

Ryszard Gołębiowski

Negocjacje – skuteczna metoda rozwiązywania sporów

Lubliniec 2018

Wstęp.....	3
1. Negocjacje – geneza pojęcia, rys historyczny.....	5
2. Powszechne oraz naukowe rozumienie procesu negocjacji.....	7
3. Przygotowanie merytoryczne oraz predyspozycje psychiczne uczestników procesu negocjacji.....	11
4. Umiejętności oraz cechy dobrego negocjatora	14
5. Przebieg negocjacji	17
5.1 Fazy negocjacji – przygotowanie	19
5.2 Negocjacje właściwe	21
5.2.1 Faza wstępna	23
5.2.2 Faza rozbieżności.....	24
5.2.3 Faza integracji, czynienie ustępstw.....	25
5.2.4 Faza porozumienia.....	27
5.3 Etap kończący, czynności post negocjacyjne	27
6. Modele negocjacji.....	27
6.1 Negocjacje wokół meritum	28
6.2 Negocjacje „bez przegranych” Thomasa Gordona	30
7. Style negocjacji.....	33
7.1 Style pracy negocjatorów	36
8. Strategie negocjacyjne	37
8.1 Negocjacje pozycyjne.....	39
8.2 Negocjacje problemowe	40
9. Aktywne słuchanie w negocjacjach	42
10. Komunikacja w rozwiązywaniu sporów	46
10.1 Bariery i trudności komunikacyjne w negocjacjach	50
11. Taktyki negocjacyjne zwane także technikami lub gramami.....	53
11.1 Obrona przed technikami (taktykami) oraz brudnymi chwytami negocjacyjnymi	56
12. Techniki wywierania wpływu	57
13. Triki negocjacyjne, „gry grzecznościowe” i inne narzędzia właściwe dla rokowań	61
14. Alternatywne metody rozwiązywania sporów.....	64
14.1 Korzyści płynące z mediacji	68
Zakończenie	71
Streszczenie	72
Bibliografia	73

Wstęp

Negocjacje to złożony proces komunikacyjny realizowany zazwyczaj przy stole przez co najmniej dwie osoby - strony. Adwersarze już na etapie przygotowań do rozmów formułują swoje cele i interesy. Poprzez prezentację, analizę i ustępstwa w zakresie własnych poglądów oraz korzyści zmierzają do zawarcia takiego porozumienia, które każdy z nich mógłby zaakceptować i jednocześnie czuć się wygranym.

W aktualnej rzeczywistości (demokracja) proces ten towarzyszy kontaktom międzyludzkim nader często i w bardzo różnych okolicznościach, a to: przy ustalaniu ceny towaru, umawianiu się na spotkanie, podejmowaniu zatrudnienia, czy też rozmowach dyplomatycznych. Generalizując można przywołać funkcjonujące w literaturze przedmiotu stwierdzenie – ilekroć ludzie wymieniają poglądy po to, by zmienić panujące między sobą relacje lub dyskutują z zamiarem osiągnięcia porozumienia, negocjują.

Aby dojść do meritum przywołanego w pierwszym akapicie zagadnienia-procesu negocjacji, nie od rzeczy będzie zacytować zdanie „Mierz się z problemem, nie z człowiekiem”. Myśl ta stanowi sedno negocjacji. Pochodzi z książki pt. Dochodząc do TAK, którą należy zaliczyć do podstawowej lektury w omawianym zakresie. Rozprawę tą wielu wysokiej klasy negocjatorów uważa za „Biblię negocjacji”. Z zamiarem ułatwienia zainteresowanym dotarcia do tego tekstu (jako źródła mogącego służyć pogłębieniu wiedzy o negocjacji) w bibliografii niniejszej pracy zamieściłem niezbędne w tym celu dane.

Oddając do rąk czytelników interesujące, moim zdaniem, a zarazem niezbyt obszerne ale komplementarne opracowanie prezentujące zagadnienie negocjacji skutecznej i popularnej w naszym kraju metody rozwiązywania sporów międzyludzkich, liczę na życzliwe przyjęcie.

Podejmując się niełatwego przecież zadania przed powstającym tekstem postawiłem następujące cele:

- nakreślenie genezy naturalnych warunków samorzutnego wyłonienia się instytucji negocjacji na bazie konfliktów interpersonalnych już u zarania kształtowania się stosunków międzyludzkich,
- przedstawienie w zwięzły, praktyczny sposób samego przebiegu negocjacji jako popularnej i skutecznej metody rozstrzygania zaistniałych problemów/sporów,
- ukazanie niezbędnych narzędzi do urzeczywistnienia dojścia do porozumienia z obopólną korzyścią partnerów, zazwyczaj na wstępie skłóconych i mających odmienne podejście do przedmiotu sporu.

Analiza czynników podstawowych dla negocjacji oraz tych balansujących wokół zagadnienia pertraktacji, rokowań, rozmów, dyskursu (wymienione terminy w literaturze przedmiotu a także praktycznym działaniu stosowane są zamiennie jako synonimy) przekonuje, że myśl ludzka na przestrzeni wieków permanentnie rozwijała się i nadal jest doskonałona sprzyjając usprawnianiu procesu osiągnięcia korzyści przez obydwie strony także w sytuacji jednoznacznie sprzecznych interesów rozmówców. Pozytywne wyniki poszczególnych etapów pertraktacji mogą przecież tworzyć atmosferę przyjazną dla budowania dobrych relacji między skłóconymi początkowo stronami albo przynajmniej minimalizują straty powodowane głównie różnicami w ich potrzebach, czy chociażby rozumieniu rzeczywistości.

Procesy rozwoju kulturalnego i gospodarczego społeczeństw następowały na zasadzie wzajemnego ich oddziaływania a także proporcjonalnie do postępujących zmian osobowości jednostek i poprawy warunków ogólnych egzystencji mniejszych i większych grup ludzi oraz rozwoju myśli społecznej i technicznej. Wobec czego procesy zmian w zakresie komunikacji międzyludzkiej następowały z różnym natężeniem nie wywołując jednak niespodziewanych ruchów a zarazem gwałtownych zakłóceń.

Dziś potencjał naukowy i ekonomiczny pozwala ludziom godnie żyć ale jednocześnie tworzy coraz to bardziej złożone sytuacje powodujące (na bazie skomplikowanej współczesności) sprzeczności, różnice zdań, interesów, tak niewielkich, jak i dużych grup ludzi wywołując różnego rodzaju konflikty/nieporozumienia.

Nie dziwi wobec powyższego potrzeba kultywowania dotychczasowych pozytywnych doświadczeń w zakresie stabilizacji narastających przecież trudnych warunków powodujących eskalację konfliktów. Należy jednak podkreślić konieczność zauważania piętrzących się permanentnie sytuacji wywołujących zagrożenia niespotykanych dotychczas na tak wielką skalę sporów, bądź intensywnych nieporozumień i to zarówno w przestrzeni międzynarodowej, jak i lokalnej, a nawet zawodowej i rodzinnej. Stąd wydaje się niemożliwa do uniknięcia konieczność intensyfikacji poczynań w zakresie poznawania natury konfliktów oraz poszerzania wiedzy na temat metod i form rozwiązywania nieporozumień, sporów, konfliktów. Wydaje się, że jedynie konsekwentna realizacja wspomnianych prac może być zapowiedzią teoretycznego (naukowego) bumu w omawianej przestrzeni, a tym samym pewnego rodzaju panaceum na autentyczny postęp w zakresie poprawy atmosfery w wielu rodzinach oraz normalizacji stosunków międzyludzkich w społecznościach lokalnych a także na skalę międzynarodową.

W omawianym procesie od wielu lat uczestniczą wyższe uczelnie angażując swój potencjał intelektualny a także aktywność studentów. Należy jednak zachować w twórczej świadomości fakt, że przedmiotowy proces (piętrzenia się podziałów, różnic interesów, destrukcji tolerancji, mentalności) narastał przez długi czas stąd efekty wspomnianych działań będą następowały również powoli i stopniowo.

Nie będzie zapewne poczytane jako nieskromność stwierdzenie, że we wspomniany wyżej nurt wpisuje się bez wątplenia niniejsze opracowanie. Sądzę, że nie wypełni ono roli uniwersalnego przewodnika po nader obszernej i rozbudowanej literaturze przedmiotu procesu negocjacji. Będzie natomiast zapewne znaczącym przyczynkiem do ułatwienia zdobywania teoretycznej wiedzy i praktycznych umiejętności niezbędnych do radzenia sobie w sytuacjach trudnych napotkanych w wielu momentach codziennego życia, a także powstałych w toku realizacji kolejnego etapu edukacyjnego. Będzie stanowić również niewątpliwie ważne narzędzie w przyuczeniu do wykonywania pracy zarobkowej w zakresie szerokiego spektrum zawodów oferowanych przez uczelnie. Da bez wątplenia także szanse przygotowania się do w miarę bezkolizyjnego funkcjonowania w demokratycznym społeczeństwie, pracy zawodowej oraz życiu prywatnym, osobistym, rodzinnym a także dążeniu do poszerzenia wielostronnego doświadczenia koniecznego dla zaspokojenia aspiracji własnych i potrzeb osób najbliższych.

1. Negocjacje – geneza pojęcia, rys historyczny

Negocjacje to powszechnie dziś używane wyrażenie, zamiennie nazywane m. in. rokowaniami, dociekaniem, dywagacjami, lub pertraktacjami. Zazwyczaj negocjacje rozumie się jako rozmowy (prowadzone przez co najmniej dwie osoby - strony), w których przynajmniej jeden z adwersarzy dąży do osiągnięcia określonego celu (por. Winogrodzka 2008, s. 92-93). Finalnym produktem owej wymiany zdań jest najczęściej ustalenie wspólnego stanowiska w określonej sprawie, poczynienie uzgodnień, a także przygotowanie porozumienia. Termin „negocjacje” na przestrzeni wieków zmieniał swoje znaczenie. Pierwotnie oznaczał on czynność rozumianą jako „zajęcia praktyczne” (Historia negocjacji-<http://poradnik-negocjatora.pl/historia-negocjacji>). Pogłębienie treści tegoż zagadnienia nastąpi w dalszej części rozważań.

Na ogół uznaje się, że słowo „negocjacje” wywodzi się z języka łacińskiego. Posługiwanie się nim w przeszłości było związane z prowadzeniem działalności kupieckiej, handlowej itp. Używając języka stosowanego dzisiaj należy stwierdzić, że oznacza ono rozwiązywanie trudnych problemów m. in. w działalności biznesowej. Warto w tym miejscu dodać za autorami wielu opracowań dotyczących negocjacji (Borkowska, 1997; Norenberg, 1997; Tisher, Ury, Patton, 2004), że w kulturze łacińskiej znane jest także inne, szersze podłoże etymologiczne omawianego pojęcia, a to: neg(od), nec(nie); otium(czas wolny od pracy, zajęć). Pozwała ono kojarzyć negocjacje z ciężką pracą włożoną w rozwiązywanie problemów, czynioną pod presją czasu.

W języku staropolskim słowo „negocjant” oznaczało „kupca”. Ludzie sprzedając, kupując ustalali dogodny dla siebie sposób postępowania w prowadzeniu danej transakcji, czyli warunki umowy. Wypracowane w handlu metody, zasady, uzgodnienia stanowisk przenoszone były, z czasem na inne dziedziny życia. Proces ten zaznaczył swoje korzenie bardzo wcześnie. Znane z historii starożytnej są przecież umowy wolnych obywateli Grecji, czy też Rzymu w sprawach udzielania poparcia dla konkretnej osoby, za otrzymanie jakiejś korzyści. Z najnowszej historii wiemy, że dla przykładu rycerze średniowieczni na drodze negocjacji ustalali warunki zawieranych sojuszy. Czyniąc pewne uogólnienia można stwierdzić, że tak powstałe reguły ze zrozumiałymi modyfikacjami przenoszono na grunt dyplomacji.

Nawet tak krótka analiza podłoża dociekań w sprawie korzeni popularnego dziś procesu rokowań (debat) pozwala stwierdzić, że instytucja negocjacji powstała niejako samorzutnie u zarania kształtowania się stosunków międzyludzkich. Na bazie różnorodnych, bezpośrednich kontaktów (werbalnych, niewerbalnych) między osobami zaistniała konieczność ustalania ogólnie obowiązujących, konkretnych zasad, sposobów postępowania dotyczących omawianego zagadnienia, porozumiewania się. Proces ten- polegający na prezentacji swoich stanowisk, konsultacji, ustępstwach, argumentacji i uzgodnieniach oraz zawarciu przez strony kompromisu nazwano „negocjacjami”.

Dążąc do zobrazowania przedstawionych źródeł narodzin procesu negocjacji i ich konsekwencji (Cyrol, 2016 s.23-24) dla współczesnych społeczeństw można przywołać m. in. Konferencję Jałtańską, czyli negocjacje przywódców trzech mocarstw. Mając oczywiście w pamięci ich społeczną i historyczną ocenę. Inne przykłady to- obrady Okrągłego Stołu po przełomie 1989 r. w Polsce oraz negocjacje akcesyjne Polski do Unii Europejskiej albo też brak potrzeby prowadzenia negocjacji społecznych w latach realnego socjalizmu.

Patrząc globalnie na omawiane zagadnienie można śmiało zauważyć, że współcześnie negocjacje zawładnęły wieloma sferami działań społeczno-gospodarczych, nie tylko handlem., biznesem, stosunkami międzynarodowymi, co miało miejsce w przeszłości. Idąc dalej nie od rzeczy będzie zauważyć, że aktualnie termin „negocjacje” funkcjonuje we wszystkich możliwych dziedzinach życia publicznego. Dlatego też może być, o czym wspomniano wcześniej, różnie interpretowany i nazywany: pertraktacje, rokowania, dociekania, układanie się, paktowanie. Główny jego nurt, czyli „spór” zamiennie określane jako: konflikt, nieporozumienie, waśń, zatarg, zaś proces dochodzenia do porozumienia traktowany jako: dyskusja, debata, rozmowa, wymiana myśli, wymiana zdań, konwersacja. W zaistniałej sytuacji trudno nie uznać za słuszne następującego stwierdzenia G. J. Nierenbrga (1997, s. 16) „Ilekroć ludzie wymieniają poglądy po to, aby zmienić panujące między nimi stosunki, ilekroć dyskutują, jak dojść do porozumienia, negocjują”.

Z racji ograniczonej rozległości niniejszego opracowania rys historii negocjacji przedstawiono syntetycznie. Niemniej jednak błędem byłoby pominięcie porównania korzeni powstania i rozwoju sztuki negocjacji oraz retoryki. Albowiem tak negocjacja jak i retoryka wyrosły na gruncie rozstrzygania problemów międzyludzkich. W ich rozwoju, a zwłaszcza na płaszczyźnie badań naukowych wystąpiły jednak między nimi zasadnicze różnice.

Retorykę już od czasów starożytnych interesowało się szkolnictwo, a także nauka. Była ona potrzebna specyficznym grupom społecznym, a mianowicie osobom przygotowywanym do pełnienia różnych funkcji państwowych, administracyjnych, szczególnie zaś prawnikom. Ta grupa ludzi prawnicy zajmowała przecież szereg istotnych stanowisk rządowych, służyła także bogatym i znaczącym obywatelom. Istniało więc zapotrzebowanie, a zatem i warunki do opracowywania rozpraw naukowych (teoretycznych i praktycznych) ,a także prowadzenia badań w zakresie stosowania i popularyzowania osiągnięć modnej wówczas retoryki.

Negocjowanie natomiast, ważnych problemów wagi państwowej dotyczyło faktycznie tylko w niewielkim zakresie, w przeważającej zaś mierze było wykorzystywane do załatwiania drobnych spraw życia codziennego. Jego rozwój odbywał się w ścisłym związku z działalnością praktyczną w oddali od akademickich dywagacji. Nawet kupcy, doświadczeni negocjatorzy, nauki pobierali zazwyczaj nie na uniwersytetach lecz w toku praktyki przywarsztatowej albo też w szkołach przygotowujących głównie do zawodu. Wobec tego nie było potrzeby rozwoju instytucji kształcenia wyższego w tym zakresie, a w konsekwencji budowy teoretycznego, naukowego zaplecza.

Istniejące wówczas warunki spowodowały, że opracowania monograficzne, a także książki traktujące o podstawach, istocie, zasadach, stylach negocjacji wydawano głównie na potrzeby dyplomacji pojawiły się dość późno. Pierwszy podręcznik dotyczący sztuki negocjacji powstał prawdopodobnie dopiero w 1716 r. Jedną z pierwszych monografii na temat dyplomacji (Jabłońska-Bonca, Zeidler, 2016 s. 160-162) wydano znacznie wcześniej bo już w roku 1436.

Przywołani wyżej badacze J.Jabłońska-Bonca, K.Zeidler (2016, s. 162) zauważyli, że „ przez wieki pojawiło się wiele ważnych dzieł dotyczących dyplomacji, zawierających bogatą wiedzę o negocjacjach, lawina literatury naukowej i popularno-naukowej dotyczącej wprost zagadnienia negocjacji pojawiła się dopiero w latach 70, XX w. Negocjacje stały się obiektem badań

prowadzonych w całym świecie z wielu perspektyw; psychologii, socjologii, teorii komunikacji, nauk ekonomicznych, nauk o zarządzaniu, także nauk prawnych. Wyniki tych badań, podobnie jak w retoryce, przybierają postać opisową lub normatywną. Prace z zakresu nauki o negocjacjach mają na ogół charakter interdyscyplinarny z wyraźnym wskazaniem na prymat dorobku psychologii. W Stanach Zjednoczonych, gdzie zawodowymi negocjatorami są często prawnicy, znaczna część prac jest pisana także przez nich”.

2. Powszechne oraz naukowe rozumienie procesu negocjacji

W rozlicznych sytuacjach życia codziennego dokonujemy wielu czynności nie zdając sobie sprawy, że są to negocjacje. Dyskutujemy dla przykładu z osobą sprzedającą na targu, chcąc dojść do porozumienia w kwestii ceny towaru. Rozmowy z przyszłym pracodawcą dotyczące warunków pracy i wysokości wynagrodzenia to także negocjacje. Negocjacjami jak zauważa Tomasz Cyrol (2016, s. 21) możemy nazwać również rozmowę podjętą w celu umówienia się na randkę z interesującą kobietą.

Kwerenda podręczników i prac naukowych dotyczących omawianej tematyki utwierdza poszukującego o wielości prób sprecyzowania rozumienia pojęcia negocjacje, a jednocześnie braku jednej, precyzyjnej definicji tegoż pojęcia. W zaistniałej sytuacji sensownym zachowaniem wydaje się przyjęcie za Lidią Winogrodzką - pedagogiem, nauczycielem akademickim (2008, s. 12), że „Mianem „negocjacje” można określić każdą rozmowę, w której przynajmniej jeden z partnerów próbuje osiągnąć konkretny cel. Rodzaj negocjacji wyznacza liczbę celów, jakie należy sobie postawić. Cele powinny być tak sformułowane, aby można było z łatwością stwierdzić, czy zostały osiągnięte”.

Powyższe dywagacje dowodzą, że nie ma innego wyjścia jak pozostać (choć czasowo, doraźnie) przy dość ułomnym stwierdzeniu powtarzanym przez wielu autorów, a brzmiące następująco- przekonanie o tym na czym polegają negocjacje jest wiedzą powszechną. Zatem za prawdziwe w potocznym ujęciu należy uznać kojarzenie negocjacji z rozmową prowadzoną zazwyczaj przez kilka osób odbywającą się przy stole. Cechą charakterystyczną takiego spotkania powinna być bardziej lub mniej intensywna wymiana zdań, zaś finałem przyjęcie określonego rozwiązania, akceptowanego przez wszystkich uczestników.

