

Ograniczenia w kooperacji na przykładzie gier planszowych i symulacyjnych

Michał Mijał¹

Agnieszka Postuła²

Nadesłany: 19.09.12 | Zaakceptowany do druku: 16.10.13

Abstrakt

Cel: Celem artykułu jest zbadanie uwarunkowań wyboru określonej strategii negocjacyjnej w grach symulacyjnych i planszowych.

Metodologia: Jako metodę badawczą wybrano wywiad standaryzowany z odpowiedziami zapisywanymi przez samych respondentów. Ze względu na możliwość przeprowadzenia eksperymentu w warunkach kontrolowanych zdecydowano się na grupę badawczą składającą się ze studentów Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.

Wyniki: Badane osoby najczęściej wybierały strategię konfrontacyjną i w większości uzasadniały to postępowaniem drugiej strony. Część uczestników decydowała się dodatkowo uwzględnić takie czynniki jak wyznawane przez siebie wartości czy też wyniki poprzednich gier. Mimo to prawie wszyscy uczestnicy deklarowali, że wykorzystane przez nich podejście do negocjacji było kooperacyjne i integratywne. Negocjatorzy często bowiem nie postrzegają negocjacji jako całościowego procesu, lecz interesuje ich jedynie własny rezultat, bez zwracania uwagi na łączną sumę wygranych. Ponadto negocjacje dystrybutywne czy też konfrontacyjne są na tyle silnie zakorzenione w świadomości uczestników, że możliwość odejścia od schematu wymaga znaczącej wiedzy teoretycznej i praktycznej na temat uwarunkowań rozwiązywania konfliktów.

Oryginalność: Artykuł jest unikalnym przykładem zastosowania gier planszowych do analizy uwarunkowań wyboru strategii w grach negocjacyjnych.

Słowa kluczowe: kooperacja, konfrontacja, gry planszowe, gry symulacyjne, strategie negocjacyjne

Limitations of cooperation strategy – case of board games and simulation games

Primary submission: 19.09.12 | Final acceptance: 16.10.13

Abstract

Purpose: The aim of this paper was to investigate determinants of choosing negotiation strategies in simulation and board games.

Methodology: The authors decided to use the standardized interview to get first-thought answer fast. As respondents group of students from the Faculty of Management, University of Warsaw was chosen.

Findings: Research material confirms that confrontational strategy is the most popular one which was usually justified by the actions of the opponents. Some of the participants took into their considerations also personal value hierarchy and the results of previous games. Nevertheless almost all students declared that their approach to negotiations was cooperative as well as integrative. Negotiators usually do not consider negotiations as a holistic process with a variable sum of winnings but they tend to focus rather on their own result. Moreover, distributive or confrontational negotiations are so strongly rooted in participants' consciousness that abandoning this pattern requires a significant theoretical and empirical knowledge on conflict management.

Originality: The paper is unique in terms of application of board games for defining determinants of the strategy-setting in negotiation games.

Keywords: co-operation, confrontation, board-games, simulation games, negotiation strategies

JEL: C71

¹ Uniwersytet Warszawski

Adres do korespondencji: Uniwersytet Warszawski, Wydział Zarządzania, ul. Szturmowa 3, 02–678 Warszawa, e-mail: mijał@mail.wz.uw.edu.pl

² Uniwersytet Warszawski

Adres do korespondencji: Uniwersytet Warszawski, Wydział Zarządzania, ul. Szturmowa 3, 02–678 Warszawa, e-mail: apostula@mail.wz.uw.edu.pl

| Wprowadzenie

Punktem wyjścia do naszych rozważań stało się podejście stron do rozwiązywania sytuacji konfliktowych. Według większości teorii negocjacji i rozwiązywania sporów zwykle cechuje je racjonalność i sprawiedliwość (Raiffa, 1982). Przynajmniej tak zwykle twierdzą zaangażowane strony. Istnieje jednak istotny rozdźwięk między teorią a praktyką (Rządca, 2003; Shell, 2006). Wyjaśnienie ma głównie podłoże psychologiczne. Ludzie zwykle widzą siebie inaczej, niż postrzegają ich obcy (McKay et al., 2000), co więcej, chcą być widziani jako logiczni i racjonalni w podejmowaniu decyzji. Psychologowie nazywają to zjawisko „muszę-wydawać-się-racjonalny” (Shell, 2006). Ludzie mają w sobie głęboką potrzebę unikania psychologicznych stanów chaosu, nieregularności czy braku komfortu. A te naturalnie pojawiają się w życiu, kiedy działania i zachowania drastycznie odbiegają od ich wcześniej wyznawanych i uznanych standardów (norm i wartości). Dlatego często racjonalizujemy nasze działania, aby przynajmniej w naszych oczach były zgodne z głoszonymi przez nas wartościami.

Zasadniczo wybór strategii w negocjacjach sprowadza się do decyzji: grać dystrybucyjnie (konfrontacyjnie) czy integracyjnie (kooperacyjnie). Sporym uproszczeniem jest wartościowanie tych strategii; w wielu opracowaniach naukowych pojawia się faworyzowanie tej drugiej (Bogaert et al., 2008). Negocjacje dystrybucyjne przeważnie dotyczą pojedynczej kwestii, a wygrać może tylko jedna strona kosztem drugiej (w teorii gier są to negocjacje o sumie zerowej). Targowanie się na bazarze jest przykładem takich negocjacji, podczas których cena jest jedyną kwestią dyskutowaną przez zainteresowane strony. Jeśli cena towaru będzie wysoka (dużo wyższa niż średnia cena „bazarowa”), wygra sprzedający, i odwrotnie. Natomiast typowe negocjacje biznesowe zawierają zwykle więcej niż jedną kwestię, dlatego z powodzeniem można próbować znaleźć coś, co wzbogaci wymianę. To prowadzi do sytuacji, kiedy obie strony mogą coś zyskać. Mamy wtedy do czynienia z negocjacjami integracyjnymi (w teorii gier jest to gra o sumie niezerowej), które są metodą na poradzenie sobie z „ograniczonym tortem” (Bazerman i Neal, 1997). Dzięki takiemu podejściu możliwe jest porozumienie nazwane przez Fishera i Ury’ego *win-win* (Fisher et al., 1990).

