

Sztuka i Techniki Negocjacji 9

prof. dr hab. inż. Andrzej P. Wierzbicki

1 października 2003

Wykład 9: Złożone negocjacje dwustronne

Jak wynika z klasyfikacji wstępnej, złożoność negocjacji dwustronnej może wynikać z wielu aspektów: niejednorodności stron i potrzeby ratyfikacji umów (jak w negocjacjach dyplomatycznych), roli czasu i powtarzalności, wreszcie wieloprzedmiotowości. Wieloprzedmiotowość jest typowym aspektem, powodującym złożoność.

9.1 Przykład: ZPP wobec zarządu miasta

Przykład ten, cytowany w książce Raiffy, wymienia szereg przedmiotów negocjacji pomiędzy związkiem zawodowym policjantów a zarządem miasta. Raiffa zaleca przy tym wprowadzenie skali punktacji użyteczności dla różnych wyników poszczególnych przedmiotów negocjacji, np. podanej w tabeli na następnej stronie.

Przywrócenie do służby zwolnionych policjantów jest sprawą szczególnie istotną dla ZPP, gdyż byli to działacze ZPP, których zwolniono za zbyt usilną agitację na rzecz innych przedmiotów negocjacji; ZPP zagroziło strajkiem, co doprowadziło do opisywanych negocjacji.

Jeśli podane w powyższej tabeli subiektywne oceny użyteczności w punktach są wiarygodne, to oczywiście zawierają w sobie wiele informacji (oczywiście, powinny być one ściśle poufne dla danej strony w negocjacjach!). Przykłady interpretacji poniższej tabeli.

Przy założeniu, że punktowe oceny użyteczności można dodawać (to też silne założenie!), można je wykorzystać dla analizy procesu negocjacji wieloprzedmiotowych. Odkładając punkty dla Miasta i dla ZPP na osiach współrzędnych (ilustracja na wykładzie), można każdy pakiet czy propozycję negocjacyjną ocenić jako punkt na płaszczyźnie. Osiągalna jest pewna "północno-wschodnia" (od góry z prawej) granica możliwych porozumień, zwana *granicą sprawności* lub *granicą Pareto* w optymalizacji wielokryterialnej.

Przedmiot	Wynik negocjacji	Punkty użyteczności	
		dla Miasta	dla ZZP
Podwyżka płacy początkowej (\$ rocznie)	0-99	0	0
	100-499	0	100 do 400
	500	0	550
	501-599	-4	550
	600	-4	700
	itd.	itd.	itd
	900	-32	1000
	901-999	-64	1150
	1000	-64	1300
	> 1000	NA	1300
Maksimum podwyżki płac bieżących (\$ rocznie)	0-499	0 do -12	NA
	500	-12	0
	501-600	-24	2 do 200
	601-700	-48	202 do 400
	701-750	-96	402 do 500
	> 750	NA	> 500
Zwiększenie urlopu (dni rocznie) u Raiffy rozbite na dwie kategorie pracowników – o służbie < 5 lat; – o służbie ≥ 5 lat	0	+10	0
	1	-2	0
	2	-6	60
	3	-10	85
	4	-15	110
	5	-20	150
Przywrócenie do służby zwolnionych policjantów	Nie	0	NA
	Tak, bzp*	-50	-100
	Tak, zzp*	-70	0
Patrole dwuosobowe	Bez zmian	+15	-25
	Wzrost do 20%	-5	+25
	Wzrost ponad 25%	-5	+50
	Tylko dwuosobowe	NA	100
Zwiększenie liczby sierżantów	0	+5	0
	1 do 5	-2 do -10	10 do 50
	6 do 10	-13 do -25	60 do 100
	> 10	NA	> 100
Komisarz Daniels	zwolnić	+40	200
	nie zwalniać	0	0
Rada Nadzoru Policji	rozwiązać	-100	250
	włączyć policję, urg*	-20	150
	włączyć policję, zrg*	+20	100
	bez zmian	0	25
	bez policji, zrg*	+20	-25
bzp*: bez zwrotu płacy za okres zwolnienia, zzp*: ze zwrotem tej płacy urg*: utrzymując reguły głosowania w Radzie, zrg*: zmieniając te reguły			