Przysłuchując się takiej rozmowie odnosimy wrażenie, że dyskutanci wcześniej znali jej przedmiot oraz cel i starali się osiągnąć spodziewany efekt. W toku wymiany zdań padało przecież wiele informacji i przemyślanych argumentów za i przeciw przedmiotowi toczącego się sporu. Taki przebieg spotkania przekonuje, że uczestnicy starannie się do niego przygotowali. Nie trudno także zauważyć, że prowadzący debatę byli skupieni, z uwagą śledzili wypowiedzi, zwłaszcza strony przeciwnej, wyciągali wnioski i korygowali własne stanowiska. W efekcie ustalając treść porozumienia, stanowiącego rozwiązanie konfliktu i zadowalającego każdą ze stron.

Z przedstawionej wyżej relacji możliwego przebiegu rokowań oraz potocznie rozumianego pojęcia „ negocjacje” można wysnuć stwierdzenie, że debaty negocjacyjne najczęściej prowadzone są ustnie między biorącymi w nich udział stronami. Praktyka wskazuje jednak, że jest również możliwe prowadzenie negocjacji między „ nieobecnymi” fizycznie na sali. Możliwość takich rozwiązań

stwarzają zarówno tradycyjne formy kontaktu np. listy , faksy jak i bardziej nowoczesne(Wachowicz, 2006), chociażby- poczta elektroniczna.

Kontynuując dociekania w sprawie rozumienia pojęcia „negocjacje” pragnę zwrócić uwagę, że Słownik współczesnego języka polskiego (1998, s. 578) proponuje następującą definicję powyżej przedstawionego zagadnienia, nazywając je negocjacją tj. dwu lub wielostronne rozmowy prowadzone przez przedstawicieli stron zaangażowanych w konflikt mające na celu wypracowanie zadowalającego obie strony stanowiska w jakiejś sprawie. Słownik wyrazów obcych (1971, s. 504) negocjacje definiuje jako- prowadzenie układów przez przedstawicieli dwu lub większej liczby państw; rokowania, pertraktacje.

Na użytek niniejszych rozważań odpowiednim, pełniejszym wdaje się określenie interesującego nas zagadnienia podane przez Alana Fowlera (Warszawa, 2001), który stwierdza „ negocjacje to proces interakcji, w którym przynajmniej dwie strony widzące konieczność wspólnego zaangażowania dla osiągnięcia celu, ale początkowo różniące się oczekiwaniami, próbują za pomocą argumentów i perswazji przezwyciężyć dzielące je różnice i znaleźć wzajemnie satysfakcjonujące rozwiązanie”.

Podjmując próbę innego spojrzenia na określenie pojęcia „negocjacje” nie będzie zapewne błędem zwrócenie uwagi na to, że pojawia się ono wśród czynności wykonywanych przez prawników. Trzeba jednak zauważyć, że w przepisach polskiego prawa nie funkcjonuje ogólnie obowiązująca definicja tegoż pojęcia. W aktach prawnych spotykamy je dość rzadko, natomiast w praktyce prawniczej jak wspomniano wcześniej z negocjacji korzysta się dość często. W literaturze prawniczej (Rudnicki, 2011, s. 368) mówi się, że „negocjacje”, o których czytamy w artykule 71 i 72 Kodeksu Cywilnego należy rozumieć jako sposób tożsamy ze znaczeniem potocznym tj. nie sformalizowane rokowania, których celem jest zawarcie umowy. Można przecież mieć wątpliwości, co do takiego rozumienia przedmiotowego pojęcia, gdyż niektóre osoby mogą go w ogóle nie znać. Dla innych (większości) może ono być pojęciem nie ostrym. Więcej danych na ten temat zawiera Komentarz do Kodeksu Cywilnego (Kopczyńska - Piecziak, 2009). Po jego przeczytaniu przekonujemy się, że przepisy prawa nie regulują sposobu ani zasad prowadzenia negocjacji.

Zaznaczone wyżej wątpliwości nie są jednak przeszkodą dla powszechnego stosowania popularnej w naszym społeczeństwie formy-negocjacji. Koniecznym jednak wydaje się zwrócenie uwagi, że ich produkt finalny – porozumienie wywołuje skutki prawne. No i oczywiście przed jego następstwami nie chroni kogokolwiek brak świadomości w powyższym zakresie.

W szerokim rozumieniu negocjacje zdaniem autorów- J.Jabłońska - Bonca, K. Zeidler (2016, s. 206-207), niezależnie od umocowania ich w systemie prawa, ale mające z nim związek, można nazwać i traktować jako negocjacje prawne. Na pewno są nimi: umowy (prawotwórcze i konkretnie- indywidualne), układy (prawotwórcze i konkretnie- indywidualne), pojednania (konkretnie- indywidualne). W żadnym zakresie z całą pewnością nie są poddane kontroli prawnej negocjacje typu- kto odbierze dziecko z przedszkola?

Generalnie należy przyjąć, że wpływ prawa na przebieg i wynik negocjacji jest zróżnicowany. Śledząc zapisy prawa i praktykę ich stosowania nietrudno wysnuć wnioski, że procedura samych negocjacji jest na ogół indyferentna prawnie, czyli w żadnym zakresie nie jest poddana kontroli systemu prawa albo dzieje się to w znikomym stopniu. Należy jednak wiedzieć, że niektóre typy negocjacji prawo

kontroluje jako instytucje alternatywne (Sitarz, 2015, s. 19-20). Do podstawowych form ADR (Alternatywne Metody Rozwiązywania Konfliktów i Sporów) obok negocjacji zalicza się mediacje i arbitraż a czasem także koncyliacje (Powyższa kwestia, z racji społecznej wagi problemu zostanie szerzej przedstawiona w dalszej części opracowania). Negocjacje związane z wymiarem sprawiedliwości występują również jako instytucje uzupełniające postępowanie przed organami państwa albo też podejmowaniem decyzji w administracji. W prawie międzynarodowym jak twierdzą J. Jabłońska – Bonca K. Zeidler (2016, s. 207-208) najpowszechniejszym sposobem układania wzajemnych stosunków i rozwiązywania sporów są rokowania dyplomatyczne. Zazwyczaj są one prowadzone bezpośrednio przez zainteresowane strony.

System prawa polskiego, jak wspomniano wcześniej nie reguluje sposobów ani też zasad przebiegu negocjacji. Tą kwestię mogą więc ustalić strony poprzez sporządzenie umowy (Kopczyńska - Pieczniak, 2009). Przy tej sposobności można przypomnieć, że negocjacje należy traktować jako czynność faktyczną nie zaś prawną. Mimo to jest rzeczą istotną, że wywołuje ona skutki również w sferze prawnej.

Reasumując dotychczasowe rozważania można przyjąć (Cyrol, 2016, s. 23), że „negocjacje są procesem komunikacji między ludzką mającym na celu osiągnięcie między stronami (osobami fizycznymi, prawnymi, podmiotami prawa międzynarodowego i innymi podmiotami) porozumienia w zakresie łączącego je stosunku w dowolny sposób i o dowolnej treści, z takim jednak warunkiem, że strony powyższego porozumienia mogą swobodnie przedstawiać swoje stanowiska, zmieniać je, a porozumienie musi ostatecznie uzyskać taką treść, aby strony mogły się z nią zgodzić. Negocjacje są „konkurencją” dla walki, a także przymusu wynikającego z narzucenia drugiej stronie jednostronnej decyzji”.

Należy jednak podkreślić, że instytucja negocjacji w systemie prawa obowiązującego w Polsce została uregulowana (jak podano już wcześniej) w znikomym stopniu. Mimo to ze względu na liczne walory tej formy rozwiązywania sporów stosowanie negocjacji jest dopuszczalne wszędzie tam gdzie nie ma wyraźnego zakazu ich wykorzystania. Mając na uwadze powszechność i skuteczność negocjacji bezwzględnie należy podkreślić konieczność ich przebiegu zgodnie z zasadami etyki, dobrymi zwyczajami i obowiązującymi przepisami prawa. W negocjacjach nie powinno być przegranych gdyż są one, jak wiemy przeciwieństwem przymusu i walki. Mogą zatem z powodzeniem być stosowane nie tylko przez mniejsze i większe organizacje, instytucje, państwa ale także przez prywatne osoby w codziennym życiu.

Dla podkreślenia fenomenu negocjacji można przytoczyć za J. Stelmachem i B. Brożkiem (2011, s. 19) zasady, którymi zazwyczaj kieruje się sprawny negocjator w toku prowadzenia rozmów, a są to „zasada dobrowolności, nieograniczonego uczestnictwa, symetrii, braku dominacji”. Wielu teoretyków i praktyków wśród maksym stosowanych podczas negocjacji wymienia także zasadę poszanowania reguł języka oraz zasadę respektowania ustaleń faktycznych.

W tym miejscu warto zaznaczyć, że cechą charakterystyczną negocjacji jest komunikacja wzajemna. Na sam proces porozumiewania się podczas negocjacji, jak podają J. Jabłońska- Bonca, K. Zeidler (2016, s. 163) składa się zaś „wymiana przekazów, oświadczeń woli i wiedzy (dotyczącej danej sprawy) obu stron w postaci wypowiedzi językowych i aktów poza werbalnych”. Ponadto należy podkreślić, że gruntowne przygotowanie merytoryczne i transparentna osobowość

negocjatora w zasadniczej części rokowań służą sprawnemu i efektywnemu przebiegowi procesu komunikowania się stron. Oczekiwanym przez partnerów wynikiem pertraktacji jest podpisanie porozumienia. Jego wagę trudno przecenić albowiem ten cenny dokument prezentuje zazwyczaj obustronne korzyści uczestników negocjacji.

Rzeczą oczywistą jest, że podstawowym warunkiem pomyślnego zakończenia negocjacji jest osiągnięcie kompromisu, czyli pewna stopniowa rezygnacja rozmówców z części swoich początkowo sformułowanych warunków (interesów) na rzecz końcowego porozumienia.

W ujęciu globalnym negocjacje to złożony, dynamiczny proces poznawczo-emocjonalny. Jego stawką jest nie tylko osiągnięcie określonych korzyści ale nade wszystko zachowanie własnej godności, a także poczucia ambicji, uwzględniając określone sympatie. W procesie tym poza wyznaczeniem celów, aspiracji, zbieraniem i analizowaniem informacji, a także dobieraniem oraz poznawaniem partnerów dąży się do ustalenia wspólnych kryteriów i stanowisk, by skonstruować i podpisać porozumienie będące owocem etapu końcowego trudnych i żmudnych dociekań.

Negocjacje w obecnej rzeczywistości (demokracja) są zjawiskiem popularnym i powszechnym. Najbardziej znane negocjacje to rozmowy prowadzone przez polityków, handlowców, przedsiębiorców, związkowców, a także osoby prywatne. Realizuje się je w rozmaitych sytuacjach i na różnych poziomach życia społecznego- lokalnego, rodzinnego, zawodowego oraz interpersonalnego. Odgrywają one także ważną rolę w kierowaniu zespołami ludzkimi oraz prowadzeniu działalności gospodarczej a także realizacji polityki na poziomie międzynarodowym- dyplomacja.

Wprawdzie za najpopularniejszą formę negocjacji uznawane są ciągle bezpośrednio rozmowy adwersarzy to bezsprzecznie należy zgodzić się z Pauliną Mizerną (pracownik naukowy Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie), która na podstawie przeprowadzonych badań naukowych (2017, s. 60 i dalsze) twierdzi, że „ proces e- Negocjacji, to proces, w którym biorą udział zarówno ludzie, jak i systemy- a kontakty na żywo- coraz częściej zastępowane są najnowocześniejszymi technologiami”. Za przenoszeniem dywagacji do Internetu przemawia szereg walorów (ułatwiają i poszerzają dostęp, pozwalają wyeliminować ograniczenia czasowe, przestrzenne a także takie odczucia jak wstyd i lęk przed kompromitacją). Należy także wspomnieć, że nowoczesność nawiązuje do korzeni negocjacji- handlu, który coraz śmielej odbywa się przy użyciu oprogramowania komputerowego.

Podsumowując omawiane zagadnienie należy podkreślić dynamikę rozwoju instytucji negocjacji wpisującą się postępowi cywilizacji i techniki oraz powszechne wykorzystanie w praktyce tego złożonego przecież interdyscyplinarnego procesu do rozwiązywania trudnych problemów współczesnej rzeczywistości. Wśród wielu licznych problemów związanych z przedmiotową tematyką nie można pominąć wagi niezwyklej popularności negocjacji jako dyplomatycznego rozstrzygnięcia nieporozumień, sporów, sytuacji konfliktowych. Ten złożony proces komunikacyjny służy takiemu rozwiązaniu problemu aby obie strony czuły się wygrane.

3. Przygotowanie merytoryczne oraz predyspozycje psychiczne uczestników procesu negocjacji

Negocjacje zazwyczaj określa się jako złożony proces psychologiczny, w którym poprzez odpowiednio skonstruowane sytuacje komunikacyjne dochodzi do osiągnięcia porozumienia między stronami. Dla właściwej realizacji procesu rokowań niezbędne jest posiadanie szerokiej, interdyscyplinarnej wiedzy z zakresu socjologii, ekonomii, prawa, zarządzania i organizacji a także wielu dziedzin psychologii takich jak:

- psychologia osobowości- przebieg i wyniki negocjacji w głównej mierze zależą od osobowości negocjatorów. Negocjator powinien m. in. znać typy ludzkich osobowości i charakterystyczne dla nich style oraz metody prowadzenia negocjacji (Krotochwil,2003,s.20);
- psychologia konfliktu- rozpoczęcie negocjacji uzależnione jest m. in. od skuteczności rozwiązania konfliktu relacji, danych i wartości (Dawson,1999);

- psychologia efektywności- skoncentrowanie się na metodach prowadzących do osiągnięcia wzajemnych korzyści i wspólnych celów a także analizie czynników związanych z przedmiotem negocjacji; rzeczą oczywistą powinno być ponadto stosowanie w negocjacjach

- perswazji oraz technik wpływu społecznego oraz narzędzi zbliżonych do manipulacji (Ubertowski, 2015, s. 69-124);

- psychologia zarządzania- zwłaszcza zastosowanie technik zarządzania sobą w czasie; jej skuteczność w dużej mierze zależy od wiedzy i doświadczenia negocjatora (Ubertowski,2015,s.193-274);

- psychologia emocji- zarządzanie emocjami, czyli umiejętne miksowanie emocji z chłodną racjonalnością. Od panowania nad emocjami w znacznym stopniu zależy sukces negocjacyjny, to w jaki sposób konkretna osoba odbiera sytuacje i jakie emocje odczuwa może zasadniczo wpłynąć na efekt negocjacji(Fisher , Shapiro, 2009);

- psychologia poznawcza- znajomość procesów percepcji i uczenia się daje możliwość elastyczności poznawczej, w tym zmiany strategii po uzyskaniu nowych informacji(Strelau,2000);

- psychologia komunikacji- negocjacje to nade wszystko dobrze zaplanowane i właściwie przeprowadzone sytuacje komunikacyjne, umiejętność efektywnego porozumiewania się stron to warunek możliwości osiągnięcia wspólnej płaszczyzny do konstruktywnych dociekań(Nęcki, 2006).

Doceniając znaczenie szerokiej wiedzy, bogatych umiejętności oraz stosownych kompetencji społecznych osób biorących udział w negocjacjach należy mieć na względzie również ich potencjał osobowościowy a także intencje w stosunku do oponenta i przedmiotu sporu. One bowiem w dużej mierze decydują o właściwym przebiegu i osiągnięciu korzystnego dla obu stron konfliktu wyniku pertraktacji.

Istotnym walorem osobowości każdego człowieka i podstawowym wskaźnikiem predyspozycji do jej ewentualnego rozwoju jest prezentowany przez niego temperament. Rozpoczynając dorosłe życie każda jednostka ludzka ma już bowiem nieomal w pełni ukształtowaną osobowość. W dalszych latach, zdaniem wielu badaczy praktycznie nie ulega już ona zasadniczym modyfikacjom(Strelau,2000). Znaczącą cechą dojrzałej osobowości jest to, że jej słabe i silne strony zazwyczaj się równoważą.

Klasyczna (pierwsza) typologia temperamentu opracowana przez Galena a nawiązująca do teorii Hipokratesa (Strelau, 2000) uwzględnia cztery typy temperamentów: melancholik, choleryk, flegmatyk, sangwinik. Powstały one zdaniem twórców rzeczonyj typologii ze skrzyżowania dwóch wymiarów: ekstrawersji-introwersji oraz niskiej-wysokiej neurotyczności. Nie wdając się w zbytne dywagacje warto jednak w tym miejscu zaznaczyć, że ekstra wersja to cecha osobowości charakteryzująca się skłonnością do kierowania uwagi i zainteresowania na świat zewnętrzny, a także łatwością w wyrażaniu swych myśli lub uczuć oraz braku zahamowań przy nawiązywaniu kontaktów z innymi ludźmi (Słownik współczesnego języka polskiego, 1998, s. 232). Introwersja natomiast jest jej przeciwieństwem. W myśl teorii Carla Gustawa Junga, szwajcarskiego psychiatry, ucznia Zygmunta Freuda (Jung, 2015) introwertyk czerpie moc sprawczą ze swoich stanów i przymysłów wewnętrznych. Ekstrawertyk zaś napędzany jest do działania przez świat zewnętrzny. Introwertyzm podobnie jak ekstrawertyzm jest cechą, którą człowiek może w pewnym zakresie kształtować mniej lub bardziej świadomie poprzez swoje indywidualne wybory.

Schematami zachowania się ekstrawertywnego i introwertywnego wywodzącymi się od teorii Hipokratesa i opracowań Galena zajmowali się dość intensywnie również współcześni badacze w tym wspomniany już C. G. Jung (który żył na przełomie XIX i XX wieku) oraz m. in. H. J. Eysenck (psycholog angielski, ur. w 1916 roku, twórca znanych testów dotyczących ekstrawersji, introwersji i neurotyczności). Należy mieć świadomość, że nie jest łatwo jednoznacznie w pełni trafnie określić, jaki typ osobowości reprezentuje dana osoba. Niezwykle rzadko bowiem można spotkać stuprocentowego introwertyka lub ekstrawertyka. Posiadanie wielu cech charakterystycznych pozwala jednak zakwalifikować jednostkę (kogoś) do jednej z omawianych grup. Bez szczególnych zabiegów stosując odpowiedni test można w oczywisty sposób (na własny użytek) ustalić samodzielnie przybliżony typ swojej osobowości. Testy można znaleźć w dostępnych opracowaniach przywoływanych autorów a także w sieci. Należy jednak pamiętać, że dla celów terapeutycznych, korekcyjnych itp. badania powinien wykonać profesjonalista.

Zakwalifikowanie kogoś do określonego typu temperamentu (osobowości) oznacza, że może posiadać predyspozycje do realizacji pewnych zadań. W kontekście negocjacji wyznaczenie takich cech osobowości będzie informowało o posiadaniu (bądź braku) walorów niezbędnych do wypełniania roli negocjatora albo też aktywnego uczestnika pertraktacji (strony w rokowaniach).