Osobnym wątkiem, reprezentowanym ostatnio coraz częściej w literaturze, jest problematyka tzw. kooperacji (*co-opetition*) (por. Brandenburger i Nalebuff, 1998; Gee, 2000; Schiavone i Simoni, 2011). Jest to próba syntezy podejścia konfrontacyjnego i kooperacyjnego – aby obie strony w negocjacjach mogły maksymalizować swoje korzyści, należy zadbać o „powiększenie tortu”, a dopiero potem o jego podział. Jest to swoista modyfikacja i rozszerzenie koncepcji negocjacji integracyjnych.

Dobrym wstępem do negocjacji biznesowych i okazją do przećwiczenia różnych strategii negocjacyjnych są wszelkiego rodzaju gry negocjacyjne i symulacyjne. Wywodzą się one w dużej mierze z koncepcji *action learning* stworzonej w latach 40. w Wielkiej Brytanii (Revans, 1980), rozwiniętej twórczo w różnego rodzaju grach symulacyjnych, planszowych, a później także

komputerowych. Współcześnie gry planszowe, symulacyjne i częściowo komputerowe korzystają z wielu wspólnych mechanizmów i opierają się na wspólnej bazie teoretycznej: matematycznej teorii gier, elementach psychologii, socjologii, biologii i zarządzania. Najpopularniejsze i najłatwiej dostępne na rynku są gry planszowe – z tego powodu zdecydowaliśmy się na wykorzystanie przykładów z tych właśnie gier do wyjaśnienia omawianych problemów.

Zagadnieniem, któremu chcielibyśmy bliżej przyjrzeć się w tym artykule, jest powód czy powody, dla których ludzie nie dostrzegają istniejących możliwości wzbogacenia wymiany i zakładają, że wszystkie ich interesy pozostają w konflikcie z interesami drugiej strony, twierdząc przy tym, że jest to maksymalnie dobra strategia dla obu (lub więcej) negocjatorów. Jest to o tyle istotna problematyka, że negocjacje występują praktycznie we wszystkich dziedzinach życia prywatnego i zawodowego, a udane negocjacje stanowią jedną z podstaw dobrych długoterminowych relacji pomiędzy stronami. Zgodnie z licznymi koncepcjami teoretycznymi (Lax i Sebenius, 2006; Lewicki, Saunders i Barry, 2006; Fisher et al., 1990), kooperacja w negocjacjach przynosi stronom największe korzyści, a długofalowo także utrwała ich wzajemne stosunki. Dlatego warto przyjrzeć się bliżej uwarunkowaniom utrudniającym współpracę w sytuacji konfliktu.

Racjonalność i sprawiedliwość

Ogólnie ujmując, racjonalne podejście do konfliktu oznacza jego poważne traktowanie od samego początku pojawienia się sytuacji sprzeczności (Bunker, 2005). Celem jest wyartykułowanie i zrozumienie różnic przez wszystkie zaangażowane strony, a następnie wspólne zaproponowanie rozwiązań. „Racjonalność negocjatorów można rozumieć jako postępowanie racjonalne w znaczeniu rzeczowym, czyli dostosowanie działania do rzeczywistości istniejących warunków” (Rządca, 2003, s. 55). Rządca także zwraca uwagę, że w negocjacjach zwykle chodzi o ekonomiczną racjonalność, czyli maksymalizowanie pewnej wartości czy użyteczności wyniku. To pokazuje rozbieżność pomiędzy teorią (ekonomia, teoria gier) a praktyką (psychologia, socjologia).

Jak wspomnieliśmy, ludzie zwykle dążą do przekonania otoczenia o tym, że postępują racjonalnie. Jednak w rzeczywistości bardzo ich różni sposób podejścia do typowych dylematów społecznych, ponieważ dzieli ich rozumienie tego, co „sprawiedliwe” i „racjonalne” (McClinck i Van Avermaet, 1982; Van Lange, 1999). Bazerman i Neale (1997) wyjaśniają, jakie mogą być ograniczenia racjonalnych zachowań. Pierwsze polega na tym, że ludzie często postępują wbrew własnym interesom, nieracjonalnie angażując się w pierwotnie wybrany sposób działania. Drugie ograniczenie wynika ze sposobu (i poziomu) rozpoczynania rozmów, który należy dostosować do poziomu drugiej strony. Trzecie ograniczenie związane jest z przyjmowaną perspektywą w negocjacjach. Ludzie różnie oceniają możliwości porozumienia i warianty rozwiązań, a to z kolei bardzo wpływa na racjonalność podejmowanych przez nich decyzji. Jedynym z największych ograniczeń jest dostępność informacji. Klasyczna sytuacja negocjacyjna zakłada

