

9.

Jolanta Kowalczyk-Grzenkowicz
Jolanta Arcimowicz
Piotr Jermakowicz

Rozwiązywanie konfliktów, sztuka negocjacji i komunikacji

Publikacje Oficyny Wydawniczej PW oraz ich katalogi są dostępne w czytelniach i wypożyczalniach bibliotek uczelniowych. Pełna oferta wydawnicza jest również prezentowana w Internecie pod adresem:

<http://www.wpw.pw.edu.pl>

Zapraszamy do księgarni warszawskich

- przy ul. Noakowskiego 18/20
- w Gmachu Głównym PW, Pl. Politechniki 1
- w Gmachu Architektury, ul. Koszykowa 55
- w Gmachu Elektroniki, ul. Nowowiejska 15/19
<http://adeptus.home.pl>
- w Gmachu Wydziału Samochodów i Maszyn Roboczych, ul. Narbutta 84

ONLINE

- Księgarni Akademickiej w Płocku, ul. Łukasiewicza 17
- księgarni mieszczących się na terenie uczelni technicznych
- księgarni naukowo-technicznych w całym kraju

Oficyna Wydawnicza PW prowadzi również sprzedaż wysyłkową:

tel. 825-75-18, fax 660-70-60
e-mail: oficyna@wpw.pw.edu.pl

ISBN 83-7207-387-2



9 788372 073877



OFICYNA WYDAWNICZA POLITECHNIKI WARSZAWSKIEJ

Jolanta Kowalczyk-Grzenkowicz
Jolanta Arcimowicz
Piotr Jermakowicz

Rozwiązywanie konfliktów, sztuka negocjacji i komunikacji



OFICYNA WYDAWNICZA POLITECHNIKI WARSZAWSKIEJ
WARSZAWA 2003

SPIS TREŚCI

Opracowanie redakcyjne
Gabriela Lew

Projekt okładki
Katarzyna Potkańska

© Copyright by Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2003

Utwór w całości ani we fragmentach nie może być powielany ani rozpowszechniany za pomocą urządzeń elektronicznych, mechanicznych, kopiujących, nagrywających i innych bez pisemnej zgody posiadacza praw autorskich.

ISBN 83-7207-387-2

Księgarnia internetowa Oficyny Wydawniczej PW www.wpw.pw.edu.pl
tel. 0-22-825-75-18, fax 0-22-660-70-60, e-mail: oficyna@wpw.pw.edu.pl

Oficyna Wydawnicza PW, ul. Polna 50, 00-644 Warszawa. Wydanie I. Zamówienie nr 22/2002

Przedmowa	4
Część I. Konflikt – podstawowe zagadnienia	
1.1. Konflikt społeczny – analiza pojęcia	5
1.2. Typologie konfliktu	8
1.3. Dynamika konfliktu	11
1.4. Zachowania w sytuacji konfliktu	15
1.5. Procedury pokojowego rozwiązywania konfliktów	21
1.6. Podsumowanie	22
Część II. Negocjacje	
2.1. Negocjacje – podstawowe pojęcia	25
2.2. Strategia pozycyjna twarda – „Moja wygrana jest twoją przegrana”	29
2.3. Strategia pozycyjna miękka – „Wzajemne dobre relacje są dla mnie cenniejsze niż wynik negocjacji”	37
2.4. Strategia problemowa – „Postarajmy się pogodzić interesy obu stron”	38
2.5. Strategia precedensu – „W rozwiązywaniu problemu skorzystajmy z doświadczeń innych negocjatorów”	41
2.6. Cechy skutecznego negocjatora	44
2.7. Negocjacje wspomagane – mediacje	45
2.8. Podsumowanie	48
Część III. Komunikacja w negocjacjach	
3.1. Komunikacja społeczna – podstawowe zagadnienia	51
3.2. Proces komunikacji – modele	53
3.3. Formy komunikacji interpersonalnej	57
3.4. Funkcje komunikacji społecznej	60
3.5. Komunikaty niewerbalne	61
3.6. Funkcje komunikatów pozawerbalnych	65
3.7. Poprawne porozumiewanie się	66
3.8. Asertywność a porozumiewanie się	68
3.9. Podsumowanie	71
Literatura	73

PRZEDMOWA

Niniejszy skrypt został przygotowany z myślą o studentach Politechniki Warszawskiej biorących udział w zajęciach z zakresu konfliktów, negocjacji i komunikacji interpersonalnej. Poruszane w nim zagadnienia mają duże znaczenie dla każdego, kto interesuje się życiem społecznym, światem społecznych relacji i zachowań. Konflikty są stałym elementem życia społecznego, negocjacje – będące sposobem dochodzenia do wspólnych decyzji dzięki prowadzonym rozmowom – konstytuują naszą codzienność, komunikacja interpersonalna zaś stanowi nie tylko podstawę każdej interakcji, ale ważny, by nie powiedzieć najważniejszy, element negocjacji.

Działania człowieka mające związek z konfliktami, negocjacjami i komunikacją (porozumiewaniem się) występują powszechnie i są wzajemnie powiązane. Wiedza i umiejętności, które chcemy przekazać uczestnikom tych zajęć, mogą okazać się potrzebne tak w życiu osobistym, jak i zawodowym.

Skrypt składa się z trzech części. W pierwszej zawarto wybrane zagadnienia dotyczące konfliktów społecznych. Przedstawiono w niej sposoby definiowania konfliktów, przyjęte w literaturze socjologicznej typologie, tradycyjne (typowe) style zachowania w sytuacjach konfliktowych, a także podejmowane strategie działania. Pisząc o konflikcie, pozostawiamy na boku problematykę konfliktów wewnętrznych, a więc swego rodzaju rozterek czy dylematów, przeżywanych podczas wyborów w różnych sytuacjach społecznych. Koncentrujemy się na konfliktach interpersonalnych i międzygrupowych – one bowiem mogą być rozwiązywane w drodze negocjacji, przy wykorzystaniu technik skutecznego porozumiewania się.

Druga część podejmuje problematykę negocjacji. Omówiono w niej podstawowe strategie negocjacyjne, użyteczność i konsekwencje ich stosowania, procedury prowadzenia rozmów oraz kryteria oceny, stosowane przez negocjatorów w ramach poszczególnych strategii. Wymienione strategie negocjacyjne są sposobami rozwiązywania konfliktów bez ingerencji strony trzeciej. Zdarza się jednak, że w rozmowach pojawia się impas, wtedy też strony dobrowolnie lub pod prawnym przymusem decydują się na mediację. Mediacja – będąca procesem wspomagającym negocjacje – została przedstawiona pod kątem celów, funkcji, a także typowych działań mediatora w procesie rozwiązywania konfliktu. Opis tej metody włączono do skryptu, gdyż zdarza się, iż w różnych sytuacjach społecznych występujemy w roli nieformalnego mediatora (tj. osoby, od której strony konfliktu oczekują bezstronnej pomocy). Warto zatem wiedzieć, jakie umiejętności powinien posiadać mediator i jaką rolę pełni on w procesie rozwiązywania konfliktu.

Część trzecia zawiera wybrane zagadnienia z zakresu komunikacji społecznej. Przedstawiono w niej verbalne i pozawerbalne sposoby komunikowania się, główne zagrożenia i potencjalne przyczyny zakłóceń procesu komunikacji, a także podstawowe zasady konstruktywnego porozumiewania się. Uzupełnieniem tej części pracy jest rozdział poświęcony zachowaniom asertywnym, tj. takim, które pozwalają na pełne wyrażenie siebie w kontaktach społecznych, obronę własnych interesów, postaw i wartości, ale bez naruszania praw innych ludzi.

Przygotowany skrypt nie stanowi pełnego wykładu na temat konfliktów, negocjacji czy komunikacji (porozumiewania się). Jest to pomoc dydaktyczna, swego rodzaju propozycja udziału w dyskusjach, grach i ćwiczeniach poszerzających, a także porządkujących wiedzę z zakresu analizowanej problematyki. Mamy jednocześnie nadzieję, że publikacja ta zachęci wszystkich zainteresowanych do głębszego zapoznania się z poruszanymi w niej zagadnieniami.

Część I

KONFLIKT – PODSTAWOWE ZAGADNIENIA

Skoro tylko ludzie znajdują się w społeczeństwie, traci poczucie własnej niemocy; równość, która była między nimi, ustaje; zaczyna się stan wojenny. Każda poszczególna społeczeństwo dochodzi do poczucia własnej siły; to rodzi stan wojenny między narodami. W każdej społeczeństwie jednostki zaczynają czuć swoją siłę; starają się przywłaszczyć sobie główne korzyści tej społeczeństwa, co stwarza między nimi stan wojenny.

Monteskiusz *O duchu praw*

1.1. KONFLIKT SPOŁECZNY – ANALIZA POJĘCIA

Konflikt towarzyszy ludziom od początków życia grupowego. Jest zjawiskiem powszechnym i nieuniknionym, stanowi – obok kooperacji, współzawodnictwa i adaptacji – jedną z podstawowych form oddziaływania jednostek na siebie. Każdy z nas, żyąc w społeczeństwie i pełniąc różne role społeczne, jest uwikłany w stosunki z innymi ludźmi – współistnienie i współdziałanie nierozerwalnie wiążą się z konfliktem.

Różne mogą być formy konfliktu (kłótnia, walka), różne środowiska, w których pojawiają się konflikty, np. rodzina, uczelnia, państwo czy system międzynarodowy. „Konflikty w rodzinie – pisze W. Modzelewski – różnią się oczywiście od konfliktów między państwami. Wiele jednak problemów i mechanizmów wskazuje, mimo ich różnorodności, zasadnicze podobieństwo konfliktów i to pod różnymi względami. Konflikt w rodzinie, jak i ten między państwami, może mieć formę werbalną lub może prowadzić do użycia przemocy. Konflikty mogą też być rozwiązywane podobną metodą, np. w drodze negocjacji...” [38] s. 124.

W refleksji socjologicznej widoczne są dwa odmienne podejścia teoretyczne do problematyki konfliktów. Pierwsze – związane z nurtem funkcjonalnym i nazwiskami takich socjologów, jak np. Emile Durkheim, Talcot Parsons czy Robert K. Merton – kładzie nacisk na integrację, konsensus i równowagę jako konstytutywne cechy społeczeństwa. Konflikty w tej perspektywie teoretycznej postrzegane są jako szkodliwe i dysfunkcjonalne wobec systemu społecznego; określa się je, jako stan dewiacji czy wręcz patologii, zakłócający równowagę systemu.

Drugie podejście – obecne m.in. w pracach Georga Simmela, Ralfa Dahrendorfa, Maxa Webera czy Lewisa A. Cosera – traktuje konflikt nie tylko jako stały i nieodłączny atrybut życia społecznego, ale też podstawowy element rozwoju społecznego i zmiany. Patrz szerzej [39].

W literaturze socjologicznej istnieje wiele definicji konfliktu społecznego – większość ujmuje go jako stan, w którym strony rozmyślnie przeciwstawiają się sobie. „Przymiotnik „społeczny“ – pisze Wojciech Modzelewski – znaczy w tym kontekście tylko tyle, że chodzi o świadome oddziaływanie na siebie istot żywych, a nie np. o konflikt jako sprzeczność czy niezgodność pewnych właściwości (choćby konflikt serologiczny)” [38] s. 123. Określenie konfliktu jako relacji społecznej wskazuje na jego międzyjednostkowy i międzygrupowy (miedzyorganizacyjny) charakter.

I tak Ralf Dahrendorf używa terminu konflikt w odniesieniu do walki, współzawodnictwa, sporów, napięć, ale też otwartych starć między siłami społecznymi. Pisze, iż „wszelkie relacje między zbiorami jednostek, w których istnieje niezgodność i zróżnicowanie celów – to jest, w najogólniejszej formie, pragnienie podzielane przez obu rywali, aby uzyskać to, co jest dostępne tylko dla jednego z nich lub dostępne tylko częściowo – są w tym sensie relacjami konfliktu społecznego” [15] s. 135. Podkreśla również, że to nie obecność konfliktów, ale ich brak w życiu społecznym wydaje się zastanawiający czy wręcz nienaturalny: „Powód do podejrzliwości mamy bowiem wtedy, gdy znajdujemy społeczeństwo czy organizację, w których nie widać przejawów konfliktu (...). Takim społeczeństwem bezkonfliktowym mogłyby być tylko państwo totalitarne z terrorem i policią. Bukoliczny ideal społeczeństwa bezkonfliktowego upodobniłby pasterzy do owiec” [15] s. 162.

Podobnie konflikt definiuje Lewis A. Coser – jako rodzaj walki o wartości, władzę czy określone dobra, której celem jest nie tylko osiągnięcie owych dóbr, lecz także zneutralizowanie, ograniczenie lub wyeliminowanie przeciwnika, cyt. za [4]. Wyróżnia on cztery elementy składowe konfliktu:

- problem sporny – może nim być jakieś dobro materialne, idea lub układ stosunków społecznych;
- zwalczające się strony – jednostki lub grupy ludzkie;
- cel – osiągnięcie pewnych korzyści kosztem przeciwnika;
- walka – zamierzone działanie skierowane przeciwko innym. Aby zaistniał konflikt w pełnym tego słowa znaczeniu, atak podjęty przez jedną ze stron musi być odwzajemniony przez stronę zaatakowaną (walka stanowi zatem jeden z etapów konfliktu). Walka może przybrać formę biernego oporu (np. działalność Mahatmy Gandiego czy Martina Luthera Kinga stanowią doskonały przykład tego typu działań, tj. walki bez użycia przemocy) lub agresji (bezpośredniej czy też pośredniej).

Anatol Rapoport sprowadza natomiast konflikt do trzech stanów społecznych: walki, gry i dyskusji (perswazji). W każdym z tych trzech przypadków inne są cele stron, środki używane do ich realizacji i oczekiwania dotyczące rozwiązania konfliktu:

- walkę charakteryzuje strategia mająca na celu szkodzenie oponentowi, przepędzenie go lub wyeliminowanie;
- w grze przeciwnicy dążą do maksymalizacji swoich korzyści – strony współpracują ze sobą, chociaż ich interesy są sprzeczne. Kooperacja (współpraca) polega w tym przypadku na tym, że żaden z partnerów nie chce konfliktu, którego rezultat byłby z góry wiadomy. W grze chodzi o to, by przechytrzyć przeciwnika, a nie zniszczyć;
- w dyskusji dąży się nie tylko do tego, by przekonać przeciwnika, że jest w błędzie, ale żeby zmienić jego postawę, tzn. (...) żeby zaczął widzieć świat takim, jakim my go widzimy, żeby zmieniał kryteria, za pomocą których dotąd selekcjonował fakty” [46] ss. 9–11.

Analizując różne sposoby definiowania konfliktu należy wspomnieć o pewnych problemach, które pojawiają się przy próbach ujęcia samej jego istoty. Zarysowują się tu bowiem dwie odmienne opcje. Według pierwszej konflikt sprowadza się do sprzeczności interesów czy antagonizmu między ludźmi, które mają charakter obiektywny. Opcja ta zakłada występowanie takich sytuacji, kiedy istnienie konfliktu jest przez strony nieświadomione. Maria Ossowska ujmuje tę sytuację w następujący sposób: „A i B mogą dążyć do tych samych wartości, nie zdając sobie jednak sprawy z istnienia konfliktu” [43] s. 32. Stanowisko to pokazuje, że w konflikt może być uwiklany każdy z każdym, nie będąc jednocześnie świadomym tego faktu – w każdym środowisku bowiem więcej niż jedna osoba (lub zespół ludzi) może dążyć jednocześnie do realizacji takich samych celów lub wartości. Druga opcja podkreśla subiektywność konfliktu i kładzie nacisk na uszczawomienie sobie przez ludzi istniejących sprzeczności. Na aspekt ten zwraca uwagę Kenneth E. Boulding, pisząc: „Konflikt powstaje w tym momencie, w którym określona zmiana w systemie jedna ze stron postrzega jako korzystną dla siebie, inna zaś niekorzystną, a jednocześnie obie strony mają możliwość dokonania dalszych zmian w systemie poprzez swoje zachowanie” [7] s. 8.

Opcja podkreślająca wagę czynników obiektywnych i ta kładąca nacisk na czynniki subiektywne uzupełniają się. Pewne obiektywne warunki (np. dostęp do określonych dóbr, nierówny podział władzy czy układ ról społecznych) sprzyjają bowiem powstawaniu konfliktów, ale przekształcenie owego „potencjalu” w sytuację konfliktu jest możliwe, gdy zaistnieją pewne warunki subiektywne, tj. świadomość ograniczeń, zaistniałych przeszkoł czy sprzeczności.

W kontekście podejmowanej problematyki negocjacji i komunikacji interpersonalnej, mając także na uwadze postulat Jonathana H. Turnera, aby wyraźnie określić to, co jest oraz to, co nie jest konfliktem, należy przytoczyć definicję, którą posługujemy się w tej pracy. Jest to jedna z bardziej

popularnych definicji zamieszczanych w publikacjach z zakresu konfliktów i negocjacji (Zbiegier-Maciąg L. *Kierowanie konfliktami*, W: [52]). Wskazuje ona na obiektywne i subiektywne warunki sprzyjające powstawaniu sytuacji konfliktowych, uwzględnia także rolę współzależności stron i aspekt zachowań uczestników konfliktu. Konflikt określany jest jako sytuacja, w której:

- występują co najmniej dwie strony (jednostki, grupy), między którymi istnieje współzależność (tj. żadna nie może osiągnąć swoich celów, zrealizować dążeń bez udziału lub zgody innych);
- przynajmniej jedna strona spostrzega, że jej cele, interesy czy dążeń są sprzeczne z celami, potrzebami lub działania drugiej strony – dostrzega również, że druga strona utrudnia lub blokuje realizację dążeń (należy pamiętać, że to co dla jednej strony jest konfliktem dla drugiej nie musi nim być);
- strony podejmują działania, by tę sytuację zmienić.

W definicji tej należy zwrócić uwagę na problem współzależności stron (jednostek czy grup) w konflikcie. Współzależność oznacza, że żadna z stron nie może realizować swoich potrzeb czy celów bez udziału innych, a jedni swoimi działaniami mogą przeszkadzać drugim lub utrudniać im osiąganie celów. Współzależność to także posiadanie sprzecznych i wspólnych interesów. W większości konfliktów bowiem obok interesów sprzecznych istnieją też wspólne. Swiadomość współzależności ma zasadnicze znaczenie dla sposobu rozwiązyania kwestii spornych – np. dla pracodawców i pracowników podejmujących strajk ze względów płacowych, wspólnym interesem jest добро zakładu (dobra kondycja finansowa, płynność finansowa). Strajk, który doprowadziłby zakład do bankructwa, nie leży w interesie żadnej ze stron. Uświadomienie sobie przez strony wspólnych interesów zwiększa szansę rozwiązyania konfliktu w sposób pokojowy (np. w drodze negocjacji).



1.2. TYPOLOGIE KONFLIKTU

Konflikty są zawsze społecznie zdeterminowane i rozgrywają się w konkretnych zbiorowościach. Każdy uczestnik konfliktu może występować w kilku rolach, np. podejmować działanie w imię własnych interesów, w imię interesu publicznego czy jako reprezentant konkretnej grupy lub zespołu. Różne mogą być źródła i przyczyny konfliktów, różne zachowania lub strategie działania jednostek (grup). Literatura poświęcona problematyce konfliktów społecznych zawiera wiele

interesujących typologii. Ich celem jest usystematyzowanie i wyczerpujące zestawienie różnych typów konfliktów występujących w społeczeństwie. Najczęściej spotykane kryteria charakteryzujące konflikty to kryterium podmiotowe i przedmiotowe.

Kryterium podmiotowe pozwala dzielić konflikty społeczne na te, które mają miejsce:

- > między osobami,
- > między grupami,
- > między osobami a grupami,
- > między organizacjami,
- > między osobami a organizacjami,
- > między grupami a organizacjami.

Typologia ta opiera się na założeniu, że we wszystkich sytuacjach konfliktowych mamy do czynienia z określonymi uczestnikami, tj. pojedynczymi osobami, grupami czy organizacjami [7] ss. 65–72. W literaturze przedmiotu konflikty, które rozgrywają się pomiędzy jednostkami (tj. kiedy działanie jednej osoby utrudnia czy uniemożliwia działanie drugiej) nazywane są interpersonalnymi; konflikty przebiegające między członkami danej grupy czy zespołu określa się jako wewnętrzgrupowe; z kolei konflikty między np. grupami interesów czy zespołami są nazywane międzygrupowymi. Oddzielną kategorię stanowią konflikty międzynarodowe, które dotyczą na ogół dużych grup społecznych (np. narodów).

Kryterium przedmiotowe pozwala dzielić konflikty ze względu na treść (a więc to, czego konflikt dotyczy) i formę (to, w jaki sposób konflikt przebiega). W pierwszym przypadku można wyróżnić następujące typy konfliktów [21] s. 10:

- > konflikt relacji – jest związany z błędnym postrzeganiem osoby, z którą jest się w konflikcie. Dochodzą do tego silne emocje, brak zrozumienia, stereotypowe postrzeganie, uprzedzenia, odwetowe zachowania i zła komunikacja (silne emocje i stereotypy zaburzają komunikację, utrudniają słuchanie i rzeczowy dialog). Problemy relacji mogą pojawić się wówczas, gdy obiektywnie nie ma powodów do powstania konfliktu;
- > konflikt danych – występuje wówczas, gdy ludzie nie dysponują potrzebnymi informacjami, stosują różne metody zbierania danych, posiadają odmienne lub nieaktualne informacje, inaczej przetwarzają posiadane informacje czy też odmienne je interpretują;
- > konflikt wartości – wynika z używania odmiennych systemów wartości przez ludzi zaangażowanych w daną sytuację. Może występować np. na tle religijnym, ideologicznym, objęte są nim również wartości związane z własnym ja (poczucie własnej wartości, godności, honoru) oraz preferencjami codziennym (obyczaje, zwyczaje, przyzwyczajenia) czy preferencjami (sposób spędzania wolnego czasu, styl ubierania);

- > konflikt strukturalny – wynika ze struktury sytuacji, w której znajdują się ludzie, np. z ograniczonych zasobów, presji czasu, struktury organizacyjnej firmy, w której jesteśmy zatrudnieni czy pełnionych ról społecznych;
- > konflikt interesów – jest związany z zablokowaniem realizacji potrzeb wynikających ze współzależności między ludźmi. Najczęściej powstaje wówczas, gdy ktoś ze stron chce zaspokoić swoje potrzeby kosztem drugiej. Ten typ konfliktu może dotyczyć zarówno potrzeb rzeczowych (np. sposób podziału jakiegoś dobra), proceduralnych (np. sposób rozwiązywania kwestii spornej), jak i psychologicznych (np. potrzeby szacunku, miłości, przyjaźni).

Ze względu na formę, tj. sposób w jaki konflikty się przejawiają, można ogólnie podzielić je na konflikty pierwotne i wtórne:

- > konflikty pierwotne to takie, które toczą się żywiołowo, bez żadnych reguł czy ustalonych przez strony zasad. Strony w takiej sytuacji gotowe są używać wszelkich dostępnych im środków, by osiągnąć zamierzane cele (liczą się tylko z możliwymi negatywnymi konsekwencjami własnego postępowania);
- > konflikt wtórnego to taki, który przebiega według przyjętych przez strony reguł czy zasad. Jeżeli reguły zaczynają mieć charakter stały, tj. daną procedurę powtarza się w podobnej sytuacji, wtedy można mówić o instytucjonalizacji konfliktu. Konflikty zinstytucjonalizowane przebiegają w określony, poddany pewnym regułom sposób (instytucjonalizacja może mieć charakter prawnego lub zwyczajowy).

Henryk Białyszewski [4] ss. 42–61 przedstawił bardziej szczegółową charakterystykę, np.:

- > konflikty jawne i ukryte (podskórne) – konflikty jawne przejawiają się w działaniu, są mniej lub bardziej wyraźnie manifestowane. Konflikty ukryte są przed otoczeniem kamuflowane. Ekspresja tego typu konfliktów najczęściej przybiera formę biernego oporu, lekceważenia poleceń przełożonych lub utrudniania działań przeciwnika;
- > konflikty zorganizowane i niezorganizowane – zorganizowane, nazywane także konfliktami kierowanymi, przebiegają zgodnie z zaprojektowaną i opracowaną strategią walki, która może przybrać np. formę strajku, są one zazwyczaj konfliktami jawnymi, poddawanymi instytucjonalizacji; niezorganizowane pojawiają się spontanicznie, są żywiołowe i krótkotrwałe;
- > konflikty racjonalne i irracjonalne – pierwsze wynikają z racjonalnych, rzeczywistych przyczyn i mogą przybierać postać zaplanowanej walki. Konflikty irracjonalne mają podłożę fikcyjne;
- > konflikty krótkotrwałe i długotrwałe – krótkotrwałe pojawiają się na skutek przyczyn, które szybko ulegają dezaktyualizacji, doprowadzając

tym samym do wygaśnięcia konfliktów; długotrwałe to np. konflikty klasowe, występujące w poszczególnych klasowych formacjach społeczno-ekonomicznych, czy religijnych.

Podsumowując wątek typologii konfliktów warto przedstawić jeszcze jedną interesującą klasyfikację zaproponowaną przez Lidię Zbiegię-Maciąg (patrz [52] s. 97). Typologia ta dostarcza użytecznych kategorii analityczno-opisowych, wskazuje też przykłady różnych typów konfliktów.

