129/2007

Raport Badawczy
Research Report

RB/82/2007

Perswazja w negocjacjach

S. Winch

Instytut Badań Systemowych
Polska Akademia Nauk

Systems Research Institute
Polish Academy of Sciences

POLSKA AKADEMIA NAUK

Instytut Badań Systemowych

ul. Newelska 6

01-447 Warszawa

tel.: (+48) (22) 3810100

fax: (+48) (22) 3810105

Kierownik Pracowni zgłaszający pracę:
Prof. dr hab. inż. Stanisław Walukiewicz

Warszawa 2007

Sławomir WINCH*

PERSWAZAJA W NEGOCJACJACH

1. Wstęp

W prezentowanym artykule przez perswazję rozumie się każdy przypadek komunikacji, który ma na celu zmianę przekonań, postaw lub zachowań drugiej strony [Hogan 1996, s.17]. Tak rozumiana perswazja jest nieodłącznym elementem negocjacji, w których to każdy z uczestników stara się wpływać na zmianę stanowisk drugiej strony. Sposób dokonywania wpływu – wybór techniki perswazyjnej – zależy od przyjętej przez negocjatorów taktyki prowadzenia rozmów.

Z punktu widzenia perswazji możemy wyróżnić dwie podstawowe taktyki. Pierwsza, to orientacja na karanie vs orientacja na nagradzanie, a druga – to odnoszenie się do nadawcy vs odbiorcy. W obu przypadkach następuje odwoływanie się bądź to do emocji (pozytywne vs negatywne), bądź do faktów (pozytywne vs negatywne). Stosowanie poszczególnych taktyk zależy od szeregu czynników: poziomu wzajemnej znajomości (zaufania), celu spotkania, pozycji rynkowej firmy, jej kultury organizacyjnej, itd. [Mulholland 1991].

Perswazja jest aktem komunikacji, w którym język jest determinowany kulturowo tzn. odzwierciedla system norm i wartości stanowiący punkt odniesienia do określania tego co dobre, a co złe, tego co efektywne, a co nie efektywne. Zatem analiza wypowiedzi negocjatorów pozwala na dokonywanie porównań między różnymi ludźmi, a także kulturami organizacyjnymi, które oni reprezentują [Graham 1996].

Celem tego artykułu jest przedstawienie taktyk perswazyjnych wykorzystywanych przez przedstawicieli polskich firm oraz pokazanie różnic wynikających z pełnionej roli (sprzedający vs kupujący) oraz płci.

2. Metodologia badania

W trakcie przeprowadzanych w 2005/06 roku treningów z zakresu sprzedaży i negocjacji, za zgodą uczestników, były nagrywane na video symulacje sytuacji kupna – sprzedaży. Dominującą (tzn. powyżej 80%) grupę wiekową stanowiły osoby pomiędzy 28 – 35 rokiem życia, z praktyką zawodową od 5 do 10 lat. Ogółem poddano analizie 60 nagrań, które były obserwowane przez dwie osoby dokonujące niezależnych ocen w oparciu o kategorie zaproponowane przez J. Graham [Graham 1996, s. 79-80].

---

* Dr Sławomir Winch jest pracownikiem naukowym Instytutu Badań Systemowych Polskiej Akademii Nauk

Wyróżniono następujące rodzaje taktyk perswazyjnych wykorzystywanych w negocjacjach (tab.1).

Tabela 1. Rodzaj i charakterystyka taktyk stosowanych podczas negocjacji

Rodzaj taktyki	Definicja	Podstawowa właściwość	Charakter wypowiedzi	Przykład
1	2	3	4	5
Obietnica	Stwierdzenie, w którym negocjator wykazuje intencję podjęcia pozytywnych działań będących reakcją na oczekiwane przez niego posunięcia oponenta	Zrobię to co chcesz, jeśli zrealizujesz moje oczekiwania	Warunkowy, pozytywny, realizowany przez negocjatora	„Obniżę cenę, jeśli zwiększysz zamówienie o 100 sztuk"
Groźba	Podobna do obietnicy z tym, że konsekwencje zachowania są dla drugiej strony rodzajem kary	Zrobię to, czego nie chcesz, jeśli zrealizujesz to, co jest dla mnie korzystne	Warunkowy negatywny, realizowany przez negocjatora	„Przerwę negocjacje jeśli przekażesz prasie informacje na mój temat"
Rekomendacja	Stwierdzenie, w którym negocjator zakłada, że będą miały miejsce pozytywne konsekwencje będące reakcją na poczynania oponenta. Pozostają one poza zakresem bezpośredniej kontroli osoby składającej oświadczenie.	Jeśli zrobisz to, czego oczekuję, ktoś inny zareaguje w sposób korzystny dla ciebie	Warunkowy, pozytywny, realizowany prze otoczenie	Jeśli obniżysz cenę tego produktu, spotka się on z dużym zainteresowaniem kupujących".
Ostrzeżenie	Podobne do rekomendacji z tym wyjątkiem, że konsekwencje dla drugiej strony mają mieć negatywny charakter.	Jeśli nie zrobisz tego, co chcą inni, zareagują w sposób niekorzystny dla ciebie.	Warunkowy, negatywny, realizowany przez otoczenie	„Jeśli nie dogadamy się, znajdzie to odbicie w negatywnych komentarzach prasowych".
Nagroda	Oświadczenie negocjatora zapowiadające realizację przez niego działań mających pozytywne konsekwencje dla drugiej strony.	Zrobię dla ciebie (dam ci coś) z czego będziesz zadowolony	Bezwarunkowy, pozytywny, realizowany przez negocjatora	„Proponuję, abyśmy biorąc pod uwagę twój czas, spotkali się jutro w twoim biurze."
Kara	Konsekwencje dla drugiej strony mają negatywny charakter	Zrobię dla ciebie (dam ci coś) z czego nie będziesz zadowolony)	Bezwarunkowy, negatywny, realizowany przez negocjatora	Niestety, nie będę mógł skontaktować się z tobą w późniejszym terminie."