niepewność informacyjną uczestników, a duża nierównowaga może w ogromnym stopniu zaburzać proces negocjacyjny. Kolejne ograniczenie racjonalności to tzw. przekleństwo zwycięzcy – działanie w sposób zakładający, że przeciwnik nie zmienia swoich decyzji. Także nadmierna pewność siebie negocjatora jest dużym ograniczeniem. Najczęściej skutkuje ona słabym wynikiem rozmów lub innymi zniekształceniami w negocjacjach (np. zbyt optymistyczną oceną własnej pozycji negocjacyjnej czy pominięciem pewnych aspektów konfliktu). Ostatnim czynnikiem ograniczającym racjonalność, który dotyczy bezpośrednio możliwych rozwiązań konfliktu, jest „mityczność ograniczonego tortu” (Bazerman i Neale, 1997, s. 31). Najlepsze negocjacje kończą się porozumieniem satysfakcjonującym obie strony. Jednak takie rozwiązania są rzadkością, gdyż wiele czynników musi zostać spełnionych, aby negocjacje można było nazwać pełną sytuacją *win-win* (Fisher et al., 1990). Zwykle każda ze stron musi coś mniej wartościowego dla siebie oddać drugiej stronie, aby od niej uzyskać coś w zamian. W tym artykule chcemy bliżej przyjrzeć się temu ostatniemu czynnikowi, ograniczającemu racjonalność, i na przykładach przeanalizować powody, dla których podejmowane są nieracjonalne decyzje.

| Kooperacja w negocjacjach

W tradycyjnej szkole negocjacji istotne jest określenie własnej pozycji, celu negocjacji oraz strategii (Rządca, 2003). Opublikowanie książki Fishera, Pattona i Ury’ego (Fisher et al., 1990) spopularyzowało inny sposób negocjowania – podejście *win-win*. Podkreślana jest w nim potrzeba współpracy, wspólnego wyszukiwania wielu rozwiązań problemu oraz obiektywizacji procesu podejmowania decyzji. Założenie leżące u podstaw tego sposobu negocjowania to fakt, że obie strony negocjacji mogą więcej zyskać, współpracując, niż idąc na konfrontację, a większość konfliktów o sumie zerowej można przekształcić w konflikty o sumie niezerowej. Założenie to spowodowało popularyzację negocjacji kooperacyjnych i poszukiwania twórczych rozwiązań, nawet w klasycznych sytuacjach konfliktowych.

Przykładem praktycznej implementacji problematyki kooperacji i negocjacji w grach są nowoczesne gry planszowe³. Pojęcie gier planszowych nie doczekało się w literaturze jednolitej definicji, dlatego na potrzeby tekstu autorzy przyjmują, że są to gry towarzyskie składające się z plan-szy, kart, żetonów, kości i innych elementów dostarczonych w zestawie przez wydawcę. Mimo istniejącego formalnego rozróżnienia na gry planszowe i karciane, oba terminy przenikają się i byłoby praktycznie niemożliwe dokonanie precyzyjnego rozróżnienia między tymi dwiema grupami. Dlatego w dalszej części tekstu stosowane będzie zbiorcze pojęcie gier planszowych.

Autorzy zdecydowali się oprzeć na przykładzie gier planszowych, ponieważ znaczna część gier – zarówno symulacyjnych, jak i szkoleniowych (a więc także negocjacyjnych) – wywodzi się

³ Pojęcie używane umownie do określenia gier planszowych wydanych po 1995 roku. Cechą charakterystyczną większości z nich jest możliwość duża rezygnacja z elementu losowego i uzależnienie wyniku końcowego głównie od działań samych graczy.

właśnie z klasycznych i nowoczesnych gier planszowych. Także mechaniki wykorzystywane w grach planszowych są z jednej strony kopiowane w grach szkoleniowych (np. rzut kośćmi, rozmieszczanie pracowników czy równoczesny wybór akcji), a z drugiej strony często właśnie ze szkoleniowych się wywodzą (np. odgrywanie ról, handlowanie czy spekulacja dobrami).

O ile w nauce o zarządzaniu negocjacje kooperacyjne są zwykle przedstawiane jako najdoskonalszy (choć niekoniecznie najlepszy) sposób radzenia sobie z konfliktami, o tyle w grach planszowych i symulacyjnych pojęcia negocjacji i kooperacji funkcjonują w najlepszym wypadku rozłącznie, a często nawet stoją one wobec siebie w opozycji. W wortalu poświęconym grom planszowym BoardGameGeek.com⁴ (dalej: BGG), wśród tysiąca najwyżej ocenianych gier na świecie jest 35 gier kooperacyjnych i 53 gry, których istotnym elementem mechaniki⁵ są negocjacje. Co ciekawe, żadna z tych gier nie jest równocześnie kooperacyjna i negocjacyjna. Ta zaskakująca w świetle koncepcji Fishera i Ury'ego informacja wymaga bliższego wyjaśnienia. Definicje obydwu pojęć stosowane w przypadku gier planszowych brzmią następująco:

„Kooperacja – gra wymaga lub przynajmniej wspiera wspólną pracę graczy w celu pokonania samej gry. Konkurencja pomiędzy graczami nie istnieje lub jest wyłącznie szczątkowa. Gracze mogą wspólnie wygrać poprzez osiągnięcie zdefiniowanego przez instrukcję celu lub wspólnie przegrać, często z powodu nieosiągnięcia tego celu przed wystąpieniem konkretnego zdarzenia” (BGG 2012a).

„Negocjacje – gra wymaga i wspiera zawieranie interesów i sojuszy oraz ich łamanie w razie potrzeby. Wygrana bez uczestniczenia w negocjacjach jest rzadka. W przeciwieństwie do gier kooperacyjnych gry negocjacyjne są w większości konkurencyjne. Negocjacje obejmują również przekupstwo – w takiej sytuacji przyjmują one formę oferty, która może zostać wyłącznie przyjęta lub odrzucona” (BGG 2012b).

