

NEGOCJACJE – MIĘDZY RYWALIZACJĄ I WSPÓLDZIAŁANIEM

Słowa kluczowe: negocjacje, rywalizacja, współdziałanie, struktura sytuacji negocjacyjnej, model negocjacji, zachowania negocjatorów.

Negocjacje to szczególny rodzaj interakcji stron, polegający na poszukiwaniu przez nie rozwiązania istniejącego między nimi postrzeganego konfliktu interesów. Do negocjacji dochodzi, gdy ich uczestnicy związani są interesami, z których jedno są wspólne, a inne przeciwstawne.

Z powyższej definicji negocjacji wynika, że problemem kluczowym dla negocjacji jest relacja między rywalizacją i współdziałaniem. Nieuświadomienie sobie przez strony występowania w negocjacjach tego związku, jego złożoności i wynikających z niego konsekwencji, jest jedną z ważniejszych przyczyn niepowodzeń negocjatorów. Często zachowują się oni w negocjacjach niewłaściwie, ponieważ jednoczesna rywalizacja i współdziałanie sprawia im znaczną trudność. O wiele łatwiej bowiem rywalizować lub współpracować niż rywalizować i współpracować jednocześnie. W artykule podjęto próbę wyjaśnienia istoty tej złożonej negocjacyjnej zależności. Szczególnie wyraźnie ujawnia się ona w odniesieniu do: struktury sytuacji negocjacyjnej, ogólnego modelu negocjacji oraz stylów stosowanych przez uczestników rozmów. W tych właśnie trzech obszarach zależność między rywalizacją i współdziałaniem omówiona została w artykule.

Rywalizacja i współdziałanie jako element struktury związku łączącego strony negocjacji

Powiązanie stron negocjacji przeciwstawnymi i wspólnymi interesami sprawia, że jednoczesne występowanie rywalizacji i współdziałania jest nie-odłącznym składnikiem struktury związku każdych negocjacji, bez względu na ich charakter. Definiuje ono istotę relacji pomiędzy stronami rozmów, będąc określane mianem sytuacji mieszanych motywów (*mixed-motive situation*)¹. W sposób obrazowy istnienie tej złożonej zależności wyrażane jest w znanej maksymie, że bez sprzecznych interesów nie ma, o czym negocjować, a bez wspólnych, po co.² Przykładowo, podczas transakcji sprzedaży domu strony muszą ze sobą współdziałać, ponieważ bez nie-zbędnej współpracy nie dojdzie do przeniesienia własności. Sprzedający musi zaprezentować obiekt, ujawnić jego historię, udzielić kupującemu wielu ważnych informacji. Aspekt rywalizacji dotyczy natomiast tego, na jakich warunkach zostanie przeniesiona własność obiektu. Sprzedający chce uzyskać za dom cenę jak najwyższą, kupujący zaś – jak najniższą. Złożoność omawianej sytuacji wynika z charakteru występujących w negocjacjach interesów. Można zidentyfikować ich trzy typy:

- konfliktowe (sprzeczne), oznaczające, że w im większym stopniu jedna ze stron osiągnie swój cel, tym w mniejszym zakresie będzie go mogła osiągnąć strona przeciwna;
- wspólne, czyli takie, których osiągnięcie przynosi korzyść obu stronom;
- różne (rozłączne), tj. takie, których realizacja jest ważna dla jednej ze stron, mając jednocześnie małe lub żadne znaczenie dla strony przeciwnej. Interesy te są niezależne od siebie, a ich realizacja przez jedną ze stron nie będzie oznaczała straty lub zysku strony przeciwnej.³

Strukturę interesów pomiędzy stronami w odniesieniu do hipotetycznego przypadku negocjacji kupna-sprzedaży zilustrowano na rysunku 1.

