

Fenomenologia negocjacji w zarządzaniu

Jan F. Jacko*

Słowa kluczowe: negocjacje, fenomenologia, metodologia nauk o zarządzaniu, definicja negocjacji

Keywords: negotiating, phenomenology, methodology of management sciences, definition of negotiations

Synopsis: Autor uściśla pojęcie negocjacji, które funkcjonuje w literaturze przedmiotu, ujawnia niektóre źródła jego wieloznaczności i zarysowuje metodę jej kontrolowania. W tekście wyznaczono ogólną perspektywę, w której można dostrzec kompatybilność różnych określeń negocjacji, które bez tej perspektywy mogą wydawać się rozbieżne lub sprzeczne. Praca jest przykładem wykorzystania metod filozoficznych w naukach o zarządzaniu.

Wstęp

W literaturze przedmiotu mamy do czynienia z taką różnorodnością określeń negocjacji [Baczyński, 2008, s. 7–8; Kałużna-Drewnińska, 2006, s. 13], która może budzić uzasadnioną obawę, czy dotyczą one tego samego pojęcia. Jego precyzyjne określenie jest jednym z warunków logicznej poprawności metody (teoretycznych i empirycznych) badań dotyczących negocjacji [Eliashberg et al., 1995; Zartman, 2008, s. 28, 128–139].

W niniejszym tekście przeanalizowano przykładowe określenia negocjacji, wskazując ważniejsze rozbieżności między nimi i zarysowując pojęciową perspektywę, w kontekście której można dostrzec ich kompatybilność. Kierowano się założeniem, że zjawisko negocjacji nie jest amorficzne – ma ono bytową tożsamość, która w filozofii jest też nazywana „naturą” lub „istotą”. Innymi słowy – negocjacje mają zespół cech, dzięki którym są właśnie negocjacjami, a nie czymś innym. Ten zespół cech to istota negocjacji, która może uszczegóławiać się, zyskując specyficzne postaci dla dziedzin i sytuacji działania. Praca powstała w ramach projektu *Taktyki negocjacyjne w kontekście proksemiki. Analiza metodologiczna* dotowanego przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego (nr N N115 246736).

W punkcie wyjścia zaproponowana zostanie ogólna definicja negocjacji, która następnie będzie poddana dyskusji. Dążyć się tu będzie do stworzenia definicji warunkowej – polegającej na wyliczeniu koniecznych i dostatecznych warunków zaistnienia definiowanego zjawiska. Dlatego nie będzie się tu rozważać wszystkich istotnych elementów negocjacji (np. ich faz, etapów, wariantów, motywów, korzyści i wartości z nich płynących, możliwych metod, strategii i taktyk negocjacyjnych), ograniczając ich listę do minimum pozwalającego określić tożsamość zjawiska negocjacji. Tekst pozwoli wyznaczyć metodę tworzenia (uszczegóławiania) ogólnej definicji negocjacji dla różnych kontekstów i teorii zarządzania.

Do realizacji powyższych zadań zostanie wykorzystana metoda analityczna (polegająca na porównaniu przykładowych określeń negocjacji w literaturze przedmiotu) oraz fenomenologiczna (polegająca na „wglądzie” w istotę badanego zjawiska). Pojęcie wglądu (ang. *insight*, niem. *Einsicht*), które będzie się tu mieć na myśli, zostało ukute na gruncie fenomenologii. Termin ten oznacza bezpośrednie doświadczenie poznawcze. Teorią tego doświadczenia zajmował się m.in. E. Husserl [1968], a zarys jego koncepcji można znaleźć już w początkach rozwoju filozofii europejskiej, m.in. w filozofii Platona.

* Dr Jan Franciszek Jacko, Uniwersytet Jagielloński w Krakowie.

Uzyskaną powyższymi metodami definicję negocjacji można uznać za realną lub nominalną. W pierwszym przypadku (jako definicja realna) określa ona tożsamość (istotę) zjawiska negocjacji. W przypadku drugim (jako definicja nominalna) ma charakter regulujący – jest propozycją konwencji językowej używania terminu „negocjacje”, która pozwala do pewnego przynajmniej stopnia pogodzić ze sobą różne określenia negocjacji przyjmowane w literaturze przedmiotu. Autor dopuszcza obie interpretacje; w zależności od założeń epistemologicznych przyjętych przez czytelnika zaproponowaną tu definicję może on uznać za realną lub nominalną.

Istotne rysy negocjacji (związane m.in. z motywami, celami, przeżyciami, rozumowaniami) są dane w wewnętrznym doświadczeniu bezpośrednim negocjacji interpersonalnych. Dlatego to ich dotyczą analizy prowadzone w niniejszej pracy. Nie zajmuje się ona interakcjami między bytami nieosobowymi, np. programami komputerowymi, ekosystemami, regułami, algorytmami, zwierzętami innymi niż człowiek. Termin „negocjacje” jest wieloznaczny i dlatego można go używać do określenia interakcji podobnych do tych, które zachodzą między osobami. Jednak tej wieloznaczności będzie się tu unikać.

