisher, W. Ury, op. cit., s. 70.

<sup>22</sup> *Ibidem*, s. 81–92.



ne dopóki wszystko nie jest ostatecznie uzgodnione – stosowanie tych zasad pomaga utrzymać cały proces w odpowiednich ramach i uczynić go przewidywalnym. Dotyczy to także ostatecznego porozumienia.

### Umowa i dalszy ciąg relacji między stronami

Stosowanie obiektywnych kryteriów, kreatywność w zakresie poszukiwania rozwiązań odpowiednich dla stron procesu negocjacyjnego, oddzielenie ludzi od problemu i skupienie się na realizacji porozumienia – wszystkie te elementy wpływają na pozytywny przebieg negocjacji i tym samym sprzyjają wypracowaniu odpowiedniego i trwałego porozumienia. Swoista uczciwość porozumienia, a więc wypracowywanie go i ostateczne uzgodnienie w sposób odpowiadający partnerom negocjacyjnym, sprzyja jego trwałości. Co więcej, sprzyja podtrzymaniu dalszej pozytywnej relacji pomiędzy partnerami i tym samym umożliwia wprowadzanie zmian i modyfikacji. Prawie nigdy nie jest tak, że porozumienie zostaje zawarte i relacja między stronami wygasa. Porozumienie jest w istocie aktem przeformułowania istniejącej relacji między partnerami, zatem nie kończy jej, a stwarza nowe dla niej podstawy. Ważne jest, by było wypracowane w uczciwy sposób, ponieważ tylko wówczas będzie stanowiło solidną podstawę. Ważne jest, by było oparte na dobrych podstawach, w istocie, w większości przypadków miało umocowanie w przepisach prawa. W wielu przypadkach ważne również jest to, by znajdowało szersze poparcie po każdej ze stron negocjujących, co ma szczególne i ogromne znaczenie zwłaszcza w relacjach międzynarodowych.

Trwałe porozumienie powinno być oparte na obowiązujących przepisach prawa i zasadach uczciwości i sprawiedliwości. Chociaż można spierać się o istnienie obiektywnych zasad uczciwości i sprawiedliwości oraz o ich zastosowanie w procesie negocjacji i do ostatecznego porozumienia<sup>23</sup>, to w dzisiejszym świecie trudno wyobrazić sobie umowę, która nie byłaby oparta na prawie, osadzoną w jakimś kulturowym zbiorze zasad. Można przyjąć, że w relacjach między podmiotami gospodarczymi lub osobami prywatnymi i fizycznymi w danym państwie zastosowanie będą miały przepisy obowiązujące w tym państwie oraz zasady, na których opiera się dany system prawny. Z kolei w relacjach międzynarodowych będą miały zastosowanie przepisy prawa międzynarodowego publicznego bądź prywatnego, bądź przepisy państw, z których wywodzą się podmioty lub, na których terenie te podmioty mają swoje siedziby. Zastosowanie odpowiednich przepisów prawnych oraz odpowiednich zasad daje stronom pożądane narzędzia do dochodzenia swoich roszczeń i praw w sytuacji naruszenia przez pozostałe strony zapisów porozumienia. W systemach demokratycznych, w których „zgadzamy się nie zgadzać”, obowiązują przyjęte reguły postępowania w wypracowywaniu np. kompromisów politycznych. Istnieją podstawy prawne do prowadzenia negocjacji między różnymi siłami politycznymi w różnych sprawach, istnieją podstawy do prowadzenia swego procesu negocjacyjnego, rozwiązywania konfliktów i zawierania porozumień. W relacjach biznesowych istnieją podstawy do prowadzenia negocjacji umów handlowych i ich zawierania. W relacjach międzynarodowych do zawierania umów stosuje się zasady prawa międzynarodowego, zamieszczone m.in. w konwencji wiedeńskiej o prawie traktatów. Należy jednakże wspomnieć również o „hamującej” roli prawa. W istocie, jakkolwiek prawo i stosowanie zasad uczciwości i sprawiedliwości sprzyja trwałości porozumień i pozytywnej relacji, z drugiej strony może przyczyniać się *in minus* do zapewnienia odpowiedniej dynamiki relacji pomiędzy stronami. Zwłaszcza w relacjach międzynarodowych może być niezmiernie trudno reagować z odpowiednim wyprzedzeniem na postępujące dynamiczne zmiany w otaczającej nas rzeczywistości. Jeżeli w umowie międzynarodowej przyjmie się np. wymóg jej ratyfikacji i nie dopuści się do tymczasowe-

<sup>23</sup> Por. C. Albin, *Justice and fairness in international negotiation*, Cambridge 2001, s. 6.