Przyjmując za bazę treści zawarte w literaturze przedmiotu, w tym m. in. pracy A. Ubertowskiego (2015, s. 80-81) można określić, że:

- choleryk- jest osobą, która ma wiele zalet (zorientowana na cel, wydajna, dynamiczna, zdecydowana) ale posiada tyle samo wad (mało szczegółowa, niedelikatna, manipulująca, apodyktyczna). Sumując wady i zalety można stwierdzić, że jest to świetny kandydat na przywódcę, mogący pełnić funkcję negocjatora oraz strony w negocjacjach;
- sangwinik- interesuje się otaczającą rzeczywistością, mówi co myśli, łatwo nawiązuje kontakt z ludźmi, twórczy, barwny, pełen pozytywnej energii, ale niepoprawny gaduła, nie zdyscyplinowany, zapominalski, słaby słuchacz. Wobec powyższego- niezbyt dobry negocjator, czy też strona w negocjacjach;
- melancholik- to osobnik chwiejny emocjonalnie, skłonny do zamykania się w sobie, skupiający uwagę na własnych przeżyciach, skłonny do depresji,

ciągle niezadowolony, pamiętliwy, lubiący pochwały. Nie nadaje się więc(w zasadzie) do pełnienia funkcji negocjatora, ani też strony w negocjacjach;

- flegmatyk- to zrównoważony emocjonalnie introwertyk, opanowany, zgodny, uprzejmy, nie ulegający naciskom, ale bywa trochę leniwy, potrafi zniechęcić innych swoim brakiem entuzjazmu, unika odpowiedzialności, bywa samolubny. Wykazując takie cechy nadaje się do pośredniczenia w sytuacjach konfliktowych. Może zatem pełnić funkcje strony w pertraktacjach, czy też być negocjatorem.

Mając świadomość ,że wymienione typy temperamentów (osobowości) w rzeczywistości w czystej postaci występują bardzo rzadko warto przywołać także inny czynnik (odgrywający ważną rolę w zachowaniach wielu osób, obok cech osobowości) jakim jest waga przedmiotu sporu w sytuacji debaty. Takie postawienie sprawy pozwoli na zastosowanie powyższej wiedzy w praktyce rozwiązywania konfliktów a także wyróżnienie pięciu stylów działania (stylów kierowania konfliktami), w których znajdują zastosowanie wybrane cechy osób zakwalifikowanych wcześniej do określonych typów temperamentów ustalonych przez Galena (Hipokratesa), a są to: unikanie, łagodzenie (uleganie), konkurencja (rywalizacja), kooperacja (współpraca), kompromis (Materiały szkoleniowe KOPD, 2002).

Powszechnie obserwowane znaczne zróżnicowanie cech temperamentów (osobowości) poszczególnych osób, a co za tym idzie różne reakcje na daną sytuację konfliktową pozwalają dokonać jeszcze innego podziału sposobów ich reagowania na nieporozumienie, a są to: rywalizacja, uleganie, unikanie, kompromis, współpraca (Style kierowania konfliktami [dostęp; 19.03.2018] Dostępne w Internecie: <http://www.ceo.org.pl/sites/default/...PDF>).

Nawet krótka prezentacja istotnych cech osobowości uczestników pertraktacji nie może obejść się bez zwrócenia uwagi na umiejętność aktywnego słuchania. Wagę tego zagadnienia (które szerzej zaprezentuję w odrębnym punkcie) podkreślę cytując słowa amerykańskiego badacza Richarda Shella, który twierdzi „że najważniejszą cechą negocjatora-niezależnie od typu osobowości- jest gotowość do słuchania drugiej strony. Najlepszy negocjator- wytrwale słucha i zadaje mnóstwo pytań” (Jabłońska-Bonca, Zeidler 2016, s. 188). Obok często niedocenianej umiejętności słuchania bezwzględnie do szczególnie cennych cech sprawnego negocjatora należy dołączyć elastyczność jego postępowania oraz predyspozycje do rozpoznawania intencji i toku myślenia rozmówcy.

Wykorzystując walory osobowości (temperamentu) uczestników pertraktacji do określenia typów rozmówców celowym wydaje się przedstawienie podziału zaprezentowanego przez T. Cyrola (2016, s. 28) za W. Gomulskim, który wyróżnia następujące typy negocjatorów:

- „lider- twórczy, rozwijający problemy, przewidujący;
- badacz źródeł- entuzjasta, naturalny, pozytywny;
- koordynator- zaufany, dojrzały, precyzyjny,
- indywidualista- samodzielnie myślący, rzeczowy, lubi spierać się i wygrywać, niecierpliwy;
- analityk- poważny, drobiazgowy, ostrożny, krytycznie myślący;
- detalista- zamknięty w sobie, staranny, pracowity;
- wdrożeniowiec- praktyczny, dokładny i systematyczny, trudno go przekonać, spostrzegawczy, pomocny;

- specjalista- samodzielny w swoim zakresie, mało wszechstronny (Gomulski, 2006,s. 66)”.

Zagadnienie typów negocjatorów znajdzie jeszcze poczesne miejsce w toku omawiania umiejętności cech dobrego negocjatora. W obecnym punkcie zwróciłem uwagę głównie na predyspozycje wszystkich uczestników rokowań jako kwestię ważną dla możliwości rozpoznawania i nazywania typów ich temperamentów, osobowości.

Umiejętność określania wyżej wymienionych cech osób uczestniczących aktywnie w pertraktacjach pomoże zainteresowanym w rozpoznawaniu charakterów negocjatorów (Cyrol, 2016, s. 28-29). Ta zaś umożliwi im odpowiedni dobór strategii negocjacyjnych a także technik wywierania wpływu. Połączenie wszechstronnego wykształcenia negocjatorów z ich zdolnościami dyplomatycznymi oraz umiejętnością współpracy z innymi osobami da zleceniodawcy pewność na szanse osiągnięcia zadowalających rezultatów negocjacji.

4. Umiejętności oraz cechy dobrego negocjatora

Negocjacje powszechnie są rozumiane jako wielostronne rozmowy prowadzone w celu rozwiązywania sytuacji konfliktowych. Przedmiotem negocjacji mogą być problemy interpersonalne, bądź grupowe dziejące się w środowiskach lokalnych, rodzinnych, zakładowych lub na szerszą skalę np. krajową, międzynarodową.

Negocjator zaś, to osoba biorąca udział w rozmowach jako przedstawiciel jednej ze stron. Zajmuje się on zawodowym przekonywaniem uczestników rokowań do swoich racji. Profesja ta ,mimo stosunkowo częstego zatrudniania negocjatorów nie została zaznaczona w polskim ustawodawstwie.

Przed kandydatami na negocjatorów nie stawia się sztywnych, zaporowych wymogów. Preferowane jest wyższe wykształcenie zdobyte na kierunkach (psychologia i podobne) dających przygotowanie w zakresie rozumienia psychiki i umiejętności przekonywania stron, możliwych uczestników procesu rozwiązywania konfliktów, negocjacji. Ciekawym miejscem pracy dla osób posiadających teoretyczne przygotowanie merytoryczne, predyspozycje psychiczne i doświadczenie praktyczne mogą być : administracja różnego szczebla, zakłady produkcyjne, biznes, resort sprawiedliwości a także służby mundurowe.

Usługi sprawnego negocjatora są niezbędne w wielu sytuacjach. Dla przykładu – udziału negocjatora wymaga niejednokrotnie doprowadzenie do zgody skłóconych członków rodziny, zwaśnionych pracowników brygady a także pozyskanie stosownego dofinansowania dla firmy, albo przekonanie potencjalnego samobójcy, że jego śmierć jest złym rozwiązaniem czy też nakłonienie terrorysty do zmiany zamiarów. Negocjator musi więc być perfekcyjnym, odpowiedzialnym fachowcem, by sprostać stawianym przed nim skomplikowanym zadaniom.

Przystępując do rozpoznania cech dobrego negocjatora należy zwrócić uwagę na następujące obszary: predyspozycje, image (wym. imaż), kompetencje. Wszelkie cechy skutecznego negocjatora, jego profesjonalizm podkreśla niewątpliwie jego wygląd. Wizerunek stworzony stosownym ubiorem, sposobem wypowiedzania się, czy zachowania może wpłynąć na pozyskanie zaufania, a tym samym ułatwienie rozmów.

Na satysfakcjonujący wynik negocjacji składa się zazwyczaj kilka niejednokrotnie trudnych do precyzyjnej prezentacji czynników, o czym

dowiadujemy się z literatury przedmiotu a także stwierdzeń wielu doświadczonych negocjatorów . Wspomniane czynniki przekładają się na potrzebę dobrego przygotowania merytorycznego negocjatora oraz posiadanych walorów psychicznych. Powinny one zagwarantować:

- w miarę spokojny, zbliżony do zaplanowanego przebieg rozmów;
- staranność, sumienność i skuteczność poczynionych przygotowań;
- dobrą znajomość m. in. technik perswazji, nauk retorycznych i erystycznych, metod i technik komunikowania interpersonalnego;
- określone cechy osobowości, predyspozycje do rozpoznawania intencji i toku myślenia rozmówcy;
- umiejętność zastosowania w praktyce wiedzy teoretycznej, wykorzystania doświadczenia i cech wrodzonych (intuicja).

Wśród wymienionych wyżej elementów niezbędnych do osiągnięcia oczekiwanych efektów rokowań poczesne miejsce zajmuje wielowymiarowość osobowości negocjatora. Przywoływana już wielokrotnie w niniejszym opracowaniu L. Winogrodzka (2008, s. 82) twierdzi, że „ Umiejętności niezbędne do tego, by być dobrym negocjatorem zarówno w życiu prywatnym, jak i zawodowym są takie same. Należą do nich przede wszystkim:

- a) Solidne przygotowanie- 1x czasu trwania negocjacji wymaga 4y czasu przygotowań.
- b) Umiejętność wyznaczania granic i celów.
- c) Umiejętność utrzymania dystansu emocjonalnego.
- d) Umiejętność słuchania.
- e) Umiejętność klarownego przekazywania myśli.
- f) Umiejętność finalizowania negocjacji (M. C. Donaldson, M. Donaldson, 1999)”.

Obok przedstawionych umiejętności skutecznego negocjatora na podkreślenie zasługuje myśl wielu teoretyków i praktyków wskazujących, że negocjator, by dobrze wywiązywać się z przyjętych zadań powinien mieć świadomość konieczności doskonalenia posiadanych już wrodzonych cech (umiejętności). Cytowana wcześniej L. Winogrodzka (2008,s. 99-100) podaje „Nikt nie rodzi się dobrym negocjatorem, choć każdy z nas posiada pewien potencjał, który w drodze ćwiczenia i uczenia się może rozwinąć. R. Dawson (1999) twierdzi, że aby stać się dobrym negocjatorem, powinniśmy rozwinąć w sobie następujące cechy:

- a) Odwagę, by zdobywać więcej informacji.
- b) Cierpliwość, by wytrwać dłużej niż inny negocjator.
- c) Śmiałość, aby prosić o więcej, niż można dostać.
- d) Uczciwość, by dążyć do rozwiązań zwycięskich dla obu stron.
- e) Umiejętność słuchania.

Można dodać do nich- za L. Winogrodzką- jeszcze kilka, które związane są z traktowaniem negocjacji w sposób profesjonalny. Są to: dbałość o szczegóły, badawczy umysł, umiejętność zapanowania nad emocjami, empatia, umiejętność radzenia sobie w sytuacjach trudnych i konfliktowych, trzymanie się faktów, taktowne wyrażanie niezgody, dar przekonywania, wiedza merytoryczna oraz poczucie humoru”.

Na jeszcze inne właściwości (predyspozycje) niezbędne do bycia dobrym negocjatorem zwraca uwagę R. Dawson (1999, s. 214-215) a mianowicie: -„skłonność do życia w niepewności- dobrzy negocjatorzy cieszą się na samą myśl o negocjacjach, niezależnie od tego, czy spodziewają się odnieść w nich sukces,

czy też są pełni obaw; ludzie, którzy lubią innych, lepiej znoszą uczucie niepewności, aby stać się lepszym negocjatorem, należy się zmusić do akceptowania sytuacji, nad którymi nie ma się całkowitej kontroli;

- duch współzawodnictwa- dobrzy negocjatorzy zawsze pragną zwycięstwa w negocjacjach, traktują je jako grę (co sprawia, że stają się w niej coraz lepsi) i sprawdzian swoich umiejętności; czerpią przyjemność z tego swoistego pojedynku;

- brak silnej potrzeby bycia lubianym- dobrzy negocjatorzy pokonali tę potrzebę, nie obawiają się konfliktów, najważniejsze jest dla nich tak długie rozpatrywanie problemu, aż znajdzie się rozwiązanie, które wszystkich zadowoli”.

- Według L. Zbiegień-Maciąg (1993, s. 46) niezwykle ważnymi a zarazem istotnymi dla prowadzenia pertraktacji są następujące cechy osobowości negocjatora:

- „empatia- zdolność widzenia sytuacji z perspektywy różnych osób, wczucie się w sytuację innych (cecha ułatwiająca kompromis),

- asertywność- czyli stanowczość w egzekwowaniu swoich praw- osoby nie asertywne SA miękkie, nie potrafią oprzeć się manipulacji,

- wewnątrzsterowność- poczucie wewnętrznej kontroli- jednostka sama daje sobie radę, rzadko korzysta z pomocy, sprawia wrażenie osoby solidnej”.

Po przedstawieniu podstawowych umiejętności i cech charakteryzujących sprawnego negocjatora nie będzie zapewne błędem zwrócenie uwagi na kwestie prawdomówności –szczerości (Skuczyński, 2006, s. 167) jako podstawowej zasady jego etyki. Albowiem trudno nie zgodzić się ze stwierdzeniem o konieczności przekazywania drugiej stronie w toku rokowań prawdziwych danych. Wypada jednak w tym miejscu nadmienić, że błąd stosowany niejednokrotnie w różnych fazach negocjacji (prezentacji stanowisk, rozbieżności a nawet negocjacji właściwych) nie powinien łamać zasady mówienia prawdy. Należy jednak pamiętać o jego dopuszczalności pod warunkiem użycia jako eksponowania intencji, nie zaś faktów. Nieszczerość mająca miejsce w pertraktacjach ujawnia wielu autorów m. in . J. Jabłońska-Bonca, K. Zeidler (2016, s. 204). Nie chodzi tu, co należy zauważyć o akt kłamstwa ale o tzw. kłamstwo grzecznościowe i działania w celu zaskarżenia czyjejs przychylności lub wkupienia się w czyjeś łaski.

Zbliżając się do zakończenia rozważań na temat walorów dobrego negocjatora nie sposób pominąć jego predyspozycje konieczne do zaznaczenia w kontekście posługiwania się bogatym zestawem taktyk i stylów rokowań. Sprawa dotyczy w głównej mierze potrzeby mądrego gospodarowania czasem i energią nie tylko w poszczególnych fazach rozmów ale już na etapie przygotowań do negocjacji. Przytaczam tę ewentualność za A. Ubertowskim (2015, s. 325), by zwrócić uwagę czytelnika na fakt, że przewidujący negocjator nigdy nie przystępuje do rozmów z jednym scenariuszem, a będąc elastycznym uczestnikiem debaty nie trzyma się sztywno (jeśli nadarzy się po temu okazja) poczynionych na wstępie ustaleń.

W celu podkreślenia wagi zamieszczonych w niniejszej prezentacji istotnych dyspozycji charakteryzujących osoby prowadzące pertraktacje godnym przytoczenia za J. Jabłońską-Bonca, K. Zeidlerem (2016, s. 189) jest stwierdzenie „Profesjonalizm negocjatora przejawia się po pierwsze w tym, że potrafi zachować nieprzekraczalne granice elastyczności etycznej i lojalności interakcji, a jeśli stosuje pewne taktyki należące do repertuaru erystyki, to potrafi je zastosować tak,

aby druga strona tego zabiegu nie zauważyła. Jeśli bowiem nieszczerość i sam zabieg zostaną rozpoznane, to na ogół zostaną zneutralizowane. Po drugie ma doświadczenie, które pozwala mu trafnie oceniać, w którym momencie wprowadzić określoną taktykę”.

„Ponadprzeciętni negocjatorzy- jak podają przywołani wyżej autorzy (Jabłońska-Bonca, Zeidler, 2016, s. 205)- odznaczają się tym, że:

- 1) eksponują więcej możliwości,
- 2) poświęcają znacznie więcej czasu na zastanawianie się nad obszarami potencjalnej zgody (zarówno lepsi jak i gorsi spędzają większość czasu rozważając różnice),
- 3) spędzają dwa razy więcej czasu, skupiając się na zagadnieniach długoterminowych (negocjatorzy ponad 90% czasu poświęcają sprawom krótkoterminowym),
- 4) częściej ustalają pewien szereg interesujących ich rozwiązań niż jeden sztywny cel,
- 5) nie ustalają porządku omawiania zagadnień w kontekście twarzą w twarz, zanim do tego nie dojdzie
- 6) używają znacznie mniej sformułowań irytujących (wychwalanie swoich własnych propozycji), które są nieprzekonujące, a tym samym nieproduktywne,
- 7) zdecydowanie rzadziej przedstawiają nagle kontrpropozycje,
- 8) o wiele rzadziej inspirować spiralę obrony- ataku,
- 9) sygnalizują swoje zachowanie, zanim je podejmą („czy mogą zadać pytanie?”) z wyjątkiem sytuacji, w których wyrażają niezgodę, a wtedy najpierw przedstawiają przyczynę, później stwierdzają swój brak zgody,
- 10) częściej sprawdzają, czy dobrze zrozumieli drugą stronę,
- 11) częściej dokonują podsumowań,
- 12) zadają dużo więcej pytań o swoich osobistych odczuciach,
- 13) częściej mówią,
- 14) unikają zmiękczenia swoich argumentów używaniem słabszych, łatwiejszych do zaatakowania stwierdzeń”.

5. Przebieg negocjacji

Negocjacje są złożonym procesem komunikacji międzyludzkiej. Jego przebieg uzależniony jest głównie od podmiotu i przedmiotu negocjacji a także warunków ich urzeczywistnienia i czynników sytuacyjnych.

Podmiot negocjacji, to przynajmniej dwaj partnerzy różniący się między sobą indywidualnością oraz osobowością. Przedmiot negocjacji, to spór czekający na rozwiązanie.

Sprawny i skuteczny przebieg rozmów negocjacyjnych wymaga (o czym już wspomniano) wyposażenia negocjatora a także pozostałych jego uczestników w interdyscyplinarną wiedzę (Ubertowski, 2015, s. 309-310), zwłaszcza w takich obszarach jak: komunikacja interpersonalna, psychologia osobowości, zarządzanie sobą w czasie, zarządzanie emocjami, psychologia percepcji, uczenie się, perswazja.

Doświadczenia wielu negocjatorów – praktyków i teoretyków wskazują, że podnoszenie skuteczności pertraktacji zapewni sprawny i kreatywny negocjator. Zagadnienie to zostało już przybliżone w punkcie „Umiejętności i cechy dobrego

negocjatora". Niemniej należy zauważyć, że rozwijanie kompetencji społecznych i warsztatu pracy negocjatora zależy w dużej mierze od permanentnego pogłębiania jego wiedzy w zakresie: asertywności, empatii, technik negocjacyjnych, sposobów rozwiązywania konfliktów, umiejętności radzenia sobie ze stresem, podejmowania decyzji, komunikacji interpersonalnej, a także kwestii organizacji i zarządzania. Każdy negocjator powinien więc mieć świadomość potrzeby ustawicznego kształcenia się i doskonalenia swych umiejętności.