Z powyższych definicji wynika, że w przypadku gier planszowych negocjacje są rozumiane jako zawieranie interesów i sojuszy w warunkach ograniczonych zasobów, czyli *de facto* w większości w sytuacjach gier o sumie zerowej. Wbrew pozorom jednak znaczna część z tych gier daje możliwość negocjowania kooperacyjnego. Co prawda na poziomie strategicznym nadal są to gry o sumie zerowej, ale na poziomie taktycznym możliwe jest takie ukształtowanie sytuacji, żeby rozwiązania twórcze, dające zysk obydwu stronom, miały rację bytu. W negocjacjach biznesowych klasycznym przykładem takiej strategii jest gra w koalicję (Raiffa, 1982). Przykładem z gier planszowych jest jedna z najpopularniejszych na świecie i najczęściej oceniana w tym serwisie gra *Osadnicy z Catanu*: gracze mają pełną dowolność pod względem liczby i proporcji wymienianych towarów – jak długo obie strony chcą zawrzeć transakcję, tak długo może ona

⁴ Największy na świecie wortal tematyczny poświęcony grom planszowym i karcianym. Jego baza obejmuje ponad 60.000 gier stworzonych na całym świecie, od starożytności aż do czasów współczesnych.

⁵ Mechanizmy rządzące rozgrywką w daną grę. Serwis BGG wyróżnia ich 48, m.in. licytacja, kooperacja, zarządzanie talią, narracja, odgrywanie ról (BGG 2012c).

być zrealizowana. W ten sposób gracze mogą wspólnie wypracować takie warunki wymiany, że suma wygranych będzie większa niż początkowo.

Ciekawym skutkiem zastosowania wspomnianej definicji negocjacji jest włączenie do tej kategorii gier, których podstawowym – lub jednym z podstawowych – mechanizmem jest:

- wykrycie zdrajcy (*Battlestar Galactica, Resistance, Mafia, Cash&Guns*),
- zawarcie chwilowego sojuszu w celu osłabienia pozycji innego gracza (*Gra o tron, Dune, Cosmic Encounter, Republic of Rome, Diplomacy, Lifeboats*) oraz
- walka – również militarna – o ograniczone zasoby (*Sid Meier's Civilization, Civilization, Dune, Rex: Final Days of an Empire*).

Już to wskazuje, że negocjacyjne gry planszowe traktują w większości negocjacje w sposób klasyczny, czyli jako przysłowiowe „przeciąganie liny”, a nie jako możliwość twórczych negocjacji typu *win-win*.

Zwykle negocjacje w grach planszowych odbywają się w dwóch trybach: tylko z graczem aktywnym (*Fasolki, Osadnicy z Catanu, Santiago*) lub bez żadnych ograniczeń (*Chinatown, Diplomacy, Intrigue*). Negocjacje z graczem aktywnym polegają na koncentracji wszystkich umów na jednym graczu, tzn. jedna osoba może zawierać interesy lub sojusze ze wszystkimi innymi graczami, ale oni nie mogą tego robić między sobą. W przypadku braku ograniczeń wszyscy gracze mogą negocjować ze sobą w tym samym momencie, często w czasie rzeczywistym (*Chinatown, Cash&Guns, Lifeboats, Dragon's Gold*). Ten pierwszy sposób pozwala nieco wyrównać szanse pomiędzy graczami (osoby słabiej negocjujące mają możliwość spokojnego reagowania na zmieniającą się sytuację), ten drugi zaś zwiększa dynamikę rozgrywki (negocjacje symultaniczne aktywizują zwykle więcej graczy naraz, a dochodzi do tego także większa presja konkurencyjna pomiędzy oferentami).

Przedmiotem negocjacji mogą być albo wyłącznie ściśle określone przez autora/ów gry dobra/zasoby (*Osadnicy z Catanu, Chłopska Szkoła Biznesu, Colosseum*), albo też wszystko, co gracze mają w grze do swojej dyspozycji (*Genua, Chinatown*). W tym drugim przypadku pole do negocjacji kooperacyjnych, angażujących obie strony do znalezienia twórczego rozwiązania, jest znacznie większe. Większa swoboda pozostawiona graczom pociąga za sobą także dwa skutki wpływające na charakter rozgrywki – staje się ona dłuższa i jednocześnie trudniejsza. Dłuższa, ponieważ negocjacje twórcze wymagają zwykle więcej czasu niż zwykle negocjacje pozycyjne (Fisher et al., 1990), a trudniejsza, ponieważ liczba zmiennych, które należy kontrolować w procesie negocjacyjnym, wzrasta tak znacznie, że świadome i udane negocjowanie wymaga od graczy dobrej znajomości zasad i mechanizmów rozgrywki, zaś poprawne oszacowanie wartości negocjowanych dóbr jest istotnie trudniejsze.

Z kolei gry kooperacyjne są zwykle – zgodnie z przytoczoną wcześniej definicją – oparte na rywalizacji graczy z samą grą. Gracze wykonują pewne zadania i stawiają czoła wyzwaniom, aby

osiągnąć jakiś zestaw celów. Przeciwnikiem jest mechanika gry, która na różne sposoby utrudnia ich osiągnięcie. Analogią w negocjacjach biznesowych jest zmaganie się negocjatorów z nadrzędnym celem, leżącym poza meritum negocjacji bądź bazowanie na interesach wspólnych, które łączą, a nie dzielą strony (Lewicki, Saunders i Barry, 2006).