Negocjacje w sensie ogólnym i uszczegółowionym

Za Z. Nęckim przyjęto określenie negocjacji jako „komunikacji perswazyjnej” [Nęcki, 2000a; s. 75]. Przedmiotem poniższych analiz są negocjacje rozumiane jako symetryczna znakowa komunikacja perswazyjna między osobami, które zdają sobie sprawę z jej perswazyjnego charakteru. Warunkiem koniecznym tak rozumianych negocjacji jest: (a) symetryczność i (b) znakowy charakter komunikowania między negocjatorami, (c) perswazyjny cel przyjęty lub realizowany przez przynajmniej jednego z nich (d) ich przekonanie o tym, że poprzedni warunek (c) został spełniony oraz (e) o tym, że zachodzi między nimi rozbieżność postaw dotyczących tematu negocjacji. Koniunkcja powyższych warunków daje warunek wystarczający zjawiska negocjacji.

Powyższe określenie obejmuje negocjacje między grupami i organizacjami (przedsiębiorstwami, firmami itp.), jeśli dokonują się w drodze interpersonalnej komunikacji. Jest ono ogólne i nie ogranicza się do negocjacji w zarządzaniu: może być uszczegóławiane w zależności od tego, o jakie negocjacje chodzi. Określenie negocjacji w zarządzaniu zależy od tego, jak się rozumie zarządzanie. Jeśli przyjąć np., że negocjacje są procesem tworzenia wartości i wymiany, to zdefiniowane wyżej zjawisko negocjacji jest istotnym elementem tego procesu. Jeśli negocjacje kojarzyć ze sposobem interakcyjnego podejmowania decyzji, kierowania konfliktami, osiągania własnych celów, uzyskania optymalnych rezultatów czy porozumienia itp., to chodzić tu będzie o sposób określony powyższą definicją.

Definicje negocjacji mogą wydawać się rozbieżne, gdy uwzględniają typowe dla zarządzania i biznesu konteksty, tematy i cele negocjacji. Na przykład ze względu na to, że w biznesie typową okolicznością negocjacji jest konflikt i zależność interesów stron, definicje mogą uwzględniać tę okoliczność, wskazując na związany z nią cel, jakim jest rozwiązanie częściowego konfliktu interesów [Nęcki, 2000a, s. 18] lub „osiągnięcie porozumienia, zapewniającego zaspokojenie interesów zaangażowanych w nie stron, w sposób pełniejszy niż każda z nich mogłaby to uczynić bez udziału drugiej” [Łaguna, Markowicz, 2005, s. 7] i kompromis [Kucharski, 2007, s. 44]. Jeśli tematem negocjacji jest rozbieżność zdań na jakiś temat, to celem negocjacji może być porozumienie i uzgodnienie wspólnego punktu widzenia [Łaguna, Markowicz, 2005, s. 7]. Rozbieżność zdań negocjatorów może dotyczyć jakiejś konkretnej sprawy, np. planów współdziałania. Wtedy szczegółowym celem negocjacji może być „uzgodnienie wspólnego punktu widzenia i dopasowanie działalności w sposób możliwie bezkonfliktowy” [Nęcki, 2000a, s. 18]. Jeśli główne punkty negocjacji są uzgodnione, to tematem negocjacji może być ustalenie jak najlepszych zdaniem negocjatorów warunków realizacji uzgodnień. Zaś w poszczególnych dziedzinach zarządzania definicje negocjacji mogą zyskiwać coraz bardziej uszczegółowioną postać ze względu na specyfikę

tych dziedzin, np. określać cele sprzedaży elektronicznej itp. [Ströbel, Weinhardt, 2003, s. 143].

Przy rozpatrywaniu aspektów, etapów i rodzajów negocjacji należy tworzyć określenia stanowiące uszczegółowienie ogólnej definicji. Warunek ten spełniają wskazane przykładowe definicje. W każdej z nich wprost lub domyślnie zakłada się, że negocjacje mają charakter komunikacji, że jest ona symetryczna, a jej strony posługują się znakami, które pełnią perswazyjną funkcję. Ich komplementarność dostrzec można wtedy, gdy dysponuje się ogólną definicją negocjacji. Zaproponowanego tu określenia negocjacji nie należy więc rozumieć polemicznie – nie wprowadza się go po to, by krytykować alternatywne ujęcia. Powyższa definicja pozwala pogodzić ze sobą różne określenia negocjacji i nie musi wchodzić z nimi w sprzeczność, jeśli odpowiednio ją rozumieć.