Podejmując się przeprowadzenia konkretnej negocjacji należy być nastawionym na konieczność odbycia wielostronnych, pracochłonnych przygotowań. Zabieg ten dotyczy nie tylko początkującego negocjatora ale każdego kto pragnie niniejszy proces zakończyć sukcesem. Znaczący przedmiot przyjmują, że przygotowanie do negocjacji zabiera cztery razy więcej czasu niż samo przeprowadzanie rozmowy, a więc jeśli rozmowa planowana jest na 6 godzin to na przygotowanie się do niej powinniśmy przeznaczyć 24 godziny.

Wobec powyższego przed podjęciem decyzji o rozwiązywaniu sporu na drodze negocjacji warto dokonać kalkulacji jej kosztów tak finansowych jak i np. emocjonalnych. Przeprowadzenie takiej analizy przekona strony zaangażowane w konflikt, czy warto negocjować, czy może rozważyć zastosowanie innej formy załatwienia sprawy.

Decydując się jednak na zastosowanie negocjacji w rozwiązaniu danego konfliktu należy ustalić czy:

- zrozumiałe są racje oraz perspektywy każdej ze stron
- przynajmniej jedna ze stron deklaruje otwartość na nowe rozwiązania

W celu wygenerowania tych dyspozycji konieczne jest wcześniejsze rozwiązanie konfliktu relacji, danych i wartości wyróżnionych przez Ch. W. Moore (Byra, 2008, s. 174) czyli jak podaje A. Ubertowski (2015) po ustaleniu źródła konfliktu – należy zadbać o to by rozmowy między stronami oparte były na podobnych danych, żeby strony rozumiały motywy swoich działań oraz by argumenty były racjonalne, co pozwoli uczestnikom debaty poszukiwać rozwiązania możliwie korzystnego dla wszystkich.

Mając na uwadze zapewnienie płynności i staranności a także efektywności złożonego przecież procesu negocjacji przed przystąpieniem do jego realizacji należy upewnić się o gotowości stron do podjęcia rozmów i dopełnieniu wszelkich zabiegów etapu przygotowań do debaty.

Znany współczesny polski psycholog Zbigniew Nęcki przedstawił w tym celu w klarowny sposób warunki jakie muszą zostać spełnione, by rozpoczęcie negocjacji było możliwe i uzasadnione. Tenże autor (Nęcki, 2005) podaje:

- 1) Kluczowym warunkiem jest występowanie (choć częściowej) zbieżności oczekiwań i jednocześnie pewien konflikt interesów.
- 2) Poddając pod rozagę oczywistość tegoż warunku warto zwrócić uwagę na niektóre skrajne przypadki:
- 3) rozbieżność oczekiwań obu stron jest tak ogromna, że prawdopodobieństwo porozumienia jest wątpliwe, prawie niemożliwe. W zaistniałej sytuacji rozsądek wskazuje na rezygnację z czasochłonnych, bezproduktywnych rozmów pozwalając na zachowanie wzajemnego szacunku stron. Takie zachowanie pozwoli na wznowienie negocjacji w sytuacji gdy zmienią się warunki stawiane przez którąś ze stron.
- 4) Występuje pełna zgodność stanowisk obu stron a mimo to jedna z nich nalega na rozpoczęcie negocjacji. W takiej sytuacji warto przekonać osobę

domagającą się negocjacji, że nie ma takiej konieczności, że wystarczy tylko dobra wola w celu wyrażenia obustronnej zgody.

5) Kolejnym również ważnym warunkiem dla pomyślnego przeprowadzenia i zakończenia negocjacji, zwłaszcza jeśli negocjacje prowadzi osoby upoważnione przez urząd, firmę jest posiadanie przez nie pełnego pełnomocnictwa tj. czy posiadają umocowanie do podejmowania wiążących decyzji. Brak takowego może być wykorzystane przez niesolidną stronę jako taktyka brudnych chwytów.

6) Najważniejszym warunkiem rozpoczęcia negocjacji według wielu teoretyków i praktyków jest dobre przygotowanie się do nich. Powodów jego niedopełnienia może być wiele np. utrudniony dostęp do ważnych informacji, ograniczenia czasowe itp.

Obok wymienionych warunków powstrzymujących przystąpienie do debaty, może być jeszcze wiele innych przyczyn z powodu, których nie powinniśmy rozpoczynać negocjacji, są to np.

- zła kondycja psychiczna znaczącego uczestnika;
- niemożność wypełnienia niektórych warunków.

Po przeprowadzeniu dokładnej analizy i powzięciu przekonania o wystarczającym wypełnieniu warunków koniecznych do rozpoczęcia negocjacji przystępujemy do realizacji powyższego procesu.

Podejmując negocjację należy wiedzieć, że w zależności od typu konfliktu różny może być ich przebieg. Zazwyczaj jednak możliwe jest wyróżnienie czterech prawie stałych etapów. S. Borkowska przedstawia (Węglińska, 2008 s. 94) następujące etapy negocjacji: przygotowanie, negocjacje właściwe, opracowanie i podpisanie porozumienia, wdrożenie rozwiązań.

Niejednokrotnie jednak w czasie negocjacji a więc bezpośredniego spotkania uczestników konfliktu ujawniane są nieznane dotychczas informacje. Strony zgłaszają potrzebę przemyśleń, analiz, zastanowienia się. W zaistniałej sytuacji spotkanie może być przełożone na inny termin albo też odroczone.

W toku negocjacji (co zazwyczaj nie pozostaje obojętne dla przebiegu rokowań) może również ulegać zmianie skład osób obecnych na sali. Nawet jeśli są to dodatkowe osoby (publiczność) nie biorące aktywnego udziału w rozmowach, ich obecność może wpływać na reakcje zarówno stron jak i negocjatorów. Publiczność przychylna jednej stronie może powodować np. usztywnienie stanowiska drugiej strony. Publiczność przychylna drugiej stronie może zachwiać poczucie równowagi sił, wywołać reakcje lękowe strony przeciwnej. Nawet naturalność publiczności może spowodować np. osłabienie dążenia stron do rozwiązania problemu, zawarcia kompromisu.

5.1 Fazy negocjacji – przygotowanie

Negocjacje jak ustaliliśmy wcześniej to niezmiernie złożony proces komunikacji międzyludzkiej. Wymaga on pokory, staranności, kreatywnej aktywności a niejednokrotnie wzmoczonego wysiłku intelektualnego, w tym także od doświadczonego, posiadającego niezbędne walory psychiczne i dobrze przygotowanego merytorycznie negocjatora na każdym etapie jego realizacji.

Proces negocjacji składa się z trzech etapów (Bakalarski, 2012, s. 40-42): przygotowań, negocjacji właściwych (ten etap składa się z czterech faz: wstępnej, rozbieżności, integracji, porozumienia) oraz etapu końcowego. Przedstawiając poszczególne etapy i fazy negocjacji (Jabłońska-Bonca, Zeidler, 2016, s. 191-200)

niezbędnym jest podkreślić, że przed przystąpieniem do rokowań w pierwszej kolejności należy prześledzić stan przygotowania do rozmów przy stole. W toku realizacji znanych (wymienionych wcześniej za Z. Nęcim) warunków koniecznych do rozpoczęcia negocjacji powinniśmy skorzystać z następującego wskazania Williama Ury'ego (2000, s. 35) „Sekret skutecznych negocjacji jest prosty: przygotuj się, przygotuj się, przygotuj się” W praktyce realizacja postulatów W. Ury'ego może być stosowana podczas wykonywania wskazań Z. Nęckiego, które wymagają, by:

- dokonać pogłębionej analizy wiedzy o uczestnikach (partnerach – przeciwnikach) rozmowy, ich mocodawcach i reprezentowanej przez nich firmie (Ubertowski 2015 s.311-320)
- wszechstronnie rozpoznać sytuację komunikacyjną w celu określenia wspólnej płaszczyzny do rozmowy
- uważnie prześledzić silne i słabe strony własne, swojego zespołu negocjacyjnego oraz zapisów swojej oferty.

Kolejne działania w omawianym zakresie to: wybór miejsca, ustalenie czasu i określenie sposobu prowadzenia negocjacji. Miejsce, w którym odbywają się rozmowy jest ważnym czynnikiem mającym znaczący wpływ na ich wynik. Kształtuje ono bowiem atmosferę rozmów, samopoczucie uczestników, a tym samym ich potencjał negocjacyjny. Podobne walory a zwłaszcza sprawne zarządzanie czasem może przyjąć sprawa ustalenia daty, godziny oraz przedziału czasowego zarezerwowanego na rozmowy.

O wszelkie możliwe jak najlepsze warunki techniczne do rozmów powinien zadbać sam negocjator. Dobrze jednak jeśli ustalając je zasięgnie opinii wszystkich stron sporu. Salę do negocjacji wybierze na gruncie neutralnym, jej wielkość dostosuje do liczby uczestników, będzie ona jasna, cicha ze stołem umożliwiającym sporządzanie notatek.

Znając czas i miejsce rozmów można przystąpić do wyznaczenia sposobu prowadzenia rozmów, czyli ustalenia m. in. stylu negocjacji. W toku tych działań można również rozpoznać relacje nadawca – odbiorca a także stosunek do samego siebie.

Biorąc za kryterium stopień koncentracji uwagi na sobie oraz poświęconej partnerowi rozmowy można wyróżnić dwa style komunikacji – partnerski i nie partnerski. Dla potrzeb negocjacji najbardziej właściwym wydaje się podział stylów komunikacji gdzie głównym kryterium jest sposób podejścia do partnera oraz zadania, czyli nastawienia danej osoby do rozwiązania konfliktu. Ten podział oscyluje wokół miękkiego i twardego stylu negocjacji. Współczesny polski psycholog - Z. Nęcki (2005) daje do wyboru w tym zakresie trzy warianty: styl miękki, styl twardy, styl partnerski (asertywny). Zagadnienie stylów negocjacyjnych zostanie szerzej omówione w dalszej części opracowania. Profesjonalny negocjator posługuje się zazwyczaj biegłym wszystkim wymienionymi wyżej stylami negocjacji. Może to stwarzać partnerom pewną trudność w prezentacji własnej adekwatnej reakcji. Warto jednak zauważyć, że w toku negocjacji jeśli zaistnieją do tego odpowiednie warunki każda ze stron może dowolnie ale stosownie do potrzeb zmieniać przyjęty styl na bardziej skuteczny w określonej sytuacji.

W toku przygotowań do negocjacji znaczącą pozycję zajmuje analiza związana z przedmiotem negocjacji. Ten obszar działań obejmuje:

- ustalenie celów negocjacji
- wyznaczenie dolnej i górnej linii

- opracowanie BATNA – BEST ALTERNATIVE TOA NEGOTIATED AGREEMENT
- przygotowanie marginesu negocjacyjnego
- zaplanowanie przebiegu rozmów.

Ustalając cele negocjacji dobrze zakreślić zawyżone wartości w stosunku do tzw. średniej arytmetycznej. Tak sformułowany cel daje nam szersze pole do negocjacji. Postępujemy w ten sposób mając na uwadze, że nie zawsze udaje się w pełni osiągnąć założony cel. Doświadczenie podpowiada, że naszą siłę przetargową umocni ponadto opracowanie listy interesów, kwestii i stanowisk.

Jedną z istotnych kolejnych czynności przygotowawczych jest wyznaczenie – dolnej i górnej linii. Przy czym warto pamiętać, że dolna lub górna nie oznacza zbyt dosłownie – najwyższa lub najniższa. Zwłaszcza, że górna linia podobnie jak wyznaczony cel negocjacji nie zawsze jest możliwa do osiągnięcia. W praktyce – dolna linia to najgorszy wynik negocjacji możliwy do przyjęcia przez każdą ze stron, zaś górna to wariant optymalny – wymarzony.

Technika BATNA powinna posłużyć określeniu, czy warto negocjować (Jabłońska-Bonca, Zeidler 2016 s. 197-199), a także wskazać szanse dobrego porozumienia. Warto ponadto zaznaczyć, że należy ona do obszaru analizy mocnych i słabych stron partnera. Oszacowanie BATNY partnera nie jest czynnością łatwą a na pewno bardziej uciążliwą niż opracowanie własnej. Warto jednak uczynić to, by podnieść swą pozycję negocjacyjną. BATNA jest bowiem najlepszą ofertą, z którą pozostajemy w sytuacji gdy nie dojdzie do porozumienia, osiągnięcia przedziału między dolną a górną linią negocjacyjną z danym partnerem. Chroni więc nas w sytuacji gdy partner jest silniejszy przed jego akceptacją niekorzystnych dla nas warunków. Niewątpliwie należy pamiętać, że niebezpieczne jest zarówno niedoszacowanie jak i przeszacowanie BATNA. Ze względu jednak na jej znaczenie również dla własnej oferty warto szczegółowo zająć się tą kwestią.

Niemniej ważnym zagadnieniem dla wyników negocjacji, jak wcześniej zaprezentowane kwestie jest przygotowanie marginesu negocjacyjnego. Nie jest to zabieg zbyt pracochłonny gdyż może przybrać charakter nieco zmienionej oferty początkowej. Należy jednak mieć na uwadze by opracowując listę kwestii do negocjacji uwzględnić hierarchię ważności spraw. Określeniu szczegółowej procedury komunikacyjnej, a więc i sprawie kontaktów werbalnych oraz niewerbalnych ze względu na wagę zagadnienia zostanie poświęcony odrębny punkt niniejszego opracowania. Kończąc rozważania dotyczące etapu przygotowań do negocjacji niezbędnym wydaje się zauważyć, że ich zwieńczeniem powinno być w miarę dokładne zaplanowanie przebiegu rozmów, w tym sformułowanie argumentów. Staranne przemyślenie całości procesu przygotowań pozwoli względnie trafnie przewidzieć również wiele propozycji partnerów, a tym samym uczynić skutecznymi podejmowane działania.

5.2 Negocjacje właściwe

Wielu badaczy stwierdza, że na negocjacje składają się zasadniczo dwa elementy – stanowisko negocjacyjne i interes. Stanowisko negocjacyjne zazwyczaj rozumiane jest, jako żądanie dotyczące czegoś wymiernego. Interes zaś to powód, który spowodował zajęcie określonego stanowiska. Bez wglębiania się w szczegóły można uznać, że interes jest czynnikiem nadrzędnym w stosunku do stanowiska.

Ponadto warto zauważyć, że największą porażką obydwu stron byłoby zerwanie negocjacji. Doprowadzenie do sytuacji patowej prowadzi z reguły do pogłębienia konfliktu.

Przebieg i efekty spotkania negocjacyjnego w dużej mierze zależą od tego jak wykorzystaliśmy czas przeznaczony na przygotowanie do negocjacji. Nawet a może zwłaszcza doświadczony negocjator nie powinien pozwolić sobie na przecenienie rutyny, a więc zbagatelizowanie etapu przygotowania do negocjacji. W każdym przypadku do partnera należy podejść z pokorą i sumiennie przygotować się do rozmów.

W wielu sytuacjach kontaktów interpersonalnych także podczas spotkania negocjacyjnego trudno przecenić rolę pierwszego wrażenia. Szczególnie ważnym elementem mającym wpływ na ocenę osoby ma jej wygląd. Stosownie do sytuacji ubranie. Kondycja i sprawność fizyczna są czynnikami sprawiającymi przychylność rozmówcy. Znacznie mniejszy ale równie istotny wpływ na pozytywne pierwsze wrażenie mają gesty, mimika a więc pogodny nastrój, uśmiech, kontakt wzrokowy. Zazwyczaj stosunkowo niewielki udział w odbiorze rozmówcy ma jego przekaz słowny, czyli treści które chce nam przekazać werbalnie.

Podkreślając wagę pierwszego wrażenia należy zauważyć (Winogrodzka 2008, s. 96), że osoba odebrana pozytywnie postrzegana jest jako miła, sympatyczna, pozytywnie nastawiona do partnera. Wymieniona autorka uważa zatem słusznie, że negatywne pierwsze wrażenie może zaburzyć cały przebieg negocjacji ponieważ osoba może być postrzegana, jako niesympatyczna, mało wiarygodna, co spowoduje narastanie uprzedzeń.

Przed przystąpieniem do przedstawienia propozycji planu praktycznej realizacji rokowań właściwym wydaje się choć zasygnalizować elementy proceduralno-treściowe tego złożonego przeciw procesowi komunikacyjnemu. Tak więc zasadnicze fazy etapu negocjacji właściwych wyeksponują na bazie podziału zaproponowanego przez J. Jabłońską- Bonca, K. Zeidlera (2016, s. 192-193), a są to:

- faza wstępna, czyli prezentacja i konfrontacja stanowisk wyjściowych stron;
- faza rozbieżności, czyli krytyka i „ testowanie” stanowisk wyjściowych stron;
- faza integracji, czyli współpraca stron;
- faza porozumienia, czyli uzgodnienie treści i zawarcie umowy.

W niektórych opracowaniach dotyczących omawianej kwestii można znaleźć jeszcze jedną odrębną (moim zdaniem ważną) fazę negocjacji właściwych tzw. fazę post negocjacji (Ubertowski 2015, s. 324-325), czyli wdrożenie do praktyki owoców (wyników) procesu negocjacji.

W celu poszerzenia i przybliżenia treści przedmiotowych faz, a także zwrócenia uwagi na ich niektóre istotne problemy praktyczne dalsze rozważania dotyczące niniejszych zagadnień zamieszczę w odrębnych podpunktach.

Kontynuując wcześniejsze ustalenia nadmieniam, że przebieg spotkania negocjacyjnego może odbywać się według następującego porządku:

- powitanie zebranych;
- ustalenie procedury i organizacji spotkania;
- omówienie etapów prezentacji problemów,
- omówienie sposobu prowadzenia negocjacji,
- określenie ram czasowych,

ustalenie zasad robienia przerw,
uzgodnienie dodatkowych pomieszczeń na narady jeśli zajdzie taka potrzeba i inne;

omówienie kolejnych problemów;

wysłuchanie, przedyskutowanie i przyjęcie prezentacji rozwiązań problemów;
przygotowanie do podpisania porozumienia.

Podejmując sprawę negocjacji właściwych warto zauważyć, że mogą być one prowadzone przez zespół (Ch.W. Moore, 2016, s. 548-557) osób (z każdej ze stron) lub indywidualnie. Trafnym rozwiązaniem wydaje się stworzenie odpowiedniego zespołu negocjacyjnego. Każda z osób należących do zespołu może przyjąć rolę, zadanie zgodnie ze swoimi predyspozycjami. Dla przykładu:

- jedna osoba może zajmować się stroną organizacyjną zespołu, czyli czuwać by każdy realizował swoje zadanie;
- druga osoba odpowiadałaby za stronę taktyczną, czyli dbałaby o utrzymanie się przyjętych zasad;
- kolejna osoba zajmowałaby się elastycznością założeń, czyli weryfikację istniejących płaszczyzn negocjacyjnych lub organizowanie nowych, poznawanie zespołu, wyłapywanie nowych informacji.

W przypadku prowadzenia negocjacji indywidualnie należy zdać sobie sprawę z ograniczenia możliwości percepcyjnych. Trudność wynika głównie z tego, że jedna osoba musi dbać o właściwą realizację przyjętej taktyki a jednocześnie być otwartą na partnera. Polecane jest wtedy stosowanie techniki (R.J. Lewicki 2008) określanej, jako zmiana kadru podczas negocjacji. Na powodzenie tego sposobu prowadzenia negocjacji ma przyjęcie bezkompromisowego założenia – nie ma ucieczki od kadrowania.