Istnieje jednak pewna – wcale niemała – grupa gier kooperacyjnych, w których przegrać mogą wszyscy, ale wygrać może tylko jedna osoba. Mechanizm jest zwykle następujący – jeśli wystąpi jakieś zdarzenie lub gracze nie zrealizują konkretnego zadania, następuje wspólna przegrana. Jednak jeśli graczom uda się zapobiec zdarzeniu lub zrealizować zadanie, spośród wszystkich grających wyłaniany jest jeden zwycięzca (*Alcatraz: The Scapegoat* – tutaj zwycięzcy stanowią zespół, *Castle Panic*, *Fortune and Glory: The Cliffhanger Game*). Tego typu gry mają zwykle dodatkowe mechanizmy stymulujące współpracę pomiędzy graczami, żeby zapobiec przekształceniu kooperacji w zwykłą rywalizację lub konfrontację. W negocjacjach biznesowych sytuację taką jasno obrazuje dylemat więźnia (Nęcki, 2000), gdzie każda decyzja wykraczająca poza obszar kooperacji staje się posunięciem przeciwko drugiej stronie.

Dla zapewnienia regrywalności⁶ w grach kooperacyjnych, stosowane są różnego rodzaju czynniki losowe (rzut kośćmi, dociąganie kart itp.), zwykle dlatego, że stały początek i brak losowości zmieniłyby rozgrywkę w łamigłówkę z jednym najlepszym rozwiązaniem. W niektórych przypadkach element losowy jest uzupełniany lub zastępowany udziałem żywego gracza, który gra w opozycji do wszystkich pozostałych (*A Touch of Evil: The Supernatural Game*, *Lord of the Rings* z dodatkiem, *Mousquetaires du Roy*). Ma to dodatkowo zwiększyć regrywalność i zapewnić zmienność poszczególnych rozgrywek.

Osobną kategorią gier kooperacyjnych są tytuły, w których występuje zdrajca i w których gracze do pewnego momentu rozgrywki nie wiedzą, kto jest ich przeciwnikiem (*Shadows over Camelot*, *Pandemic: On the Brink*). Tego typu gry wymagają stosowania przez uczestników innej strategii przed wykryciem zdrajcy, a innej po jego ujawnieniu. Ten mechanizm również zapewnia zwiększoną regrywalność – także za sprawą losu decydującego, któremu z graczy przypadnie w udziale rola zdrajcy.

Wśród licznych przykładów gier kooperacyjnych istnieje niewielka grupa tytułów, które są przede wszystkim kooperacyjne i nie występuje w nich rywalizacja czy konkurencja w jakiegokolwiek postaci lub też wstępują wyłącznie szczątkowo, a podstawowym mechanizmem napędzającym rozgrywkę jest komunikacja pomiędzy uczestnikami. Są to zwykle gry z kategorii gier tzw. imprezowych lub gier dla dzieci (*Rory's Story Cubes*, *Pewnego razu*, *Dixit*). Ta ostatnia gra nie jest przykładem tytułu *stricte* kooperacyjnego. Tutaj najistotniejszą rolę odgrywa interakcja pomiędzy

⁶ Ang. *replay value* – pojęcie określające, czy gra pozostaje atrakcyjna dla jej uczestników po rozegraniu większej liczby partii. Zwykle wysoka regrywalność jest utożsamiana z dobrym projektem gry, który pozwala uczestniczyć w niej tym samym osobom wielokrotnie, bez poczucia powtarzalności kolejnych rozgrywek (por. BGG 2012d).

uczestnikami, którzy starają się wspólnie odgadnąć skojarzenie z obrazem. Jednak mimo istnienia toru punktacji, który pozwala na koniec wyłonić zwycięzcę rozgrywki, sama gra wywodzi się z gier typowo kooperacyjnych i dlatego też została tu warunkowo zaliczona.

Rysunek 1 | Typologia kooperacyjnych i negocjacyjnych gier planszowych



Źródło: opracowanie własne.

Jak widać z przytoczonych przykładów, nowoczesne gry planszowe swoją konstrukcją dość dobrze odzwierciedlają klasyczne zagrożenia dla integratywnego stylu negocjacji. Można przypuszczać, że przyczyną tego zjawiska jest dość stereotypowe postrzeganie negocjacji przez samych autorów gier, jednak zweryfikowanie tego stwierdzenia wymagałoby osobnych badań. Aby sprawdzić potoczne postrzeganie negocjacji, przeprowadziliśmy eksperyment.

| Założenia metodologiczne

Rozważania dotyczące strategii kooperacyjnych opieramy głównie na doświadczeniu z pracy akademickiej oraz krótkich badaniach o charakterze jakościowym, inspirowanych etnografią organizacji, polegających na zbieraniu definicji wykonawczych (Kostera, 2003). Wykorzystaną przez nas metodą badawczą był wywiad standaryzowany, ustrukturalizowany, odpowiedzi zbierane były na piśmie. W czasie około miesiąca uzyskaliśmy 60 odpowiedzi. Badanymi byli studenci drugiego roku studiów stacjonarnych na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, biorący udział w symulacyjnych grach negocjacyjnych w ramach przedmiotu „negocjacje”. Uczestnicy badania nie mieli zawodowego doświadczenia w negocjacjach biznesowych, brali natomiast udział w 3–4 grach symulacyjnych w czasie warsztatów akademickich. Po rozegraniu kilku gier, w których wybór strategii na daną sytuację negocjacyjną należał indywidualnie do każdego grającego, badani otrzymali dwa pytania otwarte i anonimowo mogli udzielić

odpowiedzi. Pytania dotyczyły świadomości oraz powodów wyboru konkretnej strategii negocjacyjnej. Studenci odpowiadali na pytania na piśmie przed przeprowadzeniem omówienia gry negocjacyjnej. Podczas omówienia weryfikowaliśmy odpowiedzi pisemne badanych. Zebrany materiał przeanalizowaliśmy i wyłoniliśmy kategorie odpowiedzi, które w dalszym postępowaniu pozwoliły na wyodrębnienie pewnych grup postaw i zachowań studentów. Zebrany materiał empiryczny był zgodny z naszym doświadczeniem akademickim.

