



KONTEKSTOWY MODEL SKUTECZNOŚCI NEGOCJACJI

Beata Krawczyk-Bryłka, Politechnika Gdańska, Katedra Nauk Społecznych

Negocjacje to złożony proces, w którym każdy z uczestników podejmuje własne decyzje dotyczące strategii działania oraz „proces wymiany informacji w celu wypracowania wspólnej decyzji” [5] przez wszystkie strony rokowań. Negocjacje to interakcja, w czasie której strony zaangażowane w realizację osobistych celów dostrzegają konieczność współdziałania i poszukują satysfakcjonującego je rozwiązania na drodze strategicznej wymiany informacji. Proces ten zawsze odbywa się w określonym kontekście, który warunkuje jego przebieg i efekty, uzależniając negocjacje od szerokiego zakresu kontekstowych czynników związanych z cechami indywidualnymi negocjatorów oraz sytuacją negocjacyjną.

Współczesne badania dotyczące negocjacji stanowią próbę odpowiedzi na stawiane przez praktyków i naukowców pytanie, jak poszczególne czynniki warunkują sukces negocjacyjny i jak je wykorzystać, by realizować negocjacyjne oczekiwania stron. Stale poszukuje się też odpowiedzi na pytanie, jakie kompetencje zapewniają realizację celów negocjacyjnych. Analizuje się również sposób oceniania skuteczności negocjacji, uwzględniając wymierny wynik (np. finansowy), ale również aspekty trudno mierzalne takie jak:

- ◆ poprawę jakości stosunków z partnerem,
- ◆ sprawdzenie wiarygodności partnera i budowanie własnej wiarygodności,
- ◆ osiągnięcie długofalowego porozumienia opartego na wzajemnym zaufaniu,
- ◆ znajdowanie wspólnych interesów i przez to tworzenie płaszczyzny współpracy,
- ◆ wzajemne dążenie do rozumienia się partnerów i niwelowanie różnic pomiędzy nimi,
- ◆ długofalowe konsekwencje negocjacji dla otoczenia gospodarczego i społecznego.

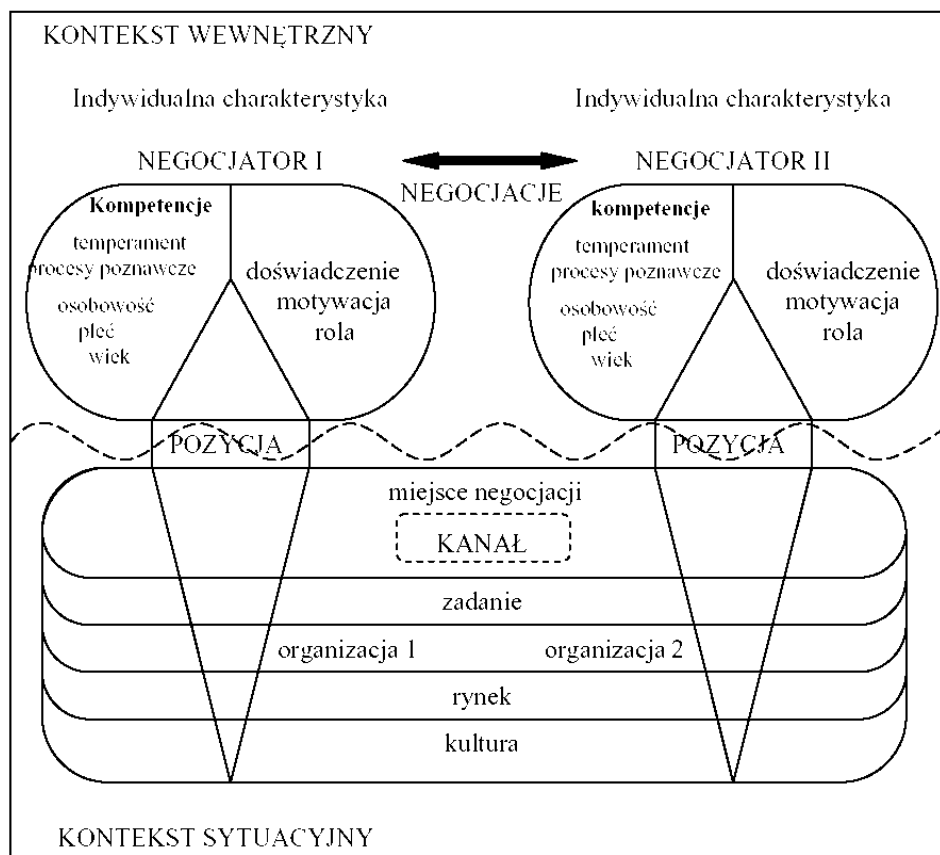
Nowy obszar badawczy powstaje również w wyniku powszechnego zastosowania nowoczesnych technologii w biznesowych relacjach firm i osób.

Zaprezentowane badania stanowiły próbę analizy wpływu poszczególnych elementów kontekstu negocjacji na ich skuteczność rozpatrywaną na dwóch płaszczyznach: wyniku i przebiegu rokowań.

Elementy kontekstu negocjacji

W prowadzonych badaniach przyjęto komunikacyjne podejście do negocjacji, w którym wyraźnie zarysowują się dwa główne czynniki kontekstu [9, 10] istotne dla przebiegu i efektywności spotkania:

- ◆ element związany z czynnikami sytuacyjnymi negocjacji, takimi jak: środowisko w którym one zachodzą, jego elementy fizyczne (również kanał komunikacji), charakterystyka społeczna i kulturowa sytuacji negocjacyjnej,
- ◆ element odnoszący się do charakterystyki indywidualnej osoby (osób) pełniącej rolę negocjatora, obejmujący szerokie spektrum cech osobowościowych, demograficznych i związanych z jej doświadczeniem.



Rys. 1. Model kontekstu negocjacji.

Poznanie tych uwarunkowań i ich wpływu na rokowania jest najlepszym sposobem znalezienia odpowiedzi na pytanie o skuteczne negocjacje. Przeprowadzony eksperyment i sformułowane hipotezy badawcze koncentrują się na trzech głównych aspektach: osobowościowych kompetencjach negocjatora, kanale komunikacji i pozycji negocjacyjnej, w oparciu o opracowany model kontekstu negocjacji, zaprezentowany na rys. 1.

Tematyka kompetencji negocjacyjnych często powraca w literaturze przedmiotu, gdzie podkreśla się znaczenie takich atrybutów negocjatora jak: umiejętności analityczne, racjonalność podejmowania decyzji, adekwatna samoocena, sumienność, umiejętność komu-



nikacji i wpływania na innych, aktywność komunikacyjna czy też życzliwość. Zaznacza się również, że u podstaw wymienionych kompetencji osobistych i społecznych leżą cechy osobowościowe uczestników rokowań [7, 9]. Na tej podstawie postawiono **hipotezę 1**: cechy osobowości i temperamentu mają wpływ na skuteczność negocjacji i stanowią istotny element kontekstu negocjacji. Sprawdzone zależność wyników negocjacji od kolejnych skal testu Wielkiej Piątki: ekstrawersji, sumienności, ugodowości, otwartości na doświadczenie i neurotyzmu [12], który jest często wykorzystywany w procedurach selekcyjnych.

