



PROBLEMY TEORETYCZNE I METODYCZNE

DOI: 10.18276/sip.2018.52/3-07

Andrzej Kozina*

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Wydział Gospodarki i Administracji Publicznej

Ewelina Ziola-Kowalczyk**

Galeria Urody Ewelina Ziola

KRYTERIA OCENY RELACJI POMIĘDZY PARTNERAMI NEGOCJACJI***

Streszczenie

Procesy negocjacyjne we współczesnych organizacjach są bardzo złożone i zmienne, determinowane wpływem turbulentnego otoczenia. Konieczne jest zatem poszukiwanie efektywnych narzędzi metodycznych realizacji tych procesów, w tym niezbędnych do oceny ich efektów. W szczególności wymagane jest opracowanie zbioru kryteriów takiej oceny, a zwłaszcza jednego z kluczowych wymiarów tej oceny, tj. relacji pomiędzy stronami negocjacji. Celem artykułu jest przedstawienie oryginalnej koncepcji zestawu takich kryteriów w ramach autorskiej metodyki oceny negocjacji. Po pierwsze, scharakteryzowano tę metodykę. Po drugie, poruszono kwestię relacji pomiędzy stronami negocjacji. Po trzecie, omówiono proponowane kryteria oceny tych relacji. Wreszcie, podsumowano proponowaną koncepcję i wskazano kierunki badań nad jej rozwojem. Artykuł ma charakter

* Adres e-mail: kozinaa@uek.krakow.pl.

** Adres e-mail: ewelcia24@wp.pl.

*** Publikacja została sfinansowana ze środków przyznanych Wydziałowi Gospodarki i Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego.

teoretyczno-metodologiczny. Został opracowany głównie na podstawie własnych przemyśleń i doświadczeń autorów artykułu.

Słowa kluczowe: negocjacje, koncepcja oceny negocjacji, zarządzanie relacjami, kryteria oceny relacji pomiędzy stronami negocjacji

Wprowadzenie

Współczesne negocjacje są bardzo złożone i zmienne ze względu na trudne warunki działania organizacji w turbulentnym otoczeniu na rynku globalnym. Niezbędne jest rozważanie w negocjacjach licznych zagadnień oraz realizowanie wielu celów zarówno wspólnych, jak i sprzecznych (Malhorta, 2016). Często konieczne jest negocjowanie z wieloma partnerami jednocześnie. Wzrasta skala ryzyka działań. Niekiedy negocjuje się pod presją i w sytuacjach kryzysowych (Shapiro, 2016). Niezbędne jest generowanie wielu wariantowych rozwiązań, gdy występują trudności doboru strategii i technik negocjacyjnych. Zawiera się ograniczone, krótkotrwałe czy wirtualne kontrakty.

Konieczne jest poszukiwanie efektywnych narzędzi realizacji negocjacji, a zwłaszcza oceny ich efektów, opracowano zatem autorską koncepcję metodyczną takiej oceny (Kozina, 2013), a następnie podjęto wstępną próbę sprecyzowania jej kryteriów (Kozina, 2017). Celem artykułu jest przedstawienie propozycji takich kryteriów dla jednego z kluczowych wymiarów oceny negocjacji, tj. relacji pomiędzy ich stronami. Jak się wydaje, rozwój proponowanej koncepcji wzbogaci teorię negocjacji, co przyczyni się do poszerzenia wiedzy w tych obszarach nauk o zarządzaniu, w których zarządzanie relacjami stanowi istotną kwestię teoretyczną i praktyczną, np. w marketingu, analizie strategicznej, tworzeniu sieci organizacyjnych itp.

Negocjacje stanowiące przedmiot badań są interpretowane jako proces decyzyjny, metoda kierowania konfliktem i osiągnięcia porozumienia, wzajemna zależność stron oraz procesy: komunikowania się, wymiany i tworzenia wartości (Kozina 2012, s. 21–24; Lewicki, Saunders, Barry, 2010, s. 14–21).

1. Syntetyczna charakterystyka metodyki oceny negocjacji

Proponowaną koncepcję oceny negocjacji opracowano na podstawie uniwersalnej metodyki oceny, pierwotnie służącej analizie funkcjonalności systemu zarządzania (Dziadoń, 1986). Oto syntetyczny opis etapów rozważanej koncepcji.