Kryterium	Rodzaje konfliktów
Przedmiot konfliktu	ekonomiczne – wynikające z zasad podziału pracy i płacy, stosunków własnościowych itp. socjalne – na tle spraw bytowych polityczne – na tle rasowym, narodowościowym, światopoglądowym itp.
Zasięg konfliktu	w skali makro – między miastem a wsią, państwami, regionami itp. w skali mikro – w instytucjach, organizacjach itp.
Formy konfliktu	jawne – ludzie w sposób otwarty manifestują przyczyny i cel konfliktu, np. strajki, skargi ukryte – nie dopuszcza się do ujawnienia przyczyn; ujawniają się one pośrednio, np. kursowanie ulotek, anonimów, rozgrywki personalne zorganizowane – przeprowadzone według z góry przyjętych zasad, np. strajk nie zorganizowane – żywiołowe, spontaniczne
Czas trwania konfliktu	długotrwałe – najczęściej ekonomiczne, polityczne krótkotrwałe
Podłożę konfliktu	racjonalne – wynikające z rzeczowych przesłanek, np. władza, stanowisko, dobro irracjonalne – zachodzące z przyczyn fikcyjnych, urojonych, np. w skutek podejrzyliwości, obsesji, zawiści

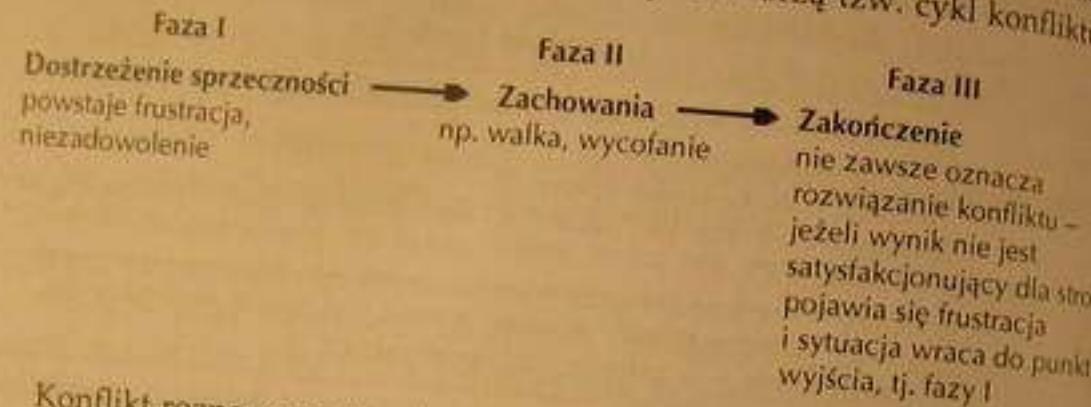
Źródło: L. Zbiegię-Maciąg, *Kierowanie konfliktami*, [w:] K. Sedlak, *Polubić biznes*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1994.

1.3. DYNAMIKA KONFLIKTU

Przytoczone powyżej typologie pokazują, że konflikty bywają różne, dotyczą różnych kwestii i przyczyn. Przytoczone powyżej typologie pokazują, że konflikty bywają różne, dotyczą różnych kwestii i przyczyn. Konflikty irracjonalne mają podłożę fikcyjne; konflikty krótkotrwałe i długotrwałe pojawiają się na skutek przyczyn, które szybko ulegają dezaktyualizacji, doprowadzając



Czasami trwają bardzo krótko, innym razem zaś potrafią absorbować strony przez miesiące czy nawet lata. Bywają traktowane jako coś niekorzystnego, zagrażającego lub odwrotnie – postrzega się je, jako funkcjonalne i pożąданie. Pomimo tej różnorodności, pewne elementy składające się na sytuacje konfliktowe można uznać za wspólnie czy też podobne dla wszystkich. Każdy konflikt – niezależnie od tego, czy dotyczy jednostek czy grup – składa się z kilku następujących po sobie faz, które charakteryzują się własną specyfiką i dynamiką. Fazy te tworzą tzw. cykl konfliktu.



Konflikt rozpoczyna się od wystąpienia – przynajmniej u jednej ze stron – stanu niezadowolenia czy frustracji¹ (twarzyszą temu silne emocje). Stan ten wywołany jest przez przekonanie czy też świadomość, iż druga strona uniemożliwia bądź utrudnia realizację interesów stron, celów czy działań. Niezadowolenie rodzi określone zachowania (np. unikanie, walkę), te zaś wpływają na reakcję drugiej strony. Jeżeli rozwiązanie kwestii spornej jest dla stron zadowalające, konflikt nie wraca do fazy pierwszej.

Można również wskazać przykłady bardziej rozbudowanych opisów, uwzględniających np. takie elementy jak poddanie konfliktu obserwacji otoczenia społecznego i oddziaływanie otoczenia społecznego na uczestników konfliktu [30] s. 24 i nast. Fazy konfliktu mogą być zatem ujmowane jako:

- > ukształtowanie się sytuacji konfliktowej (jednostki, grupy zaczynają odbierać swoje położenie w danym układzie relacji społecznych jako niekorzystne, niedogodne lub niesłuszne);
- > zachowanie stron w konflikcie (wynikiem takiej subiektywnej oceny sytuacji mogą być działania zmierzające do zmiany danego stanu; może również zdarzyć się tak, że strony, powodowane różnymi względami odstąpią od dążenia do zmiany swego położenia, tj. nie dochodzi do uewnętrznenia zachowań skierowanych przeciwko innemu podmiotowi lub podmiotom);

¹ Frustracja, a więc zablokowanie dążeń jednostki, spowodowane pojawieniem się przeszkody (zewnętrznej lub wewnętrznej) uniemożliwiającej osiągnięcie celu; stan przykrego napięcia emocjonalnego towarzyszący tej sytuacji.

- > eskalacja konfliktu (podmioty podejmują działania skierowane przeciwko innemu podmiotowi, tj. komunikują żądania, roszczenia);
- > poddanie konfliktu obserwacji otoczenia społecznego oraz ewentualne oddziaływanie otoczenia społecznego na uczestników konfliktu (poddanie konfliktu obserwacji może być rezultatem inicjatywy jednej bądź wszystkich stron konfliktu); konflikt ujawniony i poddany obserwacji otoczenia przekształca się w spór;
- > inicjacja procesu rozwiązania bądź rozstrzygania sporu;
- > rozwiązanie bądź rozstrzygnięcie sporu.

W modelu tym należy zwrócić uwagę na dwa pojęcia, tj. rozwiązanie i rozstrzygnięcie sporu. W pierwszym przypadku chodzi o te zachowania podmiotów uczestniczących w konflikcie, które zmierzają do pokojowego (tj. z wykluczeniem przemocy) i niewładczego (tj. bez możliwości arbitralnego narzucenia stronom decyzji kończącej spór) zakończenia sporu. W drugim zaś mamy do czynienia z procesem arbitralnego (tj. opartego na przemocy, autorytecie) narzucenia decyzji kończącej spór. Narzucenie decyzji może być spowodowane np. przez interwencję trzeciego podmiotu, dysponującego uprawnieniami władcymi w stosunku do stron (np. decyzja sędziego, arbitra) [30].

Interesującą charakterystykę dynamiki rozwoju sytuacji konfliktowych przedstawił socjolog amerykański James S. Coleman [55] s. 213, [57]:

- > **Pierwotny, pojedynczy przedmiot sporu.** Źródło konfliktu może tkwić m.in. w strukturze samej sytuacji, w sprzecznych celach czy działaniach stron. Jego podłożem mogą również tworzyć się nie rozwiązane od dawna problemy. Konflikt rozpoczyna się zwykle od nieporozumień wokół pojedynczego przedmiotu sporu. Nieporozumienia te inicjują rozwój sytuacji konfliktowej. Pojawia się negatywne (tendencyjne) postrzeganie stron przeciwnych – do kwestii merytorycznych dołącza się zarzuty natury osobistej. Prowadzi to do:
- > **Naruszenia równowagi stosunków.** Jedna ze stron zaangażowanych w konflikt uważa się za ofiarę (pokrzywdzoną), a tym samym rości sobie prawo do wysuwania zarzutów i obrony własnej pozycji. Konsekwencją takiej percepji sytuacji jest przekonanie, że NASZE działania są dobre i słuszne, a to, co robi druga strona – złe. Silna identyfikacja z własnym stanowiskiem, obawa przed przegrana uniemożliwia dostrzeżenie podobieństw w propozycjach, ofertach stron. Naruszenie równowagi stosunków doprowadza do kolejnej fazy.
- > **Ujawnienia innych spornych problemów, dotąd tajemionych.** Strony zdarzają się nagle nowe elementy, zdarzenia, które wcześniej nie zauważone lub tajemione podnoszą temperaturę konfliktu – następuje eskalacja zarzutów.

- > **Druga strona precyzuje swoje racje i argumenty.** Stanowczość swego rodzaju upieranie się przy własnej wersji jeszcze bardziej angażuje strony. Pierwotny przedmiot sporu (meritum sprawy) schodzi na dalszy plan. Coraz trudniej jest oddzielić emocje od faktów.
- > **Druga strona wydaje się z gruntu zła.** Narasta wzajemna wrogość. Druga strona zaczyna jawić się jako obca, inna – to zaś wzmacnia przekonanie, iż można ją bezwzględnie zwalczać.
- > **Wysuwania osobistych zarzutów wobec drugiej strony.** Spór koncentruje się przede wszystkim wokół osobistych zarzutów, negatywnych uwag i ocen. Strona przeciwna jest postrzegana jako niezdolna do porozumienia.
- > **Konflikt uniezależnia się od pierwotnego przedmiotu sporu.** Zaangażowane strony często nie uświadamiają sobie, o co faktycznie poszło. To, co rozpoczęło się od sporu dotyczącego jednej kwestii, może zakończyć się wzajemną niechęcią, brakiem zaufania bądź całkowitym zerwaniem stosunków.

Nie każdy konflikt odzwierciedla dokładnie przedstawiony powyżej schemat. Bywają sytuacje, w których – np. ze względu na gwałtowność reakcji – trudno jest oddzielić poszczególne fazy czy etapy konfliktu. Zdarza się, że efekt końcowy prowadzi do utrwalenia wzajemnej niechęci czy wrogości. Są również takie sytuacje, kiedy to np. rozpatrzenie wzajemnych interesów i analiza stanowisk prowadzą do porozumienia, a w konsekwencji dalszego współdziałania. Ten pożądany, by nie powiedzieć idealny, model rozwiązania sytuacji konfliktowej ujmowany jest następująco [11] s. 105.:

- > faza pierwsza – to okres, kiedy mówimy, że „coś jest nie tak”, faza przećwic i drobnych napięć;
- > faza druga – wzajemna wrogość, mamy tu do czynienia z narastającymi zarzutami, negatywnymi ocenami i uwagami;
- > faza trzecia – kulminacja napięcia, nienawiść i żal prowadzą do agresji;
- > faza czwarta – wyciszenie, konflikt staje się trudny do zniesienia i jeżeli strony utrzymują ze sobą komunikację, często są w stanie spokojnie rozważyć problem;
- > faza piąta – porozumienie, pozwala na skonfrontowanie stanowisk, co umożliwia dalsze współdziałanie i koegzystencję.

W tym miejscu należałoby wskazać także na pewne czynniki, które wzmacniają negatywne emocje towarzyszące tego typu sytuacjom. Należą do nich:

- chęć zniszczenia czy wyeliminowania przeciwnika;
- wzrost wiary w słuszność swojej sprawy (m.in. tendencja do idealizowania i gloryfikowania własnej strony);
- postrzeganie przeciwnika jako wroga (m.in. tendencja do degradowania i dehumanizowania przeciwnika. Można powtórzyć za Gladstonem, że

„(...) każda ze stron uważa drugą za nastawioną na podbój i agresję, za zdolną do wszelkiej brutalności i do zła, za coś poniżej człowieka, co z tego powodu nie zasługuje na szacunek i względy, za coś kimliwego, czemu nie można ufać...” Cyt. za [43] s. 168);

- zaburzenie rzeczowej (racjonalnej) percepcji sytuacji (m.in. zanik krytyczmu wobec otrzymywanych informacji, myślenie życzeniowe);
- wzrost gotowości do poświęceń (m.in. gotowość do ponoszenia negatywnych skutków walki). Patrz szerzej [49] oraz [42];
- tendencyjne postrzeganie drugiej strony, przy zupełnym baraku świadomości własnych błędów (mechanizm „żdżbla i belki”);
- wprowadzanie podwójnych norm, osobnych dla siebie, osobnych dla drugiej strony (moralność Kaledo);
- modyfikacja odpowiedzialności, polegająca na tym, że każda ze stron jest coraz bardziej przekonana, iż to wyłącznie z winy przeciwnika „nie możemy się dogadać”;
- zubożenie subiektywnej percepcji konfliktu – polega na tym, iż w miarę trwania konfliktu następuje spłaszczenie obrazu problemu, staje się on stronniczy, uproszczony.

Osoby zaangażowane w sytuację konfliktową charakteryzuje zatem koncentracja na własnych emocjach i potrzebach – każda przedkłada wyższość swoich racji i tylko SOBIE przyznaje prawo do właściwej oceny sytuacji. Emocjonalne zaangażowanie wzmacnia partykularyzm i egocentrzyzm, a to z kolei utrudnia dokonanie obiektywnej analizy sytuacji i konstruktywne rozwiązanie kwestii spornej.



1.4. ZACHOWANIA W SYTUACJI KONFLIKTU

Ludzie różnie radzą sobie z konfliktami, stosują także różne strategie działania. Niektórzy od razu rzucają się w wir wydarzeń, by udowodnić swoje racje i pokonać stronę przeciwną, inni przeczekują trudną sytuację (czekając aż nieporozumienia rozwiązają się same), są również tacy, którzy dążą do porozumienia i wspólnie rozwijająą trudną sytuację. Zachowania w konfliktach mogą być zamierzone lub spontaniczne, skierowane na osiągnięcie różnego typu korzyści (np. materialne, psychologiczne) bądź zniszczenie przeciwnika (wyrządzenie mu szkody, krzywdy). Są one zdeterminowane przez wiele czynników, np. sposób postrzegania sytuacji konfliktowej (czy przedmiot konfliktu jest dla uczestników ważny, czy czują się dość silni, by działać), determinacja

i motywacja w dążeniu do osiągnięcia celów, ocena strony przeciwnej, pojęcie emocjonalnego zaangażowania, gotowość do walki lub kompromisu itd.

Ważnym elementem mającym wpływ na zachowania w sytuacji konfliktowej są nasze wcześniejsze doświadczenia związane z konfliktami. Na ich podstawie każdy z nas buduje swoją wiedzę i przekonania na temat konfliktu, np. czy jest to zjawisko pozytywne czy negatywne, czy stanowi dla nas wyzwanie czy zagrożenie. One to determinują sposób postrzegania sytuacji konfliktowej i podejmowane działania – w konsekwencji wpływają na ostateczne rozwiązywanie sytuacji problemowej.

Na ogół konflikt kojarzy się z frustracją i agresją – wśród najczęściej wypowiadanych opinii można spotkać takie, że konflikt niszczy relacje, podważa zaufanie, wywołuje niepotrzebne niepokoje, przynosi straty nie-winnym stronom itp. Lęk przed samym konfliktem może prowadzić do następujących postaw:

- > konflikt nie powinien mieć miejsca, dlatego trzeba uczynić wszystko, by nie zaistniał; po prostu trzeba go uniknąć i to za wszelką cenę,
- > konflikt jest nie do rozwiązyania, trzeba go zatem ignorować; zachowujemy się tak, jak gdyby go nigdy nie było.

Każde z tych podejść kryje w sobie mankamenty. Najistotniejszy z nich jest taki, że unikanie bądź też ignorowanie konfliktu uniemożliwia dostrzeżenie i doświadczenie pewnych pozytywnych jego stron, np. konflikt:

- niesie z sobą informacje o naszych potrzebach, dążeniach, celach; pozwala także dostrzec potrzeby, interesy strony przeciwnej. **Być może, gdyby nie ta szczególna sytuacja nie poznalibyśmy, bądź nie rozpoznalibyśmy potrzeb czy oczekiwania drugiej strony?** (funkcja informacyjna);
- pobudza do działania, wymusza aktywność i zaangażowanie (funkcja motywacyjna);
- inicjuje zmiany i wymusza poszukiwanie nowych, twórczych rozwiązań; (funkcja inspiratorska);
- pozwala wykorzystać konstruktywnie zaistniałe sprzeczności dla lepszego wzajemnego poznania się. Stymuluje ponadto rozwój metod zapobiegania konfliktom oraz ich rozwiązywania – tych obecnych i przyszłych (funkcja poznawcza);
- stwarza szansę na lepsze, bardziej dogłębne zrozumienie celów grupy i identyfikację z jej interesami, sprzyja umacnianiu tożsamości grupy i jednostki; buduje poczucie wspólnoty (funkcja integrująca);
- służy jako wentyl bezpieczeństwa dla wyrażenia emocji, najlepiej w sposób bezpieczny i konstruktywny. Konflikt zatem oczyszcza i poprawia relacje.. (funkcja katharsis).

Typowe sposoby zachowania ludzi w sytuacji konfliktu można zatem ująć następująco [14]:

- > **Unikanie** – niedostrzeganie konfliktu, ignorowanie, bagatelizowanie (bo może spowoduje to straty mniejsze niż np. bezpośrednie zaangażowanie się).
- > **Zmiana definicji sytuacji (redefinicja)**, tj. przekonanie siebie i innych, że to jeszcze nie jest konflikt, że nie warto się angażować lub, odwrócecie uwagi od przedmiotu sporu.
- > **Odwlekanie lub przeczekiwanie** – prawdopodobnie strona zakłada, że wystąpią jakieś zdarzenia losu, które wpłyną na zmianę sytuacji i rozwiązanie konfliktu. Być może jest również tak, że chce zyskać na czasie (np. potrzebuje dodatkowych informacji), by zbudować swoją siłę i dopiero wtedy przystąpić do rozwiązywania sytuacji.
- > **Pokojowe współlistnienie** – strony udają, że konflikt nie istnieje, podkreślają wspólnotę i ignorują przyczyny sporów; tego rodzaju zawieszenie konfliktu często dokonuje się w imię wyższych wartości lub celów (np. dla dobra dziecka zawiesza się decyzję o rozwodzie).
- > **Rezygnacja** – oddanie się bez podjęcia walki (lub po walce), ustąpienie, wycofanie się z trudnej sytuacji.
- > **Walka w celu pokonania przeciwnika** – atak fizyczny, napaść słowna.
- > **Szukanie wsparcia** – odwołanie się do strony trzeciej, o wsparcie (np. budowa koalicji) lub pomoc w rozwiązywaniu konfliktu.
- > **Odwołanie się do strony trzeciej, by rozstrzygnąć kwestię sporną** – np. zwrócenie się do arbitra lub sędziego.
- > **Potraktowanie konfliktu jako problemu do rozwiązywania** – podjęcie bezpośrednich rozmów (negocjacje), poszukanie mediatora, osoby, która pomoże rozwiązać konflikt.

Jedną z bardziej znanych typologii zachowań w sytuacji konfliktowej przedstawił Kenneth Thomas [26]. W modelu tym wyróżnia się pięć głównych typów reakcji: rywalizacja, unikanie, uleganie, współpraca, kompromis. Zachowania te są wypadkową dwóch podstawowych cech: koncentracji na sobie i koncentracji na innych (sklonność do współdziałania). Zestawienie ze sobą i analiza wyróżnionych przez Thomasa cech pozwala stwierdzić, że osoby pewne siebie, skupione na realizacji własnych potrzeb będą w sytuacji konfliktu preferować rywalizację lub współpracę. Z kolei osoby charakteryzujące się małą wiarą we własne siły i możliwości, kładące mały nacisk na realizację swoich potrzeb, mają tendencję do unikania konfliktów bądź ulegania.

Mozna również dokonać tego typu analizy, w której będziemy np. łączyć takie cechy jak duża pewność siebie i słaba koncentracja na innych – osoba taka będzie wybierać rywalizację jako preferowane zachowanie w sytuacji konfliktu, z kolei duża pewność siebie połączona z koncentracją na innych i ich potrzebach będzie sprzyjać kooperacji, brak wiary w siebie i swoje możliwości połączony ze słabą koncentracją na innych i ich potrzebach

sprzyja unikaniu konfliktów; brak wiary w siebie połączony z silną koncentracją na innych może prowadzić do zachowań uległych.

Warto pokrótkę omówić poszczególne typy zachowań i jednocześnie sposoby (techniki) rozwiązywania konfliktów. Posiadają one bowiem pewne cechy charakterystyczne, a także swoje wady i zalety².

Mam pragnienie wygranej i to wysokiej

Rywalizacja wiąże się z dążeniem do zaspokojenia własnych potrzeb kosztem potrzeb innych. Konflikt jest postrzegany jako walka, w której wygrana oznacza sukces, a przegrana porażkę. Innymi słowy „Ktoś musi przegrać, aby ktoś mógł wygrać”. Osoba zachowująca się zgodnie z tą dyrektywą uzna je wszystkie, bez wyjątku, sposoby działania za dobre, jeśli prowadzą do zwycięstwa. Rywalizacja może oznaczać także obronę własnego stanowiska, poglądów czy przekonań, w których słuszność głęboko się wierzy. Warto również podkreślić, że nieustępliwość i nastawienie rywalizacyjne każdej ze stron konfliktu prowadzi na ogół do jego eskalacji, a w efekcie przegranej uczestników sporu.

Zachowanie to i jednocześnie sposób rozwiązywania konfliktu mogą być odpowiednie, gdy np.:

- musimy szybko działać i nie mamy czasu na długie dyskusje,
- gdy bronimy swoich racji, poglądów, o słuszności których jesteśmy głęboko przekonani,
- gdy bronimy się przed manipulacją i instrumentalnym traktowaniem naszej osoby.

Nie ma problemu, naprawdę...

Unikanie przybiera formę odsuwania się na bok, przeczekiwania trudnej sytuacji, odkładania spraw czy niepodejmowania decyzji. Unikanie – pisze Chelpa – jest na ogół spowodowane tym, że w przeszłości jakiś konflikt na tyle mocno zranił daną osobę, że wybiera ona (preferuje) tego typu reakcję. Może ona także wynikać z przekonania, że konflikt jest czymś złym, więc należy go unikać i nie dopuszczać do bezpośredniej konfrontacji [11] s. 111. Warto jednak pamiętać, że konsekwencją unikania może być pojawienie się (wybuch) konfliktu w znacznie ostrzejszej formie – ważne kwestie sporne nie zostały bowiem rozwiązane.

Działanie tego typu może być odpowiednie, gdy np.:

- powód sporu jest błahy, a istnieją ważniejsze problemy do rozwiązania,
- uświadamiamy sobie, że nie mamy szans na to, by nasze potrzeby zostały zaspokojone,

- potrzebujemy czasu, by dokonać analizy sytuacji lub chcemy dać go innym na odzyskanie spokoju, by konstruktywnie rozwiązać sytuację w przyszłości,
- gdy inni mogą rozwiązać dany konflikt lepiej niż my.

Zależy mi na poprawnych wzajemnych stosunkach

Uleganie ma miejsce, wtedy gdy osoba ulegająca (dostosowującą się) pomija własne interesy, by zaspokoić potrzeby innych. W ten sposób na ogół postępują ci, którzy są nastawieni na utrzymanie dobrych relacji z innymi; osoby, które wolą zrezygnować z własnych celów, interesów, obawiając się np. odrzucenia czy pogorszenia relacji. U podstaw tego typu zachowań może także tkwić skłonność do poświęceń, do wielkoduszności, okazania szlachetności. W skrajnym przypadku uleganie przybiera formę całkowitego podporządkowania (graniczącego z poniżeniem).

Taka strategia działania może być odpowiednia, gdy np.:

- dostrzegasz swój błąd i masz odwagę się do tego przyznać,
- wynik rozwiązywania jest ważniejszy dla innych niż dla Ciebie; chcesz mieć poczucie, że zaspokajasz potrzeby innych i pragniesz utrzymać przyjazne stosunki,
- gdy utrzymanie zgody jest szczególnie ważne, nawet za cenę realizacji własnych dążeń czy celów,
- gdy druga strona jest znacznie silniejsza i nie akceptuje propozycji współpracy, osiągnięcie porozumienia jest konieczne.

Trzeba pamiętać, że siedzący po drugiej stronie stołu to mój partner a nie wróg

Współpraca wiąże się z postrzeganiem konfliktu jako sytuacji, w której można znaleźć rozwiązanie satysfakcyjne dla każdej ze stron. Współpraca oznacza podjęcie działań w celu wspólnego zaspokojenia potrzeb czy realizacji dążeń.

Zastosowanie tego sposobu postępowania jest odpowiednie, gdy np.:

- trzeba znaleźć rozwiązanie uwzględniające racje obu stron;
- zależy nam na wspólnym rozwiązyaniu problemu i dobrych relacjach teraz i w przyszłości;
- zależy nam na osiągnięciu zgody przez uwzględnienie interesów innych ludzi.

Najlepszym rozwiązańiem będzie zgoda na pewną strategię, jeśli i druga strona z czegoś zrezygnuje

Kompromis opiera się na przekonaniu, że porozumienie jest możliwe, jeżeli każda ze stron zadowoli się osiągnięciem tylko częściowego zaspokojenia swoich potrzeb. Innymi słowy „abyśmy wszyscy byli w stanie coś

² Charakterystyka stylów zachowań w sytuacjach konfliktowych została przygotowana na podstawie typologii przedstawionej w [47] ss. 109–129.

osiągnąć, musimy wszyscy z czegoś zrezygnować...". Ten sposób rozwiązywania sytuacji konfliktowej jest szczególnie użyteczny, gdy strony są równie silne, ich oczekiwania wysokie, mają też mało czasu na rozwiązanie problemu. Kompromis wydaje się atrakcyjny, gdyż nie dzieli stron na zwycięzców i pokonanych. Bywa też jedynym możliwym rozwiązaniem, gdy zawiedzie rywalizacja i współpraca.

Sposób wart zastosowania, gdy np.:

- strony konfliktu mają wolę porozumienia i trzeba znaleźć szybko rozwiązanie wzajemnie akceptowane,
- partnerzy mają równą siłę i są jednakowo zainteresowani w realizacji swoich celów,
- strony chcą osiągnąć tymczasowe porozumienie,
- trzeba znaleźć korzystne rozwiązanie w sytuacji presji czasu.

Warto również omówić strategie rozwiązywania konfliktów przedstawione przez Rogera Fishera i Williama Ury [23]. Autorzy ci – w popularnej książce poświęconej negocjacjom – wskazują na cztery tego typu strategie (sposoby działania) w sytuacji konfliktu:

- > dominacji – zakłada ona osiągnięcie własnych celów bez uwzględnienia dążeń strony przeciwej, przy czym można tutaj stosować przemoc, groźby i perswazję;
- > wycofania – polega na rezygnacji z osiągnięcia celów, co wiąże się z akceptacją zwycięstwa przeciwnika;
- > bierności – oznacza niepodjęwanie działań w nadziei, że konflikt samoistnie wygaśnie;
- > rozwiązywania konfliktu – zmierzająca do jednoczesnej realizacji niektórych przynajmniej interesów stron.