Oświadczenie normatywne o zabarwieniu pozytywnym	Stwierdzenie, w którym negocjator wskazuje, że zachowania oponenta są zgodne z ogólnym wzorcem zachowań	Pozytywne odniesienie do ogólnego wzorca zachowań	Opisowy, pozytywny	„Wszyscy kupują nasz produkt za cenę ...”
Oświadczenie normatywne o zabarwieniu negatywnym.	Podobnie jak wyżej, z tym wyjątkiem, że zachowanie drugiej strony jest traktowane jako naruszenie ogólnie przyjętych norm postępowania.	Negatywne odniesienie do ogólnej normy postępowania.	Opisowy, negatywny	„Nikt nie kupi tego produktu za proponowaną przez was cenę”.
Zobowiązanie	Oświadczenie negocjatora określające jego przyszły kierunek działania	Oświadczenie wyraźnie ukierunkowane	Pozytywny lub negatywne	„Jeśli uzyskamy wzrost cen, zgadzamy się zaakceptować inne proponowane warunki”.
Samoprezentacja	Stwierdzenie, w którym negocjator ujawnia informacje o sobie lub własnych preferencjach	Oświadczenie o ogólnym charakterze	Opisowy	„Oprócz zakupu sprzętu potrzebujemy także pomocy przy instalacji i szkoleniu naszych pracowników”
Pytanie	Wypowiedź, w której negocjator prosi drugą stronę o ujawnienie informacji o niej lub prezentowanym przez nią stanowisku.	Pytanie o drugą stronę lub jej stanowisko	Pytający	„Czy mógłbyś mi wyjaśnić, jakie będą proponowane przez was warunki kredytowe?”
Nakaz	Stwierdzenie, w którym negocjator sugeruje lub żąda od drugiej strony określonego zachowania	Żądanie lub sugestia określonego zachowania	Nakazowy	„Produkty objęte zostały gwarancją i chcemy aby były wymienione lub naprawione”

Źródło: [Graham 1996, s. 79-80; Kamiński 1998, s. 7-8]

W realizowanych badaniach mamy do czynienia z analizą treści wypowiedzi. Przyjęto, iż wypowiedzi uczestników symulacji sytuacji stanowią źródło informacji o czynnikach wyznaczających wybraną taktykę prowadzenia negocjacji. Przyjęto również, że treść przekazu wyraża bądź też odzwierciedla powszechne wzory, postawy i wartości członków danej organizacji.

3. Perswazja pozytywna vs negatywna

Wyróżnione w tab. 1 taktyki perswazyjne można podzielić na dwie grupy – odwołujące się do faktów i emocji negatywnych oraz odwołujące się do faktów i emocji pozytywnych.

W grupie pierwszej – negatywnej – umieszczono takie kategorie jak: groźby, ostrzeżenia, kary, oświadczenia normatywne o zabarwieniu negatywnym, nakazy.

W grupie drugiej – pozytywnej – znalazły się takie kategorie jak: obietnice, rekomendacje, nagrody, oświadczenia normatywne o zabarwieniu pozytywnym, samoprezentacje. Rozkłady procentowe obu taktyk ilustruje tab.2.

Tabela 2. Rozkład % taktyki pozytywnej i negatywnej

Perswazja	Ogółem N= 413	Sprzedający N=330	Kupujący* N=83
Negatywna	43%	40%	53%
Pozytywna	57%	60%	47%
Suma	100%	100%	100%

N – liczba bezwzględna analizowanych wypowiedzi

* Wypowiedzi kupujących analizowano znacznie rzadziej ponieważ mieli oni narzucone przez prowadzących szkolenie scenariusze postępowania – takie było założenie dydaktyczne treningu. Brano pod uwagę tylko te wypowiedzi, w których kupujący sam decydował o wyborze danej taktyki perswazyjnej.

Źródło: opracowanie własne

Wśród kupujących realizowany jest wzór równomiernego rozdzielania nagród i kar. Sprzedający wykazują przewagę oddziaływań pozytywnych, choć 40% ich wypowiedzi ma charakter negatywny. Przewaga argumentacji pozytywnej w wśród sprzedających jest zrozumiała. Zwykle ten, który coś oferuje w negocjacjach szuka pozytywnych aspektów prezentowanej oferty. Czy jednak tendencja ta również występuje w momencie, gdy osoba sprzedająca postawiona jest w sytuacji presji? Jedna z symulowanych sytuacji stawiała jednego z negocjatorów pod presją czasu (musiał szybko „coś" sprzedać) i ceny (musiał zrealizować transakcję na założonym poziomie cenowym).

Okazało się, że w momencie presji sprzedający częściej zaczynają uruchamiać argumentację negatywną - tab.3.

Tabela. 3. Bycie pod presją, a rodzaj stosowanej taktyki

Taktyka perswazyjna	Ogółem N= 151	Sprzedający N=104	Kupujący N=47
Negatywna	49%	50%	75%
Pozytywna	51%	50%	25%
Suma	100%	100%	100%

Źródło: opracowanie własne

Nie wykluczone, że ludzie będący pod presją zaczynają częściej używać argumentacji negatywnej licząc na wywołanie lęku u drugiej strony. Oferowany towar, w ich mniemaniu, ma redukować ów lęk, co doprowadzić ma do zawarcia porozumienia. Bywa, jak to wykazują eksperymenty z zakresu psychologii społecznej, iż jest to skuteczny sposób wywierania wpływu na innych [Doliński, Nawrat 1998].

