

Wprowadzenie

Zarys teorii

Ujęcia definicyjne

Rodzaje negocjacji

Fazy negocjacji

Otoczenie negocjacji

Taktyki negocjacyjne

Cechy negocjatorów

Konflikty

Wybór literatury

Wprowadzenie

Do kształtowania zachowań społecznych (także negocjacji) niezbędna jest znajomość procesów komunikowania. Powodzenie w życiu zawodowym także zależy od dobrych relacji z otoczeniem. Jednym z warunków osiągnięcia tego stanu jest właściwe komunikowanie się, prowadzące do porozumienia i zaspokojenia zawodowych oczekiwań. Komunikacja mając charakter interdyscyplinarny ujmowana jest przez przedstawicieli różnych dziedzin nauki. Określenie komunikacji cechami interpersonalnymi odnosi ją do zachowań ludzkich.

Niniejsze materiały dydaktyczne zostały skierowane do studentów kierunków humanistycznych, ze szczególnym uwzględnieniem administracji.

Przyjęcie przez uniwersytety przedmiotu technik mediacji i negocjacji zobowiązało akademików do uporządkowania jego statusu, zakresu, celu i genezy. W równym stopniu należało przygotować terminologię i charakter przekazywanych treści. Tym bardziej, że wielu autorów podporządkowało tę dyscyplinę naukową swojemu dorobkowi politologicznemu, socjologicznemu i psychologicznemu ujmując treści obejmujące negocjacje w ramy co, gdzie, kiedy a nie w jaki sposób? Niniejsza publikacja ma na celu spełnienie następujących celów. Przede wszystkim warto nabyć umiejętność poruszania się po niejednorodnym obszarze pojęciowym i uzyskać podstawową wiedzę dotyczącą najbardziej elementarnych zasad prowadzenia negocjacji. Osiągnięcie kompetencji doradcy negocjacyjnego może być możliwe przy przyjęciu właściwie opisanego instrumentarium warsztatowego. Przygotowana praca charakter interdyscyplinarny, czytelnik znajdzie w niej elementy z zakresu nauk o polityce, psychologii, socjologii i logiki. Pełni rolę teoretycznej podstawy dla warsztatów skutecznej komunikacji.

Warto wiedzieć, że większość przedsięwzięć gospodarczych, politycznych i społecznych wymaga świadomego lub często nieświadomego podjęcia rozmów negocjacyjnych. W biznesie, szkolnictwie uniwersyteckim i na forum politycznym negocjacje mają szczególny status. Uznawane są za skuteczny nośnik rozwiązywania konfliktów, tworzenia grupowych porozumień i nawet pokonywania narodowych kwestii społecznych. Negocjacje mają też cechy edukacyjne, uczą zrozumienia innego punktu widzenia. Nikt nie ma monopolu na najlepsze rozwiązania i solucje. Często nie doceniamy jak wiele interdyscyplinarnych możliwości tkwi w każdej jednostce, na każdym szczeblu wiedzy, doświadczenia i kompetencji.

Trudność negocjacji wynika z wielopoziomowości dialogu, który odbywa się na płaszczyźnie poznawczej, emocjonalnej i zachowawczej. Nie zawsze procesy te się równoważą. Częściej podczas komunikowania brak wiedzy i kompetencji łączy się z irracjonalnością i słabościami w odczycie sygnałów niewerbalnych.

Powszechnie uważa się, że zdolności i zwiększona percepcja umysłu jest dziełem natury, być może jest to prawda, którą warto zweryfikować właściwymi badaniami. Niemniej istnieje wiele potwierdzonych przypadków, że można się tego nauczyć i być skutecznym.

Choć zamierzeniem autora było nadanie niniejszym materiałom dydaktycznym walorów praktycznych to jednak nie zwalnia to od ujęcia zagadnień negocjacyjnych w sposób całościowy, łącznie z teorią. Tym bardziej, że dziedziną wiedzy związaną z negocjacjami zajmują się nie tylko praktycy ale też teoretycy.

Zarys teorii

Rozwój studiów nad komunikowaniem interpersonalnym (jest to szersze ujęcie technik mediacji i negocjacji) rozpoczął się po II wojnie światowej. Za współczesnych prekursorów (co może być kwestią sporną) badań nad komunikacją międzyludzką uznaje się George'a Simmela i George'a Meada¹, których koncepcje

¹ Do grona prekursorów dziedziny wiedzy o negocjacji i komunikacji należą także Erving Goffman, Michael Argyle, George Bateson, Noam Chomsky, Mortimer Adler, Umberto Eco, Marshal

zbiegają się w etosie społeczeństwa jako stale zmieniającego się organizmu, złożonego z komunikujących się wzajemnie ludzi².

Wśród przedstawicieli podejścia pragmatycznego w lingwistyce zajmujących się analizą użytkowania języka w sytuacjach społecznych, na uwagę zasługują Harvey Sacks, Steven Levinson, Gillian Brown oraz Geoffrey Leech.

Komunikację i negocjacje można ująć jako zjawiska społeczne. Opierają się one na pojęciu społeczeństwa informacyjnego³. Oznacza to, że w życiu publicznym komunikacja jest formą wymiany poglądów stanowiąc niezbędną podstawę dla wszystkich społecznych procesów decyzyjnych (tj. wyrażanie indywidualności, prezentacja poglądów i regulowanie relacji w grupach zawodowych i społecznych).

Ewolucyjne i pożądane zmiany społeczne w postaci reformy, stosunkowo często wynikają z rozwoju komunikowania. Bez efektywnego, często marketingowego wykorzystania uwagi społeczeństwa niewiele można osiągnąć. Dotyczy to głównie polityki, gospodarki, nauki, sztuki, literatury i religii. Branże te mogą skutecznie oddziaływać społecznie i znacząco reformować jedynie poprzez publiczny dyskurs⁴.

W części nauk pojęcia z zakresu komunikowania definiuje się za pomocą metodologii informatycznej lub z dziedziny wojskowości. Wiele pojęć wykorzystuje się przenosząc informacje z jednego systemu wiedzy do innego. Przykładem może być kodowanie/dekodowanie i reguły kodowania, które w języku potocznym oznaczają nadawanie sensu słowom. Zatem komunikowania nie można traktować jedynie jako sposobu przekazywania danych czy wiadomości. Jest wiele definicji procesu komunikowania.

Z pragmalingwistycznego⁵ ujęcia komunikowania wynika, że jest to intencjonalna wymiana werbalnych i niewerbalnych znaków, podejmowana dla współdziałania lub podzielenia znaczeń między partnerami. Przez podzielenie znaczeń rozumie się wytwarzanie zgodnej interpretacji elementów kultury

McLuchan, George Miller i John Austin, Paul Watzlawica, Don Jackson i Edward Hall z kalifornijskiej szkoły Palo Alto (komunikowanie w ujęciu systemowo-pragmatycznym).

² Por. Z. Nęcki, *Komunikacja międzyludzka*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996, s. 9.

³ Społeczeństwo informacyjne to społeczeństwo, które nie tylko posiada rozwinięte środki przetwarzania informacji i komunikowania, lecz środki te są podstawą tworzenia dochodu (www.newtrader.pl) narodowego i dostarczają źródła utrzymania większości społeczeństwa.

⁴ H. Retter, *Komunikacja codzienna w pedagogice*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2005,

ss.11-12.

⁵ Zob. A. Awdziejew, *Model gramatyki komunikacyjnej (projekt badawczy)* w: *Studia nad polszczyzną mówioną* Krakowa, Kraków 1991; A. Awdziejew, *Strategie konwersacyjne (próba typologii)*, w: *Socjolingwistyka* 1991; A. Awdziejew, *Składnik wyjściowy w gramatyce komunikacyjnej*, w: *Język a kultura t. 8*, Wrocław 1992; A. Awdziejew, *Standardy semantyczne a znaczenie leksykalne*, w: *Język a kultura t.12*, Wrocław 1998; A. Awdziejew (red.) *Gramatyka komunikacyjna*, Kraków 1999; A. Awdziejew, *Leksykon w gramatyce komunikacyjnej*, w: *Gramatyka komunikacyjna*, Kraków 1999; A. Awdziejew, *Standardy semantyczne w gramatyce komunikacyjnej*, w: *Gramatyka komunikacyjna*, Kraków 1999; A. Awdziejew, *Tryby komunikacyjne*, w: *W zwierciadle języka i kultury*, Lublin 1999; A. Awdziejew, *Komunikatywizm - nowe horyzonty badań nad językiem*, w: *Język a komunikacja 1*, Kraków 2000; A. Awdziejew, *Komunikatywizm (perspektywa metodologiczna badań lingwistycznych)*, w: *Język w komunikacji*, Łódź 2001.

społecznej. Istotą aktów komunikacyjnych jest więc intencjonalność zachowania wymagająca kontekstowej redefinicji w konkretnych sytuacjach międzyludzkich⁶.

Ujęcie to utrwała także Zbigniew Nęcki, który przyjmuje, że podstawowym problemem badawczym (w opisywanym zakresie) jest użytkowanie języka w codziennych kontaktach interpersonalnych, a nie badanie faktów i zjawisk językowych. Puryzm lingwistyczny i poznawczy punkt widzenia pozostawiam na marginesie rozważań, za to szerzej rozwijając zagadnienia analizy konwersacyjnej i zakłóceń procesu porozumiewania się ludzi będących uwikłanych w więzy emocjonalne i ideologiczne⁷.

Ujęcia definicyjne

Zrozumienie procesów negocjacyjnych wymaga poznania jego istoty i definicji. Negocjacje pochodzą od słowa *negotiatio* (łac.) oznaczającego handlowanie, przedstawianie poglądów⁸. Jest to zatem kontakt lub rozmowa co najmniej dwóch stron (osób, grup zawodowych lub społecznych), która ma na celu uzgodnienie wspólnego stanowiska. Na początku rozmów negocjacyjnych strony mają rozbieżne cele w przedmiocie sprawy, następnie ulega to rozstrzygnięciu poprzez ustępstwa i warunki.

Techniki negocjacji ujęte są także jako proces, w którym dwie lub więcej stron starają się porozumieć w ważnych dla nich kwestiach przy zróżnicowanych potrzebach i motywacjach⁹. Może też oznaczać rozwiązywanie konfliktu istniejącego między stronami, którego zasadą jest modyfikowanie swoich potrzeb tak aby osiągnąć spodziewany kompromis¹⁰.

Negocjacje to także wielostronny i wielokanałowy proces komunikowania się, którego celem jest osiągnięcie konsensusu pomimo istnienia sprzecznych interesów¹¹.

W krajowych opracowaniach znajdziemy odniesienia do sposobów podejmowania decyzji przy użyciu właściwej argumentacji, które opisują przedmiot negocjacji. Są nimi także sekwencje wzajemnych posunięć, dzięki którym osiągane jest korzystne rozwiązanie konfliktu interesu¹². Negocjacje polegają na intencjach interlokutorów i zawierają właściwości kooperacji i konkurencji¹³. Mogą mieć też charakter społeczny i odbywać się na wielu poziomach życia. Na poziomie międzyludzkim negocjowanie zachodzi w rodzinie lub najbliższym i znajomym otoczeniu. Na poziomie organizacyjnym porozumienie może być osiągane w ramach instytucji, przedsiębiorstwa lub działu w relacjach między przełożonym a podwładnym. Poziom międzyorganizacyjny negocjacji

⁶ Por. K. Wódz, J. Wódz, *Funkcje komunikacji społecznej*, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, 2003, s. 7.

⁷ Z. Nęcki, *op. cit.*, Kraków 1996, ss. 10-16.

⁸ Słownik wyrazów obcych PWN, Warszawa 1997, s. 504.

⁹ P. Casse, *Jak negocjować*, Poznań 1996, s. 15.

¹⁰ G. Kennedy, *Negocjacje doskonale*, Poznań 2000, s. 9.

¹¹ R. Fisher, W. Ury, B. Patton, *Dochodząc do tak. Negocjowanie bez poddawania się*, Warszawa 2000, s. 13.

¹² Z. Nęcki, *Negocjacje w biznesie*, Kraków 2000, s. 17.

¹³ W. B. Jankowski, T. P. Sankowski, *Jak negocjować*, Warszawa 1995, s. 3.

dotyczy zespołów reprezentujących różne instytucje (partie, związki zawodowe etc.)¹⁴.