kooperacja a konfrontacja w studenckich grach symulacyjnych

Gry symulacyjne (bazujące często na nowoczesnych grach planszowych) są bardzo dobrym narzędziem nauczania negocjacji i przekazywania praktycznej wiedzy studentom o celach, kwestiach i taktykach negocjacyjnych. Gry dość dokładnie odwzorowują rzeczywistość biznesową i dzięki temu mocno angażują uczestników. Celem gier jest stworzenie uczestnikom warunków, które nakłonią ich do konkretnych zachowań i reakcji. Po zakończeniu wszystkie aspekty doświadczonej rzeczywistości są omawiane i dyskutowane, co pozwala na spojrzenie z dystansu na własne życie zawodowe bądź poznanie i zrozumienie nowych zagadnień. Gry pozwalają uczestnikom na wypracowanie różnorodnych, często bardzo nietypowych rozwiązań. Silnie włączają w rozgrywkę kreatywność graczy, ich umiejętności i wiedzę, zaś głównym znaczącym ograniczeniem gier symulacyjnych jest mniejsze zaangażowanie uczestników niż w realnym świecie, co wynika z mniejszej stawki (Kirgis, 2012).

Nasze rozważania zostały zainspirowane zachowaniami studentów uczestniczących w grach symulacyjnych. Zaskakująco często studenci (nawet ci najlepsi) nie próbowali szukać w negocjacjach rozwiązań mogących usatysfakcjonować obie strony. Pomijając oczywiste ograniczenia strategii *win-win*, takie jak czasochłonność, potrzeba kreatywności, dobra wola obu stron do osiągnięcia takiego porozumienia, ograniczenia finansowe i materialne czy też dostępność rozwiązania, studenci wydawali się niezainteresowani osiąganiem wyników dobrych dla obu stron. Wyniki ich gier jasno wskazywały, że gra odbyła się szybko, prosto, na podstawie strategii pozycyjnych (negocjacje dystrybucyjne), a co za tym idzie – była dość uboga, jeśli chodzi o dobór taktyk negocjacyjnych. Odpowiedzi studentów na pytanie o wybór strategii można pogrupować w następujący sposób:

- 1) nic nie wiem („nie przygotowywałem się”, „inni decydowali”);
- 2) reakcja („moja strategia była odpowiedzią na strategię oponenta”, „oni tak, to i ja tak”);
- 3) korzyść („przyjąłem taką strategię, bo maksymalizuje moje korzyści”);
- 4) altruizm („chciałem, żeby tamci się dobrze poczuli”, „szkoda mi ich było”);
- 5) wartości („bo tak uważam”, „tak jest słusznie”).

Pierwsza grupa odpowiedzi była stosunkowo nieliczna. Pojawiały się w niej odpowiedzi typu: „ktoś myśli za mnie” czy „nie zastanawialiśmy się”. Zdarzało się także mylenie kooperacji z kompromisem, co dotyczy nie tylko studentów, ale i negocjatorów. Mimo że większość badanych

twierdzi, że dokonuje świadomego wyboru strategii, dość duża część odpowiedzi wskazuje na to, że wybór był raczej kwestią reakcji, odpowiedzi na ruch drugiej strony (grupa 2). Studenci pisali: „odpowiadam agresją na agresję”, „agresja partnerów zmusiła nas do zmiany”, „strategia była rezultatem interakcji z partnerem”, „spodziewaliśmy się agresji”, „oni też kooperowali”. Wymienione odpowiedzi świadczą o tym, że w zbyt wielu przypadkach studenci rozważają strategię agresywną jako możliwy sposób działania. Wybierają konfrontację lub otwartą walkę. Stosunkowo rzadko – albo wręcz wcale – próbują nakłonić oponenta do gry *fair*, co mogłoby poprawić sytuację obu stron. Należy dodać, że większość powyższych reakcji była odruchowa. Stosunkowo mała grupa badanych próbowała dokonać głębszej analizy. Ci studenci kalkulowali wybór strategii w odniesieniu do możliwości uzyskania większych korzyści. Warto nadmienić, że wyniki tych przemyśleń były skrajnie różne: jedni wskazywali na konieczność kooperacji, podczas gdy inni uznawali, że jedyną drogą do uzyskania korzyści jest konfrontacja. Tu pojawiały się odpowiedzi typu: „bez kooperacji nie osiągnęlibyśmy wyniku”, „agresją można najwięcej ugrać”, „kiepska BATNA, więc nie chcemy ryzykować”, „kooperacja wydaje się najkorzystniejsza [dla nas]”. Grupa czwarta, podobnie jak druga, brała pod uwagę reakcję oponentów, ale dodatkowo włączała w analizę wynik gry poprzedniej. W swoich odpowiedziach kierowali się dobrem innych, stąd nazwaliśmy tę grupę altruistami. Bazując jedynie na odpowiedziach pisemnych, ciężko jest stwierdzić, czy badani pisali prawdę. Można jedynie przypuszczać, że gry negocjacyjne prowadzone na zajęciach nie angażują negocjatorów w równym stopniu, co biznesmenów czy negocjatorów profesjonalnych. Dlatego w odpowiedziach może się pojawiać autentyczna troska o dobro wszystkich grających. Odpowiedzi tej grupy to m.in.: „kooperacja, bo było szkoda drugiej strony”, „druga strona miała być zadowolona”, „bo poprzednio mieli żal o agresję”. W ostatniej grupie studenci wyrazili w swoich odpowiedziach pewne wartości, którymi się kierowali podczas wyboru strategii. Pojawiły się następujące opinie: „uważam, że negocjacje to rozmowa”, „gra polegała na dogadaniu się”, „kooperacja jest uczciwa (agresja nie jest)”, „takie mam wartości”, „każdy przecież chce wygrać”.

