

Sztuka negocjacji w biznesie

Innowacyjne podejścia
prowadzące do przełomu

- Podejście do negocjacji
- Kierowanie przebiegiem rozmów
- Sztuka prowadzenia negocjacji i przewycięzania kryzysów

Niezawodne narzędzia i techniki negocjacyjne

Spis treści

O Autorze	7
Przedmowa	9
Wprowadzenie	13
I Podstawy przełomowego podejścia do negocjacji	19
1. Diagnozowanie sytuacji	21
2. Kształtowanie struktury	53
3. Kierowanie przebiegiem negocjacji	73
4. Ocena rezultatów	97
II Budowanie zestawu narzędzi do negocjacji	107
5. Przewycięzanie nierównowagi sił	109
6. Budowanie koalicji	123
7. Postępowanie w przypadku konfliktu	145
8. Prowadzenie negocjacji	171
9. Kryzysy negocjacyjne	191
Zakończenie. Budowanie zdolności prowadzenia negocjacji	205
Dodatki	211
Słowniczek pojęć	213
Skorowidz	219

3

Kierowanie przebiegiem negocjacji

Grzegorz Borowski, nowy dyrektor naczelny Polska LOTY, spodziewał się innego obrotu sprawą. Borowski ogłosił ostatnio zamiar nabycia przez Polska LOTY małego przewoźnika Loty Regionalne za kwotę 30 mln złotych w gotówce. Ku jego zaskoczeniu, wynikł z tego zawzięty spór ze związkiem zawodowym pilotów, który kosztował już firmę ponad 25 mln złotych strat w przychodach i obarczył związek zawodowy grzywną w wysokości 1 mln złotych, grożącą bankructwem.

Borowski oczekiwał bardziej przychylniej reakcji ze strony związku zawodowego pilotów, ponieważ w wyniku tego przejścia linie Polska LOTY miały zwiększyć przewozy w przyjętym regionie, co pozwalało wszystkim zachować pracę. Oznaczałoby to również zwiększenie liczby potencjalnych członków związku. Pilotów Polska LOTY w liczbie pięć tysięcy reprezentowała wewnętrzna organizacja Związek Zawodowy Pilotów (ZZP). Stu pilotów Lotów Regionalnych należało do konkurencyjnego Międzynarodowego Stowarzyszenia Pilotów (MSP), organizacji bez porównania większej, reprezentującej pilotów większości przewoźników lotniczych na terenie kraju. Teraz mieliby się oni stać członkami ZZP.

Jeszcze przed przejściem relacje pomiędzy Polska LOTY a jej pilotami były mocno nadwężone. W latach dziewięćdziesiątych poprzednik Borowskiego usiłował dokonać ostrej redukcji kosztów pracy. W czasie recesji poprzedniemu dyrektorowi udało się narzucić dwustopniowy system płac, który drastycznie obniżał pobory nowo przyjętych pilotów i stworzył rozdźwięk wewnątrz związku zawodowego. Następnie urlopował on ponad trzystu pilotów na dwa lata, przez co stracili oni zarówno płace, jak i czas pracy potrzebny do naliczania emerytury i innych świadczeń. Wydarzenia te zradycalizowały postawy pilotów Polska LOTY, a liderzy związkowi, którzy objęli przywództwo w połowie lat dziewięćdziesiątych głosili hasła w rodzaju „dość ustępstw”. Borowski był dyrektorem niecały rok, ale w firmie pracował już od bez mała dwudziestu lat.

Znany był z twardości charakteru i drobiazgowości. Co zrozumiałe, piloci traktowali go i jego zarząd nieufnie.

Kiedy Borowski ogłosił przejście Lotów Regionalnych, przewodniczący związku Adam Nowak, były pilot myśliwców i zagorzały obrońca praw związkowców, wystosował list protestacyjny żądający spotkania w sprawie omówienia zasad, na jakich mniejsze linie miały zostać wchłonięte przez ich firmę. Przewodniczący ZZP obawiał się, że Polska LOTY zamierzała uczynić Loty Regionalne odrębnym, tanim przewoźnikiem korzystającym z gorzej opłacanych pilotów. Jednakże Borowski przepchnął transakcję bez osiągnięcia porozumienia z Nowakiem co do sposobu połączenia Lotów Regionalnych. Drugi list protestacyjny Nowaka, który otrzymali również wszyscy członkowie związku, głosił, że postępowanie zarządu w związku z dokonaniem przejścia pogwałciło warunek ich umowy zbiorowej, stanowiący, iż „wszystkie loty wykonywane dla firmy Polska LOTY muszą być wykonywane przez pilotów firmy Polska LOTY” oraz żądał pełnej i natychmiastowej integracji z Lotami Regionalnymi. Borowski odpowiedział: „Podczas ostatniej rundy naszych negocjacji ZZP nie wnosił, byśmy porzucili przyjętą praktykę utrzymania nabytego przewoźnika jako odrębnej jednostki podczas negocjowania przejściowego porozumienia, praktykę stosowaną już uprzednio w Polska LOTY i powszechnie stosowaną w naszej branży”.

Nowak zwrócił uwagę, że „starszy kapitan z Lotów Regionalnych pilotujący stu pięćdziesięciomiejscowy samolot MD-80 zarabia mniej niż kapitan z Polska LOTY latający pięćdziesięciomiejscowym samolotem obsługującym lokalne trasy. Kontynuowanie tej praktyki byłoby straszliwym precedensem”. Kapitanowie z Polska LOTY zarabiali 45 tys. złotych, natomiast kapitanowie z Lotów Regionalnych mniej więcej połowę tej kwoty. Powołując się na wcześniejsze negocjacje zakończone wprowadzeniem dwustopniowego systemu płac, Nowak wyraził swoje zaniepokojenie, „że przejście Lotów Regionalnych mogłoby równie dobrze oznaczać kolejną próbę wprowadzenia przez zarząd dwustopniowej skali płac w Polska LOTY”.

Nowak żądał, by piloci z Lotów Regionalnych znaleźli się na dole listy stażu pracy ZZP, ale otrzymali natychmiastowe podwyżki, dzięki którym dorównaliby skali wynagrodzeń Polska LOTY. Dodatkowy koszt, który miałyby ponieść linie Polska LOTY, wynosił 17 mln złotych. Rzecznik pilotów Lotów Regionalnych zaprotestował: „Nie możemy pozwolić, by odebrano nam lata stażu pracy. Wielu z nas pozostało kilka lat do emerytury i nie powinno się nas traktować jak świeżo przyjętych do pracy”.

Obserwatorzy znający się na rzeczy zwrócili uwagę, że spór ten w rzeczywistości nie miał wiele wspólnego z przejściem Lotów Regionalnych. Jego prawdziwą przyczyną była nienaruszalność umowy z ZZP i strategia Polska LOTY w konsolidującej się branży. Według wypowiedzi przypisywanej jednemu z dyrektorów Polska LOTY: „Tu chodzi o władzę. Piloci chcą uczestniczyć w podejmowaniu decyzji, czy kupić jakąś firmę, czy nie”.

Zgodnie z przepisami prawa pracy, pilotom Polska LOTY nie wolno było strajkować w związku ze sporem o Loty Regionalne. Ale wkrótce po ogłoszeniu przejścia piloci zaczęli odmawiać pracy w godzinach nadliczbowych i zaczęli brać zwolnienia lekarskie. W szczytowym okresie powstałego dziesięciodniowego okresu masowej zachorowalności

przewoźnik Polska LOTY zmuszony był odwołać ponad 50% swoich lotów. Szacunkowe straty poniesione przez linie wyniosły ponad 23 mln złotych. Zarząd Polska LOTY natychmiast zdobył nakaz sądowy w sądzie rejonowym. Sędzia wydał tymczasowy nakaz powstrzymania się od masowych absencji chorobowych, porównując reakcję pilotów do „strzelania z armaty do muchy”. Ale związek zawodowy nie chciał się wycofać.

W ósmym dniu masowej absencji chorobowej sąd uznał, że związek nie zastosował się do nakazu sądowego i narzucił na niego grzywnę w wysokości 500 tys. złotych. Absencja chorobowa zakończyła się, ale spór pozostał nierozwiązany. Wtedy sąd nakazał ZZZP zapłacić na rzecz Polska LOTY 1 mln złotych tytułem odszkodowania, co stanowiło sumę większą niż wartość wszystkich aktywów związku. Nowak wraz z innymi związkowcami zostali uznani za osobiście odpowiedzialnych za powstałą sytuację. Związek odwoływał się, ale bez skutku.

Borowski wiedział, że gdyby ZZZP został zmuszony do zapłaty, zbankrutowałby. Zniszczenie wewnętrznego związku zawodowego mogłoby z kolei spowodować przejście pilotów Polska LOTY do ogólnobranżowego Międzynarodowego Stowarzyszenia Pilotów (MPS), co zwiększyłoby siłę przebicia większego związku zawodowego. Nie było to pożądane rozwiązanie. Tymczasem Borowski wiedział, że wewnątrz związku rosło niezadowolone przywódców, szczególnie wśród bardziej radykalnych pilotów, którzy nie widzieli powodu, by zakończyć absencję chorobową. Z Nowakiem było ciężko, ale Borowski i tak wolał mieć do czynienia z nim niż z przewidywanymi następami.

Był jeszcze jeden czynnik komplikujący negocjacje zarządu ze Związkiem Zawodowym Pilotów. W następnym roku kończył się kontrakt z pilotami, a związek zawodowy naciskał, by zarząd zamieścił zapis, że członkowie związku zawodowego pilotują wszystkie samoloty z liczbą miejsc powyżej 50, włączając samoloty coraz częściej latające w ramach Polska Focus, spółki-córki Polska LOTY, o profilu taniego przewoźnika lokalnego, nie objętej działalnością związków zawodowych.