Negocjacje mogą się rozgrywać na rozmaitych poziomach życia społecznego:

- poziom międzynarodowy (dyplomacja),
- poziom międzyorganizacyjny (kooperacja handlowa),
- poziom wewnątrzorganizacyjny (kierowanie ludźmi),
- poziom międzyludzki (stosunki interpersonalne).

Warto też oprócz negocjacji przyjąć pojęcia mediacji i arbitrażu. W **mediacji** ważny jest przebieg rozmów i strona merytoryczna dyskusji, a celem jej jest zaproponowanie właściwego rozwiązania akceptowanego przez obydwie strony. Nie zawsze jednak dochodzi do obopólnej zgody, wtedy stosowany jest **arbitraż**. Zatem ma on zastosowanie wtedy, gdy dwie strony nie osiągnęły porozumienia w drodze mediacji i negocjacji. Obie strony zgadzają się wtedy na wybór niezależnego i obiektywnego eksperta, który dokona analizy wszystkich etapów rozmów i przygotuje rozwiązanie, które muszą już zaakceptować wszyscy. Podstawową trudnością jest znalezienie arbitra, który zyska rzeczywisty status osoby bezstronnej i obiektywnej, a przy tym będzie cechowała się wysokimi kompetencjami (musi przecież przygotować rozwiązanie problemu).

Rodzaje negocjacji

W wielu publikacjach znaleźć można różne podejścia do rodzajów negocjacji. Najczęściej za kryteria tych podziałów przyjmuje się przedmiot i podmiot rozmów, cel, styl i zasięg oddziaływania i nastawienie do sytuacji negocjacyjnej. Przyjmując **kryterium przedmiotu rozmów** wyznaczyć można następujące negocjacje:

- handlowe (obejmują ustalanie cen towaru, form zapłaty i sposobu dystrybucji),
- pracownicze (obejmują rozmowy między pracodawcą i pracobiorcą),
- branżowe (pertraktacje wojskowe, negocjacje sądowe),
- społeczne (tworzenie porozumień między grupami społecznymi)
- polityczne (uzgadnianie sojuszy między partiami).

Podział negocjacji uwzględnia też **kryterium nastawienia do sytuacji negocjacyjnej**. Wynika z niego, że negocjacje mogą mieć następujący charakter:

- aktywno-kooperacyjny (rzeczowe rozważanie argumentów perswazyjnych, odporność na reakcje emocjonalne),
- pasywno-współpracujący (działania konwencjonalne, postawy współdziałania),
- aktywno-walczące (duża aktywność, przejmowanie inicjatywy, narzucanie zdania, okazywanie irytacji),
- pasywno-walczące (utrzymanie dotychczasowych dobrych stosunków między stronami, dyplomacja)¹⁵.

¹⁴ E. M. Cenker, Negocjacje, Poznań 2002, s. 13.

Z **kryterium celu negocjacji** wynikają z kolei rodzaje negocjacji w następujących płaszczyznach opartych na celu jaki obrały sobie strony:

- przegrana-przegrana (gdy jedna ze stron przyjęła za cel ponizenie rozmówcy, nawet kosztem poniesionych strat),
- wygrana-przegrana (celem jest uzyskanie pożądaných wartości kosztem strat drugiej strony),
- wygrana-wygrana (gdy obydwie strony dążą do maksymalizacji zysków i minimalizowania strat)¹⁶.

Styl negocjacji determinuje podział na **twarde**¹⁷ (zdecydowane i konkretne wymagania, agresja, presja, makiawelizm¹⁸, unikanie wszelkich kompromisów) i **miękkie**¹⁹ (stosowanie uników i znacznej uległości, poszukiwanie polubownego rozwiązania, nawet za cenę ewentualnych strat własnych i nie osiągnięcia zamierzonego celu) dochodzenie do konsensusu.

Miękki styl negocjacji wyraża potrzebę kompromisowego rozwiązywania konfliktów, skłaniając do odcinania się od osobistych zadrążeń między stronami. Rozwiązanie to bywa często przedmiotem krytycznych ocen przez doradców i konsultantów jako nieefektywne i kosztochłonne. Styl twardej negocjacji charakteryzują walczących o zwycięstwo. Uczestnicy twardej negocjacji agresywnie atakują partnerów negocjacji i ich pozycje, co rodzi frustracje, kłótnie, groźby, trwanie przy swoich najlepszych rozwiązaniach.

Rodzaje wynikające z relacji między stronami dzielą się na **symetryczne** (prowadzone przez strony o podobnym statusie i zasięgu oddziaływania) i **asymetryczne** (gdy jedna ze stron ma znacząco większą siłę oddziaływania)²⁰.

Negocjacje mogą mieć charakter **indywidualny** i **zbiorowy**. Decyduje o tym liczebność stron biorących udział w spotkaniu. Geneza tego podziału wynika z pierwszych transakcji dokonywanych pomiędzy pojedynczymi kontrahentami. Stąd za pierwotne uważa się negocjacje indywidualne. Współcześnie większość kontaktów handlowych, towarzyskich i rodzinnych ma formę negocjacji indywidualnych. Dotyczy to także rozmów o niskim stopniu skomplikowania, których przedmiot nie ma wysokiej wartości. Cechy indywidualnych negocjacji wynikają z szybkiego rozwiązywania problemów, gdyż pomija się czasochłonne i wielokrotne uzgadnianie stanowisk i decyzji szczegółowych. Nie dopuszcza się też w tym przypadku do nieporozumień wynikających z różnej oceny danej sytuacji przez każdego z członków zespołu. Ważnym aspektem indywidualnych negocjacji jest odpowiedzialność stron. Ze względu na to, że nie posiadają wsparcia ze strony dodatkowych specjalistów muszą cechować się doskonałą wiedzą, rzetelnością i muszą mieć świadomość pełnej odpowiedzialności (podpisują protokół). Nie mogą być stronniczy a ich psychika musi być wysoce odporna na sytuacje stresowe (cała

¹⁵ Z. Necki, *Negocjacje w biznesie*, Kraków 2000, ss. 20-21.

¹⁶ M. M. Czarnawska, *Podstawy negocjacji i komunikacji*, Pułtusk 2003, s. 59.

¹⁷ *Ibidem*, s. 58.

¹⁸ E. M. Cenker, *op. cit.*, s. 164.

¹⁹ M. M. Czarnawska, *op. cit.*, s. 59.

²⁰ E. M. Cenker, *op. cit.*, ss. 22-24.

odpowiedzialność i merytoryczna strona rozmów spoczywa na jednej osobie, negocjacje trwać mogą przecież w kilku kilkunastogodzinnych turach)²¹.

Negocjacje zbiorowe dotyczą procesów porozumiewawczych o złożonych problemach, mających charakter wieloetapowy, jednocześnie z celami o potencjalnie wysokich wartościach. Prowadzone są przez zespoły, które często są wewnętrznie podzielone i mają odrębne kompetencje. Odrębne funkcje i obowiązki członków zespołów determinują różny stopień odpowiedzialności. Dotyczy to aspektów merytorycznych (każda osoba ma swój zakres wiedzy i umiejętności) i aspektów organizacyjnych (np. część osób odpowiada tylko za właściwą interpretację problemu a część za właściwie złożone podpisy w protokole negocjacyjnym). W trakcie rozmów wielostronnych i przy większych zespołach istnieje znaczna szansa na skłócenie poszczególnych członków przez stronę przeciwną. Da jej to możliwość osiągnięcia przewagi konkurencyjnej (np. gdy zespół cierpi na braki merytoryczne i kompetencyjne). Korzyścią negocjacji wieloosobowej jest możliwość natychmiastowego odwoływania się do doświadczenia i wiedzy członków zespołów (także interlokutorów)²². Szczególnie, gdy wśród nich są przedstawiciele wielu branż, nauk i specjalności. Negocjacje zbiorowe zwykle są rozłożone w czasie. Daje to szansę na właściwe zrozumienie celów i motywacji partnerów. Kolejną zaletą jest uniknięcie presji czasu, czy nie do końca przemyślanych decyzji. Większe zespoły dają możliwość cyklicznej zmiany prowadzącego, której celem może być odpoczynek lub korzystanie z kontaktu z zewnętrznym otoczeniem negocjacji (przykładowo z odpowiednimi działami, właścicielami przedsiębiorstw, związków lub liderów partii politycznych). Warto wiedzieć, że kontakty i wzajemne naradzanie się członków zespołu nie powinno mieć miejsca ani zbyt długo ani zbyt często. Nadużycie czasu powoduje chaos organizacyjny, zmniejsza dynamikę ustaleń i w konsekwencji nie sprzyja osiągnięciu konsensusu.

Zatem właściwy dobór członków zespołu determinuje odpowiedzialność za sukces. **Budowa zespołu negocjacyjnego** powinna być zatem poprzedzona właściwą oceną predyspozycji psychicznych i wiedzy branż pod uwagę osób. Warto przyjąć, że minimalne wymagania to uznane doświadczenie, bezstronność, zdolności organizacyjne, samodyscyplina i otwarty światopogląd. Warto jednak wspomnieć, że istnieją kwestie, których podejmowanie wymaga znacznie rozszerzonego zakresu cech (szczególnie gdy przedmiotem rozmów jest wysoka kwota pieniężna, interes znacznej liczby osób, lub gdy interlokutor stosuje techniki makiawelistyczne). Warto też pamiętać, że negocjatorzy powinni posiadać wszystkie zalety choćby w niewielki stopniu. Nie jest komfortową sytuacją gdy przewodzący rozmowom ma wysoki poziom wiedzy ale nie ma doświadczenia bądź obawia się odpowiedzialności za podjęte decyzje. Zespoły większe niż kilkuosobowe cechuje często niewystarczający poziom komunikacji wewnętrznej i liczne bariery związane z uzgadnianiem stanowisk co przedłuża niepotrzebnie rozmowy i daje możliwość prowadzenia walki pozycyjnej²³.

²¹ E. M. Cenker, *op. cit.*, s. 26.

²² E. M. Cenker, *op. cit.*, s. 27.

²³ E. M. Cenker, *op. cit.*, ss. 28-29.

Skład zespołu negocjacyjnego²⁴, pomimo zróżnicowania przedmiotowego w wielu przypadkach się powtarza. Osiągnięcie celu jest nadzorowane przez **przewodniczącego**, czyli głównego negocjatora, który posiada pełnomocnictwo i podejmuje ostateczne decyzje (jako pierwszy podpisuje protokół)²⁵. Zespół wspomagają rzecznik, obserwator, protokolant i pozostali członkowie (o różnym charakterze). Kompetencje **rzecznika** dotyczą negocjacji wieloetapowych (podsumowując każdy etap) oraz informowania mediów. Celem **obserwatora** jest ocena prac pod względem harmonogramu grupy a **protokolant** spisuje przebieg rozmów i dba o obustronne podpisanie dokumentu²⁶.

Fazy negocjacji

Negocjacje w wyobrażeniach opinii publicznej są jednym całościowo zamkniętym etapem, w którym następuje artykulacja żądań i uzgodnienie ustępstw i rozwiązań. Jednak proces negocjacyjny to dużo bardziej rozbudowana koncepcja dochodzenia do konsensusu. Wyróżnić można etap wstępny (**faza przednegocjacyjna**), środkowy (faza właściwa) i końcowy (faza ponegocjacyjna). W pierwszej fazie dokonywany jest zbiór informacji, wybiera się strategię, przeprowadza ustalenia organizacyjne i przygotowuje wstępne warunki lub alternatywy dla strony przeciwnej. Zbierane są też informacje dotyczące możliwości, kompetencji i wrażliwości psychicznej interlokutorów. Wybiera się też miejsce, czas, skład zespołu i techniczne szczegóły rozmów. Wiele wskazuje na to, że na tym etapie warto zebrać informacje na temat strony przeciwnej tzn. jakie reprezentuje przedsiębiorstwo (rozmiar, możliwości, zasięg oddziaływania, struktura, rodzaj własności i stan prawny²⁷). Na rynku usług pojawiły się firmy oferujące płatny wywiad gospodarczy lub gotowe bazy danych obejmujące dane teleadresowe, obsługę bankową, sposób zarządzania, wielkość kapitału, informacje o udziałowcach i partnerach handlowych.