Funkcjonuje pogląd, że pozycja kupującego jest bardziej uprzywilejowana od pozycji negocjacyjnej sprzedającego. Wynika to chociażby z faktu, iż oferujący dany produkt swoje kalkulacje w większości opiera na doświadczeniach z przeszłości. Nie ma on pewności, że w danym momencie dokona transakcji na identycznych warunkach. Inną perspektywę przyjmuje kupujący – podejmuje decyzje w oparciu o aktualne oferty kontrahentów. Innymi słowy, sprzedający w negocjacjach podejmuje decyzje w oparciu o przeszłe doświadczenia, zaś kupujący w oparciu o teraźniejsze. Ponadto społeczna rola sprzedającego w Polsce zakłada okazywanie szacunku kupującemu. Z drugiej strony, istnieje społeczne przyzwolenie na okazywanie przez kupujących dezaprobaty dla przedstawianej oferty przez sprzedających. Stąd też należy tłumaczyć większy odsetek argumentacji negatywnej wśród kupujących

4. Perswazja negatywna – pomiędzy karą a nakazem

Wykorzystanie perswazyjnych taktyk negatywnych może być podyktowany wyborem dystrybutywnej strategii negocjacyjnej. Zakłada ona, że w sytuacjach konfliktowych ludzie nie ujawniają swoich motywów działań obawiając się, że wiedza o nich osłabia ich pozycje w rozmowach. Zakładają dalej, iż niedomówienia, blef, itp. zwiększają skuteczność prowadzonych rozmów. Ewentualne dylematy etyczne, racjonalizowane są poprzez traktowanie negocjacji jako gry, porównywalnej do pokera, w której możliwym jest posługiwanie się blefem i manipulacją. W tej konwencji prowadzi się negocjacje w celu maksymalizacji możliwości realizacji swoich interesów i celów bez zwracania uwagi na konsekwencje tego stanu rzeczy dla drugiej strony [Lewicki, Saunders, Barry, Minton: 2005] W koncepcji dystrybutywnej pomniejsza się rolę relacji międzyludzkich. Zwykle bowiem

prowadzący rozmowy jest rozliczany nie za formę nawiązywanych relacji lecz za konkretny wynik rozmów.

Prowadząc negocjacje dystrybutywne zakłada się maksymalizację własnych korzyści, a możliwość realizacji celów i interesów przez drugą stronę nie jest postrzegana jako coś istotnego. W tej strategii wynik negocjacji analizuje się w kategoriach „wygrany – przegrany", a zadaniem prowadzących rozmowy jest zagarnięcie jak największej części danego dobra.

Zapewne w sytuacjach, w których dana firma jest zainteresowana krótkoterminowym, maksymalnym zyskiem, to zapewne jej reprezentanci dokonają wyboru dystrybutywnej strategii negocjacyjnej. Występuje ona tym częściej, im kontakty pomiędzy stronami mają charakter jednorazowy. Wybór strategii negocjacyjnej, z punktu widzenia firmy, jest jej wyborem strategicznym dotyczącym budowania relacji z kontrahentami. Biegunowo rzecz ujmując, albo będzie ona oparta na konfrontacji, albo na współpracy. Każda z tych strategii wymaga innych umiejętności i postaw oraz innych mechanizmów kontroli i koordynacji działań. Tam, gdzie dominuje wzajemne zaufanie rzadziej uruchamia się formalne procedury, rzadziej też zmienia się partnerów handlowych.

Wybór strategii negocjacyjnej jest zdeterminowany decyzją drugiej strony. Jeżeli podejmuje ona dystrybutywne negocjacje, to trudno wyobrazić sobie, by jej partner akcentował integrację, albowiem zakończy się to dla niego przegraną [Woodhouse 1995]. Wybór strategii dystrybutywnej, w opiniach negocjatorów, jest po prostu obarczony mniejszym ryzykiem niepowodzenia. Stąd też może wynikać wykorzystanie perswazji negatywnej w negocjacjach. Rozkłady procentowe negatywnych argumentów perswazyjnych w badanej próbie ilustruje tab.4.

Tab. 4. Perswazja negatywna – taktyki perswazyjne

Taktyka perswazyjna	Ogółem N= 413	Sprzedający N=330	Kupujący N=83
Kara	2,4%	2,5%	1,8%
Groźba	2,9%	1,6%	8,4%
Ostrzeżenie	3,9%	3,7%	4,8%
Oświadczenie normatywne negatywne	5,9%	5,3%	8,4%
Nakaz	17,2%	17,1%	17,8%

Źródło: opracowanie własne

W myśl przyjętych założeń „kara" oznaczała komunikat o wystąpieniu negatywnych konsekwencji dla drugiej strony, jeżeli transakcja nie dojdzie do skutku. Są to stwierdzenia typu – „Jeżeli nie dojdzie do porozumienia, to stracicie na jakości dostaw". Jest to perswazja

odwołująca się do faktów negatywnych. Z przeprowadzonych analiz wynika, że jest to najrzadziej praktykowana taktyka wśród sprzedających i kupujących – 2,4%.

Osoby biorące udział w negocjacjach stosunkowo rzadko posługują się groźbami (2,9%) – mają one warunkowy charakter – np.: „Powiadomię twoich przełożonych, jeśli przekażesz informacje o skali dostaw." Sytuacja diametralnie ulega zmianie przy dokonaniu podziału na sprzedających i kupujących. Ci ostatni ponad pięć razy częściej stosują tę taktykę perswazyjną.

Podobne tendencje występują w przypadku innych negatywnych technik perswazyjnych: ostrzeżenia (przyczyną negatywnych konsekwencji jest otoczenie – np. opinia innych) oraz oświadczenia normatywnego o zabawieniu negatywnym (działanie drugiej strony oceniane jest jako negatywne w odniesieniu do obowiązujących norm – np.: „Takie ceny psują rynek.")

Nakaz jako technika perswazyjna był rozumiany jako żądanie lub sugestia określonego zachowania. Jest to najczęściej stosowana (17,2%) technika negatywnego oddziaływania na drugą stronę zarówno od strony sprzedających i kupujących.