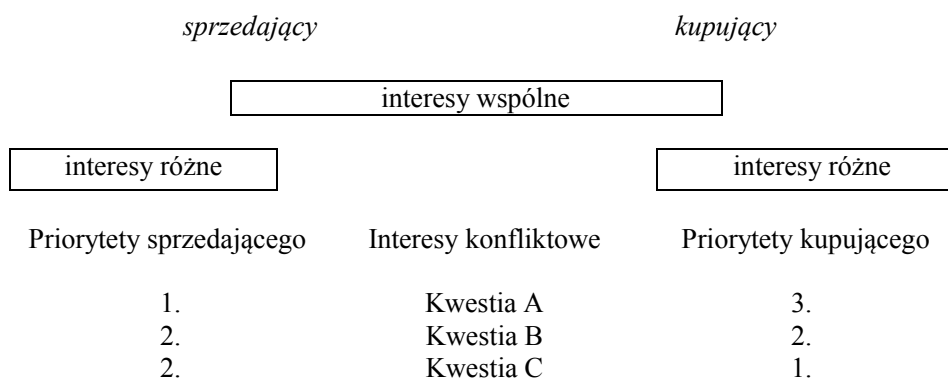
¹ Mieszane motywy (*mixed-motive*) to jedna z ważniejszych barier utrudniająca racjonalne zachowanie uczestników rozmów. Na tę i inne bariery zwracają uwagę M.H Bazerman i M.A. Neale (M.H Bazerman i M.A. Neale, *Negocjując racjonalnie*. Polskie Towarzystwo Psychologiczne Pracownia Wydawnicza Libra, Olsztyn 1997)

² F.C. Ikle pisze. „Bez wspólnych interesów nie ma po co negocjować, bez kwestii konfliktowych nie ma dla czego negocjować” F.C. Ikle, *How Nations Negotiate*. Preager, New York 1964, s. 2

³ D. Lax, J. Sebenius, *The Manager as Negotiator. Bargaining for Cooperational and Competitive Gain*. Free Press, New York 1986, s. 63 i następane

Istotę związku opartego o jednoczesne występowanie w negocjacjach dwóch przeciwstawnych rodzajów zachowań, jakim jest rywalizacja i współdziałanie zilustrowano dobrze na gruncie teorii gier⁴. Przedstawiona została ona jako alternatywy każdego gracza dotyczące określonego wyboru i konsekwencje, jakie się z nim wiążą. Najbardziej znanym modelem negocjacji ilustrującym kwestię rywalizacja-współdziałanie, popularyzowanym w ramach teorii gier, będący formą gry mieszanych motywów, jest tzw. dylemat więźnia (*prisoner's dilemma*)⁵. Dotyczy on sytuacji dwóch podejrzanych o przestępstwo zatrzymanych w areszcie i osadzonych w osobnych celach. Prokurator jest przekonany, że są oni winni zarzucanego im czynu, lecz nie ma odpowiednich dowodów na to, aby postawić ich przed sądem. Proponuje, więc każdemu z nich dwa rozwiązania. Przyznać się do przestępstwa, co, do którego jest pewien, że zostało popełnione lub nie przyznać się. Jeśli oboje przyznają się każdy skazany zostanie na 6 lat więzienia. Natomiast, jeśli jeden przyzna się a drugi nie, wtedy przyznający zostanie świadkiem oskarżenia, będzie traktowany łagodnie i dostanie 1 rok. Drugi liczyć może na surowy wyrok 10 lat więzienia. Z drugiej strony, obaj więźniowie dobrze wiedzą, że jeśli żaden z nich się nie przyzna, kara, która zostanie im wymierzona wyniesie 2 lata. Tabelę wypłat dla więźniów w zależności od podjętej przez nich decyzji przedstawiono w tabeli 1.

Rys. 1. Struktura interesów w negocjacjach kupna-sprzedaży



Źródło: J. Kamiński, *Negocjacje w działalności marketingowej przedsiębiorstw*. Wyd. Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2006, s. 18.