Pozycja negocjacyjna rozumiana jest jako stopień, w którym jedna ze stron może wpływać na wyniki drugiej, w zależności od sytuacji i wzajemnych posunięć [4]. Źródła siły negocjacyjnej można podzielić na relacyjne i obiektywne – wyjściowe. Za relacyjne źródła siły uważa się subiektywne wrażenie wartości oferty, budowane w procesie umiejętnej prezentacji strony i jej propozycji. Siła relacyjna opiera się na umiejętności manipulowania wrażeniem rozmówcy oraz umiejętności wykorzystania znajomości partnera. Źródłami obiektywnymi są zaś: ilość posiadanych informacji, pozycja na rynku oraz przede wszystkim posiadana alternatywa, nazywana BATNĄ (*Best Alternative to a Negotiated Agreement*) [5]. Za stronę uprzywilejowaną w negocjacjach handlowych uważany jest zwykle kupujący, bowiem w warunkach przewagi podaży nad popytem ma on możliwość wyboru różnych kontrahentów. Co więcej rola sprzedającego nakłada na niego określone zasady postępowania wobec kupującego (siła relacyjna), wymuszając zachowania charakterystyczne dla strony o słabszej pozycji, czyli ukrywanie informacji, manipulację i nadmierną ostrożność lub też godzenie się na warunki o niskiej użyteczności. Czy konsekwencją przyjęcia takich założeń jest transakcja handlowa prowadzona na zasadach targowania się, nie negocjacji?

Wartość wynegocjowanego rozwiązania może być korzystniejsza dla silniejszego negocjatora nawet o 68% i powoduje znaczące różnice w subiektywnej ocenie wyniku przez uczestników pertraktacji [4]. Strona z przewagą lepiej ocenia uzyskany wynik i wykazuje tendencję do bardziej pozytywnych postaw wobec siebie samej oraz całej sytuacji negocjacyjnej. Badania dotyczące stylu komunikacji w czasie negocjacji symetrycznych i asymetrycznych bywają sprzeczne. W raporcie Dwyera analiza statystyczna nie wskazuje co prawda na istotne różnice w tym zakresie, ale silniejszy negocjator nieco częściej stosuje groźby (kary) i obietnice. Mastenbroek [7] podaje nasilenie nastawień rywalizacyjnych jako główną konsekwencję asymetrii pozycji negocjacyjnych. Wyniki uzyskane przez K.L.Valley [1] udowodniły, że słabszy rozmówca traci zdolność racjonalnego oceniania wartości oferty i jest skłonny przeceniać ją nawet w stopniu uniemożliwiającym realizację jego interesów. Zachowanie to wynika z trudności spostrzegania sytuacji negocjacyjnej i składanych ofert z perspektywy partnera i koncentracji na własnym punkcie widzenia. Co ciekawe, w opinii przedstawicieli racjonalnego podejścia do negocjacji jako procesu podejmowania decyzji, słaba pozycja negocjacyjna może paradoksalnie przyczynić się do zawyżania poczucia pewności słabszego uczestnika pertraktacji, właśnie w związku z ignorowaniem perspektywy przeciwnika, i obniżyć intratność wynegocjowanego rozwiązania.

Postawiono dwie hipotezy dotyczące pozycji negocjacyjnej: **hipoteza 2**: subiektywna percepcja siły negocjacyjnej wynika częściowo z posiadanej BATNY, a częściowo z roli



pełnionej w negocjacjach handlowych (kupujący/sprzedający); **hipoteza 3**: równość lub asymetria siły (pozycji) negocjacyjnej modyfikują płynność i klimat negocjacji, a przez to wpływają na ich wynik.

Internet jako medium ekspansywnie opanowujące relacje międzyludzkie, wkracza również w dziedzinę negocjacji. Konsekwencje prowadzenia negocjacji w sieci związane są ze zmianami w procesie komunikacji międzyludzkiej. Najczęściej wymienia się następujące zmiany [2, 6, 8]:

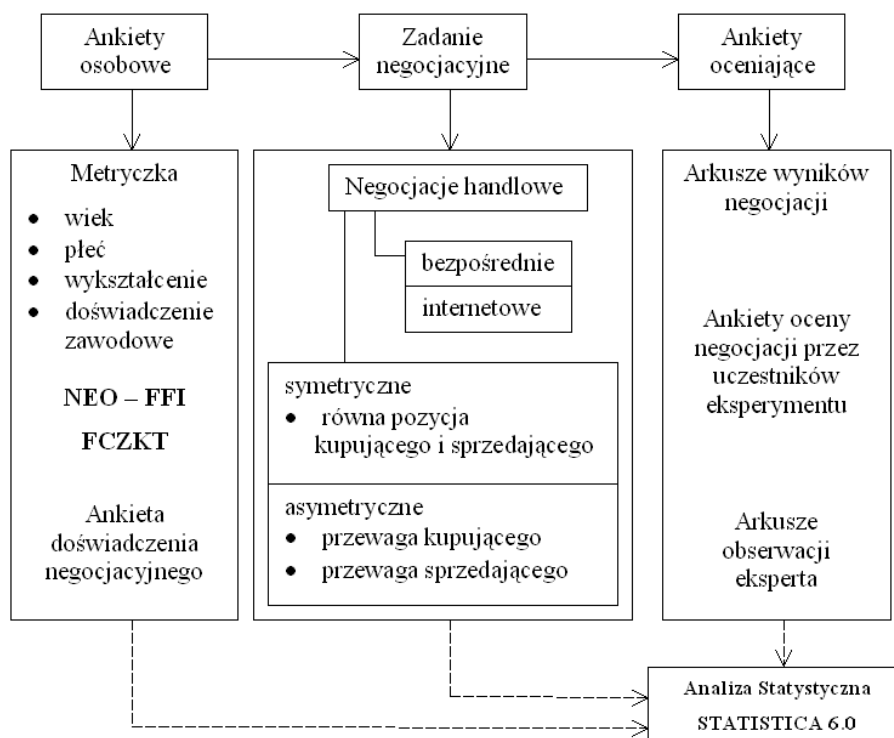
- ◆ obniżona zdolność negocjatorów do współpracy i nawiązywania kontaktu,
- ◆ mniejsze zaufanie do rozmówcy i niższy poziom prawdomówności,
- ◆ asekuracyjne wyjściowe nastawienie do partnera,
- ◆ zredukowanie jasności przekazu wynikające z opierania się wyłącznie na znaczeniu słów, bez sygnałów niewerbalnych,
- ◆ łatwość przekraczania norm społecznych (zachowania impulsywne, blefowanie),
- ◆ zniesienie znaczenia statusu osób konwersujących,
- ◆ obniżona chęć ponownego spotkania z rozmówcą i budowania długotrwałej zależności,
- ◆ dużo mniejsze zadowolenie z wyników osiąganych w Internecie, co uzasadnia częstsze kończenie pertraktacji impasem.