Zebrać wiedzę o członkach przeciwnego zespołu pozwoli przeciwdziałać technikom przedłużania rozmów ze względu na brak właściwych kompetencji. Z kolei informacje o profilu zawodowym zespołu przeciwnego (szczególnie decydenta) umożliwiają wybór właściwego sposobu osiągnięcia porozumienia. Inną taktykę stosuje się do prawnika, inną do kadrowca a inną do logistyka czy ekonomisty. Dobrą praktyką jest stosowanie zasady podobieństwa profilu zawodowego obydwu zespołów negocjacyjnych. Chodzi o wykluczenie sytuacji, w której osoby o niewielkiej wiedzy w zakresie danej dziedziny nauki, zawodu będą prowadziły rozmowy z profesjonalistami. W praktyce trudno jest tę zasadę w 100% zastosować ze względu na trudności w ocenie poziomu kompetencji i możliwości poznawczych poszczególnych ludzi (tym bardziej, że istnieją wątki nieznane zawodowcom, będące przedmiotem zainteresowania

²⁴ Por. Z. Nęcki, *op. cit.*, Kraków 2000, s. 190.

²⁵ Maurice A. Bercoff, *Negocjacje*, Warszawa 2007, ss. 114-115.

²⁶ Por. S. Borkowska, *Negocjacje zbiorowe*, Warszawa 1997, ss. 194-197.

²⁷ Źródłem tych informacji mogą być raporty (np. raporty rektorów uczelni), artykuły prasowe, forum internetowe lub rozmowy z pracownikami danej jednostki).

pasjonatów). Zasady komunikacji interpersonalnej (niewerbalnej) wymagają poznania też cech charakterologicznych przeciwnego zespołu. W szczególnym kręgu zainteresowania powinny znaleźć się informacje dotyczące cech płci mózgu²⁸. Kobieta i mężczyzna bowiem różnią się od siebie. Każdy mózg w procesie rozwoju płodowego skonstruowany jest w inny sposób, co powoduje, że reagujemy odmiennie na te same zachowania, zdarzenia, mamy inne spostrzeżenia i odczucia. Różnice między kobietą a mężczyzną w postrzeganiu otoczenia polegają na ekspresji uczuć, uzdolnieniach i umiejętnościach. Dodatkowo warto poznać cechy charakteru negocjatorów, które determinują ich przyzwyczajenia i zainteresowania. Daje to możliwości kierowania emocjami przeciwnego zespołu skutkującymi w dużym stopniu pozytywnym rozpatrywaniem naszych propozycji. Wiedza o zainteresowaniach interlokutora umożliwia z kolei stworzenie dobrej atmosfery i pomaga w nawiązaniu kontaktu, wzbudzenia zainteresowania co w efekcie powoduje korzyści zbliżone do tzw. psychologicznego efektu „aureoli” lub raczej efektu „halo”. Polega to na przenoszeniu różnej atrakcyjności (np. fizycznej) na inne cechy człowieka, na jego charakter. Jest to czynność podświadoma i bezrefleksyjna, gdyż wnioskujemy o niezauważalnych cechach np. tylko na podstawie wyglądu lub początkowo dobrej atmosfery²⁹.

Zakres negocjacji powinien uwzględniać tzw. „warunki brzegowe”, tzn. cele maksymalne i minimalne. Cele maksymalne muszą być określone rozsądnie zgodnie z możliwościami przeciwnej strony³⁰. Cele minimalne wyznaczone są granicą poniżej, której nie oplaca się podejmować rozmów (opłacalność wyrażana jest też wielkością interesów społecznych i zawodowych a nie tylko pieniężnie). W tej przygotowawczej fazie warto też przyjąć hierarchię celów, która znacząco ułatwia podejmowanie szczegółowych decyzji zapisywanych etapami w protokole. Można przyjąć podział na trzy grupy: cele o mniejszej wadze (można je poświęcić), średniej (nie są bezwzględnie konieczne ale nie warto z nich rezygnować) i ciężkiej (wyznaczają minimalny próg warunków brzegowych). Trafne określenie swoich pożądaných w stosunku do interlokutora celów pozwala na projekcję zakresu i wielkości ustępstw jakie będzie on skłonny uczynić. W literaturze istnieje wiele odniesień do koncepcji wariantowania, która polega na przygotowywaniu jak największej liczby możliwych rozwiązań w różnych układach i przy różnych zależnościach. Ważne również wydaje się przygotowanie argumentów nie tylko od strony ilościowej ale też jakościowej, którą uwiarygodnia niezależny ekspert, biegły, dokumentacje techniczne, sprawozdania finansowe etc³¹.

W fazie przygotowań negocjacyjnych istotną kwestią jest facylitacja, czyli kontrola nad procesem rozwiązywania problemu lub podejmowania decyzji. Zadania tego podejmuje się zwykle profesjonalnie przygotowany **facylitator**. Ale często jest to osoba wyłoniona z grupy lub ktoś nie będący stałym członkiem zespołu. Warto jednak by był ekspertem w zakresie procedury podejmowania

²⁸ Zob. A. Moir, D. Jessel, *Płeć mózgu. O prawdziwej różnicy między mężczyzną a kobietą*, Warszawa 2007.

²⁹ E. M. Cenger, *op. cit.*, ss. 99-100.

³⁰ Por. A. Winch, s. Winch, *Techniki sprzedaży i negocjacji*, Warszawa 2000.

³¹ Por. H. Brdulak, J. Brdulak, *Negocjacje handlowe*, Warszawa 2000, s. 120.

decyzji, gdyż odpowiada za przeprowadzenie grupy przez fazy procesu decyzyjnego i w różny sposób ułatwia dochodzenie do porozumienia poprzez proponowanie technik pracy, ochronę członków grupy przed wzajemnymi atakami. Umożliwia wszystkim pełne uczestnictwo w dyskusji pilnując harmonogramu rozmów, właściwych warunków i atmosfery pracy³². W tej fazie warto też ustalić miejsce i czas spotkania. Daje to różne możliwości wpływania na stronę przeciwną. Przykładowo osoby starsze będą bardziej podatne na zmęczenie, które można potęgować narażając je na hałas zewnętrzny. Nawet słabsze bodźce akustyczne mogą powodować rozproszenie uwagi, utrudniać pracę i zmniejszać jej wydajność. Podobne znaczenie ma rozpoczęcie czasu obrad lub jego znaczne przedłużenie aż do zwyczajowo uznawanych za późne godzin nocnych³³.

W **fazie właściwych negocjacji** stosuje się strategię, taktykę i szczegółowe techniki oraz podpisuje się umowy i protokół. Poza wzajemną prezentacją zespołów negocjacyjnych warto przeprowadzić krótką, swobodną rozmowę, której celem będzie stworzenie właściwej atmosfery i wstępne poznanie przeciwników. Na początku warto też ustalić porządek rozmów, w tym ramy czasowe negocjacji i kolejność podejmowanych tematów rozmowy. Właściwe negocjacje zaczynają się w momencie zapoznania się z propozycjami strony przeciwnej i po przedstawieniu własnych co w znacznym stopniu determinuje przyjęcie właściwej strategii negocjacyjnej i buduje odpowiednią atmosferę rozmów. Kolejno następuje ustalenie wspólnego stanowiska w kwestiach spornych³⁴.

W tej fazie strony przyjmują cztery różne **style prowadzenia rozmów** (rywalizacyjny, kooperacyjny, rzeczowy, integracyjny). W **stylu rywalizacyjnym**, który ma sens gdy zyskujemy rzeczywistość i znaczną przewagę, celem jest uzyskanie jak największych ustępstw dla swojego zespołu metodami dominacji, zastraszania i ataków z pozycji hierarchii, a w **stylu kooperacyjnym** celem jest osiągnięcie porozumienia stosując wzajemne ustępstwa. Kooperacja opiera się na założeniu, że druga strona nie jest wrogiem, przyjęte rozwiązania mogą być obopólnie korzystne. Z kolei w **stylu rzeczowym** celem jest rozwiązanie konkretnego problemu, nie są wtedy ważne partykularne korzyści każdej ze stron. Warto wtedy oddzielić ludzi od problemu (nie przenosić emocji na osoby), chłodno analizować propozycje, bronić sprawy a nie pozycji i dwustronnie przyjmując obiektywne kryteria. Ze stylu rzeczowego wyodrębniono styl **integracyjny**, którego celem jest działanie dające korzyści wszystkim stronom, budujące trwałe relacje, akceptacje i sympatię. Styl ten jest charakterystyczny dla porozumień między działami lub pracownikami tego samego przedsiębiorstwa³⁵.

³² Zob. M. Kida, R. Neczaj-Świdarska, Interaktywna metoda kształcenia dorosłych, nr 4/2007, <http://www.e-mentor.edu.pl>

³³ Por. C. Puzyna, Drgania i hałas, Warszawa 1992; B. Świeżawski, Hałas i jego zwalczanie, Warszawa 1961.

³⁴ E. M. Cenker, *op. cit.*, s. 103.

³⁵ *Ibidem*, ss. 136-141.

Tabela 1 Porównanie cech głównych stylów negocjacyjnych

lp	Styl kooperacyjny	Styl rywalizacyjny
1	Uczestnicy negocjacji są przyjaciółmi,	Uczestnicy negocjacji są rywalami,
2	Celem jest porozumienie,	Celem jest zwycięstwo,
3	Ustępowanie, aby wspierać dobre stosunki,	Żądaj ustępstw jako warunków wzajemnych stosunków,
5	Opieraj negocjacje na zaufaniu,	Nie ufaj drugiej stronie,
6	Łatwiej zmieniaj stanowisko,	Trzymaj się swojego stanowiska,
7	Składaj częste propozycje,	Stosuj groźby,
8	Odkryj dolną granicę porozumienia,	Wprowadzaj w błąd co do granic,
9	Akceptuj jednostronne straty,	Żądaj jednostronnych korzyści,
10	Szukaj takiego rozwiązania, które druga strona akceptuje,	Szukaj takiego rozwiązania, które ty akceptujesz,
11	Upieraj się przy porozumieniu,	Upieraj się przy stanowisku,
13	Poddawaj się presji.	Wywieraj presję.

Źródło: opracowane na podstawie R. Fisher, W. Ury, B. Patton, Dochodząc do tak. Negocjowanie bez poddawania się, Warszawa 2000.

Ostatecznie negocjacje właściwe kończą się podpisaniem umowy, czyli spisaniem podjętych decyzji. Wszystkie postanowienia muszą być wnikliwie przeanalizowane. Brak akceptacji, którejś ze stron wymusza renegotjowanie umowy, co komplikuje osiągnięcie porozumienia i zwiększa koszty całego przedsięwzięcia. Umowa powinna zawierać:

- wprowadzenie,
- określenie zakresu rozmów, miejsca i daty,
- wartość umowy, sposób i termin płatności,
- sposób dostarczenia usługi lub towaru,
- postępowanie w przypadku błędów,
- zasady zerwania umowy i gwarancję³⁶.

Faza ostatnia obejmuje ocenę i wnioski³⁷, czyli podsumowanie przebiegu rozmów. Działanie to jest niezbędne aby wyznaczyć w jakim stopniu zrealizowano zakładane pierwotnie cele i czy przygotowana taktyka okazała się pomocna czy też wymaga przeformułowania. Ocena powinna uwzględniać zapisy z protokołu i wartość udziału każdego z poszczególnych członków zespołu. Wnioski formułowane na zasadzie analizy *Strengths/Weaknesses/Opportunities/Threats*³⁸ będą pomocne w kolejnych negocjacjach. Ocena może być dokonywana w trakcie trwania rozmów (daje to szansę dostosowania pierwotnie dobranej taktyki do osiągniętych efektów), w krótkim czasie po ich zakończeniu lub po upływie dłuższego czasu (w ostatnim przypadku umożliwia to kontrolę zapisów zawartych w umowie).

³⁶ Por. Z. Nęcki, *op. cit.*, Kraków 2000, s. 200.

³⁷ E. M. Cenko, *op. cit.*, s. 96.

³⁸ Por. L. Nieżurawski, G. Owczarczyk-Szpakowska, Zarządzanie strategiczne firmą, Włocławek 2005, s. 109.