Jakie podejście powinien przyjąć dyrektor Borowski w negocjacjach z przewodniczącym Nowakiem w sprawie integracji z Lotami Regionalnymi?

Diagnozowanie sytuacji

Po pierwsze, należy poświęcić kilka minut na zastosowanie poznanych zasad i odniesienie ich do tych negocjacji. Powinniśmy analizować sytuację, mając na uwadze interes firmy Polska LOTY, ale trzeba też poświęcić tyle samo uwagi na zbadanie punktu widzenia związku zawodowego i jego interesów oraz innych okoliczności.

Rozpoczynamy od rozrysowania stron i powiązań negocjacji, odpowiadając na poniższe pytania:

1. Czy poprzednie negocjacje pomiędzy spółką a związkiem zawodowym stworzyły istotne precedensy? Czy bieżące negocjacje przeprowadzane są w cieniu przyszłych negocjacji? Czy odbywające się równolegle negocjacje są między sobą powiązane?

2. Zastanów się nad negocjacjami **wewnątrz** firmy i związku zawodowego. Jaka jest ich kluczowa dynamika? Jakie przedstawiają możliwości i bariery?
3. Pomyśl o zasadach gry. Jakie zasady rządzą tymi negocjacjami? W jaki sposób Borowski może zastosować te zasady dla osiągnięcia przewagi?
4. Zdefiniuj problemy. Jakie są obecne i potencjalne zagadnienia sporu pomiędzy Polska LOTY i ZZP? W jaki sposób można połączyć i rozłączyć te problemy?
5. Dokonaj oceny interesów obu stron oraz ich alternatywy BATNA. O co naprawdę chodzi dyrekcji i przywódcom związkowym, i jakie mają alternatywy w przypadku braku porozumienia?
6. Pomyśl o potencjalnych płaszczyznach porozumienia. W jaki sposób Borowski i Nowak mogą zmniejszyć kluczowe rozbieżności? Jak może potencjalnie wyglądać umowa?
7. Opierając się na tej ocenie, określ **kluczowe przeszkody i szanse, przed którymi stoi Borowski**.

Kształtowanie struktury

Pomyślmy, w jaki sposób Borowski może nadać kształt strukturze negocjacji. Czy powinien on wprowadzić inne strony, takie jak mediator? Jeśli tak, to kogo, jak i kiedy? Czy powinien spróbować rozszerzyć początkowo ustalony porządek negocjacji, być może proponując Nowakowi połączenie sprawy przejęcia z kwestią tego, kto ma latać samolotami Lotów Regionalnych? A może powinien ograniczyć listę zagadnień przewidzianych porządkiem negocjacji? W jaki sposób powinien sformułować sytuację? Z kim powinien się spotkać i w jakiej kolejności? Spróbujmy najpierw wypełnić poniższą tabelę.

Tabela 3.1.

Kształtowanie struktury negocjacji	Możliwe podejścia
Zmiana składu graczy	
Budowanie alternatywy BATNA	
Ustalanie porządku negocjacji	
Formułowanie negocjacji	
Sterowanie przepływem informacji	
Ustalanie kolejności	
Tworzenie okoliczności wymuszających działanie	

Kierowanie przebiegiem negocjacji

Następnym zadaniem jest przemyślenie, jak Borowski powinien kierować przebiegiem negocjacji odbywających się twarzą w twarz przy stole negocjacyjnym. Kierowanie tym procesem stanowi trzeci ważny element struktury negocjacji w podejściu przełomowym.

Ten, kto kontroluje ten proces, posiada potężny wpływ na treść i wyniki negocjacji. Szczególnie sprawdza się to w przypadku sytuacji skomplikowanych, pozwalających na wykorzystanie „negocjacyjnej mgły” — to znaczy atmosfery złożoności, niejasności i niepewności, która charakteryzuje większość rzeczywistych negocjacji.

Kierowanie przebiegiem rozmów przy stole wymaga przede wszystkim zrozumienia podstawowej dynamiki procesu negocjacji. Ażeby w pełni zrozumieć proces tak skomplikowany jak negocjacje pomiędzy Borowskim i Nowakiem, trzeba przeanalizować go z kilku komplementarnych punktów widzenia. Po pierwsze, dobrze jest ustalić kolejność etapów, przez które przechodzą negocjacje. Owocne jest również uzupełnienie tego makrospojrzenia bardziej szczegółową analizą poszczególnych burzliwych interakcji pomiędzy stronami. Także pożytecznie będzie uważne spojrzenie na kształtowanie się stanów mentalnych negocjatorów w miarę postępowania procesu. Perspektywy te stanowią ujęcie zjawiska w różnych stopniach rozdzielczości. Nazwijmy je obiektywem makroujęcia procesu, obiektywem mikroujęcia interakcji oraz obiektywem procesu mentalnego. Przez każdy z obiektywów można dostrzec wyraźny obraz istotnego wymiaru negocjacji. Razem dostarczają negocjatorowi całościowy ogląd dynamiki negocjacji, niezbędny w celu skutecznego kierowania ich przebiegiem.

Obiektyw makroujęcia procesu

Jak zauważyli William Zartman i Maureen Berman, praktycznie wszystkie negocjacje — czy to prowadzone w celu rozwiązania sporu, czy zawarcia transakcji — przechodzą przez różne fazy, od początku po ugodę lub impas¹. Podczas fazy diagnostycznej negocjatorzy dokonują oceny sytuacji oraz istniejących sposobności i podejmują decyzję, czy zasiąść przy stole negocjacyjnym. W tym punkcie znajdują się teraz Borowski i Nowak. Jeśli zdecydują się podjąć negocjacje, przejdą dalej do etapu tworzenia formuły i zaczną próbować znaleźć zasadnicze ramy (formułę) porozumienia. Jeśli znajdą obiecującą formułę, przejdą do etapu szczegółowych negocjacji, a następnie zajmą się ostrą walką o szczegóły. Jeśli nie osiągną porozumienia, mogą powrócić do punktu wyjścia i poszukać lepszej formuły. Albo mogą zerwać negocjacje, tym samym wywołując nową rundę eskalacji sporu. Cechy charakterystyczne każdej z faz podane są w tabeli 3.2.

Tabela 3.2. Fazy przebiegu negocjacji

Faza diagnostyczna	Strony mierzą wagę negocjacji oraz alternatyw, zbierają w tym celu informacje, angażują się w rekonesansowy wstępny dialog przednegocjacyjny.
Faza tworzenia formuły	Strony poszukują zasadniczej formuły: fundamentalnego zbioru zasad i możliwości wymiany ustępstw, które stanowiąć będą nadrzędne ramy dla porozumienia.
Faza negocjowania szczegółów	Strony negocjują poszczególne warunki.

¹ Zartman i Berman nazwali te etapy fazą diagnostyczną, fazą formuły i fazą szczegółów. Zob. I.W. Zartman i M. Berman, *The Practical Negotiator*, New Haven, Conn.: Yale University Press, 1982.

Dostosowanie postawy do fazy. Różne fazy wymagają różnych postaw negocjacyjnych. Faza diagnostyczna to czas ustanawiania (lub naprawy) relacji. Grzegorz Borowski postąpiłby prawidłowo, gdyby zaczął pracować nad relacjami pomiędzy firmą Polska LOTY a związkiem zawodowym poprzez zaangażowanie osób trzecich lub ostrożnie tworząc zespół negocjacyjny albo osobiście wyciągając rękę w kierunku przywódców związkowych.

Faza tworzenia formuły to czas rzucania szerokiej sieci w poszukiwaniu sposobów tworzenia korzyści i zmniejszania rozdzźwięków. Jeśli Borowski zasiądzie przy stole z Nowakiem, powinien z pomocą analizy potencjalnych porozumień wysunąć obiecującą formułę, być może rozszerzając listę zagadnień do omówienia, by znaleźć miejsce dla wymiany większej liczby ustępstw.

Faza negocjowania szczegółów to czas dopracowywania drobiazgów — wymagających wytrwałości, skupienia się na celu i silnych nerwów. Cały kapitał, jaki udało się nam zgromadzić w fazie diagnostycznej i tworzenia formuły zostanie zużyty, kiedy sytuacja stanie się nerwowa w fazie szczegółowych negocjacji.

Dopasowanie osób do fazy. W różnych fazach negocjacji często zaangażowane są różne osoby. Kiedy Borowski powinien zaangażować się osobiście, a kiedy oddelegować w tym celu swoich podwładnych? Przy negocjowaniu fuzji i przejęć naczelnicy dyrektorzy ze strony sprzedawcy i nabywcy zazwyczaj spotykają się na początku, by ustalić, czy dokonanie tej transakcji ma sens, i ponownie na końcu negocjacji, by dokonać ostatecznych ustępstw i pobłogosławić wspólny związek. Pomiędzy tymi klamrowymi spotkaniami ich podwładni i bankowcy inwestycyjni wypracowują zasadniczą formułę, podczas gdy prawnicy dopracowują zagadnienia podatkowe i gwarancyjne oraz piszą projekt umowy. W podobny sposób dyplomaci dopracowują szczegóły umów rozpoczynanych i zakończonych przez przywódców państw. Borowski prawdopodobnie powinien zaplanować spotkanie z Nowakiem, rozpocząć proces, ustalić porządek negocjacji oraz uzgodnić cele i podstawowe zasady. Większa część twardych negocjacji zlecona zostanie biegłym w tej sztuce podwładnym, a Borowski i Nowak mogą spotkać się ponownie na końcu, by przypieczętować umowę.