Najpierw ma miejsce określenie przedmiotu i celu oceny. Uwzględnia się pięć wymiarów negocjacji, konkretyzowanych przez wiele parametrów: efekty i koszty, relacje pomiędzy stronami, proces negocjacji, narzędzia ich prowadzenia (strategie, style, zasady i techniki) i używane w nich zasoby. Celem oceny jest, po pierwsze, identyfikacja i analiza negocjacji, a zwłaszcza sprawdzenie, w jakim zakresie i jakim kosztem osiągnięto ich cele; po drugie, wyciągnięcie wniosków co do przyszłych negocjacji. Chodzi o ustalenie, jak i w jakim zakresie da się wykorzystać pozytywne efekty negocjacji, tzn. je powtórzyć i utrwalić, oraz wskazanie, jak unikać ich negatywnych efektów, tj. popełnionych błędów. Końcowym rezultatem oceny jest usprawnienie negocjacji i umiejętności ich realizacji w przyszłości.

Potem następuje zestawienie kryteriów oceny, czyli ich sformułowanie i uporządkowanie poprzez wyróżnienie kryteriów syntetycznych (dla wymiarów oceny) i analitycznych (dla parametrów opisujących te wymiary). Kryteria te stanowią wybrane przez oceniającego cechy przysługujące analizowanym negocjacjom, których intensywność albo tylko występowanie decyduje o wartościowaniu efektów negocjacji.

Opracowanie wzorców oceny stanowi kolejny etap omawianej koncepcji. Wzorce odzwierciedlają wielkości najlepsze dla kryteriów, stanowiące podstawę dla określenia ich występowania lub intensywności. Są to maksymalne poziomy wartości (stany) negocjowanych kwestii, hipotetycznie możliwe do osiągnięcia. Stosowanie wzorców obiektywizuje ocenę i umożliwia porównanie rzeczywistego przebiegu negocjacji z pożądanym.

Z kolei ma miejsce opracowanie zasad oceny, tj. wybór sposobu pomiaru (oszacowania) wartości kryteriów oceny. Przyporządkowuje się im odpowiednie stopnie analityczne. Odzwierciedlają one poziomy spełnienia wymagań w zakresie kryteriów. Ponadto ustala się zasadę wyprowadzania oceny łącznej wraz z nadaniem kryteriom odpowiednich wag.

Następnie dochodzi do dokonania oceny, tzn. ma miejsce zrealizowanie pomiarów cząstkowych w odniesieniu do poszczególnych analitycznych kryteriów

oceny oraz agregacja wyników w zgodzie z przyjętą zasadą wyprowadzania oceny łącznej.

Celem ostatniego etapu, czyli weryfikacji oceny, jest stwierdzenie jej prawidłowości i poprawności jej wyników. Należy się upewnić, czy wszystkie wcześniejsze działania zostały poprawnie zrealizowane, a w przypadku stwierdzenia ewentualnych błędów niezbędne może być powtórne wykonanie niektórych, a może nawet wszystkich wcześniejszych etapów.

2. Relacje pomiędzy stronami jako istotny wymiar oceny negocjacji

We wszelkiego rodzaju negocjacjach pojawia się istotny problem uwzględniania w nich dwojakiego rodzaju zagadnień: problemów merytorycznych, dotyczących konkretnej transakcji oraz obecnych i/lub przyszłych relacji z partnerem. Waga, jaką przywiązujemy do dobrych relacji, zmienia sposób zachowania negocjatorów. Zasadnicze przyczyny nadawania istotnego znaczenia relacjom to oczekiwanie przyszłych transakcji o dużej wartości, spodziewanie się wzajemności od partnera i stymulowanie wzajemnego zaufania. Każde negocjacje trzeba postrzegać z punktu widzenia obu rozważanych kwestii, w różnych proporcjach. Ponadto należy dokonywać oceny znaczenia obu kwestii z punktu widzenia celów organizacji i danego zadania, projektu, procesu itp., którego realizacji negocjacje służą.

Problem wzajemnych zależności pomiędzy negocjacjami a relacjami z partnerami można rozpatrywać z dwóch punktów widzenia. Po pierwsze, z perspektywy roli relacji partnerskich (jako zmiennej niezależnej) w negocjacjach (jako zmiennej zależnej), co jest przedmiotem artykułu. Po drugie, zwraca się uwagę na nawiązywanie i podtrzymywanie stosunków partnerskich (jako zmiennej zależnej) poprzez negocjacje (jako zmienną niezależną), stanowiące narzędzie zarządzania tymi relacjami.