Na podstawie wyników zagranicznych badań, które zaowocowały powyższymi wnioskami sformułowano **hipotezę 4**: rodzaj kanału przekazywania informacji w negocjacjach nie wpływa na ich skuteczność, lecz zmienia ich przebieg - Internet osłabia płynność i ochładza klimat rokowań. Jej celem było nie tylko sprawdzenie, czy wnioski te sprawdzają się w odniesieniu do polskich użytkowników sieci, ale również jak przedstawione tendencje wpływają na skuteczność rokowań on-line.

Metodologia badań

Do badań wybrano formułę eksperymentu psychologicznego, zapewnia ona bowiem kontrolowanie warunków eksperymentalnych, co jest niemożliwe w wypadku obserwacji zachowań w warunkach rzeczywistych, oraz umożliwia dobór grupy losowej, co jest utrudnione w modelu ex post facto [3].

Dla realizacji celów badawczych opracowany został model eksperymentalny (rys. 2), który obejmuje etap badania uczestników testami psychologicznymi oraz ankietami weryfikującymi cechy demograficzne i doświadczenie negocjacyjne, etap eksperymentu negocjacyjnego oraz etap oceny przebiegu i wyniku negocjacji, dokonywany dwupłaszczyznowo oraz etap analizy statystycznej.



Rys. 2. Model eksperymentalny.

Do celów badawczych pracy wykorzystana została pięcioczynnikowa koncepcja osobowości, autorstwa Costy i McCrae, twórców testu do badania osobowości: Neo-FFI, któremu poddano uczestników eksperymentu wraz z testem temperamentu: FCZKT autorstwa B. Zawadzkiego i J. Strelaua. Obydwa kwestionariusze są rekomendowane ze względu na wysoką trafność i praktycznie stosowane na przykład do weryfikacji kompetencji kandydatów w procesie rekrutacji.

Zadanie negocjacyjne, które stanowiło podstawę sytuacji eksperymentalnej, miało charakter zadania typu „odgrywanie ról”. Opracowane scenariusze gry „General Electronic” dokładnie odzwierciedlały sytuację negocjacji handlowych pomiędzy kupującym a sprzedającym, precyzyjnie prezentowały warunki obowiązujące strony, ale jednocześnie nie narzucały sposobu prowadzenia rozmowy ani oczekiwanego wyniku, co pozwalało negocjatorom na wybór własnej strategii i akceptowanego rozwiązania. Przedmiotem transakcji było urządzenie medyczne, zaś zakres negocjacji obejmował pięć zagadnień: cenę urządzenia, termin dostawy, termin płatności, okres gwarancji i cenę szkolenia komplementarnego do produktu.

Aby zweryfikować hipotezy dotyczące negocjacji za pośrednictwem Internetu, przygotowano system internetowy Gaja (<http://xinu5.eti.pg.gda.pl/gaja> – rys. 3), który umożliwiał nie tylko archiwizację wszystkich zbieranych za jego pośrednictwem danych, ale przede wszystkim obsługiwał rokowania on-line, odbywające się z wykorzystaniem funkcji komunikacji synchronicznej – czat.



GAJA Moje zadania » Dyskusja

Mój profil Dyskusja

Moje zadania

Wyniki

Teraz jest czas na dyskusję na czacie. Poniżej możesz wpisywać i wysyłać wiadomości do rozmówcy i obserwować przebieg negocjacji.

Poniżej jest przypomnienie Twojej roli. Po zakończeniu negocjacji naciśnij przycisk "Wyjdź"

Użytkownik	Treść
romario	witam
ada	Witam
romario	mam do sprzedania aparat usg
ada	Jakie ma zalety
romario	jset najnowocześniejszy na rynku
romario	wysoka czulosc
romario	wsokej jakosci obrazu
romario	uzywany tylko demonstracyjnie
ada	Za jaką cenę można kupić
romario	75tys
romario	2 lata gwarancji
ada	To chyba przesada skoro jest używany

Wyjdź

Tvoja rola to: Kupujący

Kupującym jest jeden z czterech lekarzy, współwłaścicieli gabinetu USG w Lublinie. Lekarze mają spore doświadczenie w pracy na aparatach różnych firm i zgodnie twierdzą, że aparaty GEMS wyróżniają się jakością kolei kupno tak nowoczesnego urządzenia poprawiłoby ich pozycję na coraz bardziej zatłoczonym rynku. Są on zainteresowani tym konkretnym egzemplarzem, był on bowiem kilkakrotnie wykorzystywany podczas demonstracji istnieje możliwość obniżenia ceny, co stanowi wyjątkową okazję.

Spółka posiada już jeden wysłużony aparat ultrasonograficzny, który zamierza sprzedać. ~~Jeżeli dopiero po~~ zastąpienie nowego sprzętu. Lekarze bowiem, nie mogą sobie pozwolić na przestój w gabinecie. Starym aparatem zainteresowany jest inny lekarz otwierający własny gabinet. Już wynegocjowana cena wynosi 16tys.€ płatność zostanie uregulowana z chwilą przekazania sprzętu. Umowa nie dojdzie jednak do skutku, jeżeli nie zostanie zrealizowana w ciągu 1 miesiąca od dzisiejszej daty.

Lekarze muszą przejść przeszkolenie. Ze względu na brak czasu (urlop nie wchodzi w grę - ciągłość działania gabinetu) szkolenie takie nie może odbyć się poza Lublinem.

Kupujący zebrali do tej pory 40 tys. €, zatem zakup urządzenia łącznie z ewentualnymi kosztami nie mogą przeznaczyć więcej niż 56tys. €.

W czasie negocjacji nie wolno zmieniać ani dodawać informacji nie zawartych w scenariuszu!

W tej części widoczny jest dotychczasowy przebieg rozmowy

W tą ramkę badani wpisywali swoje wypowiedzi

Przypomnienie roli badanego

Rys. 3. Okno prezentujące zastosowanie systemu internetowego Gaja w badaniach.

Manipulację zmienną niezależną: pozycja negocjacyjna przeprowadzono, przydzielając osobom badanym trzy różne wersje gry: symetryczną, gdzie żadna ze stron nie posiadała informacji o innych możliwych alternatywach realizacji własnych celów, asymetryczną z przewagą kupującego, gdzie otrzymał on informację o istniejącej BATNIE, czyli innej możliwości zakupu sprzętu i sytuację asymetryczną z przewagą sprzedającego, który uzyskał informację o istnieniu innego zainteresowanego sprzętem kupca.

Trzeci etap eksperymentu obejmował arkusze oceny negocjacji wypełniane zarówno przez uczestników rokowań, jak i przez zewnętrznego eksperta, które dotyczyły stylu negocjacji, ich płynności komunikacyjnej (czyli zgodności tur konwersacji, przekazywania tur, aktywności komunikacyjnej stron), klimatu spotkania (wzajemne nastawienie, poziom zaufania, zakres manipulacji), satysfakcji stron oraz subiektywnej pozycji negocjacyjnej (rozumianej jako poczucie przewagi w wypadku uczestnika, zaś jako tendencja do ekspozowania przewagi w wypadku oceny eksperta. Wszystkie zmienne zależne badane na tym etapie oceniane były na dziewięciostopniowych skalach.