Z punktu widzenia efektywności negocjacji ważnym aspektem jest kontrola ustaleń poczynionych w trakcie rozmów. Jest to tym bardziej ważne, że zawarcie umowy najczęściej przeprowadzane jest przez zespół nie mający nic wspólnego z jej wdrażaniem. Wciąż jest to obszar, za który odpowiada główny negocjator. W przypadku stwierdzenia nieprawidłowości istnieje możliwość **renegocjacji** postanowień. Warto je przeprowadzić również wtedy, gdy nastąpiły znaczące dla przedmiotu rozmów zmiany społeczno–gospodarcze (np. dotyczy to koniunktury związanej z usługami, głębokości lub zasięgu kwestii społecznych lub aktualności dokumentów prawnych). Renegocjacje mogą dotyczyć kontraktów, które straciły swoją ważność lub nadal obowiązują. W drugim przypadku, szczególnie gdy realizacja uzgodnionego projektu trwa długo, warto dodać zapisy w umowie gwarantujące powtarzanie wspólnych spotkań i analiz w określonych odstępach czasu (klauzula renegocjacyjna). W szczególnym przypadku może dojść do **renegocjacji pozakontraktowych**. Dotyczy to sytuacji, gdy jedna ze stron ma zamiar zmienić ustalenia nie zapewniwszy sobie odpowiednio wcześniej podstaw do takiego działania. Jeżeli strona występująca z takim zapytaniem ma dobre intencje i potrafi to w przekonujący sposób udowodnić to zwykle nie ma przeszkód w przychylnym jego rozpatrzeniu³⁹.

Otoczenie negocjacji

Przygotowanie miejsca spotkania wiąże się najczęściej z etapem przednegocjacyjnym. W wielu przypadkach miejsce ma znaczenie decydujące o efektach spotkania a z dużym prawdopodobieństwem wpływa na atmosferę między zespołami. Istnieje nieograniczona oferta miejsc, w których można przeprowadzać negocjacje (centrum kongresowe, pokój negocjacyjny, zwykła sala na terenie przedsiębiorstwa, a w sprzyjających warunkach pogodowych – teren otwarty). Można przyjąć, że wpływ na charakter spotkania ma przynależność miejsca (teren własny, obcy i neutralny)⁴⁰.

Własne terytorium⁴¹ daje psychiczną przewagę siły wynikającej z własności, choć nie do końca jest to jasne. Wiadomo tylko, że można czuć się bezpiecznie znając bardzo dobrze rozkład pomieszczeń i ich własności. Możemy też być pewni zabezpieczenia przed elektronicznymi technikami manipulacyjnymi (podśluch, video rejestracja etc.) W trakcie negocjacji mogą wytworzyć się nieprzewidziane problemy. Obecność zaplecza i pracowników, którzy są w zasięgu i służą pomocą wydaje się wtedy nieoceniona. Częściowo na samopoczucie i dobry nastrój wpływa wystrój wnętrz, poziom oświetlenia i miejsce usadowienia interlokutora. Strona będąca gospodarzem spotkania może decydować o czasie przerwy i harmonogramie negocjacji. Te elementy umożliwiają pewną przewagę w stosowaniu manipulacji. Sam wyjazd w dłuższą podróż i problemy aklimatyzacyjne też mogą wpływać na efekty i skuteczność zespołu negocjacyjnego⁴².

³⁹ E. M. Cenker, *op. cit.*, s. 110.

⁴⁰ Zob. J. Bryła, *Negocjacje międzynarodowe*, Poznań 1999, s. 65.

⁴¹ G. Krzyminiewska, *Techniki negocjacji*, Poznań 2007, s. 24.

⁴² Por. H. Brdulak, J. Brdulak, *op. cit.*, s. 129.

Z kolei rozmowy w siedzibie partnera wymagają odpowiedniego przygotowania psychicznego i organizacyjnego. Niesprzyjające mogą być wyjazdy zwłaszcza zagraniczne, które wymagają przyzwyczajenia do obcego języka i kultury. Negocjacje prowadzone w siedzibie przeciwników mają też zalety. Można samemu poznać osobowość i cechy charakteru kontrahentów. Analiza miejsca spotkań, przy założeniu, że jest to siedziba firmy, uczelni bądź innej jednostki np. administracyjnej daje szanse rozeznania w wielkości, dynamice rozwoju, poziomie zaufania i integracji jej pracowników.

W wielu przypadkach negocjacje odbywają się w miejscach neutralnych, najczęściej w kawiarniach, hotelach, restauracjach i specjalistycznych ośrodkach konferencyjnych. Uniknąć można w ten sposób manipulacji związanych z miejscem rozmów. Większość z nich jest właściwie umeblowana, oświetlona (zgodnie z zasadami ergonomii) i wyposażona w sprzęt multimedialny i ekran projekcyjny. Rzadko jednak można w niej dysponować sprzętem nagłośnieniowym lub środkami łączności, w tym Internetem. Wadą neutralnego miejsca jest potrzeba transportu dokumentacji i jej odpowiedniego zabezpieczenia przed osobami niepowołanymi. Neutralność miejsca spotkań bywa też niezbędna w wielu negocjacjach międzynarodowych. Część ważnych spotkań związanych z realizacją procesu pokojowego w latach 1995–2010 w Irlandii Północnej odbywała się poza granicami tego kraju, najczęściej w Stanach Zjednoczonych Ameryki.

Tabela 2 Cechy związane z wyborem miejsca negocjacji

Siedziba własna		Siedziba przeciwnika	
zalety	wady	zalety	wady
Komfort psychiczny,	Koszty przygotowawcze,	Oszczędność czasu,	Strata czasu związana z brakiem całego personelu,
Pewność siebie,	Dostęp do właściciela z pominięciem negocjatora	Możliwość uników i gry na zwłokę,	Potrzeba właściwej selekcji zespołowej.
Możliwości aranżacji wnętrza,	Łatwość stosowania uników (np. brak dokumentów).	Szybkie sporządzenie umowy.	
Kontrola czasu,			
Oszczędność kosztów,			
Wykorzystanie całego personelu firmy.			

Źródło: opracowanie własne na podstawie: E. M. Cenker, Negocjacje, Poznań 2002, s. 116; G. Krzyminiewska, Techniki negocjacji, Poznań 2007, s. 24.

Z wyboru miejsca negocjacji wynika też właściwe zachowanie, najczęściej zapisane w zasadach *savoir vivre* rozumianym jako ogląda towarzyska, dobre manieri, *bon-ton*, konwenans. Umiejętności te są związane ze znajomością zwyczajów, form towarzyskich i reguł grzeczności obowiązujących w danej grupie społecznej i zawodowej (najczęściej są one tożsame). Różnice mogą tylko wynikać

z różnic kulturowych między narodami. Mogą dotyczyć też wielu branż i dziedzin a nawet działów firm i subkultur⁴³.

Zasady *savoir-vivre* dotyczą następujących dziedzin:

1. nakrywania, podawania do stołu i jedzenia,
2. wyglądu, prezencji (np. postawy, higieny) i właściwego ubioru,
3. form towarzyskich (np. w miejscu pracy, w rodzinie, na przyjęciach),
4. komunikacji (także telefonicznej i internetowej),
5. zachowania się w szczególnych sytuacjach⁴⁴.

Przygotowanie miejsca do rozmów może mieć dwa cele: stresujący i relaksacyjny. Przy uwzględnieniu pierwszego celu warto zadbać o sprzyjające kooperacji komfortowe i wygodne warunki rozmów tj. odpowiednią do składu zespołu wielkość i wystrój wnętrza, pokojowa temperatura, możliwie najlepsze wyposażenie. Jeżeli stronie zapraszającej zależy na stresujących warunkach negocjacji powinna stosować techniki asymetrii ergonomii (pomieszczenie nie dostosowane do liczebności gości, słaba wentylacja, brak obsługi i zbyt wysoka lub niska temperatura)⁴⁵.

Szczególne przygotowania dotyczą fizycznego środowiska przeprowadzanych negocjacji, szczególnie stołu i najbliższego otoczenia. Właściwe zaaranżowanie pokoju i przygotowanie miejsc przy stole sprzyja skupieniu i kooperacji. Manipulowanie i zmiana przyjętych zasad może dekoncentrować przeciwną stronę i sprzyja dominacji.

Zajęcie miejsca na przeciwko wszystkim rozmówcom oznacza zwykle okazywanie dominacji i kontrolowanie sytuacji. Fotel z wysokim oparciem tworzy „sztuczną przeszkodę” między np. szefem a pracownikiem i egzemplifikuje postawę dominującą, która utrudnia partnerską relację. Otwarta przestrzeń za plecami przeciwnej strony uspokaja, zmniejsza napięcie i tworzy miłą atmosferę⁴⁶.

Rozmieszczenie zespołu przy stole ma swoje uwarunkowania i zasady. Warto zająć miejsce po lewej stronie klienta, co uznawane jest za *handicap* w stosunku do przeciwnika. Podobnie korzystną sytuację osiągniemy siedząc przy lewym ramieniu osoby. Zajęcie miejsca w środku stołu utwierdza interlokutora, że jesteśmy zainteresowani albo agresywni. Dlatego warto zmienić to ustawienie i usiąść po przekątnej. Wyznaczyć można kilka pozycji przy stole negocjacyjnym. W pozycji przyjaznej siedzimy przy lewym ramieniu w neutralnej odległości (każdy ma inną granicę prywatności) a rozmówcy są możliwie blisko a jednocześnie mają poczucie bezpieczeństwa i mogą ale nie muszą utrzymywać kontaktu wzrokowego⁴⁷.

⁴³ Zob. H. Schwinghammer, *Wielka księga savoir vivre*, Warszawa 2005; E. Młynarczyk, *Savoir vivre. Na co dzień i od święta*, Warszawa 2009; M. Brzozowski, *Sztuka bycia i obycia*, Muza SA 2006; G. Incze, *O kulturalnym zachowaniu*, Diogenes 1999; Schnitzer Hans-Geord, *Poradnik współczesnego savoir-vivre'u*, Delta 1996; forum internetowe *savoir-vivre*, <http://www.savoir-vivre.pl/>.

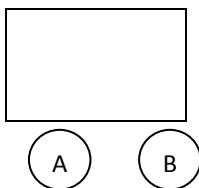
⁴⁴ Pojęcie *savoir-vivre* pochodzi z języka francuskiego (*savoir* znaczy wiedzieć, *vivre* znaczy żyć). Zwrot ten powszechnie utożsamiany jest jako znajomość obyczajów i form towarzyskich, reguł grzeczności ale ma też szersze znaczenie: umiejętność postępowania w życiu i radzenia sobie w różnych trudnych sytuacjach.

⁴⁵ E. M. Cenker, *op. cit.*, s. 120.

⁴⁶ M. M. Czarnawska, *op. cit.*, ss. 51-55.

⁴⁷ Zob. J. Kamiński, *Negocjowanie. Techniki rozwiązywania konfliktów*, Warszawa 2007, ss. 134-141.

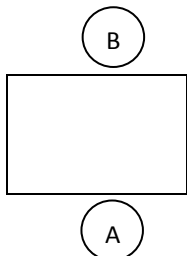
Rys. 1 Pozycja kooperacji i współpracy



Źródło: opracowanie własne na podstawie J. Kamiński, *Negocjowanie. Techniki rozwiązywania konfliktów*, Warszawa 2007, ss. 140-141.

W wielu przypadkach miejsca zajmowane są naprzeciw siebie co wskazuje na sytuację opozycji. Tradycyjnie takie ustawienie negocjatorów daje poczucie rywalizacji i walki o partykularne cele⁴⁸.

Rys. 2 Pozycja opozycji

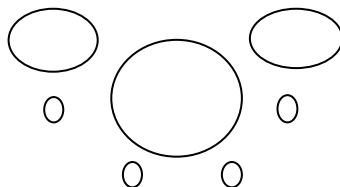


Źródło: opracowanie własne na podstawie J. Kamiński, *Negocjowanie. Techniki rozwiązywania konfliktów*, Warszawa 2007, ss. 140-141.