Tab. 1. Macierz wypłat w dylemacie więźnia

		Więzień A	
		przyznać się	nie przyznawać się
Więzień B	przyznać się	6 lat 6 lat	1 rok 10 lat
	nie przyznawać się	10 lat 1 rok	2 lata 2 lat

⁴ Matematyczna teoria konfliktu znana jako teoria gier wykorzystywana jest w analizie nie tylko negocjacji, lecz również wielu innych zagadnień. Por. np. W. Deluga, A. Wallis, *Współpraca przedsiębiorstw – wnioski z teorii gier*, „Marketing i Rynek” 2005 nr 4; M. Mitreğa, *Teoria gier w marketingu relacji*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2005 nr 6 (665). Szerzej na temat zastosowań teorii gier w ekonomii i zarządzaniu: E. Drabik, *Zastosowanie teorii gier w ekonomii i zarządzaniu*, „Optimum. Studia Ekonomiczne” 2002 nr 1(13), s. 121-148

⁵ Grę wymyślili M. Drester M. Flood z RAND Corporation. Później, gdy prezentowana była na Uniwersytecie Stanforda A.W. Trucker uzupełnił ją prezentowaną w niej historyjką, dzięki której zyskała swoją nazwę. (P.D. Straffin, *Teoria gier*. Wyd. Naukowe „Scholar”, Warszawa 2001, s. 94). Szerzej gra spopularyzowana została ona przez R.D. Luce’a i H. Raiffę (R.D. Luce, H. Raiffa, *Gry i decyzje*. PWN, Warszawa 1964)

Źródło: opracowanie własne na podstawie E. Drabik, *Elementy teorii gier dla ekonomistów*. Wyd. Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 1998, s. 86-87.

Najlepszym rozwiązaniem dla więźnia A jest przyznać się przy założeniu, że więzień B nie postąpi w podobny sposób. Więzień A zakłada jednak, że więzień B ma te same informacje i myśli w podobny sposób. Jest zatem duże prawdopodobieństwo, że postąpi on analogicznie, co oznaczać będzie, że spędzą oni aż 6 lat w więzieniu. Więzień A może zatem zauważyć, że jeśli oboje nie przyznają się każdy dostanie stosunkowo krótki 2 letni wyrok. Nie jest to rozwiązanie najlepsze dla każdego z więźniów jednak dające najlepszy wspólny rezultat. Sposób, który przynosi korzyść drugiej stronie określić można jako strategię polegającą na współdziałaniu, natomiast przyznanie się, które może spowodować własny niższy wyrok i długi wyrok drugiego więźnia strategią opartą o rywalizację. Dylemat, wobec którego staje każdy z więźniów dotyczy, zatem wyboru pomiędzy rywalizacją a współdziałaniem. Pomimo to, że więźniowie nie kontaktują się ze sobą, co sprzeczne jest z elementarną zasadą negocjacji, stanowi dobrą ilustrację dla podstawowego problemu, wobec jakiego stają negocjatorzy. Przyjmując postawę kooperacyjną negocjator stara się współpracować z drugą stroną w tworzeniu korzystnych dla obu stron rozwiązań, naraża się jednocześnie na niebezpieczeństwo, że zostanie wykorzystany⁶.

Kwestia rywalizacja-współdziałanie jako podstawa określenia modelu negocjacji

Stosunek do rywalizacji i współdziałania jest w negocjacjach na tyle kluczowy, że stał się on podstawą do wyodrębnienia dwóch przeciwstawnych modeli negocjacji, tzw. negocjacji dystrybucyjnych i integracyjnych. Rozróżnienie to nastąpiło w oparciu o przewagę elementów rywalizacji lub współdziałania w każdym z dwóch wymienionych modeli. Pierwszy z nich, określany również niekiedy jako podejście indywidualistyczne lub pozycyjne cechuje przewaga rywalizacji. Traktowany jest on jako zorientowany na przegraną lub zwycięstwo, z punktem oporu dla alternatyw niegwarantujących porozumienia. Drugi, przyjmujący również nazwę podejścia problemowego lub opartego na interesach, eksponuje elementy współdziałania próbując godzić potrzeby stron prowadząc do rozwiązania typu wygrany-wygrany.⁷ Cechy charakterystyczne dwóch wymienionych podejść wyodrębniono na podstawie analizy zachowań ludzi w sytuacjach konfliktowych oraz sformułowanych na tej podstawie uogólnień.