Relacje mają istotne znaczenie w całym procesie negocjacji. W podprocesie planowania służą do analizy siły przetargowej stron oraz formułowania celów i strategii negocjacji. W podprocesie ich prowadzenia ma miejsce kształtowanie i rozwijanie rozważanych relacji zarówno pozytywnych, jak i negatywnych. Wreszcie, stanowią one jeden z istotnych wymiarów w podprocesie oceny negocjacji, tj. przy formułowaniu jej kryteriów.

3. Proponowany zastaw kryteriów oceny relacji w negocjacjach

Charakteryzując kryteria oceny relacji pomiędzy stronami negocjacji, uwzględniono zarówno ich interpretacje, jak i ogólne zakresy ich stanów lub wielkości potrzebne do ich konkretyzacji w formie odpowiednich mierników.

Po pierwsze, uwzględnia się trwałość relacji, którą wyznacza czasokres jej trwania i zakres kumulacji pozytywnych doświadczeń z negocjacji w ramach współpracy, na continuum od incydentalnych transakcji po permanentne, regularnie powtarzające się kontakty, utrwalone w formie tradycji czy zwyczaju. Stosowanie tego kryterium wymaga stworzenia i aktualizowania bazy wiedzy o partnerach negocjacji oraz relacjach z nimi.

Po drugie, istotne jest natężenie relacji wyrażające poziom jej intensywności konkretyzowany poprzez dwa parametry: znaczenie z punktu widzenia celów negocjatorów oraz częstotliwość w okresie ich współpracy. Poziom ten mieści się w przedziale od interakcji jednorazowej po ciągłą, rutynową – w pozytywnym znaczeniu tego słowa, tj. „rozumienie się bez słów”. Zbyt niski poziom tego natężenia może powodować ograniczenie, a nawet zerwanie relacji, natomiast zbyt wysoki może prowadzić do zbędnych konfliktów, powodowanych negatywną rutyną, znużeniem się sobą.

Współdzielenie wartości (materialnych i niematerialnych) to kryterium określające potencjalne granice partnerstwa na poziomie od całkowitej rozbieżności deklarowanych i realizowanych wartości, takich jak lojalność, solidarność, rzetelność itp., po pełną ich zgodność, a nawet ich współtworzenie na podstawie konsensusu lub przynajmniej kompromisu, nawet na minimalnym akceptowalnym poziomie. Należy unikać wywoływania niepotrzebnych konfliktów wynikających z narzucania sobie odmiennych wartości.

Z kolei wzajemność pozwala identyfikować, w jakim stopniu partnerzy negocjacji przychylnie reagują na pozytywne reakcje i działania innych, unikają negatywnych posunięć, odwołując się do podobieństwa sytuacji, w której razem się znajdują, zgodnie z porzekadłem „nie czyn drugiemu, co tobie niemiłe”. Omawiane kryterium jest wyrażone poprzez continuum: pełne zrozumienie i akceptacja – całkowity brak zrozumienia i dezaprobata. Wiąże się to z przyjmowaniem strategii negocjacji zorientowanej na współdziałanie.

Kryterium wiarygodności opiera się na wzajemnym zaufaniu i założeniu, że prawdziwi partnerzy nie podejmują wobec siebie fałszywych, niedozwolonych czy nieetycznych działań i wypowiedzi, tzw. półprawd, czy selektywności w komunikowaniu się. Są wobec siebie rzetelni, prawdomówni i przewidywalni. Nie zawodzą. Wiedzą, czego mogą od siebie oczekiwać i nic ich nie zaskakuje negatywnie. Skrajne stany dla tego kryterium to (prawie) pełne zaufane wzajemne oraz całkowity jego brak.

Otwartość i symetria informacji stanowi, że pomiędzy partnerami nie ma żadnych barier komunikacyjnych. Istotne dane przepływają swobodnie i bez ograniczeń. Wymieniane informacje są autentyczne, wiarygodne, dostarczane we właściwym czasie i formie, w odpowiedniej ilości i jakości itp. Kanały komunikacyjne są dostatecznie drożne. Nie ma opóźnień, braków czy zafałszowań danych. Partnerzy są dobrze poinformowani i bezpieczni w wymiarze komunikacyjnym. Możliwe stany rozważanego kryterium lokują się na continuum od całkowitej blokady informacyjnej i niedoboru danych do pełnej drożności kanałów komunikacyjnych i dysponowania informacjami o wymaganym poziomie użyteczności.