Można też osłabić pozycję przeciwnika rozsadzając zespół lub przedzielając go np. fikcyjnymi członkami naszego zespołu, którzy nie mają kompetencji ale na umówiony znak mogą przeszkadzać. Zajęcie miejsca po przekątnej (w linii łączącej wierzchołki rogów stołu) osłabia podświadomą rywalizację a strony nawiązują pozytywne relacje.

W negocjacjach biznesowych najczęściej stosuje się zasadę pozycji przy okrągłym stole. Jeśli jest przy nim lider to miejsca są nierówne. Determinuje to sytuację, w której miejsca bliżej lidera zwiększają znaczenie członka zespołu.

Rys. 3 Pozycja przy okrągłym stole (dominacja lidera)

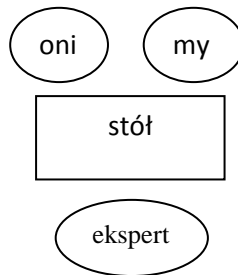


Źródło: opracowanie własne na podstawie J. Kamiński, *Negocjowanie. Techniki rozwiązywania konfliktów*, Warszawa 2007, ss. 140-141.

⁴⁸ Por. A. Furnham, *Body language*, Warszawa 1999.

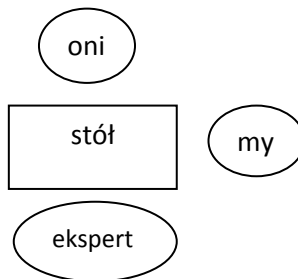
Można też wyodrębnić pozycję sprzyjającą współpracy zespołów z dodatkowym ekspertem.

Rys. 4 Pozycje sprzyjającą współpracy zespołów z dodatkowym ekspertem



Źródło: opracowanie własne na podstawie J. Kamiński, *Negocjowanie. Techniki rozwiązywania konfliktów*, Warszawa 2007, ss. 140-141.

Rys. 5 Pozycje sprzyjającą współpracy zespołów z dodatkowym ekspertem



Źródło: opracowanie własne na podstawie J. Kamiński, *Negocjowanie. Techniki rozwiązywania konfliktów*, Warszawa 2007, ss. 140-141.

Znaczenie dla skuteczności negocjacji ma też wybór mebli, np. wyższe oparcie i krzesło zwiększa w świadomości przeciwnika nasz status i pozycję. Fotel na kółkach zwiększa mobilność i stwarza wrażenie przewagi. Masywne biurko, gruby ciemny dywan i fotel potęgują siłę, budują wrażenie wiedzy i kompetencji. Utrudnieniem dla strony przeciwnej mogą być mały stolik i niskie krzesła. Chcąc dominować powinniśmy doprowadzić do zróżnicowania poziomów rozmowy, warto stanąć wyżej i w miarę potrzeby zwiększać lub zmniejszać odległość. Także różnica wzrostu i fizycznej budowy ciała a przy tym jej nieustanne zaznaczanie wywołuje zagrożenie, rozprasza uwagę i pociąga za sobą niechęć⁴⁹.

Chcąc osiągnąć, dzięki organizacji otoczenia, możliwie najlepsze warunki współpracy warto przyjąć następujące zasady aranżacji pokoju negocjacyjnego:

⁴⁹ Zob. J. Kamiński, *op. cit.*, ss. 134-141.

- wielkie okna z ładnym widokiem,
- przestronne drzwi, najlepiej kilka osobnych wejść z dostępem do neutralnych pomieszczeń,
- skromny poczęstunek,
- przybory papiernicze (tablica magnetyczna, kartki do pisania, materiały piśmiennicze),
- dostęp do wielu gniazdek elektrycznych.

Taktyki negocjacyjne

W ramach przyjętej strategii prowadzenia negocjacji można wykorzystać różne taktyki manipulacji czy techniki. **Taktykę**⁵⁰ stanowi zbiór czynności, jakich należy dokonać, aby uzyskać korzystny dla siebie rezultat⁵¹. Manipulacje determinowane są troską o interes zespołu negocjacyjnego, choć warto uwzględniać jednocześnie kształt porozumienia końcowego. **Manipulacje** oznaczają różnego rodzaju świadome wywieranie wpływu na innych w celu kierowania kimś bez jego wiedzy. Powszechnie określa się je jako pejoratywnie rozumiane wpływanie, sterowanie zachowaniem i emocjami dla osiągnięcia własnych celów. Manipulacje polegają na stosowaniu działań ingracyjnych wynikających z nieujawniania prawdziwych podstaw i zamierzeń wobec rozmów przy zastosowaniu trików negocjacyjnych, socjotechnicznych i psychologicznych. Przyjmuje się też węższe pojęcie **technik**⁵², które odpowiadają poszczególnym działaniom i pozwalają realizować cele szczegółowe poprzez wzmocnienie swojej sytuacji negocjacyjnej lub osłabienie argumentacji przeciwnika⁵³.

Taktyka zwana „**negocjacjami od nowa**” ma swoje zastosowanie, gdy strona przeciwna domaga się pewnego ustępstwa, zaznaczając przy tym jego wagę dla osiągnięcia porozumienia. W przypadku zgody na ustępstwo zwykle oczekuje się pozytywnej reakcji, w tej taktyce przeciwnik jednak może oświadczyć, że kompromis był oczywisty, kwestia nie ma w rzeczywistości większej wartości i oczekuje kolejnych dla siebie korzyści.

Taktyka „**mierz wysoko**” wynika z postawienia na początku wygórowanych wymagań tak aby po dokonaniu ustępstw ze swojej strony korzyści nadal były wysokie⁵⁴.

Taktyka „**dziel i zdobywaj**” polega na współpracy z zespołem przeciwnym i zdobyciu przychylności jednego z członków grupy dla swych interesów. Może on być tym, który przekona resztę zespołu swojego do naszych propozycji.

Taktyka „**przedłużanie pozytywnych strzałek**” polega na kontynuowaniu wątku, który poruszył nasz rozmówca (korzystnego dla nas).

⁵⁰ P. Casse, Jak negocjować, Poznań 1996, s. 96. Ze względu na praktyczną stronę wywodu autor przyjął za wspólny przedmiot taktyk i technik.

⁵¹ U. Kałużna-Drewnińska, Negocjacje w biznesie. Kluczowe problemy, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2006, s. 129.

⁵² G. Myśliwiec, Techniki i triki negocjacyjne. Czyli jak negocjują profesjonalści, Warszawa 2007, s. 6.

⁵³ U. Kałużna-Drewnińska, *op. cit.*, s. 130.

⁵⁴ K. Bargiel-Matusiewicz, Negocjacje i mediacje, Warszawa 2007, s. 70.

Przedłużanie strzałek odbywa się poprzez wyrażanie podziwu, zadawanie dalszych dociekliwych pytań, kontynuowanie rozmowy w kierunku, który nas interesuje.

„Przepuszczanie zdechłych krów” z kolei polega na omijaniu konkretnych etapów rozmowy, które są dla naszego zespołu niekorzystne i stawiają nas w złym świetle.

Taktyka „**obrony Częstochowy**” polega na zaakceptowaniu propozycji drugiej strony w konkretnej kwestii w zamian za zgodę na nasze warunki w innej. Taktyka polega na tym, że własne ustępstwo ma dla naszego zespołu niewielkie znaczenie (choć je bronimy „jak Częstochowy”), natomiast ustępstwo przeciwnika jest istotne (nie ma on jednak tej świadomości).

Odwoływanie się do niezawinionych, obiektywnych trudności zwane jest taktyką „**związanych rąk**” lub „**ograniczonych kompetencji**”⁵⁵. We właściwym momencie przewodniczący zespołu podkreśla, że podlega ograniczeniom i musi podporządkować się poleceniom przełożonych lub właścicielom (w danym momencie nieobecny)⁵⁶.

Taktyka „**nieuwagi**” polega na opuszczeniu sali i pozostawieniu na stole negocjacyjnym łatwych do odczytania przez stronę przeciwną korzystniejszych ofert konkurencyjnych lub zapisów o najwyższej cenie, która nas satysfakcjonuje. Warunkiem jest przeświadczenie strony przeciwnej o przypadkowości takiego działania.

Dość często strony odwołują się do nieuwagi strony przeciwnej. Stosują wtedy taktykę „**faktów dokonanych**” lub „**drobnego druczku**”, która polega na stawianiu drugiej strony przed faktami dokonanymi. Nie uprzedzamy i nie konsultujemy wtedy rozwiązań ignorując drugą stronę, oczekując braku uwagi i licząc na bezwiedną akceptację (np. zmiana ostatecznych ustaleń w umowie lub protokole)⁵⁷.

Istnieją także taktyki, których wykorzystywanie jest z reguły niebezpieczne i trudne w zastosowaniu (np. „**nie podoba się, to do widzenia**” lub „**wycofanie oferty**”). Niemniej istnieją sytuacje, w których taktyki te są przydatne i decydują o efekcie rozmów. W przypadku gdy dysponujemy wieloma kontrpropozycjami innych przedsiębiorstw możemy zastosować taktykę „**nie podoba się, to do widzenia**”. Nie ma tu miejsca na rzeczowe rozmowy a jedynie następuje konfrontacja sił. Stawiając drugą stronę w takiej groźnej i bezdyskusyjnej sytuacji wymuszamy na nim szybkie i pozbawione refleksji odpowiedzi. Zyskujemy idealną cenę czy zakres usług ale tracimy dobry kontakt i zaufanie kontrahenta⁵⁸.

Z kolei taktyka „**wycofanie oferty**” powinna być stosowana raczej jako ostateczność np. jeśli zmusza nas do tego przeciwnik technikami *makiawelistycznymi*. Polega na wycofaniu się z porozumienia w dowolnym przypadku (nawet w trakcie spisywaniu protokołu, umowy)⁵⁹.

⁵⁵ *Ibidem*, s. 72.

⁵⁶ G. Krzyminiewska, *op. cit.*, s. 80.

⁵⁷ E. M. Cenker, *op. cit.*, s. 167.

⁵⁸ G. Myśliwiec, *op. cit.*, s. 56.

⁵⁹ E. M. Cenker, *op. cit.*, s. 159.

W momencie impasu bądź na początkowym etapie negocjacji, gdy nie ma atmosfery postępu warto zastosować taktykę „**odłożenie na później**”. Przekłada się wtedy sporną kwestię na później, zajmując się w tym czasie uzgodnieniami rzeczy mniej istotnych. Umożliwia to zachęcenie strony przeciwnej postępowaniem w mniej istotnych sprawach do konsensusu w głównym porozumieniu⁶⁰.

Część taktyk wykorzystywanych jest na końcowym etapie negocjacji. Kiedy porozumienie zostało już osiągnięte, jedna ze stron może nagle poprosić o dodatkowe i niewielkie ustępstwa (**taktyka „skubania”**). Przychylność drugiej strony wynika ze zmęczenia psychicznego drugiej strony przy założeniu, że rozmowy były długotrwałe⁶¹.

Taktyka zaproponowania „**szokującej oferty**” dotyczy głównie ofert cenowych i polega na zmuszeniu przeciwnika do zmiany przygotowanych pierwotnie propozycji. Warunkiem powodzenia takiego działania jest nasze pierwszeństwo w propozycjach a zagrożeniem zerwanie negocjacji z powodu zdezorientowania i szoku strony przeciwnej⁶².

Taktyka „**puściego portfela**” także polega na uzyskaniu ustępstwa cenowego i polega na podkreśleniu chęci dokonania zakupu, który jednak nie może być zrealizowany przy wyjściowych cenach przyjętych przez usługodawcę. Celem taktyki jest przerzucenie na stronę przeciwną odpowiedzialności za znalezienie satysfakcjonującego dla nas rozwiązania⁶³.

Podobne efekty można uzyskać stosując taktykę „**próbny balon**”, którą stosuje się to w celu rozpoznania granic, do jakich możemy dojść w negocjacjach. Polega to na stawianiu pytań o hipotetyczną sytuację po to, aby wyciągnąć od drugiej strony informacje na temat możliwości ustępstw⁶⁴.

Warto też przytoczyć taktykę „**rosyjskiego frontu**”⁶⁵, która polega na proponowaniu stronie przeciwnej dwóch opcji – jednej bardzo złej, a drugiej złej. Istnieje szansa, że kontrahent wybierze tę drugą opcję licząc na lepsze efekty⁶⁶.