Specjalną metodykę opracowano do oceny skuteczności negocjacji, czyli najważniejszej zmiennej zależnej. W tym celu została skonstruowana tabela oceny, w której wynik negocjatora uzyskiwał punktową wartość zależną od znaczenia poszczególnych zagadnień negocjacyjnych i ich wynegocjowanej wartości w porównaniu z wartością kompromisową



(czyli wyrównującą zyski i straty każdej ze stron – podawana w %). Wyniki skuteczności dla przykładowego wyniku negocjacji prezentuje tabela 1, gdzie skuteczność kupującego wyniosła 57,7, zaś sprzedającego 42,4 punkty (na 100 możliwych).

Tabela 1. Ocena skuteczności negocjacji dla przykładowego wyniku.

Zagadnienia negocjacji		Skuteczność kupującego w danym zagadnieniu		Skuteczność sprzedającego w danym zagadnieniu	
		w %	w punktach	w %	w punktach
(waga)	wyniki				
cena (42)	53 000 €	12,5	5,25	87,5	36,75
termin dostawy (15)	15 dni	62,5	≈9,4	37,5%	≈5,6
termin płatności (18)	40 dni	100	18	0	0
okres gwarancji (15)	24 miesiące	100	15	0	0
cena szkolenia (10)	0	100	10	0	0
<i>suma punktów</i>	-	-	57,5	--	42,4

Grupę badaną stanowiło 312 osób, których profil pokrywał się z charakterystyką polskiego internauty (średnia wieku 27 lat, wykształcenie wyższe lub średnie, wysoki status społeczny), co zapewniało wysokie prawdopodobieństwo korzystania z technologii informacyjnych w zakresie realizacji zawodowych obowiązków, również negocjacji elektronicznych. Taki dobór próby pozwala oczekiwać praktycznych zastosowań otrzymanych wyników.

Wyniki badań

Znaczenie osobowości negocjatora dla skuteczności rokowań

Aby sprawdzić, jakie jest znaczenie cech osobowościowych i doświadczenia negocjatorów, ich oczekiwań i subiektywnej percepcji spotkania dla wyniku negocjacji, przeprowadzono analizę czynnikową, której wyniki prezentuje tabela 2.

Tabela 2. Wyniki analizy czynnikowej.

Zmienna	Czynniki					
	1	2	3	4	5	6
satysfakcja	0,02	0,82	0,02	0,13	0,14	0,03
klimat	0,18	0,72	0,05	0,29	0,02	0,21
płynność	0,06	0,80	0,07	-0,03	-0,04	0,05
motywacja	0,09	0,73	0,20	-0,14	0,19	-0,07
subiektywna pozycja negocjacyjna	0,09	0,52	0,20	-0,35	0,04	-0,18
klimat – ekspert	-0,05	0,19	0,00	0,81	0,30	0,10



Zmienna	Czynniki					
	1	2	3	4	5	6
płynność – ekspert	-0,09	0,07	-0,03	0,35	0,83	0,08
motywacja – ekspert	0,02	-0,06	0,06	-0,27	0,78	-0,08
pozycja negocjacyjna – ekspert	0,10	0,01	-0,03	-0,75	0,23	0,02
aktywność	0,38	-0,02	0,31	0,04	-0,23	0,50
ekstrawersja	0,54	-0,01	0,34	0,05	-0,14	0,38
neurotyczność	-0,83	-0,09	-0,02	0,06	-0,04	0,03
otwartość na doświadczenie	0,18	0,00	0,09	0,07	-0,05	0,62
perseweratywność	-0,69	0,05	0,02	-0,08	-0,06	0,35
reaktywność emocjonalna	-0,83	-0,11	-0,09	0,04	-0,05	-0,04
sumienność	0,55	0,03	0,18	-0,05	0,11	0,08
ugodowość	0,39	0,04	-0,19	0,18	0,03	0,33
wrażliwość sensoryczna	0,15	-0,01	0,00	-0,11	0,17	0,65
wytrzymałość	0,67	0,08	0,07	0,01	-0,06	-0,04
żwawość	0,57	0,05	0,12	-0,17	0,02	0,30
cena - oczekiwania	0,03	-0,15	0,00	0,56	0,00	-0,17
termin płatności – oczekiwania	-0,05	0,39	-0,10	-0,29	-0,05	0,10
termin dostawy – oczekiwania	0,08	0,10	-0,01	0,00	0,32	-0,01
gwarancja – oczekiwania	0,05	-0,01	-0,06	0,01	0,03	-0,20
cena szkolenia – oczekiwania	-0,13	0,08	-0,11	-0,06	0,02	0,31
zawodowe doświadczenie neg.	0,05	0,07	0,75	-0,05	-0,06	0,03
doświadczenie w neg. handlowych	0,06	0,00	0,87	-0,03	-0,04	0,00
doświadczenie w sprzedaży	0,01	0,06	0,79	-0,04	0,16	0,00
doświadczenie w kupowaniu	0,13	0,02	0,65	0,05	0,05	0,11
teoretyczne przygotowanie neg.	0,15	0,16	0,60	0,08	-0,07	0,05

Uzyskano 6 czynników, wyjaśniających w sumie ponad 52% wariancji zmiennej zależnej, czyli skuteczności negocjacji. Szczegółowa analiza zawartości każdego z czynników uzasadniła nadanie im następujących nazw:

Czynnik 1 – osobiste kompetencje negocjacyjne (16% wariancji) – obejmuje siedem cech indywidualnych negocjatora. Wskazują one, że kluczowe znaczenie dla skuteczności negocjacji odgrywiają cechy temperamentu zapewniające odporność psychiczną na stres związany zarówno z dużą zmiennością sytuacji negocjacyjnej, jak i z koniecznością reagowania na zróżnicowane zachowania partnera oraz cechy osobowości zapewniające analityczne, rozważne podejście do rokowań i ekstrawertyczne nastawienie do partnera.



Czynnik 2 – percepcja procesu negocjacji (10% wariacji) – obejmuje oceny negocjatorów dotyczące atmosfery towarzyszącej rokowaniom, sprawności przekazywania informacji, osobistego zaangażowania w sytuację i subiektywnej satysfakcji z przebiegu rozmów. Czynnik ten potwierdza przyjęte w badaniach założenie, że sam wynik negocjacji nie wyczerpuje oceny skuteczności negocjacji – dla uczestników ważną rolę odgrywają też subiektywne aspekty spotkania, które decydują o ostatecznej ocenie rokowań.

Czynnik 3 – doświadczenie negocjacyjne – zakres czynnika obejmuje wszystkie pytania związane z doświadczeniem negocjacyjnym uczestników eksperymentów (zarówno ogólne, dotyczące wykorzystania negocjacji w pracy zawodowej, jak i te sprawdzające doświadczenie badanych w negocjacjach handlowych w roli kupującego lub sprzedającego) oraz zmienną: teoretyczne przygotowanie do negocjacji (wcześniejsze kursy z tego zakresu, korzystanie z literatury lub innych źródeł wiedzy o spotkaniach negocjacyjnych).