Kryterium wsparcia wyraża zakres wspomaganie się partnerów, głównie w sytuacjach trudnych czy kryzysowych. Dotyczy zwłaszcza wzmocnienia siły przetargowej i wiarygodności relacji z innymi podmiotami otoczenia, np. poprzez wspieranie ofert, kredytowanie działań, udzielanie gwarancji, poręczanie umów, dostarczanie referencji itp. Negocjatorzy szerzej postrzegają swoje role, wychodząc poza wąskie cele pojedynczych transakcji. Możliwe stany rozważanego kryterium obejmuje przedział: działanie na własną rękę (brak wsparcia) – pełny zakres wzajemnego wspomaganie. Wymagane jest stworzenie wspólnego „systemu wczesnego ostrzegania” o trudnych sytuacjach negocjacyjnych.

Równowaga jest kryterium dwuwymiarowym. Po pierwsze, oznacza komplementarność określającą, w jakim stopniu rozwiązywanie problemów merytorycznych i kształtowanie wzajemnych stosunków korzystnie wpływają na siebie nawzajem, na continuum: pełne wspomaganie się tych dwóch działań – całkowita rozbieżność pomiędzy nimi. Po drugie, omawiane kryterium oznacza rozdzielność, tj. zakres, w jakim oba wymienione działania są rozłączne, gdyż efektywna realizacja jednego z nich nie powinna mieć negatywnego wpływu na drugie i *vice versa*. Niewskazana jest więc akceptacja niekorzystnego porozumienia za cenę utrzymania pozytywnych relacji z partnerem bądź pogorszenie wzajemnych stosunków

poprzez dążenie do uzyskania doraźnych korzyści jego kosztem. Ekstremalne stany tego kryterium to właściwe zbilansowanie wartości i znaczenia rozważanych działań oraz nieumiejętność i/lub niemożność ich zrównoważenia.

Istotnym kryterium jest orientacja strategiczna (perspektywiczność), gdyż determinuje zakres, w jakim konkretne transakcje mogą i/lub powinny być jedynie etapem w ramach długofalowej współpracy stron czy nawet partnerstwa strategicznego. Jest ono oparte na wzajemnym zaufaniu i założeniu, że przy formułowaniu celów konkretnych transakcji trzeba brać jako istotny punkt odniesienia zamierzenia wynikające z wizji i misji organizacji. Może się zdarzyć, że w danej sytuacji nie osiąga ona pożądaných korzyści, zwłaszcza materialnych, a nawet ponosi straty. Jednak nawiązuje lub rozwija na tyle korzystne relacje z partnerem, że dzięki nim może odnieść znaczące korzyści w przyszłości, istotnie przewyższające ową stratę. Możliwe stany rozważanego kryterium mieszczą się zatem w przedziale: nastawienie wyłącznie na doraźne efekty – ich ocena w konfrontacji z założeniami strategicznymi.

Z kolei elastyczność przejawia się wzajemnym oferowaniem przez partnerów negocjacji zarówno jak największej ilości korzystnych rozwiązań rozważanych kwestii, jak i dążenie do uzyskania ich wymaganej użyteczności. Powinny one być na tyle adekwatne do warunków współdziałania, aby w przypadku ewentualnego niepowodzenia w nawiązaniu korzystnej relacji z jednym partnerem stworzyć sobie możliwości pozyskania innych. Stany omawianego kryterium mogą się zmieniać od swoistego skostnienia czy sztywności poprzez przyjęcie jedynie słusznej opcji do stworzenia warunków sprzyjających poszukiwaniu twórczych rozwiązań i wszechstronnej ich analizie. Należy zatem dokonywać pełnej i rzetelnej oceny poszczególnych transakcji w szerokim kontekście, zwłaszcza rynkowym, co wymaga dysponowania znacznym potencjałem kompetencji o charakterze relacyjnym.

Kryterium przechodniości opisuje wzajemne wspomaganie się partnerów w nawiązywaniu i utrzymywaniu partnerskich relacji z innymi podmiotami dla tworzenia sieci współdziałających organizacji. Podejmuje się podobne działania wspierające jak przy zasadzie wzajemności celem pozyskania poprzez naszego partnera nowych współpracowników, a nawet sojuszników. Kryterium to jest wyrażone poprzez continuum: nawiązywanie wszystkich relacji niezbędnych z punktu widzenia celów organizacji – izolacja czy nawet ostracyzm w otoczeniu. Partnerstwo strategiczne powinno odzwierciedlać wzajemne przyciąganie się partnerów,

sprawdzonych, zdolnych do nawiązywania współpracy, zawierania koalicji, tworzenia aliansów itp., którzy są bardziej atrakcyjni i wiarygodni dla innych.