Powstaje pytanie o powody, dla których nakaz jest dominującą negatywną taktyką perswazyjną. W tej kwestii można sformułować kilka hipotez:

a) pierwsza związana jest z historią Polski ostatnich sześćdziesięciu lat. Socjalistyczny system sprawowania władzy opierał się na przymusie jako narzędziu koordynacji działań i nakazach jako instrumentach artykulacji oczekiwań rządzących. Badania były realizowane na przełomie 2005/06 roku a więc szesnaście lat od zmian ustrojowych. Brały w nich udział osoby, które w większości w latach socjalizmu były jeszcze dziećmi i aż tak bardzo nie musiały adoptować systemu nakazowego. Nie należy jednak wykluczyć wpływu tradycji nakazowej na ich zachowania jednakże nie należy go również przeceniać;
b) w analizowanej próbie ok. 20% wypowiedzi pochodzi od osób zatrudnionych w bankach. Instytucje te są bardzo mocno zhierarchizowane i jak w wielu organizacjach biurokratycznych nakaz jest instrumentem oddziaływania na wywołanie pożądanych zachowań;
c) w innych badaniach stwierdzono, iż w polskich organizacjach gospodarczych dominuje model zarządzania przez cele z silną orientacją na realizację bieżących zadań – orientacją na teraźniejszość [Winch, Winch 2005]. Jednocześnie wiele organizacji charakteryzował, indywidualizm i duży dystans władzy [Hofstede 2000]. Stąd też należy założyć silny wpływ kultury organizacyjnej na stosowanie nakazu jako taktyki perswazyjnej.

5. Pomiędzy oświadczeniem normatywnym pozytywnym a samoprezentacją

O ile wykorzystanie negatywnych taktyk perswazyjnych wiązać się może z przyjęciem dystrybutywnej strategii negocjacyjnej, tak pozytywne taktyki perswazyjne z integracyjną koncepcją negocjacji.

Strategia integratywna zakłada, iż gwarancję możliwości realizacji interesów i celów stanowi ujawnienie motywów i uwarunkowań, w których funkcjonują strony oraz założenie, że w zawartym porozumieniu zostaną uwzględnione punkty widzenia wszystkich biorących udział w negocjacjach [Fischer, Ury, Patton 1991]. W tym ujęciu neguje się stosowanie różnego rodzaju manipulacji uważając, iż niwelują one szanse na pozytywne relacje pomiędzy stronami, przez co maleje prawdopodobieństwo satysfakcjonującego wszystkich porozumienia. Uważa się dalej, że stworzenie drugiej stronie możliwości realizacji także i jej interesów i celów zwiększa szanse na utrzymanie porozumienia w czasie [Thompson 1998; Rządca 2003]. Tym samym przyjęcie pozytywnych taktyk perswazyjnych bardziej sprzyja realizacji integracyjnej strategii negocjacji. Rozkłady procentowe pozytywnych argumentów perswazyjnych w badanej próbie ilustruje tab.5.

Tab. 5. Perswazja pozytywna – taktyki perswazyjne

Taktyka perswazyjna	Ogółem N= 413	Sprzedający N=330	Kupujący N=83
Oświadczenie normatywne – pozytywne	6,4%	7,2%	2,8%
Rekomendacje	6,6%	7,3%	3,7%
Nagroda	7,8%	7,3%	9,3%
Samoprezentacja	12,1%	12,6%	10,3%

Źródło: opracowanie własne

Oświadczenie normatywne o zabarwieniu pozytywnym jest stwierdzeniem, w którym negocjator wskazuje, że zachowania oponenta są zgodne z ogólnym wzorcem zachowań – np.: „wszyscy kupują za tę cenę". Jest to odwołanie się do wzorców pozytywnych próbujących redukować niepewność drugiej strony przez odwołanie się do zachowań innych. Jednocześnie jest to próba szukania uzasadnień decyzyjnych w działaniach otoczenia. Jest to najrzadziej stosowana technika z arsenału komunikatów pozytywnych wykorzystywanych prze sprzedających - 6,4% (tab. 6).

Kolejnym argumentem perswazyjnym są rekomendacje – stwierdzenie, w którym negocjator zakłada, że będą miały miejsce pozytywne konsekwencje będące reakcją na poczynania oponenta. Pozostają one jednak poza zakresem bezpośredniej kontroli osoby

składającej oświadczenie, będąc zależne od innych, np.: „Jeżeli obniżysz cenę, to ludzie będą to chętniej kupować." Ten typ oddziaływania przypomina oświadczenia normatywne pozytywne w tym sensie, iż nagradzającym działania jest otoczenie. Podobnie jak poprzednio nie jest to technika powszechnie stosowana przez strony biorące udział w negocjacjach – szczególnie zaś od strony kupujących. Oddawać to może pewną tendencję na rynku polskim, na którym to swoją wiarygodność znacznie częściej powinien udokumentować sprzedający, a nie kupujący.

Bardzo ciekawie przedstawia się rozkład procentowy kategorii „nagroda" - oświadczenie negocjatora zapowiadające realizację przez niego działań mających pozytywne konsekwencje dla drugiej strony, np.: „wzrost wielkości zamówienia spowoduje większy rabat". Wydaje się, że jest to jeden z podstawowych środków oddziaływania sprzedających albowiem ich zadaniem jest, m.in., pokazanie kupującemu bezpośrednich korzyści wynikających z dojścia do porozumienia. Tego sposobu myślenia nie potwierdzają wyniki naszych badań. Okazuje się, że kupujący są równie skłonni do rozdawania nagród.