Dwie pierwsze strategie prowadzą do rozstrzygnięć, w których zwycięstwo odnosi tylko jedna strona. Rozwiązywanie takie nie służy jednak utrzymaniu dobrych wzajemnych relacji i ewentualnej współpracy w przyszłości. Trzeci sposób, a więc nieangażowanie się, wydaje się równie ryzykowny – może doprowadzić do eskalacji konfliktu. Strategia czwarta zależy stron. Jest ono możliwe dzięki współpracy (kooperacji), a ta z kolei wymaga zachowania pewnych reguł, m.in.: poszanowania godności oponentów, porozumiewania się w sposób konstruktywny, poznania wzajemnych potrzeb i oczekiwania, formułowania wspólnych problemów, szukania rozwiązań korzystnych dla stron, a także – co istotne – zaprzestania presji i manipulacji. Jeżeli stronom zależy na dobrych wzajemnych relacjach, zaufaniu i współdziałaniu *in spe*, ten sposób rozwiązywania kwestii spornych – umożliwiający wygraną każdej ze stron – wydaje się najbardziej właściwy.

1.5. PROCEDURY POKOJOWEGO ROZWIĄZYWANIA KONFLIKTÓW

Konflikty są rozwiązywane na wiele sposobów – czasami wygasają, gdy strony tracą zainteresowanie kwestią sporną, innym razem uczestnicy dogadują się sami bądź rozwiązanie jest im narzucone. Istnieje kilka procedur pokojowego rozwiązywania konfliktów, a więc takich, które nie odwołują się przemocy i bezpośredniej walki. Do tych najczęściej stosowanych należą: negocjacje, mediacje, arbitraż, droga prawną, głosowanie i wybory. Rzadziej wykorzystywane są procedury losowe, np. zdarzenie się na wyrócznię, choć i one miały, a także mają swoich zwolenników.

Socjologowie, a także przedstawiciele innych nauk społecznych przypisują procedurom pokojowym, w tym szczególnie negocjacjom, rolę wyjątkową. Podkreślają i doceniają powszechność ich występowania w życiu społecznym, a także moralną wyższość nad takimi działaniami, jak np. przymus czy przemoc.

Negocjacje są to dobrowolne, bezpośredni rozmowy podjęte przez strony konfliktu. Cel negocjacji to zawarcie porozumienia, realizacja umowy lub rozwiązanie problemu. Ich przebieg polega m.in. na prezentacji stanowisk, argumentów, wymianie informacji i szukaniu rozwiązań dla kwestii spornych. Porozumienie zostaje zawarte, gdy jest zaakceptowane przez uczestników negocjacji. Strony sporu przez cały czas sprawują kontrolę nad procesem negocjacji, ponoszą odpowiedzialność za ich przebieg i ostateczny wynik.

Mediacja oznacza działanie osoby trzeciej, która ma za zadanie: pomóc stronom znaleźć rozwiązanie, usprawnić rozmowy (szczególnie, gdy zaburzona jest komunikacja), pomóc, by strony lepiej zrozumiały stanowiska i kryjące się za nimi interesy. Podobnie jak w przypadku negocjacji, tak i tu odpowiedzialność za znalezienie rozwiązania spoczywa na osobach będących w konflikcie, to one decydują o ostatecznym kształcie umowy. Mediator nie ma władzy, która pozwalałaby mu podjąć decyzję rozstrzygającą kwestię sporną.

Arbitraż zgodne z dobrowolną decyzją stron, rozstrzygnięcie kwestii spornej przez kogoś trzeciego, tj. arbitra – niezależną i bezstronną osobę. Często rolę tę pełni kompetentny w danej dziedzinie ekspert. Arbiter dokonuje analizy kwestii spornych, tj. zapoznaje się z materiałem dowodowym i stanowiskami stron (procedura ta nie jest tak sformalizowana, jak w przypadku sądu), a następnie przedstawia swoją decyzję. Warunkiem osiągnięcia porozumienia jest podporządkowanie się przez strony tej decyzji.

Droga prawną – podobnie jak w przypadku arbitrażu również i tu trzecia strona – sąd – rozstrzyga spór. Podstawowym celem sędziego jest określenie, po czym stronie leży słuszność. Sędzia dąży do ustalenia prawdy obiektywnej. Na tej podstawie podejmuje decyzję, która rozstrzyga kwestię sporną. Decyzja jest dla stron wiążąca, niepodporządkowanie się kwestię sporną.



jej obwarowane jest sankcjami prawnymi. Wystąpienie na drogę sądową nie wymaga zgody drugiej strony. Uczestnicy konfliktu mają jedynie wpływ na wybór swoich reprezentantów (adwokatów). Cały proces jest kontrolowany i rozstrzygany przez adwokatów, sędziów, kodeks, a nie strony konfliktu.

Głosowanie i wybory to próba rozstrzygnięcia konfliktu decyzją większości. Rozwiążanie takie jest skuteczne, gdy strony uznają taką procedurę za słuszną.

Procedury losowe tu o wyniku decyduje zdanie się przez strony na los, np. rzut monetą.

W przypadku negocjacji i mediacji – ze względu na bezpośredni wpływ uczestników konfliktu na proces prowadzenia rozmów – mówimy o „rozwiązywaniu” konfliktów. W sytuacji, gdy trzecia strona, np. arbiตร lub sędzia, decyduje o tym, jak rozwiązać kwestie sporne, mówimy o „rozstrzyganiu” konfliktu. „Procedury rozwiązywania konfliktów – pisze Zbigniew Czwartosz – dają większą szansę wypracowania trwałych porozumień i chronią przed eskalacją przyszłych konfliktów. Procedury rozstrzygania sporów dają większą doraźną satysfakcję psychologiczną zwycięzcom, zewnętrzną kontrolę uprawomocnionych zobowiązań, ale zmniejszają szansę na współpracę stron w przyszłości...” [14]. Konstruktywnemu rozwiązywaniu konfliktów wg Kąckiego sprzyjają natomiast:

- równorzędność partnerów – Kant doradzał: postępuj tak, abyś czułeś cześć tak w twojej osobie, jak też w osobie każdego innego, używał zawsze zarazem jako celu, nigdy jako środka. Nie obrażaj partnera, nie poniżaj – traktuj go tak, jakbyś chciał, żeby on traktował ciebie;
- samodzielność partnerów – relacje „pan – służą” nie sprzyjają dobrym wzajemnym relacjom: „(...) traktując partnera jako potencjalnie samodzielnego, będziesz go bardziej szanować”;
- otwarte i jednoznaczne porozumiewanie się – ujawnianie intencji, potrzeb, otwarte informowanie o swoich odczuciach i przeżyciach sprzyja lepszemu wzajemnemu zrozumieniu;
- analiza i zrozumienie konfliktu – spokojna refleksja nad zaistniałą sytuacją konfliktową pozwala na korektę zachowań w przyszłości [42] s. 158.

1.6. PODSUMOWANIE

Konflikt jest zjawiskiem powszechnym i nieuniknionym. W najbardziej ogólnym ujęciu określa się go jako stan, w którym strony (jednostki, grupy) rozmyślnie, świadomie przeciwstawiają się sobie. Podłożem konfliktu mogą być m.in.: różnice wartości, przekonań, poglądów, niemożność zdobycia ważnych zasobów czy realizacji istotnych potrzeb. Konflikty przybierają

formę jawną lub utajoną, zorganizowaną lub żywiołową, mogą trwać bardzo krótko bądź ciągnąć się latami.

Konflikt bywa postrzegany jako zjawisko zagrażające czy wręcz destrukcyjne dla ładu społecznego i społecznych interakcji. Konsekwencją takiego podejścia jest przekonanie, że konflikty są niepożądane, złe. Nie powinno się ich ujawniać, a raczej unikać, tłumić lub właśnie ukrywać, by zachować ład czy dotychczasowe *status quo*.

Według innego stanowiska konflikty traktuje się jako podstawowy element rozwoju społecznego i zmiany. Dostrzega się ich funkcje pozytywne, m.in. integracyjną, innowacyjną czy poznawczą. Kładzie się nacisk na umiejętności (konstruktywne) zarządzanie konfliktem, tzn. wykorzystywanie faktu, iż się ujawnił, by wypracować nowe, lepsze rozwiązania, dające trwałe porozumienia. Różnice pomiędzy tradycyjnym i współczesnym podejściem do konfliktów można ująć następująco:

Podejście tradycyjne	Podejście współczesne
Konflikty są niepożądane.	Konflikty mogą być pozytyczne.
Konfliktów należy unikać.	Konflikty są powszechnie i nieuniknione.
Źródłem konfliktów są błędy ludzi.	Różne mogą być przyczyny konfliktów, ich powstrzymywanie czy unikanie bywa błędne.
Konflikt jest zaprzeczeniem współpracy.	Konflikty mogą przyczyniać się do współdziałania.
Postępowanie ludzi powinno zmierzać do tłumienia lub eliminowania konfliktów.	Konfliktami należy kierować, zarządzać tak, by prowadziły do pozytywnych skutków.

Każdy konflikt ma własną specyfikę i dynamikę (np. liczbę zaangażowanych podmiotów, złożoność problematyki czy stopień emocjonalnego zaangażowania stron). Istnieją jednak pewne elementy wspólne dla wszystkich. Są to podstawowe fazy, które tworzą sytuację konfliktową, tj. zauważenie czy też **uświadomienie** sobie przez strony (lub przynajmniej jedną z nich) **sprzeczności** (różnic), które wydają się nie do pogodzenia. Konsekwencją tego są określone zachowania (np. walka, unikanie, ignorowanie, dostosowanie się czy współpraca), które mają na celu zmianę zaistniałej sytuacji. Od tego, jakie działania podejmą strony konfliktu, zależy jego dalsze losy. **Zakończenie** konfliktu nie musi oznaczać jego rozwiązania – może on ulec eskalacji i pogłębić złe czy wrogie stosunki.

Warto pamiętać o tym, że działania takie, jak np. unikanie rozwiązania kwestii spornych, wycofywanie się z trudnej sytuacji lub odwrócenie uwagi od przedmiotu sporu, nie usuwają przyczyn konfliktu, tylko doraźnie łagodzą jego objawy. Bywa bowiem tak, że nagromadzone negatywne emocje, wzajemne niezrozumienie czy narastająca wrogość prowadzą do jeszcze silniejszej reakcji wybuchowej.

Zachowania w sytuacji konfliktowej mogą być uwarunkowane określonymi postawami wobec świata, siebie i innych ludzi. Postawy te wynikają m.in. z doświadczeń, zdobytej wiedzy, cech osobowościowych, a wpływają na stosunek do otaczającej rzeczywistości, determinując postrzeganie i ocenę sytuacji społecznych, w tym również konfliktowych. Innym elementem mającym wpływ na zachowanie w sytuacji konfliktu jest reakcja drugiej strony, np. agresja sprzyja zachowaniom obronnym (w tym również użyciu siły), uległość może wzmacniać rywalizacyjne nastawienie oponenta.

Nie bez znaczenia dla podejmowanych działań jest również to, czy strony uznają przedmiot konfliktu ważny, istotny czy czują się dość silne, by podjąć interwencję wymagającą czasu i nakładów. Wiele konfliktów przypomina grę o sumie zerowej, tzn. ich uczestnicy walcząc o realizację swoich interesów i celów osiągają korzyści kosztem strat strony przeciwniej (po prostu tyle ile jedna strona zyska, druga straci – są tylko zwycięzcy i pokonani). Tymczasem konflikty można rozwiązywać tak, by nie było stron przegranych – w teorii gier nazywa się to grą o sumie niezerowej – w przypadku udanej kooperacji mogą bowiem zyskać czy wygrać obie strony. Współpraca bywa trudna – szczególnie wtedy, gdy negatywne emocje, dawne urazy czy egocentrystyczny zaburzają rzeczową analizę sytuacji i obiektywną ocenę faktów – ale daje efekty lepsze niż walka czy bierne oddanie się problemom.

Ważnym krokiem w stronę budowy porozumienia jest próba spojrzenia na problem z pozycji bezstronnego obserwatora, a także poznanie i uwzględnienie racji oponenta. Odkrycie i zrozumienie motywów oraz rzeczywistych potrzeb drugiej strony pozwala na wypracowanie porozumienia, które będzie nie tylko tymczasowym załagodzeniem sporu, ale realną, respektowaną umową. Konstruktywnemu rozwiązywaniu konfliktów sprzyjają procedury, które stwarzają szansę na wypracowanie trwałych porozumień. Należą do nich m.in. negocjacje i mediacje. W obu przypadkach bowiem wyłącznie od stron zależy ostateczny kształt i jakość zawartej umowy.

ZALECANA LITERATURA

- Berne E.: *W co grają ludzie*. PWN, Warszawa 1997.
- Białyński H.: *Teoretyczne problemy sprzeczności i konfliktów społecznych*. PWN, Warszawa 1983.
- Coser L.: *Spłeczne funkcje konfliktu* [w:] *Elementy teorii socjologicznych*. PWN, Warszawa 1975.
- Dana D.: *Rozwiązywanie konfliktów*. PWE, Warszawa 1993.
- Gut J., Haman W.: *Docenić konflikt*. Wyd. Kontrakt, Warszawa 1993.
- Johnson D.W.: *Podaj dłoń*. Warszawa 1992.
- Mesjasz C.: *Mediacje w konflikcie*. Przegląd Organizacji, nr 9, 1992.
- Staboń A.: *Konflikty społeczne i negocjacje*. Kraków 1995.

Negocjacje to jedna z niewielu umiejętności, których trzeba się nauczyć, gdyż są niezbędne w życiu, bo pozwalają osiągać to, co chcemy, i prowadzimy je codziennie (...) Każdy z nas – czy tego chce, czy nie – musi być negocjatorem. (...) Kłopot polega na tym, że często nie zdajemy sobie sprawy, iż właśnie toczymy negocjacje. Jeśli nawet to wiemy, nie potrafimy umiejętnie ich prowadzić. Ta niewiedza kosztuje...

R.A. Rządca, P. Wujec *Negocjacje*

2.1. NEGOCJACJE – PODSTAWOWE POJĘCIA

Negocjacje, podobnie jak konflikty, są powszechnie i obejmują wszystkie sfery naszego życia – prywatną, zawodową, polityczną czy gospodarczą. Być może nie zawsze uświadamiamy sobie ten fakt, ale każdy z nas, niemal codziennie – z lepszym lub gorszym skutkiem – występuje w roli negocjatora: „Jak molierowski pan Jourdain, który z zachwytem dowiedział się, że przez całe życie mówił prozą, ludzie negocjują nawet wtedy, gdy nie zdają sobie z tego sprawy” [23] s. 22.

W literaturze poświęconej problematyce negocjacji można spotkać wiele definicji oddających sens i istotę tego typu działań. Roger Fisher i William Ury piszą, że negocjacje są podstawowym sposobem uzyskiwania od innych tego, czego chcemy: „(...) to proces zwrotny komunikowania się, którego celem jest osiągnięcie porozumienia w sytuacji, gdy ty i druga strona związani jesteście pewnymi interesami, z których jedne są wspólne, a inne przeciwne” [23] s. 21. Paweł Dąbrowski definiuje negocjacje jako proces komunikowania się stron, gdy oczekują one, że porozumienie może zapewnić większe korzyści niż działanie niezależne (na własną rękę lub wbrew sobie nawzajem) [20].

Zbigniew Nęcki natomiast pisze: „(...) negocjacje to sekwencja posunięć (ofert i ustępstw) dwóch stron w celu osiągnięcia wspólnego stanowiska w sytuacji wyjściowej różbieżności interesów. Polegają one na wzajemnym przekonywaniu się do modyfikacji ofert początkowych w taki sposób, by obie strony uzyskały możliwie duże korzyści” [42] s. 232.

Ucząc się sztuki negocjacji czy to przez bezpośredni w nich udział, czy też zgłębianie wiedzy teoretycznej, warto pamiętać o tym, że:

- negocjacje są jedną z podstawowych umiejętności, które decydują o naszym efektywnym funkcjonowaniu w życiu społecznym,

¹ Opracowano na podstawie [10].

- negocjacje to nie walka, w której musimy za wszelką cenę pokonać przeciwnika,
- negocjacje są czasochłonnym i pracochłonnym procesem podejmowania decyzji,
- negocjacje prowadzi się po to, by uzyskać rezultat lepszy niż możliwy do osiągnięcia w inny sposób,
- negocjacje mają na celu podjęcie wspólnej decyzji, która umożliwi stronom realizację ich interesów,
- interesy, a więc potrzeby, motyw postępowania są podstawą negocjacji – coś leży w interesie strony (np. działanie, zachowanie), jeżeli odnosi z tego korzyść (np. materialną, psychologiczną). Interesy kryją się za stanowiskami, tj. formułowanymi przez strony celami,
- nie ma negocjacji bez wspólnych interesów (jeżeli ludzi naprawdę nic nie łączy, to nie mają o czym ze sobą rozmawiać). Najczęściej jednak zdarza się tak, że strony koncentrują się na tym, co je dzieli i nie dostrzegają tego, co łączy,
- najważniejsze dla negocjacji jest twórcze wypracowanie takich decyzji, które w konsekwencji przyniosą korzyść wszystkim stronom zaangażowanym w proces negocjacyjny,
- obustronna a nie jednostronna korzyść (uzasadniona), uczciwość, sprawność, trwałość oraz konstruktywność (minimalny wymóg jest taki, by prowadzone rozmowy nie pogorszyły dotychczasowych relacji między stronami, maksymalny zaś, by wzmacniały dobre stosunki) sąbrane pod uwagę przy ocenie negocjacji. „Mądre porozumienie – piszą Fisher i Ury – to takie porozumienie, które umożliwia realizację uzasadnionych interesów stron w maksymalnym stopniu, sprawiedliwie rozwiązuje konflikt, jest trwałe i bierze pod uwagę interesy społeczności...” [23] s. 26,
- negocjacje mają sens, gdy istnieje obiektywna podstawa do prowadzenia rozmów, gdy strony dysponują wystarczającymi kompetencjami decyzyjnymi, a także są przygotowane do negocjacji i zawarcia umowy,
- nie należy negocjować, gdy pojawiły się inne, lepsze możliwości zaspokojenia naszych potrzeb lub dostrzegamy, że nie osiągamy podczas negocjacji żadnych korzyści, a możemy ponieść straty,
- negocjacje mogą przebiegać na różnych poziomach: międzynarodowym (diplomacja), międzyorganizacyjnym (rozmowy z przedstawicielami innej instytucji, firmy, organizacji), wewnętrzorganizacyjnym (np. kierownictwo firmy i przedstawiciele związków zawodowych), międzyludzkim (stosunki interpersonalne – konflikty między grupami pracowników),
- sukces w negocjacjach zależy od wielu czynników, m.in. osobowości negocjatorów, stylu negocjowania, miejsca i czasu negocjacji, a także przedmiotu negocjacji.

W literaturze dotyczącej teorii negocjacji są przedstawiane różne klasyfikacje sposobów negocjowania. Pojawiają się określenia takie jak strategie, style, metody, taktyki czy techniki. Najczęściej jednak zdarza się tak, że różni autorzy używają różnych pojęć, opisując podobne czy nawet takie same sposoby działania negocjatorów. Patrz m.in. [42, 23, 35]. Warto zatem choćby krótko scharakteryzować to, czym są strategie, style i techniki, by uniknąć błędów interpretacyjnych.

2.1.1. Strategie negocjacyjne

Słowo strategia pochodzi od greckiego *strategos* (dowódca, wódz) i oznaczało głównodowodzącego wojsk. Strategia jest teorią i praktyką dowodzenia na najwyższym szczeblu. Zgodnie z tą definicją termin strategia negocjacji odnosi się do jak najszerzej sformułowanych planów, dotyczących całości procesu negocjacji. Często strategię negocjacyjną nazywa się po prostu ogólnym planem działań negocjacyjnych.

Wyróżnia się następujące strategie negocjacyjne:

- **Pozycyjna** – to swego rodzaju przetarg, w którym strony zajmują określone stanowiska, przedkładają argumenty i starają się uzyskać korzystne dla siebie porozumienie. Przetarg pozycyjny ma dwie formy: twardą i miękką. W pierwszym przypadku negocjacje są walką z przeciwnikiem, której celem jest zwycięstwo. „Drogą do tego jest rozpoczęcie rozmów od ekstremalnego stanowiska, uparte trzymanie się go, zwodzenie drugiej strony co do swoich prawdziwych zamiarów i zgadzanie się na niewielkie ustępstwa, niezbędne, aby negocjacje trwały nadal” [23] s. 28. W negocjacjach pozycyjnych miękkich zaś traktuje się drugą stronę jak przyjaciela i unika konfrontacji. Celem jest osiągnięcie porozumienia, a droga, która do niego prowadzi, to „(...) składanie ofert i ustępstwa, zaufanie do drugiej strony, bycie przyjacielskim i uległości...” [23] s. 30.
- **Problemowa** – odwołuje się do postulatu koncentrowania się na rzeczywistych interesach stron, a nie stanowiskach jakie zajmują w czasie podjętych rozmów. Niektórzy autorzy mówią w tym przypadku o negocjacjach opartych na zasadach – wskazując na zalety osiągnięcia zgody co do wspólnie respektowanych zasad, pryncypiów (zanim strony przejdą do konkretnych rozwiązań). Pojawiają się określenia negocjacje wokół meritum. Chodzi tu o realizację postulatu zaprzestania gier, chwytów psychologicznych czy manipulacji i koncentrowaniu się na kwestiach merytorycznych. Mówią także o negocjacjach integratywnych, a więc takich, które łączą ludzi i sposoby rozwiązywania problemów. Strategia problemowa wiąże się z szukaniem twórczych rozwiązań, wykraczających poza mechanicznie wypracowany kompromis. Polega też na likwidowaniu dodatkowych konfliktów, tworzeniu atmosfery

- współpracy i zaufania, a także przygotowaniu wielu wariantów rozwiązań korzystnych dla wszystkich stron.
- > Precedensu, podobnie jak i strategia problemowa, odwołuje się do Harvardzkiego Projektu Negocjacyjnego. U podstaw tej strategii leży brak zaufania pomiędzy partnerami negocjacyjnymi. Brak zaufania uniemożliwia budowanie twórczych rozwiązań i skłania strony do działań askuracyjnych, w skrajnym przypadku nawet do zaniechania rozmów. Działania podejmowane w przypadku tej strategii służą przede wszystkim uniezależnieniu się stron od czynnika zaufania. Uniezależnienie to może być osiągnięte, gdy strony odwołają się do kryteriów obiektywnych, inaczej precedensów, czyli sposobów rozwiązania sporów, które kiedyś zostały zastosowane i sprawdziły się. Znalezienie kryteriów obiektywnych umożliwia zawarcie takiego porozumienia, które strony zaakceptują i uznają za uczciwe.

2.1.2. Style negocjacji

Styl negocjacji, nazywany zamiennie grą lub metodą, to sposób wymiany informacji między partnerami. W literaturze poświęconej problematyce negocjacji wyróżnia się następujące style negocjowania:

- > Twardy (inaczej rywalizacyjny lub dominujący) – polega na traktowaniu negocjacji jak walki, którą trzeba za wszelką cenę wygrać. Charakterystyczne dla tego stylu jest sztywne, nieustępliwe stanowisko negocjatora. Konsekwencją takiego działania bywa wyczerpanie sił i dobrej woli stron. Zwolennicy negocjacji twardych dążą do spełnienia wszystkich swoich postulatów. Styl twardy jest preferowany przez strony negocjacyjne, które mają przewagę nad innymi i wykazują skłonność do rywalizacji (dominacji).
- > Rzeczowy – polega na podejmowaniu decyzji w poszczególnych kwestiach z uwzględnieniem meritum sprawy. Metoda ta zakłada postawę twardą wobec problemu negocjacyjnego i miękką w stosunku do ludzi, z którymi prowadzone są rozmowy. Stronę przeciwną traktuje się jako partnera, z którym wspólnie poszukuje się korzystnego rozwiązania. Styl ten można stosować niezależnie od tego, czy partner jest twardym czy miękkim negocjatorem.
- > Miękki (tagodny) – charakteryzuje się tym, że negocjator stara się przed wszystkim unikać eskalacji konfliktu, akcentuje konieczność osiągnięcia porozumienia, jest także uległy wobec partnera rozmów. Ten sposób prowadzenia negocjacji piszą Fisher i Ury – „(...) wydaje się być efektywny, przynajmniej z punktu widzenia tempa osiągania porozumienia. Gdy każda ze stron konkuruje z drugą w byciu wielkodusznym i wychodzeniu naprzeciw, szanse na porozumienie ogromnie rosną. Ale może nie być to mądro porozumienie (...). Miękkie i przyjacielskie

negocjowanie wystawia cię na ryzyko ciosów ze strony kogoś, kto gra twardo” [23] s. 32. Dla osoby stosującej ten styl, negocjacje kończą się zazwyczaj brakiem poczucia satysfakcji lub po porosie przegrana.

2.1.3. Taktyki negocjacji

O ile wybór strategii negocjacji oznacza podjęcie decyzji co do środków i metod prowadzących do realizacji określonego celu, o tyle taktyki oznaczają po prostu środki pozwalające na realizację tego celu. W ramach danej strategii można wykorzystywać wiele różnych taktyk dotyczących np. sposobów przekonywania drugiej strony do danej oferty lub rozwiązania, manipulowania jej emocjami czy sytuacją, stosowania groźb i obietnic bądź wykorzystywania presji czasu. Robert Rządca i Paweł Wujec wprowadzają podział taktyk negocjacyjnych na trzy kategorie [50] s. 35:

- > taktyki konkurencyjne – mające na celu osiągnięcie przewagi, tj. uzyskanie więcej niż druga strona (np. stosowanie groźb),
- > taktyki kooperacyjne – zmierzające do wypracowania porozumienia, które przynosi korzyść każdej ze stron,
- > taktyki kreatywne – polegające na wymyślaniu niestandardowych propozycji, które mają zwiększyć zainteresowanie stron zawartym porozumieniem.

Są również takie klasyfikacje, w których wyróżnia się:

- > taktyki blokowania – polegające na odmawianiu ustępstw. Partner próbuje nas przekonywać, że nie mamy innego wyboru, jak przyjąć jego stanowisko,
- > taktyki ataku – a więc zastraszanie, onieśmielanie, irytowanie czy ośmieszanie partnera. Działania tego typu mają na celu pogorszenie samopoczucia drugiej strony, osłabienie jej woli walki po to, by realizować własne interesy,
- > taktyki trików – to swego rodzaju „naciaganie” partnera na ustępstwa poprzez manipulację.