Swoisty cel negocjacji

Perswazja, to wpływ na postawy. „Elementem postawy jest komponent emocjonalny, czyli twoje reakcje emocjonalne wobec przedmiotu postawy (np. innej osoby lub problemu społecznego), komponent poznawczy, czyli twoje myśli i przekonania o przedmiocie postawy i komponent behawioralny – twoje działania, czyli dające się zaobserwować zachowanie wobec przedmiotu postawy” [Aronson *et al.*, 1997, s. 314; wyróżnienie autorów]. W aspekcie poznawczym perswazja to wpływ na przekonania, poglądy i oceny innych osób, w aspekcie emocjonalnym – wpływ na ich emocje (emocje są też komponentem ocen), zaś w aspekcie behawioralnym – wpływ na decyzje i zachowanie ludzi. Gdy perswazja jest wywierana celowo i metodycznie, przyjmuje postać taktyk impresyjnych [por. Felson, 1981; Hoffman, 1959; Jacko 2012; Van Kleef *et al.*, 2004, s. 510–511].

W myśl zaproponowanej definicji perswazja jest swoistym (tj. koniecznym) celem negocjacji – nie są negocjacjami interakcje, w których żadna ze stron nie dąży do realizacji tego celu ani nie zachowuje się tak, jakby do niego dążyła. Ten cel może się uszczegóławiać w zależności od dziedziny, tematu i kontekstu negocjacji, przykładowo perswazja może służyć w negocjacjach tworzeniu wizerunku organizacji, produktu, strony (np. kodować władzę, siłę, kompetencje, wartości i in.), wpływać na decyzje, budzić zaufanie lub lęk, prowokować wymianę.

Negocjacje w biznesie mają na celu perswazję realizującą cele swoiste dla biznesu, a negocjacje w zarządzaniu mają na celu perswazję realizującą swoiste cele zarządzania. Angielski źródłosłów słowa „biznes” (ang. *business*) sugeruje, że swoistym dla biznesu (choć niekoniecznie jedynym) celem jest korzyść i zysk, np. w perspektywie indywidualnego podmiotu jego dochód, awans, podwyżka itp., a w perspektywie organizacji – zwiększenie obrotów, zdobycie nowych rynków, dominacja i wzmocnienie pozycji na rynku itp. Swoiste cele zarządzania są wyznaczone funkcjami i rolami zarządczymi. Mogą, ale nie muszą być podporządkowane celom biznesu. Perswazja w zarządzaniu służy m.in. planowaniu, organizowaniu, motywowaniu, kontrolowaniu oraz celom swoistym dla interpersonalnych, informacyjnych i decyzyjnych ról menedżerskich [por. m.in. Fayol, 1917; Mintzberg, 1973, 2012].

W związku z tym, że zarządzanie jest ukierunkowane głównie na działanie, niektóre definicje negocjacji w tej dziedzinie ograniczają się do wskazania ich behawioralnych celów (dotyczących decyzji i działania), np. umów, kontraktów, ustaleń dotyczących dalszego działania, określenia wzajemnej zależności lub współzależności. W tym aspekcie negocjacje to wspólny (interakcyjny) proces podejmowania decyzji [por. np. Walton, McKersie, 1965, s. 5]. Negocjacje mogą mieć też na celu kształtowanie poznawczych i emocjonalnych postaw. Na przykład komisja ekspertów w procesie przewidywania może negocjować to, które prognozy są bardziej wiarygodne lub zwierzchnik może w drodze negocjacji motywować pracowników wyłącznie po to, by promować etyczne postawy emocjonalne.

Temat negocjacji

Negocjacje dotyczą jakiejś sprawy, która jest ich tematem i co do której między stronami zachodzi rozbieżność. Tematem negocjacji mogą być np. zamierzenia, przekonania, oceny itp. Ma on zwykle charakter problemu, który można wyrazić jakimś pytaniem. Ściśle rzecz ujmując, perswazja w negocjacjach to wpływ na to, jakiej odpowiedzi udzieli druga strona lub strony. Nie chodzi tu o werbalną odpowiedź, ale o poznawcze, emocjonalne i behawioralne postawy ją stanowiące, które mogą, ale nie muszą wyrażać się słowami. Perswazja może dotyczyć m.in. prognoz, ocen, motywów, emocji, decyzji i działań.

Znaki i fakty

Perswazja w negocjacjach dokonuje się za pomocą faktów lub (werbalnych i pozawerbalnych) znaków. Znakiem nazywać tu będę fakt, który skierowuje uwagę postrzegającej go osoby ku czemuś poza nim. Ta funkcja znaków w zależności od tradycji teoretycznej jest nazywana informującą, referencyjną, reprezentatywną, oznaczaniem i in. [Kurcz, 2000, s. 11, Marciszewski, 1988b]. Znaki zwykle pełnią też inne funkcje takie jak ekspresja (wyrażanie, funkcja ekspresyjna), impresja (funkcja impresyjna), perswazja (funkcja perswazyjna), komunikacja (komunikowanie), zastępowanie, akcentowanie, maskowanie, regulowanie konwersacji i inne [o semiotycznych funkcjach znaków piszą m.in. Bühler, 2004; Jacobson, Halle, 1956; Karolak, 1995; Knapp, 1972; Marciszewski, 1988; Martinem, 1960; Polański, 1994, s. 168–169; Posner *et al.*, 1997; o semiotycznych funkcjach znaków w negocjacjach por. Jacko, 2012, s. 141–149.]