Czynnik 4 – relacje negocjacyjne – największą wagę dla tego czynnika mają oceny eksperta dotyczące klimatu prowadzonych negocjacji i pozycji negocjacyjnej uczestników. Uzyskane wartości sugerują, że pozytywne nastawienie rozmówców, oparte na wymianie podtrzymujących kontakt sygnałów niewerbalnych i wzajemnym zaufaniu stron, to ten typ relacji, który będzie wzmacniał negocjacyjną skuteczność. Zaś wzrost pozycji negocjacyjnej jednej ze stron, czyli asymetria siły negocjacyjnej utrudnia wysoką skuteczność rokowań, właśnie ze względu na towarzyszące jej rywalizacyjne nastawienie negocjatorów.

Jedną ze składowych czynnika 4 jest zmienna: oczekiwania stron co do ceny produktu. Może to być pierwszą wskazówką, że uwarunkowane istnieniem lub brakiem cenowej BATNY stanowisko wyjściowe negocjatorów ma wpływ zarówno na pozycję negocjacyjną, jak i na skuteczność negocjacji.

Czynnik 5 – zaangażowanie negocjatorów – nazwa czynnika piątego wynika z faktu, że zarówno motywacja negocjatora, jak i płynność stosowanej przez niego komunikacji oznaczają nastawienie na realizację celu negocjacyjnego przez koncentrację uwagi na zadaniu, zabieganie o przechodzenie kolejnych etapów negocjacji i aktywne słuchanie partnera. To ostatnie zapewnia sprawne przejmowanie tur konwersacji, dopasowywanie wypowiedzi do potrzeb komunikacyjnych rozmówcy i nastawienie na zrozumienie go.

Czynnik 6 – zdolności adaptacyjne negocjatora – ostatnia grupa zmiennych to również cechy indywidualne negocjatora (aktywność, wrażliwość sensoryczna i otwartość na doświadczenie), tym razem jednak są one związane szczególnie z umiejętnością korzystania z bodźców dostarczanych negocjatorowi przez otoczenie. Mogą to być informacje zbierane przed przystąpieniem do rozmów lub te docierające w czasie ich trwania. Skuteczny negocjator ma potrzebę i łatwość reagowania na nie, wybierania zakresu danych, który wspomogę jego działanie i wykorzystywanie go w kreatywny sposób.

Skuteczność negocjacji jest zależna od sześciu głównych czynników, z których cztery dotyczą cech osobowych uczestników negocjacji (czynnik 1, 3, 5, 6), a dwa samego procesu negocjowania (czynnik 2 i 4). Rozpatrując istotne miejsce, jakie odgrywają cechy osobowości i temperamentu w tym modelu (korelacje potwierdzono testem rang Spearmana, $p < 0,05$), można wyciągnąć wniosek, że osobowościowe predyspozycje negocjatorów są



kluczowe, choć nie jedyne dla skuteczności procesu negocjowania. Uzyskane wyniki potwierdzają zasadność hipotezy 1. Jednak słabe korelacje (na poziomie 0,2) i niewielki procent wyjaśnienia wariancji skuteczności i przebiegu negocjacji przez zmienne osobowościowe wskazuje, że znajomość cech osobowości i temperamentu mierzona testami NEO-Ffi i FCZKT nie jest wystarczająca, by przewidywać sposób prowadzenia negocjacji i wyniki uzyskiwane przez poszczególnych negocjatorów.

Wymiary pozycji negocjacyjnej

Za zmienne, które mogły wpływać na subiektywną ocenę siły negocjacyjnej, uznano:

- ◆ posiadanie opracowanej alternatywy negocjacyjnej, czyli BATNY,
- ◆ indywidualne cechy negocjatorów (płeć, cechy osobowościowe),
- ◆ doświadczenie w negocjacjach oraz
- ◆ motywację negocjatorów.

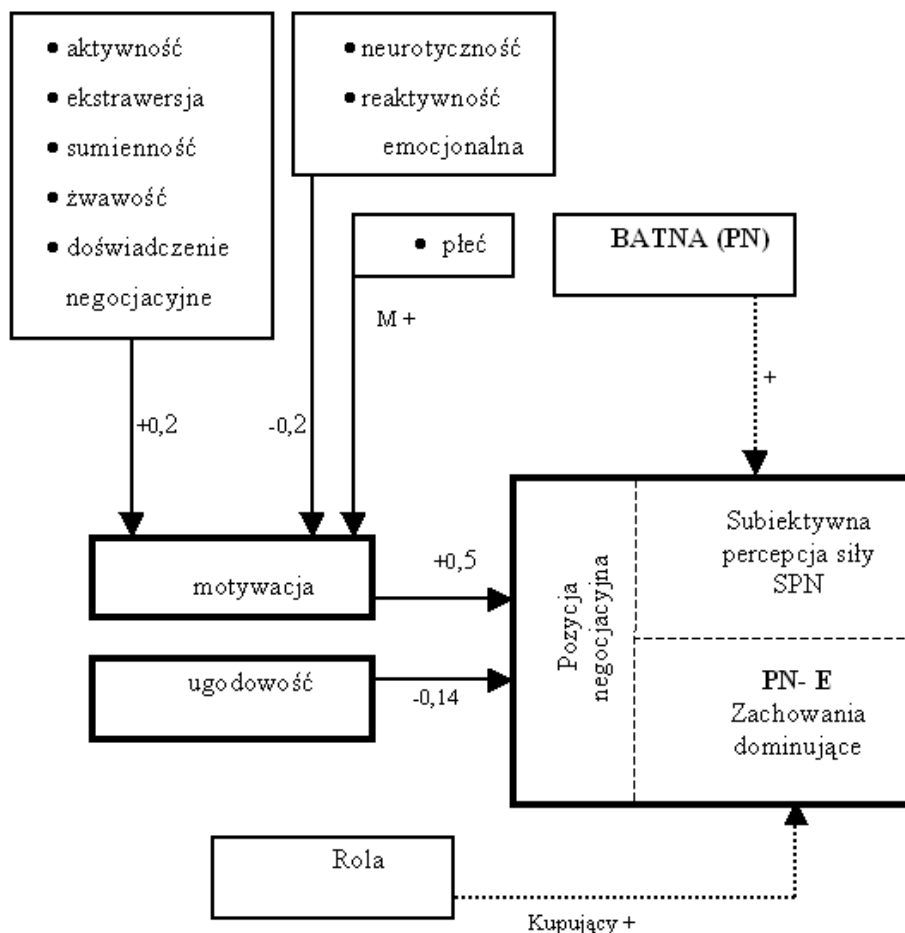
Najbardziej interesujące było sprawdzenie, czy alternatywa zasugerowana jednemu z uczestników spotkania w wersjach negocjacji asymetrycznych ma wpływ na jego oraz partnera ocenę subiektywnej pozycji negocjacyjnej (SPN) czy też pozostałe czynniki są ważniejsze w percepcji siły.