Przydatny do wyciągnięcia pewnych wniosków na ten temat może być przypadek korka ulicznego. Kiedy obserwuje się zachowania kierowców, którzy w nim utknęli, łatwo zauważyć, że starając się z niego wydostać, zachowują się oni, co najmniej w dwojaki sposób. Najczęściej blokują innych, rywalizując próbując za wszelką cenę uniknąć tego, aby samemu zostać zablokowanym. Rzadko jednak udaje im się zrealizować swój cel i tylko nieliczni wydostają się w ten sposób z powstałej na drodze pułapki. Kiedy indziej, kierowani zdobytą wiedzą i doświadczeniem, próbują pomagać sobie wzajemnie i współdziałając postępują zgodnie z określonymi regułami. Przestrzegając określonych zasad i współpracując z innymi, z reguły szybciej i lepiej próbują im się zrealizować swój cel.

Obserwacje te stały się podstawą do sformułowania uogólnień dotyczących zachowań ludzi w obliczu konfliktu, również podczas negocjacji. Wyodrębnione w ten sposób zachowania nazwano rywalizacyjnymi (dystrybucyjnymi) i kooperacyjnymi (integracyjnymi). Pierwsze polega na wysuwaniu żądań i robieniu ustępstw, kończąc się rozwiązaniem typu wygrany-przegraną. Drugie jest procesem poszukiwania najlepszego rozwiązania dla obu stron doprowadzając do porozumienia typu wygrany-przegraną.

W zależności od nastawienia do rozmów i przewagi w nim elementów rywalizacji i współdziałania w istotny sposób zmienia się przebieg negocjacji. Negocjacje pozycyjne otwiera formułowanie żądań w postaci przedstawienia ofert. Negocjacje integracyjne z kolei rozpoczynają się od zdefiniowania przedmiotu sporu i określenia obszarów wspólnych i rozbieżnych interesów. Jeśli negocjacje przybiorą formę pozycyjną, nacisk położony jest na zajmowanie odpowiednich pozycji, tj. oferty i ustępstwa, jeśli zaś

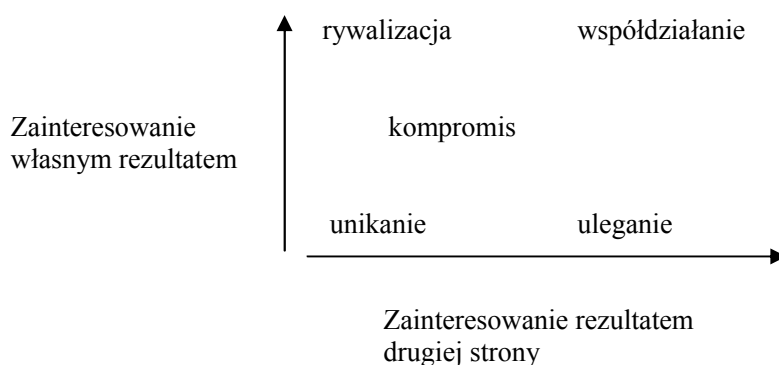
⁶ Dylemat więźnia nie jest jedyną grą wykorzystywaną na potrzeby analizy negocjacji. Wymienić należy również tzw. grę tchórza (*chicken game*), czy grę znaną pod nazwą konflikt małżeński (*battle of sexes*). (Szerzej E. Drabik, *Elementy teorii...*, s. 98-100)

⁷ Jako pierwsi prezentowane rozróżnienie wprowadzili R.E. Walton i R. B. McKersie (R.E. Walton, R.B. McKersie, *A behavioral Theory of Labor Negotiation: An Analysis of Social Interaction System*, McGraw-Hill, Nowy York 1965; R.E. Walton, R.B. McKersie, *Behavioral Dilemmas in Mixed-Motive Decision Making*, „Behavioral Science” 1966 nr 11 (September), s. 370-384)

integracyjnych – na odpowiednie ukształtowanie procesu negocjacyjnego, takie, aby sprzyjało ono osiągnięciu porozumienia wychodzącego naprzeciw potrzebom (interesom) zaangażowanych w konflikt stron. Przedstawione modele mają wyraźnie teoretyczny charakter, a wśród znawców problematyki brak jest zgody co do tego czy powinny być one traktowane jako dwa zdecydowanie przeciwne ujęcia negocjacji, czy też w rzeczywistości przebieg negocjacji odpowiada w ograniczonym zakresie propozycją jednego i drugiego modelu.