WSKAZÓWKI: ROZPOZNAWANIE ETAPÓW

Pomyśl o różnego rodzaju negocjacjach, w które jesteś zaangażowany:

- ❖ Przez jakie etapy zazwyczaj one przechodzą?
- ❖ Jakie są wyzwania charakterystyczne dla każdego z etapów?
- ❖ Jak zmieniasz swoją postawę, przechodząc z jednego etapu do drugiego?
- ❖ Kto jest zazwyczaj zaangażowany na każdym etapie i jakie odgrywa on rolę?

Obiektyw mikroujęcia interakcji

Gdy patrzymy przez obiektyw makroujęcia procesu, wydawać by się mogło, że negocjacje przechodzą gładko z fazy do fazy. Czasami można żałować, że nie dzieje się tak naprawdę, ale gdyby tak było, negocjacje nie przykuwałyby takiej uwagi. Przyglądając

się negocjacom za pomocą aparatu o większej rozdzielczości, zobaczymy, że składają się one ze złożonej sekwencji mikrointerakcji, jako że strony dzielą się informacjami, wysuwają oferty i idą na ustępstwa. Mikrointerakcje te są z natury zdecydowanie nieliniowe, a niewielkie działania mogą mieć nieproporcjonalnie duży wpływ².

Przypuśćmy, że Borowski składa Nowakowi konkretną propozycję rozwiązania sporu. Czy jego oferta spowoduje (1) pytania wyjaśniające, (2) ustępstwo ze strony związku zawodowego czy (3) oburzenie i załamanie rozmów? Zależy to od relacji pomiędzy tymi ludźmi, historii przebiegu tego sporu, stawki, o którą toczą spór oraz treści i sposobu sformułowania oferty. Reakcji Nowaka nie można w pełni przewidzieć, ale Borowski może w pewnym stopniu zapanować nad sytuacją poprzez zbudowanie wzajemnego zrozumienia z Nowakiem, stworzenie podwalin dla swoich argumentów oraz stworzenie ram porozumienia. Nowak z kolei może kontrolować swoje reakcje: może na przykład stłumić w sobie irytację lub udawać oburzenie. Jednakże to, co znajduje się poza jego kontrolą, na przykład emocje lub polityka wewnętrzna związku, może ograniczyć jego zdolność do kierowania przebiegiem rozmów.

Aby zrozumieć, w jaki sposób podejście do procesu w skali mikro uzupełnia całościowy (makro) ogłąd sytuacji, możemy wyobrazić sobie płynącą rzekę. Jesteśmy w stanie dość dokładnie przewidzieć, ile wody przepłynie z jednego punktu do drugiego w długim okresie, ale o wiele trudniej jest oszacować przepływ w danym dniu. Z daleka wydaje się, że rzeka płynie spokojnie, ale patrząc z bliska, przekonamy się, że nawet najłagodniejszy strumyczek ma swoje zawirowania. Obydwie perspektywy dobrze oddają naturę rzeki, tak samo jak obydwie spojrzenia — w skali makro i mikro — przedstawiają nam dynamikę negocjacji.

Choć bez wątplenia trudno nim kierować, oczywiście jest istnienie ładu w pozornym chaosie mikrointerakcji pomiędzy negocjatorami. Negocjacje charakteryzują się nieliniowymi wzorcami, które negocjatorzy mogą kształtować, jeśli są świadomi ich istnienia i przygotowani na ich wykorzystanie. Każda dynamika w skali mikro może przyczynić się do utworzenia cyklów produktywnych albo cyklów błędnych.

Uwrażliwienie na początkowe interakcje. Sposób rozpoczęcia negocjacji rzutuje na cały ich przebieg. Pierwsze wrażenia ukute na podstawie ograniczonych informacji utrzymują się i trudno je zmienić, a jeszcze nie zostały zbudowane relacje umożliwiające pokonanie początkowych trudności. Jeśli Borowski stworzy atmosferę wzajemnego szacunku i porozumienia z Nowakiem na samym początku, wzrośnie prawdopodobieństwo ugody; z tych samych powodów zła krew na początku rozmów może zatruć całą ich resztę. W podobny sposób, natychmiastowe przejęcie kontroli nad porządkiem negocjacji i kształtowanie postrzegania przedmiotu negocjacji przez drugą stronę ułatwiają późniejsze tworzenie i zdobywanie korzyści.

W związku z tym należy bardzo ostrożnie dobierać negocjatorów, ponieważ „chemia” zachodząca pomiędzy ludźmi oraz wrażliwość na normy społeczne mają znaczenie.

² Przystępne wprowadzenie do teorii systemów nieliniowych znajduje się w: J. Gleick, *Chaos: The Making of a New Science*, New York: Viking Press, 1987.

Każde negocjacje należy postrzegać w kategoriach castingu. Jaki typ człowieka najlepiej poradzi sobie z tworzeniem relacji? Okazanie wrażliwości wobec norm społecznych i kulturowych może mieć potężny wpływ na wywarcie pierwszego wrażenia. Jeśli na przykład w przeszłości związek zawodowy nie miał zbyt dobrych układów z wiceprezsem odpowiedzialnym za stosunki z pracownikami, dobrze by było, gdyby Borowski sam poprowadził początkowe rozmowy zamiast powielać nieproduktywny schemat.

Nieodwracalność. Negocjatorzy często przechodzą przez drzwi, które zamykają się za nimi na zawsze. Gdy tylko zaostri się konflikt, tak jak w przypadku Polska LOTY i ZZP, nastawienie ludzi wobec siebie staje się nieprzejednane. A jeśli ktoś poszedł na ustępstwo, próby cofnięcia go mogą zatruć relacje i zaszkodzić reputacji. Działania naruszające zaufanie mają szczególną moc tworzenia nieodwracalnych zmian w nastawieniu ludzi wobec siebie. Jak mówi stare porzekadło: „Kto raz się sparzył, ten na zimne dmucha”.

Mimo to nieodwracalność ma też swoje zastosowania. Jeśli Polska LOTY zdoła przekonać związek zawodowy do małego ustępstwa na rzecz elastyczności na przykład w sprawie terminu integracji, być może uda się przekształcić to w bardziej znaczące ustępstwo. Stanowi to przykład strategii zapłatywania — egzekwowania serii małych, nieodwracalnych ustępstw, by tym samym osiągnąć to, czego by się nie udało zrobić za jednym podejściem³.

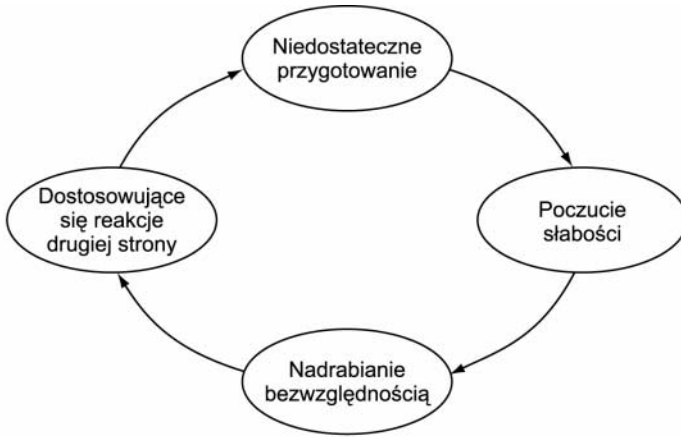
Punkty progowe. Kiedy negocjacje dochodzą do poziomu progowego, czyli „punktu progowego”, nawet niewielkie ruchy lub wzrosty napięć oznaczają bardzo duże zmiany⁴. W konfliktach, w których mamy do czynienia z eskalacją emocji, pozornie drobne prowokacje mogą spowodować obsunięcie się po równi pochyłej i przerodzić w otwartą wojnę. Tak samo jest w sytuacji, kiedy dwie nacje szykują się do wojny — nawet niewielka utarczka może uruchomić maszynę wojenną. Jednocześnie trzeba pamiętać, że negocjatorzy czasem osiągają próg, kiedy wzrost wysiłków powoduje nadanie relacjom nowej, znacznie bardziej pozytywnej dynamiki.

Borowski musi wziąć pod uwagę punkty progowe, po przekroczeniu których obowiązują inne zasady gry. Czy druga strona została już doprowadzona do granicy, za którą nie będzie racjonalnie reagować na groźby i zachęty? Czy doszli już do punktu, w którym poczują się zmuszeni do zastosowania rozpaczliwych środków? Czy nadzedł czas ogłoszenia przerwy, by pozwolić opaść emocjom? Strategie wyhamowywania przed punktami progowymi znajdują się w skrzynce narzędziowej każdego negocjatora, tak samo jak świadomość własnych progów emocjonalnych i mechanizmów radzenia sobie z nimi, aby nie pozwolić sobie na przekroczenie tej granicy. Borowski powinien wykazać dużą ostrożność, podejmując tematy postrzegane przez drugą stronę jako drażliwe, na przykład „zadośćuczynienia” pilotom za czas stracony na przymusowych urlopiach lub kwestię tego, kto w firmie Polska LOTY będzie latał małymi samolotami obsługującymi linie lokalne.