Proces ten może dotyczyć wielu zagadnień będących przedmiotem negocjacji lub konfliktu. Sednem sprawy jest umiejętność nie tracenia przez profesjonalnego negocjatora nic ze swoich podstawowych założeń i przeformułowania początkowego kadru. W praktyce polega to na tym, że negocjator właściwie ocenia wagę konkretnych ustaleń i decyduje się ustąpić z jego zdaniem mało istotnych założeń, oczekując ustępstw partnera w sprawach zasadniczych.

W tym miejscu zasadnym wydaje się zapoznanie czytelnika z przemyśleniami Adama Ubertowskiego (Warszawa 2015, s. 327) który podaje, że w poznawaniu najgłębszych motywacji i interesów drugiej strony warto stosować się do następujących wskazówek:

- staraj się zadawać możliwie wiele pytań;
- poproś drugą stronę o wytłumaczenie powodów odrzucenia przez nią twojej propozycji;
- pytaj i słuchaj by rozumieć, a nie, by znaleźć kontrargumenty;
- słuchaj, co partnerzy mówią między słowami, zwracaj uwagę na komunikację niewerbalną – to ważne wskazówki tego, na ile istotna jest dla nich dana sprawa (jakie interesy kryją się za ich stanowiskiem).

5.2.1 Faza wstępna

Przystępując do poszerzonej prezentacji poszczególnych faz tworzących etap negocjacji właściwych nie od rzeczy jest wymienić wszystkie przedmiotowe fazy, a są to: faza wstępna, rozbieżności, integracji, porozumienia.

Istotą fazy wstępnej jest zbudowanie kontaktu między stronami uczestniczącymi w rozmowach poprzez: wytworzenie atmosfery zaufania, okazanie

woli rozwiązania problemu, zadbanie o pozytywne pierwsze wrażenie (Drzycimski, 2000, s. 39). Dlatego też w tej fazie stosuje się techniki psychologiczne polegające na nakreśleniu pozytywnego wizerunku własnego i firmy, z ramienia której się negocjuje. Owe techniki sprawiają, że wokół rozmów roztacza się przyjazna atmosfera. Przedstawiając zaś swoje stanowisko wyjściowe należy zachować takt retoryczny i racjonalnie zarządzać emocjami (Waszkiewicz, 1997, s. 131). Uznając, że prezentowane przez uczestników rokowań emocje są kontrolowane można przyjąć je za pokaz „aktorstwa” jako, że w tej fazie niebagatelne znacznie pełnią nie tylko elementy emocjonalne ale także ekspresja i sugestia. Tym samym obie strony są przygotowane na wzajemny brak szczerości oraz demonstrowanie nieprzejednanego dążenia do zdobywania przewagi. Stosują przy tym powszechnie znane negocjatorom zasady:

- żądaj więcej niż spodziewasz się uzyskać;
- nigdy nie przyjmuj pierwszej oferty;
- unikaj konfliktów przy rozpoczęciu negocjacji.

Do wymienionych powyżej zasad warto, jak sądzę dodać jeszcze za K. Bakalarskim (2012, s. 41) dwie rady:

- „udawaj niezdecydowanego, sam bądź ostrożny przy niezdecydowanym partnerze;
- posługuj się stwierdzeniami typu: „myśli..., myślał..., okazało się...” oraz „bardzo mi przykro, ale będzie pan musiał złożyć mi lepszą ofertę”.

Godząc się na zachowania nacechowane emocjami, aktorstwem, sugestiami warto pamiętać o regułach zdobywania przewagi sformułowane przez Rogera Dawsona (2000, s. 69), których treść jest zbliżona do przedstawionych wcześniej zasad i rad. Dbając o własny interes nie wolno zapomnieć, by stosować je z dużą dozą rozwagi i w sposób szczegółowo przemyślany.

5.2.2 Faza rozbieżności

Na początku fazy rozbieżności jest czas na wyładowanie emocji, czy też agresji. Negocjator musi jednak czuć nad własnymi emocjami, by w odpowiednim momencie przejść od strategii konfrontacji do strategii kooperacji, a czasem (jeśli uzna za stosowne) artykułować możliwość zerwania lub zawieszenia rozmów np. z powodu źle wyznaczonej przestrzeni wspólnych interesów. Do rozlicznych zadań negocjatora dołączyć jeszcze trzeba potrzebę obserwacji zachowań (werbalnych i niewerbalnych) oponenta świadczących o jego gotowości przystąpienia do fazy integracji (Jabłońska- Bonca, Zeidler, 2016, s. 201-202).

W narracji tej fazy nadal niebagatelne znaczenie mają elementy nieszczerze, błąd i udawane emocje. Mogą przewijać się także nieoczekiwane zwroty sytuacji typu: przegrana obu stron lub wygrana silniejszego. W gruncie rzeczy partnerzy, zwłaszcza ci elastyczni mają na uwadze działania integracyjne i pamiętają o wspólnym celu. Nie przeszkadza to by któryś rozmówca niepostrzeżenie zaznaczył możliwość potencjalnych strat, czy też korzyści. Należy ponadto być przygotowanym na to, że mogą pojawić się nawet pierwsze ustępstwa.

Z reguły jednak w tej fazie, jak podaje K. Bakalarski (2012, s. 41) „Pojawiają się dwa warianty rozwoju sytuacji:

- 1) przy braku elastyczności – zerwanie negocjacji lub wygrana silniejszego albo też przegrana obu stron przy przyjęciu wzajemnie niekorzystnych rozstrzygnięć,

- 2) jeśli partnerzy są elastyczni i pamiętają zarazem o wspólnym celu, podejmują działania integracyjne”.

5.2.3 Faza integracji, czynienie ustępstw

Charakterystyczną cechą fazy integracji są wzajemne ustępstwa stron w celu uzyskania kompromisu. Jest rzeczą oczywistą, że każde spotkanie negocjacyjne to pewnego rodzaju próba sił i wytrzymałości osób zaangażowanych w ten proces. Niezależnie od jego przebiegu a więc ostrej walki czy też roztropanych konwersacji, z reguły na każdym etapie negocjacji ktoś musi ustąpić.

Bez czynienia ustępstw pertraktacje były by niezmiernie trudne, a pewnie w wielu przypadkach w ogóle niemożliwe. Zazwyczaj w jakiejś mierze ustępują obie strony otwierając szanse na dynamikę rozmów, zbliżenie stanowisk, czy też ewentualność ich zerwania.

Taktyki sygnalizowania czy też zgłaszania oczekiwań w sprawie ustępstw partnera a także taktyki samego ustępowania mogą być różnorodne np. taktyka „salami”, taktyka dodawania, fałszywe ustępstwa (Ubertowski 2015, s. 328 – 334). Generalnie należy pamiętać, że rozpatrując możliwość jakichkolwiek ustępstw zawsze powinniśmy najpierw przedstawić swoje warunki i nie sygnalizować szczegółów możliwości kompromisu ale uważnie i wytrwale śledzić zachowanie drugiej strony by trafnie oszacować czy jest gotowa rozważyć je. W przeciwnym razie możemy zaprzepaścić szansę na uzyskanie pewnych korzyści z tytułu ustępstw partnera.

Nieco inaczej przebiega proces ustępstw z udziałem pełnomocnika. Rozumowanie adwokata, radcy prawnego (Jabłońska – Bonca, Zeidler 2016, s. 202-203) w rozprawie sądowej oparte jest bowiem głównie na przedkładaniu dyrektyw w celu przekonania sądu w prawdziwości tez. W tym przypadku szczególną rolę odgrywa argumentacja. Negocjując należy mieć na względzie, że argumentacja pozostaje ciągle istotnym elementem w całym tym procesie ale dochodzą do niej jeszcze inne narzędzia komunikacji i wpływu na drugą stronę (werbalne i niewerbalne) także takie, których nie stosuje się zazwyczaj w sądzie np. taktyki uzyskiwania dodatkowych informacji, wychodzenia z impasu poszukiwania wspólnych celów.

Wobec powyższego należy stwierdzić, że praktyka stosowania reguł czynienia ustępstw jest dość złożona. Można jednak niektóre z nich uznać za ogólnie obowiązujące.

J. Jabłońska – Bonca, K. Zeidler (2016, s. 203) piszą:

- „1) ustępuj z wyczuciem, małymi krokami, ważne jest tempo ustępstw. Pierwsze ustępstwo (które zazwyczaj decyduje o przejściu od fazy konfrontacji do integracji) powinno być przekazane jako „dowód dobrej woli”;
- 2) określ swoją wewnętrzną granicę ustępstw (...), ogłoś propozycję znacznie wyższą, tworząc przestrzeń dla ustępstw;
- 3) odbieraj nie tylko werbalny, ale i pozawerbalny przekaz płynący od drugiej strony (...);
- 4) formułuj oferty w sposób pewny, bez wahania, natomiast ustępstwa rób podkreślając trudności, wątpliwości i wahania;
- 5) ustępstwa drugiej strony zawsze traktuj jako niewystarczające, nie okazuj zadowolenia ani entuzjazmu;
- 6) mierz wysoko”.

Obok przedstawionych wyżej reguł czynienia ustępstw warto zwrócić uwagę na kilka praktycznych zasad i wskazań w omawianym przedmiocie sformułowanych przez

L. Winogrodzką (2008, s. 99). Autorka ta podaje:

- „1. Ustępuj powoli.
2. Ustępuj coraz mniej.
3. Najpierw ustępuj w sprawach najmniej dla Ciebie ważnych.
4. Przypominaj drugiej stronie o wadze dotychczasowych ustępstw.
5. Staraj się nie wycofywać z już poczynionych ustępstw.
6. Spróbuj nie być pierwszym, który ustępuje.”

Ustępowanie w pierwszej kolejności w sprawach mniej istotnych pozwoli partnerowi negocjacji odnaleźć hierarchię naszych potrzeb. Zasada ta sprawdza się szczególnie w sytuacjach zagrożenia impasem. Pozwala stworzyć atmosferę sprawiedliwego ustępowania. Każde ustępstwo powinno być przemyślane, gdyż wycofanie się z podjętej decyzji może spowodować powstanie u naszego partnera przekonania, że popełniamy błędy, co da mu przewagę psychologiczną”.

Ustępowaniu nieodłącznemu elementowi fazy integracji powinna więc towarzyszyć rozważa by samemu nie stwarzać niedogodnych, czy wręcz niekorzystnych dla siebie sytuacji. Kontrolując własne posunięcia ważne jest wnikliwe słuchanie wypowiedzi partnera oraz obserwacja jego zachowania. Pomoże to rozpoznać na czym zależy drugiej stronie a także przewidzieć jak może zareagować na sygnały zapowiadające zmianę stanowiska. Obserwacja i analiza werbalnych i niewerbalnych zapowiedzi ustępstw wyczytanych „między wierszami” może przynieść korzystne efekty jeśli poddamy je systematycznej, okresowej ocenie, podsumowaniu. W przypadku jakichkolwiek wątpliwości, niepewności zaistniałych wobec czynionych ustępstw należy zadawać pytania nie bacząc na ich liczbę. Dociekliwość wzbudzi u partnera respekt i da pytającemu przewagę psychologiczną.

Podsumowując niniejsze rozważania należy podkreślić, że strony współpracując wyznaczają pole wypracowywanego porozumienia oraz modyfikują swoje stanowiska wyjściowe aż do osiągnięcia granic możliwości własnych ustępstw. Ustępstwa powinny być czynione z rozmysłem i w celu sprawienia oponentowi maksimum satysfakcji. Ludzie nie szanują bowiem czegoś, co jest im dane bez jakiegokolwiek wysiłku z ich strony, co przychodzi im zbyt łatwo. Dobrze więc jest dać partnerowi odczuć, że w celu uzyskania ustępstwa poniósł spory wysiłek. Wbrew pozorom włożony trud sprawi jego przychylność, tak do przeciwnika jak i całego procesu negocjacji.

Należy jednak przyjąć do wiadomości, że przy zachowaniu wszelkich zasad właściwych negocjacji, a także pełnym wykorzystaniu potencjału komunikacyjnego i kreatywności negocjatorów mogą w każdej kolejnej fazie rokowań zaistnieć sytuacje kryzysowe (nazywane w literaturze przedmiotu: impas, pat, zastój) , w których stronom wydaje się, że nie są w stanie kontynuować rozmów. Panaceum na radzenie sobie w takich sytuacjach wydaje się być zidentyfikowanie rodzaju kryzysu, poznanie jego przyczyny. W rozważaniach teoretycznych jest to w miarę proste. W praktyce stanowi jednakowoż spory problem. Nie wdając się w szczegółowe dywagacje- impas można rozwiązać korzystając z propozycji K. Bakalarskiego (2012, s. 52), poprzez tzw. „odkładanie na bok”, pat- przez zmianę dynamiki negocjacji, zastój- poprzez dwa wyżej podane sposoby lub wprowadzenie rozjemcy - mediatora. Negocjację będzie można uznać za uratowaną, gdy strony

zgodzą się na udział osoby trzeciej darząc ją zaufaniem i żadna ze stron nie zakwestionuje opinii, decyzji mediatora.

5.2.4 Faza porozumienia

W tej fazie następuje uzgodnienie treści końcowego porozumienia i podpisanie umowy. Samo określenie czynności zasadniczych właściwych fazie porozumienia brzmi jasno i jest konkretne. Praktyka tych czynności jest jednak niełatwa i złożona. Przygotowanie wersji roboczej porozumienia ma swoje korzenie w fazach poprzedzających jego opracowanie. Omawiany akt w toku pracy nad nim ulega ciągłym zmianom, poprawkom i kontroli przez pełnomocników stron oraz prawników. Ci specjaliści dbają o precyzję i kompletność rzeczowego dokumentu.

Wytrawni negocjatorzy wiedzą, że zawarcie upragnionego porozumienia nie jest wyłącznym celem negocjacji, gdyż po jego przyjęciu przez strony następuje czas skrupulatnej realizacji zawartych w nim ustaleń. Stąd obok zapisu realnych terminów i sposobów praktycznego wdrażania postanowień zabiegają o wprowadzenie do treści porozumienia programu realizacyjnego, a w nim wyznaczenie osób lub zespołów pracowniczych gwarantujących pełne wykonanie zobowiązań. Nie odstępują się zazwyczaj także od zapisów zasad odpowiedzialności za nie wywiązywanie się z umowy oraz skłaniających strony do pełnego respektowania jej zapisów.

Wypracowana w trudzie propozycja umowy podlega jeszcze sprawdzeniu przez ekspertów lub rzeczoznawców stron, gdyż zazwyczaj taką procedurę przewidują wcześniejsze ustalenia. Samo ostateczne podpisanie dokumentu poprzedza jeszcze jego parafowanie przez beneficjentów sporu.

Na zakończenie rozważań dot. etapu negocjacji właściwych nie od rzeczy wydaje się zwrócenie uwagi (poprzez ich wyliczenie) na zwyczaje negocjacji mało efektywnych, które przytaczają J. Jabłońska-Bonca, K. Zeidler (2016, s. 206):

- zaniebywanie, lekceważenie, niedostrzeganie problemów drugiej strony;
- pozwalanie aby cena decydowała o wszystkim;
- przedkładanie początkowo przyjętych pozycji nad pojawiające się nowe, również akceptowalne rozwiązania;
- zbyt silne poszukiwania wspólnych punktów;
- błędem jest odrzucenie BATNA i ograniczenie się tylko do rozwiązań wynegocjowanych;
- umiejętne wyprostowanie wypaczonych poglądów na temat np. drugiej strony negocjacyjnej.

Osoby zainteresowane bardziej szczegółowym omówieniem przytoczonych zwyczajów negocjacji mało efektywnych zachęcam do lektury dysertacji wymienionych wyżej autorów.

5.3 Etap kończący, czynności post negocjacyjne

6. Modele negocjacji

W bogatej literaturze dotyczącej negocjacji sporo miejsca zajmują teoretyczne rozważania w sprawie prowadzenia rokowań. Obfituje ona także w liczne prezentacje modeli procesu negocjacji. Autorzy książki „Sztuka negocjacji prawniczych” (Stelmach, Brożek, 2011) wyróżniają trzy modele negocjacyjne:

argumentacyjny, topiczno- retoryczny, ekonomiczny. Inny podział negocjacji proponują w swej książce J. Jabłońska- Bonca, K. Zeidler (2016, s. 179), którzy piszą „W wielu pracach pojawiają się modele konstruktywnych negocjacji oparte na różnych założeniach aksjologicznych albo przesłankach pragmatycznych. Budowane są także modele odwołujące się do matematycznych teorii gier (negocjacje jako gry bez stawki, gry o stawce rosnącej, gry mieszane) lub teorii prawdopodobieństwa.

Mając na uwadze głównie stronę praktyczną niniejszego opracowania nie znajduję szczególnej potrzeby prezentacji czy też dogłębnej oceny postaw aksjologicznych poszczególnych modeli negocjacji, wnikania w teorie gier albo w teorie prawdopodobieństwa. Przedstawię jednak znaczące walory teoretycznego dorobku sposobów prowadzenia pertraktacji prezentując niektóre z nich. Zwrócę ponadto uwagę na kwestie będące twórczym uogólnieniem podstaw teoretycznych konstrukcji omawianych modeli, w szczególności te które umożliwiają ich zastosowanie w praktyce.

Wypada w tym miejscu zaznaczyć, że właściwie wszystkie przedmiotowe teorie łączy przesłanka konstruktywnego działania, zaś ich dominującą cechą jest bezsprzecznie bazowanie na psychologicznym aspekcie ludzkiej natury- reagowania, zachowania.

Wśród modeli konstruktywnych opartych na założeniach aksjologicznych najczęściej wymieniane są następujące:

- 1) Model negocjacji racjonalnych oparty na ustalonych regułach, opracowany przez W. Ury'ego i R. Fishera (Jabłońska – Bonca, Zeidler, 2016, s. 180),
- 2) Model psychometodologiczny negocjacji konstruktywnych Bellengera (Bellenger. 1999, s. 83),
- 3) Model negocjacji bez przegranych, T. Gordona (Gordon, 1993 ; Jabłońska – Bonca, Zeidler, 2016, s. 187-188),
- 4) Model negocjacji „fioletowych” G. Kennedy'ego (Kennedy, 1999).

W niniejszym opracowaniu zwrócę uwagę (zaprezentuję nieco szerzej) tylko na niektóre z nich, a mianowicie - negocjacje wokół meritum oraz negocjacje bez przegranych. Moim zdaniem wybrane projekty to modele negocjacji nie tylko dla profesjonalistów ale także narzędzia przydatne w wielu sytuacjach, które mogą zaistnieć tak w pracy zawodowej jak i w codziennym życiu.

Potwierdzeniem słuszności dokonanego wyboru do szerszego przybliżenia wymienionych wyżej modeli jest niewątpliwie stwierdzenie Krzysztofa Bakalarskiego „Wszystkie modele negocjacji racjonalnych zakładają konieczność wzajemnych ustępstw, oczywiście wraz z opanowaniem umiejętności czynienia tych ustępstw. Zakładają też niezbędność dostrzegania potrzeb swoich i partnera, stosowanie trwałych zasad i kryteriów oceny, poszukiwania wzajemnie satysfakcjonujących rozwiązań. Stanowią one spojrzenie na negocjacje jak na grę, których stawka nie opiera się o regułę „zero- jeden”, tzn.- nie jest tak, że gdy ja wygram, ty musisz przegrać”.