Zazwyczaj, proponowane wstępnie pakiety porozumień nie są *sprawne*, czyli można znaleźć inne porozumienia poprawiające wynik dla obu graczy. W rozpatrywanym przykładzie, ZZP nie wie, że Miasto naprawdę chce zwolnić komisarza Daniela; Miasto nie wie, że ZZP łatwo zgodzi się na zmianę zasad głosowania w Radzie Nadzoru Policji, jeśli tylko włączyć do tej rady przedstawicieli policji – co z kolei jest obojętne dla Miasta.

Widoczna jest więc możliwość pracy nad "wspólnym tekstem porozumienia" – jeśli tylko znajdzie się wspólną propozycję może nie najlepszą, ale akceptowalną jako punkt wyjściowy, a następnie ulepsza się ją poprzez kolejne poprawki typu "*ustępstwo za ustępstwo*", przesuwanie punkt na płaszczyźnie ocen użyteczności w kierunku granicy Pareto. W procesie takim oczywiście zyskują zwykle obie strony, ale więcej zyska ten, kto będzie umiał wykorzystać nieistotne dla niego przedmioty negocjacji w zamian za uzyskanie istotnych dla siebie ustępstw. Np. ze strony Miasta może, w pewnym punkcie negocjacji, wyjść propozycja "*No trudno, zgodzimy się zwolnić Daniela, ale za tak duże ustępstwo musicie nam zgodzić się na podwyżkę płacy początkowej nie wyższą, niż 600 \$ rocznie!*"

Chwył negocjacyjny tego rodzaju zwany jest "*zniekształceniem strategicznym*". Przy negocjacjach powtarzalnych należy pamiętać, że zniekształcenia strategiczne mogą wprawdzie przynieść duże korzyści doraźne, ale – jeśli strona przeciwna się zorientuje – mogą też zniszczyć wzajemne zaufanie i spowodować fiasko negocjacji. Oczywiście, nie należy też sądzić, że opłacalne jest całkowite odkrycie kart. Przedstawiciel Miasta, zapytany np. przez przedstawiciela ZPP "*czy naprawdę zależy wam na utrzymaniu Daniela?*" nie powinien odpowiadać wprost "*tak naprawdę, to i my chcemy się go pozbyć!*", ma prawo zastosować inny klasyczny chwyt negocjacyjny, zwany "*przesunięciem znaczeniowym*" – czyli odpowiedzieć nie całkiem na zadane pytanie. Przykładem takiej odpowiedzi, która nie jest w pełni zniekształceniem strategicznym, a raczej przesunięciem znaczeniowym, jest: "*Miasto ma kłopoty finansowe i sprawa wysokości podwyżki jest dla nas bardzo ważna. Jeśli ustąpicie nam w tej sprawie, to sądzę, że dojdziemy do porozumienia w sprawie Daniela.*"

Chwył przesunięcia znaczeniowego ma szczególnie szerokie zastosowanie w negocjacjach – najlepsi dyplomaci są mistrzami w umiejętnym, delikatnym a skutecznym przesunięciu znaczeniowym. Trzeba tylko uważać, aby nie pójść w nim za daleko: strona przeciwna zawsze wybaczy delikatne i ciekawe przesunięcie znaczeniowe, naogół nie wybacza jawnych zniekształceń strategicznych.