2.2. STRATEGIA POZYCYJNA TWARDA – „MOJA WYGRANA JEST TWOJĄ PRZEGRANĄ”

Strategia pozycyjna twarda to jeden z częściej stosowanych sposobów prowadzenia negocjacji. Charakteryzuje ją chęć narzucenia partnerowi określonej koncepcji rozwiązania konfliktu, a tym samym doprowadzenie do całkowitej lub częściowej uległości drugiej strony

w negocjacjach. Partnera negocjacyjnego postrzega się jako przeciwnika, wroga, którego należy pokonać (podporządkować). Często w tym celu stosuje się manipulację. Ma ona doprowadzić do osłabienia woli walki partnera, a w konsekwencji naklonić go do ustępstw. „Im silniejszy jestem w stosunku do mojego oponenta, tym większą częścią puli do podziału jestem w stanie zgarnąć dla siebie. Użycie emocji, gniewu, wypaczonej informacji lub podstępnych taktyk, to sposoby zwiększenia przewagi i siły” [27] s. 4.

Przedmiot sporu (pewne dobro) jest postrzegany jako ograniczony i z góry wiadomy. Działania negocjatorów mają na celu korzystny podział owego dobra. Strategia ta przypomina przetarg, w którym strony wysuwają żądania (na ogół przewyższające ich potrzeby), aby zrealizować swoje cele. Negocjatorzy zdają sobie sprawę z tego, co jest przedmiotem przetargu, ich intencje są jasne (każda strona przedstawia to, co chce i czego nie chce robić).

„Załóżmy, że kupujemy używany samochód od kogoś, kogo nie znamy i z kim nie będziemy mieli w przyszłości do czynienia. Sprzeczność interesów jest oczywista: my jesteśmy zainteresowani najniższą ceną, podczas gdy sprzedawca chce, by była ona jak najwyższa. Każda obniżka odbywa się kosztem interesów sprzedającego. Jeśli przedmiot transakcji dotyczy tylko sprzedaży samochodu i nie wchodzą w grę inne elementy, np. warunki płatności, kredyt, gwarancja itd., to niemożliwe jest zwiększenie puli do podziału poprzez konstruktywne poszukiwanie rozwiązań. Tak więc sila rzeczy, konflikt interesów będzie dominował proces negocjacji” [27] s. 5.

Fisher i Ury, pisząc o negocjacjach pozycyjnych twardych, działania negocjatora stosującego tę strategię charakteryzują w następujący sposób:

- partnera negocjacyjnego traktuje jak przeciwnika,
- dąży do zwycięstwa, tj. pokonania strony przeciwnej,
- żąda ustępstw jako warunku wzajemnych relacji,
- żąda jednostronnych korzyści jako warunku porozumienia,
- forsuje tylko jedno rozwiązanie, to które sam akceptuje,
- jest twardy w stosunku do ludzi i problemu,
- nie ufa innym,
- twardo broni swojego stanowiska,
- stosuje groźby,
- wprowadza w błąd co do dolnej granicy porozumienia,
- wywiera presję i stara się wygrać walkę woli.

Należy jednak pamiętać, że groźby, nieustępliwość czy wywieranie presji mają też swoje granice. Istnieje bowiem możliwość oportunistycznych zachowań drugiej strony, a przecież negocjuje się po to, by zawrzeć umowę i zrealizować swoje cele. Strategia pozycyjna twarda może być zatem użyteczna, gdy:

- > stronom (lub jednej ze stron) nie zależy na długotrwałych dobrych stosunkach z partnerem negocjacji,
- > strona jest przekonana, że w następnych negocjacjach też będzie góra,
- > strona jest przekonana, że następnych negocjacji z tym partnerem już nie będzie,
- > interesy negocjatorów wyraźnie ze sobą kolidują,
- > jedna ze stron jest dużo silniejsza od swego partnera,
- > nie ma zaufania do strony przeciwnej,
- > wprowadzenie porozumienia jest łatwe i nie zależy od dobrej woli drugiej strony,
- > druga strona stosuje strategię pozycyjną.

2.2.1. Fazy strategii pozycyjnej twardej

1. Przygotowanie do negocjacji

Faza ta rozpoczyna się zanim strony podejmą bezpośrednie rozmowy. To swego rodzaju praca domowa, czas poświęcony na działania analityczne i koncepcyjne. Na tym etapie każdy z negocjatorów powinien odpowiedzieć sobie na kilka podstawowych pytań:

- co chcę osiągnąć, a więc jaki jest cel negocjacji?
- jakich środków użyję do osiągnięcia celu?
- jakie są moje mocne i słabe strony?
- kiedy jest najlepszy, a kiedy najgorszy moment do podjęcia rozmów?
- jaka jest dolna linia, a więc najgorszy z możliwych wyników negocjacyjnych (np. gdy coś kupujesz, dolna linia będzie oznaczała najwyższą cenę, jaką możesz w tej sytuacji zaoferować)?
- jaka będzie pozycja otwarcia, czyli pierwsza składana oferta, pierwsza propozycja przedstawiana w negocjacjach. Należy pamiętać, że pierwsza oferta jest na ogół zawyżona, i ma za zadanie wysondowanie reakcji drugiej strony. Zatem im wyższa pierwsza oferta (ale realistyczna) tym lepiej, pozostałe bowiem większe margines swobody, większa elastyczność w prowadzonych rozmowach,
- jakiej propozycji będę najdłużej bronił?
- do jak dalekich ustępstw jestem skłonny?
- gdzie będą prowadzone negocjacje, na jakim terytorium?
- jakie dane, dokumenty, opinie itp. mogą być potrzebne?

Innym ważnym elementem przygotowań jest zbieranie informacji poza stołem negocjacyjnym. Dotyczy to zarówno zbierania informacji o stronie przeciwnej (np. kondycji finansowej, możliwościach, słabych i mocnych stronach), jak i danych na temat własnej BATNA. BATNA – skrót angielskiego *Best Alternative To a Negotiated Agreement* – oznacza Najlepszą Alternatywę Negocjowanego Porozumienia. Określając BATNA bierze się pod uwagę wszystkie zyski i koszty możliwych działań, prowadzących do

realizacji potrzeb. Ustalenie alternatywy negocjowanego porozumienia ma kluczowe znaczenie dla przyszłych negocjacji, tj. sensu ich prowadzenia, pozycji stron i ich możliwości, to także odpowiedź na pytanie, jakie są inne możliwości osiągnięcia celu, gdy negocjacje się nie powiodą.

Warto pamiętać o tym, że w przeciwnieństwie do dolnej linii BATNA może, a czasem nawet powinna być ujawniona drugiej stronie. Informacja taka działa mobilizująco – pokazuje, że nie jesteśmy zdeterminowanymi prowadząc rozmowy. Ponadto BATNA stanowi naszą siłę w negocjacjach. „Pomyśl przez chwilę o tym, jak czułbyś się, przychodząc na rozmowę na temat nowej pracy, nie mając żadnej innej oferty, a jedynie jakieś niepewne wskazówki. Pomyśl, jak przebiegałyby rozmowy na temat płacy. Porównaj to z sytuacją, gdy miałbys dwie oferty. Jak przebiegałyby negocjacje płacowe?” [23] s. 130.

Wiedza na temat alternatywnych rozwiązań chroni przed niekorzystnym porozumieniem. Można zatem powiedzieć, że w czasie prowadzonych rozmów opłacalne są dla nas wszystkie rozwiązania lepsze od naszej BATNA. Dlatego też (...) każde posunięcie w negocjacjach należy oceniać w stosunku do naszej BATNA. Jeśli oferta drugiej strony jest lepsza od naszej BATNA, należy rozważyć jej akceptację. Jeśli oferta jest gorsza od BATNA, należy domagać się jej modyfikacji. Gdy druga strona nie zgadza się na modyfikację, należy odstąpić od rokowań. Nieznajomość własnej BATNA jest źródłem słabości, gdyż nie wiemy w którym momencie powinniśmy przerwać rozmowy. Zwykle odejście od stołu negocjacyjnego jest źródłem siły, ponieważ oznacza, że mamy inne alternatywy” [27] s. 9.

2. Wstępne ustalenia formalne

Na tym etapie następuje określenie stron negocjacji, wyznaczenie negocjatorów (np. wybór reprezentantów, gdy negocjacje są prowadzone przez zespoły), wyznaczenie miejsca spotkania, ustalenie czasu trwania negocjacji i sposobu ich prowadzenia. Wstępne ustalenie reguł można nazywać organizacją procesu negocjacji. W przypadku negocjacji wielostronnych, skomplikowanych pod względem analizowanych problemów zdarza się, iż strony wybierają *facylitatora*, tj. osobę, która ma sprawować kontrolę nad procesem rozwiązywania problemu lub podejmowania decyzji przez grupę. *Facylitator*, będąc ekspertem od procedury, nie prezentuje swoich poglądów, opinii i nie opowiada się po żadnej ze stron – jest neutralnym, fachowym pomocnikiem utrzymującym porządek rozmów. Ważne w tej fazie jest również ustalenie możliwości decyzyjnych drugiej strony, a więc uzyskanie informacji o tym, czy partner jest władny czyniąc ustępstwa, a także zawrzeć porozumienie.

3. Otwarcie spotkania

Faza ta rozpoczęta właściwe negocjacje. Strony przedstawiają propozycje wyjściowe (stanowiska) i ich uzasadnienie. Pojawiają się pytania, wyjaśnienia,

uszczegółowienia – negocjatorzy zbierają informacje o preferencjach, słabych i mocnych stronach oponenta. Należy pamiętać, że to, co zdarzy się w czasie pierwszych minut spotkania, jest kluczem do właściwego klimatu rozmów. „Wzajemna wymiana grzeczności, zaznajomienie się z otoczeniem, uściski dłoni to etap poznania się, pierwszych wrażeń i opinii. Odgrywają tu rolę nie tylko słowa, ale także nasze gesty, to jak podajemy rękę na powitanie, gdzie стоimy, jak siadamy. (...) jest to okres próby. Doświadczony negocjator będzie próbował osiągnąć silną pozycję wyjściową, zadając niewinne na pozór pytania, badając tym samym nasze słabości i obawy” [27] s. 29. Na tym etapie następuje również ustalenie czasu trwania rozmów, planu i porządku spotkania, prezentacja osób biorących udział w rozmowach.

4. Kolejne propozycje i ustępstwa

W tym etapie przetarg, zbliża się do dolnych granic ustępstw stron negocjacji. Negocjacje pozycyjne to swego rodzaju sztuka ustępowania. Ustępstwa, czyli kolejne zgłoszane propozycje, to kroki w procesie negocjacyjnym prowadzące do kompromisu. Ważną rolę w tym procesie odgrywa „otwarcie”, czyli pierwsza propozycja, jaka zostaje wysunięta. Stosowana jest tutaj taktyka polegająca na zawyżaniu lub zaniżaniu ofert – w zależności od interesów wyjściowych stron. Chodzi o to, by stworzyć kontrast między tym, co jest deklarowane i tym, czego naprawdę strona potrzebuje, stworzyć pewien przedział możliwych ustępstw podczas negocjacji.

Ustępstwa nie muszą być równej wielkości, ustępuwać trzeba powoli, małymi krokami, zmniejszając wielkość kolejnych kroków. Ponadto musi pojawić się taki moment, kiedy poinformuje się partnera, że dalsze ustępstwa są niemożliwe. Ostateczna oferta powinna być sformułowana w sposób jasny i stanowczy.

5. Przetarg końcowy

Faza ta następuje, gdy strony są gotowe zawrzeć porozumienie. W tej fazie dochodzi również do dopracowania ustaleń szczegółowych.

6. Spisanie porozumienia

Ważnym elementem tego etapu jest sformułowanie pisemnej umowy. Ze względu na rywalizacyjny charakter strategii, a także możliwość wystąpienia sytuacji, w której jedna ze stron zawrze porozumienie blisko dolnej linii spisywanie umowy bywają obwarzanowane wieloma klauzulami. W przypadku negocjacji handlowych mogą one dotyczyć kwestii takich, jak np.: termin płatności, forma przelewu gotówki, okres gwarancji na dany towar czy warunki zerwania umowy. Klauzule mają zabezpieczać zwycięzców przed wycofaniem się lub niedopełnieniem umowy przez niezadowolonego partnera. Końcowa umowa powinna zatem być:

- wyważona – każda ze stron powinna mieć zagwarantowane osiągnięcie korzyści, niekoniecznie takich samych;

- określać zachowanie stron – porozumienie powinno bardzo dokładnie określić, kto i co robi, kiedy i na jakich warunkach, do kiedy obowiązuje porozumienie;
- powinna być zawsze spisana – umowa pisemna chroni przed zapomnieniem czy wybiórczym zapamiętywaniem faktów.

Warto pamiętać, że negocjacje powinny być zakończone w odpowiednim momencie – ich przedłużanie może okazać się niepotrzebną stratą czasu, spowodować zawarcie kontraktu na gorszych warunkach bądź pojawienie się wątpliwości, a w konsekwencji odłożenie decyzji.

Zalety strategii pozycyjnej twardej

Dla osób nastawionych rywalizacyjnie jest to strategia umożliwiająca sprawdzenie się w walce.

Daje poczucie wygranej, zwycięstwa.

Nie wymaga zaufania między stronami.

Jest prosta w stosowaniu – strony przedstawiają swoje stanowiska i poszukują akceptowanego porozumienia.

Jeżeli negocjatorzy nie bronią sztywno swoich stanowisk, porozumienie może być szybko zawarte.

Osiągany wynik jest nieskomplikowany, a umowa łatwa do realizacji.

Wady strategii pozycyjnej twardej

Niemogość znalezienia rozwiązania satysfakcyjnego strony, wywołana przez brak zaufania, chronienie informacji i silne przywiązanie do stanowisk.

Niemogość znalezienia jakiegokolwiek porozumienia, gdy przedziały negocjacyjne stron nie pokrywają się (np. sprzedający chce uzyskać maksymalną cenę 10 tys., przyjmując jednocześnie 7 tys. jako dolną linię prowadzonych rozmów, z kolei kupujący zamierza rozpocząć negocjacje od kwoty 4 tys., zdając sobie jednocześnie sprawę, iż 6 tys. stanowi cenę dla niego niepraktyczną). Porozumienie nie zostanie zawarte.

Relacje pomiędzy stronami ulegają pogorszeniu – sprzyja temu brak zaufania, podejrzliwość, traktowanie drugiej strony jak wroga.

Wydłużony czas rozmów i zwiększone koszty porozumienia.

Przetarg pozycyjny – piszą Fisher i Ury – nie spełnia jednego z najważniejszych kryteriów nowej negocjacji, tj. mądrego porozumienia, osiągniętego efektywnie i polubownie. Tworzy niekorzystny cień przeszłości, co stanowi zagrożenie dla przyszłych kontaktów i ewentualnej współpracy.

Strategia ta sprzyja stosowaniu brudnych chwytów, a te z kolei, rozpoznane, kładą się ciężem na przyszłe, wzajemne relacje.

Umowa niesie ze sobą zagrożenie co do trwałości (szczególnie, gdy jedna ze stron zawrze porozumienie blisko swojej dolnej linii).

Po zakończeniu rozmów zawsze należy podziękować drugiej stronie za przeprowadzone negocjacje, nawet jeśli nie były one bardzo korzystne: „Nigdy nie „triumfuj“ i nie pokazuj, że wygrałeś. Druga strona nie powinna czuć się przegrana, nawet jeśli nie osiągnęła większości swoich celów” [27] s. 39.

W przetargu pozycyjnym twardym negocjatorzy dążą do zawarcia takiego porozumienia, które lokowałoby się jak najbliżej dolnej linii przeciwnika. Wynik ten bowiem – dający im zdecydowaną przewagę – jest do przyjęcia przez drugą stronę, umożliwia zawarcie przez nią porozumienia i przestrzeganie go. Kluczową sprawę stanowi zatem oszacowanie granicy ustępstw partnera negocjacji lub przynajmniej wcześnie zorientowanie się, czy rozmowy wkroczyły w przedział akceptowanych przez niego wyników. Dlatego – o czym wspominaliśmy wcześniej – w przypadku tej strategii tak ważne jest zbieranie informacji o możliwościach drugiej strony poza stołem negocjacyjnym, a także wnikliwa analiza informacji, uzyskanych podczas prowadzonych rozmów.

Przewagę w negocjacjach pozycyjnych można uzyskać przez wpływ na partnera, tj. siłę współzależności, siłę osobowości (np. wytrwałość, konsekwencję, stanowczość) zdolności perswazji i odporność psychiczną. Istotnym elementem jest także znajomość taktyk negocjacyjnych, oczywiście pod warunkiem, że przeciwnik ich nie rozpozna.

Strategia pozycyjna twarda jest jedyną strategią, w której wykorzystywane są taktyki negocjacyjne nazywane często brudnymi chwytami czy taktykami podstępymi. Warto zatem omówić kilka tego typu technik², by zilustrować mechanizm ich działania:

- > **negocjacje od nowa** – jedna ze stron domaga się ustępstwa w jakiejś kwestii, podkreślając jednocześnie jego znaczenie dla osiągnięcia porozumienia. Gdy partner zgadza się na propozycję i oczekuje pozytywnej reakcji, stosujący tę taktykę oświadcza, że ustępstwo było oczywiste, że dana kwestia nie ma większej wartości i domaga się następnych ustępstw;
- > **śmieszne pieniądze** – polega na przedstawianiu ogólnej kwoty czy różnicy pomiędzy zgłoszonymi propozycjami w formie ośmieszających przeliczeń, np. stawek dziennych, miesięcznych;
- > **szokująca oferta** – polega na przedstawieniu nierealistycznej, szokującej propozycji, która ma zmusić stronę przeciwną do zrewidowania swojej oferty;
- > **skubanie** – technika, stosowana najczęściej w końcowej fazie negocjacji, polega na zadaniu dodatkowych małych ustępstw;



² Patrz szerzej [27] s. 48 i nast. Autorzy omawiają szczegółowo 23 taktyki prowadzenia negocjacji.

- określać zachowanie stron – porozumienie powinno bardzo dokładnie, kto i co robi, kiedy i na jakich warunkach, do kiedy obowiązuje porozumienie;
- powinna być zawsze spisana – umowa pisemna chroni przed zapomnieniem czy wybiórczym zapamiętywaniem faktów.

Warto pamiętać, że negocjacje powinny być zakończone w odpowiednim momencie – ich przedłużanie może okazać się niepotrzebną stroną, spowodować zawarcie kontraktu na gorszych warunkach bądź pojawienie się wątpliwości, a w konsekwencji odłożenie decyzji.

Zalety strategii pozycyjnej twardej

Dla osób nastawionych rywalizacyjnie jest to strategia umożliwiająca sprawdzenie się w walce.

Daje poczucie wygranej, zwycięstwa.

Nie wymaga zaufania między stronami.

Jest prosta w stosowaniu – strony przedstawiają swoje stanowiska i poszukują akceptowanego porozumienia.

Jeżeli negocjatorzy nie bronią sztywno swoich stanowisk, porozumienie może być szybko zawarte.

Osiągany wynik jest nieskomplikowany, a umowa łatwa do realizacji.

Wady strategii pozycyjnej twardej

Niemogość znalezienia rozwiązania satysfakcyjnego strony, wywołana przez brak zaufania, chronienie informacji i silne przywiązanie do stanowisk.

Niemogość znalezienia jakiegokolwiek porozumienia, gdy przedziały negocjacyjne stron nie pokrywają się (np. sprzedający chce uzyskać maksymalną cenę 10 tys., przyjmując jednocześnie 7 tys. jako dolną linię prowadzonych rozmów, z kolei kupujący zamierza rozpocząć negocjacje od kwoty 4 tys., zdając sobie jednocześnie 6 tys. stanowi cenę dla niego nieprzeciążającą). Porozumienie nie zostanie zawarte.

Relacje pomiędzy stronami ulegają pogorszeniu – sprzyja temu brak zaufania, podejrzliwość traktowania drugiej strony jak wroga.

Wydłużony czas rozmów i zwiększone koszty porozumienia.

Przetarg pozycyjny – piszą Fisher i Ury – nie spełnia jednego z najważniejszych kryteriów oceny negocjacji, tj. madrego porozumienia, osiągniętego efektywnie i polubownie. Tworzy niekontrolowany cień przeszłości, co stanowi zagrożenie dla przyszłych kontaktów i ewentualnej współpracy.

Strategia ta sprzyja stosowaniu brudnych chwytów, a te z kolei, rozpoznane, kładą się cieniem na przyszłe, wzajemne relacje.

Umowa niesie ze sobą zagrożenie co do trwałości (szczególnie, gdy jedna ze stron zawrze porozumienie blisko swojej dolnej linii).

Po zakończeniu rozmów zawsze należy podziękować drugiej stronie za przeprowadzone negocjacje, nawet jeśli nie były one bardzo korzystne: „Nigdy nie „triumfuj“ i nie pokazuj, że wygrałeś. Druga strona nie powinna czuć się przegrana, nawet jeśli nie osiągnęła większości swoich celów” [27] s. 39.



W przetargu pozycyjnym twardym negocjatorzy dążą do zawarcia takiego porozumienia, które lokowałoby się jak najbliżej dolnej linii przeciwnika. Wynik ten bowiem – dający im zdecydowaną przewagę – jest do przyjęcia przez drugą stronę, umożliwia zawarcie przez nią porozumienia i przestrzeganie go. Kluczowa sprawą stanowi zatem oszacowanie granicy ustępstw partnera negocjacji lub przynajmniej wcześnie zorientowanie się, czy rozmowy wkroczyły w przedział akceptowanych przez niego wyników. Dlatego – o czym wspominaliśmy wcześniej – w przypadku tej strategii tak ważne jest zbieranie informacji o możliwościach drugiej strony poza stołem negocjacyjnym, a także wnikliwa analiza informacji, uzyskanych podczas prowadzonych rozmów.

Przewagę w negocjacjach pozycyjnych można uzyskać przez wpływ na partnera, tj. siłę współzależności, siłę osobowości (np. wytrwałość, konsekwencje, stanowczość) zdolności perswazji i odporność psychiczną. Istotnym elementem jest także znajomość taktyk negocjacyjnych, oczywiście pod warunkiem, że przeciwnik ich nie rozpozna.

Strategia pozycyjna twarda jest jedyną strategią, w której wykorzystywane są taktyki negocjacyjne nazywane często brudnymi chwytami czy taktykami podstępymi. Warto zatem omówić kilka tego typu technik², by zilustrować mechanizm ich działania:

- > **negocjacje od nowa** – jedna ze stron domaga się ustępstwa w jakiejś kwestii, podkreślając jednocześnie jego znaczenie dla osiągnięcia porozumienia. Gdy partner zgadza się na propozycję i oczekuje pozytywnej reakcji, stosujący tę taktykę oświadcza, że ustępstwo było oczywiste, że dana kwestia nie ma większej wartości i domaga się następnych ustępstw;
- > **śmieszne pieniądze** – polega na przedstawianiu ogólnej kwoty czy różnicy pomiędzy zgłoszonymi propozycjami w formie ośmieszających przeliczeń, np. stawek dziennych, miesięcznych;
- > **szokująca oferta** – polega na przedstawieniu nirealistycznej, szokującej propozycji, która ma zmusić stronę przeciwną do zrewidowania swojej oferty;
- > **skubanie** – technika, stosowana najczęściej w końcowej fazie negocjacji, polega na żądaniu dodatkowych małych ustępstw;

² Patrz szerzej [27] s. 48 i nast. Autorzy omawiają szczegółowo 23 taktyki prowadzenia negocjacji.

- > **pusty portfel** – polega na akcentowaniu swojej złej kondycji finansowej po to, by uzyskać ustępstwa od drugiej strony;
 - > **zdechła ryba** – negocjator przedstawia „paskudną” propozycję, z której skłonny jest zrezygnować pod warunkiem określonego ustępstwa drugiej strony;
 - > **wysoki pułap** – polega na zawyżaniu wyjściowych pozycji w stosunku do rzeczywistych potrzeb negocjatora;
 - > **dziel i zdobywaj** – wykorzystywana przy negocjacjach zespołowych Działania negocjatora stosującego tę technikę mają na celu rozbicie spójności strony przeciwnej przez pozyskanie dla własnej propozycji jednego z członków jej zespołu;
 - > **przedłużanie pozytywnych strzałek** – polega na kontynuowaniu czegoś swego rodzaju drążeniu korzystnego tematu, który poruszył partnera. Przedłużanie strzałek odbywa się przez wyrażanie podziwu, zadawanie dociekliwych pytań, kontynuowanie rozmowy na pożądanym przez negocjatora temat;
 - > **groźba** – polega na grożeniu zerwaniem rozmów. Na taką taktykę negocjator może sobie pozwolić tylko wtedy, gdy ma inną możliwość;
 - > **W wyniku stosowania tej taktyki następuje konfrontacja sił, a nie rzeczowe rozmowy;**
 - > **kompromis** – jedna ze stron zgadza się na warunki strony przeciwnej w danej kwestii w zamian za zgodę w innej kwestii. Pułapka polega na tym, że pierwsza sprawa ma niewielkie znaczenie, druga natomiast jest istotna;
 - > **zaskoczenie** – polega na wyprowadzeniu oponenta z równowagi przez drastyczną i nagłą zmianę taktyki działania;
 - > **czarny charakter** – wykorzystywana w negocjacjach zespołowych. W tym samym zespole jedna z osób przyjmuje twardą agresywną postawę, druga zaś ugodową. Wywołyany w ten sposób kontrast powoduje u partnera chęć szybkiego zakończenia rozmowy i zawarcia porozumienia z osobą przyjazną ugodowo nastawioną.
- Fisher i Ury podzielone taktyki negocjatorów dzielą na trzy kategorie: rozmyslne oszustwo, wojna psychologiczna i presja pozycyjna [23] s. 161–172.
- > **Rozmyslne oszustwo** – mamy do czynienia z przedstawianiem błędnych informacji, przekręcaniem faktów, prerogatyw lub intencji. Strony mogą np. w sposób nieprawdziwy decyzyjne (np. negocjator nie ma mandatu do zawarcia ostatecznego porozumienia), którymi dysponują czy możliwością decyzyjną (np. negocjator nie ma mandatu do zawarcia ostatecznego porozumienia, by chciał zakończyć rozmowę: działanie obliczone na zniechęcenie partnera, by chciał zakończyć rozmowę: działanie obliczone na zniechęcenie partnera, by chciał zakończyć rozmowę: negocjacje tak szybko, jak tylko się da. Wojna psychologiczna może

- m.in. polegać na stwarzaniu stresującej sytuacji, atakach personalnych, stosowaniu gróźb.
- > **Presja pozycyjna** – ma na celu utrzymanie własnej oferty i wymuszanie ustępstw drugiej strony. Należą tu m.in.: odmowa negocjowania, radykalne (często absurdalne) żądania, eskalacja żądań (stawianie kolejnych wymagań w miarę kolejnych ustępstw), wymuszanie decyzji („zgadzasz się albo nie”).