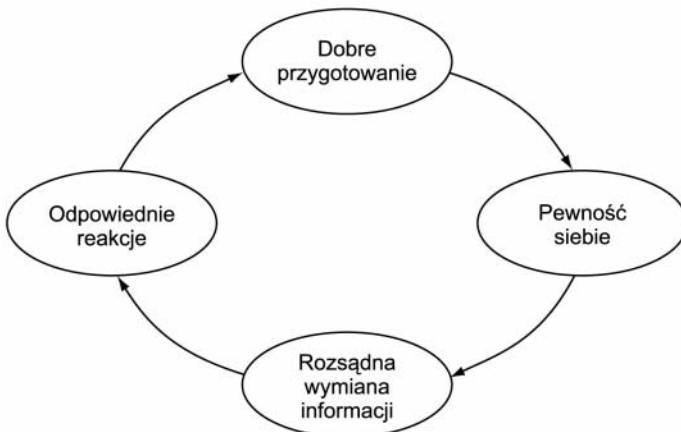
³ Cialdini użył terminu **efekt zobowiązania**. Zob. R.B. Cialdini, *Influence: The Psychology of Persuasion*, New York: Morrow, 1984, rozdz. 3.

⁴ Fascynujące omówienie punktów progowych znajduje się w publikacji M. Gladwell, *The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference*, New York: Little, Brown, 2000.

Cykl produktywny i cykl błędny. Raz ustalony wzorzec wzajemnego oddziaływania łatwo ulega powielaniu. W rezultacie może powstać albo cykl produktywny, który z biegiem czasu doprowadza do pożądanych efektów, albo cykl błędny, niczym wir wciągający wzajemne relacje w kierunku załamania negocjacji. Jeśli Nowak poczuje się zagrożony, może on przyjąć taktykę obronną, która wywoła podobne zachowania u Borowskiego. Z drugiej strony, dobrze układające się relacje pomiędzy stronami mogą pełnić funkcję bufora pozwalającego przebrnąć nieuniknione ciężkie chwile.



Cykl błędny: Słabe przygotowanie jednego z zespołów negocjacyjnych stwarza poczucie słabości, które skutkuje przyjęciem twardej postawy mającej rekompensować braki. Prowokuje to podobne reakcje drugiej strony, co zahamowuje porozumienie i podtrzymuje negocjacje pozycyjne



Cykl produktywny: Efektywne przygotowanie obydwu zespołów prowadzi do obustronnej pewności siebie, co sprzyja rozsądnej wymianie informacji i odpowiednio dopasowanym reakcjom

Rysunek 3.1. Cykle produktywny i błędny

Powinniśmy podejść do mikroujęcia interakcji, zwracając uwagę na tworzenie cykliw produktywnych — pozytywnych sprzężeń zwrotnych posuwających proces w obiecujących kierunkach — i unikanie cykliw błędnych. Czy działania Borowskiego przyczyniają się do nabierania rozpędu w kierunku ugody czy też w odwrotnym kierunku? Jak może zapobiec niepożądanemu impetowi? Jak może ukierunkować Nowaka w wybraną stronę? Znacznie łatwiej jest zapobiec negatywnym sprzężeniom zwrotnym niż zerwać je, kiedy już się utworzą.

Uzależnienie od ścieżki. Określona ścieżka lub kolejność wybierana przez negocjatorów ma ogromne znaczenie. Punkt ten dotyczy zarówno wybranego punktu wyjścia (uwrażliwienie na początki wzajemnego oddziaływania), jak i nieodwracalności (skoro wszedłeś na ścieżkę, nie możesz już zawrócić). Niektóre ścieżki szybko prowadzą do celu i tworzą cykle produktywne. Na przykład efektywne przygotowanie się przez wszystkie uczestniczące strony przyczynia się do wzajemnego zaufania sprzyjającego rozsądnemu dzieleniu się informacjami. Inne ścieżki podkopują dokonane postępy i rozpoczynają cykle błędne. Słabe przygotowanie ze strony niektórych uczestników wywołuje u nich poczucie słabości, co może doprowadzić do przyjmowania postaw defensywnych i nadrabiania bezwzględnością. Z dużym prawdopodobieństwem może to spowodować dopasowujące się reakcje drugiej strony, utrudniając porozumiewanie się i umacniając negocjacje pozytywne.

W związku z tym negocjator powinien opracować plan kolejności postępowania przewidujący w jakiej kolejności ma rozmawiać z poszczególnymi stronami, i w jakiej kolejności poruszane będą poszczególne kwestie. Oto główne pytanie, przed którym stoi Borowski: czy na początku wezwać mediatora i tym samym przyjąć postawę postrzeganą przez osoby z zewnątrz jako pojednawczą, czy też poczekać i zobaczyć, jak rozwiną się sprawy w negocjacjach wstępnych ze związkiem zawodowym.

Oczywiście, możliwości wpływania na przebieg wydarzeń mają swoje granice, nawet w przypadku najbardziej umiejętnych negocjatorów. Niemniej jednak ze swej strony musimy doskonalić umiejętność dostrzegania i wykorzystywania zjawisk nieliniowych w celu poprowadzenia procesu w pożądanym kierunku poprzez, dajmy na to, nadanie rozmowom konstruktywnego tonu od samego początku, zachęcanie do stopniowych posunięć we właściwym kierunku oraz tworzenie okoliczności wymuszających działania.

WSKAZÓWKI: KIEROWANIE MIKROINTERAKCJAMI

Pomyśl o ostatnio prowadzonych negocjacjach, które nie poszły dobrze:

- ❖ Czy Twoje działania przyczyniły się do powstania cykliw błędnych?
- ❖ Czy początkowe interakcje miały znaczący wpływ na resztę procesu?
- ❖ Czy nieodwracalność miała znaczenie?
- ❖ Patrząc wstecz, czy przekroczyłeś próg, przed którym powinieneś być się wycofać?
- ❖ Gdybyś miał szansę zrobić wszystko od nowa, wybrałbyś inną kolejność działań?

Obiektyw procesu mentalnego

Sami negocjatorzy w sposób nieunikniony wywierają swe piętno na negocjacjach. To, co dzieje się w ich głowach — ich modele mentalne, pobudki motywacyjne, aspiracje i emocje — kształtują sam przebieg negocjacji oraz ich wynik, często w decydujący sposób. Warto przyrzeć się uważnie, jak procesy mentalne negocjatorów rozwijają się w miarę rozwoju zdarzeń i interakcji.

Modele mentalne. Tak jak wszyscy ludzie, negocjatorzy postrzegają nowe doświadczenia przez pryzmat konstrukcji interpretacyjnych, czyli **modeli mentalnych**⁵. Modele mentalne pośredniczą pomiędzy naszymi obserwacjami i doświadczeniami oraz ich interpretacją, pozwalając nam uzmysłwić sobie sens nowej sytuacji. Ucieleśniają one nasze przekonania odnośnie do związków przyczynowo-skutkowych, zamiarów innych osób oraz lekcji z przeszłości⁶. W jaki sposób mogą się różnić modele mentalne Nowaka i Borowskiego? Jakie kształtujące doświadczenia wywarły wpływ na ich postrzeganie tego, co pożądane i niepożądane? W jaki sposób mogą oni postrzegać siebie nawzajem i jakie przypisywać intencje? Jakie to może mieć implikacje dla samych negocjacji?

Gdybyśmy nie posiadali modeli mentalnych, musielibyśmy analizować każdą nową sytuację od zera. Ale zakorzenione modele sprzyjają też sztywności i blokują uczenie się nowych sytuacji. Co się na przykład stanie, jeśli Borowski i Nowak konsekwentnie będą podchodzić do negocjacji z wyzerowanym umysłem? Konstrukcje służące negocjatorom do interpretowania rzeczywistości są często tak mocno zakorzenione w ich psychice, że nie uświadamiają sobie oni własnych uprzedzeń. W rezultacie mogą przeoczyć informacje wewnętrznie sprzeczne z hołubionymi prawdami — proces zwany percepcją selektywną. Bywa też odwrotnie — ludzie starają się znaleźć dowody potwierdzające ich uprzedzenia: skoro członkowie związku zawodowego oczekują wrogiego zachowania zarządu, gesty pojednawcze ze strony dyrekcji mogą zostać uznane jako pułapki i oszustwa — uprzedzenie znane jako **dewaluacja reaktywna**⁷. Przypuśćmy, że Borowski decyduje się na ustępstwo w sprawie zadośćuczynienia urlopowanym pilotom. Czy piloci odbiorą to jako gest pojednania, czy znak słabości?

Pobudki motywacyjne. Negocjatorami często kierują wewnętrzne potrzeby psychiczne lub pobudki motywacyjne. Ponieważ Borowski jest nowym dyrektorem naczelnym wciąż działającym w cieniu swego poprzednika, może uważać, że nie wolno mu sobie pozwolić na okazywanie słabości wobec związków zawodowych. A co z Nowakiem? Jak bardzo zależy mu na utrzymaniu władzy w związku zawodowym? A na wygraniu potyczki z Borowskim? Oceniając pobudki motywacyjne drugiej strony (a także nasze własne), powinniśmy myśleć kategoriami poniżej wymienionych motywacji. Wszystkie

⁵ Zob. P.N. Johnson-Laid, *Mental Models*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1983.

⁶ I. Goffman, *Frame Analysis: An Essay on the Organization of Experience*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1974.

⁷ Zob. Robert J. Robinson, „Errors in Social Judgement: Implications for Negotiation and Conflict Resolution, Part 1 and 2,” *Harvard Business School Notes 897103 i 897-104*, Boston: Harvard Business School Press, 1997, oraz M. Bazerman i M. Neale, *Negotiating Rationally*, New York: Free Press, 1992.

mogą być w pewnym stopniu obecne, ale która z nich dominuje? Jakie wpływają z nich implikacje odnośnie do kierowania procesem?

Utrzymywanie kontroli: żeby czuć się kompetentnymi, czy muszą mieć poczucie kontroli nad procesem i nie podlegać kontroli innych osób?

Demonstrowanie władzy: czy muszą „wygrać” lub dominować nad negocjatorami z drugiej strony, a może pokazać innym, że to robią?