Kwestia rywalizacja-współdziałanie a problem wyboru stylu negocjacji

Kolejny aspekt występowania w negocjacjach kwestii rywalizacja-współdziałanie dotyczy indywidualnych zachowań uczestników rozmów, określanych mianem stylów negocjacji. Możliwe do stosowania przez negocjatorów style wyróżnia się najczęściej w oparciu o skłonność negocjatorów do uwzględniania interesów własnych oraz interesów drugiej strony. Pozwala to na wyodrębnienie pięciu stylów, którymi są: rywalizacja, współdziałanie, kompromis, unikanie i uleganie.⁸ Założenia powyższej koncepcji zilustrowano na rysunku 2.



Rys. 2. Style negocjacji

Źródło: opracowanie własne.

Przyjęcie powyższych założeń teoretycznych dało podstawę określenia roli rywalizacji i współdziałania jako stylów negocjacji. W badaniach własnych starano się określić, czy są one w negocjacjach stylami dominującymi. Zbadano to poprzez udzielenie odpowiedzi na następujące pytania: czy wytyczone w oparciu o model z rysunku 2 rodzaje zachowań, tj. rywalizacja, współdziałanie, kompromis, unikanie i uleganie mogą zostać zredukowane do dwóch czynników koncentrujących się wokół rywalizacji i współdziałania oraz czy rywalizacja i współdziałanie to zachowania najczęściej występujące w negocjacjach, t.j. które z pięciu stylów są zachowaniami stosowanymi najczęściej przez uczestników rozmów).

W celu odpowiedzi na powyższe pytania, w oparciu o koncepcję zaprezentowaną na rysunku 2, przygotowano kwestionariusz pozwalający na scharakteryzowanie stylów stosowanych przez uczestników negocjacji.⁹ Zadaniem osoby wypełniającej kwestionariusz była ocena 27 stwierdzeń¹⁰, charakteryzujących style z rysunku 2 i wskazanie, w jakim stopniu odpowiadają one jej zachowaniom podczas negocjacji. Przy ocenie stwierdzeń wykorzystano siedmiopunktową skalę intensywności z punktami zakotwiczenia „zdecydowanie odpowiada”(7) i „zdecydowanie nie odpowiada”(1)¹¹.

⁸ Styl określony jako „współdziałanie” występuje często pod nazwą „współpraca”.

⁹ Punkt wyjścia stanowił opracowany wcześniej kwestionariusz M.A. Rahima. (M.A. Ra-him, *A Measure of Styles of Handling Interpersonal Conflict*. „Academy of Management Journal” 1983 vol. 26 nr 2, s. 368-376). Przygotowanie własnego kwestionariusza polegało na odpowiednim dostosowaniu instrumentu M.A. Rahima, który pierwotnie powstał dla potrzeb identyfikacji zachowań stron w sytuacji konfliktu wewnątrzorganizacyjnego do sytuacji odzwierciedlającej przypadek negocjacji prowadzonych na potrzeby zakupów zaopatrzeniowych przez przedsiębiorstwo.

¹⁰ Kwestionariusz nie zawierał typowych pytań, lecz składał się ze stwierdzeń opisujących określone rodzaje (style) zachowań osób uczestniczących w negocjacjach związanych z zakupami.

¹¹ Dane niezbędne do przeprowadzonej analizy uzyskano od 1223 respondentów. Były nimi osoby uczestniczące w negocjacjach na potrzeby przedsiębiorstw. (Szczegółową charakterystykę badanej populacji zamieszczono w pracy J. Kamiński, *Negocjacje...*, s. 166-167)

W celu uzyskania odpowiedzi na pytanie czy opisane w modelu rodzaje zachowań (rywalizacja, współdziałanie, kompromis, unikanie i uleganie) można zredukować do dwóch czynników, w których skład wejdą z jednej strony rywalizacja a z drugiej współdziałanie, przeprowadzono analizę głównych składowych dla stwierdzeń charakteryzujących poszczególne style negocjacji. Wyniki analizy przedstawiono w tabeli 2.