2.3. STRATEGIA POZYCYJNA MIĘKKA – „WZAJEMNE DOBRE RELACJE SĄ DLA MNIE CENNIEJSZE NIŻ WYNIK NEGOCJACJI”



Czasami można spotkać takie stwierdzenia, że negocjacje miękkie nie są w ogóle strategią negocjacyjną, bo trudno wyobrazić sobie strategię (z definicji określającą ogólną koncepcję działań, jakie mają doprowadzić do realizacji celu, a nie do jego zaniechania), która zakładałaby nieuzasadnioną słabość i uległość negocjatora. Niemniej istnieją takie sytuacje, kiedy strony decydują się na ten sposób prowadzenia negocjacji, tj. ustępują, ulegają, starają się zwiększyć korzyść drugiej strony – decydując się na własne straty.

Z negocjacjami miękkimi mamy do czynienia wtedy, gdy stronom (przynajmniej jednej z nich) zależy bardziej na dobrych relacjach, dobrych wzajemnych stosunkach niż osiągnięciu korzyści. Stąd ten sposób negocjowania jest spotykany najczęściej w relacjach rodzinnych, koleżeńskich czy przyjacielskich. „Gdy każda ze stron konkuuuje z drugą w byciu wieloduszną i wychodzeniu naprzeciw, szanse na porozumienie ogromnie rosną...” [23] s. 32.

Fisher i Ury negocjacje miękkie charakteryzują w następujący sposób:

- uczestnicy są przyjaciółmi,
- celem jest porozumienie,
- podstawą są ustępstwa, czynione po to, by utrzymać dobre, wzajemne stosunki,
- negocjator łatwo odkrywa swoją dolną linię porozumienia i zmienia stanowisko,
- akceptuje jednostronne straty w imię osiągnięcia porozumienia,
- przedstawia jedno rozwiązanie – takie, które akceptuje druga strona,
- poddaje się presji.

Podstawową zasadą tej strategii jest zatem ustępowanie i uleganie drugiej stronie. Negocjatorzy nie są wrogami ani też partnerami – są przyjaciółmi, którzy dążą do ugody. Celem jest zawarcie takiego porozumienia,

które zapewni stronom zachowanie dobrych wzajemnych stosunków. W sytuacji, gdy każdy z negocjatorów stosuje strategię miękką, zawarte porozumienie może być wygraną obu stron. Niebezpieczenstwo powstaje, gdy jedna ze stron negocjuje twardo i wykorzystuje uległość partnera, wtedy zwycięstwo odnosi tylko jeden z negocjatorów – silniejszy. Jeżeli twardy negocjator upiera się przy ustępstwach i stosuje groźby, a miękkiego negocjator ulega, aby uniknąć konfrontacji i koniecznie chce zawrzeć porozumienie, to cały proces jest korzystniejszy dla negocjatora twardego. Porozumienie będzie zawarte, ale nie będzie ono mądrze..." [23] s. 31. Już teraz to podstawową wadę tej strategii.



2.4. STRATEGIA PROBLEMOWA – „POSTARAJMY SIĘ POGODZIĆ INTERESY OBU STRON”

Strategia problemowa – nazywana również rzeczową, integratywną, negocjacjami uwzględniającymi interesy czy wokół meritum – polega na wspólnym rozwiązywaniu sytuacji problemowej. Opiera się na założeniu, że interesy stron (a tym samym kryjące się za nimi potrzeby) mogą być realizowane (aspokajane) na różne sposoby, a negocjacje nie muszą przynieść gry o sumie zerowej. Działania negocjatorów zmierzają zatem do znalezienia takiego rozwiązania, które przyniesie wygraną każdej ze stron. „Załóżmy, że prowadzimy negocjacje ze związkiem zawodowym. Pracownicy są zwykle zainteresowani nie tylko płacą, ale także warunkami pracy, stabilnością zatrudnienia, świadczeniami... Jako pracodawcy, jesteśmy zainteresowani nie tylko wysokością płacy, ale także wydajnością, ilością defektów... Z uwagi na wielowymiarowość naszych relacji, istnieje możliwość wymiany ustępstw (...) Dla przykładu, zwiększenie bezpieczeństwa pracy nie musi wiązać się z wielkimi nakładami ze strony pracodawcy. Pracownicy, z kolei, będą w stanie zaakceptować niższe podwyżki płac w zamian za bezpieczeństwo pracy (...) Owocem tej wymiany może być zadowolenie obu stron” [27] s. 4.

W tego typu negocjacjach kładzie się nacisk na uczciwe prowadzenie rozmów. Odwołanie się do kryteriów uczciwości i poszukiwanie możliwości realizacji interesów stron stanowi podstawę porozumienia. Zawarta umowa ma przyczynić się do budowy dobrych stosunków między negocjatorami. Strategia problemowa odrzuca stosowanie jakichkolwiek taktyk negocjacyjnych, w rodzaju brudnych chwytów czy manipulacji, daje natomiast wskaźniki, jak ochronić się przed partnerami, którzy chcieliby nadużyć naszej

uczciwości. Jedna z lepszych i znanych od wieków zasad, która wymusza uczciwość w sytuacji podziału pewnych dóbr, jest zasada: „Jeden dzieli, drugi wybiera”.

W strategii problemowej negocjacje są prowadzone wokół meritum, tj. sedna analizowanego problemu. Podstawowe założenia tej strategii to:

- Koncentracja na rzeczywistych interesach stron, a nie na zajmowanych przez nie kolejnych stanowiskach czy składanych ofertach (tj. konkretnych decyzjach). Służy temu wzajemna wymiana informacji, a także rzeczowa analiza motywów działania osób zaangażowanych w negocjacje. W celu identyfikacji tak cudzych, jak i własnych interesów należy pytać: „Dlaczego?” – dlaczego oponent stawia sprawę w taki sposób, dlaczego zależy mu na takim a nie innym rozwiązaniu, dlaczego używa takich argumentów, dlaczego sam decyduje się na takie rozwiązanie? Należy pytać: „Dlaczego nie?” – dlaczego oponent nie postępuje zgodnie ze swoimi deklaracjami czy wcześniejszymi ustaleniami, dlaczego nie wywiązuje się z wcześniejszych zobowiązań?
- Oddzielenie ludzi od problemu – (...) druga strona to także ludzie odczuwający, obdarzeni wrażliwością, mający swoje nadzieje i lęki, w swój sposób patrzący na rzeczywistość, podobnie jak my mający swoje cnoty i wady, silne i słabe strony” [42] s. 39. Należy zatem starać się, by podczas rozmów negatywne uczucia, złość, irytacja nie przesłoniły obiektywnej oceny sytuacji i łączenia perspektywy stosunków międzyludzkich z perspektywą interesu.
- „Miękki stosunek do ludzi, a twardy do problemu”. Bycie miękkim dla ludzi nie oznacza ustępstw za cenę utrzymania dobrych stosunków, ale współpracę przy rozwiązywaniu problemu. Negocjatorzy nie stają po dwóch stronach barykady, ale łączą swoje siły, by wspólnie wygrać. Ze względu na kooperacyjny i nastawiony na wspólną wygraną charakter działań, w strategii tej nie stosuje się taktyk negocjacyjnych, chwytów psychologicznych czy manipulacji.
- Aktywne poszukiwanie nowych, korzystnych dla obu stron rozwiązań. Dobry negocjator – pisze Nęcki – poszukuje rozwiązań korzystnych dla siebie, ale dba również o drugą stronę, gdyż (...) wie, że pozbawienie jej wszelkich możliwości spowoduje zerwanie układów, chyba że istnieje przymus ich kontynuacji” [42] s. 51.

Strategia problemowa wymaga od negocjatorów wspólnego definiowania kwestii spornej, rzetelnej analizy interesów, tworzenia nowych, twórczych rozwiązań oraz oceny tych rozwiązań z punktu widzenia wszystkich zaangażowanych stron. Fisher i Ury działania negocjatorów stosujących tę strategię charakteryzują w następujący sposób:

- wspólnie rozwiązuje problem,
- celem negocjacji jest mądry wynik, osiągnięty polubownie i efektywnie,

- koncentrują się na interesach, a nie na stanowiskach,
- działają niezależnie od zaufania,
- są stanowczy wobec problemu i łagodni w stosunku do ludzi,
- opracowują wiele możliwości rozwiązań korzystnych dla obu stron,
- starają się dotrzeć do rzeczywistych interesów stron.

Strategia problemowa jest najbardziej użyteczna, gdy:

- > stronom zależy na długotrwałych dobrych stosunkach,
- > jedna strona jest słabsza lub istnieje równowaga pozycji i sił,
- > strony mają wspólne cele,
- > strony mają do siebie zaufanie,
- > wprowadzenie porozumienia nie jest łatwe i zależy od dobrej drugiej strony,
- > druga strona stosuje strategię problemową.

Przebieg procesu negocjacyjnego, opisanego w części poświęconej strategii pozycznej, uzupełniony jest w strategii problemowej o dwie dodatkowe fazy.

1. Określenie interesów stron związanych z rozpatrywaną kwestią
- Faza ta obejmuje ustalenie, czy interesy stron są wspólne, różne, ale przeciwnie bądź sprzeczne. Gdy interesy stron są wspólne, podejmowane działania zmierzają do ich realizacji, zapewniając osiągnięcie korzyści. Gdy interesy są różne, ale nie sprzeczne – podejmuje się działania, mające na celu stworzenie nowych rozwiązań, dających zaspokojenie potrzeb każdej ze stron (przy czym nie są konieczne ustępstwa czy rezygnacja z wcześniejszych celów). Gdy interesy są sprzeczne, porozumienie będzie wymagało ustępstw obu stron negocjacji – interesy stron nie będą w pełni zrealizowane.
2. Poszukiwanie sposobów rozwiązania kwestii spornej

Ten punkt polega na ustaleniu procedur twórczego rozwiązywania konfliktu, a więc przygotowaniu jak największej liczby możliwych opcji zakończenia rozmów (korzystnych dla partnerów negocjacyjnych) i ustaleniu kryteriów, które opcje te muszą spełniać.

W strategii problemowej stosuje się wiele procedur sprzyjających tworzeniu poszukiwaniu rozwiązań. Do tych najbardziej popularnych należą:

- > Procedura „burzy mózgów”. Polega na oddzieleniu etapu tworzenia poszukiwania rozwiązań od ich oceny. Strony muszą mieć zapewniony komfort swobodnego wyrażania pomysłów i zgłaszania propozycji rozwiązań. Propozycje te – we wstępny etapie – nie mogą być poddawane krytyce, nie jest również konieczna obecność ekspertów. Prowadzący spotkanie ma za zadanie jedynie koordynować wypowiedzi

członków zespołu i zapisywać pomysły. Nie wolno mu narzucać żadnych ograniczeń. Mając tak przygotowane warunki pracy, zespół składający się z przedstawicieli stron negocjacyjnych stara się: sformułować problem, stworzyć alternatywne propozycje, wybrać najciekawsze rozwiązanie.

- > Procedura hipotetycznych rozwiązań. Polega na tym, że strony zastanawiają się nad różnymi propozycjami rozwiązań, rozważając jednocześnie konsekwencje wprowadzenia ich w życie. Efektem tej analizy jest przyjęcie optymalnego rozwiązania.
- > Procedura jednego tekstu. Polega na przygotowaniu przez strony wstępnego projektu porozumienia. Kolejny krok polega na wspólnej pracy nad projektem, etap ten trwa aż zostanie uzgodniona wersja możliwa do zaakceptowania przez wszystkie strony negocjacji. Sformułowanie projektu może być również powierzone bezstronnemu mediatorowi. Zaletą takiego rozwiązania jest to, że krytyka koncentruje się na projekcie, a nie na drugiej stronie.

Zalety strategii problemowej	Wady strategii problemowej
Możliwość stworzenia porozumienia lepszego niż kompromis, który zawsze oznacza rezygnację z części potrzeb stron negocjacyjnych.	Wymaganie zaufania pomiędzy stronami.
Stworzenie szansy zawarcia twórczego (nowatorskiego) porozumienia, z którym strony nie tylko się identyfikują, ale stają się jego orędownikami.	Czasochłonność i pracochłonność – stosowanie skomplikowanych procedur wymaga częstszych i dłuższych sesji negocjacyjnych.
Stworzenie poczucia komfortu i bezpieczeństwa w całym procesie negocjacyjnym (interesy każdej ze stron są bowiem brane pod uwagę).	Osoby nastawione rywalizacyjnie mogą czuć się zawiedzione, że nie odniosły całkowitego zwycięstwa.
Przyczynianie się do budowy pozytywnych relacji między stronami, co służy przyszłej współpracy.	
Sprzyjanie trwałości porozumienia.	

2.5. STRATEGIA PRECEDENSU – „W ROZWIĄZYWANIU PROBLEMU SKORZYSTAJMY Z DOŚWIADCZEŃ INNYCH NEGOCJATORÓW”

W strategii precedensu przedmiotem negocjacji jest dobro postrzegane jako ograniczone. Działania, które są podejmowane w tej strategii, dotyczą uczciwego podziału dobra przez stosowanie rozstrzygnięć opartych na

kryteriach niezależnych od woli stron negocjacyjnych, tzw. kryteriów obiektywnych. Mogą być nimi np.: przepisy prawne, zwyczaje lokalne, wartość rynkowa towaru, koszty przechowania, standardy uczciwości, precedensowe decyzje innych negocjatorów (o sprawdzonych skutkach decyzja sądu arbitrażowego, szacunki ekspertów, tradycje związane z daną sprawą, równość traktowania wszystkich partnerów. Kryteria te dotyczą również wszelkiego rodzaju umów, które rzadko kiedy są tworzone od podstaw, a częściej oparte na standardowych wzorcach firmowanych przez instytucje pośredniczące. Standardowe formularze, opracowane wcześniej przez prawników, dają gwarancję prawidłowego zawarcia umowy i zabezpieczają strony na wypadek niekorzystnych okoliczności.

Strategia precedensu nie sprzyja stosowaniu brudnych chwytów i manipulacji. Kładzie nacisk na uczciwe prowadzenie negocjacji, dając jednocześnie wskazówki, jak ochronić się przed partnerami, którzy chcieliby móc nadużyć. Poleganie na kryteriach uczciwości i poszukiwanie możliwości realizacji interesów stron jest w strategii precedensu podstawą porozumienia. Porozumienie to ma stanowić precedens przyczyniający się do budowania dobrych stosunków pomiędzy stronami negocjacji.

Podstawowe założenia strategii precedensu:

- dobro do podziału jest ograniczone. Negocjacje dotyczą rozstrzygnięcia co do uczciwego podziału tego dobra,
- oddzielenie partnerów negocjacji od przedmiotu negocjacji. Twardy rzeczowy podchodzenie do problemu i przyjacielskie w stosunku do partnerów negocjacyjnych,
- pożądany wynik to zawarcie przez strony porozumienia opartego m. obiektywnych kryteriach.

Strategia precedensu jest najbardziej użyteczna, gdy:

- > stronom zależy na długotrwałych dobrych stosunkach,
- > interesy stron wyraźnie kolidują,
- > strony nie mają do siebie zaufania,
- > wprowadzenie porozumienia jest łatwe i nie zależy od dobrej woli drugiej strony,
- > druga strona stosuje strategię dominacji.

Przebieg procesu negocjacyjnego, opisanego w części poświęconej strategii pozycyjnej, uzupełniony jest w strategii precedensu o dwie fazy:

1. Poszukiwanie obiektywnych kryteriów

Ta faza ma zapewnić przedstawienie każdej kwestii jako problemu wspólnego poszukiwania obiektywnych kryteriów. Następnie ustalenie kryteriów i uzasadnienie, które z nich są najbardziej odpowiednie i jak powinny być stosowane. Każde kryterium proponowane przez drugą stronę staje się płaszczyzną, na której może być budowane porozumienie.

2. Wybór obiektywnego kryterium

W tej fazie proponowane przez strony kryteria są omawiane i analizowane pod względem użyteczności dla rozwiązania omawianego problemu. Konsekwencją tych działań jest wybór takiego kryterium, na które strony mogą się zgodzić. Zgoda stron co do zastosowania określonego kryterium obiektywnego oznacza przekonanie, iż jest to optymalny sposób rozwiązania konfliktu, którego efektem będzie zaspokojenie potrzeb stron negocjacyjnych.

Podsumowując, można stwierdzić, że strategia precedensu polega na skoncentrowaniu uwagi na podstawowych interesach, wzajemnie korzystnych alternatywach i uczciwych standardach. W przeciwieństwie do strategii pozycyjnej twardej zazwyczaj stwarza szansę na uczciwe porozumienie. Strategia ta pozwala na osiągnięcie consensusu efektywnie, bez ponoszenia wszystkich kosztów związanych z zajmowaniem sztywnego stanowiska. Postulat oddzielenia ludzi od problemu pozwala na traktowanie drugiej strony jako partnera, a nie jako przeciwnika. Umożliwia to z kolei polubowne dochodzenie do porozumienia. Strategia precedensu, mimo swojej skuteczności w rozwiązyaniu problemów, kończy się kompromisem. Kompromis nie zawsze jest uzasadnionym i najlepszym sposobem rozwiązywania konfliktu. Jest on ugodą, będącą raczej mechanicznym wypośrodkowaniem różnic między ostatecznymi stanowiskami niż starannie wypracowanym rozwiązaniem, umożliwiającym realizację interesów stron konfliktu.

Zalety strategii precedensu	Wady strategii precedensu
Mozliwość stworzenia porozumienia lepszego niż wygrana jednej strony – przegrana drugiej.	Kończy się kompromisem.
Stworzenie szansy zawarcia porozumienia, z którym strony się identyfikują i są jego orędownikami.	Czasochlonność i pracochlonność.
Stworzenie poczucia komfortu i bezpieczeństwa w całym procesie negocjacyjnym (interesy każdej ze stron są bowiem brane pod uwagę).	Osoby nastawione rywalizacyjnie mogą czuć się zawiedzione, że nie odnoszą całkowitego zwycięstwa.
Przyczynianie się do budowy pozytywnych relacji między stronami, co służy przyszłej współpracy.	
Tworzenie rozwiązania – precedensy możliwe do wykorzystania w innych negocjacjach, przez innych negocjatorów.	
Sprzyjanie trwałości porozumienia.	



2.6. CECHY SKUTECZNEGO NEGOCJATORA

We wstępnie pisaliśmy, że umiejętność negocjowania potrafi na jest wszyskim, a wiedza na temat tego, co zwiększa prawdopodobieństwo sukcesu, stanowi jej nieodzowny element. Warto zatem przyjrzeć się tym czynnikom, które sprzyjają osiąganiu dobrych wyników negocjacyjnych, by móc wykorzystać je w praktyce. Przytoczona przez Zbigniewa Nęckiego lista cech dobrego negocjatora obejmuje umiejętności takie, jak np.:

- koncentracja na interesach, a nie poszczególnych ofertach czy stanowiskach. Chodzi tu o umiejętność analizy i rozpoznania rzeczywistego potrzeb partnerów negocjacyjnych, a tym samym dotarcie do prawdziwych motywów ich działania; skuteczni negocjatorzy podczas planowania koncentrują się znacznie częściej na wspólnocie interesów niż przeciętni negocjatorzy;
- wnikliwe badanie propozycji, a nie mechaniczne ich odrzucanie przez stwarzanie kontrpropozycji;
- atakowanie problemu a nie osoby – chodzi o to, by nie wikłać się w niepotrzebną wymianę ciosów czy wzajemne przepychanki. Dobry negocjator kontroluje swoje emoce i koncentruje się na rzeczowej analizie problemu;
- trzymanie się faktów i unikanie przesady – dobrzy negocjatorzy wiedzą, że ani nadmierny zachwyt własną ofertą, ani też druzgocząca krytyka oferty drugiej strony nie są właściwe. Chodzi przede wszystkim o to, by utrzymać dobry nastrój rozmów;
- zadawanie pytań – dobry negocjator to przede wszystkim „istota pytająca”. Pytania sprzyjają wzajemnemu zrozumieniu i porozumieniu. Tylko zły negocjator sądzi, że posiada wiedzę, której nie musi sprawdzać, umiejętność przekonywania, perswazji, argumentowania, wywierania presji;
- rzetelne przygotowanie – żadne taktyki czy chwyty nie zastąpią rzetelnego przygotowania do rozmów;
- cierpliwość i opanowanie – ten kto umie czekać, kto potrafi panować nad swoimi emocjami, kto pomimo stresu uparcie dąży do celu, posiada umiejętności, które wydatnie mogą pomóc w negocjacjach;
- umiejętność chłodnej, rzeczowej oceny sytuacji – mniej doświadczeni negocjatorzy często postrzegają aktualnie prowadzone negocjacje jako najważniejsze, takie, które trzeba wygrać za wszelką cenę, bo „(...) od nich zależy wszystko, całe życie. Takich negocjacji nie ma” [42] s. 216.

Nikt nie rodzi się skutecznym negocjatorem, tak jak nikt nie rodzi się idealnym przywódcą czy liderem. Pewne cechy, tj. otwartość czy komunikatywność ułatwiają kontakty z innymi ludźmi, ale w negocjacjach równie

ważną rolę odgrywa wiedza, doświadczenie (praktyka) i właściwe przygotowanie do rozmów. Robert Rządca i Paweł Wujec piszą nawet, że sztuka negocjowania nie jest w istocie sztuką, a raczej rzemiosłem, którego można się nauczyć jak zarządzania [50] s. 10.

Do najpoważniejszych błędów popełnianych przez negocjatorów zaliczają oni m.in.:

- traktowanie negocjacji jako walki, w której są tylko zwycięzcy i pokonani. „Tymczasem w negocjacjach głównym celem powinno być realizowanie naszych interesów, a nie pokonanie drugiej strony...”;
- brak przygotowania do negocjacji;
- egocentryzm, ignorowanie drugiej strony – „(...) prawda jest banalna. Jeśli nie uwzględnisz interesów drugiej strony w zadowalającym stopniu, to nie zawrzecie porozumienia, albo druga strona wycofa się z niego po pierwszej sposobności...”;
- jednostronność taktyki – negocjacje to mozaika różnych działań. „Ograniczając się tylko do taktyk jednego rodzaju, zmniejszasz szanse na zawarcie »dobrego« porozumienia...”;
- przekonanie, że słaby nie może nic – nie powinno się przystępować do negocjacji z przekonaniem, że niewiele lub nic nie możemy wywalczyć. Czasami to właśnie nasza słabość może okazać się źródłem siły. „W 99% przypadków coś można wywalczyć. W znacznej części sytuacji można wywalczyć całkiem sporo, gdyż słabość może być źródłem siły...”;
- desperację – dążenie do porozumienia za wszelką cenę prowadzi na ogół to tego, że druga strona wykorzystuje tę sytuację. „W bardzo wielu przypadkach będzie to gorsze, niż niepodpiswanie porozumienia w ogóle”³.

2.7. NEGOCJACJE WSPOMAGANE – MEDIACJE

Pojęcie mediacja pochodzi od łacińskiego *mediare* i oznacza „znajdować się w środku” lub „pośredniczyć w sporze”. Zdaniem A. Słabonia mediacja jest jedną z technik regulowania konfliktu, a jej celem jest doprowadzenie do zmniejszenia natężenia i gwałtowności konfliktu lub przywrócenie bezpośredniej komunikacji między stronami uczestniczącymi w konflikcie. Stosuje się ją, gdy napięcie między stronami jest bardzo wysokie lub gdy negocjacje znajdują się w martwym punkcie [53] s. 93.

Mozna zatem powiedzieć, że mediacje to takie postępowanie trzeciej strony, które:

³ Pełna lista najpoważniejszych błędów negocjacyjnych – patrz [50] ss. 165–168.

- zapobiega eskalacji konfliktu, który może utrudnić albo wręcz uniemożliwić prawidłowe funkcjonowanie organizacji, a w wypadku konfliktu międzyorganizacyjnego doprowadzić do zerwania wzajemnych kontaktów i przyczynia się do zmniejszenia natężenia konfliktu, którego miara jest rozbieżność interesów (celów) stron,
- prowadzi do rozwiązania konfliktu przez stworzenie sytuacji akceptowanej przez wszystkie strony.

Mediator, jak podaje William Lincoln [34] s. 9, może pełnić kilka funkcji w procesie negocjacji:

- > **Jako osoba dokonująca oceny konfliktu** rozpoznaje problem, zbiera a następnie analizując informacje. Źródła tych informacji to akt aksprawy, materiały prasowe, jak również wiadomości uzyskiwane podczas spotkań z uczestnikami sporu, jeszcze przed przystąpieniem do mediacji i podczas dyskusji nad kwestiami proceduralnymi. Następnie sprawdza wiarygodność informacji i żąda od stron ich przedstawienia uzupełnienia. Bada spór we wszystkich jego wymiarach, z perspektywy wszystkich stron konfliktu. Dopiero po zebraniu całości informacji dokonuje ich analizy, a następnie oceny konfliktu.
- > **Jako bezstronny organizator** pomaga stronom w ustaleniu reguł proceduralnych, a także w osiągnięciu porozumienia w sprawach merytorycznych. Dba o pozytywne relacje między uczestnikami rozmów, stara się zapobiec wycofaniu się stron z procesu mediacji.
- > **Jako aktywny słuchacz** asystuje dyskusji w celu rozpoznania merytorycznych i emocjonalnych treści sporu. Dostarcza on rozmówcom informacji zwrotnych, pomaga rozpoznać rzeczywiste interesy, a także oddzielić emocje negocjatorów od przedmiotu sporu. Stosuje często tzw. technikę wentylacji, a więc umożliwia stronom kontrolowane wyładowanie negatywnych emocji. Pilnuje także, by negocjatorzy dysponowali czasem niezbędnym na zebranie realność i wykonalność propozycji stara się zmobilizować strony do dyskusji nad swoimi stanowiskami. Prowadzi rozmowy z każdą ze stron osobno. Podważając propozycje stron, prowozuje je do merytorycznej dyskusji, czego konsekwencją jest pełnienie się zrozumienie problemu.
- > **Jako osoba sprawdzająca alternatywne rozwiązanie sporu** może przez zadawanie pytań pomocniczych pomagać stronom w znalezieniu rozwiązań, oparte na rzeczywistych interesach stron, ale tylko na ich wyraźne życzenie.
- > **Jako osoba poszerzająca źródła informacji** dostarcza uczestnikom sporu potrzebnych informacji lub pomaga w ich uzyskaniu. W odniesieniu do kwestii prawnych kieruje strony do właściwego źródła, gdzie uzyskają daną informację, interpretację czy poradę.