Wysoką popularność zdobywa w negocjacjach taktyka „**zdechłej ryby**”⁶⁷ (można w niej znaleźć podobieństwo do „obrony Częstochowy”). Jej skuteczność wynika z przemyślanej manipulacji. Przy omawianiu porozumienia warto przyjąć warunek, którego spełnienie nie ma dla nas żadnego znaczenia. Zwykle powoduje to gwałtowne protesty i wtedy wycofujemy się. Jednak kolejną kwestie popieramy naszym wcześniejszym ustępstwem. Wtedy wycofujemy swoje żądanie, ale w zamian prosimy o ustępstwo w innej tym razem ważnej dla nas kwestii⁶⁸.

Skomplikowaną organizacyjnie jest taktyka „**kryptolicytacji**”. Jej trudność wynika z przygotowań do wielostronnych i równoległych negocjacji. Warto zadbać aby spotkanie z kilkoma kontrahentami odbyło się w tym samym lub

⁶⁰ M. M. Czarnawska, *op. cit.*, s. 85.

⁶¹ E. M. Cenker, *op. cit.*, s. 159.

⁶² G. Myśliwiec, *op. cit.*, s. 55.

⁶³ E. M. Cenker, *op. cit.*, s. 159.

⁶⁴ *Ibidem*, s. 168.

⁶⁵ G. Myśliwiec, *op. cit.*, s. 56.

⁶⁶ K. Bargiel-Matusiewicz, *op. cit.*, s. 72.

⁶⁷ E. M. Cenker, *op. cit.*, s. 168.

⁶⁸ G. Myśliwiec, *op. cit.*, s. 92.

podobnym czasie. Chodzi o zaistnienie w świadomości przeciwnych stron lub jednej konkretnej strony faktu rywalizacji.

Na manipulacji oparta jest też taktyka „**zaangażowania emocjonalnego**”, która polega na wywarciu wrażenia, że nasze zainteresowanie danym celem lub kwestią wynika z emocjonalnego zaangażowania. W wielu przypadkach zwiększa to naszą wiarygodność i buduje wizerunek naszych kompetencji. Zaangażowanie emocjonalne oparte na etosach, wierze, sumieniu lub zwykłym hobby buduje nasz profesjonalizm. W rezultacie kontrahent zyskuje świadomość, że działamy bo coś kochamy a nie musimy⁶⁹.

Najczęściej stosowaną taktyką jest „**spotkanie się w połowie drogi**”, która polega na podaniu swoich propozycji cenowych i spotkaniu się w połowie ich wartości. Tę koncepcję stosuje się w przypadku braku przygotowania obrony własnej oferty. Warto uważać na zagrożenie płynące z nierealistycznie wysokich propozycji, które podaje się po to by spotkanie w połowie było dobre tylko dla jednej (stosującej tę manipulację) strony⁷⁰.

Z kolei taktyka „**śmieszne pieniądze**”⁷¹ polega na dokonywaniu przewartościowywania przedmiotu negocjacji. Celem tego działania jest pomniejszenie w świadomości drugiej strony różnicy, która je dzieli. Można wzmocnić tę taktykę pytaniami (*czy warto budować złą atmosferę o tak śmieszne pieniądze? Czy tak niska suma warta jest braku porozumienia?*)⁷².

Warta przytoczenia jest taktyka „**Inspektora Columbo**”, w której negocjator przyjmuje na siebie rolę odzwierciedlając pozornie nieudacznika. Dotyczy to całego cyklu rozmów, w czasie których negocjator musi udawać niezorganizowanego, ciągle zapominając o propozycjach i wcześniejszych ustaleniach. Warto też utwierdzać przeciwną stronę o braku własnego doświadczenia, kompetencji i permanentnie prosić o pomoc. Celem taktyki jest doprowadzenie do stanu, w którym strona przeciwna sama podpowie nam korzystne rozwiązanie.

Jedną z taktyk jest „**opóźnianie rozmów**” lub „**gra na czas**”, stosowane wtedy, gdy jedna ze stron dostrzega swoją przewagę wynikającą z zależności przeciwników od zbliżających się nagle terminów. Można przedłużać rozmowy zmieniając skład zespołu negocjacyjnego, w nieskończoność analizować szczegóły licząc na większe niż zwykle ustępstwa⁷³.

Z kolei taktyka „**salami**” polega na niewielkich korektach (za które my nie damy nic w zamian) stanowiska zajętego przez stronę przeciwną. Efekt tej taktyki wynika z szeregu ustępstw, których suma daje wymierne korzyści⁷⁴.

W negocjacjach często można spotkać taktyki „**imadła**”⁷⁵ i „**rajskiej nagrody**”⁷⁷. Pierwsza polega na cyklicznym powtarzaniu pytań: „*Czy to jest to co*

⁶⁹ Por. czynnik emocjonalny w negocjacjach, E. M. Cenner, *op. cit.*, s. 198.

⁷⁰ M. M. Czarnawska, *op. cit.*, s. 84.

⁷¹ E. M. Cenner, *op. cit.*, s. 167.

⁷² G. Myśliwiec, *op. cit.*, s. 92.

⁷³ E. M. Cenner, *op. cit.*, s. 163.

⁷⁴ *Ibidem.*, s. 159.

⁷⁵ K. Bargiel-Matusiewicz, *op. cit.*, s. 73.

⁷⁶ M. M. Czarnawska, *op. cit.*, s. 80.

chcieliście mi zaoferować? Nie macie nic innego?”, w drugiej obiecujemy, że jeśli przeciwnik spełni nasze oczekiwania to osiągnie znaczne korzyści w bliżej nieokreślonej przyszłości (np. preferencje przy następnym spotkaniu)⁷⁸.

W negocjacjach dotyczących cen za usługi często stosowaną jest taktyka „**optyka z Brooklynu**”. Polega ona na podejmowaniu prób w rozeznaniu się w tzw. punkcie oporu finansowego tzn. propozycji, na którą druga strona się nie zgodzi. Polega to na stopniowym windowaniu ceny przy równoczesnej obserwacji reakcji drugiej strony (moment protestu jest kluczowy dla efektu porozumienia)⁷⁹.

Warto przytoczyć pojęcie taktyki „**eskalacji żądań**”, które polega na permanentnym dokładaniu kolejnych żądań w miarę postępu negocjacji. Skutkiem tego wytwarza się atmosfera ciśnienia psychicznego i przeświadczenie przeciwnika, że przedłużanie negocjacji może być niekorzystne dla drugiej strony co często szybko kończy się osiągnięciem korzystnego porozumienia.

Z kolei taktyka „**bagatelki**”⁸⁰ polega na sprawianiu wrażenia, że uzyskane ustępstwo niewiele wnosi do całości porozumienia, a skoro nie było znaczące to nie wymaga rewanzu⁸¹. W pewnych okolicznościach stosuje się taktykę zwaną „**grą w eksperta**”. Negocjator musi stworzyć wrażenie, że w dziedzinie, która jest przedmiotem rozmów jest wybitnym znawcą. Jego zadaniem jest zatem wytworzenie wrażenia niepodważalnych kompetencji i przyjęcie przedstawianych (korzystnych dla negocjatora) koncepcji⁸².

W wielu negocjacjach stosuje się „**wybiórczy obiektywizm**”. Zespół negocjacyjny pod pozorem zasad uczciwości i „*fair play*” przekonuje o swoim obiektywnym nastawieniu. Uwiarygodnia to odnośnieniem się do oficjalnych raportów, danych statystycznych, którymi manipuluje i ostatecznie wybiera korzystne tylko dla siebie informacje⁸³.

Taktyka „**darmowej przysługi**” z kolei polega na uzyskaniu przychylności przez proponowanie korzyści początkowo bez żadnych zobowiązań. Następnie proponuje kolejne korzyści, które jednak mają już swoją wartość.

Klasyczna w swej formie jest taktyka „**dobry – zły policjant**”⁸⁴⁸⁵ i polega na współpracy dwóch negocjatorów z jednego zespołu. Muszą być zróżnicowani charakterologicznie i najlepiej fizycznie. Daje to szansę na wytworzenie wrażenia, że dobry policjant jest po naszej stronie i nic złego z jego strony nam się stać nie może. „Dobry policjant” zyskuje dzięki temu zaufanie i ma większe możliwości wpływu na przeciwnika⁸⁶.

⁷⁷ G. Myśliwiec, *op. cit.*, s. 92.

⁷⁸ G. Krzyminiewska, *op. cit.*, s. 85.

⁷⁹ E. M. Cenko, *op. cit.*, s. 168.

⁸⁰ K. Bargiel-Matusiewicz, *op. cit.*, s. 72.

⁸¹ G. Krzyminiewska, *op. cit.*, s. 82.

⁸² G. Myśliwiec, *op. cit.*, s. 88.

⁸³ G. Krzyminiewska, *op. cit.*, s. 80.

⁸⁴ G. Myśliwiec, *op. cit.*, s. 85.

⁸⁵ G. Krzyminiewska, *op. cit.*, s. 81.

⁸⁶ K. Bargiel-Matusiewicz, *op. cit.*, s. 71.

Jedną z trudniejszych i *makiawelistycznych*⁸⁷ taktyk w negocjacjach indywidualnych jest „atak personalny” polegający na wywołaniu niższości u przeciwnika i utrzymywaniu stanu dominacji. Trudność polega na wytykaniu błędów, słabości, wyśmiewaniu czy aluzjach do cech fizycznych i psychicznych przeciwnej strony. Najczęściej jednak podważa się kompetencje i wiarygodność. Często podważa się status, miejsce w hierarchii i autorytet negocjatora⁸⁸.

Taktyka „**sytuacji hipotetycznej**” dotyczy sytuacji, gdy dążąc do ustępstw zakładamy pewien scenariusz. Dzięki temu uzyskujemy wiele interesujących nas informacji a jednocześnie nie musimy niczego deklarować. Taktyka „**oświadczenia złożonego publicznie**” polega na publicznym ogłoszeniu żądań, co do których pozostanie nieugięta. Przeciwnik będzie miał poczucie, że ogłoszone na forum zasady rzeczywiście nie podlegają negocjacjom. Chcąc zdyskredytować stronę przeciwną można zastosować taktykę „**bodźcowania niemowy**”, która polega na wyodrębnieniu z zespołu przeciwnego najsłabszego kompetencyjnie i merytorycznie reprezentanta i skierowania do niego wcześniej przygotowanych i trudnych pytań⁸⁹.

Cechy negocjatorów

W twórczym podejściu do negocjacji można wyróżnić koncepcję „cech dobrego negocjatora”. Ich katalog oparty jest na sile i zdolnościach. **Sila** w negocjacjach oznacza umiejętność wykorzystywania perswazji i oddziaływania na stronę przeciwną w sposób gwarantujący sukces. Poziom siły wyznaczają też obiektywne determinanty interesu. Wrażenie potęgi zależy od wytworzenia wrażenia o braku zainteresowania efektami umowy i pozornego braku zależności. Wykazanie nadmiernego zainteresowania końcowym efektem przedmiotu negocjacji warunkuje słabość. Bezpośrednie strategie negocjacyjne okazywania pewności siebie, sygnalizowanie możliwości zerwania rozmów lub działania znacznie wzmacniają siłę. Można ją też znacznie spotęgować porównując się lub odwołując się w swym postępowaniu do autorytetów moralnych i społecznych⁹⁰.

Zdolności wśród negocjatorów polegają na koncentracji na interesach, wnikliwym badaniu propozycji. To także uznawanie koncepcji oddzielania sprawy od problemu, trzymanie się faktów i unikanie przesady. Zdolności mogą też opierać się na konstruktywnym wyrażaniu niezgody i otwartości uczuciowej. Cecha zdolności wynika też ze zdawania sobie sprawy z właściwego czasu i metody przygotowań rozwiązania danego problemu. Zdolność negocjatora utożsamiana jest też z koncentracją na wspólnocie interesów, przejrzystym formułowaniu celów, elastycznością planowania i okresowej ewaluacji⁹¹.

⁸⁷ Termin *makiawelizm/makiawelistyczny* powstał od nazwiska filozofa i polityka społecznego Niccolò di Bernardo dei Machiavelli z Florencji, będącego autorem traktatu filozoficznego „Książę”, w którym zawarł amoralną ideę w brzmieniu „cel uświęca środki”. Por. K. Grzybowski, *Niccolò Machiavelli. Książę*, Warszawa 1970.