Wreszcie selektywność odzwierciedla zakres potencjalnych relacji, zwłaszcza partnerskich, które nawiązuje i/lub podtrzymuje organizacja. Zakłada się, że nie ze wszystkimi podmiotami powinna ona współdziałać. Potencjalnych partnerów identyfikuje się za pomocą analizy interesariuszy. Pochopne nawiązywanie zbyt licznych i/lub nieobiecujących relacji może narazić organizację na rozpraszenie zasobów. Z drugiej strony ignorowanie potencjalnie atrakcyjnych partnerów pozbawia ją istotnych szans. Dwa skrajne stany rozważanego kryterium to konieczne i wystarczające relacje z liczbą partnerów uzasadnioną wymaganym poziomem efektów i kosztów – brak wystarczającej identyfikacji i kontroli nad nawiązywaniem i utrzymywaniem relacji z podmiotami otoczenia.

Podsumowanie

Reasumując, należy podkreślić, że przedstawiona propozycja opisu kryteriów oceny relacji pomiędzy stronami negocjacji ma charakter wstępny, aczkolwiek wydaje się, że stanowi dogodny punkt wyjścia do stworzenia takiego zestawu rozważanych kryteriów, który będzie dostatecznie ugruntowany poznawczo i wystarczający dla celów zastosowań praktycznych.

W ramach pogłębionych, teoretycznych prac badawczych autorów proponowany zestaw kryteriów będzie podlegał udoskonaleniu, głównie poprzez uściślenie ich interpretacji i identyfikację uwarunkowań ich stosowania oraz sformułowanie zasad oceny, czyli dokonanie pomiaru tych kryteriów w formie odpowiednich mierników (wskaźników). Ze względu na jakościowy charakter przedmiotu oceny pomiar ten będzie dokonywany głównie w skali rangowej, na bazie określonych wyżej zakresów „zmienności” rozważanych kryteriów.

W wymiarze praktycznym przydatność rozważanej koncepcji będzie zweryfikowana w porównawczych badaniach empirycznych, w zastosowaniu do zarządzania relacjami w małych firmach branży kosmetycznej. Problematyka ta jest bowiem przedmiotem rozprawy doktorskiej współautorki artykułu, pracy powstającej pod opieką naukową jego współautora.

Bibliografia

- Dziadoń, J. (1986). Typologia kryteriów oceny systemu zarządzania. W: *Metodologiczne aspekty zarządzania* (s. 87–104). Wrocław–Warszawa–Kraków–Gdańsk–Łódź: Ossolineum.
- Kozina, A. (2012). *Planowanie negocjacji w przedsiębiorstwie*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Kozina, A. (2013). Metodyka oceny efektywności negocjacji gospodarczych. W: M. Cisek, A. Marciniuk-Kluska (red.), *Efektywność organizacji* (s. 235–245). Warszawa: Wydawnictwo Studio EMKA.
- Kozina, A. (2017). Wymiary i kryteria oceny negocjacji w przedsiębiorstwie. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 12, 161–173.
- Lewicki, R.J., Saunders, D.M., Barry, B. (2010). *Essentials of Negotiation*. New York: McGraw-Hill Publishing.
- Malhotra, D. (2016). *Negotiating the Impossible. How to Break Deadlocks and Resolve Ugly Conflicts (without Money or Muscle)*. Oakland: Berrett-Koehler Publishers.
- Shapiro, D. (2016). *Negotiating the Nonnegotiable. How to Resolve Your Most Emotionally Charged Conflicts*. New York: Viking Press.

THE CRITERIA FOR THE EVALUATION OF RELATIONSHIPS BETWEEN NEGOTIATION PARTNERS

Abstract

Negotiation processes within contemporary organizations are very complex and changeable, determined by turbulent environment. Therefore it is necessary to seek for effective methodological tools for conducting those processes, including the ones needed for the evaluation of negotiations' outcomes. In particular it is required to elaborate the set of criteria for such evaluation, especially concerning one of the key dimensions of that evaluation, i.e. relationships between negotiating parties. Thus the objective of the paper is to present the original concept of such criteria within author's methodological framework of negotiations evaluation. Firstly, that framework has been characterized. Secondly, the issue of relationships between the parties of negotiations has been raised. Thirdly, the suggested criteria for the evaluation of those relationships have been described. Finally, the suggested

concept has been summarized as well as the direction for the studies on its improvement have been pointed out. The paper is of theoretical and methodological character. It has been based mostly on authors' own ideas and experience.

Keywords: negotiations, the concept of negotiations evaluation, relationships management, the criteria for the evaluation of relationships between negotiations parties

JEL code: M19