- > **Jako nauczyciel kooperacji** – z uwagi na to, że negocjatorom zdarza się posługiwać fałszywymi stanowiskami czy technikami manipulacji – stara się zachęcić uczestników sporu do współpracy, wspomaga ich poszukiwania satysfakcjonujących rozwiązań.
- > **Jako osoba wspomagająca zakończenie sporu** musi upewnić się, czy uczestnicy sporu dokładnie rozumieją warunki porozumienia. Jest to ważne ze względu na przestrzeganie i wypełnianie przez strony podjętych zobowiązań.

Lincoln wyróżnia pięć stosowanych przez mediatorów podejścia przy rozwiązywaniu sytuacji konfliktowych. Są to:

- > **Rozczłonkowanie problemu.** Działania mediatora zmierzają do rozłożenia problemu na elementy proste. Elementy te są częściami składowymi konfliktu. Mediator stara się doprowadzić do kolejnego rozwiązania wszystkich tych elementów, a następnie dokonując ich syntez osiągnąć podpisanie porozumienia końcowego.
- > **Tworzenie porozumienia koncepcyjnego.** Podejście to nazywane procesem zarządzania sporem jest stosowane w przypadku pojawienia się złożonych i trudnych do rozwiązania konfliktów. Mediator dąży do stworzenia ogólnego koncepcyjnego porozumienia, które wprawdzie nie rozwiązuje wszystkich kwestii spornych, ale zapobiega dalszemu rozszerzaniu się konfliktu. Porozumienie to stanowi również swoisty punkt wyjścia do dalszych prac, których celem jest rozwiązanie wszystkich, również tych najdrażliwszych i wzbudzających największe emocje, kwestii spornych.
- > **Rokowania integrujące** – kładą nacisk na wzajemną współpracę i koncentrują się na łączeniu interesów wszystkich stron.
- > **Rokowania dystrybutywne** – polegają na podziale określonych ilości dóbr między strony. Partnerzy ograniczają swoje działania do prób takiego podziału dobra stanowiącego przedmiot negocjacji, który byłby zgodny z ich znaczeniem i pozycją przetargową. Jest to typowa gra o sumie zerowej, gdzie strony postrzegają dobro do podziału jako ograniczone, a wygrana jednej ze stron musi się równać stracie strony przeciwniej. Aktywność negocjacyjna jest sprowadzona wyłącznie do przetargu. Jest to najbardziej znana forma rokowań, prowadząca do mechanicznie wypracowanego kompromisu, a zatem do częściowej realizacji potrzeb stron negocjacyjnych.
- > **Stwarzanie ustępstw.** Mediator zachęca strony do ustępstw w celu przełamania impasu. Ustępstwo może być spowodowane wcześniejszym przedstawieniem zbyt wygórowanych lub nierealnych żądań. Może być również zmanifestowaniem dobrej woli i chęci współpracy w celu osiągnięcia dalszego postępu w negocjacjach.

Negocjacje wspomagane przez mediatora pozwalają stronom konfliktu zachować pełną kontrolę nad prowadzonymi rozmowami i treścią porozumienia.

mienia. Porozumienie zawarte na drodze mediacji cechuje trwałość i wierność – umowa została przez strony wypracowana, a nie narzucona z zewnątrz. Mediacje charakteryzują się także niskim stopniem ryzyka, niż tradycyjne postępowanie sądowe czy arbitraż.

2.8. PODSUMOWANIE

Negocjacje są niewątpliwie najlepszym sposobem rozwiązywania konfliktów. Jest to sytuacja, w której do rozmów zasiadają ludzie – mający różne, często sprzeczne interesy – po to, by dojść do porozumienia. Współzależność, która między nimi istnieje, determinuje konieczność współpracy. Negocjacje są żmudnym i skomplikowanym procesem, w którym strony przedstawiają swoje potrzeby, interesy i oczekiwania – formułując takie propozycje ich realizacji. Często podejmowanym rozmowom towarzyszy niepewność i silne emocje; pojawiają się także problemy wynikające z braku zrozumienia partnera i jego intencji.

W niniejszym rozdziale przedstawiliśmy strategie działań negocjacyjnych, opisaliśmy także negocjacje wspomagane, czyli mediację. Szczególną uwagę zwróciliśmy na taktyki, procedury oraz kryteria stosowane przez strony w ramach poszczególnych strategii. Podkreślaliśmy, że strategie negocjacyjne nie zawsze występują w tak jednolitej formie – mogą one się mieszać, tworząc zupełnie nowe konstrukcje.

Na pytanie, która z omawianych strategii jest najbardziej efektywna i daje największą satysfakcję, odpowiadamy: każda sprawdza się w określonych sytuacjach.

Strategia pozycyjna – zmierzająca do zdominowania partnera i zmuszenia go do przyjęcia naszej koncepcji – jest powszechnie spotykany stereotypowym wyobrażeniem negocjacji. Wyobrażenie to wynika z codziennych, mało skomplikowanych sytuacji konfliktowych. Dotyczy to np. jednorazowych transakcji kupna-sprzedaży, które nie wymagają od stron zbyt dużych umiejętności negocjacyjnych, jedynie odrobiny zdrowego rozsądku i determinacji. Podczas tego typu przetargu strony starają się osiągnąć pozycję jak najdalej od założonej, dolnej granicy ustępstw i jak najbliżej oferty wyjściowej.

Inaczej wygląda sprawa w przypadku skomplikowanych negocjacji, kiedy to pojawia się nie tylko wiele wątków, ale jest planowana długofalowa współpraca między stronami. Proces taki wymaga współpracy, poszukiwania twórczych rozwiązań i zaufania. **Strategia problemowa** wydaje się najbardziej efektywnym sposobem rozwiązania konfliktu w tego typu sytuacjach. Warunkiem jej przeprowadzenia jest umiejętność współpracy, umiejętność nieskrupulonego poszukiwania twórczych rozwiązań i przede-

wszystkim zaufanie pomiędzy stronami. Zaufanie rodzi się wtedy, gdy istnieje przekonanie stron, co do uczciwych intencji partnera. Przekonanie, że partner podziela te same wartości i przyjmuje te same kryteria uczciwości, sprzyja rozwiązańom wykraczającym poza potrzeby doraźne stron. Przykładem skutecznego zastosowania strategii problemowej jest – opisywany przez Rogera Fishera, Williama Ury'ego i Bruca Pattona [23] s. 77 – pokojowy traktat izraelsko-egipski (zawarty w 1979 r. w Camp David). Konflikt dotyczył okupacji przez Izrael, Półwyspu Synajskiego należącego wcześniej do Egiptu. Negocjacje rozpoczęte w 1978 roku dotyczyły podziału okupowanego terytorium tak, aby obie strony były usatysfakcjonowane. Trudno jednak zadowolić stronę konfliktu, której proponuje się tylko część utraconych terytoriów. Dlatego też wszystkie próby podziału były przez Egipt odrzucane. Dopiero spojrzenie na interesy stron i wspólna praca negocjatorów przyniosły zadowalające rozwiązanie. Interesem Egiptu było odzyskanie swoich terytoriów, interesem Izraela zaś bezpieczeństwo kraju (Izrael obawiał się stacjonowania wojsk egipskich na korzystnym ze strategicznego punktu widzenia obszarze Półwyspu Synajskiego). Porozumienie zawarte w Camp David przyznawało całość okupowanego terytorium stronie egipskiej z zastrzeżeniem, że na jego obszarze nie mogą stacjonować wojska egipskie. W tej i w podobnych sytuacjach strategia problemowa wydaje się najbardziej efektywnym sposobem rozwiązywania konfliktu. Partnerzy, koncentrując się na wspólnej pracy w poszukiwaniu rzeczywistych interesów i możliwości ich rozwiązania, odnoszą sukces.

Może jednak pojawić się taka sytuacja, w której jesteśmy zmuszeni do długofalowej współpracy ze stroną, której zupełnie nie ufamy i nie stać nas na komfort twórczego rozwiązywania konfliktu. Zmuszeni jesteśmy wtedy podejmować takie działania, które zapewnią nam bezpieczeństwo, np. odwoływanie się do kryteriów obiektywnych. Jednym z takich sposobów – opisywanym przez wielu autorów publikacji poświęconych negocjacjom – jest zastosowanie reguły, zgodnie z którą jedna ze stron dokonuje podziału majątku na dwie części, druga zaś decyduje, którą część chce zatrzymać. Jest to precedens, często wykorzystywany w podobnych sprawach, gwarantujący stronom uczciwe rozwiązywanie problemu. Użyteczność strategii precedensu dotyczy wszystkich spraw, w których strony mają możliwość czerpania wiedzy z praktyki społecznej jako swoistej przechowalni doświadczeń. Negocjatorzy zamiast budować porozumienia od podstaw, uczą się na błędach swoich poprzedników, stosując sprawdzone rozwiązania.

Wymienione strategie negocjacyjne są sposobami rozwiązywania konfliktów bez interwencji strony trzeciej. Jednak gdy dochodzi do impasu rozmów, strony dobrowolnie lub pod prawnym przymusem decydują się na włączenie w proces negocjacyjny mediatora. Zagadnienie mediacji zostało przedstawione jako szczególna forma interwencji, tzw. trzeciej strony w procesie negocjacji i rozwiązywania konfliktów. Przedstawione zostały

KOMUNIKACJA W NEGOCJACJACH

Ludzie znajdują się w sytuacji stałego komunikowania się z innymi. Przez ten proces inicjują, podtrzymują i zmieniają swoje stosunki interpersonalne, definiując swoją sytuację społeczną, role i zadania, wytyczając kierunki swego rozwoju i zainteresowań, a przez to kształtują swoją osobowość oraz wywierają wpływ na innych...

Zbigniew Nęcki *Komunikacja międzyludzka*

ZALECANA LITERATURA

- Brdulak H.: *Sztuka i technika negocjacji handlowych*. Wyd. Bizant, Warszawa 1996.
- Dąbrowski P.: *Praktyczna teoria negocjacji*. Wyd. Sorbog, Warszawa 1986.
- Fisher R., Ury W.: *Dochodząc do tak*. PWE, Warszawa 1990.
- Jankowski W., Sankowski T.: *Jak negocjować*. CIM, Warszawa 1996.
- Kozina A.: *Podstawy metodyczne mediacji*. Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie 509/1998.
- Mastenbroek W.: *Negocjowanie*. PWN, Warszawa 1996.
- Nęcki Z.: *Negocjacje w biznesie*. Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1994.
- Rządca R.A., Wujec P.: *Negocjacje*. PWE, Warszawa 1998.
- Scott B.: *Negocjowanie [w:] Stewart D.M. (red.): Jak kierować sobą, innymi i firmą*. PWE, Warszawa 1994.
- Ury W.: *Odrodzając od nie*. PWE, Warszawa 1995.

3.1. KOMUNIKACJA SPOŁECZNA – PODSTAWOWE ZAGADNIENIA

Porozumiewanie się stanowi nieodłączny element społecznej rzeczywistości. Czytanie gazety, pisanie listu, rozmowa ze znajomymi, słuchanie radia czy nawet wysyłanie SMS-ów, to różne formy komunikowania się. Każdy z nas codziennie, przez wiele godzin bierze udział w jakiejś formie komunikacji. Nie oznacza to jednak, że wszyscy potrafimy poprawnie i konstruktywnie porozumiewać się. Błędy w komunikowaniu mogą powodować różnorodne konsekwencje – nieporozumienia, konflikty czy nieumiejętność zaprezentowania siebie w kontaktach z innymi ludźmi. Nie można niekomunikować się w ogóle – nawet odwrócenie wzroku od mówcy i milczące wzruszenie ramion jest oznaką naszego stosunku do partnera interakcji. Komunikacja stanowi także podstawę negocjacji – bez porozumiewania się trudno mówić nie tylko o skutecznych, ale o jakichkolwiek negocjacjach.

Początki nauki o porozumiewaniu się sięgają czasów starożytnych. W V–IV w. p.n.e. nauczano już retoryki (sztuki mówienia i argumentacji) i eristyki (umiejętności prowadzenia dysput). Zasady dyskutowania i przekonywania – przez odpowiedni system pytań i odpowiedzi – wskazywali swoim uczniom Platon i Sokrates. *Retoryka* Arystotelesa do dzisiaj jest uważana za pierwszy podręcznik komunikowania się.

Do współczesnej literatury naukowej pojęcie komunikowania się wprowadził Charles H. Cooley. W swojej pracy *The Theory of Transportation* stwierdził m.in., że komunikowanie się – oprócz swego rodzaju mechanizmu, dzięki któremu istnieją i rozwijają się stosunki międzyludzkie – obejmuje również wyraz twarzy, postawę, gest, tonację głosu, słowa, pismo, druk itd.

W literaturze przedmiotu nie ma jednak jednomyślności w zdefiniowaniu pojęcia komunikacja społeczna¹. Każdy z badaczy zajmujących się problematyką stara się stworzyć własną definicję, koncentrując się tym na różnych aspektach badanego zagadnienia. Spośród propozycji i sposobów ujmowania tego terminu (Robert Merton zwraca uwagę, że na początku lat pięćdziesiątych istniało około 160 definicji komunikacji społecznej) wybraliśmy kilka przykładowych definicji:

- „Komunikowanie jest swego rodzaju mechanizmem, dzięki któremu stosunki międzyludzkie istnieją i rozwijają się, a wytworzone przez umysł ludzki symbole są przekazywane w przestrzeni i zachowywane w czasie” Ch.H. Cooley, *Social organization*, Charles Scribner's Sons, New York 1909.
- „Komunikowanie jest procesem porozumiewania się jednostek, grup lub instytucji. Jego celem jest wymiana myśli, dzielenie się wiedzą i informacjami i ideami. Proces ten odbywa się na różnych poziomach, przy użyciu zróżnicowanych środków i wywołuje określone skutki” [22] s. 13.
- „Komunikacją jest każda czynność, wydarzenie lub stan, odnoszący się do ludzi, który został wywołany w celu przekazania innym informacji” [59] s. 40.
- „Komunikacja to taki rodzaj aktywności, którego celem jest przekazywanie informacji – zachodzi ona zawsze tam, gdzie istnieje nadawca formułujący komunikaty, które mają być przyjęte przez pewnego konkretnego odbiorcę” [28] s. 161.

Ze względu na podjętą w niniejszym skrypcie problematykę konfliktów i negocjacji uznaliśmy za najbardziej właściwe przyjęcie następującej definicji komunikacji: „(...) jest to wzajemne przekazywanie przez ludzi informacji, umiejętności, pojęć, idei, uczuć itp. za pomocą symboli tworzonych przez słowa, dźwięki, obrazy czy dotyk...” [3]. Wzajemne przekazywanie informacji będącym tu rozumieć jako proces interpersonalny, międzyosobowy odbywający się w ramach bezpośredniej relacji, w którym każda ze stron może być zarówno źródłem, jak i odbiorcą przekazu. Proces ten polega na dzieleniu się znaczeniami, ma także charakter symboliczny, tj. obrazy, gesty, słowa lub dźwięki ilustrują przekazywane pojęcia i mają stanowić ich przybliżenie. Komunikacja interpersonalna jest pojęciem węższym

od komunikacji społecznej – dotyczy bezpośrednich interakcji, które zachodzą między dwiema lub więcej osobami. Komunikacja społeczna natomiast obejmuje – oprócz interpersonalnej – także komunikację publiczną, organizacyjną, masową, polityczną i propagandę; w tym przypadku bezpośredni kontakt pomiędzy nadawcą i odbiorcą przekazu nie jest warunkiem koniecznym, by rozpoczął się proces komunikacji.

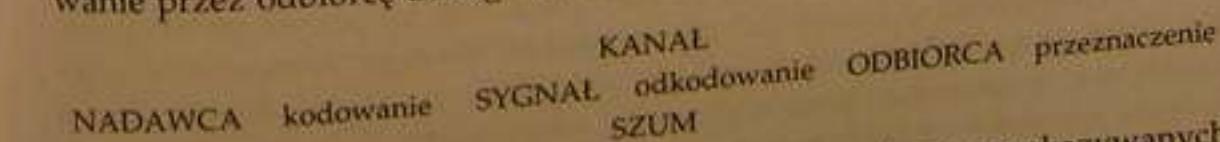


3.2. PROCES KOMUNIKACJI – MODELE

Modele komunikowania się – pisze Warner – pełnią taką samą funkcję, jak schematy analizy systemu. Pomagają zrozumieć procesy oraz rozpoznać potencjalne niebezpieczeństwa. Nie korzystamy z nich często, ale pomagają nam one zrozumieć systemy jako takie, a zwłaszcza ten jeden, którego obecnie używamy [59] s. 29. Aby proces komunikowania się mógł zaistnieć, niezbędny jest nadawca, komunikat i odbiorca. Brak któregokolwiek z tych elementów wyklucza możliwość porozumiewania się. „Możemy na przykład wysłać komunikat, ale jeśli nikt go nie słyszy ani nie odbiera, komunikowanie się po prostu nie nastąpiło...” [55] s. 433.

Ten prosty schemat: nadawca – komunikat – odbiorca nie oddaje jednak wieloaspektowości procesu komunikowania się. Grając np. w „gólny telefon”, możemy łatwo przekonać się, jak nasze porozumiewanie się bywa nieskuteczne, jak wysyłane informacje mogą ulegać zniekształceniu, a komunikat może być różnie odczytywany i interpretowany.

C. Shannon i W. Weaver, autorzy współczesnej teorii komunikacji, są także twórcami jednego z pierwszych modeli procesu komunikowania się [61]. Przedstawiony przez nich schemat uwzględnia takie elementy jak np. kodowanie, tj. przekształcanie informacji w symbole, kanał – będący środkiem przekazywania informacji czy odkodowanie, a więc interpretowanie przez odbiorcę danego komunikatu.



Nadawca formułuje komunikat i decyduje o rodzaju przekazywanych treści. Cechy nadawcy, tj. wiarygodność i atrakcyjność odgrywają istotną rolę w procesie interpretacji prezentowanych przez niego treści – mają m.in. wpływ na siłę oddziaływanego przekazu. Jest to szczególnie ważne w negocjacjach, gdzie strony starają się przekonać, nakłonić partnera do

¹ Termin komunikacja wywodzi się od łacińskiego *communicatio* – wymiana, łączność, rozmowa i *communico* – udzielam, powiadam. W słowniku wyrazów obcych pojęcie to jest definiowane jako: ruch polegający na utrzymaniu licznych technik przenoszenia informacji międzylądem i otoczeniem lub między dwoma układami; komunikacja – siebie miejscami; w cybernetyce zaś komunikacja oznacza technikę przenoszenia informacji między układem i otoczeniem lub między dwoma układami; komunikacja – porozumiewanie się, przekazywanie myśli, udzielanie informacji

prezentowanego stanowiska czy oferty. Wiarygodność nadawcy buduje jego kompetencje (tj. znajomość tematu, autorytet) i obiektywizm (unikanie tendencjonalności w prezentowaniu swoich racji czy stanowiska). Atrakcyjność z kolei łączy się z sympatią – im większą sympatię wzbudza nadawca, tym większa – po stronie odbiorcy – tendencja do ulegania jego sugestiom. Ważne są także: przedstawianie faktów przez nadawcę w świetle raczej pozytywnym niż negatywnym i zdolność do przekonywania – treści komunikatu musi być jasna i nie pozostawiać wątpliwości; prezentowanie sprawy z możliwie wielu punktów widzenia, co daje efekt obiektywności i bezstronności. Dla negocjatorów (i nie tylko) ważne jest przyjazne, życzliwe traktowanie partnera, okazywanie wzajemne szacunku i aprobaty, a także przekonujący sposób prezentacji przekazu. Idealny negocjator-nadawca, to osoba: umiejająca w sposób właściwy (adekwatny) postrzegać siebie i partnera interakcji, dostosowująca się do obowiązujących norm i obyczajów, charakteryzująca się precyzją i płynnością wypowiedzi, otwarta na kontakty z innymi, pogodna, dbającą o swój wygląd zewnętrzny i otoczenie, w którym prowadzi rozmowy [42] s. 103.

Kodowanie jest to proces przekształcania informacji w sygnał (komunikat) zrozumiały dla odbiorcy. Celem kodowania jest porozumienie się – wysyłając komunikat nadawca wybiera symbole (np. słowa, gesty), które dla niego i dla odbiorcy mają takie samo znaczenie, tzn. mogą być właściwie odczytane. Dla negocjatora ważne jest, by używał sformułowań zrozumiałych dla partnera, np. sprzedawca negocjujący cenę komputera z potencjalnym nabywcą (nie będącym fachowcem), powinien starać się ograniczyć stosowanie terminologii specjalistycznej – może ona być dla klienta prostu niezrozumiała, a zatem nie przekonująca.

Sygnal – przekaz, komunikat oznacza informację bądź wiadomość, którą nadawca chce przekazać odbiorcy. Na skuteczność przekazu wpływają m.in.: relacja wypowiadanych treści do motywacji negocjatora, rodzaj stosowanych argumentów i powtarzalność pewnych treści. Dobry negocjator, przed przystąpieniem do negocjacji powinien starać się rozpoznać motyw, którymi kieruje się jego partner (partnerzy). Jeżeli ktoś chce np. kupić używany, tani samochód, to nie ma sensu epatować go dodatkowym wyposażeniem, należy przede wszystkim zwracać uwagę na okazyjne niską cenę. Wskazane jest, by negocjatorzy odwoływały się do emocji pozytywnych (uznanie, podziw, humor) i racjonalnych argumentów (rozsądne i rzeczowe uzasadnienia) – połączenie to daje najlepsze efekty perswazyjne. Zartobliwy ton rozmowy poparty rzeczywistymi faktami zwiększa szansę na konstruktywne rozwiązanie problemu. Powtarzalność treści pozwala natomiast pokonać mechanizmy selekcyjne informacje napływanające do odbiorcy. Człowiek nie jest w stanie odebrać wszystkich sygnałów, które w danej chwili do niego docierają. Koncentrując się na jednych,

pomija inne; często zauważa i zapamiętuje te informacje, które są zgodne z jego systemem wartości, posiadaną wiedzą czy wcześniejszymi doświadczeniami. Powtarzając pewne treści, można zwiększyć prawdopodobieństwo tego, że ich sens dotrze do odbiorcy. Należy dodać, że dobrze formułowana informacja powinna charakteryzować się: jasnością – klarowne wyłożenie kwestii, bez zawiłości, które mogą komplikować i utrudniać zrozumienie komunikatu; zwięzłością – długość informacji powinna być dostosowana do zamierzzonego celu oraz rodzaju odbiorców, a także charakteru i tematu samej informacji; precyzją – stosowanie właściwych merytorycznych słów i terminologii; powinna mieć sens – a więc być ściśle związana z tematem; organizacją – każdy element informacji powinien się znaleźć w odpowiednim miejscu, zgodnie z założonymi celami. Patrz: Lukasz Piesta, *Public Relations*, Warszawa 1992.

Odkodowanie to odczytanie komunikatu i przetworzenie go w zrozumiałą dla odbiorcy informację. Istotną rolę w procesie odczytywania i przetwarzania informacji odgrywają oczekiwania (ludzie na ogół słyszą to, co chcą usłyszeć), sposób interpretacji użytych symboli czy gestów (właściwe odczytanie, a tym samym zrozumienie intencji nadawcy), a także tożsamość znaczeń użytych symboli dla nadawcy i odbiorcy (posiadanie wspólnego kodu kulturowego).

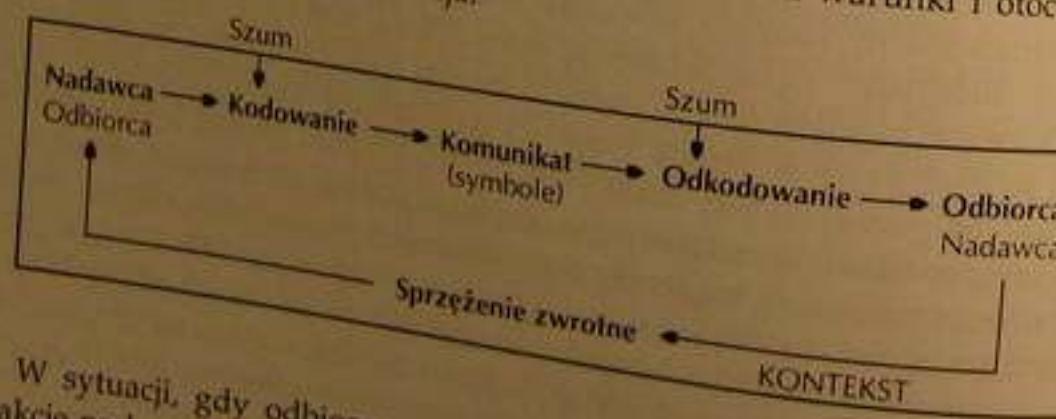
Odbiorca – osoba, która odczytuje i przetwarza komunikat nadawcy – to bardzo ważny element łańcucha komunikacyjnego, do niego bowiem należy odczytanie i przetworzenie komunikatu nadawcy. Przy tym ogólnie komunikacyjnym należy zwrócić uwagę na takie elementy, jak podatność na perswazję ze strony innych i nastawienie wobec rozmówcy. Podatność na perswazję jest uzależniona m.in. od płci, wieku, wykształcenia i od cech osobowości odbiorcy (np. osoby o niskiej samoocenie są bardziej podatne na perswazję niż osoby o samoocenie wysokiej). Na siłę perswazji wpływa również nastawienie do rozmówcy – np. nie wzbudza zaufania i sympatii osoba, która na rozmowę w sprawie pracy przychodzi niechlujnie ubrana i zaniedbana. Idealny negocjator-odbiorca charakteryzuje się zatem: motywacją do słuchania (rzeczywiste zainteresowanie i chęć poznania stanowiska partnera), obiektywizmem (odtwarzanie sensu wypowiedzi tak, jak rozumie ją nadawca komunikatu), cierpliwością, wnikliwością (docieranie do sensu wypowiedzi), dokładnością (oddzielanie słyszanych przekazów od ich interpretacji), umiejętnością selekcji rzeczy na ważne i mniej ważne), wrażliwością (takt, tworzenie atmosfery aprobaty i zrozumienia) [42] s. 105.