6.1 Negocjacje wokół meritum

Model negocjacji wokół meritum to popularny i efektywny sposób rozstrzygnięcia konfliktów. Posiada on dobrze opracowane podstawy teoretyczne, liczne opisy i pozytywne oceny praktycznego zastosowania.

Ciekawe i godne uwagi są również okoliczności jego opracowania. Z literatury przedmiotu dowiadujemy się, że Harwardzki Projekt Negocjacyjny (HPN) w 1979 roku założyli: Roger Fisher, William Ury, Bruce Patton (2000, s. 41-44). Projekt od momentu powstania budził spore zainteresowanie. HPN po czterech latach funkcjonowania jako przedsięwzięcie interdyscyplinarne przyjął formę centrum naukowo-badawczego (pierwszego w świecie) zajmującego się tematyką negocjacji i rozwiązywania sporów. Początkowa, dość wąska formuła projektu-praca nad poprawą teorii i praktyki negocjacji poprzez włączenie się do niej przedstawicieli wielu dziedzin nauki wzbogaciła się o szerokie spektrum zagadnień takich jak: negocjacje międzynarodowe, negocjacje dyplomatyczne, a także psychologiczne aspekty negocjacji.

L. Winogrodzka (2008, s. 92) podkreślając etyczną i praktyczną stronę HPN jako sposobu prowadzenia negocjacji nadmienia, że „Harwardzki Projekt Negocjacyjny (Harwardzki Model Negocjacji) polega na podejmowaniu decyzji w poszczególnych kwestiach, opierając się na meritum, a nie na przetargu wokół tego, co każda ze stron mówi, że zrobi lub nie zrobi. Metoda ta sugeruje, że zawsze gdy jest to możliwe, powinno się poszukiwać wspólnych korzyści, a gdy napotka się na interesy sporne, strony powinny domagać się, aby rozstrzygnięcie oparte było na kryteriach niezależnych od ich woli. Metoda ta jest twarda w stosunku do problemu i miękka w stosunku do ludzi. Nie polega na żadnych chwytach i grach. Negocjowanie oparte na zasadach wskazuje, jak uzyskać to, co się należy i jednocześnie pozostać porządnym człowiekiem. Pozwala uczestnikom na bycie uczciwymi, chroniąc ich jednocześnie przed tymi, którzy chcieliby nadużyć tej uczciwości (R. Fisher, W. Ury, B. Patton, 2004)”.

Negocjacje wokół meritum, czyli bez przegranych stron zwane także negocjacjami opartymi na zasadach oraz negocjacjami kooperacyjnymi albo też negocjacjami racjonalnymi stanowią alternatywę wobec negocjacji pozycyjnych. Opracowano je głównie po to, by osiągnąć wynik satysfakcjonujący obie strony w sposób efektywny i polubowny. Dla porządku należy przypomnieć, że w negocjacjach pozycyjnych, może wygrać tylko jedna strona.

Nietrudno zauważyć, że wszystkie style negocjacji opierają się na jakichś zasadach. Podkreślić jednak należy, że HPN trzyma się trwale, ściśle określonych zasad. Można sprowadzić je do czterech kluczowych punktów:

ludzie – oddziel ludzi od problemu,

interesy – skoncentruj się na interesach, nie na stanowiskach,

rozwiązanie – opracuj wiele różnych możliwości (celów), zanim podejmiesz decyzję,

kryteria – domagaj się, aby wynik rozmów oparty był na obiektywnych kryteriach (por. Jabłońska – Bonca, Zeidler, 2016, s. 180).

Zachowując konsekwentnie wymienione cztery zasady jesteśmy w stanie osiągnąć consensus efektywnie bez ponoszenia kosztów związanych z zajmowaniem określonego stanowiska. W sytuacji całkowicie przeciwstawnych interesów stron, negocjator ma szansę uzyskać możliwie korzystny rezultat będąc osobą konsekwentną i nieustępliwą. Nie musi to oznaczać, że ma upierać się przy tym by warunki porozumienia bazowały wyłącznie na kryteriach podanych przez niego ale jedynie to, że by zachowane były jakieś odpowiednie kryteria określone np. przez przepis, opinię ekspertów lub inne. W tej sytuacji żadna ze stron nie musi poddawać się ale obie mogą odwołać się do uczciwego rozwiązania. Takie

zachowanie umożliwi dochodzenie do mądrego, akceptowanego przez partnerów porozumienia.

Rozpatrując nieco szerzej ustalone wyżej cztery zasady – HPN, można w następujący sposób określić istotę negocjacji wokół meritum:

- po pierwsze (ludzie), każdy z nas kieruje się emocjami, które w kryzysowych sytuacjach mogą przytłumić nasze logiczne myślenie. Odpersonalizowanie problemu, próba uporządkowania sfery psychicznej i poznawczej pozwolą na bardziej merytoryczną dyskusję, a co za tym idzie osiągnąć bardziej zadowalający efekt. Pamiętajmy, że po drugiej stronie stołu znajduje się myślący i wrażliwy człowiek, dlatego bardzo ważne jest możliwie skuteczne odizolowanie czynnika ludzkiego od problemu
- po drugie (interesy), niekiedy bywa tak, że wcześniej założone cele determinują przebieg rozmowy. Wyznaczenie określonego stanowiska, którego bronimy jest dobrą praktyką, jednak w toku rozmowy często dochodzi do sytuacji, w których musimy zrewidować własne poglądy. Wtedy lepiej jest zwrócić uwagę nie tylko na nasze interesy – to, co proponuje partner może okazać się dla nas atrakcyjniejsze, niż zajmowane wcześniej przez nas stanowisko
- po trzecie (rozwiązanie), ten punkt ściśle wiąże się z poprzednim. Przygotowanie kilku rozwiązań zapewni nam poczucie większej elastyczności. Dzięki temu nie będziemy musieli ustępować przeciwnikowi, gdyż zaoferujemy mu inne rozwiązanie. Wcześniej opracowana strategia uratuje nas przed wymyślaniem rozwiązań na poczekaniu, kiedy działamy pod presją czasu i w stresie
- po czwarte (kryteria), jeśli w naszej argumentacji odwołamy się do obiektywnych kryteriów, oponentowi trudniej będzie je obalić. Stronom łatwiej będzie także zaakceptować proponowane rozwiązanie. Obiektywne kryteria nie odzwierciedlają żadnego stanowiska, tym samym wynik negocjacji uznaje się za sprawiedliwy.

Konkludując podjęcie negocjacji metodą wokół meritum nie trudno zauważyć jej dobry finał. Otóż, z pewnością ta metoda nagradza nieprzejednanie i prowadzi do arbitralnych decyzji. Kluczem do sukcesu w negocjacjach prowadzonych według wymienionych wyżej zasad jest przekonanie, że osiągnięta w toku rokowań ugoda pozwala na uzyskanie korzyści każdej ze stron, a przebieg pertraktacji ukierunkowany jest na faktyczne i trwałe rozwiązanie problemu.

Negocjacje wokół meritum często stosowane są w pertraktacjach biznesowych. Dzieje się tak zapewne dlatego gdyż gwarantują one obustronne porozumienie. Z wyniku negocjacji przeprowadzonych w ten sposób powinny więc być zadowolone obie strony. Ponadto koncentrowanie się na samym problemie, a nie na ludziach zapewnia uczestnikom lepsze kontakty w przyszłości. Wypracowanie dobrej atmosfery rokowań jest niezmiernie ważne w przypadku wieloletniej współpracy, a tym samym pożądanym w biznesie umów długofalowych. Dzięki zaufaniu i przychylności rozmowy w przyszłości powinny przebiegać łagodnie i co ważne z zadowalającym skutkiem.

6.2 Negocjacje „bez przegranych” Thomasa Gordona

Rozwiązywanie sporów metodą T. Gordona z zastosowaniem strategii wygrana- wygrana opiera się głównie na założeniu szczerej relacji stron. Dla potrzeb ogólnego zapoznania się z walorami tegoż modelu wystarczy prześledzić z

uwagą treści zawarte w literaturze fachowej dot. przedmiotowej kwestii. Przybliżenie jej, z zamiarem zainteresowania czytelnika stawia sobie właśnie za cel niniejszy tekst. Bezwzględnie jednak należy uznać że, nie jest możliwe skuteczne, praktyczne (terapeutyczne) zastosowanie omawianego modelu bez zgłębienia teorii i praktyki metody T. Gordona oraz strategii wygrana- wygrana.

Wobec powyższego przystępując do zapoznania czytelnika z podstawowymi założeniami metody T. Gordona pragnę zauważyć, że czytając jego książki- poradniki, a zwłaszcza pracę „ Wychowanie bez porażek” można dowiedzieć się dużo o samej metodzie, wychowaniu, porozumiewaniu się. Natomiast, by osiąść umiejętność profesjonalnego stosowania omawianej metody, obok wymienionych wyżej obszarów wiedzy, niezbędne jest poznanie (poprzez udział w specjalistycznym kursie) sposobu - jak to zrobić oraz wytrwały trening w tymże zakresie pod okiem wytrawnego trenera. Używając bowiem technik zawartych w przywołanej wyżej książce bez poznania „klucza”, który stworzył T. Gordon do nauczania swojej metody oraz aktywnej pomocy trenera- praktyka znającego dogłębnie filozofię T. Gordona można owe techniki stosować w niewłaściwy sposób i nie osiągnąć zamierzonego celu.

Dążąc do zastosowania w metodzie T. Gordona strategii „obie strony wygrywają” należy wyraźnie podkreślić, że jest to możliwe tylko wówczas gdy faktycznie przyjmują ją wszyscy uczestnicy. J. Jabłońska- Bonca, K. Zeidler (2016, s. 187-188) podają, że strony „Określają wspólnie pole porozumienia za cenę ustępstw, tak swoich, jak i oponenta”, a także „To do samych stron należy osiągnięcie obustronnie satysfakcjonującego rozwiązania”.

Aby problemy niejako samoistnie znalazły rozwiązanie wyżej cytowani autorzy (2016, s. 182) proponują podjąć następujące działania:

- zidentyfikować problem,
- znaleźć wspólne rozwiązanie,
- oszacować rozwiązanie,
- wybrać adekwatne rozwiązanie,
- zdefiniować modalność zastosowania,
- ocenić efektywność rozwiązania po upływie jakiegoś czasu.

Metoda T. Gordona w opinii wielu pedagogów i psychologów jest uniwersalna, ponadczasowa. Stosuje się ją w wielu krajach na ogół w kontaktach z dziećmi i nastolatkami. Przy jej pomocy można rozwiązać konflikt uwzględniając interesy obu stron poprzez zastosowanie strategii negocjacji – „wygrana - wygrana”. Twórca metody bez przegranych (autor prac – Wychowanie bez porażek, szefów, liderów, przywódców) proponuje w celu skutecznego i trwałego rozwiązania konfliktu (Gordon,1998, s. 181, zob. E. Olszewska, [www. calapolskaczyta dzieciom.pl](http://www.calapolskaczyta dzieciom.pl)) podjęcie następujących kroków:

Rozpoznać konflikt i nazwać go. Ostudzić emocje, wybrać odpowiedni moment na rozmowę (nie wtedy gdy spieszymy się do pracy i istnieje prawdopodobieństwo, że nie dokończymy rozmowy), powiedzieć krótko, nie oskarżając nikogo, co się czuje, jakie potrzeby zostały naruszone, stosując komunikat Ja i unikając oskarżycielskiego Ty. Wreszcie zakomunikować chęć wspólnego poszukania rozwiązań możliwych do przyjęcia przez obie strony.

Okazać dziecku, że rozumie się jego uczucia i potrzeby, by ono samo mogło zrozumieć siebie. Aby osiągnąć porozumienie, najważniejsze jest aktywne słuchanie. Należy wysłuchać argumentów drugiej strony, upewnić się, czy dobrze się ją zrozumiało, dotrzeć do prawdziwych potrzeb i zaakceptować fakt ich

istnienia. Zaakceptowanie stanowiska drugiej strony konfliktu nie oznacza, że podziela się jej punkt widzenia, czy, że się go aprobuje. Trzeba spróbować rozpoznać i nazwać uczucia dziecka np. „Wydaje mi się, że mogło cię to zawstydzić...”, „Sadzę, że musiałeś być wtedy zły...”, ale nie narzucać mu co powinno czuć.

Wspólnie poszukać możliwych rozwiązań. Rodzice czasem sami przedstawiają kilka propozycji, prosząc żeby dziecko wybrało którąś z nich. Jest to wówczas zawoalowana postać strategii „wygrana – przegrana”, ponieważ dziecko ma wybór tylko spośród tych pomysłów, które aprobuje rodzic, bez możliwości przedstawienia własnych. Komunikatami otwierającymi porozumienie będą: „Czy masz jakiś pomysł?”. „Co mogłoby nam pomóc?”, „Jak myślisz?”, „ Poszukajmy wspólnie możliwych rozwiązań”. Niech najpierw dziecko poda swoje pomysły – może się okazać, że będą podobne do tych, które chciałby zaproponować rodzic. Ważne jest, by nie oceniać, nie cenzurować żadnego z podanych rozwiązań. Stwierdzenie: „To głupie...” może zamknąć możliwość porozumienia. Nawet ocena: „To jest świetny pomysł!”, może zostać przez dziecko odczytana, że pozostałe pomysły są kiepskie. Spiszmy na kartce wszystkie propozycje, nawet te które wydają nam się absurdalne – nie komentując ich, nie oceniając u nie krytykując.

Krytycznie ocenić propozycje rozwiązań. Na tym etapie należy już odnieść się krytycznie nie tylko do pomysłów dziecka ale i do własnych. Powinien on doprowadzić do wyboru rozwiązania odpowiadającego obu stronom. Analizujemy propozycje i eliminujemy te, które nie są możliwe do przyjęcia dla obu stron, podając powody ich odrzucenia.

Zdecydować się na najlepsze rozwiązanie w końcu zostaje tylko to, które obie skonfliktowane strony mogą przyjąć. Ta strategia jest strategią wzajemnego szacunku, wszyscy mają poczucie, że ich zdanie zostało wzięte pod uwagę i wypracowują kompromis. Czasem trzeba pomysł nieco zmodyfikować, aby obie strony mogły go w pełni zaakceptować. Wspólnie z dzieckiem podejmujemy decyzję o jego realizacji – „jak sprawdzi się w życiu?”. Warto spisać na kartce wybrane rozwiązanie, a podpisanie go przez obie strony nada temu „dokumentowi” uroczystą, oficjalną i wiążącą dla wszystkich formę.

Wprowadzić w życie powziętą decyzję. Gdy wybierzemy już rozwiązanie należy uszczegółowić jego realizację – „od kiedy zaczynamy?”, „kto, co i kiedy wykona?”, „co jest potrzebne żeby to zrobić?”. Wprowadzone należycie w życie zasady wymagają późniejszej oceny, jak się sprawdzają, czy są należycie przestrzegane, czy wymagają jakichś zmian, czy może należy zastanowić się nad innym rozwiązaniem.

Połączenie w omawianym modelu „ bez przegranych” metody T. Gordona ze strategią wygrana – wygrana skłania do przypomnienia innych znanych strategii negocjacyjnych (Jabłońska-Bonca, Zeidler, s. 183-189), a to:

- wygrana/przegrana, w której przegrany ma poczucie klęski i jest niezadowolony z rozwiązania narzuconego mu przez adwersarza;
- przegrana/przegrana, w której przegrywają obie strony, gdyż żadna z nich nie chce ustąpić. Każda dąży do pokonania przeciwnika a jednocześnie godzi się na ewentualne własne straty;
- wygrana/wygrana, w której partnerzy wspólnie poszukują rozwiązań korzystnych dla obu stron

Uznając za korzystne zastosowanie w modelu „bez przegranych” strategii „wygrana - wygrana” nie trudno zauważyć słuszność preferowania w nim stylu negocjacji zwanego współpracą (kooperacją). W zaistniałej sytuacji wydaje się zasadnym przywołanie innych znanych już czytelnikowi stylów negocjacji takich jak: rywalizacja, uleganie, unikanie, kompromis. Wobec powyższego w tym miejscu wskażę jedynie strategie negocjacyjne właściwe dla poszczególnych stylów negocjacji, a są to w kolejności:

- unikanie – strategia: przegrany – przegrany,
- łagodzenie (uleganie) – strategia: wygrany – przegrany,
- konkurencja (rywalizacja) – strategia: wygrany – przegrany,
- kompromis – strategia: wygrany – przegrany,
- kooperacja (współpraca) – strategia: wygrany – wygrany.

Szczególny wymiar stylu negocjacji zwanego „współpracą” wynika z przekonania obydwu stron, że zawsze można znaleźć satysfakcjonujące rozwiązanie. Upór i dociekliwość pertraktujących nawet w trudnych przypadkach np. wtedy gdy obie strony mają odmienne cele może doprowadzić je do odkrycia przyczyn sporu, którymi najczęściej są trudności, błędy albo też bariery komunikacyjne. Wspólny wysiłek stron daje szansę uzyskania sytuacji, w której obie będą w pełni zadowolone mając poczucie zwycięstwa. Osiągnięcie takiego stanu w praktyce jest dość rzadkie. Wymaga bowiem (jak podają liczni praktycy i teoretycy) jednoczesnego spełnienia kilku niełatwych warunków, a to:

- posiadania przez każdą ze stron interdyscyplinarnej wiedzy, umiejętności komunikacji interpersonalnej oraz szerokiego spektrum doświadczeń w rozwiązywaniu sporów,
- niezwyklej kondycji psychicznej a zwłaszcza panowania nad własnymi destrukcyjnymi emocjami,
- pełnej koncentracji uwagi, a także umiejętności aktywnego słuchania i zrozumienia potrzeb partnera,
- kreatywnego myślenia oraz empatii i asertywności.

Reasumując należy stwierdzić, że metoda rozwiązywania sporów T. Gordona „bez przegranych” wpisuje się całkowicie w strategię negocjacyjną „wygrana – wygrana”. Mimo dobrej atmosfery towarzyszącej stylowi kooperacyjnemu metoda ta nie należy do negocjacji łatwych. Charakteryzują ją bowiem wysokie wymagania merytoryczne oraz konieczność prezentowania przez strony znacznych umiejętności w zakresie negocjacji. Ze względu jednak na preferowane wartości i korzystny dla partnerów finał debaty metoda ta godna jest polecenia.

7. Style negocjacji

Jednym z pierwszych zadań osób (stron) przygotowujących się do negocjacji jest wyznaczenie stylu w jakim będą prowadzone rozmowy. Styl negocjacyjny zazwyczaj rozumiany jest jako sposób zachowania się albo sposób podejmowania działań w toku rokowań. Określenie tegoż terminu (stylu negocjacji) jest nieomal tożsame z pojęciem strategii negocjacyjnej. O czym będzie mowa w kolejnym punkcie.

Ujmując globalnie pojęcie stylu negocjacyjnego można przyjąć jego zależność od osobowości (cech) negocjatora oraz adwersarza (partnera) a także specyfiki sporu (problemu). Spotykana w literaturze przedmiotu duża różnorodność rodzajów stylów negocjacji oraz ich praktycznego zastosowania spowodowała potrzebę ustalenia jeszcze przed rozpoczęciem rozmów stylu generalnego oraz

stylów pobocznych a także przygotowania się do ewentualnej ich zmiany w toku dyskursu. Ustalenie stylu generalnego jest ważnym zadaniem gdyż on a także elastyczne wprowadzanie innych stylów pobocznych w różnych sytuacjach zaistniałych w czasie rozmów przy stole mogą decydować o przebiegu i wynikach pertraktacji.