Rozróżnienie między znakiem i faktem ma charakter aspektowy – znakiem jest fakt pełniący funkcję referencyjną. Tę aspektowość oddaje klasyczne rozróżnienie między nośnikiem znaku (znak materialny) a jego funkcjami (znak formalny). Gdy fakt zaczyna pełnić funkcję referencyjną, staje się znakiem. Gdy przestaje ją pełnić, przestaje być znakiem, pozostając faktem.

Znakom w negocjacjach mogą towarzyszyć fakty niebędące znakami, które pełnią funkcję perswazyjną. Na przykład perswazyjnym celem negocjacji może służyć zbyt wysoka lub zbyt niska temperatura pomieszczenia, oślepiające oświetlenie, niewygodne krzesła i inne okoliczności interakcji, które budząc dyskomfort, przyspieszają decyzję lub przymuszają do ustępstw. Zaś przyjemne i dobrze się kojarzące okoliczności interakcji mogą sprzyjać przykładowo zbudowaniu wzajemnego zaufania. Jednakże ani tworzenie, ani występowanie tego rodzaju okoliczności nie jest warunkiem koniecznym zaistnienia zjawiska negocjacji. Dlatego przyjąć wypada, że swoistym (koniecznym) środkiem negocjacji są znaki. Interakcje, które nie mają znakowego charakteru, nie są negocjacjami. Może się jednak zdarzyć, że znaki w negocjacjach nie pełnią roli perswazyjnej, bo robią to fakty stanowiące okoliczności użycia znaków (przykładowo gdy negocjator informuje o możliwościach kooperacji, a okoliczności znane drugiej stronie przekonują ją do podjęcia decyzji). Dziedziny zarządzania różnią się środkami negocjacji, które można zastosować, szczegółowe definicje negocjacji mogą tę różnicę sygnalizować. Środkami negocjacji mogą być np. ustępstwa, wymiana, blef, przekazywanie informacji, dezinformacja itp. Możliwe jest wykorzystanie w perswazji funkcji i ról pełnionych w organizacji (np. zwierzchności). W każdym ze wskazanych tu przykładów chodzi o znaki lub o fakty pełniące perswazyjną funkcję, więc tego rodzaju szczegółowe określenia mieszczą się w ogólnej definicji negocjacji.

Symetryczna komunikacja

Osoby bezpośrednio biorące udział w negocjacjach to negocjatorzy. Za ich pośrednictwem w negocjacjach mogą brać udział interesariusze – osoby fizyczne lub prawne, grupy, organizacje, instytucje, firmy i inne, które delegują negocjatorów i określają cele, które mają oni zrealizować w negocjacjach. Stroną negocjacji nazywać się będzie negocjatorów i interesariuszy mających te same cele w negocjacjach. Przy negocjacjach wielostronnych może się

zdarzyć, że niektórzy negocjatorzy mają te same cele w niektórych kwestiach. Wtedy powiemy, że są po tej samej stronie lub że są tą samą stroną negocjacji w sprawach, w których zachodzi między nimi zbieżność celów. Szczegółowe określenia negocjacji mogą uwzględniać charakterystykę stron.

Koniecznym warunkiem negocjacji jest symetryczna komunikacja, która polega na wymianie informacji między osobami [Walton, McKersie, 1965, s. 140, 145, 158, 160, 169, 174, 176, 181]. W myśl tego ustalenia nie są możliwe negocjacje w komunikacji niesymetrycznej (jednostronnej), np. gdy odbiorca nie ma możliwości komunikowania się z nadawcą znaków (przykładowo w jednostronnym odbiorze przekazu medialnego) lub gdy odbiorca nie zamierza komunikować się z nadawcą znaków (np. gdy polecenie zwierzchnika jest przyjmowane do wiadomości bez informacji zwrotnej ze strony podwładnego).