⁸⁸ G. Myśliwiec, *op. cit.*, s. 59.

⁸⁹ K. Bargiel-Matusiewicz, *op. cit.*, s. 74.

⁹⁰ Z. Nęcki, *op. cit.*, Kraków 2000, s. 209.

⁹¹ E. M. Cenker, *op. cit.*, s. 208-212.

Powszechnie przyjęły się **błędne wyobrażenia o negocjatorach** jako ideałach ludzi, posiadających niezwykle zdolności umysłowe. Błędne wyobrażenie o ideale negocjatorów wiąże się z uznawaniem ich za najmądrzejszych i nie okazujących emocji. W powszechnych wyobrażeniach nie powinni też być mili i cechują się niespotykaną chytryością i zawsze zachowuje twarz pokerzysty. Tymczasem zalety profesjonalnego negocjatora obejmują następujące zachowania:

- nie stara się dominować wiedzą (często ją ukrywa stosując manipulację),
- nie obawia się ryzyka,
- dba o dobrą reputację⁹²,
- jest cierpliwy i potrafi słuchać ,
- uważnie obserwuje,
- starannie przygotowuje etap przednegocjacyjny,
- jest odpowiedzialny za efekty porozumienia⁹³.

Profesjonalny negocjator wzbudza uznanie, szacunek i zyskuje aprobatę dla swojej pracy. Mając postępowy charakter wykorzystuje nowoczesne techniki i powinien odczuwać przyjemność z wykonywania czynności służbowych (ten typ pracy powinien być traktowany jako hobby). Profesjonalizm wymusza na negocjatorach wykorzystywanie szans rozwoju własnej osobowości i kompetencji. Przy podejściu indywidualnym negocjator powinien zawsze uwzględniać członków zespołu (zgodnie z zasadą, że nikt nie jest nieomylny). W koncepcji zawodowego negocjatora nie powinno zabraknąć koncentracji na interesach. Negocjatorzy powinni trzymać się faktów i unikać działań przesadnych, które wprost prowadzą do prowokowania i zaogniania atmosfery. Muszą też cechować się samokontrolą i konstruktywnie a nie emocjonalnie wyrażać niezgodę (choć to może być zależne od zastosowanej taktyki). Profesjonalizm tej grupy zawodowej wymaga zwiększonego poziomu intuicji, cierpliwości, śmiałości. Dobrze przygotowany negocjator powinien radzić sobie z konfliktem i posiadać umiejętności analityczne⁹⁴.

Z cech negocjatorów wynikają ich **rodzaje**. Wyróżnić można **negocjatora miękkiego**, który jest gotowy do rezygnacji z własnych celów i liczy się z drugą stroną, **negocjator twardy** ma na względzie tylko dobro swojego zespołu. **Negocjator „win-win”** (wygrana/wygrana) nie rezygnuje ze swoich celów ale uwzględnia dobro przeciwnika. **Negocjator gracz**, choć ma na celu własne korzyści potrafi w imię wygranej stosować zasady „miękkie”. **Negocjator ekspert** uznawany jest w swoim środowisku i wśród zainteresowanego otoczenia za znawcę i uwzględnia dobro interlokutora⁹⁵.

Konflikty

Konflikt jest sytuacją (nie zawsze negatywną), w której jeden z uczestników dostrzega niezgodność np. interesów i wyrażnie ją artykułuje drugiej

⁹² E. M. Cenger, *op. cit.*, s. 201.

⁹³ Por. cechy dobrego negocjatora H. Januszek, G. Krzymieniewska, *Poradnik negocjatora*, Bydgoszcz 1999; M. Donaldson, M. Donaldson, *Negocjacje*, Warszawa 2000, S. Długosz, *Umowy handlowe*, Warszawa 1998.

⁹⁴ Por. R. Fisher, W. Ury, B. Patton, *Dochodząc do tak*, Warszawa 2000, s. 63-66.

⁹⁵ M. M. Czarnawska, *op. cit.*, s. 102.

stronie. Może mieć obiektywny i subiektywny charakter a ich rozróżnienie wynika ze stanu świadomości i przyjętego systemu wartości. Sytuacja uznana za konfliktową przez jedną stronę, może być zignorowana przez drugą⁹⁶.

Konflikt jest rozumiany jako interakcja dwóch stron, w której mogą być naruszone zasady współzycia między ludźmi i ograniczona zostanie niezależność. Z konfliktem mamy do czynienia, gdy jedna ze stron zaczyna wykorzystywać drugą i gdy zaspokaja własne pragnienia kosztem potrzeb innych. Warto traktować go jako nieodzowną część życia i nauczyć się wyciągać z niego wnioski. Raz rozpoczęty konflikt może trwać nawet po rozstrzygnięciu sporu. Często konflikt rozpoczyna się od rozbieżności w jednym punkcie a kończy się trwałą niechęcią⁹⁷.

Konflikt może przyjąć wiele form (sprzeczeki, starcia, kryzysy)⁹⁸. Jednak powszechnie wskazuje się na kategorie impasu, pata i zastoju. W **impasie** strony występuje brak zgody co do jednego konkretnego problemu⁹⁹. W **pacie** rozmowy są kurtuazyjnie podtrzymywane ale istnieje przeświadczenie o braku możliwości w rozwoju porozumienia. W **zastoju** następuje frustracja stron spowodowana wrazeniem braku sensu dalszych rozmów, znika płaszczyznę porozumienia o charakterze merytorycznym i towarzyskim¹⁰⁰.

Przyczyny konfliktów mogą mieć realne przesłanki, wtedy pojawia się rzeczywista sprzeczność interesów, która może wynikać z wyznawanych zasad, wyznania lub narodowości etc. Nie zawsze konflikt przyjmuje pełną i powszechnie rozumianą formę, często ma charakter potencjalny. Dzieje się tak, gdy zaistniały niekorzystne okoliczności, które nie zostały jeszcze uświadomione stronom. Konflikt może być też irracjonalny, gdy jedna ze stron za niekorzystną sytuację zaczyna winić przeciwnika choć obiektywnie nie może przypisać mu za to winy¹⁰¹.

Każdy konflikt ma swoją strukturę zwykle dzieloną na **trzy fazy**. W pierwszej najczęściej wyrażana jest krytyka dotycząca np. niewłaściwego, nierównego traktowania. Wtedy najczęściej padają pierwsze pytania o niwelację tego stanu. Na poziomie emocjonalnym w tej fazie kumuluje się żal, poczucie roszczenia wobec strony przeciwnej. Z kolei druga strona czuje się niesłusznie posądzana o złe intencje. W drugiej fazie następuje wymiana negatywnych oddziaływań, a ich eskalacja zyskała pojęcie „**absolutyzacji stanów emocjonalnych**”, która hamuje proces dostrzegania jakiegokolwiek zalet u przeciwnika. Podejmowanie działania są coraz mocniejsze i stajemy się mniej konstruktywni w wypowiedziach. W trzeciej fazie może (choć nie musi) nastąpić zerwanie rozmów i powszechne głoszenie wrogości. Gdy jedna ze stron dysponuje dużo większą siłą może podjąć działania dominacyjne, która polegają na narzuceniu własnego rozwiązania. W tej fazie lepiej podjąć działania zmierzające do kompromisu, czyli z rezygnacji obu stron ze swoich dążeń.

Zakończenie konfliktu zależy od jego poziomu, jeśli ma charakter umiarkowany to jest duża szansa na osiągnięcie porozumienia, intensywny nasila

⁹⁶ E. M. Cenko, *op. cit.*, s. 171.

⁹⁷ K. Bargiel-Matusiewicz, *op. cit.*, ss. 33-34.

⁹⁸ E. M. Cenko, *op. cit.*, s. 171.

⁹⁹ Por. G. Myśliwiec, *op. cit.*, ss. 95-109.

¹⁰⁰ G. Myśliwiec, *op. cit.*, s. 95.

¹⁰¹ K. Bargiel-Matusiewicz, *op. cit.*, ss. 33-34.

działanie destrukcyjne. Na zakończenie konfliktu ma wpływ struktura oraz kultura organizacji (sztywne ramy sprzyjają utrzymywaniu konfliktu). Istnieją też sposoby kierowania konfliktem, który można ograniczać. Służą temu akty unikowe opierające się na negowaniu istnienia konfliktu, niekontynuowaniu spornych kwestii, czy też wprowadzaniu odpowiedzi żartobliwych. Można też odciąć się, doszukiwać winy strony przeciwnej, nakazywać lub domniemać negatywnych intencji przy jednoczesnym unikaniu odpowiedzialności. W trakcie konfliktu warto podejmować działania integrujące czyli odsłaniające nasze dobre intencje i prosić o uściślanie zarzutów drugą stroną. Można też przekonać ją o wsparciu osobistym i wspólnocie celów (stosując wypowiedzi: *jedziemy na tym samym wózku, łączy nas załatwienie problemu* etc.). Konflikt może być też utrzymywany lub potęgowany. Z taką sytuacją mamy do czynienia gdy postrzegamy tendencyjnie rzeczywistość (tzw. taktyka „**żdźbła i belki**”) i stosujemy podwójne normy przestrzegania zasad (inne dla nas a wybiórcze dla innych)¹⁰²¹⁰³.

Konflikt często eskaluje i nabywa ostrą formę. Działania ugodowe w takich warunkach ujmowane są w negocjacjach poprzez stopniowe i odwzajemniane działania w celu redukcji napięcia, lepiej znane jako koncepcja (**GRIT**) *Graduated and Reciprocated Initiatives in Tension Reduction* (ang.). Obejmuje to etapowe działania, z których część przedwstępna obejmuje zapowiedź pokojowych działań. Zgodnie z przyjmowaną koncepcją należy realizować zapowiedziane działania nie zależnie od zachowania przeciwnej strony. Zmagania odwetowe podejmujemy dopiero po trzeciej próbie mediacji z naszej strony i zapewnieniu, że nasze działania mają charakter pojednawczy. Buduje to w świadomości przeciwnika wrażenie, że posiadamy nieujawnione wsparcie. Po tym działaniu wracamy do działań integracyjnych i kooperacji. W razie potrzeby cały cykl powinien być powtarzamy od nowa¹⁰⁴.

Taktyką podobną do „GRIT” jest „**asertywne stawianie granic**”. Początkowo prosimy drugą stronę aby zaprzestała działań destrukcyjnych dodając informację instruktażową. Jeżeli to nie zadziała stanowczo rozpoczynamy etap wyznaczania granic, który zagrożony jest sankcjami i ostatecznie je wykonujemy¹⁰⁵.

Sposobem na obronę przed skutkami i efektami konfliktu jest przyjęcie „**taktyki asertywnej**”, czyli obrony własnych praw. Wyrażamy przez to szacunek dla swoich własnych poglądów oraz innych osób. Zasady asertywności odnoszą się do działań, których przedmiotem jest każda działalność, która nie narusza systemu wartości lub praw innych osób. Obejmują też prawo do dokonywania wyborów i wyrażania opinii. W asertywnym podejściu do działań negocjacyjnych warto odciąć się od strachu na reakcję, odrzucenie i złość. Wyraźnie i stanowczo podajemy przyczynę odmowy konkretnej propozycji. Asertywność uwzględnia odmowę i negocjowanie, które dotyczy sprawy a nie osoby. W końcowym etapie

¹⁰² E. M. Cenker, *op. cit.*, s. 178.

¹⁰³ Por. Maurice A. Bercoff, *op. cit.*, ss. 89-99.

¹⁰⁴ K. Bargiel-Matusiewicz, *op. cit.*, ss. 38-39.

¹⁰⁵ E. M. Cenker, *op. cit.*, ss. 181-183.

dajemy do zrozumienia, że jeśli nie ma wnoszących coś do sprawy wyjaśnień to przechodzimy do kolejnej kwestii¹⁰⁶.

W negocjacjach, w razie konfliktu warto znać sposoby **radzenia sobie z krytyką**. Po pierwsze dokonujemy rozróżnienia czy jest to faktyczne stwierdzenie czy opinia przygotowana na potrzeby dyskredytacji. W przypadku faktu reagujemy działaniami korygującymi, opinie ignorujemy albo zdecydowanie się bronimy (stosując konstruktywne argumenty)¹⁰⁷.