Zachowanie reputacji: czy są przejęci utrzymaniem swojej reputacji skutecznych (może „twardych”) negocjatorów?

Zachowanie konsekwencji: czy zależy im na zachowaniu konsekwencji (albo zachowaniu jej pozorów) wobec wcześniejszych zobowiązań lub głoszonych zasad?⁸

Utrzymanie relacji: czy zależy im na zachowaniu relacji i byciu lubianymi?

Borowski i Nowak zdają się posiadać dużą potrzebę posiadania władzy, więc nie powinniśmy być zaskoczeni, jeśli uwikłają się w walkę w celu osiągnięcia dominacji. Jednakże istnieje możliwość, że jeden z nich odwoła się do innych pobudek motywacyjnych swego przeciwnika, co może okazać się potężnym źródłem korzyści. Na przykład nakłonienie potencjalnego sprzymierzeńca o dużej potrzebie zachowania konsekwencji do oficjalnego złożenia deklaracji wsparcia może stworzyć potężną blokadę przed powrotem na złą drogę. Umożliwienie przeciwnikowi dbającemu o swą reputację wycofania się ze swojej pozycji w sposób pozwalający zachować twarz może pomóc w uniknięciu impasu. Czy Borowski może pomóc Nowakowi wycofać się taktownie z żądania natychmiastowej integracji Polska LOTY z liniami Loty Regionalne z zachowaniem twarzy? Co stanowiłoby „wygraną” dla Nowaka?

Aspiracje. Negocjatorzy zasiadają za stołem, mając określone cele. Aspiracje te zazwyczaj mają dwie formy: „czerwone linie”, których nie można przekroczyć bez stworzenia psychicznego spustoszenia oraz wyniki, które sprawiłyby im radość. Gdzie w tym sporze znajdują się czerwone linie Borowskiego i Nowaka?

Ponieważ nasze umysły zazwyczaj działają w kategoriach relatywnych, a nie absolutnych, proces stawiania celów jest z natury subiektywny. Negocjatorzy często mierzą sukces w odniesieniu do punktu wyjścia: zyskam czy też stracę w stosunku do tego, co mam dziś? Większość osób walczy z większym zacięciem o to, by uniknąć strat aniżeli o to, by zdobyć zyski równoważące te straty. W takim razie Borowski powinien spróbować wykoncytować, jakie punkty odniesienia stosuje Nowak przy ustalaniu celów. Co próbuje osiągnąć Nowak? Czy naprawdę chodzi mu o natychmiastową integrację linii Loty Regionalne z Polska LOTY, czy też zaakceptowałby proces stopniowy? Dokładne wskazanie sposobu zakładania celów przez Nowaka pomoże też Borowskiemu wpływając na punkty odniesienia Nowaka, być może za pomocą taktyki zakotwiczenia lub pogroźek⁹.

⁸ Ludzie posiadają silną psychologiczną potrzebę konsekwencji. Ciekawe omówienie ma miejsce w R.B. Cialdini, *Influence: The Psychology of Persuasion*, New York, Morrow, 1984, rozdz. 3. P. Zimbardo i M. Leippe, *Psychologia zmiany postaw i wpływu społecznego*, Zysk i S-ka, 2004.

⁹ Zob. Bazerman i Neale, *Negotiating Rationally*, znajduje się tam szczegółowe omówienie zakotwiczenia i dostosowania.

Znaczenie ma też stałość zaangażowania drugiej strony w założone cele. Negocjatorzy, którzy mierzą wysoko, zazwyczaj osiągają lepsze wyniki niż ci o niższych aspiracjach¹⁰. Niemniej jednak nierealistyczne oczekiwania stanowią przeszkodę w zawarciu porozumienia. Negocjatorzy zaangażowani w określony cel czasem zawzięcie dążą do jego osiągnięcia długo po tym, jak stało się jasne, że jest to cel nierealistyczny. Jeśli Nowak obieca swoim wyborcom, że nigdy nie zgodzi się na ustępstwa, może ukreślić bicz na samego siebie. Jeżeli nie osiągnięto porozumienia, a była możliwość obustronnie korzystnego rozwiązania, być może negocjacje padły ofiarą nadmiernego zaangażowania.

Najważniejszym antidotum na zbytne zaangażowanie to wprawne zdobywanie wiedzy, elastyczność i zdolność do tworzenia kompromisów pozwalających zachować twarz. Czy istnieje recepta pozwalająca stronom taktownie wycofać się ze sporu? Jak już się przekonaaliśmy, nie można mieć nadziei, że na początku negocjacji jesteśmy w posiadaniu wszystkich informacji; w trakcie rozmów musimy na bieżąco gromadzić jedne informacje, a o innych zapominać. W miarę zdobywania wiedzy na temat zakresu negocjacyjnego oraz interesów drugiej strony możemy odpowiednio dostosowywać swoje aspiracje.

Jednakże nie ma ucieczki od zasadniczych napięć pomiędzy zaangażowaniem a elastycznością. Napięcie to powstaje, ponieważ obydwie strony usiłują ukształtować postrzeganie drugiej strony w taki sposób, by zmniejszyć jej aspiracje. Techniki takie jak zakotwiczenie wyraźnie służą temu, by kształtować postrzeganie zakresu negocjacyjnego. Oznacza to, że zdobywanie wiedzy i ustalanie celów odbywają się w warunkach niesprzyjających i niepewnych. Czy muszę zaakceptować mniej niż wskazują moje aspiracje, czy to drugiej stronie udało się ukształtować moje postrzeganie? Czy nie jestem nadmiernie zaangażowany?

Emocje. Emocje, prawdziwe i symulowane, wkradają się w większość negocjacji. Przykładowo, okazanie złości w odpowiednim momencie może demonstrować zdecydowanie, ale pod warunkiem, że zabieg ten stosuje się rzadko. Jednocześnie rosnąca niezgoda i rodzące się z niej emocje mogą słumieć racjonalną ocenę. W przypadku Polska LOTY emocje z pewnością są dalekie od stonowanych. Co może zrobić Borowski, by je złagodzić?

Emocje charakteryzują się przewidywalnymi cyklami trwania i pozostają po nich ślady, które utrzymują się i komplikują proces negocjacji¹¹. W miarę trwania negocjacji ich uczestnicy zazwyczaj doświadczają cykli optymizmu na przemian ze zniechęceniem. Optymizm narasta w miarę rozwoju sytuacji w pożądanym kierunku; zniechęcenie nadchodzi, kiedy negocjacje grzęzną i trzeba dokonywać trudnych wyborów. Jednakże optymizm niekoniecznie musi być czystym dobrem, ani też zniechęcenie nie przesądza o porażce. Zbyttna pewność siebie może przyczynić się do impasu, a zniechęcenie często prowadzi do przydatnego przewartościowania celów i alternatyw.

¹⁰ H. Raiffa, *The Art and Science of Negotiation*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1982, rozdz. 4.

¹¹ J.Z. Rubin, D.G. Pruitt i S.H. Kim, *Social Conflict: Escalation, Stalemate, and Settlement*, New York: McGraw-Hill, 1994.

Często w negocjacjach dochodzi do wybuchu wielkiego gniewu. Być może doszło do prawdziwych strat (niektórzy nawet stracili życie) lub może naruszono normy (druga strona mogła wycofać się z ustępstw). Jednakże negocjatorzy także podlegają wewnętrznym zawirowaniom, a zatem wpadają w gniew, z powodu swoich pobudek motywacyjnych. Na przykład poczucie utraty kontroli może wywołać reakcje obronne u negocjatorów takich jak Nowak, który ma silną potrzebę sprawowania kontroli. Również uczucie wstydu może spowodować gniew.

Emocje, które doszły do głosu, rozpraszają się powoli. Psychologicznych i hormonalnych skutków gniewu nie można po prostu wyłączyć; rezultatem może być tymczasowa niezdolność do racjonalnego myślenia o kosztach i korzyściach własnych działań. Musi minąć trochę czasu, zanim uspokoimy się i poddamy refleksji i perswazji. Wprawni negocjatorzy śledzą temperatury emocji własnych i drugiej strony, by wiedzieć, kiedy można przycisnąć, kiedy trzeba się wycofać, a kiedy pozwolić opaść emocjom.

Należy też uważać, by nie pozwolić emocjom wyrzeć nieodwracalnego wpływu na wzajemne postawy negocjatorów. Poczucie zdrady lub urazy osobistej może zatruć proces i przyczynić się do powstania cyklu błędnego. Jak zauważyli Roger Fisher i William Ury w swej książce „Getting to Yes” (*Dochodząc do TAK*), idealną postawą jest „oddzielenie ludzi od problemu”. Borowski powinien spróbować skupić negocjacje na istotnych sprawach i nastawić się na rozwiązywanie problemów. Powinien nie dać się wciągać w gierki typu „kto tu rządzi” ani ataki osobiste, nawet jeśli Nowak będzie go do tego prowokował.

WSKAZÓWKI: KSZTAŁTOWANIE PROCESÓW MENTALNYCH

Pomyśl o negocjatorze, z którym ostatnio prowadziłeś negocjacje:

- ❖ Jaką rolę odegrały jego modele mentalne w kształtowaniu procesu? Czy różniły się one od Twoich, jeśli tak, to w jaki sposób?
- ❖ Jakie były jego najważniejsze pobudki motywacyjne, i jaki miały one wpływ na negocjacje? Na podstawie Twojego dzisiejszego stanu wiedzy, co zrobiłbyś wtedy inaczej?
- ❖ Jaką rolę w waszym wzajemnym oddziaływaniu odgrywały aspiracje? Czy Twój rozmówca był zbyt mało czy nadmiernie zaangażowany w swoje stanowisko?
- ❖ Jaką rolę w negocjacjach odegrały emocje? Patrząc wstecz, czy inaczej pokierowałbyś dynamiką emocjonalną?