Znamienne jest przy tym, że szkoła europejska negocjacji kładzie większy nacisk na chwyt psychologiczne i wspólne rozwiązywanie problemu, ale metodami intuicyjnymi. W szkole amerykańskiej duży nacisk kładzie się na ocenę użyteczności, ściśle określenie współczynników wymiany *tradeoffs*. Raiffa przytacza jednak ciekawe badania empiryczne, dotyczące prowadzenia negocjacji wielopremiotowych – konkretnie, symulowanych negocjacji powyższego przykładu – i porównania różnych sposobów ich przygotowania. W przypadkach, gdy strony siadały do negocjacji bez

większego przygotowania, uzyskiwały zazwyczaj rezultaty nienajlepsze (niesprawne). Ułożenie sobie tabelki jak cytowana wyżej, nawet jeśli dla strony przeciwnej zakłada się oceny czysto hipotetyczne (często mylne!) pomaga w poszukiwaniu rozwiązań sprawnych. Strona tak przygotowana naogół wypadnie lepiej naprzeciw strony nieprzygotowanej. Ale strona dobrze przygotowana, choć tylko jakościowo – na przykład, analizująca możliwe uzgodnienia nie w punktach, a w terminach ocen słownych – może, jak wykazuje praktyka, uzyskiwać lepsze rezultaty niż strona przygotowana ilościowo. Psychologicznie, trudno bowiem twardo nastawać na jakieś ulepszenie umowy, jeśli się przedtem oceniło, że przyniesie to niewiele punktów użyteczności.

9.2 Negocjacje międzynarodowe

Cechą charakterystyczną negocjacji międzynarodowych jest nie tylko wieloprezydentowość, lecz przede wszystkim – *niejednorodność stron*. Niejednorodność stron jest naturalną konsekwencją złożoności organizacji państwa, w szczególności (choć nie wyłącznie) – w systemie demokratycznym: różne partie i grupy ekonomiczne mogą mieć różne interesy odnośnie danych negocjacji międzynarodowych, umowy międzynarodowe są zwykle ratyfikowane przez parlamenty itp. Stąd też ambasadorowie muszą mieć dokładne wytyczne, o co negocjować i jakie zajmować stanowiska negocjacyjne (czasami są przy tym lepszymi negocjatorami, niż politycy przesyłający im te wytyczne, co przy zbyt szczegółowych instrukcjach może też prowadzić do wewnętrznych konfliktów).

Niejednorodność stron może mieć różnoraki wpływ na przebieg negocjacji. Można się np. zasłaniać koniecznością ratyfikacji umowy podczas negocjacji, nie chcąc przyjąć pewnego stanowiska strony przeciwnej (jest to stary chwyt *przesunięcia odpowiedzialności*). Można też wykorzystywać konieczność ratyfikacji konstruktywnie, zakładając, że i tak negocjowany jest tylko tekst wstępny, zależny od ratyfikacji obu stron, więc można nad nim pracować wspólnie w celu ulepszeń, zamiast twardo bronić określonych stanowisk.

Inny, typowy chwyt wynikający z niejednorodności stron, to *sterowanie przeciekami informacji*. Może to być broń bardzo subtelna – w porównaniu z jej wykorzystaniem w historii dyplomacji, współczesne przecieki informacji w polityce polskiej są dość toporne. Szczególnie ciekawych przykładów wykorzystania przecieków informacji dostarcza historia negocjacji o kanał Panamski – np. przypadek wykorzystania znaczką z wulkanem (omówiony dalej).

9.3 Przykłady historyczne: negocjacje o kanał Panamski i negocjacje w Camp David

Historię negocjacji o kanał Panamski można streścić następująco:

- Lata 1847-1850: umowy międzynarodowe między St.Zj.AP, Kolumbią (władającą wtedy Ameryką Centralną) i W. Brytanią (wtedy "królową mórz")

odnośnie wykorzystania obecnej Panamy i Nikaragui do transportu Atlantyko-Pacyfik.