W sytuacjach konfliktowych, gdy „seyleyowski” stres¹⁰⁸¹⁰⁹¹¹⁰ powoduje zmiany w uwarunkowaniach psychologicznych rozmowy warto pamiętać o „**najlepszej alternatywie dla negocjowanego porozumienia**, czyli **BATNA** ang. *Best Alternative To a Negotiated Agreement*. W innych słowach jest to rozpatrzenie wszystkich możliwości i wybranie najlepszego wariantu naszych działań. Powszechnie przyjmuje się, że jest to najlepszy sposób postępowania, który zabezpiecza interesy każdej z negocjujących stron. BATNA została rozwinięta przez Rogera Fishera i Williama Ury’ego¹¹¹. Przykładem takiej alternatywy mogą być wcześniej sprawdzone, przeanalizowane i odpowiednio konkurencyjne w stosunku do propozycji drugiej strony ceny lub usługi. W ostatecznym rozstrzygnięciu lub w trakcie niespodziewanego ataku, gdy jedna ze stron straciła pozycję negocjacyjną warto ją jednak wyartykułować¹¹². Pojęcie BATNA jest istotne w przygotowaniach do negocjacji i oznacza ono decyzję lub działanie, które zastosujemy, jeżeli negocjacje zakończą się niepowodzeniem. Praca nad określeniem własnej i najlepszej alternatywy polega na przygotowaniu jak największej liczby możliwych działań, które można podjąć w sytuacji, gdy porozumienie nie zostanie osiągnięte i opracowaniu ich kilku tak aby móc je przekształcić w możliwości praktycznego działania. Następnie dokonujemy wstępnego wyboru najlepszego wariantu. W negocjacjach warto poznać najlepszą alternatywę drugiej strony i dokonać porównania¹¹³. Każde działanie podejmowane w negocjacjach należy porównywać do posiadanej najlepszej alternatywy. Przy założeniu, że oferta drugiej strony będzie korzystniejsza od naszej BATNA warto ją zaakceptować w innym przypadku należy domagać się jej przeformułowania¹¹⁴. Nieznajomość własnej BATNA jest źródłem słabości, nie mamy bowiem możliwości stwierdzenia, w którym momencie powinniśmy przerwać negocjacje. Tymczasem zdolność odejścia od rozmów może dać sygnał drugiej stronie że posiadamy lepszą alternatywę¹¹⁵.

¹⁰⁶ G. Krzyminiewska, *op. cit.*, s. 57-63.

¹⁰⁷ K. Bargiel-Matusiewicz, *op. cit.*, ss. 53-55.

¹⁰⁸ *Ibidem*, ss. 41-42.

¹⁰⁹ H. Seyle w latach 60’ po raz pierwszy posłużył się pojęciem stresu jako odpowiedzi organizmu na negatywne bodźce.

¹¹⁰ G. Krzyminiewska, *op. cit.*, s. 64-66.

¹¹¹ R. Fisher, W. Ury, B. Patton, *op. cit.*, s. 141.

¹¹² Por. G. Myśliwiec, *op. cit.*, ss. 26-27.

¹¹³ G. Krzyminiewska, *op. cit.*, ss. 85-86.

¹¹⁴ Zob. E. M. Cenker, *op. cit.*, s. 19.

¹¹⁵ Por. Maurice A. Bercoff, *op. cit.*, ss. 51-60.

Wybór literatury

- Adair J., Anatomia biznesu. Komunikacja, Warszawa 2000
- Andersen Peter A., Mowa ciała, Poznań 2005
- Antas J., O kłamstwie i kłamaniu. Studium semantyczno-pragmatyczne, Kraków 1999
- Arystoteles, Retoryka. Poetyka, Warszawa 1988
- Awdiejew A. (red.) Gramatyka komunikacyjna, Kraków 1999
- Bargiel-Matusiewicz K., Negocjacje i mediacje, Warszawa 2007
- Bazerman M. H., Neale M.A., Negocjując racjonalnie, Olsztyn 1997
- Berne E., W co grają ludzie?, Warszawa 1987
- Bieńkowska E., Poradnik Mediatora, Warszawa 1999
- Błaut R., Skuteczne negocjacje, Warszawa 1995
- Bobrowicz M., Mediacje gospodarcze – jak mediować i przekonywać, Warszawa 2004
- Bogołębska B., Tradycje retoryczne w stylistyce polskiej. Narodziny dyscypliny, Łódź 1996
- Borkowska S., Negocjacje zbiorowe, Warszawa 1997
- Brdulak H., Brdulak J., Negocjacje handlowe, Warszawa 2000
- Bredemeier K., Czarna retoryka. Siła i magia języka, Warszawa 2007
- Bryła J., Negocjacje międzynarodowe, Poznań 1999
- Brzozowski M., *Sztuka bycie i obycia*, Muza SA 2006
- Camp J., Zaczynj od nie. Techniki negocjacji, których profesjonaliści nie chcą zdradzać, Taszów 2005
- Casse P., Jak negocjować, Poznań 1996
- Center E. M., Negocjacje, Poznań 2002
- Chępa S., Witkowski T., Psychologia konfliktów. Praktyka radzenia sobie ze sporami, Warszawa 2004
- Christopher E. M., Umiejętność negocjowania w biznesie, Poznań 1996
- Cialdini R., Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka, Gdańsk 2000
- Cloud H., Sztuka mówienia „Nie”, Warszawa 1998
- Czarnawska M. M., Podstawy negocjacji i komunikacji, Pułtusk 2003
- Dawson R., Sekrety skutecznego przekonywania, Warszawa 2004
- Dawson R., Sekrety udanych negocjacji, Poznań 1999
- Dąbrowski P.J., Praktyczna teoria negocjacji, Warszawa 1991
- Długosz S., Umowy handlowe, Warszawa 1998
- Doliński D., Techniki wpływu społecznego, Warszawa 2005
- Donaldson M., Donaldson M., Negocjacje, Warszawa 2000
- Dwyer D., Bliskie relacje interpersonalne, Gdańsk 2005
- Ekman P., Kłamstwo i sposoby jego wykrywania w biznesie, polityce i małżeństwie, Warszawa 2003
- Fisher R., Ury W., Patton B., Dochodząc do „tak”. Negocjowanie bez poddawania się, Warszawa 2004
- Forum internetowe *savoir-vivre*, <http://www.savoir-vivre.pl/>
- Furnham A., Body language, Warszawa 1999

- Gmurzyńska E., *Mediacja w sprawach cywilnych w amerykańskim systemie prawnym – zastosowanie w Europie i w Polsce*, CHBeck 2007
- Grzybowski K., *Niccolo Machiavelli. Książę*, Warszawa 1970
- Habrajska G. (red.), *Mechanizmy perswazji i manipulacji*, Łask 2007
- Incze G., *O kulturalnym zachowaniu*, Diogenes 1999
- Jabłońska-Bonca J., *Prawnik a sztuka negocjacji i retoryki*, Warszawa 2003
- Jankowski W. B., Sankowski T. P., *Jak negocjować*, Warszawa 1995
- Januszek H., Krzymieniewska G., *Poradnik negocjatora*, Bydgoszcz 1999
- Kalisz R., *Pragmatyka językowa*, Gdańsk 1993
- Kałężna-Drewińska U., *Negocjacje w biznesie. Kluczowe problemy*, Wrocław 2006
- Kamiński J., *Negocjowanie. Techniki rozwiązywania konfliktów*, Warszawa 2007
- Karrass G., *Dobć targu*, Sopot 1991
- Kennedy G., *Negocjacje doskonałe*, Poznań 2000
- Kida M., Neczaj-Świdorska R., *Interaktywna metoda kształcenia dorosłych*, nr 4/2007, <http://www.e-mentor.edu.pl>
- Kmieciak Z., *Mediacja i concyliacja w prawie administracyjnym*, Zakamycze 2004
- Kochan M., *Pojedynek na słowa. Techniki erystyczne w publicznych sporach*, Kraków 2005
- Korybski A., *Alternatywne rozwiązywanie sporów w USA. Studium teoretycznoprawne*, Lublin 1993
- Krzyminiewska G., *Techniki negocjacji*, Poznań 2007
- Krzyżanowski P., Nowak P. (red.), *Manipulacja w języku*, Lublin 2004
- Leczykiewicz T., *Komunikacja społeczna, cz. II, Konflikty*, Wrocław 1999
- Leczykiewicz T., Wiland T., *Komunikacja społeczna, cz. III, Negocjacje*, Wrocław 2000
- Lemmermann H., *Szkoła retoryki*, Wrocław 1997
- Liberman Dawid J., *Sztuka rozwiązywania konfliktów. Jak porozumiewać się w każdej sytuacji*, Gdańsk 2004
- Martin D. M., *Trudne rozmowy w interesach*, Warszawa 1996
- Mastenbroek W., *Negocjowanie*, Warszawa 1996
- Maurice A. Bercoff, *Negocjacje*, Warszawa 2007
- Młynarczyk E., *Savoir vivre. Na co dzień i od święta*, Warszawa 2009
- Moir A., Jessel D., *Płeć mózgu. O prawdziwej różnicy między mężczyzną a kobietą*, Warszawa 2007
- Morek R., *Mediacja i arbitraż (art. 1831 – 183 15; 1154–1217 KPC). Komentarz*, CHBeck, 2006
- Mosiółek – Kłosńska K., Zgółka T. (red.), *Język publicznej perswazji*, Poznań 2003
- Myśliwiec G., *Techniki i triki negocjacyjne. Czyli jak negocjują profesjonalści*, Warszawa 2007
- Nęcki Z., *Komunikowanie interpersonalne*, Wrocław 1992
- Nęcki Z., *Komunikowanie międzyludzkie*, Kraków 2000
- Nęcki Z., *Negocjacje w biznesie*, Kraków 1996
- Nieżurawski L., Owczarczyk-Szpakowska G., *Zarządzanie strategiczne firmą*, Włocławek 2005
- Pease A., *Mowa ciała. Jak odczytywać myśli innych ludzi z ich gestów*, Kielce 2005
- Perelman Ch., *Imperium retoryki. Retoryka i argumentacja*, Warszawa 2004

Marcin Skinder

Negocjacje. Wybrane problemy

Pszczołkowski T., Umiejętność przekonywania i dyskusji, Warszawa 1974

Puzyna C., Drgania i hałas, Warszawa 1992

Rakos R. F., Assertive Behavior. Theory, Research and Training. International Series on Communication Skills, London-New York 1991

Retter H., Komunikacja codzienna w pedagogice, Gdańsk 2005

Rusinek M., Załazińska A., Retoryka podręczna, czyli jak wnikliwie słuchać i przekonująco mówić, Kraków 2005

Sankowski T., Jankowski W., Jak negocjować? – Strategie i etapy negocjacji, 23 taktyki negocjacyjne, Warszawa 1995

Schnitzer Hans-Geord, Poradnik współczesnego savoir-vivre'u, Delta 1996

Schopenhauer A., Sztuka prowadzenia sporów, czyli dialektyka erystyczna, Warszawa 1966

Schwinghammer H., Wielka księga savoir vivre, Warszawa 2005

Słownik wyrazów obcych PWN, Warszawa 1997

Szymanek K., Sztuka argumentacji. Słownik terminologiczny, Warszawa 2001

Szymanek K., Wieczorek Krzysztof A., Wójcik Andrzej S., Sztuka argumentacji.

Ćwiczenia w badaniu argumentów, Warszawa 2003

Świeżawski B., Hałas i jego zwalczanie, Warszawa 1961

Thiel E., Mowa ciała zdradzi więcej niż tysiąc słów, Wrocław 1997

Ury W., Odchodząc od Nie – negocjowanie od konfrontacji do kooperacji, Warszawa 2007

Wasilewski J., Retoryka dominacji, Warszawa 2006

Winch A., Winch S., Techniki sprzedaży i negocjacji, Warszawa 2000

Witkowski T., Psychomanipulacje. Jak je rozpoznawać i jak sobie z nimi radzić, Wrocław 2000

Wódz K., Wódz J., Funkcje komunikacji społecznej, Dąbrowa Górnicza 2003

Zgółkowie H.T., Językowy savoir vivre, Warszawa 2000