Co ciekawe, studenci pytani o wybór strategii i taktyk negocjacyjnych lubili mówić o nich jako kooperacyjnych czy integratywnych. Reakcją prowadzącego gry było sprawdzenie rozumienia definicji tych strategii i w znakomitej większości przypadków okazywało się, że jest ona poprawna. Studenci rozumieli, co to znaczy strategia *win-win* i jakie są jej przesłanki. Pytanie o szczegółowe wykorzystanie taktyk prowadziło do sformułowania przez samego studenta (nieco skonfundowanego) wniosku o wykorzystaniu innej strategii niż ta, do której przyznał się na początku dyskusji. Sytuacja ta powtarzała się na kolejnych zajęciach z wykorzystaniem gier symulacyjnych. Problemem w tym przypadku zdaje się znaczny rozdźwięk pomiędzy rzeczywistością wykorzystaną strategią a oczekiwaniem studenta co do postrzegania jego wyboru jako właściwego. Najwyraźniej potrzeba racjonalizowania i usprawiedliwiania wyboru strategii jest silniejsza niż możliwość ośmieszenia z powodu nieznamości strategii *win-win*. Studenci, często mimo prowadzenia twardych negocjacji, nie lubią się przyznawać otwarcie do stosowania takiego podejścia. Zakładają, że twarde negocjacje (nawet, jeśli jednorazowe) są skuteczniejsze i efektywniejsze od innych rozwiązań, ale przy opisywaniu swoich działań starają się zaprezentować je jako negocjacje kooperacyjne.

Nie dostrzegają tym samym możliwości wykorzystania kooperacji w procesie budowania relacji. Co więcej, zagrożenie płynące z reguły wzajemności (Cialdini, 1996) i zastosowania przez opo-
nenta strategii „wet za wet” nie jest przez nich brane pod uwagę.

Wyjaśnienie zachowania studentów jest stosunkowo proste. Jak wspominaliśmy na początku, w wielu podejściach negocjacyjnych zakłada się, że ludzie postępują racjonalnie. Jednak w praktyce założenie to jest weryfikowane negatywnie (Raiffa, 1982; Bazerman i Neal, 1997; Rządca, 2003). Studenci po zakończeniu większości gier symulacyjnych deklarowali, że dążyli do poszukiwania rozwiązania dobrego dla obu stron i takiego, które można nazwać sprawiedliwym. W praktyce okazywało się, że porozumienie, do którego doszli, jest bliższe negocjacjom dystrybutywnym/konfrontacyjnym. Pułapki negocjacyjne powodują, że nawet przy rozpoczynaniu negocjacji w grze z założenia kooperacyjnej często kończą się one wynikiem wygrany–przegrany (przy nastawieniu konfrontacyjnym stron mogą się nawet zakończyć przegrany–przegrany). W teorii negocjacji istnieje jeszcze więcej typologii dwubiegunowych: negocjacje dystrybutywne vs integratywne (Korobkin, 2008) czy konfrontacyjne vs kooperacyjne (Menkel-Meadow, 1984) itp. Jednak takie podejście modelowe prowadzi do uproszczenia procesu negocjacji, w których możliwości są znacznie szersze. Co więcej, większość porozumień można zaklasyfikować do form leżących gdzieś między tymi biegunami. Studentom, którym szczególnie na początku kursu, brakuje samoświadomości własnych działań, ciężko jest określić, którą strategię wykorzystali.

Dychotomię pomiędzy tym, do czego przyznają się studenci, a rzeczywiście wykorzystaną przez nich strategią wyjaśnia także Craver (2010), pisząc, że ludzie naturalnie dążą do zmaksymalizowania swoich interesów, nie klasyfikując przy tym negocjacji jako czysto dystrybutywnych. Jest to zarazem podstawa krytyki teorii Fishera i Ury’ego (Fisher et al., 1990), którzy jako „najlepsze” negocjacje wskazują te o wyniku *win-win*. Wiele badań potwierdza jednak, że człowiek, stojąc przed wyborem „interesy moje – interesy obu stron”, zachowa się egoistycznie (Craver, 2010). Nawet negocjatorzy, którzy poszukując rozwiązań dobrych dla obu stron, kreują nowe kwestie, na koniec w każdej z nich starają się maksymalizować swój indywidualny zysk.

Gry symulacyjne i planszowe a rzeczywistość biznesowa – podsumowanie

W sytuacji zetknięcia z odmiennymi interesami i innym spojrzeniem na negocjowane zagadnienie wybór pomiędzy współpracą a konfrontacją nie jest oczywiście jedynym dostępnym, ale często dość intuicyjnym i oczywistym rozwiązaniem. W przypadku nieznanomości przedmiotu sporu lub partnera w negocjacjach bezpieczniejsza wydaje się strategia konfrontacyjna, ponieważ wówczas minimalizowane jest ryzyko. Taka postawa nie pozwala co prawda na maksymalizację zysków, ale unikanie ryzyka jest na tyle silnym dążeniem, że zwykle przeważa. Dopiero wraz ze wzrostem wiedzy na temat drugiej strony sporu oraz jego przedmiotu może wzrastać także świadomość procesów zachodzących podczas dochodzenia do porozumienia.