Rozróżnienie [por. Shannon, 1948] między nadawcą i odbiorcą komunikatu nie jest ostre, na co zwracają uwagę niektórzy jego krytycy. Jak pokazują m.in. interakcyjne teorie komunikacji, koncepcje należące do symbolicznego interakcjonizmu i inne, nadawca w pewnym aspekcie jest odbiorcą komunikatu, a odbiorca – nadawcą. Ten sam komunikat może być zarazem wysyłany i odbierany przez tę samą osobę. W takiej sytuacji odróżnienie nadawca – odbiorca jest nadal przydatne, ale rozumieć je należy aspektowo: nadawca w jakimś aspekcie jest odbiorcą, a odbiorca w jakimś aspekcie nadawcą [por. Nęcki, 2000, s. 35–36; Fiske, 1990]. Przyjęta tu ogólna definicja negocjacji nie wyklucza przypadków, w których ktoś negocjuje coś z samym sobą, gdzie nadawcą i odbiorcą komunikatów jest ta sama osoba, jak ma to miejsce w „zarządzaniu sobą”, na co uwagę zwraca m.in. P. Drucker [2011, s. 199–203].

Quasi-sceniczny charakter negocjacji

Negocjatorzy nie muszą wiedzieć o wszystkich zamiarach swych rozmówców i aspektach wywieranego wpływu, ale wiedzą o tym, że chodzi o perswazję. Nadaje to negocjacom quasi-sceniczny charakter, gdyż wymagają one zdefiniowania (wprost lub domyślnie) sytuacji jako negocjacyjnej, na co zwrócił uwagę m.in. E. Goffman [1959].

Dyskusja zakresu definicji

Powyższej definicji można zarzucić m.in. to, że jest za wąska, gdyż zdaje się nie obejmować np. nieskutecznych lub pozorowanych negocjacji. Może się też wydać za szeroka, bo nie zawęża negocjacji do kontekstu organizacji, do sytuacji konfliktu i rozbieżności interesów, a celów negocjacji – do kompromisu, porozumienia lub wymiany, jak to się czasem robi w literaturze przedmiotu. Te wątpliwości należy rozważyć.

Przy rozpatrywaniu przypadków nieudanych i pozorowanych negocjacji odróżnić należy zamiar podmiotu działania (łac. *finis operantis*) od celu, ku któremu działanie faktycznie zmierza (łac. *finis operis*). Zwykle cele te są zbieżne, ale mogą się różnić, np. gdy ktoś nie osiąga zamierzonego celu lub tworzy pozory dążenia do jakiegoś celu. Nieudane negocjacje nie realizują zamiaru negocjatora związanego z perswazyjnym celem negocjacji, dlatego są nieudane, ale mają go, gdy jego realizacja jest przez negocjatora zamierzona.

Negocjacjami pozorowanymi nazywać się tu będzie przypadki, w których negocjator zachowuje się tak, jakby zamierzał osiągnąć cel perswazyjny, choć nie ma tego zamiaru. Z tego rodzaju negocjacjami mamy do czynienia np. w blefie, wtedy, gdy prowadzi się negocjacje wyłącznie z zamiarem wybadania drugiej strony, gdy ktoś gra na zwłokę lub negocjuje dla rozrywki. Tego rodzaju przypadki nazwiemy negocjacjami, pod warunkiem że pozór dążenia do perswazyjnego celu jest wiarygodny w oczach pozostałych stron interakcji.

Organizacja jest typowym kontekstem zarządzania i biznesu. Możliwe są jednak w tych dziedzinach negocjacje, których strony nie biorą pod uwagę kontekstu organizacji (dlatego że go ignorują lub dlatego że nie ma on żadnego wpływu na przebieg i wynik negocjacji). Także teorie i badania nauk o zarządzaniu mogą w punkcie wyjścia pomijać negocjacyjny

kontekst negocjacji, np. dlatego że dotyczą ogólnych zasad, prawidłowości i praw, które obowiązują lub zachodzą tak w organizacyjnych, jak i w kontekstach pozaorganizacyjnych. Na przykład R. Fisher i D. Shapiro w książce *Emocje w negocjacjach. Jak je wykorzystać nie tylko w biznesie* [2009] zarysowują wprawdzie ogólną koncepcję emocji w negocjacjach i jedynie w punkcie dojścia analiz pokazują, jak można ją wykorzystać w zarządzaniu i biznesie. Takie podejście nie jest odosobnione [por. np. De Cremer, Pillutla, 2012]. Dlatego można wyłączyć kontekst organizacji z ogólnej definicji negocjacji w zarządzaniu lub w biznesie i tak się zwykle robi w literaturze przedmiotu.