Najbardziej rozpowszechnioną pozytywną techniką perswazyjną jest samoprezentacja – stwierdzenie, w którym negocjator ujawnia informacje o sobie lub własnych preferencjach. Znajomość potrzeb i oczekiwań drugiej strony jest kluczem do zawarcia porozumienia stwarzającego możliwości realizacji interesów wszystkich stron biorących udział w procesie negocjacji. Z drugiej strony, zbytnia otwartość w rozmowach może doprowadzić do ujawnienia informacji, które będą wykorzystane przeciwko jednej ze stron. Stąd też samoprezentacja w głównej mierze dotyczyła opisu firmy, jej klientów, itp. – ujawniania informacji powszechnie znanych i dostępnych.

7. Integracja vs konfrontacja

Bardzo często porównuje się negocjacje do gry w pokera, który to zakłada blef i manipulację. Jest to gra, której stawką jest władza, prestiż i bywa, że blef jest społecznie akceptowalny. Jeżeli ktoś nie akceptuje tych reguł, to nie musi przecież brać udziału w grze. Poker zakłada blef ale odrzuca kłamstwo, a oszuści – zgodnie z zasadami „Dzikiego Zachodu" – są eliminowani.

Podobnie rzeczy mają się w odniesieniu do relacji gospodarczych. Tutaj też dopuszcza się blef, a oszustwo jest prawnie zabronione. Blef i manipulację uzasadnia wiele powiedzonek, np.: „w biznesie nie ma sentymentów", „gdzie zaczynają się pieniądze, to nie ma przyjaciół",

itp. Z drugiej jednak strony, twierdzi się także, że „bez zaufania w biznesie ani rusz". Jest to zatem nieco schizofreniczna postawa – pomiędzy manipulacją a zaufaniem.

Słuszność owej dwoistości postaw w Polsce potwierdzają wyniki badań.. W badaniach zrealizowanych przez PBS we wrześniu 2004 roku 69% respondentów zaliczyło korupcję do największych porażek Polski ostatnich piętnastu lat [„Rzeczpospolita" 2004]. W innych badaniach 51,7% łódzkich przedsiębiorców uznało działania konkurencji za nieuczciwe. Jednocześnie 58,5% uznało, że dobre obyczaje w biznesie, to szeroko pojęta uczciwość [Walczak – Duraj 2001]. Z jednej strony mamy diagnozę otoczenia w kategoriach korupcji – sprzyja to uruchamianiu strategii dystrybutywnej i negatywnych taktyk perswazyjnych; z drugiej zaś podkreśla się wagę uczciwości we wzajemnych kontaktach – sprzyja to uruchamianiu strategii integracyjnej. Mamy zatem do czynienia bądź to z postawą dr Jakl i mr Hyde, bądź też lojalnością mafijną w stylu Ojca Chrzestnego. Skądinąd jest to interesujący problem badawczy.

Niezależnie jednak od tego, która z postaw jest bliższa rzeczywistości można stwierdzić, że jedną z barier w realizacji (czy też skali) wykorzystania strategii dystrybutywnej, a dalej negatywnych taktyk perswazyjnych, jest etyka przedsiębiorców. Przedstawione dane ilustrują odwieczny dylemat funkcji organizacji gospodarczych – maksymalizacja zysku za wszelką cenę vs przestrzeganie norm etycznych.

Sfera etyki nie odnosi się wyłącznie do postaw jednostek lecz występuje także jako element zarządzania strategicznego. Kwestie rozwoju organizacji jej relacji z otoczeniem przedstawia się przez pryzmat „społecznej odpowiedzialności organizacji" [Gierszewska 2001]. W tej perspektywie zakłada się, że przedsiębiorcy są odpowiedzialni przed ludźmi za sposób zarządzania organizacjami albowiem istnieją po to, by wzrastał dobrobyt społeczeństwa. W mikroskali jest to także odpowiedzialność przed akcjonariuszami, pracownikami, kooperantami, dla których utrzymanie relacji jest kwestią typu „być albo nie być". Większość menedżerów identyfikuje odpowiedzialność społeczną z potrzebą kształtowania właściwych warunków wynagradzania pracowników, przestrzeganiem norm etycznych i przejrzystością procedur postępowania [Jasiecki 2004, s.227]. Stwierdzono także, że menedżerowie twierdzący, iż przestrzeganie norm etycznych nie przyczynia się do powodzenia firmy, ponad dwukrotnie częściej pracuje w firmach , których sytuacja finansowa ulega pogorszeniu [Gasparski, Lewicka - Strzałecka, Rok, Szulczewski, 2004].

Wydaje się także, że użyteczność strategii dystrybutywnej jest częściej podkreślana w relacjach z otoczeniem niż w odniesieniu do relacji panujących w firmie. W przytaczanych tu badaniach 87% respondentów uznało za bardzo ważną dla przyszłości firmy troskę o wyniki

finansowe, a 75% troskę o bezpieczne warunki i przyjazną atmosferę w pracy. Tym samym sfera etyki może stanowić większą barierę dla realizacji strategii dystrybutywnej w relacjach wewnątrz firmy niż w relacjach z jej otoczeniem..

Granica pomiędzy tym, co etyczne, a tym, co nieetyczne jest bardzo płynna. Można mówić jedynie o warunkach sprzyjających, lub też nie, działaniom etycznym. Zapewne tam, gdzie występują tendencje monopolistyczne, koncesjonowanie działań, nieefektywne mechanizmy kontroli, itp. łatwiej jest o manipulację niż uczciwość rozumianą jako przestrzeganie pewnych norm i wartości odwołujących się do przestrzegania ustalonych reguł.

Model negocjacji w ujęciu R. Fischera i W. Urego wydaje się być bardzo prostym w realizacji [Fischer, Ury, Patton 1991]. Skoro jest to takie proste, to dlaczego tak często miejsca pracy nazywane są „gniazdem os", nie wspominając już o kontaktach w relacji „firma – firma"?