Test niezależności χ^2 Pearsona wskazuje na konieczność odrzucenia hipotezy o zależności subiektywnej pozycji negocjacyjnej (SPN) i pozycji negocjacyjnej w ocenie eksperta (EPN) z pozycją założoną w zadaniu (PN) na poziomie istotności $p < 0,05$. Również drzewa klasyfikacji wskazują, że znaczenie PN jako predyktora tych zmiennych zależnych nie jest duże, nieco większe w wypadku SPN, niż oceny eksperta. Dość wyraźna jest jednak różnica ocen pozycji subiektywnej i eksperckiej w sytuacji przewagi sprzedającego. Posiadanie przez niego BATNY poprawiło komfort badanych sprzedających, co nie znaczy jednak, że zastosowali oni od razu zachowania oceniane przez eksperta jako dominujące. W opinii eksperta to kupujący zawsze charakteryzował się wyższą pozycją negocjacyjną, niezależnie od warunków opisanych w zadaniu, co mogłoby sugerować, że ta rola prowokuje do eksponowania przewagi negocjacyjnej. Sprzedający, nawet mimo odczuwanej subiektywnej przewagi nad rozmówcą, są ostrożniejsi w ujawnianiu swej siły. Potwierdza to wyniki wcześniejszych badań prowadzonych na parach kupujących i sprzedających i może wynikać ze stereotypowego przekonania, że to klient, czyli kupujący, ma zawsze rację i że z takim odczuciem powinien on wyjść z rozmowy ze sprzedawcą.

Wzajemną zależność oceny EPN z rolą negocjacyjną potwierdził test χ^2 Pearsona ($p < 0,01$).

Mniej istotną ($p < 0,05$), ale również znaczącą zależność wykazały SPN i płeć. Wyniki pozwalają przypuszczać, że mężczyźni mają tendencję do spostrzegania swojej siły negocjacyjnej jako dużo wyższej niż kobiety. Posiadanie BATNY najbardziej znacząco wpłynęło na subiektywną pozycję negocjacyjną sprzedających kobiet. Nie tylko ich średnia SPN widocznie wzrosła (z 5,5 w warunkach równowagi na 6,0 punktów), ale SPN kobiet występujących w roli kupującego znacząco spadła (z 6,14 w warunkach równowagi na 5,5).

Najważniejszym czynnikiem dla oceny SPN i EPN okazała się motywacja badanych. Test χ^2 Pearsona potwierdził zależność tych zmiennych ($p < 0,01$), zaś analiza korelacji wskazała na powiązanie subiektywnej oceny motywacji negocjatorów z SPN o sile $r = 0,5$ ($p < 0,01$). Z cech osobowościowych znacząca okazała się ugodowość negocjatora, której korelacja z SPN wyniosła $r = -0,12$ ($p \leq 0,05$). Zestawienie wszystkich czynników warunkujących pozycję negocjacyjną uczestników negocjacji prezentuje rys. 4.



Rys. 4. Uwarunkowania pozycji negocjacyjnej.

Weryfikując hipotezę 3, sprawdzono wpływ asymetrii siły negocjacyjnej (PN) i subiektywnej pozycji negocjacyjnej (SPN) rozmówców na przebieg i wynik rokowań.

Test χ^2 Pearsona nie potwierdza zależności pomiędzy zmiennymi PN i stylem negocjacji. Weryfikacja zależności stylu rokowań z PN przeprowadzona odrębnie dla grupy sprzedających i kupujących również skłania do odrzucenia takiej hipotezy. Potwierdzona została hipoteza o zależności stylu negocjowania z rolą dla $p < 0,01$. Można więc stwierdzić, że to rola, a nie BATNA w negocjacjach handlowych ma wpływ na sposób prowadzenia spotkania – kupujący mają tendencję do bardziej rywalizacyjnych nastawień. Analiza jakościowa wyników uzyskanych przez badaną grupę wskazuje jednak, że świadomość alternatywy może wywierać pewien wpływ na zachowania sprzedających. W sytuacji przewagi pozycji negocjacyjnej partnera byli oni bowiem dużo częściej ulegli wobec propozycji kupujących



– częściej wybierali kooperacyjny styl negocjacji. Jeśli sytuacja zakładała równowagę obu stron lub gdy to sprzedający był w uprzywilejowanej pozycji negocjacyjnej, miał tendencję do rezygnacji z miękkiego negocjowania, wybierając raczej rzeczowy sposób prowadzenia rokowań.

Zaobserwowano też różnicę w czasie trwania rozmów – najdłużej trwały one w wypadku przewagi kupującego. Zależność czasu negocjacji i PN potwierdził test χ^2 Pearsona ($p < 0,05$).

Ważne obserwacje dotyczą związku PN z oczekiwaniami parterów handlowych. Istotność statystyczną różnicy pomiędzy oczekiwaniami cenowymi kupujących w grupach R, PS, PK potwierdza test ANOVA dla $p < 0,05$, kierunek zmian jest jednak zaskakujący. Okazało się bowiem, że wartość BATNY stała się punktem odniesienia dla postawionych oczekiwań, powodując paradoksalnie, że już na początku spotkania kupujący byli skłonni zaakceptować dużo wyższą cenę, niż w pozostałych dwóch wariantach. W tych bowiem sytuacjach wartość oczekiwanej ceny była zdecydowanie niższa i bliższa celom maksymalnym kupującego.

W wypadku sprzedającego oferta alternatywna powinna podwyższyć jego oczekiwania cenowe. Tymczasem gdy sprzedający posiadają BATNE, oczekują najniższej ceny: sprzedający w wersji PS oczekują nawet do 2 tys. € mniej za swój towar niż sprzedający nieposiadający alternatywy. Ten fakt ujawnia, że świadomość alternatywy nie musi podnosić subiektywnego przekonania o większej sile negocjacyjnej. Być może, że BATNA bywa traktowana jako kryterium, które raczej urealnia oczekiwania negocjatorów, niż prowokuje do stawiania rozmówcom wyższych wymagań. Dla procesu negocjacji kluczowe może być więc nie tyle posiadanie jednej, nawet atrakcyjnej BATNY, ile dobre rozeznanie na rynku i orientacja w konkurencyjnych ofertach.

Znacznie bardziej istotna dla przebiegu i wyniku negocjacji okazała się subiektywna pozycja negocjacyjna (SPN). Przekonanie o dużej sile powodowało wyższą ocenę klimatu i płynności rokowań, ale co najważniejsze, zdecydowanie (bo aż o 10 punktów) poprawiało wynik uzyskiwany przez negocjatora. Istotnie wzrastała też osobista satysfakcja dotycząca sposobu prowadzenia negocjacji i ich wyniku, gdy negocjator miał przekonanie o wysokiej pozycji własnej. Szczegółowe różnice prezentuje tabela 3. Otrzymane wyniki potwierdziły więc hipotezy badawcze dotyczące pozycji negocjacyjnej, podkreślając złożoność, ale i znaczenie tej zmiennej.

Tabela 3. Wpływ subiektywnej pozycji negocjacyjnej na przebieg i wynik negocjacji.