Niektóre ze wskazanych wcześniej rozbieżności między definicjami negocjacji biorą się stąd, że uwzględniają one sposób uszczegóławiania się swego celu negocjacji. Perswazja w negocjacjach może służyć np. wymianie dóbr (zasobów, możliwości, korzyści), osiągnięciu porozumienia, uniknięciu strat, uzyskaniu korzyści, stworzeniu czegoś nowego, rozwiązaniu konfliktu, sporu itd. [por. np. Lewicki *et al.*, 2005]. Niektóre definicje uznają za cel negocjacji porozumienie, a inne – rozwiązanie konfliktów [por. Kałużna-Drewnicka, 2006, s. 13]. Możliwe są też negocjacje, w których strony nie zamierzają realizować żadnego z tych celów. Przykładowo zarząd firmy może w drodze negocjacji wpływać na postawy pracowników bez zamiaru uzgadniania z nimi wspólnego stanowiska – wyłącznie po to, by motywować ich do wydajniejszej pracy. Strony negocjacji mogą nie planować rozwiązania jakiegoś konfliktu w drodze negocjacji, gdy nie zachodzi między nimi żaden konflikt. Na przykład w ramach bezkonfliktowej współpracy można prowadzić negocjacje dotyczące planowania tego, jaką wybrać formę współdziałania, a grupa ekspertów w ramach przewidywania lub planowania może negocjować wspólne stanowisko dotyczące tego, które prognozy są bardziej wiarygodne. Poza tym możliwe są negocjacje, których strony zmierzają do konfliktu, jak to ma miejsce w perswazji siłowej i wykorzystującej nieetyczne środki, np. szantaż, zastraszanie, nękanie. Uzgodnienie stanowisk i rozwiązanie konfliktu jest swobodnym (koniecznym) celem negocjacji tylko wtedy, jeśli utożsamia się stanowiska ze wskazanymi wyżej postawami i konfliktem nazywa się rozbieżność zachodzącą między postawą strony negocjującej a postawą, której życzyłaby sobie u niej druga strona. Wtedy jednak „uzgodnienie stanowisk” lub „rozwiązanie konfliktu” jest innym nazwaniem wskazanego wyżej perswazyjnego celu negocjacji.

Racjonalna motywacja stron negocjacji

Niektóre definicje negocjacji przyjmują, że warunkiem ich podjęcia jest przekonanie stron o tym, iż osiągnięcie obranych celów byłoby mniej korzystne bez podjęcia negocjacji [por. m.in. Baczyński, 2008; Fisher *et al.*, 1990; Kucharski, 2007; Mastenbroek, 1998; Van Kleef *et al.*, 2004 i in.]. Te określenia niosą założenie o racjonalnej motywacji w sensie instrumentalnym.

Pojęcie racjonalności jest wieloznaczne. Racjonalność działania odróżnić należy od racjonalności bytu, racjonalności procesów poznawczych, emocji i innych [Walczak, 2006, s. 32–46]. W dziedzinie działania odróżnić można m.in. racjonalność instrumentalną (niem. *zweckrational*), w sensie wprowadzonym przez M. Webera, która polega na optymalnym – przynajmniej w świetle wiedzy działającego podmiotu – zastosowaniu dostępnych środków do realizacji założonego celu, od racjonalności aksjologicznej (niem. *wertrational*), polegającej na zgodności działania z systemem wartości uznawanych przez podmiot. Można też wyróżnić formalną (koherencyjną) racjonalność działania, która polega na działaniu zgodnym z paradygmatem lub skryptyem racjonalności przyjętym w danej kulturze [Flis, 2001; Gellner, 1992; Habermas, 1999].

T. Kotarbiński wyróżnia aspekty racjonalności instrumentalnej – rzeczową i metodologiczną. [Kotarbiński, 1965, s. 133–135]. Motywacja irracjonalna instrumentalnie polega na tym, że podmiot nie bierze pod uwagę swej wiedzy o związkach przyczynowo-skutkowych zachodzących między środkami i celami działania lub nie kieruje się nią w działaniu (np. działa pod wpływem presji lub myślenia życzeniowego).

W działaniu człowieka zwykle współwystępują instrumentalnie racjonalne i irracjonalne motywy. Przyjęta w niniejszej pracy definicja negocjacji nie rozstrzyga tego, czy negocjator jest motywowany racjonalnie, gdyż ma ona zadanie opisowe. Założenie o instrumentalnej racjonalności podmiotu działania ma charakter normatywny (wyznacza wzorzec). W naukach o zarządzaniu służy ono m.in. tworzeniu metod (strategii, taktyk, technik, algorytmów) racjonalnego podejmowania decyzji i działania. W zarządzaniu są jednak możliwe decyzje motywowane (całkiem lub częściowo) irracjonalnie. Dlatego jeśli założenie o racjonalności negocjatorów pojawia się na gruncie opisowych ujęć, bywa określane mianem mitu [De Cremer, Pillutla, 2012, s. 7–11].