Kanal jest to środek (sposób) przekazywania danej informacji. Istnieją dwa podstawowe kanały informacyjne – werbalny i niewerbalny. W czasie negocjacji najczęściej korzysta się z kanału werbalnego, negocjatorzy starają się wypracować wspólne stanowisko, prowadząc rozmowy bezpośrednie –

face to face lub za pośrednictwem telefonu, internetu czy faksu. Kanał non-verbalny jest pozasłownym sposobem przekazywania informacji, pozwala on z gestów, mimiki, sposobu ubierania się itd. odczytać m.in. stan emocjonalny partnera interakcji, jego stosunek do nas czy zainteresowanie problemem.

Szum oznacza każdy czynnik powodujący zakłócenia w przepływie sygnału. Może to być szum wewnętrzny (np. niewygodna pozycja rozmowy uniemożliwiająca skupienie się na odbieranym komunikacie) lub zewnętrzny (np. hałas uliczny, inni ludzie przeszkadzający w rozmowie). Przeznaczenie – efekt procesu komunikacji, wrażenie jakie komunikat wywarł na odbiorcy.

Model komunikacji Shannona i Weawera – nazwany linearnym lub jednokierunkowym (nie zachodzi tu bowiem zjawisko wymiany informacji, a komunikowanie nie wymaga bezpośredniego kontaktu partnerów interakcji) był wielokrotnie modyfikowany. W jednej z wersji została uwzględniona zasada dwukierunkowości w procesie komunikowania oraz sprzężenie zwrotne (tj. odwrócenie procesu komunikowania się, w którym jest wyrażona reakcja na komunikat nadawcy; odbiorca przekazu staje się nadawcą). Patrz E. Brzezińska, *Komunikacja społeczna*, Łódź 1997, s. 18. Kontekst w przedstawionym poniżej modelu oznacza warunki i otoczenie w jakim odbywa się komunikacja.



W sytuacji, gdy odbiorca może udzielić odpowiedzi, przekazać swoją reakcję na komunikat, mamy do czynienia z komunikacją dwukierunkową. Sprzężenie zwrotne umożliwia bowiem nadawcy nie tylko sprawdzenie, upewnienie się, czy jego komunikat został właściwie odebrany, ale również jaki wpływ skutek na odbiorcy. Podstawą negocjacji jest komunikacja dwukierunkowa, sprzężenie zwrotne służy wymianie informacji, pozwala także na bieżąco weryfikować dokładność, jasność i sens przekazywanych treści. Podsumowując wątek definicyjny i opis modeli komunikacji warto zebrać w punktach podstawowe cechy procesu porozumiewania się:

- > **społeczny charakter** – komunikowanie się zachodzi zawsze między co najmniej dwiema osobami, z których każda bywa na przemian nadawcą i odbiorcą,
- > **symboliczny charakter** – partnerzy w komunikacji posługują się symbolami i znakami, które zastępują rzeczą lub zdarzenie o charakterze realnym. Istotne jest to, by obie strony używały tego samego kodu semiotycznego,
- > **kreatywność** – często mamy tu do czynienia z budowaniem nowych pojęć i odbieraniem informacji o otaczającej rzeczywistości,
- > **interakcyjność** – między uczestnikami wytwarzają się określone stosunki,
- > **złożoność** – jest to proces wieloelementowy i wielofazowy,
- > **dynamiczność** – komunikowanie się to ciągłe przyjmowanie, rozumienie i interpretowanie informacji,
- > **celowość i intencjonalność** – nadawca i odbiorca kierują się określonymi motywami. Wyjątkiem może być komunikowanie się niewerbalne, gdyż w tym przypadku część informacji jest przekazywana mimowolnie,
- > **ciągłość** – komunikowanie się trwa od chwili narodzenia człowieka aż do jego śmierci,
- > **nieuchronność** – nikt nie może się nie komunikować,
- > **nieodwracalność** – nie da się uruchomionego procesu cofnąć, powtórzyć czy zmienić [22] s. 12–13.

3.3. FORMY KOMUNIKACJI INTERPERSONALNEJ

Komunikowanie interpersonalne może przybierać różne formy – werbalne i niewerbalne, ustne i pisemne, bezpośrednie i pośrednie. Wybór określonej formy komunikacji jest zdeterminowany przez treść przekazu, warunki w których odbywa się rozmowa (wybrana informacja), planowane efekty, a także typ adresata (np. roczne kompleksowe sprawozdanie z działalności instytucji, realizacji budżetu czy przewidywanych inwestycji itp. jest przekazywane w formie pisemnej – przekaz ustny, wsparty gestykulacją nie byłby tak skuteczny; parametry i wygląd rysunku technicznego jest trudno przekazać w formie rozmowy telefonicznej, bardziej właściwe wydaje się użycie np. poczty elektronicznej). Na skuteczność poszczególnych form komunikacji ma wpływ wiele czynników, m.in.: **predyspozycje percepcyjne odbiorcy**, tj. na ile jest on w stanie zapamiętać i zrozumieć przekaz (jest to warunkowane np. systemem wartości, rozwojem emocjonalnym, poglądami na rzeczywistość i treść przekazywanych informacji); **skłonność do wiary w to, co wygodne** – polegająca na rejestracji (zapamiętywaniu) przez odbiorcę tego, co chce zapamiętać.



3.3.1. Komunikowanie werbalne i niewerbalne

Komunikowanie werbalne – czyli otrzymywanie i przekazywanie wiadomości za pomocą słów (mówienie), słuchanie, pisanie oraz czytanie Geoffrey Leech badający procesy komunikacyjne stworzył reguły usprawniające efektywne komunikowanie się (cyt. za [41]). Należą do nich reguły tekstowe (dotyczą one sposobu organizacji wypowiadanej tekstu) i interpersonalne (określające poprawne interakcje rozmówców w procesie komunikowania).

Reguły tekstowe to:

- > **Zrozumiałosć i poprawność gramatyczna** – zaleca zwracać uwagę na jasność i jednoznaczność wypowiedzi, poprawność stylistyczną i gramatyczną języka, a także odpowiedniość form językowych. Nieprzestrzeganie tej reguły może prowadzić do nieporozumień, błędnego interpretowania wypowiedzi rozmówcy lub koncentracji na popełnianych błędach.
- > **Spójność** – dotyczy nawiązywania do wcześniejszych wypowiedzi nadawcy lub odbiorcy i utrzymywania zasadniczego tematu rozmowy. Reguła ta mówi także o tym, że należy unikać nieuzasadnionych zmian tematu, gdyż może to wywołać wrażenie lekceważenia drugiej strony.
- > **Ekonomiczność** – jest związana z oszczędnością czasu przeprowadzanej rozmowy; zakłada unikanie powtórzeń (chyba, że są one celowe), dźwięków parajęzykowych i długich przerw w mówieniu.
- > **Ekspresyjność** – mówi o dostosowaniu ekspresji wypowiedzi do stanu emocjonalnego i stosunku do omawianych problemów.

Reguły interpersonalne – przyczyniają się do podtrzymywania i pogłębiania kontaktów interpersonalnych. Nieprzestrzeganie tych reguł może prowadzić do nieporozumień i konfliktów.

- Do reguł interpersonalnych zaliczane są:
- > **Grzeczność** – polega na przestrzeganiu zasad kultury, mówieniu w pozytywny sposób o partnerze, poruszaniu tematów dla niego istotnych.
 - > **Aprobata** – mówi o wzajemnym akceptowaniu się rozmówców, wyrażaniu wobec siebie uznania i szacunku. Nie pozwala na krytykę i atak drugiej strony.
 - > **Skromność** – zaleca, by w czasie rozmowy nie podkreślać swoich sukcesów i osiągnięć, przyznawać się natomiast do błędów i niedoskonałości; sprzyja to pozyskaniu sympatii partnera (reguły tej nie należy stosować np. w przypadku ubiegania się o pracę – zbytnia skromność może spowodować przekonanie pracodawcy o braku kompetencji kandydata).
 - > **Zgodność** – ma doprowadzić do zgody rozmówców, wypracowania wspólnego stanowiska (satisfakcjonującego obie strony); aprobowanie tych przekonań rozmówcy, które są do zaakceptowania.

- > **Kooperacja** – polega na budowaniu dobrych stosunków z partnerem, łagodzeniu nieporozumień, konfliktów i tworzeniu pozytywnej atmosfery rozmowy.
- > **Ironia** – dopuszcza żartobliwy klimat rozmowy.
- > **Ciekawość** – nakazuje zainteresowanie partnerem i poruszaniem przez niego problemami.

Nie jest to jedyna typologia zachowań konwersacyjnych. Inne kładą większy nacisk na sztukę aktywnego słuchania. Słuchanie jest podstawowym warunkiem porozumienia – nie wystarczy jednak biernie słuchać. Ze skuteczną komunikacją mamy bowiem do czynienia wtedy, gdy odbiorca w sposób właściwy rozumie (interpretuje) myśli nadawcy. Aktywne słuchanie sprzyja lepszemu porozumieniu – usprawnia i ułatwia proces komunikacji, pozwala lepiej zrozumieć drugą osobę – jej punkt widzenia czy stan emocjonalny. Pozwala ono również zachęcić rozmówcę do wyrażania swoich opinii, odczuć. Nadawca ma świadomość, że jego komunikat nie trafia w próżnię.

Aktywne słuchanie polega m.in. na:

- koncentrowaniu się na rozmówcy (np. utrzymywanie kontaktu wzrokowego);
- okazywaniu zainteresowania tematem (np. potakiwanie, zadawanie pytań, prośby o wyjaśnienie lub uściślenie);
- sprawdzaniu, czy właściwie rozumiemy komunikat (np. zadawanie pytań, rekapitulacja, tj. zwięzłe podsumowanie najważniejszych informacji i ustaleń);
- odzwierciedleniu przeżyć, tj. wyrażeniu słowami stanu emocjonalnego rozmówcy, np. „Wydaje mi się, że jesteś smutny...”, „Mam wrażenie, że czujesz się zagubiony...”

Aktywne słuchanie jest nie tylko wyrazem szacunku dla drugiej osoby, buduje ono atmosferę zaufania między partnerami i służy pogłębianiu stosunków interpersonalnych.

Komunikowanie niewerbalne – to sposób w jaki ludzie się komunikują intencjonalne bądź nieintencjonalnie bez słów. Komunikaty niewerbalne obejmują mimikę, ton glosu, gest, pozycję i ruchy ciała, dotyk i spoglądanie [1] s. 173. Komunikacja niewerbalna zostanie omówiona szerzej w dalszej części pracy.

3.3.2. Komunikowanie ustne i pisemne

Komunikowanie ustne – umożliwia sprzeżenie zwrotne i zwrocenie uwagi na to, czy komunikat dotarł do odbiorcy.

Komunikowanie pisemne – ma bardziej sformalizowany charakter niż ustne. Sprzeżenie zwrotne tu nie występuje, ale przekaz (informacja) został utrwalony i istnieje możliwość powołania się na niego.

3.3.3. Komunikowanie bezpośrednie i pośrednie

Komunikowanie bezpośrednie – zachodzi wtedy, gdy uczestnicy interakcji są ze sobą w bezpośrednim kontakcie (*face to face*) i nie muszą korzystać z pośrednictwa innych ludzi lub sprzętu.

Komunikowanie pośrednie – oznacza komunikowanie, które przebiega dzięki stosowaniu różnych form techniki lub dzięki pośrednictwu innych ludzi [22] s. 15.

Zamieszczony poniżej schemat przedstawia kanały komunikacyjne wykorzystywane w procesie porozumiewania się.

Komunikacja					
verbalna		niewerbalna			
		kanal			
ustny	pisemny	wizualny	wokalny	kinetyczny	
bezpośredni	pośredni	listy	ubiór	dźwięki paradygmatyczne	dystans fizyczny
rozmowa	telefony	prasa	wygląd fizyczny	jakości głosowe	kontakt fizyczny – dotyk
negocjacje	radio	faks			mimika twarzy, kontakt wzrokowy
konferencje	telewizja	Internet			gestykulacja
	telekonferencja	e-mail			pozycja ciała
		SMS			otoczenie fizyczne

3.4. FUNKCJE KOMUNIKACJI SPOŁECZNEJ

Barbara Sobkowiak pisze, że komunikacja społeczna, w tym również komunikacja interpersonalna spełnia trzy podstawowe funkcje:

- integracyjną – komunikowanie się umożliwia tworzenie satysfakcjonujących więzi społecznych przez zaspokojenie potrzeby kontaktu z innymi ludźmi i doskonalenie tego kontaktu;
- regulacyjną – przez upowszechnienie i egzekwowanie pewnych wartości, norm oraz wzorów zachowania, komunikowanie wywiera wpływ na postępowanie ludzi;
- samodoskonaleniową – dzięki procesowi wymiany informacji jednostka ma szansę na podjęcie racjonalnych decyzji, podniesienie poczucia własnej wartości i aprobatę innych (cyt. za [22] s. 12).

R. Jacobson (językoznawca) charakteryzuje natomiast funkcje pełnione przez poszczególne komunikaty. Uważa on, że każdy komunikat spełnia kilka funkcji, choć w danym przekazie jedna z nich jest dominująca. Wyróżnione przez niego funkcje to m.in.:

- ekspresyjna – polega na wyrażaniu emocji, postaw, odczuć; informuje o stanie emocjonalnym nadawcy i jego stosunku do omawianych problemów;
- konatywna – jej celem jest wywarcie określonego wrażenia na odbiorcy, osiągnięcie zamierzonych efektów propagandowych lub reklamowych, np. pozyskanie wyborców czy klientów określonych towarów;
- referencyjna – przekazuje informacje o rzeczywistości, można tu zaliczyć literaturę faktu lub prace naukowe;
- fatyczna – jej zadaniem jest podtrzymywanie bądź odnawianie stosunków interpersonalnych. Standardowe pytanie: co słyszać? – z jednej strony spełnia wymienioną funkcję, z drugiej zaś może być punktem wyjścia do bardziej pogłębionej rozmowy;
- metajęzykowa – mówi o tym, że niektóre wysyłane przez nas komunikaty objaśniają odbiorcy, jakiego kodu używa nadawca – jest to niezbędne do właściwego zinterpretowania wiadomości. Funkcję tę mogą pełnić komunikaty pozawerbalne, np. ton głosu, gestykulacja itd., dzięki którym odczytujemy intencje nadawcy [28] s. 166.

3.5. KOMUNIKATY NIEWERBALNE

Allan Pease w książce *Język ciała* pisze, że zbliżając się do końca XX wieku, jesteśmy świadkami powstawania się nowego rodzaju socjologa – niewerbalisty: „Tak jak ornitolog rozszerza się obserwacją ptaków i zachowań, niewerbalista koncentruje się na obserwacji pozawerbalnych wskazówek i sygnałów pojawiających się obserwacji pozawerbalnych wskazówek i sygnałów pojawiających się wśród ludzi. Postrzega je podczas spotkań towarzyskich, na plażach, w telewizji, w biurach i wszędzie tam, gdzie ludzie stykają się ze sobą. Jest badaczem zachowań, który chce zapoznać się z działaniami bliżnich, tak że w końcu dowiaduje się czegoś więcej o samym sobie...” [45] s. 11.

Głównym obszarem badawczym socjologa-niewerbalisty jest zatem pozasłowny kanał komunikacji, tj. sposób w jaki ludzie komunikują się intencjonalnie bądź nieintencjonalnie bez użycia słów. W swojej pracy socjolog-niewerbalista korzysta także z doświadczeń takich dyscyplin, jak kinematografia i proksemika. Pierwsza koncentruje swoją uwagę na roli gestów, pozycji i ruchów ciała w procesie komunikacji, druga zaś bada znaczenie dla komunikacji międzyludzkiej dystansu fizycznego, dotyku, kontaktu wzrokowego czy barwy głosu osób wchodzących w interakcję.



Znajomość komunikowania niewerbalnego może być bardzo przydatna dla rozmówców. Badacze procesów komunikowania się zwracają bowiem uwagę, iż w zwykłej rozmowie mniej niż 35% informacji przekazywanych jest słowami (verbalnie). Pozostałe informacje – ponad 65% – czerpiemy z przekazu pozasłownego (niewerbalnego) [45] s. 12. O wadze komunikatów pozawerbalnych w procesie porozumiewania się świadczy również to, że są one zwykle bardziej wiarygodne. Jeżeli zaobserwujemy u naszego rozmówcy niezgodność pomiędzy treścią wyrażanych verbalnie i niewerbalnie komunikatów, to jesteśmy skłonni ufać bardziej tym drugim.

Komunikaty niewerbalne są nośnikiem informacji wysyłanych przez nadawcę w sposób nieświadomy (np. drżenie rąk czy głosu w czasie egzaminu może oznaczać zdenerwowanie, lęk) lub świadomy (np. odpowiedni ubiór podkreślający rangę spotkania, wystrój wnętrza). Są one także mniej jednoznaczne od wypowiedzi słownych (np. nagle zaczerwienienie twarzy może być oznaką zakłopotania czy zawstydzienia, ale także ekscytacji). Podejmując się zatem interpretacji zachowań naszego rozmówcy, należy zwracać uwagę nie tylko na jego pozawerbalną ekspresję, ale też na kontekst sytuacyjny i – wspomnianą wcześniej – zgodność pomiędzy przekazem słownym i pozasłownym.

Wyróżnia się dziesięć rodzajów niewerbalnych aktów komunikacyjnych [42] s. 111. Należą do nich:

Gestykulacja, czyli to wszystko co robią nasze ręce, nogi, głowa, ramiona czy dlonie podczas prowadzenia rozmowy. Gesty mogą świadczyć o szczerości, otwartości, zaangażowaniu, przyjaźni rozmówców, ale też o wrogości czy nieprzyjaznym nastawieniu. Mogą podkreślać wagę wypowiadanych słów, a także informować o statusie rozmówcy – sposób gestykulacji, odpowiednie złożenie rąk może podkreślać postawę władczą, dominującą lub wręcz przeciwnie – uległą. Ważna jest szybkość gestów, tj. płynność lub gwałtowność oraz zakres – od bardzo zamazystych do całkowitego braku gestykulacji.

Mimika twarzy – ułożenie brwi, stopień rozchylenia ust, szerokość otwarcia ust czy zmarszczenie czoła. Twarz jest jednym z bardziej ekspresyjnych organów; patrząc na mimikę twarzy rozmówców można odczytać komunikaty tak wyraźne jak: radość, szczęście, zaskoczenie, strach czy smutek lub żal. Można też za pomocą mimiki twarzy przekazywać emocje znacznie bardziej subtelne – zażenowanie czy zakłopotanie. Na wagę tego typu komunikatów wskazywał już K. Darwin. W książce *O wyrazie uczuć u człowieka i zwierząt* stwierdził m.in., że emocje wyrazane za pomocą mimiki twarzy mają charakter uniwersalny, tj. wszyscy ludzie reagują w ten sam sposób. Praca Darwina dała początek współczesnym badaniom nad mimiką oraz językiem ciała.

Dotyk i kontakt fizyczny, który odgrywa bardzo ważną rolę w budowaniu bliskości lub dystansu psychicznego. Obyczaje, zwyczaje, a więc generalnie kultura określa to, jakie obszary ciała, w jakich sytuacjach i przez kogo mogą być dorykane. Podanie ręki w pewnych okolicznościach uważa się za wystarczający element powitania, w innych dopuszczalne są uściski. Dotyk i kontakt fizyczny są regulowane również przez stopień znajomości rozmówców, ich płeć, status, a także charakter spotkania. Doświadczony negocjator powinien przestrzegać norm kulturowych, zwyczajów, obyczajów; powinien mieć także świadomość istnienia różnic kulturowych.

Spojrzenia wzajemne i spoglądanie jednostronne – utrzymywanie kontaktu wzrokowego może być oznaką przyjaźni, zainteresowania, otwartości, ale także wrogości czy nieufności. M. Argyle (psycholog amerykański) obserwował i analizował to, w jaki sposób ludzie rozmawiają ze sobą i jak utrzymują kontakt wzrokowy. Stwierdził, że częstotliwość spojrzeń zależy od kilku czynników, m.in. statusu rozmówcy (np. im wyższy status danej osoby, tym rzadziej utrzymuje ona kontakt wzrokowy z partnerem); sympatii, zaangażowania (im większa sympatia, tym częstsze spoglądanie); zainteresowania problemem (im większe zainteresowanie problemem, tym częściej utrzymywany jest kontakt wzrokowy). W przypadku kontaktu wzrokowego jest ważne nie tylko to, jak często spoglądamy na siebie, ale i to, gdzie kierujemy wzrok. Dla negocjacji np. charakterystyczne jest tzw. spojrzenie biznesmena obejmujące okolice czoła i oczu.

Dystans fizyczny między partnerami interakcji – sposób w jaki ludzie sytuują się względem siebie, tj. utrzymują dystans między sobą. Każdy z nas posiada wokół siebie pewną przestrzeń, której naruszenie odczuwamy jako zagrożające. Edward T. Hall ([25] ss. 169–173) podzielił tę przestrzeń na cztery sfery (dystanse). **Dystans intymny** (0–45 cm) – najważniejszy dla człowieka i zarezerwowany tylko dla osób bardzo blisko ze sobą związanych; **dystans indywidualny** (46–120 cm) przestrzeń zarezerwowana dla przyjaciół, kolegów, znajomych (np. kontakty w pracy, w uczelni czy podczas towarzyskich przyjęć); **sfera społeczna** (120–360 cm) – dystans zachowywany w stosunku do osób mało znanych, w sklepie, w urzędzie itp. (bywa również utrzymywany w celu oddzielenia się od innych); **dystans publiczny** (powyżej 360 cm) zachowywany podczas wystąpień publicznych (gdy mówimy do większej grupy ludzi).

Pozycja ciała – to, jak стоимy lub siedzimy prowadząc rozmowę może świadczyć np. o rozluźnieniu lub napięciu wewnętrznym rozmówcy, pewności siebie lub skrępowaniu; może być także sygnałem szacunku lub lekceważenia.

Wygląd zewnętrzny, ubiór – na ten rodzaj komunikatów niewerbalnych składają się trzy rodzaje cech: stałe i niezmienne (np. wzrost, kolor

skory); względnie zmienialne (np. waga, kolor włosów); łatwo zmienialne (np. strój, fryzura, makijaż). Wszystkim znane jest powiedzenie „jak Cię widzą, tak Cię piszą” – odnosi się również do pierwszego wrażenia, jakie wywołuje np. wygląd zewnętrzny rozmówcy. Stroje negocjatorów powinny być eleganckie i stonowane, różnego rodzaju ekstrawagancje nie wzburzą zaufania.

Dźwięki paralingwistyczne – obejmują głosowe, lecz pozastawne aspekty komunikacji interpersonalnej. Są to różnego rodzaju wokalizacje np. śmiech, płacz, krzyk, ziewanie, chrząkanie, mلاskanie itd. Do grupy tej zalicza się także tzw. wypełniacze (np. powtarzane, nic nie znaczące słowa). Mogą być one męczące dla rozmówcy i świadczyć o braku pewności bądź niekompetencji nadawcy komunikatu.

Jakości głosowe – dotyczą cech głosu, a więc jego natężenia, wysokość, rytmu, barwy czy akcentów. Sposób intonowania głosu, jego modulacja mają wpływ na interpretację wypowiedzi.

Zachowania niewerbalne w zależności od nastawienia do rozmówcy

Osoba o nastawieniu nieprzyjaznym	Osoba o nastawieniu przyjaznym
Unika wymiany spojrzeń	Patrzy w oczy rozmówcy
Pochyla, odwraca głowę	Kiwa głową aprobowując
Ma ubogą, złą minikę	Uśmiecha się
Mocno ściska dlonie	Trzyma otwarte dlonie
Odsuwa się od rozmówcy	Rzadko dotyka głowy
Pociera często nos, głowę	Zbliża się ku rozmówcy
Osoba lękliwa	Osoba pewna siebie
Często przymyka oczy	Ma naturalnie otwarte oczy
Nerwowo rusza rękami	Trzyma ramiona luźno, swobodnie
Zastania często usta	Odstania sylwetkę, twarz
Wierci się na krzesle	Siedzi pewnie, spokojnie
Nerwowo kiwa nogą	Trzyma nogi spokojnie, wygodnie
Osoba o nastawieniu wrogim, agresywnym	Osoba o nastawieniu zdecydowanym, bez wrogości
Uśmiecha się z politywaniem	Spogląda na rozmówcę około trzy czwarte czasu rozmowy
Ma nieprzyjemny wyraz twarzy	Przybiera wyraz zdecydowania, pewności
Grozi palcem wskazującym	Gestykuluje dlonimi
Wstaje, by unieść się nad rozmówcą	Lekko napina ciało, gdy zaczyna mówić
Podnosi brwi z niesmakiem	Trzyma dlonie otwarte
Patrzy ponad głową rozmówcy	Patrzy prosty w oczy
Sciska dlonie w pięści	

Zródło Z. Nęcki, *Negocjacje w biznesie*, Wyd. Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 1994.

Elementy środowiska fizycznego – sposób w jaki organizuje się otoczenie, w którym odbywa się rozmowa. Organizacja otoczenia wpływa na atmosferę rozmowy, determinuje jej formalny lub nieformalny charakter, informuje także o zainteresowaniu rozmówca i chęci zbliżenia bądź przeciwieństwie, dzielącym ich dystansie i chłodzie. Wystrój danego wnętrza – umebłowanie, oświetlenie, estetyka – dostarcza nam ważnych informacji o jego użytkownikach (np. zainteresowaniach czy gości).

Podejmując wątek dotyczący komunikacji pozawerbalnej zwracaliśmy uwagę na zależność między pozastawną formą porozumiewania się a nastawieniem do rozmówcy. Poniższa tabela obrazuje związek między stosunkiem do partnera interakcji a zachowaniami niewerbalnymi. Typowym zachowaniem osoby odczuwającej niechęć czy antypatię do rozmówcy jest unikanie kontaktu wzrokowego, pochylenie i odwracanie głowy, zachowywanie kamiennego wyrazu twarzy po to, by ukryć negatywne emocje. Również w sytuacji zakłopotania czy niepewności ludzie mają tendencję do unikania kontaktu wzrokowego, pocierają twarz, starają się zachować duży dystans fizyczny.

3.6. FUNKCJE KOMUNIKATÓW POZAWERBALNYCH

Komunikaty pozawerbalne pełnią bardzo ważną rolę w całym procesie komunikowania się – informują m.in. o naszych stanach emocjonalnych (przeżyciach, odczuciach, obawach), o wzajemnym nastawieniu partnerów interakcji czy zainteresowaniu poruszonym problemem. Do podstawowych funkcji pozastawnych komunikatów Zbigniew Nęcki zalicza: przekazywanie znaczeń (emblematy), ilustrację wypowiedzi (ilustratory), przekazywanie emocji (ekspreseje), organizowanie rozmowy (regulatory) i dopasowanie do sytuacji (adaptatory) [42] s. 112.