Wydaje się, że istnieją co najmniej dwie grupy powodów, dla których tak trudno realizować integratywną strategię negocjacji. Pierwsze z nich tkwią w doświadczeniach ludzi. Koncepcja strategii współpracy zakłada gotowość do ujawniania powodów swojego postępowania. Niedostateczne funkcjonowanie modelu współpracy wynika z faktu, iż ludzie obawiają się konsekwencji otwartego mówienia o swoich interesach i celach podejmowanych działań. Wielokrotnie bowiem ujawnienie interesów powoduje negatywne skutki dla zainteresowanych osób. Ponadto, przedstawione informacje mogą zostać wykorzystane przeciwko tym, którzy je ujawniają.

Druga grupa barier lokowana jest w sferze instytucjonalnej. Jednym z podstawowych, osobistych interesów decydentów, jest stabilizacja istniejącego układu zależności. Formalna jego zmiana jest nie zawsze możliwa i wymaga uruchomienia pewnych zasobów, które w danym momencie mogą być trudne do zdobycia (np.: kompetencje w danej sprawie). Negocjacje prowadzone są w ramach organizacji w oparciu o reguły przez nie określone w postaci zakresu obowiązków służbowych, regulaminów, itp. Nie ma możliwości zadekretowania wszystkich zjawisk mających miejsce wewnątrz firmy, czy też jej otoczeniu. Decydenci bronią istniejącego układu ale zmienna rzeczywistość wytwarza różne sfery niepewności, które formalnie nie mogą być regulowane, bo nie ma formalnych reguł. Redukcji niepewności sprzyja powstanie nieformalnych układów niekoniecznie oddających istniejący układ zależności. Manipulowanie niepewnością staje się narzędziem oddziaływania na innych. Ludzie nie mający wpływu na konsekwencje swoich działań zaczynają z reguły odczuwać strach o swoje losy w danej organizacji. Zaczynają ulegać władzy tych, którzy jawią się im jako decydenci w danych sprawach. Można powiedzieć, że im większa kontrola

nad sferami niepewności tym większa władza w organizacji, tym większe możliwości realizacji celów [Crozier, Friedberg 1982].

W życiu organizacji wyznaczenie wspólnych interesów – pola działań zespołowych – jest niezmiernie trudnym przedsięwzięciem ze względu na lęk przed naruszeniem istniejących relacji zależności. Stopień owej trudności wzrasta wraz ze stopniem hierarchizacji organizacji i centralizacji decyzji na jej najwyższych szczeblach. Mówienie wtedy o współpracy w wielu przypadkach pozostaje li tylko deklaracją i zasłoną dla realizacji partykularnych interesów.

8. Płeć a negocjacje

Istnieje wiele teorii próbujących wyjaśnić różnice pomiędzy predyspozycjami oraz kompetencjami kobiet i mężczyzn – od determinizmu biologicznego po determinizm społeczny [Weeks 1988]. Z punktu widzenia realizowanych badań nie tyle były istotne przyczyny, co konsekwencje owych różnic. W społeczeństwie polskim kobietom przypisuje się takie cechy jak: łagodność, zdolność ustępowania, dążenie do kompromisu i jednocześnie (wzór „opiekuńczego anioła"), a z drugiej strony kłótliwość i przebiegłość (wzór „chytrej lisicy"). Wizerunek mężczyzn nie jest już tak jednoznaczny. Z jednej strony przypisuje się im takie cechy jak: egoizm, chęć rządzenia, porywczość (wzór „tygrysa"), a z drugiej strony dumę i siłę ducha (wzór „szlachetnego rycerza") [Giza – Poleszczuk 2004].

Wspomniane cechy podlegają pewnej weryfikacji w organizacjach, które spełnianie ról widzą nie tylko poprzez pryzmat płci ale także z perspektywy spełnianych funkcji. W przypadku prowadzących negocjacje oczekuje się od nich skuteczności zaś sposób jej osiągania pozostawia się indywidualnym predyspozycjom i kompetencjom. Czy rzeczywiście jednak kobiety w negocjacjach są łagodniejsze od mężczyzn i przyjmują rolę „opiekuńczego anioła" , czy też wchodzą w rolę „chytrej lisicy"?. Na poziomie statystycznym odpowiedź zawierają dane w tab.6.

Tab. 6. Perswazja negatywna – taktyki perswazyjne ze względu na płeć

Taktyka perswazyjna	Sprzedający N=330		Kupujący N=83	
	Mężczyźni N=181	Kobiety N=149	Mężczyźni N=60	Kobiety N=23
Kara	2,5%	1,8%	2,4%	0%
Groźba	2,0%	1,0%	8,3%	8,7%
Ostrzeżenie	3,7%	3,6%	4,8%	4,3%
Oświadczenie normatywne negatywne	6,5%	3,6%	8,3%	8,7%
Nakaz	13,9%	21,2%	19,0%	13,1%

Źródło: opracowanie własne

Biorąc pod uwagę cztery pierwsze wyróżnione w tabeli 6 taktyki perswazyjne można powiedzieć, iż zarówno w roli kupujących jak i sprzedających mężczyźni są bardziej „tygrysami" niż kobiety „chytrymi lisicami". Interesującą jest obserwacja, iż kobiety występujące w roli kupującego nigdy nie użyły kary jako argumentu perswazyjnego! Okazuje się, że o ile kobiety w roli kupujących nie stosują kar, tak w groźbach w niczym nie ustępują mężczyznom. Podobne tendencje występują w przypadku innych negatywnych technik perswazyjnych: ostrzeżenia oraz oświadczenia normatywnego o zabarwieniu negatywnym.

Rzecz jednak ulega całkowitej zmianie w odniesieniu do kategorii nakazu. Zastanawia fakt aż 21,2% udziału nakazów wśród sprzedających kobiet – w tym kontekście kobiety są bardziej „tygrysami" niż „lisicami". Być może jest to ich główny mechanizm obronny w sytuacjach zagrożenia?