Strategia planowania

Celem analizy procesu negocjacji za pomocą trzech różnych obiektów przedstawiających różne aspekty sytuacji jest zdobycie wiedzy pozwalającej na bardziej produktywne kierowanie wzajemnymi oddziaływaniami przy stole. Jeśli naszym celem jest zawarcie porozumienia, podstawowe cele, które musimy osiągnąć przy stole są dwojakie: (1) zdobyć wiedzę na temat ich interesów, alternatyw i najniższego poziomu korzyści, jaki są w stanie zaakceptować oraz (2) ukształtować ich postrzeganie tego, co jest osiągalne,

aby uzyskać korzystne porozumienie w ramach zakresu negocjacji. Innymi słowy, Borowski powinien postawić sobie za cel zdobycie informacji na temat interesów i punktów odejścia Nowaka oraz ukształtować jego wizję tego, co osiągalne. Jak zobaczymy, wysiłki zmierzające do zdobycia informacji i kształtowania postrzegania nieuchronnie wchodzą w konflikt; i to właśnie dlatego negocjacje twarzą w twarz są tak frapujące.

Przy planowaniu rozmów przy stole Borowski wraz ze swym zespołem powinni przemyśleć (1) czego chcą się dowiedzieć od strony związku zawodowego, (2) jakich zmian chcą dokonać w postrzeganiu przez drugą stronę oraz (3) jakich strategii użyją. Borowski powinien też spróbować się dowiedzieć, w jaki sposób Nowak będzie się starał ukształtować jego postrzeganie.

Zdobywanie informacji przy stole

Kiedy tworzymy hipotezy odnośnie do interesów drugiej strony, pomyślmy o tym, jak sprawdzić ich trafność przy stole. Można się sporo dowiedzieć za pomocą strategicznego zadawania pytań i aktywnego słuchania. Borowski powinien sporządzić wstępną listę pytań do Nowaka, a przy stole nie ustawać w zgłębianiu informacji. O co naprawdę chodzi Nowakowi w związku z fuzją obu firm? Użyteczną taktyką jest zadawanie tego samego pytania na różne sposoby i porównanie odpowiedzi. Borowski mógłby zapytać Nowaka: „Jakie są najistotniejsze cele, których osiągnięcie pana zadowoli?” i „Jakie znaczenie ma dla pana zadośćuczynienie urlopowanym pilotom?” oraz „Dlaczego natychmiastowa integracja ma dla pana tak duże znaczenie?”. Są to sposoby poznania interesów Nowaka oraz tkwiących gdzieś szans na kompromis. Czy jego odpowiedzi są spójne czy niespójne? Borowski powinien także dokonywać podsumowań tego, co usłyszał, aby sprawdzić, czy dobrze zrozumiał wypowiedź, pokazać, że aktywnie słucha i wyjaśnić pozorne sprzeczności: „Czyli, jeśli dobrze pana zrozumiałem, chce pan X. Ale wcześniej mówił pan, że Y ma dla pana duże znaczenie. Czy dobrze pana zrozumiałem?”.

Druga strona w sposób nieunikniony będzie wyjawiać swoje interesy okreśną drogą. Każda oferta, jaką przedstawiają zawiera informacje o tym, czego chcą (lub chcą, byśmy myśleli, że chcą). Ich ustępstwa także przekazują informację: duże ustępstwa sygnalizują, że jest więcej do dodania; małe ustępstwa sygnalizują opór, prawdziwy lub symulowany.

Możesz też uzyskać informacje, samemu składając oferty. Jednym z podejść jest proponowanie licznych umów wiązanych — idealnie by było, gdyby wszystkie one miały dla nas takie samo znaczenie — w celu zorientowania się, który pakiet preferuje druga strona. Jeśli odpowiedzą zgodnie z prawdą, dowiemy się czegoś na temat ich preferencji. Należy pamiętać, że również oni dowiedzą się czegoś z naszych ofert.

Kształtowanie postrzegania

Kształtowanie postrzegania zakresu negocjacyjnego przez drugą stronę to w pewnym zakresie formułowanie i przeformułowanie, a także kwestia przekazywania informacji w sposób wpływający na postrzeganie interesów i punktów odejścia, zarówno ich, jak i naszych.

W ramach kształtowania postrzegania Borowski ma na celu przekonanie Nowaka, że:

- ❖ Stanowisko przez niego przyjęte nie może doprowadzić do porozumienia.
- ❖ Kreatywne rozwiązania mogą zadowolić obydwie strony, jeśli Nowak zechce okazać więcej elastyczności.
- ❖ Może on honorowo wycofać się z oficjalnego stanowiska na rzecz natychmiastowej integracji obydwu linii.

Arsenał, z którego korzystają negocjatorzy przy kształtowaniu postrzegania drugiej strony składa się głównie z garści klasycznych technik perswazji:

- ❖ **Zakotwiczenie.** Początkowa postawa ma silny wpływ na postrzeganie zakresu negocjacyjnego przez drugą stronę. Oferta wysoko (lub nisko) zakotwiczona, ale nie do tego stopnia, by doprowadzić do zerwania negocjacji lub odrzucenia oferty może w korzystny sposób ustawić postrzeganie. W odpowiedzi na żądanie Nowaka natychmiastowej integracji z Lotami Regionalnymi, Borowski może spróbować wysokiego zakotwiczenia.
- ❖ **Sposoby dokonywania ustępstw.** Coraz mniejsze ustępstwa poprzedzone znacznym ustępstwem dokonanym na początku sygnalizują wzrastający opór. Tę taktykę można stosować w celu kształtowania postrzegania swego punktu odejścia przez drugą stronę. Przy wysokim zakotwiczeniu Borowski może dokonać serii ustępstw zakończonych końcową ofertą sięgającą jego aspiracji.
- ❖ **Pogróżki.** Grozić znaczy obiecywać zrobić komuś krzywdę. Pogróżki stosuje się zazwyczaj w celu kształtowania postrzegania konsekwencji braku porozumienia. Aby były skuteczne, muszą być wiarygodne. Nawet jeśli są wiarygodne, mogą wywołać nieracjonalny opór i wzrost napięcia. Borowski może zagrozić, że Polska Focus będzie rozwijać rynek lotów lokalnych.
- ❖ **Ostrzeżenia.** Ostrzeżenia mają łagodniejszy charakter niż pogróżki, przez co nasilenie napięć staje się mniej prawdopodobne¹². Zamiast mówić: „Jeśli zrobicie to, ukarzymy was”, ostrzeżenie mówi: „Jeśli to zrobicie, spotka was wiele złego [nie z naszego powodu]”. Borowski może podkreślić skutki finansowe porozumienia przekładające się na zdolność konkurencyjności na rynku.
- ❖ **Taktyka zobowiązania.** Zobowiązania to koszty, które sami sobie nakładamy. Negocjatorzy zobowiązują się do pewnego trybu postępowania (być może narażając swoją reputację lub wiarygodność), aby przekonać drugą stronę, że mają związane ręce. Jak już przekonałiśmy się, w ten sposób ryzykujemy nadmierne zaangażowanie skutkujące impasem. Nadmiernie zaangażowani negocjatorzy obstają przy swoim długo po tym, kiedy stało się jasne, że ich cele są nieosiągalne. Borowski może złożyć ostateczną ofertę, zaznaczając, że zarząd w żadnym razie nie zgodzi się na nic ponadto.

¹² Omówienie pogróżek i ostrzeżeń znajduje się w: T.C. Schelling, *The Strategy of Conflict*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1960, rozdz. 2.

- ❖ **Okoliczności wymuszające działanie.** W celu przyspieszenia procesu można powoływać się na terminy, spotkania oraz inne kluczowe zdarzenia. Borowski może ustalić termin zawarcia porozumienia, po przekroczeniu którego będzie po prostu kontynuować swoje własne plany odnośnie do integrowania linii¹³.

Postępowanie w przypadku poważnych napięć

Próbując kierować procesem negocjacji, Borowski stanie w obliczu istniejących napięć. Napięcia te powstają, ponieważ zarówno on, jak i Nowak posiadają własne informacje, których nie ma druga strona, i ponieważ obydwaj będą się starać uzyskać korzyści. W związku z tym obydwaj będą strategicznie ujawniać i ukrywać informacje, próbując kształtować wzajemne postrzeganie. Takie manewry znacznie komplikują proces zdobywania wiedzy na temat sytuacji.

Przypuśćmy, że Borowski i Nowak zaangażowali się w negocjacje o czysto dystrybucyjnym charakterze odnośnie do podwyżki płac dla pilotów Lotów Regionalnych. Następnie przypuśćmy, że jakimś sposobem Nowak dowiedział się, jakie maksimum ustalił Borowski, podczas gdy Borowski nie ma pojęcia, jakie minimum wyznaczył sobie Nowak. Wówczas Nowak posiadałby olbrzymią przewagę taktyczną: byłby w stanie za pomocą ofert i kontrofert kształtować postrzeganie Borowskiego, ale sam pozostałby obojętny na wysiłki kształtowania postrzegania podejmowane przez Borowskiego. Nowak mógłby ustalić początkową ofertę na dość wysokim poziomie, by zakotwiczyć postrzeganie Borowskiego, a jednocześnie nie ryzykując zerwania negocjacji dokonałby następnie szeregu ustępstw zakończonych zobowiązaniem wobec „ostatecznej oferty”, o której wie, że jest w pewnym stopniu akceptowalna dla Borowskiego, a bardzo atrakcyjna dla związku zawodowego. Jak widać, informacja to potęga dlatego, że pozwala nam kształtować postrzeganie zakresu negocjacyjnego przez drugą osobę.