W tabeli 2 zaprezentowano wyniki analizy czynnikowej ze strukturą dwóch czynników, które ujawnione zostały po rotacji ortogonalnej przy zastosowaniu metody Varimax. Najważniejszy jest pierwszy z ujawnionych czynników. Czynniki ten wyjaśnia ponad 38% wariancji całkowitej. Najsilniejsze ładunki dodatnie uzyskały kompromis i współdziałanie. Silny ładunek dodatni uzyskało również unikanie.¹² Drugi z ujawnionych czynników ma charakter dwubiegunowy. Najsilniejszy ładunek dodatni uzyskał styl rywalizacji, a uleganie stanowi jego biegun ujemny. Czynniki ten wyjaśnia 22% zmienności wyników.

Tab. 2. Struktura czynnikowa pięciu stylów negocjacji – dwa czynniki

Styl negocjacji	Czynnik	
	I	II
Współdziałanie	0,762	0.068
Unikanie	0.610	0.107
Rywalizacja	0.214	0.873
Uleganie	0.527	-0.566
Kompromis	0.800	-0.115
Wartość własna	1.925	1.103
%wariancji wyjaśnionej	38.500	22.058
% skumulowany	38.500	60.558

Źródło: J. Kamiński, *Negocjacje...*, s. 169

Zaprezentowana w tabeli ujawniona struktura czynnikowa stylów negocjacji tworzy model dwuwymiarowy. Jeden z wymiarów to współdziałanie, kompromis i unikanie, na drugim końcu lokują się wyraźnie dwubiegunowe rywalizacja i uleganie, przy czym wymiary te są ortogonalne¹³.

Dane zebrane w badaniach pozwoliły również na określenie, które style negocjacji są zachowaniem dominującym dla wszystkich badanych, a które rodzaje zachowań są rzadziej stosowane. Dały również możliwość prze-analizowania, ilu respondentów wybrało dany rodzaj zachowania jako dominujący, a zatem najbardziej odpowiadający ich zachowaniu w negocjacjach. Pierwszą z analiz przeprowadzono poprzez porównanie średnich uzyskanych z pomiaru stwierdzeń kwestionariusza odpowiadających poszczególnym zachowaniom. Jej wyniki zaprezentowano w tabeli 3.

Tab. 3. Średnia z pomiaru stwierdzeń kwestionariusza opisujących style negocjacji

Styl negocjacji	Średnia	Przedział ufności 95%	Odchylenie standardowe
współdziałanie	5,68	5,63-5,73	0,92
rywalizacja	5,37	5,31-5,42	1,00
kompromis	4,87	4,81-4,94	1,11
unikanie	4,86	4,80-4,92	1,08
uleganie	3,24	3,16-3,31	1,30

¹² Wynik ten odpowiada interpretacji prezentowanej przez niektórych autorów zajmujących się problematyką negocjacji, którzy twierdzą, że kompromis (umieszczony w modelu na rysunku 2) nie jest w rzeczywistości samodzielnym stylem, lecz nieumiejętnie realizowanym współdziałaniem, stanowiącym niezbyt udaną próbę zaspokojenia interesów obu stron, bądź swoistym przejawem unikania konfliktu. (D.G. Pruitt, J. Z. Rubin, *Social Conflict: Escalation, Stalemate and Settlement*. New York, Random House 1986, s. 28-29). Z tego powodu wymienieni autorzy nie traktują kompromisu jako odrębnego stylu.

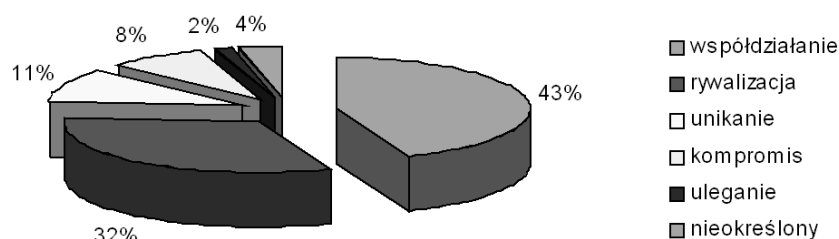
¹³ Styl ulegania ma stosunkowo silny ładunek dodatni w pierwszej składowej i silny ładunek ujemny w składowej drugiej. Wskazuje to, że respondenci mają trudności w interpretacji tego stylu, co z punktu widzenia analizowanych danych znajduje wyraz w nie-jednoznacznym przypisaniu go do składowych. Aby odpowiedzieć na pytanie, czy respondenci dostrzegają różnice między stylami przeprowadzono analizę korelacji po-między stylami. Współczynniki korelacji między wszystkimi stylami kształtowały się na niskim poziomie. Najwyższy współczynnik 0.514 uzyskały kompromis i współdziałanie. Współczynnik korelacji dla kompromisu i ulegania wyniósł 0.326, natomiast inne współczynniki nie przekroczyły 0.266.