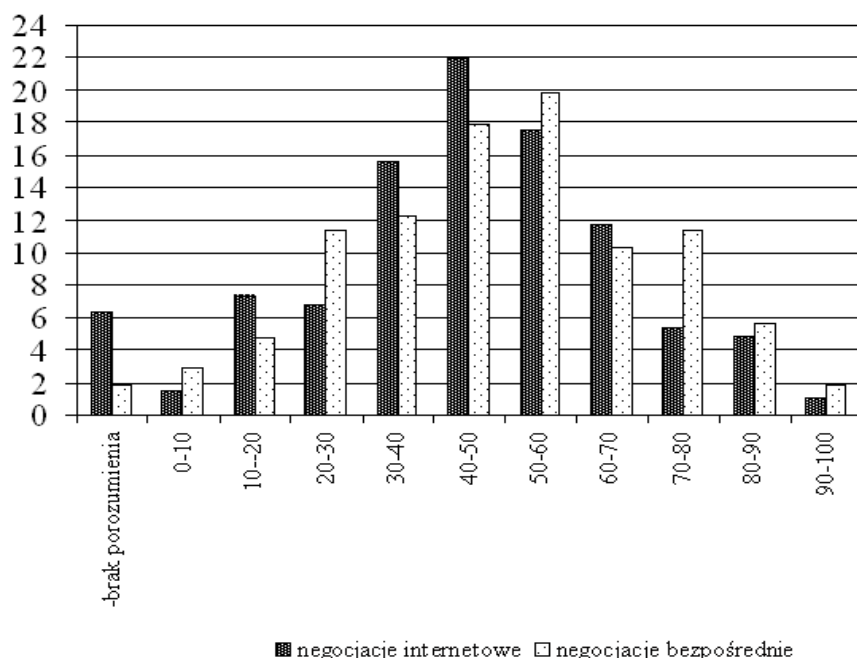
SPN	skuteczność	czas trwania	satysfakcja	klimat	płynność
niska	40,9	26	6,1	7,3	6,1
średnia	46	30	7,2	7,3	6,4
wysoka	50	28	7,9	7,7	7,0
P	0,07	0,23	0,00	0,03	0,00
korelacja z SPN	0,17	0,03	0,36	0,09	0,31



Specyfika negocjacji internetowych

Zgodnie z czwartą hipotezą zmiana kanału komunikacji interpersonalnej w negocjacjach z relacji bezpośredniej na spotkanie odbywające się za pomocą Internetu nie powinno zmieniać skuteczności negocjacyjnej, ale ma wpływać na przebieg negocjacji, czyli ich klimat i płynność.

Średnia skuteczność uzyskana w wersji bezpośrednich negocjacji wyniosła 48,85%, zaś w Internecie badani osiągnęli wynik 44,64%. Test Kołmogorowa-Smirnowa wskazał na brak podstaw do odrzucenia hipotezy o pochodzeniu obu grup z tej samej populacji ($p \geq 0,05$), co oznacza porównywalność uzyskanych skuteczności. Potwierdził to test niezależności χ^2 Pearsona, który wskazał na niezależność kanału i skuteczności negocjacji. Jednak rozkład wyników pertraktacji w obu grupach, zaprezentowany na rys. 5 wskazuje na pewne różnice.



Rys. 5. Rozkład wyników negocjacji bezpośrednich i internetowych.

Najważniejsze tendencje to:

- ◆ Liczba osób, które nie doprowadziły do zawarcia umowy, jest na czacie trzykrotnie większa niż w negocjacjach *twarzą w twarz*.
- ◆ Wysoką skuteczność negocjacji (przekraczającą 66%) znacznie łatwiej było uzyskać negocjując bezpośrednio (udało się to ¼ badanych) niż komunikując się poprzez czat (16% negocjujących).
- ◆ Niska skuteczność (poniżej 33%) dotyczyła 1/3 negocjatorów internetowych i około 25% negocjatorów bezpośrednich.
- ◆ Zastosowanie Internetu jako kanału przekazu informacji nie zmienia więc znacząco wyniku rokowań, ale bezpośrednie spotkania zmniejszają ryzyko zrywania rozmów



i dają większą szansę na osiągnięcie wysokich rezultatów negocjacji (czyli wysokiej skuteczności). Główną przyczyną zrywania spotkań prowadzonych na czacie było powołanie się jednej ze stron na posiadaną BATNĘ i jasno wyrażone oczekiwanie wobec partnera, że zaproponuje warunki lepsze, niż oferowane przez konkurencję. Reakcją rozmówcy było nie ustępstwo, ale właśnie zakończenie spotkania.

Istotną statystycznie różnicę ($p < 0,05$) zaobserwowano w zakresie czasu negocjacji: średni czas negocjacji bezpośrednich wyniósł 13,15 minut, zaś internetowych aż 37,29 minuty, czyli zastosowanie Internetu spowodowało radykalny wzrost czasu trwania rokowań. Negocjacje bezpośrednie nie trwały dłużej niż 40 minut, zaś internetowe aż w 10% przypadków przekroczyły czas jednej godziny, co wynika z kilku powodów. Podstawowy to konieczność wpisywania tekstu w czasie spotkania na czacie, co odwlekało czas odpowiedzi, nawet w przypadku uczestników sprawnie posługujących się komputerem. Zapisywanie własnych wypowiedzi skłaniało też badanych do rozwagi w formułowaniu zdań, korygowaniu już wpisanego tekstu i wpisywaniu go ponownie w zmienionej formie. Kolejną przyczyną przedłużania czasu to fakt powracania do wcześniejszych ustaleń, które badani mogli obserwować na ekranie przewijając treść rozmowy. Służyło to kontrolowaniu aktualnej propozycji partnera i powracaniu do wątku, często przerywanego przez przesłaną wypowiedź rozmówcy.

Najbardziej istotną przyczyną przedłużania się negocjacji internetowych był sam sposób prowadzenia konwersacji, który charakteryzowało:

- ◆ stosowanie zwrotów przekonujących rozmówcę o wiarygodności i pozytywnym nastawieniu wobec rokowań i możliwości kompromisu – są one wyrazem negatywnych atrybucji stosowanych w spostrzeganiu anonimowego partnera i próbą podniesienia wzajemnego zaufania (które w negocjacjach internetowych jest zdecydowanie słabsze niż w bezpośrednich),
- ◆ formułowanie wypowiedzi w sposób, który jest przez rozmówcę odbierany jako zarzut lub oskarżenie – zwykle powoduje to odwrócenie uwagi rozmówców od głównego tematu negocjacji, gdyż wymaga wyjaśnienia lub odparcia zarzutów,
- ◆ „straszenie” rozmówcy groźbą zerwania rozmów lub brakiem zainteresowania ze strony innych kontrahentów – jest to typowym dla spotkań na czacie „stawianiem wszystkiego na jedną kartę”, które najczęściej spotyka się z analogiczną reakcją rozmówcy, powoduje więc chwilowy impas w spotkaniu,
- ◆ odwoływanie się do niezależnych od negocjatora przyczyn jego działania, np. do decyzji mocodawców, wymagań producenta lub reguł rynku, co wywołuje podobną reakcję rozmówcy.