Teraz z kolei przypuśćmy, że zarówno Borowski, jak i Nowak nie mają pewności co do punktów odejścia założonych przez siebie nawzajem. Usiłując poznać akceptowalne minimum, na które może się zgodzić związek zawodowy, Borowski gubi się, ponieważ nie wie, w jakim stopniu Nowak usiłuje zmienić jego postrzeganie. Im większa jego niepewność odnośnie do interesów i alternatyw Nowaka, tym więcej musi się dowiedzieć — ale też tym bardziej staje się podatny na manipulację swojego postrzegania.¹⁴ W takiej samej sytuacji znajduje się Nowak. Problem ten znany jest jako **dylemat kształtowania-poznawania**.

W negocjacjach integracyjnych pojawia się podobny dylemat: wysiłki zmierzające do poznania interesów i możliwości ustępstw drugiej strony oraz mające na celu tworzenie korzyści pozostają w konflikcie z wysiłkami zmierzającymi do ukształtowania ich

¹³ Zob. M. Watkins, „Building Momentum in Negotiations: Time Related Costs and Action Forcing Events”, *Negotiation Journal* 14, 1998, s. 241 – 256.

¹⁴ Lax i Sebenius definiują posiadanie władzy jako możliwość kształtowania postrzegania zakresu negocjacyjnego. Zob. D.A. Lax i J.K. Sebenius, *The Manager as Negotiator*, New York: Free Press, 1986, rozdz. 9.

postrzegania w celu osiągnięcia korzyści. Jeśli Borowski ma zaproponować wzajemnie korzystne ustępstwa, musi poznać prawdziwe interesy i możliwości kompromisu Nowaka i rozsądnie podzielić się informacją na temat własnych. Ale jeżeli Borowski będzie szczerzy co do wyrażania swoich interesów, wystawi się na działanie taktyki Nowaka zmierzającej do osiągnięcia korzyści. A jeżeli ukryje lub przeinaczy swoje własne interesy, a druga strona postąpi podobnie, możliwość osiągnięcia wspólnych korzyści ulega rozmyciu. Tym samym Borowski staje przed problemem, który David Lax i Jim Sebenius nazwali „**dylematem negocjatora**”¹⁵ (patrz tabela 3.3). Jeśli podzieli się informacjami na temat swoich rzeczywistych potrzeb w celu tworzenia korzyści, ryzykuje, że Nowak zażąda od niego korzyści dla siebie. Ale z kolei jeśli wprowadzi Nowaka w błąd co do swoich rzeczywistych interesów, ryzykuje pominięcie szans na dokonanie wzajemnych ustępstw i tworzenie korzyści.

Tabela 3.3. Dylemat negocjatora

Działanie	Cel	
	Tworzenie korzyści	Zdobywanie korzyści
Poznanie	Dzielenie się informacjami odnośnie do swoich interesów w celu odkrycia szansy na tworzenie korzyści.	Zbieranie dokładnych informacji na temat punktów odejścia drugiej strony. Zastosowanie zakotwiczenia i taktyki zobowiązania w celu zdobycia korzyści.
Kształtowanie postrzegania	Przeformułowanie negocjacji z naciskiem na możliwości tworzenia korzyści.	Wprowadzenie drugiej strony w błąd odnośnie do swoich priorytetów w celu zdobycia korzyści poprzez ustępstwa.

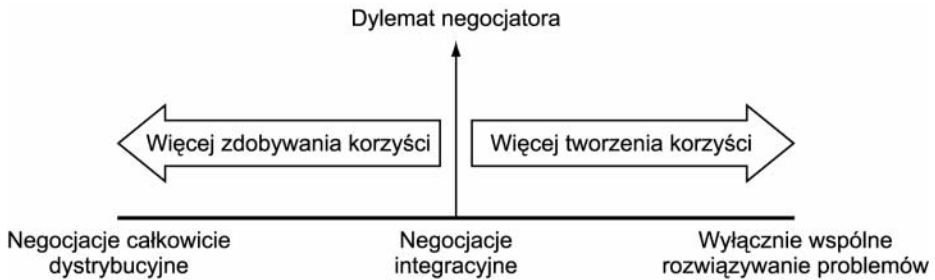
Dopasowywanie taktyki do typu negocjacji

Taktyka zastosowana przez Borowskiego przy kierowaniu procesem negocjacji powinna zostać dostosowana do charakteru negocjacji. Wszystkie negocjacje da się umieścić w spektrum rozpoczynającym się od czysto dystrybucyjnych aż do czysto kooperacyjnych (wspólnego rozwiązywania problemów, w których korzyści są idealnie rozłożone).

Jeśli negocjacje są naprawdę dystrybucyjne, Borowski nie uzyska wiele, będąc szczerym i otwartym w kwestii swoich interesów; kluczowe znaczenie ma biegłość w kształtowaniu postrzegania i zdobywaniu korzyści. Jeśli zaś interesy obydwu stron są w znacznej mierze zbieżne, niewiele stracimy, dzieląc się informacjami i wspólnie poszukując możliwości tworzenia korzyści.

Negocjacje integracyjne, stanowiąc mieszankę tworzenia korzyści i zdobywania korzyści, leżą pośrodku. Jest to płaszczyzna integracyjna, na której dylemat negocjatora stwarza największe problemy, co ilustruje rysunek 3.2.

¹⁵ Pojęcie to jest wytłumaczone tamże, rozdz. 2.



Rysunek 3.2. Spektrum od współzawodnictwa do współpracy

Aby poradzić sobie z dylematem negocjatora, Borowski powinien dobrze przemyśleć, jakie informacje ujawnić. Nie powinien podawać ani punktu odejścia, ani określać precyzyjnie możliwości wymiany ustępstw. Ale może powiedzieć Nowakowi, że z większą niechęcią podchodzi do zagadnienia niewypłaconych w przeszłości pensji niż do zaliczenia pilotom do stażu pracy przymusowego urlopu z lat dziewięćdziesiątych. Wyjawienie tego mogłoby przygotować grunt pod uzyskanie obustronnie korzystnego kompromisu. Najważniejsze, by dzielenie się informacjami było obustronne, a nie jednostronne. Najmądrzej będzie robić to stopniowo — podać trochę informacji, zobaczyć, jaką informację otrzymujemy w zamian, a następnie bezwzględnie sprawdzić jej wiarygodność.

WSKAZÓWKI: POZNAWANIE I KSZTAŁTOWANIE POSTRZEGANIA

Pomyśl o negocjacjach, w które jesteś obecnie zaangażowany:

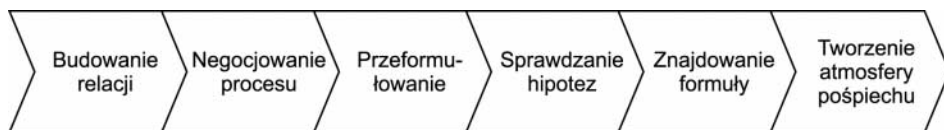
- ❖ Jakie są najważniejsze rzeczy, których musisz dowiedzieć się przy stole? W jaki sposób będziesz starał się to zrobić? Czego najchętniej dowiedzieliby się o Tobie druga strona?
- ❖ W jaki sposób druga strona usiłowała ukształtować Twoje postrzeżenie zakresu negocjacyjnego? Czy udaje Ci się kształtować jej postrzeżenie?
- ❖ Czy są sposoby, by lepiej poradzić sobie z napięciem pomiędzy tworzeniem a zdobywaniem korzyści w tych negocjacjach?

Nabieranie rozmachu

Po zdiagnozowaniu sytuacji i ustaleniu strategii poznawania i kształtowania percepcji następnym krokiem jest opracowanie planu taktycznego. Podane tu ogólne wytyczne kreślą sposób prowadzenia wzajemnych oddziaływań, który ma poprowadzić przebieg negocjacji w kierunku pożądaných rezultatów.

Jak Borowski powinien podejść do poznawania i kształtowania percepcji Nowaka i jego zespołu? Po pierwsze, powinien on zdać sobie sprawę, że nie jest w stanie ani w pełni kontrolować tego procesu, ani przewidzieć wszystkich ewentualności. Najlepsze, co może zrobić, to ruszyć negocjacje z miejsca, nadając im dobry początek, i skupić się na posuwaniu ich w pożądaných kierunkach. Powinien próbować przewidzieć i ujmować w planach reakcje przywódców związkowych, musi pozostać elastyczny i dostosowywać się do rozwoju wydarzeń.

Pierwszą rzeczą, o której powinien pomyśleć Borowski, jest ogólna kolejność działań, co ilustruje rysunek 3.3.