Z punktu widzenia negatywnych taktyk perswazyjnych wzór zachowań kobiety "lisicy" funkcjonował nieco słabiej niż wzór zachowań mężczyzny „tygrysa". Interesującym jest, na ilę znalazły swoje odzwierciedlenie wzory „rycerza" i „anioła" w perswazji pozytywnej – tab.7.

Tab. 7. Perswazja pozytywna – taktyki perswazyjne ze względu na płeć

Taktyka perswazyjna	Sprzedający N=330		Kupujący N=83	
	Mężczyźni N=181	Kobiety N=149	Mężczyźni N=60	Kobiety N=23
Oświadczenie normatywne pozytywne	6,1%	8,8%	2,4%	4,3%
Rekomendacje	9,0%	5,2%	11,9%	0%
Nagroda	9,0%	5,2%	11,9%	0%
Samoprezentacja	11,8%	13,5%	7,1%	21,8%

Źródło: opracowanie własne

Zarówno w roli sprzedających jak i kupujących bardziej mężczyzn niż kobiety można nazwać „opiekuńczymi aniołami". Znaczący wyjątek stanowi kategoria „sampoprezentacje", w której to kobiety znacznie częściej używają będąc w roli kupujących.

Najprościej różnice pomiędzy reakcjami kobiet i mężczyzn można tłumaczyć odmiennie postrzeganymi rolami społecznymi, co w konsekwencji pociąga za sobą praktykowanie innych wzorów pożądanych zachowań. Stereotypowo, kobieta jest wychowywana jako ta grzeczniejsza i delikatniejsza od mężczyzn i jej zachowania agresywne spotykają się z mniejszą tolerancją otoczenia. Ten pogląd potwierdzają wyniki badań A. Bussa i M. Durkee oraz W. Cooka i D. Medleya, którzy stwierdzili nieco większą skłonność do agresji wśród mężczyzn niż wśród kobiet [Davis 1999; 194-195].

W prezentowanych badaniach, na poziomie ogólnym, różnice pomiędzy płciami nie występują i dopiero w kontekście konkretnych kategorii daje się zauważyć różnice w taktykach perswazyjnych kobiet i mężczyzn. Nie należy wykluczać wpływu także innych czynników, np.: wykształcenia, doświadczeń zawodowych, pochodzenia społecznego, ogólnej prezentacji, itp.

W Polsce funkcjonuje stereotyp osoby oferującej w negocjacjach (sprzedającego) jako kogoś, kto stosunkowo rzadko uruchamia perswazję negatywną na rzecz pozytywnej [Winch, Winch 2005]. Z perspektywy przyjmującego ofertę negocjacyjną (kupującego) uważa się, że bardziej odpowiednią dla realizacji jego celów i interesów jest perswazja negatywna niż pozytywna. Od sprzedających oczekuje się formułowania większej liczby pytań po to, by lepiej dostosować ofertę do potrzeb kupującego. Z tego zadania (tab.8) znacznie lepiej wywiązują się mężczyźni Oczekuje się także od kupujących przyjmowania jak najmniejszej liczby zobowiązań albowiem mogą one podnosić koszty zawieranych transakcji W tym przypadku z tego zadania (tab.8) znacznie lepiej wywiązują się kobiety.

Tab. 8. Pytania i zobowiązania jako taktyki perswazyjne

Taktyka perswazyjna	Sprzedający N=330		Kupujący N=83	
	Mężczyźni N=181	Kobiety N=149	Mężczyźni N=60	Kobiety N=23
Pytania	17,6%	13,5%	13,1%	26,2%
Zobowiązania	8,6%	9,3%	7,1%	4,3%

Źródło: opracowanie własne

Z punktu widzenia stereotypów kobiety jawią się jako skuteczniejsze w roli kupującego zaś mężczyźni są lepsi jako sprzedający.

Jeżeli przyjąć, że kluczem do sukcesu w negocjacjach jest informacja o uwarunkowaniach i potrzebach drugiej strony, to w roli sprzedających mężczyźni zadają więcej pytań od kobiet będących w identycznej roli. Sytuacja ulega zmianie w roli kupującego. Otóż kobiety zadają dwukrotnie większą liczbę pytań. Jednocześnie będąc w tej roli znacznie rzadziej podejmują zobowiązania wobec sprzedających.

9. Podsumowanie – wnioski

1. Kupujący są bardziej skłonni do rozdawania nagród (9,3%). W takiej taktyce celują mężczyźni będący w roli kupującego (5,2%) albowiem żadna kobieta w naszym badaniu pełniąca tę rolę nie uruchomiła tego sposobu oddziaływania.

2. Oświadczenie normatywne – pozytywne jako argument perswazyjny częściej stosują sprzedający (7,2%). Kupujący robią to ponad dwa razy rzadziej. Bardziej skłonne do powoływania się na otoczenie jako arbitra w podejmowaniu decyzji są kobiety niż mężczyźni.
3. Mężczyzna w roli kupującego z reguły mówi do sprzedającego – „Jeżeli spełnisz moje warunki, to Ja cię wynagrodzę". Kobieta będąca na jego miejscu mówi – „Jeżeli spełnisz moje warunki, to Inni cię wynagrodzą". W naszych badaniach na poziomie ogólnym różnice pomiędzy płciami nie występują i dopiero w kontekście konkretnych taktyk daje się zauważyć różnice w typach strategii perswazyjnych stosowanych przez kobiety i mężczyzn. Nie należy wykluczać wpływu także innych czynników, np.: wykształcenia, doświadczeń zawodowych, pochodzenia społecznego, ogólnej prezentacji, itp.
4. Generalnie rzecz biorąc kobiety są znacznie łagodniejsze – rzadziej wykorzystują argumenty negatywne (z wyjątkiem nakazów) będąc zarówno w roli sprzedającego jak i kupującego. W tej ostatniej roli są również, w porównaniu mężczyznami, mniej skłonne do podejmowania zobowiązań i nagradzania drugiej strony za działania zgodne z ich oczekiwaniami. W tym sensie można mówić, iż lepiej pasują do wzoru kupującego – dużo pyta, mało obiecuje, nie podejmuje zbyt wielu zobowiązań, dużo mówi o swoich potrzebach i oczekiwaniach. Mężczyźni z kolei są bardziej agresywni jako sprzedający, więcej zadają pytań i są bardziej skłonni do ustępstw – nagradzania drugiej strony. Płynie stąd wniosek, iż mężczyźni mogą lepiej sprzedawać, zaś kobiety być skuteczniejszymi kupcami.
5. Negocjacje analizowane jako proces komunikacji i wymiany pomiędzy ludźmi oraz pełnionymi przez nich rolami organizacyjnymi otwierają nowe pola badawcze, które mogą być wykorzystywane do analizy organizacji, a także procesów zarządzania w niej zachodzących. Jednym z takich obszarów może być analiza tożsamości organizacyjnej z perspektywy wartości oraz filozofii działania danej organizacji gospodarczej.