Jak wynika z tabeli 3 średnie odpowiedzi respondentów dla stylów (mierzone w skali od 7 – „zdecydowanie odpowiada” do 1 „zdecydowanie nie odpowiada”) kształtują się od 5,68 dla współdziałania do 3,24 dla ulegania. (W celach opisowych w tabeli zawarto również dane dotyczące przedziału ufności i odchylenia standardowego.)

Głównym wnioskiem wynikającym z zamieszczonych w tabeli 3 danych jest to, że współdziałanie jest zachowaniem, które najbardziej odpowiada sposobowi postępowania respondentów podczas negocjacji. Stylem rzadziej stosowanym jest rywalizacja (5,37). Style, odpowiadające postawie badanych w mniejszym stopniu to kompromis (4,87) i unikanie (4,86). W wypadku dwóch ostatnich wymienionych stylów, różnica pomiędzy nimi jest zdecydowanie mniejsza niż między współdziałaniem i rywalizacją. Stylem deklarowanym jako najmniej odpowiadający zachowaniom respondentów jest uleganie. Analizując wyniki zawarte w tabeli 3 z punktu widzenia grup stylów wyraźnie dominują współdziałanie i rywalizacja, następnie wymieniany jest kompromis i unikanie, które uzyskały zbliżone do siebie wartości średnich, a stylem wyraźnie najmniej odpowiadającym sposobowi postępowania respondentów jest uleganie.

Uzyskane z badań dane analizowano również z punktu widzenia liczby respondentów, u których określono dany styl jako dominujący. Wyniki tej analizy przedstawiono na rysunku 3.

Rys. 3. Liczba respondentów, u których określono dany styl jako dominujący (w %)



Styl określony jako współdziałanie okazał się dominujący dla 43,8% respondentów, styl rywalizacji dla 32,2%, unikania dla 11%, kompromisu dla 8%, a ulegania dla niecałych 2%. Brak dominującego stylu stwierdzono

u niespełna 4% badanych. W porównaniu z wynikami zaprezentowanymi w tabeli 3 dominacja współdziałania, w stosunku do innych stylów jest wyraźniejsza. Pozycja rywalizacji jest zdecydowanie słabsza. Nastąpiła również zmiana miejsca stylu unikania. Jego stosowanie zadeklarowała większa liczba badanych niż kompromisu, odwrotnie niż wynika to z danych zawartych w tabeli 3. Uleganie okazało się stylem zdecydowanie najrzadziej wymienianym przez respondentów, jako charakteryzującym ich zachowanie. Pomimo występujących różnic przeprowadzona analiza wskazuje, że współdziałanie i rywalizacja to dominujące style negocjacji. Nieprzypadkowo wokół nich właśnie ukształtował się dychotomiczny podział modeli negocjacji na negocjacje integracyjne i dystrybucyjne, co wskazuje na to, że główny wybór, przed jakim stają strony negocjacji dotyczy kwestii rywalizacji i współdziałania.

Podsumowanie

W artykule omówiono znaczenie dylematu rywalizacja-współdziałanie w negocjacjach. Wykazano, że dotyczy ona istoty związku, w jakim znajdują się strony zaangażowane w negocjacje. Dlatego, jeśli chcą one skutecznie negocjować, muszą być zdolne do tego by rywalizować i współpracować jednocześnie. Położenie przez negocjatorów większego akcentu na rywalizację bądź