Rysunek 3.3. Planowanie działań

- ❖ **Zadanie 1. Budowanie relacji.** Na początku Borowski powinien popracować nad nadwężonymi relacjami z Nowakiem i przywódcami ZZZP. W przeciwnym razie negatywne emocje powstałe przy poprzednich kontaktach nadal będą zatruwać postępowanie. Musi on zgromadzić trochę kapitału w postaci dobrych relacji; może go później potrzebować, jeśli sytuacja ulegnie zaostrzeniu. Przykładowo, Borowski może wspomnieć napięte relacje pomiędzy Nowakiem a swoim poprzednikiem i wyrazić nadzieję, że takie sytuacje się już nie powtórzą, a ich współpraca będzie bardziej owocna.
- ❖ **Zadanie 2. Negocjowanie procesu.** Borowski nie powinien spodziewać się, że rozmowy zaczną się od meritum sprawy; jest to często spotykany błąd popełniany przez niedoświadczonych negocjatorów. Powinien natomiast spędzić trochę czasu nad negocjowaniem samego procesu z Nowakiem. Uzgadnianie porządku negocjacji stanowi również sposobność kształtowania oczekiwań przywódcy związkowego co do spodziewanych osiągnięć. Może na przykład powiedzieć: „Powinniśmy skupić się na tym, czy istnieją podstawy, byśmy w ogóle mogli ruszyć się z miejsca” i „Dziś nie będziemy składać żadnych szczegółowych ofert. Chciałbym zobaczyć, czy znajdziemy jakieś kreatywne opcje dotyczące naszych obaw”.
- ❖ **Zadanie 3. Przeformułowanie.** Borowski jest teraz w stanie rozpocząć przeformułowanie negocjacji, przez co Nowak i jego koledzy przyjmą bardziej integracyjny pogląd na istniejące możliwości. Może zacząć od stwierdzenia, że nie będzie żadnych podstaw porozumienia, jeśli będą nadal podążać tą samą drogą. Następnie może uwidocznic potencjalne wspólne korzyści, mówiąc: „Wydaje się, że nasze potrzeby elastyczności w zakresie integracji i zachowania klauzuli zasięgu w kontrakcie [która nadaje pilotom wyłączne prawo do latania wszystkimi samolotami Polska LOTY] nie muszą być ze sobą sprzeczne”.
Potem Borowski może popracować nad przekształceniem postrzegania przez Nowaka jego własnych interesów poprzez zręczne poinformowanie Nowaka o swojej otwartości na rozpoczęcie odrębnych negocjacji odnośnie do terminu i warunków płatności grzywny narzuconej na związek zawodowy przez sąd. Może też poszerzyć porządek obrad o punkty takie jak zaliczenie urlopu przymusowego do stażu pracy liczącego się do emerytury.
- ❖ **Zadanie 4. Sprawdzanie hipotez.** Następnie Borowski może przejść do zebrania jak największej ilości informacji na temat interesów tkwiących u podstaw stanowiska związkowców. Jego wcześniejsze analizy interesów Nowaka zrodziły hipotezy, które teraz, przy stole, trzeba sprawdzić i potwierdzić. Powinien starannie rozważyć,

których informacji potrzebuje najbardziej i jak je wydobyć. Może rozpocząć od pytania: „Jakie są pańskie największe obawy w związku z przejściem Lotów Regionalnych?”, a następnie słuchać aktywnie, starannie podsumowując usłyszane informacje, by Nowak widział, że go rozumie, a także w celu sprawdzenia własnego zrozumienia.

- ❖ **Zadanie 5. Znajdowanie formuły.** Teraz nadszedł czas, by Borowski przeszedł od fazy diagnostycznej do fazy formuły, i by rozpoczął poszukiwanie potencjalnych możliwości wymiany ustępstw z Nowakiem. Wymiany ustępstw stanowić będą razem formułę umowy — nadrzędną konstrukcją umowy. Po zidentyfikowaniu obiecującej formuły zarząd wraz ze związkiem zawodowym mogą przystąpić do twardego targowania się o szczegóły.

Na podstawie swojej wcześniejszej analizy Borowski może zaproponować wiele potencjalnych możliwości kompromisów. Może na przykład zaproponować następujące potencjalne podstawy zawarcia umowy:

- ❖ Częściowa rekompensata dla pilotów Lotów Regionalnych za okres począwszy od przejścia ich firmy przez Polska LOTY.
 - ❖ Częściowe zaliczenie urlopowanym pilotom stażu potrzebnego do emerytury i świadczeń.
 - ❖ Bezstronny arbitraż w kwestii daty wejścia w życie przejścia Lotów Regionalnych.
 - ❖ Późniejsze negocjacje odnośnie do „uczciwego procesu” konsultowania w kwestii integracji przyszłych fuzji i przejęć, być może z pomocą mediatora.
 - ❖ Rozłożenie płatności grzywny na raty, jeśli związek nie zaangażuje się w dalsze zorganizowane absencje chorobowe.
- ❖ **Zadanie 6. Tworzenie atmosfery pośpiechu.** Ostatnim krokiem jest stworzenie atmosfery pośpiechu. Posuwanie się w kierunku (lub oddalanie się od) umowy jest zazwyczaj zakłócone zawirowaniami, z okresami impasu lub beczynności, przerywane okresowymi przyspieszeniami. Negocjatorzy Polska LOTY i ZZZP na początku mogą osiągać postępy, ale prędzej czy później dojdą do trudnych wyborów, takich jak dokonywanie ustępstw mogących rozczarować wewnętrznych wyborców lub przekraczanie „czerwonych linii” istotnych z psychologicznego punktu widzenia. Negocjacje mogą utknąć do chwili, gdy akumulujące się koszty staną się nie do zniesienia albo okoliczność wymuszająca działanie, na przykład termin, zmusi uczestników do ustępstw lub zerwania negocjacji. Gdy niektóre (lub wszystkie) ze stron zdecydują się na poprawienie oferowanych warunków, nagromadzone napięcia rozładują się, a negocjacje nabierają tempa w kierunku porozumienia.

Kierowanie przebiegiem negocjacji jest jak sterowanie przepływem rzeki. Możemy próbować dochodzić swych interesów, tamując rzekę w pewnych miejscach, a puszczając swobodnie w innych, i skierowując jej bieg w pożądanym kierunku. Bieg w kierunku porozumienia może być tamowany celowo skonstruowanymi impasami; napięcie można rozładować i ukierunkować poprzez zaproponowanie nowej formuły lub kompromisu pozwalającego zachować twarz. W trakcie tego biegu cierpliwy i kreatywny negocjator może stworzyć i zyskać sporo korzyści.

Jeśli Borowski jest przekonany, że związek zawodowy ponosi znaczne koszty w związku ze zwłoką (z uwagi na proces sądowy), a nie wykazuje chęci przystąpienia do negocjacji o bardziej integracyjnym charakterze, być może warto odłożyć ten problem i pozwolić na narastanie napięcia. Z drugiej strony, jeśli spór w związku z Lotami Regionalnymi jest w oczach zarządu czasochłonnym odrywaniem się od poważnych wyzwań strategicznych, z którymi muszą się zmagać, może warto byłoby zaproponować atrakcyjną formułę zakończenia tego sporu.

WSKAZÓWKI: NABIERANIE ROZMACHU

Pomyśl jeszcze o swoich bieżących negocjacjach:

- ❖ Czy na początku poświęciłeś czas na budowę relacji?
- ❖ Czy negocjowałeś przebieg negocjacji?
- ❖ Czy udało Ci się ukształtować lub zmienić ramy negocjacji w sposób dla Ciebie korzystny?
- ❖ Czy sprawdzałeś hipotezy dotyczące interesów drugiej strony i skutecznie zdobywałeś informacje?
- ❖ Czy pracowałeś nad uzyskaniem obiecującej formuły?
- ❖ Czy udało Ci się wzbudzić u negocjatorów drugiej strony poczucie pośpiechu?

Podsumowanie

Kierowanie przebiegiem negocjacji wymaga uświadomienia sobie wielu poziomów, na których się one rozwijają. W naszych negocjacjach powtarzać się będą przewidywalne etapy, ale etapy te będą wypełnione burzliwymi mikrointerakcjami, a procesy mentalne uczestników mogą ulegać drastycznym przemianom. Uzbrojeni w tę wiedzę możemy przystąpić do tworzenia strategii mających na celu poznawanie i kształtowanie postrzegania oraz planu taktycznego kierowania interakcjami, pozwalającego negocjatorom nabrać rozpędu.

Borowski zawarł porozumienie z Nowakiem odnośnie do integracji z Lotami Regionalnymi. Borowski poświęcił znaczną ilość czasu na szeroko zakrojone dyskusje z Nowakiem na temat przyszłości linii i w pewnym stopniu polepszył wzajemne relacje. „Razem z Adamem przekonaaliśmy się, że mamy do czynienia z rzetelnym partnerem — wspomina Borowski — mimo że nie żywiłszy do siebie gorących uczuć”. Borowski odłożył też w czasie negocjacje dotyczące płatności związkowej grzywny, by nie wyglądało na to, że są to sprawy powiązane. Jednocześnie dał do zrozumienia Nowakowi, że jest on „otwarty na negocjowanie długoletniego harmonogramu spłaty”.

Następnie Borowski odblokował negocjacje, proponując poddanie daty wejścia w życie przejścia pod osąd bezstronnego arbitrażu, którą to ofertę przywódca związkowy zaakceptował. Odsunawszy na bok tę potencjalnie „toksykzną” sprawę, Borowski i Nowak mogli skupić się na kwestiach wynagrodzeń i wysługi lat. Ich ostateczna ugoda rozszerzyła skalę płac obowiązującą w Polska LOTY na pilotów Lotów Regionalnych i przyzna-

ła pełną wysługę lat najstarszym pilotom Lotów Regionalnych, a częściową młodszym. Sprawa zaliczenia okresu urlopu przymusowego do emerytury została odłożona do czasu negocjowania kontraktu, z szansą na to, że zarząd miał poważnie rozważyć przyznanie częściowej wysługi lat za ten okres. Siedem miesięcy później Borowski zaproponował Nowakowi przedłużony okres spłaty grzywny, z ukrytym zastrzeżeniem, że związek zawodowy nie będzie się już angażował w zorganizowane absencje chorobowe. Związek przyjął te warunki i Borowski uniknął kryzysu, który mogłoby przyspieszyć bankructwo ZZP.