Gromadząc wiedzę o różnych stylach negocjacji warto zauważyć, że w bogatej literaturze z zakresu negocjacji funkcjonuje wiele sposobów podejścia do tego zagadnienia. Mając na uwadze wykorzystanie zdobytej wiedzy w rozmowach negocjacyjnych należy zwrócić uwagę, że wybrany styl może pokazywać nastawienie danej osoby do kontaktu z partnerem, a także sposób zachowania determinowany jej potrzebami, zdolnościami, czy też percepcją.

Gdyby jednak wybór stylu negocjacyjnego oprzeć wyłącznie o całą naszą wiedzę i umiejętności negocjacyjne, czyli postępować konsekwentnie, racjonalnie i w pełni etycznie licząc, że każdy z kim przyjdzie nam prowadzić pertraktacje będzie postępował także samo, to z pewnością popełnilibyśmy zasadniczy błąd. Praktyka bowiem wskazuje, że większość ludzi w ferworze rokowań nie zachowuje się racjonalnie. Negocjacje w zaistniałej sytuacji nie przyjmują postaci najbardziej efektywnej i jednoznacznie użytecznej praktycznie, czyli dążenia do wygranej obu stron oraz wzajemnie, pełnej akceptacji osiągniętego porozumienia. Dzieje się tak z bardzo wielu powodów: brak szacunku dla partnera, brak obiektywnego (trzeźwego) osądu sytuacji, brak kreatywnego myślenia, zapiekłość (hardość), zbyt wybujałe „ego”, zagubienie (nie liczenie się) wartości podstawowych, uniwersalnych, a czasem zbyt uległość albo też brak wiary we własne możliwości. Przykładem na tą okoliczność mogą być ogólnie znane zachowania, wypowiedzi z filmu „Sami swoi”- typu „Sąd sądem, ale sprawiedliwość i tak musi być po naszej stronie”.

Często spotykanym w podziałach stylów negocjacji jest taki, którego głównym kryterium wydaje się sposób podejścia do partnera i zadania. Stojąc przed wyborem generalnego stylu negocjacji warto zwrócić uwagę na podział przedstawiony przez Zbigniewa Nęckiego (Ubertowski 2015, s. 316-317) oferujący następujące warianty:

1. Styl miękki, którego zasady brzmią następująco:
 - celem jest porozumienie;
 - ustępuj, aby pielęgnować wzajemne stosunki;
 - unikaj konfrontacji;
 - bądź miękki w stosunku do ludzi i do problemu;
 - łatwo zmieniaj stanowiska;
 - szukaj rozwiązania, które oni zaakceptują
2. Styl twardy, a więc:
 - celem jest zwycięstwo;
 - żądaj ustępstw jako warunków relacji;
 - bądź otwarty w stosunku do ludzi i problemu;
 - wywieraj presję;
 - stosuj groźby;
 - okopuj się na swoim stanowisku;
3. Styl partnerski (asertywny), czyli:
 - celem jest mądry wynik osiągnięty efektywnie i polubownie;
 - oddziel ludzi od problemu;
 - bądź miękki w stosunku do ludzi, twardy wobec problemu;

- skoncentruj się na interesach, a nie na stanowiskach;
- badaj i odkrywaj interesy;
- poddawaj się regułom, nie presji;
- upieraj się przy stosowaniu obiektywnych kryteriów;

Każdy z wymienionych stylów ma dobre strony oraz bezsprzeczne słabości. Który z nich wybrać? Wybór każdego zrodzi rozterki. W tym miejscu warto przypomnieć, że raz wybranego stylu nie musimy się trzymać kurczowo w toku przebiegu całego procesu pertraktacji. Jednym z walorów sprawnego negocjatora jest znajomość wszystkich stylów by w danym momencie dobrać stosować ten najbardziej odpowiedni. Kolejne zmiany stylu negocjacji trzeba jednak starannie przemyśleć, by nie dać partnerowi okazji do posądzenia o stosowanie brudnych chwytów. Często zachowaniem doświadczonego negocjatora jest rozpoczęcie rozmów od stylu nieco agresywnego a na zasadzie jakiegoś ustępstwa można zmienić go na styl partnerski a czasem zbliżony nawet do miękkiego. Należy jednak starać się dokładnie kontrolować trwającą sytuację by partner nie przyjął takiego zachowania jako naszą słabość lub nie nabrał przekonania, że naszym działaniem rządzi przypadek, co mogłoby obniżyć naszą siłę negocjacyjną.

Nie wchodząc w szczegóły opisu walorów poszczególnych typów negocjacji warto skierować swoją uwagę na często wymieniane w literaturze przedmiotu ich cechy, w szczególności zaś zapamiętać, że:

styl miękki - preferuje uczucia i emocje. Polega na życzliwym podchodzeniu do osoby i do oferowanych interesów. Cechuje go duża gotowość do ustępstw i plastyczność kontaktu nawet za cenę okresowych strat. Jest doskonały i odpowiedni dla negocjacji prowadzonych ze stroną godną zaufania, sprawdzoną i doskonale znaną. Negocjacje miękkie mają zastosowanie zazwyczaj gdy zależy nam na bardzo dobrych wręcz przyjacielskich i długotrwałych stosunkach z partnerami. Ten styl można również stosować jako sposób zabezpieczenia w naszej słabej sytuacji wyjściowej. Generalnie należy unikać skrajnie miękkiego stylu negocjacji gdy trafimy na partnera bardzo twardego i nie etycznego. Sytuacja również niekorzystna i to dla obu stron może wystąpić gdy każda z nich reprezentuje styl miękki – wtedy obie strony mogą ponieść porażkę. Może także nie dojść do zawarcia skutecznego porozumienia;

Styl twardy – jest przeciwieństwem stylu miękkiego. Klasycznym sposobem zastosowania tego stylu są dwie sytuacje:

- partner narzuca twarde traktowanie interesów, wtedy miękki styl może doprowadzić do katastrofy stanowiska drugiej strony;
- nasza bardzo silna pozycja nieomal monopolisty może dać niebezpieczny wynik w relacjach ze znacznie słabszymi partnerami. Należy wtedy pamiętać, że „fortuna kołem się toczy”.

Twardy negocjator traktuje drugą stronę jako przeciwnika, stara się go zwalczyć, podporządkować. W sposób zdecydowany a nawet brutalny stawia wymagania, żądania.

Nie jest skłonny do współpracy, rzadko czyni ustępstwa. stosuje twarde techniki, manipulacje, groźby a nawet kłamstwa. Nie zwraca uwagi i na stanowisko i korzyści drugiej strony. W sporym stopniu stoi na pograniczu poprawności etycznej, kultury współżycia a nawet obowiązujących zwyczajów i prawa;

Styl partnerski (asertywny) – jest w zasadzie połączeniem stylu miękkiego i twardego. Stosowany niejednokrotnie przez doświadczonych negocjatorów. Częstotliwość i efekty jego zastosowania zależne głównie są od przedmiotu

negocjacji, siły negocjacyjnej, kultury i osobowości partnerów a także zasobów czasowych i innych czynników.

Ważną kwestię w przedmiotowej sprawie podniósł Wiesław Gomulski w pracy „Przewodnik po taktykach i strategiach negocjacyjnych” (Cyrol, 2016, s. 26). Stworzył on dodatkową kategorię „asertywnych negocjacji”, w których wyróżnił:

- negocjacje kompromisowe – zbliżone do negocjacji miękkich, celem ich jest osiągnięcie kompromisu, mającym być w założeniu sprawiedliwym podziałem różnic, które dzielą strony;
- negocjacje konsensusowe/kooperacyjne – celem ich jest mądry wynik korzystny dla stron osiągnięty dzięki konsensusowi, czyli tak, aby każda ze stron uzyskała maksymalnie to czego oczekuje.

Powszechny jest pogląd, że rozwiązaniem, które prawdopodobnie przyniesie najlepsze efekty jest prowadzenie negocjacji łączących cechy omawianych powyżej stylów na zasadzie „miękkie wobec ludzi, twardość wobec problemu”.

Reasumując zaprezentowane dotychczas informacje dotyczące stylów negocjacji należy stwierdzić, że w praktyce najczęściej stosowany jest twardy sposób prowadzenia negocjacji jako styl główny a tylko czasem jako styl pomocniczy. Partnerzy bardzo często starają się ukryć przed sobą istotne fakty w tym dolne i górne granice linii, czyli najgorszy i optymistyczny wariant możliwy do przyjęcia. Zazwyczaj także do końca obstają przy swoich pierwszych założeniach, zwłaszcza tych dotyczących kwestii najważniejszych.

7.1 Style pracy negocjatorów

Po przedstawieniu zagadnienia stylów negocjacji warto przyjrzeć się kwestii stylów pracy negocjatorów. W wielu opracowaniach dotyczących procesu negocjacji wymienia się problemy związane z predyspozycjami i sposobami pracy negocjatorów. Nie będzie zapewne przesadą przypomnienie w tym miejscu ważnej dla pracy negocjatorów sprawy związanej ze sztuką rozpoznawania typów osobowości ludzi oraz stylów i metod negocjacji charakterystycznych dla każdej z tych osób.

Sumując te ważne dla organizacji, przebiegu i wyników rokowań zagadnienia przypomnę, że funkcję negocjatora oraz przedstawiciela stron z pozytywnym skutkiem może sprawować choleryk i flegmatyk. Niezbyt dobrze tę rolę wypełni sangwinik. Melancholikowi zaś nie powinno powierzać się zadań negocjatora ani też strony w negocjacjach. Dla zainteresowanych podam, że kwestie te szerzej zaprezentowano w trzecim punkcie niniejszego opracowania.

Rozważając wymienione wyżej zagadnienia warto dokonać analizy stylów pracy negocjatorów w kontekście ich osobowości a także choć częściowo tychże walorów innych uczestników rozmowy negocjacyjnej. W sposób klarowny interesujące nas parametry przedstawił R. Davson (1999) łącząc w jednej tabeli opis typów negocjatorów i stylów negocjowania.

Tabela nr 1: Style pracy negocjatorów w kontekście ich osobowości.

Style negocjowania	Twardy	Pobudliwy	Miękki	Obojętny	Miękki/ twardy
Typ negocjatora	bokser	entuzjasta	Rozjemca	szef	Negocjator „win-win”
Cel	zwycięstwo	wpływanie na innych	porozumienie	formalny porządek	Pozytywny wynik dla wszystkich
Relacje osobowe	zaprasza	okazuje entuzjazm	zacieśnia	ignoruje	Oddziela ludzi od problemu
Metoda	Żąda strat	Inspiruje	Akceptuje straty	Żąda konkretów	Stwarza możliwości
Żąda	Stanowiska	Entuzjazmu	Porozumienia	Systemowych rozwiązań	rozwiązań
Słabe strony	Zbyt szczegółowy	Ignoruje innych	Łatwo ulega wpływom	Brak elastyczności	Raczej nie ma

Źródło: Opracowanie własne na podstawie tekstu L. Winogrodzkiej (2008, s.94).

8. Strategie negocjacyjne

W niezliczonych sytuacjach życia rodzinnego, zawodowego, społecznego prowadzimy przeróżne konwersacje. Działania te podejmujemy w bardzo wczesnej fazie rozwoju osobowego. Przecież już jako małe dziecko negocjujemy coś z rodzicami, czy też nieco później z rówieśnikami. Rozmowy, debaty towarzyszą nam także przez kolejne lata dochodzenia do dorosłości - w celu porozumiewania się, czy też uzgadniania stanowisk. Sytuacji do rozmów/negocjacji nie brakuje na każdym etapie życia. Mimo takiej powszechności doświadczania w świadomym, praktycznym wykorzystywaniu pertraktacji stosowanie ich dla osiągnięcia konkretnych korzyści finansowych nie jest zbyt szerokie. Sztuka negocjacji oraz rokowań w marketingu i życiu biznesowym w Polsce jest jedną z najmłodszych dziedzin. Zmiana sytuacji w tym zakresie wymaga umiejętnego stosowania dotychczasowych doświadczeń innych narodów i popularyzowania współczesnych strategii, które mimo pewnych zaniedbań coraz częściej są obecne w naszym kręgu społecznym i gospodarczym.

Słowo strategia pochodzi jak wiele innych terminów, pojęć i całych koncepcji funkcjonowania grup ludzkich od społeczeństw starożytnych. Termin strategia oznacza sztukę dowodzenia. Strategia negocjacyjna jest pochodną wielu elementów globalnie ujętego, złożonego procesu negocjacyjnego w tym kultury organizacyjnej i indywidualnych profili aksjologicznych jego uczestników.

Na strategię jak podaje L. Winogrodzka (2008, s. 96) składa się całokształt środków, metod i taktyk prowadzących do realizacji określonych zamierzeń, w których bierze się pod uwagę całość procesu negocjacyjnego. Dla potrzeb niniejszego opracowania wydaje się jednak bardziej odpowiednią od podanej wyżej definicja, którą sformułowała U. Kałużna-Drewnińska (2006, s. 127) określając strategię „jako pewny zasób środków i metod, prowadzących do osiągnięcia zaplanowanych celów”.

W literaturze przedmiotu spotykamy wiele sposobów klasyfikacji (rodzajów) komunikacji pomiędzy stronami (przynajmniej dwoma osobami) w celu przyjęcia porozumienia rozwiązującego konflikt, problem, spór. Christopher W. Moore (2016, s. 183 -190) pisze „ Można najogólniej wyróżnić dwa szeroko rozumiane obszary zainteresowania i rodzaje negocjacji za pomocą których zaangażowane strony podejmują ważne dla nich kwestie: negocjacje transakcyjne i negocjacje zmierzające do rozwiązania konfliktu. Negocjacje transakcyjne polegają na tym, że strony pracują nad ustanowieniem i budową relacji oraz osiągają pewnego rodzaju porozumienie, ugodę czy umowę w sprawach dla nich istotnych, co do których jednak nie pozostają w konflikcie. (...). Negocjacje drugiego rodzaju skupiają się na rozwiązaniu konfliktu i polegają na tym, że strony współpracują, prowadząc rozmowy, by rozwiązać domniemane lub rzeczywiste konflikty poglądów, potrzeb, interesów i działań”.

W interesującej pracy pt. Zasady negocjacji, zespół autorów: R. J. Lewicki, D. M. Saunders, B. Barry, J. W. Minton (2005, s. 89) nakreślił dwa typy strategii, a mianowicie- kooperacyjną (zamiennie zwaną- integracyjną) i przeciwstawną (nazywaną też- podziału). W tej sprawie, z praktycznego punktu widzenia syntetycznie wypowiedziała się Magdalena Szarc vel Szic (2015, s. 147) podając „ Strategia integracyjna oparta jest zatem na obustronnym zaufaniu, z kolei podziału- na konflikcie interesów, czy przewadze. Praktyka pokazuje jednak, że obie strategie stosuje się równolegle, w zależności od rozwoju sytuacji negocjacyjnej i zachowań rozmówców. Wybór strategii kooperacyjnej warunkuje zatem istotność długotrwałych relacji z kontrahentem, obustronne zaufanie czy też spójne cele Strategia podziału funkcjonuje najefektywniej, jeśli, ze słabszym od nas, partnerem spotykamy się jednorazowo a nasze interesy wykluczają się. Oczywiście każda ze stron zobligowana jest do stosowania tej samej taktyki”.

Natomiast za Tomaszem Cyrolem (2016, s. 24 – 29) negocjacje podzielić można ze względu na:

Styl ich prowadzenia a więc negocjacje twarde i negocjacje miękkie (Zbiegień – Maciąg, 2006, s. 43 - 44) oraz negocjacje bierne i negocjacje manipulacyjne (Cyrol 2016, s. 24-26)

Sposób nastawienia stron do wyniku (Cyrol 2016, s. 27 – 28) a więc negocjacje:

- „przegrana – przegrana”, żadna ze stron nie uzyskuje korzyści, każda ponosi straty;
- „przegrana – wygrana”, przegrana jednej ze stron; ten typ utrudnia dobrą, efektywną współpracę w przyszłości;
- „wygrana – wygrana”, współpraca, wspólne rozwiązywanie problemów i uzyskanie korzyści.

W sprawie wymienionych wyżej strategii negocjacyjnych można znaleźć bardziej szczegółowe informacje w wielu specjalistycznych książkach (Jabłońska – Bonca, Zeidler, 2016, s. 185 – 189) gdzie zwraca się uwagę na ich zalety, wady, korzyści i straty stron.

Analizując kategorie negocjacji wymienianych przez autorów licznych opracowań w przedmiotowej sprawie zauważamy szczególnie wyróżniający się podział, który pozwala osiągnąć, różnymi drogami ważne dla nas w danej chwili cele, a to negocjacje pozycyjne oraz strategie problemowe. Każdy z wymienionych rodzajów negocjacji może spowodować sukces lub porażkę. Wynik tychże rokowań w znacznej mierze jest zależny od naszego przygotowania do

prowadzenia rozmów a także działań adwersarza oraz czynników zewnętrznych, na które nie mamy wpływu ale musimy się z nimi liczyć.

Sprawni negocjatorzy posiadający bogate doświadczenia w wykonywanej profesji nie wahają się przed stwierdzeniem- trudno szukać uniwersalnej strategii. Takie stanowisko można uznać za właściwe gdyż potwierdza je fakt zależności wyboru strategii negocjacyjnej od szeregu uwarunkowań np. determinacja stron, perspektywa wywierania presji, możliwość elastycznej zmiany działania (Kowalczyk, 2001, s. 24). W zaistniałej sytuacji wytrawny negocjator stara się znać jak najwięcej zachowań możliwych do zastosowania w toku rokowań by nie dać się zaskoczyć drugiej stronie, zwłaszcza w przypadku zastosowania tzw. nieczystych taktyk.

Mając świadomość istnienia licznych kategorii podziału rokowań przyjrzyjmy się w dalszej części rozważań dwóm zasadniczo odmiennym strategiom negocjacyjnym, które zwróciły naszą uwagę już wcześniej, a to - negocjacje pozycyjnym i negocjacje problemowym uznając, że:

- typowe negocjacje pozycyjne tzw. win- lose, zwane także konfrontacyjnymi polegają na tym, że rozpoczynając rozmowy każda ze stron przedstawia swoją ofertę wyjściową, zwaną pozycją. Inną cechą charakterystyczną negocjacji konfrontacyjnych jest to, że jednej ze stron zależy przede wszystkim na zaspokojeniu własnych potrzeb i nie interesuje się dążeniami partnera. Rozmowy zaś stanowią wymianę ustępstw;
- negocjacje problemowe tzw. win- win, nazywane także integracyjnymi polegają na tym, że strony poszukują rozwiązań, które zapewniają wszystkim pozytywne zakończenie rozmów.

8.1 Negocjacje pozycyjne

Lidia Winogrodzka, pracownik naukowy UMCS, specjalista w przedmiocie-techniki negocjacyjne w swoim artykule (2008,s.96 - 97) podaje, że „Strategie pozycyjne są trudne i długotrwałe. Polegają głównie na obaleniu argumentów strony przeciwnej. Stają się grą z przeciwnikiem (wrogiem). Występuje tu poczucie rywalizacji o ograniczone zasoby. Zwykle jedna strona wygrywa kosztem drugiej, a negocjacje odbywają się na poziomie obrony stanowisk. W fazie pozyskiwania informacji, zgłaszania pierwszych ofert oraz poszukiwania wyniku jak najlepszego dla siebie pojawia się rywalizacja. Prowadzi to często do powstania braku zaufania stron do siebie oraz do ryzyka zerwania rozmów. Tu pożądanym dla każdej ze stron wynikiem jest przejęcie całości dostępnych dóbr. Typowy wynik tych negocjacji to najczęściej kompromis między dolnymi liniami obu stron”.