współdziałanie określa w znacznym stopniu przebieg negocjacji, co znajduje odzwierciedlenie w modelu rozmów. Nacisk na rywalizację sprawia, że negocjacje przyjmują postać przetargu pozycyjnego, z kolei akcent na współdziałanie sprawia, że negocjacje przyjmują postać negocjacji integracyjnych. W każdej z wymienionych form rozmowy przebiegają w sposób odmienny. W pierwszej akcent położony jest na żądania kierowane pod adresem strony przeciwnej, druga to dążenie do poszukiwania wzajemnie korzystnego dla obu stron rozwiązania. Rywalizacja i współdziałanie to również dominujące style negocjacji. Zaprezentowane w artykule wyniki badań własnych wskazują, że inne niż rywalizacja i współdziałanie rodzaje zachowań odgrywają w negocjacjach zdecydowanie mniejszą rolę i w porównaniu z rywalizacją i współdziałaniem mają w negocjacjach zdecydowanie drugorzędne znaczenie.

Streszczenie

W artykule omówiono jeden z kluczowych problemów negocjacji jakim jest rywalizacja i współdziałanie. Nieuświadomienie sobie przez strony jednoczesnego występowania w negocjacjach tych dwóch elementów jest jedną z ważniejszych przyczyn niepowodzeń negocjatorów. Często zachowują się oni w negocjacjach niewłaściwie, ponieważ jednoczesna rywalizacja i współdziałanie sprawia im znaczną trudność. O wiele łatwiej bowiem rywalizować lub współpracować niż rywalizować i współpracować jednocześnie. Problem rywalizacji i współdziałania w negocjacjach omówiony został w artykule w odniesieniu do trzech obszarów: struktury sytuacji negocjacyjnej, ogólnego modelu negocjacji oraz stylów stosowanych przez negocjatorów.

NEGOTIATIONS – COMPETITION VIS-A-VIS COOPERATION

Key words: negotiations, competitions, cooperation, structure of negotiations' situations, models of negotiations, negotiators behaviors, styles of negotiations.

Summary

The thesis below describe in detail one of the key problems of negotiations – competition and cooperation. Unconsciousness by parties the simulations presence in negotiations those two elements is one of the major reason for negotiators' failure. Often they behave inappropriately during negotiations, because simultaneous competition and cooperation is difficult to apply. Much easier is compete or cooperate during negotiations than competition and cooperation by the same time. The problem of competition and cooperation during negotiation's process is described widely in the thesis in the following three fields: the structure of negotiations' situation, general model of negotiations and styles applied by negotiators.

Literatura

1. Bazerman M.H., Neale M.A., *Negocjując racjonalnie*. Polskie Towarzystwo Psychologiczne Pracownia Wydawnicza Libra, Olsztyn 1997.
2. Deluga W., Wallis A., *Współpraca przedsiębiorstw – wnioski z teorii gier*, „Marketing i Rynek” 2005 nr 4.
3. Drabik E., *Elementy teorii gier dla ekonomistów*. Wyd. Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 1998.
4. Drabik E., *Zastosowanie teorii gier w ekonomii i zarządzaniu*, „Optimum. Studia Ekonomiczne” 2002 nr 1(13).
5. Ikle F.C., *How Nations Negotiate*. Preager, New York 1964.
6. Kamiński J., *Negocjacje w działalności marketingowej przedsiębiorstw*. Wyd. Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2006.
7. Lax D., Sebenius J., *The Manager as Negotiator. Bargaining for Cooperational and Competitive Gain*. Free Press, New York 1986.
8. Luce R.D., Raiffa H., *Gry i decyzje*. PWN, Warszawa 1964.
9. Mitreǵa M., *Teoria gier w marketingu relacji*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2005 nr 6 (665).
10. Pruitt D.G., Rubin J. Z., *Social Conflict: Escalation, Stalemate and Settlement*. New York, Random House 1986.

11. Rahim M.A., *A Measure of Styles of Handling Interpersonal Conflict*. „Academy of Management Journal” 1983 vol. 26 nr 2, s. 368-376.
12. Straffin P.D., *Teoria gier*. Wyd. Naukowe „Scholar”, Warszawa 2001.
13. Walton R.E., MacCersie R. B., *A behavioral Theory of Labor Negotiation: An Analysis of Social Interaction System*, McGraw-Hill, Nowy York 1965.
14. Walton R.E., McKersie R.B., *Behavioral Dilemmas in Mixed-Motive Decision Making*, „Behavioral Science” 1966 nr 11 (September), s. 370-384.