go stosowania jej zapisów, może to spowodować, że w istocie może nie być możliwości stosowania takiej umowy przez długie miesiące lub nawet lata. Nieco inaczej ma się sprawa z umowami między podmiotami prywatnymi, choć i tutaj brak odpowiednich podstaw prawnych może utrudniać lub wręcz uniemożliwiać podpisanie satysfakcjonujących zmian do umowy lub w ogóle nowej umowy. Przykładowo, brak odpowiednich przepisów może utrudniać fuzję dwóch przedsiębiorstw i nawet mimo pozytywnego zakończenia procesu negocjacyjnego mogą być trudności z zawarciem umowy. Z kolei niedoskonałe przypisy prawa pracy mogą utrudniać lub uniemożliwiać negocjowanie satysfakcjonujących warunków pracy oraz utrudniać lub uniemożliwiać podpisanie wynegocjowanych umów z pracownikami. W trakcie procesu negocjacyjnego i przy sporządzaniu ostatecznej wersji kontraktu czy porozumienia należy mieć świadomość, że funkcjonujemy w niedoskonałych systemach, w tym w niedoskonałym i posiadającym określone ograniczenia systemie prawnym. Taka świadomość jest niestety konieczna niemal w każdej sytuacji negocjacyjnej, gdzie mamy do czynienia z potrzebą wypracowania i spisania wiążącej umowy. Inaczej nieco jest w sytuacjach, gdy negocjujemy bez potrzeby sporządzenia kontraktu czy umowy, np. przy sporze o cenę ozdobnego naczynia na egzotycznym targu. Tutaj większą niż prawo rolę odgrywa stosowanie zasad uczciwości i sprawiedliwości oraz obopólna satysfakcja. Niezależnie jednakże od tego, czy polegamy w naszych negocjacjach na zasadach ogólnych i ograniczonym zaufaniu czy na ściśle określonych przepisach prawa, jeżeli mamy do czynienia z nieuczciwymi partnerami, wynegocjowane porozumienie lub jego efekt może nie przynieść nam satysfakcji. Zakupione naczynie może okazać się nietrwałe, zawarta umowa komercyjna może pozostać niezrealizowana. Wówczas istnieje możliwość odwołania się do przepisów umowy bądź zasad ogólnych i przepisów prawa, lecz relacja zostaje już mocno nadszarpnięta lub nawet zerwana, a jej naprawienie wymaga często nowych negocjacji i przeformułowania zasad, na jakich relacja się opiera.

\* \* \*

Skomplikowane i relatywnie proste procesy negocjacyjne rządzą się podobnymi prawami. Negocjacje w Camp David pod koniec lat siedemdziesiątych ubiegłego wieku, negocjacje w sprawie prawa morza, negocjacje o współpracy między IBM a Eastman Kodak, negocjacje w sprawie najmu mieszkania w Warszawie – wszystkie te procesy, chociaż może się wydawać, że różnią się wszystkim, posiadają pewne cechy wspólne. Wszystkie wymagały odpowiednich przygotowań, zdefiniowania rzeczywistego problemu, określenia obszaru negocjacyjnego, określenia własnych pozycji stron uczestniczących w procesie, zdefiniowania BATNA. Wszystkie te procesy wymagały kreatywności w trakcie ich trwania, określenia obiektywnych kryteriów, a niekiedy wymagały również umiejętnego oddzielania ludzi od problemu i wspólnej likwidacji barier utrudniających porozumienie. Wszystkie te procesy były próbami przeformułowania istniejących relacji lub stworzenia nowych relacji od podstaw. Zapewne byłoby pożądanym, aby wszystkie problemy, spory i konflikty miały szansę być rozwiązywane na drodze negocjacji i w istocie tą drogą były rozwiązywane. Byłoby pożądanym, aby w każdym przypadku zaistnienia sporu i konfliktu strony były zdolne do podjęcia dialogu i wypracowania dobrych i trwałych rozwiązań.

PAWEŁ MONIAK

## **Negotiation. Theoretical aspects of the process**

### **Summary**

Negotiation is indeed the best way to settle a dispute, to deal with a shared problem or to resolve a conflict. Simple and complicated negotiation processes have much in common. You should be well prepared to begin bargaining with others. You need to know your own position and your walkaway. You need to agree with the other side of the dispute on a definition of a joint problem and keep on being wise and creative during the bargaining. While negotiating with partners, it is important to mutually accept common rules and objective criteria what is crucial in order to strike a good, satisfying and durable deal. Just and fair joint decision-making process as well as just and fair final deal enable positive transformation of the relationship between the negotiating parties and guarantee its continuity.