- Lata 1981-1989: francuska kompania F. Lessepsa zaczyna budowę kanału Panamskiego. Fiasko z powodów zdrowotnych (malaryczność trasy).
- Lata 1899-1901: Komisja senacka St.Zj.AP zdecydowana na budowę kanału w Panamie lub Nikaragui. Dwie umowy W. Brytania – St.Zj.AP.
- Lata 1902-1903: Wykorzystanie przecieków informacji do:
 - uzyskania niskiej ceny za aktywa kompanii Lessepsa (informacja o wniosku komisji senackiej preferującej Nikaragwę);
 - wyboru trasy w Panamie ("walka o trasy", wykorzystanie znaczka Nikaragui z wulkanem).

Po odmowie ratyfikacji umowy przez senat Kolumbii, rewolucja w Panamie. St.Zj.AP, w celu zabezpieczenia swych interesów, wysyłają tam okręty wojenne – i zawierają umowę z rządem niezależnej Panamy (historycznie, to też chwyt klasyczny).

- Lata 1904-1913: Budowa Kanału Panamskiego.
- Lata 1972-75: Nowa runda negocjacji. ądania Panamy – większej suwerenności, większego udziału w zyskach. Silny podział strony St.Zj.AP (np. opinia senatora Hayakawy przeciw wszelkim negocjacjom). Pełne przygotowanie analityczne negocjacji, symulacje grove, powolne uzgadnianie stanowisk i interesów po stronie St.Zj.AP. Na koniec – ponowne zastosowanie klasycznego chwytu przewrotu wojskowego.

Zauważmy, że w początkowym okresie W. Brytania, jako "królowa mórz", nie ingerowała zbyt w te negocjacje – wykorzystywała tylko swą silniejszą pozycję, grając rolę arbitra wraz z zabezpieczeniem tylko swych ogólnych interesów. Różnica pojęć arbitra i mediatora, różne przykłady ich wykorzystywania.

Rolę silnego mediatora z pewnymi cechami arbitra odgrywały St.Zj.AP w negocjacjach pomiędzy Egiptem a Izraelem w Camp David (1978). To też długa historia, której nie będziemy tu omawiać w szczegółach. Najbardziej istotne cechy:

- St.Zj.AP były w zasadzie trzecią stroną negocjacji – gdyż zależało im na porozumieniu pomiędzy Egiptem a Izraelem, i to nie sterowanym przez ZSRR, a na warunkach własnych. W zamian, mogły obiecać pomoc gospodarczą i sprzęt wojskowy oraz wysokiej technologii.
- Na zaproszenie prezydenta Cartera, do Camp David przyjechali prezydent Sadat i premier Begin. W negocjacjach bezpośrednich, szybko nastąpił impas wynikający z twardych negocjacji pozycyjnych.

- Strona St.Zj.AP przewidywała to i przygotowała "procedurę pojedynczego tekstu" – proponowanego przez prezydenta Cartera (wraz z doradcami, m.in. autorem tej procedury R. Fisherem) do analizy i krytyki przez prezydenta Sadata (z doradcami) i premiera Beginna (też z doradcami). Tekstów takich dyskutowano kilkanaście!
- Negocjacje w Camp David, choć długie, zakończyły się jednak historycznym sukcesem.

Negocjacje międzynarodowe mają bardzo długą historię i tradycję. Są tak złożone, że w ich modelach formalnych lepiej wykorzystywać teorię gier *wielokryterialnych*, niż klasyczną teorię gier *jednokryterialnych*.

9.4 Ćwiczenie symulacyjne: negocjacje umowy o połączeniu międzyoperatorskim

W ćwiczeniu tym uczestnicy mają do rozwiązania jeden z bardziej złożonych współczesnych problemów negocjacyjnych: przygotowanie umowy o połączeniu międzyoperatorskim pomiędzy nowym, małym operatorem lokalnym a wielkim operatorem dominującym.

Uczestnicy otrzymają (poufne!) instrukcje i będą mieli 35 minut na negocjacje. Reguły ocen – znane, na podstawie list rankingowych wyników osób odgrywających rolę operatora lokalnego i wyników osób odgrywających rolę operatora dominującego.