W zarządzaniu i biznesie nadrzędny cel negocjacji określa się językiem korzyści i zysku stron, co nie znaczy, że negocjatorzy muszą kierować się wyłącznie egoistyczną motywacją. Racjonalność instrumentalna dotyczy wyboru środków działania. Wybór celu działania jest podporządkowany racjonalności aksjologicznej. Dążenie do korzyści własnej i zysku to tylko jedna z opcji tego wyboru. Cele negocjacji można rozpatrywać w dalszej perspektywie działania, w której okazują się one być środkiem w drodze do realizacji wartości uważanych przez strony za cenniejsze niż ich własna korzyść. Takie cele można skutecznie i ekonomicznie realizować, więc dążenie do ich realizacji może być racjonalne instrumentalnie. Racjonalni negocjatorzy mogą być gotowi poświęcić własną korzyść po to, by komuś pomóc (motywacja altruistyczna) lub zaszkodzić (motywacja zwana „przegrany – przegrany”), a także wtedy, gdy dążą tylko do tego, by wpłynąć na postawę rozmówcy i nie biorą pod uwagę swej korzyści. Dlatego do negocjacji może dojść nawet wtedy, gdy strony i ich interesy nie są wzajemnie od siebie zależne.

Uwagi końcowe

W niniejszej pracy nie zaproponowano jednolitej definicji negocjacji w zarządzaniu, gdyż wymagałoby to przesądzenia sporu o naturę zarządzania, który jak dotąd nie został rozstrzygnięty jednolitą i powszechnie przyjętą w nauce konwencją. Dlatego zaproponowano ogólną definicję negocjacji oraz metodę jej uszczegóławiania ze względu na przyjęte rozumienie zarządzania oraz jego aspekty i konteksty, w których negocjacje są rozpatrywane. Metoda polega na poszukiwaniu odpowiedzi na pytanie o to, jak swoisty (perswazyjny) cel i środki negocjacji (znaki) uszczegóławiają się ze względu na specyfikę rozpatrywanych dziedzin i sytuacji działania. Z pewnością z naukowego punktu widzenia interesujące byłoby uwzględnienie większej ilości określeń negocjacji funkcjonujących w literaturze przedmiotu i dokładniejsza ich analiza, ale dla realizacji celu niniejszej pracy nie było to konieczne.

Metoda zaproponowana w artykule może się okazać przydatna w naukach o zarządzaniu m.in. przez to, że ujawnia niektóre źródła wieloznaczności pojęcia negocjacji, określa sposób jej kontrolowania i otwiera perspektywę badania zjawiska negocjacji pod względem warunków określających jego tożsamość. Praca umożliwia przyjęcie perspektywy badań fenomenologicznych w poszczególnych dziedzinach i sytuacjach negocjacji oraz zarysowuje analityczną metodę dostosowywania definicji negocjacji do przedmiotu i celu badań.

Bibliografia

1. Aronson E., T.D. Wilson, R.M. Akert, (1997), *Psychologia społeczna. Serce i umysł*, Zysk i S-ka, Poznań.
2. Baczyński L., (2008), *Sekrety skutecznych negocjacji*, Wydawnictwo Złote Myśli, Gliwice.
3. Bühler K., (2004), *Teoria języka*, tłum. J. Koźbiał, Universitas, Kraków.
4. De Cremer D., Pillutla M., (2012), *Making Negotiations Predictable*, Palgrave Macmill, New York.
5. Drucker P.F., (2011), *O zarządzaniu, społeczeństwie i gospodarce*, tłum. D. Bakalarz, MT Biznes, Warszawa.
6. Eliashberg J., Lilien G.L., Kim N., (1995), *Searching for Generalizations in Business Marketing Negotiations*, „Marketing Science” no. 14/3, s. G47–G60.