Bibliografia

[1] Crozier M., Friedberg E., *Człowiek i system*, PWE, Warszawa 1982.

[2] Davis, M.H., *Empatia*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 1999.

[3] Doliński, D., Nawrat, R., *Fear – then – relief procedure for producing compliance: Bewere when the danger is over*, „Journal of Experimental Social Psychology" 1998, 34, s. 27-50.

[4] Fischer R., Ury W., Patton B., *Dochodząc do TAK*, PWE, Warszawa 1994.

[5] Gasparski W., Lewicka – Strzałecka A., Rok B., Szulczewski G., *Zasady etyki s społecznej odpowiedzialności w praktyce firm w Polsce*, [w] L. Kolarska – Bobińska (red.), *Świadomość ekonomiczna społeczeństwa i wizerunek biznesu*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2004, s. 243 - 273.

[6] Gierszewska G., *Praktyki monopolistyczne i nieuczciwa konkurencja w opiniach kadry kierowniczej*, [w] J. Dietl, W. Gasparski, (red.), *Etyka biznesu w działania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 199 – 220.

[7] Giza – Polszczuk A., *W poszukiwaniu „nowego przymierza" – wzajemne oczekiwania kobiet i mężczyzn w Polsce*, [w] M. Marody (red.), *Zmiana czy stagnacja*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2004, s. 47 –71.

[8] Graham J., *Vis-à-Vis: International Business Negotiations* [w] P. Ghauri and J-C. Claude Usunier (red.), *International business negotiations,* Pergamon, New York 1996, s. 69 – 91.

[9] Hogan, K. 1996. *Psychologia perswazji,* Jacek Santorski & CO, Warszawa 2000.

Hofstede G., *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2000.

[10] Jasiecki K., *Społeczna odpowiedzialność biznesu w ocenach Polaków*, [w] L. Kolarska –

[11] Bobińska (red.), *Świadomość ekonomiczna społeczeństwa i wizerunek biznesu*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2004, s.213 - 243.

[12] Kamiński J, *Co kraj to obyczaj,* „Personel" 1998, 12. Dodatek „Doradca Personalny", Grudzień 1998, s.7-8.

[13] Lewicki J.R., Saunders D.M, Barry B., Minton J.W, *Zasady negocjacji,* Rebis, Poznań 2005.

[14] Mullholand J., *The language of negotiation. A handbook of pratical strategies for improving communication*, Routledge, London 1991.

Poradziliśmy sobie wbrew politykom, „Rzeczpospolita", 04.11.2004, 259, s.A8.

[15] Rządca R.A., *Negocjacje w interesach,* PWE, Warszawa 2003.

[16] Thompson L., *The mind and heart of the negotiator*, Prentice Hall, New Jersey 1998.

Usunier (red.), *International business negotiations,* Pergamon, New York 1996, s. 69 – 91.

[17] Walczak – Duraj D., *Etyczność polskiego rynku w opiniach przedsiębiorców*, [w] J. Dietl, W.

[18] Weeks J., *Sex, Politics and Society*, Basil Blackwell, London 1988.

[19] Winch, A., Winch S., *Negocjacje – jednostka, organizacja, kultura*, Difin, Warszawa 2005.

[20] Woodhause M., *Magia negocjacji*, Agencja Kształcenia Kadr, materiał powielony, Warszawa 1995.

PERSWAZJA W NEGOCJACJACH

Streszczenie

Podstawowym założeniem prowadzonych rozważań jest stwierdzenie, że negocjacje analizowane jako proces komunikacji stanowią pole obserwacji różnic pomiędzy pełnionymi rolami w organizacji. W artykule przedstawiono wyniki badań własnych na temat taktyk perswazyjnych wykorzystywanych w negocjacjach. Badania przeprowadzono przy wykorzystaniu kategorii taktyk perswazyjnych zaproponowanych przez J. Grahama, a metodą badawczą była analiza treści wypowiedzi prowadzących negocjacje. Wskazano na bariery związane z integracyjną i dystrybucyjną taktyką prowadzenia negocjacji. Badania pozwoliły na identyfikację różnic w stosowanych taktykach perswazyjnych w zależności od spełnianej roli oraz płci prowadzących rozmowy.

PERSUASION IN NEGOTIATION

Summary

Persuasion is basic foundation of led consideration in negotiations résumé affirmation, that negotiations analysed as process of communication presents field of observation of difference among fulfilled roles in organization. The paper present results of research about personal tactic in negotiations taken advantage of persuasion. The survey tool used category of persuasion tactics suggested by J. Graham. The methods of analyses was analysis of content indicate statement of negotiators. It indicate on barriers with choose tactics integrative or distributive negotiatin. Research have allowed identification of difference in applicable tactics to dependent from granted role and sex of negotiarors.