Charakterystyczne dla negocjacji internetowych było również powtórzenie przez co najmniej jedną ze stron wszystkich warunków ustalonego porozumienia przed zakończeniem rozmowy. Było to efektem znacznego spadku zaufania wobec internetowego rozmówcy i kilkakrotnie spowodowało to powrót do fazy negocjacji właściwych, gdyż ujawniało niezgodności w interpretacji ustaleń.



Wszystkie wymienione powyżej tendencje potwierdzają, że zastosowanie Internetu nasila skłonność do rywalizacyjnego stylu negocjacji. Zależność kanału komunikacji i stylu rokowań, potwierdził test χ^2 Pearsona ($p < 0,01$). Różnice w stylu negocjacji znalazły swoje odzwierciedlenie w wynikach oceny klimatu i płynności rokowań, które przedstawiono w tabeli 4.

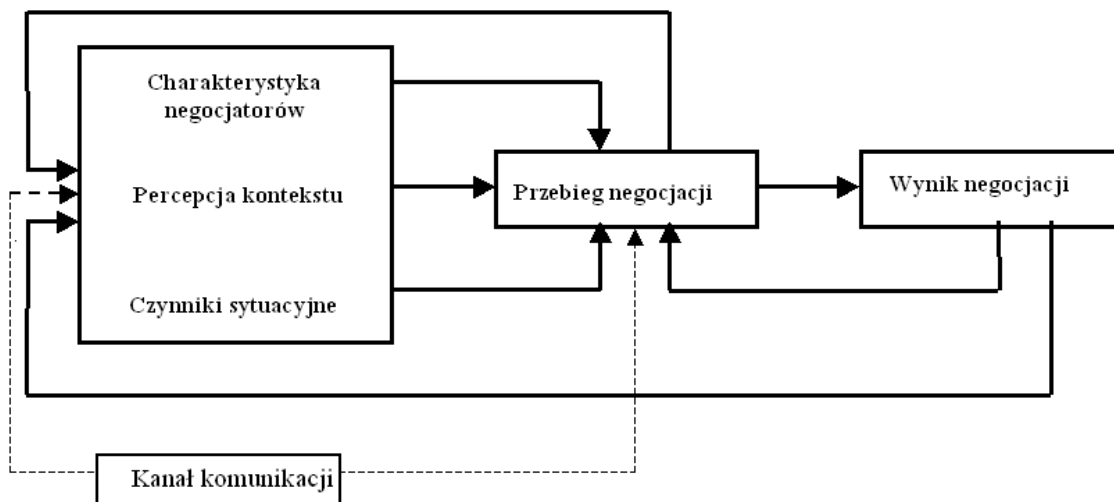
Tabela 4. Porównanie subiektywnej oceny negocjacji bezpośrednich i internetowych.

zmienne	negocjacje bezpośrednie	negocjacje internetowe	wartość testu t	p
satysfakcja	7,5	7,1	2,04	0,03
klimat	7,7	7,3	3,25	0,01
klimat E	6,3	5,5	3,41	0,00
płynność	6,8	6,4	3,26	0,00
płynność E	7,6	7,4	1,46	0,15
motywacja	7,2	7,5	-2,99	0,00
motywacja E	8,0	8,4	-2,56	0,01
SPN	5,6	6,0	-2,06	0,03
EPN	5,8	5,1	2,17	0,03

Mimo istotnego statystycznie spadku wartości większości ocen subiektywnych negocjacji on-line, które jasno określają kierunek zmian w stylu komunikacji internetowej, pojawiały się też osoby, które wysyłały rozmówcom oznaki życzliwości, przyjazne emotikony i sugestie, by uzupełnić negocjacje o osobisty kontakt. Działania takie szybko spotykały się z wzajemnością partnera.

Podsumowanie

Wobec uzyskanych wyników konieczne wydaje się rozbudowanie podstawowego modelu kontekstu negocjacji. Oczywiście obejmuje on nadal czynniki związane z indywidualną charakterystyką każdego z negocjatorów oraz czynniki sytuacyjne, ale podkreśla dodatkowo, że istotny jest nie tylko ich wpływ na przebieg i wynik rokowań, ale również ich subiektywna percepcja przez uczestników rokowań. Ona z kolei podlega stałym modyfikacjom ze względu na sam przebieg spotkania i może się zmieniać w zależności od oceny osiągniętych rezultatów (rys. 6). Wykorzystany w negocjacjach kanał komunikacji należy do sytuacyjnych uwarunkowań negocjacji, ale został wyróżniony w modelu ze względu na siłę wpływu, jaki wywiera na percepcję wszystkich pozostałych elementów kontekstu spotkania oraz na jego przebieg.



Rys. 6. Dynamiczny model kontekstu negocjacji.

Przedstawione w modelu wzajemne powiązania decydują, że niezwykle istotnym dla skuteczności negocjacji i rozwijania osobistych kompetencji negocjacyjnych jest zdolność kompleksowego i refleksyjnego spostrzegania procesu rokowań. Umożliwia to bowiem wykorzystanie pozytywnych stron danej sytuacji, uczula na zagrożenia wynikające między innymi z kanału komunikacji, pozwala zachować dystans wobec własnych wyobrażeń na temat roli negocjacyjnej i całej sytuacji oraz daje szansę kształtowania indywidualnego, elastycznego stylu negocjacyjnego dostosowanego do wszystkich przesłanek kontekstu.

Literatura

1. Bazerman M.H., Curhan J.R., Moore D.A., Valley K. (2000), *Negotiations*, Annual Reviews Psychology 2000. 51.
2. Bazerman M.H., Neale M.A. (1997), *Negocjując racjonalnie*, Polskie Towarzystwo Psychologiczne Libra Pracownia Wydawnicza, Olsztyn.
3. Brzeziński J. (1997), *Metodologia badań psychologicznych*, PWN, Warszawa.
4. Dwyer F.R. (1984), *Are Two Better than One? Bargaining Behaviour and Outcomes in an Asymmetrical Power Relationship*, Journal of Consumer Research, Vol 11, September 1984.
5. Fisher R., Ury W., Patton B. (2004), *Dochodząc do tak. Negocjowanie bez poddawania się*, PWE, Warszawa.
6. Jain B.A., Solomon J.S. (2000), *The effect of task complexity and conflict handling styles on computer-supported negotiations*, Information & Management 37(2000).
7. Mastebroek W. (1997), *Negocjowanie*, PWN, Warszawa.
8. Naquin Ch.E., Paulson G.D. (2003), *Online Bargaining and Interpersonal Trust*: Journal of Applied Psychology 2003, Vol. 88, No. 1.
9. Nęcki Z. (2000), *Negocjacje w biznesie*, Antykwa, Kraków.



10. Rządca R.A. (2003), *Negocjacje w interesach*, PWE, Warszawa.
11. Winch A., Winch S. (2000), *Techniki sprzedaży i negocjacji*, Difin, Warszawa.
12. Zawadzki B., Strelau J., Szczepański P., Śliwińska M. (1998), *Inwentarz osobowości NEO-FFI Costy i McCrae. Adaptacja Polska*, Pracowania Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego, Warszawa.
13. Zieliński T. (1999), *Jak pokochać statystykę, czyli STATISTICA do poduszki*, StatSoft Polska, Kraków.