7. Fayol H., (1917), *Administration industrielle et générale; prévoyance, organisation, commandement, coordination, controle*, H. Dunod et E. Pinat, Paris.
8. Fisher R., D. Shapiro (2009), *Emocje w negocjacjach. Jak je wykorzystać nie tylko w biznesie*, tłum. Z. Kościuk, Jacek Santorski & Co, Warszawa.
9. Fisher R., Ury W., Patton B., (1990), *Dochodząc do tak. Negocjowanie bez poddawania się*, tłum. R.A. Rządca, PWE, Warszawa.
10. Fiske J., (1990), *Wprowadzenie do badań nad komunikowaniem*, tłum. A. Gierczak, Wrocław.
11. Gellner E., (1992), *Reason and Culture: The Historic Role of Rationality and Rationalism*, Cambridge, Oxford, UK; Basil Blackwell, USA.
12. Goffman E., (1959), *The Presentation of Self in Everyday Life*, Garden City, New York, Doubleday.
13. Habermas J., (1999), *Teoria działania komunikacyjnego*, t. I, tłum. A.M. Kaniowski, przejrzał M.J. Siemek, [w:] *Racjonalność działania a racjonalność społeczna*, PWN, Warszawa.
14. Husserl E., (1968), *Badania logiczne*, tłum. J. Sidorek, PWN, Warszawa.
15. Jacko J.F., (2012), *Taktyki negocjacyjne w kontekście proksemiki. Analiza metodologiczna*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
16. Jakobson R., Halle M., (1956), *Fundamentals of Language*, Mouton, Den Haag.
17. Kałużna-Drewnińska U., (2006), *Negocjacje w biznesie kluczowe problemy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.
18. Karolak S., (1995), *Funkcja reprezentatywna (przedstawieniowa, kognitywna, symboliczna, denotatywna, referencyjna) języka (mowy)*, [w:] Polański K. (red.), *Encyklopedia językoznawstwa ogólnego*, Zakład Narodowy Ossolińskich, Wrocław i in., s. 165–166.
19. Knapp M.L., (1972), *Nonverbal Communication in Human Interaction*, Holt, Rinehart and Winston, New York.
20. Kotarbiński T., (1975), *Traktat o dobrej robocie*, Zakład im. Ossolińskich, Łódź.
21. Kucharski J., (2007), *Negocjacje w świetle etyki kantowskiej*, „Diametros” nr 12, s. 44–59.
22. Kurcz I., (2000), *Psychologia języka i komunikacji*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
23. Lewicki R.J., Saunders D.M., Barry B., Minton J.W., (2005), *Zasady negocjacji. Kompendium wiedzy dla trenerów i menedżerów*, tłum. M. Baranowski, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań.
24. Łaguna M., Markowicz B., (2005), *Jak skutecznie rozmawiać i negocjować*, Wydawnictwo Wszechnicy Warmińskiej, Lidzbark Warmiński.
25. Marciszewski W., (1988), *Funkcja semiotyczna*, [w:] W. Marciszewski (red.), *Mała encyklopedia logiki*, Zakład Narodowy Ossolińskich, Wrocław i in., s. 60.
26. Marciszewski W. (red.), (1988a), *Mała encyklopedia logiki*, Zakład Narodowy Ossolińskich, Wrocław i in.
27. Marciszewski W., (1988b), *Oznaczanie*, [w:] W. Marciszewski (red.), *Mała encyklopedia logiki*, Zakład Narodowy Ossolińskich, Wrocław i in., s. 138.
28. Martinet A., (1960), *Éléments de linguistique générale*, Librairie Armand Colin, Paris.
29. Mastenbroek W., (1998), *Negocjowanie*, tłum. E. i T. Szapiro, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
30. Mintzberg H., (1973), *The Nature of Managerial Work*, Harper & Row, New York.
31. Mintzberg H., (2012), *Zarządzanie*, tłum. R. Mitoraj, Wolters Kluwer, Warszawa.
32. Nęcki Z., (2000), *Komunikacja międzyludzka*, Oficyna Wydawnicza Antykwa, Kraków.
33. Nęcki Z., (2000a), *Negocjacje w biznesie*, Wydawnictwo Antykwa, Kraków.
34. Polański K. (red.), (1994), *Encyklopedia językoznawstwa ogólnego*, Zakład Narodowy Ossolińskich, Wrocław i in.
35. Posner R., Roebing K., Sebeok Th.A. (red.), (1997), *Semiotics. A Handbook on the Sign-Theoretic Foundations of Nature and Culture*, Walter de Gruyter, Berlin–New York.
36. Ströbel M., Ch. Weinhardt, (2003), *The Montreal Taxonomy for Electronic Negotiations*, „Group Decision and Negotiation” no. 12/2, s. 143–164.
37. Van Kleef G.A., De Dreu C.K.W., Manstead A.S.R., (2004), *The Interpersonal Effects of Emotions in Negotiations: A Motivated Information Processing Approach*, „Journal of Personality and Social Psychology” vol. 87, no. 4, s. 510–528.
38. Walczak M., (2006), *Racjonalność nauki*, TN KUL, Lublin.
39. Walton E.E., McKersie R.B., (1965), *Behavioral Theory of Labor Negotiations. An Analysis of Social Interaction System*, McGraw-Hill, New York.
40. Weber M., (1985), *Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre*, Hrsg. von Johannes Winckelmann, J.C.B. Mohr (Paul Siebeck), Tübingen.

41. Zartman I.W., (2008), *Negotiation and Conflict Management: Essays on Theory and Practice*, Routledge, New York.

Bibliografia elektroniczna

1. Flis M., (2001), *W poszukiwaniu kryterium kultury symbolicznej*, „Alma Mater” nr 29, [online], <http://www3.uj.edu.pl/alma/alma/29/01/04.html>, [1.10.2010].

The phenomenology of managerial negotiations

Summary

The question “What are negotiations?” is crucial for sciences on negotiations because the object of investigations determines their methods. This paper proposes an answer to this question in a way that combines different approaches in scientific literature. The phenomenon of negotiation is amorphous - it has an identity, which can be “nature” or “essence”. The text analyzes the essence of negotiations and its specificity in the field of management. The article indicates some sources of ambiguity on the concepts of negotiation in management and outlines methods of adapting definitions to particular managerial contexts. The above tasks have been accomplished by analytical and phenomenological methods.