Wiedza taka może być zdobywana zarówno w warunkach naturalnych, jak i podczas kontrolowanych sytuacji treningowych. Nauczyciele akademicy takich przedmiotów praktycznych jak negocjacje, mediacje, budowanie zespołów czy komunikacja interpersonalna stoją często przed dylematem, czy uczyć studentów zachowań nieetycznych, wykraczających poza wyznawane przez nich wartości i normy moralne (Kirgis, 2012). Przecież w rzeczywistości biznesowej studenci spotykają się z różnymi zachowaniami negocjatorów i będą sobie musieli z nimi poradzić. Właściwe reagowanie na zachowania partnera nie musi się jednak wiązać z postawami nieetycznymi. Wymaga to raczej elastycznego reagowania na dynamicznie zmieniające się wyzwania podczas procesu negocjacji – jest to jedna z najważniejszych umiejętności we współczesnych negocjacjach.

Przytoczony materiał empiryczny wskazuje, że samoświadomość negocjacyjna jest wśród studentów stosunkowo niska. Następnym logicznym krokiem jest przeprowadzenie analogicznego badania podłużnego, na studentach kolejnych roczników, aby sprawdzić, czy zdobyta wiedza z zakresu negocjacji oraz innych przedmiotów pomogła tę samoświadomość podnieść oraz czy odbyty trening pozwala na większą trafność w nazywaniu użytych strategii negocjacyjnych.

B i b l i o g r a f i a

- Bazerman, M.H. i Neal, M.A. (1997). *Negocjując racjonalnie*. Olsztyn: Polskie Towarzystwo Psychologiczne.
- BGG (2012a). www.boardgamegeek.com/boardgamemechanic/2023/co-operative-play (29.04.2012).
- BGG (2012b). www.boardgamegeek.com/boardgamecategory/1026/negotiation (29.04.2012).
- BGG (2012c) www.boardgamegeek.com/browse/boardgame-mechanic (29.04.2012).
- BGG (2012d) www.boardgamegeek.com/wiki/page/glossary (29.04.2012).
- Bogaert, S., Boone, C. i Declerck, C. (2008). Social value orientation and cooperation in social dilemmas: A review and conceptual model. *British Journal of Social Psychology*, 47: 453–480.
- Boratyński, J. (2012). *Co to jest TRIZ?* Dostępny na www.innowacyjni.mazovia.pl/downloadStat/gfx/.../co-to-jest-triz.pdf (11.07.12).
- Brandenburger, A.M. i Nalebuff, B.J. (1998). *Co-opetition. A revolutionary mindset that combines competition and cooperation*. New York: Doubleday.
- Bunker, B.B. (2005). Zarządzanie konfliktem w dużych grupach. W: M. Deutsch i D. Coleman (red.), *Rozwiązywanie konfliktów*. Kraków: WUJ.
- Cialdini, R. (1996). *Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka*. Gdańsk: GWP.
- Craver, C. (2010). The inherent tension between value creation and value claiming during bargaining interactions. *Cardozo Journal of Conflict Resolution*, 12(1): 1–18.
- Fisher, R., Patton, B. i Ury, W. (1990). *Dochodząc do TAK. Negocjowanie bez poddawania się*. Warszawa: PWE.
- Gee, E.P. (2000). Co-opetition: The new market milieu. *Journal of Healthcare Management*, listopad/grudzień: 359–363.
- Hammond, J.S., Keeney, R.L. i Raiffa, H. (2005). Myślowe pułapki, które prowadzą do złych decyzji. *Harvard Business Review Polska*, styczeń: 117–125.
- Kirgis, P.F. (2012). Hard bargaining in the classroom: Realistic simulated negotiations and student values. *Negotiation Journal*, styczeń: 93–115.
- Korobkin, R. (2008). Against integrative bargaining. *Case Western Reserve Law Review*, 58(4): 1323–1342.
- Kostera, M. (2003). *Antropologia organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Lax, D.A. i Sebenius, J.K. (2006). *Negocjacje w trzech wymiarach*. Warszawa: MT Biznes.
- Lewicki, R.J., Saunders, D.M. i Barry, B. (2006). *Negotiation. International edition*: McGraw Hill.
- McKay, M., Davis, M. i Fanning, P. (2000). Ujawnianie siebie i ekspresyjność. W: J. Stewart (red.), *Mosty zamiast murów. Podręcznik komunikacji interpersonalnej*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Menkel-Meadow, C. (1984). Toward another view of legal negotiation: The structure of problem solving. *UCLA Law Review*, 3: 754–842.
- Necki, Z. (2000). *Negocjacje w biznesie*. Kraków: Antykwa.
- Raiffa, H. (1982). *The art. And science of negotiations*. Cambridge, Massachusetts, London: Harvard University Press.
- Revans, R. (1980). *Action learning: New techniques for management*. London: Blond & Briggs, Ltd.
- Rządca, R. (2003). *Negocjacje w interesach*. Warszawa: PWE.
- Schiavone, F. i Simoni, M. (2011). An experience-based view of co-opetition in R&D networks. *European Journal of Innovation Management*, 14(2): 136–154.
- Shell, G.R. (2006). *Bargaining for advantage. Negotiation strategies for reasonable people*. London: Penguin Books.