- **Emblematy** – gesty, mimika, a także inne akty niewerbalne mogą pełnić funkcję emblematów (np. podniesione do góry dwa palce w kształcie litery V oznaczają zwycięstwo, wygraną). Emblematy zastępują wypowiedzi, są krótkie i bardzo wymowne: „Znanym ze szkoły emblematem jest pokazanie języka, najlepiej za plecami nauczyciela, co wszyscy obserwatorzy z łatwością odczytują nie jako zakrzutuszenie się, lecz jako lekceważenie. (...) „Puszczanie” pocałunków jest emblematem sympatii, podobnie jak żalotne mrugnięcie okiem” [41] s. 219.
- **Ilustratory** – zachowania niewerbalne, będące komentarzem do wypowiadanej tekstu; są one formą wizualizacji zagadnień, rzeczy i spraw, o których się mówi. „Typowym przykładem jest wędkarz, opowiadający

o wielkości złowionej przez siebie ryby posługując się przy tym wymownymi ruchami rąk. Również myśliwi żywą gestykulacją dodają swym opowiadaniom wiele kolorystyki i dynamiki. Ilustratory wyrażają także pewne stosunki przestrzenne i czasowe – mówiąc o górah można ilustrować ich wielkość albo położenie poprzez gestykulację (...). Tłumacząc komuś drogę do dworca kolejowego lub muzeum pokazuje się rękami kolejne zakręty, które powinien wykonać, aby trafić itd.” [41] s. 219.

- Wskaźniki emocji – są to wszelkie zachowania niewerbalne – np. śmiech, płacz, rumieńce na twarzy, które przekazują przeżywane stany uczuciowe i emocjonalne.
- Regulatorы konwersacyjne – zadaniem różnych form niewerbalnego zachowania się jest także organizacja rozmowy, np. kolejność zabierania głosu, włączenie się do rozmowy we właściwym momencie (tak, by nie przeszkadzać osobie, która jeszcze nie skończyła lub właśnie czeka, by przekazać nam głos).
- Adaptatory – ich funkcją jest stworzenie komfortowej pozycji konwersacyjnej przez przyjęcie odpowiedniej pozycji ciała. Są to takie akty pozawerbalne, jak np.: poprawianie się na krześle, przestępowanie z nogi na nogę, ustawienie rąk w wygodniejszej pozycji.

3.7. POPRAWNE POROZUMIEWANIE SIĘ

Negocjacje to proces komunikowania się – rozmawiamy po to, by zrozumieć racje partnera, by w sposób przekonujący przedstawić własne potrzeby, interesy i oczekiwania. Aby rozmowa była konstruktywna – a negocjacje przyniosły właściwy skutek – musimy wejść w kontakt z drugą osobą (stroną). Często zdarza się tak, że w sytuacji konfliktowej, w momentach silnego napięcia zapominamy o podstawowych zasadach konstruktywnego porozumiewania się. Popelniamy wówczas błędy, a rozmowa przeradza się w kłótnię, atak personalny.

Zasady służące poprawnemu komunikowaniu J. Gut i W. Haman sformułowali w następujący sposób [24] ss. 27–34:

- Nie oceniaj, tzn. w trakcie rozmowy nie wyrażaj swojego stosunku do partnera w formie oceny, np. **Jesteś za młody, żeby to zrozumieć. Jesteś za mało inteligentny, by to wszystko ogarnąć. Na ciebie nigdy nie można liczyć.** Sformułowania tego typu powodują opór i są powodem obrażania się rozmówcy. Nigdy nie czujemy się dobrze, gdy jesteśmy źle oceniani, a nadto w sposób nieuprzejmy czy nieprzyjemny. Oceny negatywne urażają partnera swoją bezwzględnością, a jednocześnie nie dają mu informacji, o co tak naprawdę nam chodzi. Naturalną

odpowiedzią na krytykę jest atak, a meritum sprawy schodzi na dalszy plan. I tak, zamiast: **Pana praca jest beznadziejna lub Twój pomysł jest głupi...**, lepiej powiedzieć: **Znalazłem w tej pracy błędy, mam nadzieję, że pan je poprawi, czy Nie do końca zgadzam się z twoim pomysłem i sposobem w jaki proponujesz rozwiązać ten problem.**

- Nie uogólniaj i nie interpretuj – używając słów „zawsze” lub „nigdy” dokonujemy uogólnień. Stwierdzenie: **Ty zawsze się spóźniasz. Ty nigdy nie sprzątasz swojego pokoju. Ty nigdy mnie nie rozumiesz itp.** na ogół budzi sprzeciw. Druga strona często czuje się niesłusznie źle oceniona i stara się znaleźć przykład odwrotny lub atakuje (np. **Przecież ostatnio się nie spóźniłem, Twój pokój też pozostawia wiele do życzenia...**). Jeżeli nie chcemy urazić rozmówcy i zależy nam na dobrych relacjach powinniśmy wystrzegać się tego typu sformułowań – zamiast pomóc nam rozwiązać problem, mogą tylko doprowadzić do nieporozumień czy eskalacji konfliktu.
- Mów wprost, tzn. otwarcie wyrażaj swoje potrzeby, uczucia i propozycje. Szacunek dla drugiej osoby wymaga, by dać jej szansę obrony. Sformułowania typu: **Jest wśród nas osoba, która nie potrafi się właściwie zachować, Jest wśród nas kolega, który nie nadaje się na stanowisko kierownicze...** nie służą konstruktywnemu porozumiewaniu się.
- Mów w sposób ekspresyjny (odpowiedni tembr głosu, jego dynamika, barwa), a także staraj się mówić z zaangażowaniem – to przyciąga uwagę słuchającego, powoduje, że druga osoba (czy osoby słuchające) nabierają przekonania, że wiemy o czym mówimy, a nadto, że wierzymy w to, do czego chcemy przekonać drugą stronę w negocjacjach.
- Staraj się mówić w sposób jasny i precyzyjny (staraj się dopasować poziom słownictwa do poziomu intelektualnego rozmówcy, nie używaj słów, które mogą być dla niego niezrozumiałe, wystrzegaj się slangu, czy gwary).
- Wzmacniaj przekaz, tj. podkreślaj czy też uwypuklaj w wypowiedzi rzeczy ważne, istotne, te które chcesz, by inni zapamiętali.
- Powtarzaj kwestie istotne (np. **Chciałbym jeszcze raz wyraźnie powtórzyć, Chciałbym jeszcze raz podkreślić...**)
- Utrzymuj kontakt wzrokowy z rozmówcą – to podstawowa zasada komunikacji; brak kontaktu często jest odbierany jako lekceważenie, brak zainteresowania.
- Wyrażaj krytykę słowami, a nie gestami czy wyrazem twarzy.
- Nigdy nie formułuj zarzutów w sposób poniżający (unikaj ironii i złośliwości).
- Nie okazuj dzikiej satysfakcji, kiedy udało ci się przyłapać kogoś na tym, że popełnił błąd czy pomyłkę.

> Stosuj komunikaty od siebie, tzn. zaczynaj zdanie od formy JA: JA (emocja), kiedy TY (zarzut), ponieważ... Komunikat takiej treści ma zupełnie inną wymowę niż np. Ty (często tu jeszcze pojawia się epitet) zawsze musisz mnie denerwować, Ty zawsze mi przeszkaďasz... Komunikat „JA” informuje wprost o naszych potrzebach, uczuciach, oczekiwaniach wobec partnera.

3.8. ASERTYWNOŚĆ A POROZUMIEWANIE SIĘ

W procesie komunikowania i negocjacji bardzo przydatna może okazać się umiejętność asertywnego zachowania. Prekursorami badań nad asertywnością byli – w połowie 20 wieku – amerykańscy behawioryści Joseph Wolpe i Andrew Salter. Oni też stworzyli trening asertywności, będący metodą leczenia pacjentów o „zahamowanej osobowości”. Maria Król-Firowska definiuje asertywność w następujący sposób: „(...) to umiejętność pełnego wyrażania siebie w kontakcie z inną osobą czy osobami. Zachowanie asertywne oznacza bezpośrednie, uczciwe i stanowcze wyrażenie wobec innej osoby swoich uczuć, postaw, opinii lub pragnień w sposób respektujący uczucia, postawy, opinie prawa i pragnienia drugiej osoby [32] s. 8. Tony Warner natomiast zwraca uwagę, że zachowanie asertywne polega na poszanowaniu siebie i własnej tożsamości z jednocośnym zezwoleniem na takie samo postępowanie innych ludzi [59] s. 131.

Jak wynika z powyższych definicji, w zachowaniach asertywnych nacisk jest położony na stanowczą, ale jednocześnie łagodną obronę własnych praw i interesów, w sposób który nie narusza praw innej osoby lub osób. Najważniejszym prawem każdego człowieka jest prawo do bycia sobą. Każdy człowiek ma swoje terytorium psychologiczne, które – prawdopodobnie z tego powodu, że nie jest fizycznie dostrzegalne – bywa na ogół słabo strzeżone. Terytorium psychologiczne obejmuje wszystko to, co w bezpośredni sposób zależy od samego człowieka. Każdy człowiek ma więc prawo do dysponowania swoimi czynami, potrzebami, myślami, czasem itd., a więc tymi rzeczami, które do niego należą. M.J. Smith w swojej książce *Kiedy mówię nie, czuję się winny* reguły asertywności formułuje w następujący sposób [54] s. 1:

- Masz prawo do oceny swoich własnych zachowań, myśli, emocji oraz brania odpowiedzialności za ich inicjowanie i konsekwencje.
- Masz prawo nie podawać powodów bądź usprawiedliwien, aby wyjaśnić swoje zachowanie.
- Masz prawo oceniać, czy jesteś odpowiedzialny za znalezienie rozwiązań problemów innych ludzi.

- Masz prawo do zmiany swoich poglądów.
- Masz prawo popełniać błędy i brać za nie odpowiedzialność.
- Masz prawo powiedzieć „Nie wiem”.
- Masz prawo być niezależny od życzliwości innych.
- Masz prawo być nielogiczny, podejmując decyzje.
- Masz prawo powiedzieć „Nie rozumiem”.
- Masz prawo powiedzieć „Nie obchodzi mnie to”.

Najczęstszą przyczyną nieumiejętności obrony swego terytorium psychologicznego są trudności z odmawianiem, tj. mówieniem „nie”. Ludzie nie lubią odmawiać, ponieważ nie chcą się narazić na niechęć, odrzucenie ze strony rozmówcy bądź też odmowa wywołuje w nich poczucie winy. Z drugiej zaś strony, gdy człowiek robi coś przeciw sobie, wbrew własnym przekonaniom, budzi się w nim uczucie złości, która kumulowana przez dłuższy okres może wybuchać w najmniej oczekiwany momencie. U osoby, która ma świadomość, że jest obiektem manipulacji, następuje stopniowe obniżanie samooceny, to z kolei może doprowadzić do kompleksu niższości.

Stanisław Mika uważa, że zachowania asertywne powinny charakteryzować się następującymi cechami:

- powinny być one społecznie akceptowane, tj. broniąc swoich praw nie powinniśmy naruszać praw innych ludzi,
- w czasie zachowań asertywnych powinniśmy otwarcie i szczerze wyrażać swoje przekonania,
- zachowaniami asertywnym nie powinno towarzyszyć poczucie winy, wynikające z faktu, że broniąc się przed manipulacją czy odmawiając, sprawiamy komuś przykrość [37].

Jeden z badaczy asertywności Herbert Fensterhain pisał: „Jeżeli masz wątpliwości czy dane zachowanie jest asertywne, sprawdź, czy choćby odrobinek zwiększa ono twój szacunek dla samego siebie. Jeżeli tak, jest to zachowanie asertywne. Jeżeli nie, nie jest ono asertywne” [33] s. 84.

Nie można wykluczyć sytuacji, kiedy człowiek robi coś wbrew sobie, nie czując z tego powodu wyrzutów sumienia. Należy pamiętać o tym, że każdy z nas ma prawo wyboru – może zachowywać się asertywnie lub nie. Na próby manipulacji ze strony innych, ludzie reagują w różny sposób – mogą zachowywać się agresywnie (zamykając tym samym jakakolwiek formę interakcji); mogą zachować się ulegle i spełnić oczekiwania partnera – często z poczuciem winy wobec samego siebie; mogą zachować się asertywnie i w sytuacji dla nich niekorzystnej stanowczo i łagodnie odmówić. Asertywność nie jest cechą wrodzoną – jest efektem procesu socjalizacji i doświadczeń nabywanych przez jednostkę przez całe życie.

Jeżeli np. w procesie socjalizacji uczyono dziecko bezwzględnego postu-szeństwa, to w dorosłym życiu może ono wykazywać tendencję do uległo-ści. Jeżeli próby asertywnego zachowania jednostki zakończyły się niepo-wodzeniem, to w przyszłości będzie ona takich zachowań unikać.

Jak już wspominaliśmy zachowania asertywne nie są wrodzone – moż-na ich się jednak nauczyć. Stanisław Mika wymienia kilka przydatnych technik zachowań asertywnych:

- > „peknia płyta” – polega na kilkakrotnym i konsekwentnym powta-rzaniu tych samych treści po to, by zniechęcić partnera interakcji do mani-pulacji. Najprostszym sposobem zastosowania tej techniki jest wielokrotne mówienie „nie”. Zastosowanie tej techniki daje nie tylko natychmiastowe konsekwencje, ale także długofalowe. Jeżeli komuś uda się kilka razy asertywnie odmówić, to w przyszłości będzie on uchodził za człowieka, który nie pozwala sobą manipulować;
- > „zasłona z mgły” – stosujący tę technikę zgadza się z kierowanymi pod jego adresem uwagami krytycznymi, nie próbuje polemizować z krytykującym, co powoduje zaniechanie krytyki. Stosowanie tej tech-niki jest trudne, ponieważ mamy tendencje do reagowania agresją na nieuzasadnione zarzuty;
- > „przyznanie się do błędów” – technika ta mówi, by spokojnie przyzna-wać się do popełnianych błędów. Spowoduje to zaprzestanie krytyki ze strony osób, w stosunku do których ten błąd został popełniony;
- > „zaakceptowanie komplementów” – jest to umiejętność akceptowania tego, co inni mówią o nas pozytywnego, dawanie temu otwartego wy-razu, bez doszukiwania się ukrytych intencji i uczucia zażenowania;
- > „poszukiwanie krytyki” – to najtrudniejsza technika. Polega ona na zadawaniu pytań dotyczących własnej osoby partnerowi podejmując-e-mu próbę manipulacji. Dzięki stosowaniu tej techniki możemy się do-wiedzieć, o co naprawdę chodzi krytykującej nas osobie, zmuszamy ją do przyjrzenia się własnemu systemowi wartości. Osoba poszukująca krytyki może być postrzegana jako ktoś, kto nie dając sobą manipulo-wać, chce poznać swoje słabe strony.

Stosowanie zachowań asertywnych daje wiele pozytywnych konse-kwencji. Dzięki nim zapewniamy sobie utrzymywanie poprawnych stosun-ków z osobami, na których nam zależy, nie oddajemy się manipulacji, osiągamy zamierzone cele bez naruszania praw innych ludzi. Są jednak takie sytuacje, w których nie należy lub nie warto być asertywnym, np. ze względu na grożące z tego powodu konsekwencje lub z powodu akcepto-wania pewnych istotnych wartości. W negocjacjach umiejętność zachowań asertywnych może być również bardzo korzystna. Stanowcze, konse-quentne dążenie do celu, obrona własnych interesów bez wywoływania

konfliktów z partnerem powodują, że stosujący te zachowania stają się solidnymi i godnymi zaufania negocjatorami.

Pozostawiając każdemu możliwość wyboru rodzajów zachowania w konkretnej sytuacji, można tu przypomnieć za Tomy Warnerem Kartę Praw Człowieka Asertywnego Blooma, Coburna i Pearlmana: „Człowiek asertywny ma prawo do szacunku, do wyrażania własnych uczuć, do poważnego traktowania, do wyznaczania własnych priorytetów, do mówienia „nie” bez poczucia winy, wysuwania własnych żądań, uzyskiwania informacji od profesjonalistów, ma prawo popełniać błędy i nie pozwalać innym przewodzić nad sobą...” [59] s. 126.

3.9. PODSUMOWANIE

W rozdziale tym zostały opisane dwie istotne dla dobrego negocjatora umiejętności – umiejętność komunikowania się i asertywnego zachowania. Trudno sobie wyobrazić funkcjonowanie jakiegokolwiek społeczeństwa bez możliwości komunikowania się. Nie oznacza to jednak, że wszyscy potrafią porozumiewać się w sposób konstruktywny. Konstruktywne po-rozumiewanie się jest sztuką; sztuką, której każdy może się nauczyć. Służą temu m.in. opracowane przez badaczy zasady formułowania, przesyłania i odbioru informacji.

Dobry negocjator powinien umieć korzystać ze wszystkich rodzajów komunikacji oraz kanałów przekazu. Komunikacja werbalna służy przede wszystkim przekazywaniu komunikatów za pomocą słów i symboli zrozumiałych dla obu stron. Może ona przebiegać w formie ustnej i pisemnej. Komunikacji niewerbalnej przypisuje się często (niesłusznie) mniejsze znaczenie ze względu na jej podświadomy charakter. Dostarcza ona jednak każdemu – w tym także doświadczonemu negocjatorowi – istotnych informacji o stanie emocjonalnym i intencjach rozmówcy. Znajomość sygnałów niewerbalnych może być także przydatna, gdy chcemy wywarzeć odpowiednie wrażenie na rozmówcy i osiągnąć pożądany efekt (np. osoby kompetentnej, zdecydowanej, pewnej siebie).

Drugą wymienioną umiejętnością jest asertywne zachowanie, a więc stanowcze i zdecydowane przedstawianie własnych racji, a także obrona swoich interesów w sposób, który nie narusza praw strony przeciwej. Zachowania asertywne pozwalają m.in. uniknąć agresji, która rzadko prowadzi do konstruktywnego porozumienia – częściej zaś do eskalacji konfliktu. Jeżeli zależy nam na długotrwałych, poprawnych stosunkach z partnerem negocjacji, to znajomość oraz stosowanie technik asertywnych wydają się jak najbardziej wskazane. Dodatkową korzyścią, która wynika z zachowań aser-tywnych, jest umiejętność określenia swojego terytorium psychologicznego

– uniemożliwia to manipulację ze strony partnera rozmowy i powoduje wzrost szacunku dla samego siebie.

W procesie negocjacji zachowania asertywne wydają się najbardziej przydatne w strategii problemowej. Pozwalają one bowiem na szczerą i otwartą wyrażenie swoich oczekiwani, a także rzeczną analizę interesów strony przeciwej. Można je wykorzystywać również w negocjacjach pozycyjnych twardych i strategii precedensu, gdy np. nie chcemy zaakceptować niekorzystnego dla nas rozwiązania, nie narażając jednocześnie dobrych, wzajemnych stosunków. W negocjacjach pozycjach miękkich nie ma miejsca na zachowania asertywne – ten rodzaj negocjacji zakłada bowiem uległość wobec partnera i czynienie ustępstw.

Komunikaci i asertywności można i warto się nauczyć. Dzięki nim przebieg i wynik negocjacji może być konstruktywny dla obu stron.

ZALECANA LITERATURA

- Król-Pijewska M.: *Stanowczo, łagodnie, bez lęku*. Wyd. INTRA, Warszawa 1992.
Król-Pijewska M.: *Trening asertywności*. Warszawa 1993.
Nęcki Z.: *Atrakcyjność wzajemna*. WPSB, Kraków 1996.
Nęcki Z.: *Komunikacja międzyludzka*. Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996.
Pease A.: *Język ciała*. Gemini, Kraków 1994.
Rees S., Graham R.: *Bądź sobą – trening asertywności*. Warszawa 1993.
Wiszniewski A.: *Jak przekonująco mówić i przemawiać*. PWN, Warszawa 1994.

LITERATURA

- [1] Aronson E., Wilson T.D., Akert R.M.: *Psychologia społeczna, serce i umysł*. Wyd. Zysk i sp., Poznań 1997.
[2] Berelson B., Steiner G.A.: *Human Behavior*. New York 1964.
[3] Berne E.: *W co grają ludzie*. PWN, Warszawa 1997.
[4] Białyszewski H.: *Teoretyczne problemy sprzeczności i konfliktów społecznych*. PWN, Warszawa 1983.
[5] Blake R., Mounton J.: *Conflict Resolution Technology*. Academic Press, Cleveland 1983.
[6] Borkowska S.: *Negocjacje zbiorowe*. PWE, Warszawa 1997.
[7] Boulding K.: *Conflict and Difference*. Harper and Row, New York 1964.
[8] Boulding K.: *Conflict management as a new discipline*. Academic Press, Cleveland 1983.
[9] Boulding K.: *The World as a Total System*. Prentice-Hall, London 1984.
[10] Brdulak H.: *Sztuka i technika negocjacji handlowych*. Wyd. Bizant, Warszawa 1996.
[11] Chępta S., Witkowski J.: *Psychologia konfliktów*. Wyd. Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 1995.
[12] Coser L.: *Continuities in the Study of Social Conflict*. The Free Press, London 1970.
[13] Coser L.: *Społeczne funkcje konfliktu* [w:] *Elementy teorii socjologicznych*, PWN, Warszawa 1975.
[14] Czwartosz Z.: *Konflikt* [w:] *Sztuka negocjacji*. Consensus 2000, Warszawa 1993.
[15] Dahrendorf R.: *Class and Class Conflict in Industrial Society*. Routledge and Kegan Paul, London 1959.
[16] Dahrendorf R.: *Nowoczesny konflikt społeczny*. Czytelnik, Warszawa 1993.
[17] Dahrendorf R.: *Teoria konfliktu w społeczeństwie przemysłowym* [w:] *Elementy teorii socjologicznych*, PWN, Warszawa 1975.
[18] Dana D.: *Rozwiązywanie konfliktów*. PWE, Warszawa 1993.
[19] Daszkowski J.: *Rola konfliktów w zarządzaniu*. Organizacja i Kierowanie 3/1989.
[20] Dąbrowski P.: *Praktyczna teoria negocjacji*. Wyd. Sorbog, Warszawa 1986.
[21] Deutsch M.: *The Resolution of Conflict*. New Haven, London 1973.
[22] Dobek-Ostrowska B.: *Podstawy komunikowania społecznego*. Wrocław 1999.
[23] Fisher R., Ury W.: *Dochodząc do tak. Negocjowanie bez poddawania się*. PWE, Warszawa 1999.
[24] Gut J., Haman W.: *Docenić konflikt*. Wyd. Kontrakt, Warszawa 1993.
[25] Hall E.T.: *Ukryty wymiar*. PIW, Warszawa 1976.
[26] *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. M.D. Dunnette, Editor. Rand McNally, Chicago 1976.
[27] Jankowski W., Sankowski T.: *Jak negocjować*. CIM, Warszawa 1996.
[28] Jarko J., Lewandowski B., Stasiuk J.: *Socjologia i komunikacja społeczna. Skrypt dla studentów*. Wrocław 2000.
[29] Johnson D.W.: *Podaj dlon*. Warszawa 1992.
[30] Korybski A.: *Alternatywne rozwiązywanie sporów w USA*. Lublin 1993.

- [31] Kozina A.: *Podstawy metodyczne mediacji*. Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie 509/1998.
- [32] Król-Fijewska M.: *Stamowczo, łagodnie, bez lęku*. Wyd. INTRA, Warszawa 1992.
- [33] Król-Fijewska M.: *Trening asertywności*. Warszawa 1993.
- [34] Lincoln W.: *Mediation*. National Center Associates, Washington 1986.
- [35] Mastenbroek W.: *Negocjowanie*. PWN, Warszawa 1996.
- [36] Mesjasz C.: *Mediacje w konflikcie*. Przegląd Organizacji, 9/1992.
- [37] Miaka S.: *Jak modyfikować własne zachowanie*
- [38] Modzelewski W.: *Wprowadzenie do socjologii*. Wyd. Interart, Warszawa 1996.
- [39] Mucha J.: *Konflikt i społeczeństwo*. PWN, Warszawa 1978.
- [40] Nęcki Z.: *Atrakcyjność wzajemna*. WPSB, Kraków 1996.
- [41] Nęcki Z.: *Komunikacja międzyludzka*. Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996.
- [42] Nęcki Z.: *Negocjacje w biznesie*. Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1994.
- [43] Ossowska M.: *Normy moralne. Próba systematyzacji*. PWN, Warszawa 1985.
- [44] Park R.: *On Social Control and Collective Behavior*. Ralf H. Turner, Chicago 1967.
- [45] Pease A.: *Język ciała. Jak czytać myśli ludzi z ich gestów*. Gemini, Kraków 1994.
- [46] Rapoport A.: *Fights, Games and Debates*. Ann Arbor 1960.
- [47] Ratajczak Z., Turska E.: *Eksperymentalna psychologia pracy*. Wyd. U. Śląskiego, Katowice 1983.
- [48] Rees S., Graham R.: *Bądź sobą – trening asertywności*. Warszawa 1993.
- [49] Reykowski J.: *Logika walki*. KjW, Warszawa 1984.
- [50] Rządca R.A., Wujec P.: *Negocjacje*. PWE, Warszawa 1998.
- [51] Scott B.: *Negocjowanie [w:] Stewart, D.M. (red.): Jak kierować sobą, innymi i firmą*. PWE, Warszawa 1994.
- [52] Sedlak K.: *Polubić biznes*. Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1994.
- [53] Slabon A.: *Konflikty społeczne i negocjacje*. AE Kraków 1995.
- [54] Smith M.J.: *When I say no, I feel guilty*. Bantam Books, New York 1975.
- [55] Stoner J., Wankel Ch.: *Kierowanie*. PWE, Warszawa 1996.
- [56] Szczepański J.: *Elementarne pojęcia socjologii*. PWN, Warszawa 1970.
- [57] Szostak A.: *Zarządzanie konfliktami. Jak umiejętnie krytykować i przyjmować krytykę*. Personel, Warszawa 1998.
- [58] Ury W.: *Odchodziąc od nie*. PWE, Warszawa 1995.
- [59] Warner T.: *Umiejętności w komunikowaniu się*. Wrocław 1999.
- [60] Wiszniewski A.: *Jak przekonująco mówić i przemawiać*. PWN, Warszawa 1994.