Po zapoznaniu się z ważnymi dla negocjacji pozycyjnych informacjami warto zwrócić uwagę na ich podstawowe założenia. Według A. Ubertowskiego (2015, s. 321) brzmią one następująco:

- rywalizujemy o określone , ograniczone dobro;
- próbujemy przeforsować nasze rozwiązania, stanowiska, żądania;
- przeciwnika trzeba pokonać;
- pożądanym wynikiem to przyjęcie naszej propozycji w całości;
- najgorszy wynik to kompromitacja pomiędzy wyjściowymi stanowiskami;
- w trakcie negocjacji każda ze stron zajmuje kolejne pozycje (składa oferty, przedstawia konkretne propozycje rozwiązań i walczy o nie).

W tym miejscu należy za cytowanym wyżej autorem podkreślić, że omawiana strategia ma następujące nieocenione zalety:

- wiadomo, co i z kim negocjujemy;
- osiągnany wynik jest nieskomplikowany i jednoznaczny;
- strategia jest zrozumiała i naturalna;
- nie wymaga zaufania między stronami;
- zwycięstwo daje poczucie wyraźnego sukcesu (jak w sporcie).

Kontynuując rozważania wypada za A. Ubertowskim (2015, s. 321-322) zaznaczyć, że przyjęcie strategii pozycyjnej (konfrontacyjnej) niesie za sobą także wiele zagrożeń:

- niemożność znalezienia rozwiązania zadawalającego obie strony;
- pogorszenie relacji między stronami;
- sprzyjający klimat dla stosowania brudnych chwytów;
- możliwość eskalacji konfliktu, traktowania drugiej strony jak wroga;
- niekorzystny „cień przyszłości” – zagrożenie dla przyszłych kontaktów.

Obok wymienionych niebezpieczeństw należy mieć także na uwadze, że stosując konsekwentnie strategię pozycyjną a zatem traktując drugą stronę jako rywala (wroga) nie można zobaczyć w nim partnera, nie możliwe jest więc określenie wspólnych obszarów. Taka sytuacja nie pozwala na zastosowanie negocjacji „wygrana – wygrana”, czyli WIN – WIN. W takim przypadku jasnym jest, co należy podkreślić, że wygrać może tylko jedna strona.

8.2 Negocjacje problemowe

Po znacznej porcji niezbyt przyjemnych zapewne dla uczestników rokowań informacji o strategii pozycyjnej z nieukrywanym zadowoleniem przechodzę do prezentacji drugiej strategii, którą są negocjacje problemowe (integracyjne).

L. Winogrodzka (2008, s. 97) stwierdza „Negocjacje problemowe są metodą wspólnego rozwiązywania problemu, a nie próbą pokonania partnera, jak to ma miejsce w przypadku negocjacji pozycyjnych. Ich podstawowym celem jest osiągnięcie korzystnego porozumienia przy maksymalnej satysfakcji obu stron. Konieczne jest tu podejście polegające na poszukiwaniu i identyfikowaniu niesprzecznych interesów, rezygnacja z rywalizacji i koncentracja na interesach, a nie na stanowiskach. Współpraca powinna obejmować wspólne definiowanie problemu, analizę interesów, poszukiwanie wielu możliwych rozwiązań oraz opracowywanie kryteriów oceny jakości rozwiązań. Efektem takich rozmów staje się satysfakcja stron z przyjętego rozwiązania oraz podjęcia dalszej współpracy. Warto przy tym pamiętać, aby stale dbać o miłą atmosferę rozmów, sprawiedliwe procedury oraz interesy każdej ze stron negocjacji, a także o zaspokojenie potrzeb, najpierw psychologicznych, następnie proceduralnych i merytorycznych”.

W cenionej przez wielu negocjatorów książce „Dochodząc do TAK” (Fisher, Ury, Patron 2004) zamieszczono następujące zasady prowadzenia negocjacji problemowych:

- 1) Ludzie: Oddziel ludzi od problemu.
- 2) Interesy: Skoncentruj się na interesach, a nie na stanowiskach
- 3) Możliwości rozwiązań: Opracuj wiele różnych możliwości, zanim podejmiesz decyzję.
- 4) Kryteria: Domagaj się, aby wynik rozmów oparty był na obiektywnych kryteriach.

Powszechnie za pozytywne uznawane są następujące cechy negocjacji win – win:

- dobra atmosfera podczas rozmów;
- wzajemny szacunek i uczciwość partnerów;
- koncentracja stron na korzyściach, nie zaś na walce o pozycje;
- rozważanie i analiza różnych scenariuszy rozwiązań;
- wspólny wybór najlepszego rozwiązania problemu;
- zapewnienie zakończenia dobrego dla wszystkich.

Strategia problemowa (integracyjna) zdaniem A. Ubertowskiego (2015, s.323-324) poza wymienionymi wyżej pozytywnymi cechami ma szereg innych, oczywistych zalet:

- stwarza możliwości wypracowania porozumień lepszych niż mechaniczny kompromis między wstępnymi stanowiskami stron;
- stwarza szansę zawarcia porozumienia nawet w sytuacji, gdy przedziały akceptowalnych przez strony wyników nie zachodzą na siebie – przy czym nie oznacza to przekroczenie dolnej linii;
- stwarza możliwości rozwiązań twórczych lub nowatorskich;
- sprzyja budowaniu i umacnianiu pozytywnych relacji między negocjującymi stronami;
- zmniejsza ryzyko powstania niepotrzebnych konfliktów;
- sprzyja wzajemnemu poznaniu się negocjujących stron;
- wykształca i utrwala kooperacyjne nastawienia i zachowania, które mogą okazać się cenne w przyszłych kontaktach stron.

Poddając strategię problemową wnikliwej analizie można zauważyć nie tylko jej cechy pozytywne ale także następujące ułomności (Ubertowski 2015, s. 324):

- oczekuje od uczestników znacznego stopnia zaufania i otwartości;
- w wielu przypadkach wydłuża negocjacje;
- wymaga większych umiejętności efektywnego porozumiewania się;
- nie daje możliwości „odniesienia zwycięstwa”, co może prowadzić do braku pełnej satysfakcji u osób nastawionych rywalizacyjnie, konkurencyjnie.

Obok wskazanych ograniczeń strategii problemowej można podkreślić jej dobre strony (wymienione wcześniej) poprzez porównanie cech obu prezentowanych strategii (Ubertowski 2015, s.325). Zabieg ten obrazują (umożliwiają) wyeksponowane poniżej zapisy.

Strategia pozycyjna:

- 1) Dobro jest widziane jako ograniczone
- 2) Jest tylko jedno właściwe rozwiązanie, czyli moje!
- 3) Celem jest maksymalizacja swoich osiągnięć
- 4) Drugi negocjator jest przeciwnikiem
- 5) Moja wygrana jest twoją przegraną
- 6) Ustępstwo jest oznaką słabości
- 7) Koncentracja na pozycjach
- 8) Ludzie = problem

Strategia problemowa:

- 1) Dobro nie jest widziane jako ograniczone
- 2) Dobre jest rozwiązanie, które spełnia kryteria stron
- 3) Celem jest realizacja interesów/potrzeb stron
- 4) Drugi negocjator jest partnerem
- 5) Poszukujemy rozwiązania korzystnego dla obu stron

- 6) Poszukiwanie rozwiązań korzystnych dla stron
- 7) Koncentracja na interesach
- 8) Ludzie # problem

Czytając punkt po punkcie zapisy dot. zestawień strategii pozycyjnej i strategii problemowej zauważamy, że prawie w każdym z nich strategia problemowa wykazuje przewagę nad strategią pozycyjną. Przyjęcie strategii problemowej niesie pewne niebezpieczeństwa ale daje możliwość osiągnięcia lepszych wyników. Ta strategia jest więc interesująca gdy planujemy tworzenie długotrwałych relacji z partnerami. W jednorazowych negocjacjach typu one – shot nie stosujemy wielu reguł właściwych dla negocjacji z widokiem na powtarzanie, które zauważamy w negocjacji ogniskującej uwagę na wspólnym problemie (nie na własnych pozycjach), czemu sprzyja strategia problemowa. Obustronny sukces w rokowaniach wymaga jednak nie tylko sprawnej wymiany informacji (Ury, 2009) ale także pojemnego kanału komunikacyjnego.

9. Aktywne słuchanie w negocjacjach

Negocjacje to złożony i dynamiczny proces psychologiczny. Charakterystyczną okolicznością nieomal każdego spotkania negocjacyjnego jest bardziej lub mniej intensywna wymiana zdań. W toku rozmów następuje zazwyczaj przekazywanie przez obydwie strony licznych informacji a także przedstawianie przemyślanych argumentów. Zachowanie uczestników tegoż procesu polega głównie na maksymalnym skupieniu uwagi na przedmiocie pertraktacji oraz śledzeniu wypowiedzi partnera. Uczestnik każdych rokowań chcąc udowodnić swoją skuteczność musi angażować całą swą osobowość poprzez uruchomienie sfery intelektualnej oraz werbalnej i pozawerbalnej. Szczególnie cenną cechą negocjatora a także każdej innej osoby biorącej udział w rokowaniach jest umiejętność aktywnego słuchania.

Podjęcie próby wykazania w tym procesie ważności aktywnego słuchania wymaga w pierwszym rzędzie uzasadnienia tego stanowiska a to chociażby dlatego, że znakomita część ludzi uznaje większą moc sprawczą mówienia niż słuchania (Jabłońska – Bonca, Zeidler 2016, s. 188). O znacznej randze komunikacji językowej w negocjacjach i mediacjach można z dużą dozą prawdopodobieństwa wnioskować z niektórych rozważań Pawła Nowaka (2008, s.145) autora licznych artykułów dotyczących komunikacji interpersonalnej. Tymczasem ten sam autor w innym miejscu przywołanego tekstu (2008, s. 147) nakłania do odcięcia się od rywalizujących ze sobą koncepcji lingwistów i psychologów, co do pochwały i znaczenia różnych rodzajów komunikacji przytaczając cytát uznanego przez wielu psychologów specjalisty „Z pewnością w komunikacji twarzą w twarz (Stewart, 2005) około 70 – 80% skuteczności wypowiedzi zależy od elementów pozawerbalnych, ale 30 – 20% efektywności uzależnione od języka w akcie porozumienia to także potężna część...”.

Dane dot. wiodącej roli komunikacji językowej w porozumiewaniu się stron przywoływane za często cytowanym badaczem J. Stewartem upoważniają do sformułowania wniosku o istotnym znaczeniu słuchania w komunikacji interpersonalnej. W tym przekonaniu utwierdza także stanowisko teoretyków i praktyków, którzy uważają, że pertraktacje właściwie nie mogą istnieć bez komunikacji werbalnej. Wobec powyższego ważną rolę w tym procesie musi odgrywać również słuchanie będące nieodłącznym elementem mówienia. W kontekście przytoczonych rozważań o nie pośrednim znaczeniu słuchania w toku

rozmów negocjacyjnych utwierdza myśl „Ale tak naprawdę najlepsi negocjatorzy spędzają więcej czasu słuchając niż mówiąc” (Jabłońska – Bonca, Zeidler 2016, s. 188).

Obserwacja procesu porozumiewania się przekonuje, że uwieńczenie go sukcesem zależy w znacznej mierze od aktywności komunikacyjnej obu stron. W toku rozmowy nie zdarza się przecież aby mówił, czy też słuchał tylko jeden z partnerów. Każda ze stron jest więc zarówno nadawcą jakichś informacji jak i odbiorcą przekazu drugiego rozmówcy. Konkludując nie trudno więc zauważyć, że sprawna komunikacja w ogóle nie mogłaby zaistnieć bez uważnego słuchania.

Jakkolwiek zakłócenie aktu słuchania może utrudnić a nawet uniemożliwić wzajemne, sprawne porozumiewanie się. Zdarza się jednak, że osoba mówiąca skupia się na samym sobie a nie na rozmówcy. Czas zarezerwowany na słuchanie i analizę wypowiedzi partnera przeznaczają jednak na gromadzenie ważnych przecież dla sprawy argumentów. W zaistniałej sytuacji wobec natłoku własnych myśli gubi nie tylko wątek przekazu drugiej strony (rozmówcy) albo też riposty ale traci wiele cennych i wartościowych informacji niezbędnych do osiągnięcia sukcesu w etapie kończącym negocjacje.

O potrzebie pogłębionej analizy procesu aktywnego słuchania w przebiegu rokowań przekonują M.C. Donaldson i Mini Donaldson (1999, s. 97) pisząc „słuchanie jest jedną z najmniej docenianych umiejętności w negocjacjach”. Proces negocjacji wypełniają przecież rozmowy, a rozmowom towarzyszy nieodłącznie słuchanie. Gwarantem zapewnienia sukcesów w pertraktacjach jest więc niewątpliwie uważne słuchanie a także sumienne przygotowanie wypowiedzi. Obserwując przebieg pertraktacji nietrudno zauważyć, że efektywne słuchanie jest czynnością złożoną, wymaga wielostronnego zaangażowania i spełnienia wielu warunków (Morreale, Spitzberg, Borge, 2007, s. 228), takich jak:

- „Przygotowanie – przygotuj się duchowo, fizycznie i emocjonalnie do słuchania. Bądź wypoczęty i najedzony.
- Ustal swój cel słuchania – ustanów określony, ale elastyczny cel słuchania dla samego siebie w danej sytuacji. Zdecyduj, jaki cel masz nadzieje osiągnąć przez wysłuchanie mówcy.
- Określ bariery – ustal bariery w słuchaniu i wyeliminuj zakłócenia tak, by móc się skoncentrować na wiadomości.
- Skup uwagę – skup uwagę na słuchaniu w danej chwili. Koncentruj się na mówcy i wiadomości, a nie na własnych myślach i uczuciach.
- Odłóż ocenę – odłóż ocenę wiadomości na moment, kiedy mówca skończy”.

Słuchanie podczas pertraktacji należy więc uznać nie tylko za czynność niezbędną dla sprawy komunikacji ale również konieczną dla uwieńczenia sukcesem całego procesu rokowań. Negocjator zatem powinien posiadać nie tylko szeroką, interdyscyplinarną wiedzę, określoną osobowość ale również być wnikliwym słuchaczem. Charles Kelly (Nęcki 2005) wymienia następujące cechy dobrego słuchacza:

- „silna motywacja do słuchania;
- zdolność do pełnego odbioru i możliwie trafnej interpretacji;
- brak stereotypowych nastawień, poczucia wszechwiedzy;
- koncentracja na sensie, a nie formie komunikatu;
- odróżnianie obserwacji od wnioskowania;
- postawa otwarta i życzliwa wobec nadawcy;

- trafna selekcja głównych punktów wypowiedzi;
- tworzenie atmosfery sprzyjającej wypowiedziom;
- reagowanie zarówno na treści wypowiedzi, jak i na kryjące się w niej uczucia”.

Zarówno wszechstronne, merytoryczne przygotowanie słuchacza jak i wymagane od niego liczne umiejętności i zdolności potwierdzają nie tylko złożoność aktu słuchania ale wskazują także na ogrom wysiłku i pracy z nim związanej. Trud ten opłaca się gdyż poprawna komunikacja (aktywne słuchanie) skutkują eliminacją nieporozumień, wzajemnych pretensji a co za tym idzie stabilizacji emocji. Wiedzieć jednak trzeba, że aby uważnie słuchać i skutecznie słyszeć, co druga osoba ma do przekazania należy znaleźć dla niej czas i skupić swoją uwagę na przekazywanych przez nią treściach, tak słownych, jak i niewerbalnych.

Zdaniem Z. Nęckiego (Kraków 2006) aby słuchać aktywnie należy pamiętać o:

- „utrzymaniu uwagi i kontaktu wzrokowego;
- okazywaniu otwartości, szacunku drugiej stronie;
- dostosowaniu się do pozycji ciała, mimiki, gestykulacji drugiej osoby;
- zgodności komunikatu werbalnego i niewerbalnego;
- umożliwieniu drugiej stronie wypowiedzenia się;
- potwierdzeniu uważnego słuchania sygnałami niewerbalnymi;
- potwierdzeniu chęci zrozumienia poprzez pytania, parafrazę itp.
- określeniu najistotniejszych założeń, jakie poczyni Twój rozmówca;
- dopytaniu, sprawdzeniu, czy na pewno tak samo rozumiemy wypowiedziany komunikat”.

Słuchanie ze swej natury nie jest umiejętnością łatwą. Ponadto jak podają M. Mc Kay, M. Davis, P. Fanning (2003, s. 16) sztuka wzajemnego porozumiewania się wymaga wielu zabiegów sprawiających niejednemu uczestnikowi tego procesu sporo problemów. Istnieje bowiem bardzo wiele elementów, które ją utrudniają. Opanowanie czynności aktywnego słuchania wymaga znajomości kilku podstawowych technik, nade wszystko zaś przestrzegania kardynalnej zasady – najpierw pozwól wypowiedzieć się innym, przyjmij i zechciej zrozumieć ich przekaz a potem dopiero prezentuj własne zdanie.

Psycholodzy wskazują na kilka następujących technik (zob. Sitarz, 2015, s. 64) pomocnych w aktywnym słuchaniu a są to:

Odzwierciedlanie, to zdolność empatii, postrzeganie świata przez odczucia własne i rozmówcy, a więc dopasowanie własnej narracji do komunikatów werbalnych i niewerbalnych partnera. Uzupełnianie i weryfikacja tego co zaobserwowaliśmy w zachowaniu drugiej strony. W nawiązaniu i przebiegu efektywnego kontaktu w odzwierciedlaniu pomocne są takie oto sformułowania: Mam wrażenie, że...(np. gniewa się Pan na mnie); Po Pana ciele widzę, że...(np. jest Pan spięty); Wygląda na to, że...(np. bardzo cieszy Pana ta nagroda).

Parafrazowanie, to technika służąca upewnieniu się, że dobrze zrozumieliśmy wypowiedź rozmówcy. Powtarzamy innymi słowami sens wypowiedzi partnera albo streszczamy ją własnymi słowami (np. czy dobrze zrozumiałem, że...?, O ile dobrze zrozumiałem...?, Z tego co Pan mówi, że...?).

Klaryfikacja, to naprowadzanie na główne wątki konwersacji, skupienie się na najważniejszym. Prosimy rozmówcę o skoncentrowanie się na najistotniejszym dla nas zagadnieniu (np. Która z tych spraw jest dla Pana najważniejsza?, Która z poruszanych kwestii jest dla Pana szczególnie istotna?, Podsumowując...).

Podążanie, to przyjęcie toku myślenia, realizacji rozmowy przez partnera a więc: nie rozpraszać rozmówcy, nie przeszkadzać mu, zachęcać do wyrażania swoich opinii, uczuć.

Znajomość i wykorzystanie technik wspomagających aktywne słuchanie (odzwierciedlanie, parafrazowanie, klaryfikacja, podążanie) jest niezmiernie ważne albowiem każda z nich pozwala nie tylko skupić uwagę na wypowiedziach rozmówców ale także wpływa na szczególną zmianę ich stosunku do nas samych. Uważne słuchanie to przecież okazywanie rozmówcy szacunku i akceptacji, to również postawa otwartości. By usprawnić wzajemne porozumiewanie się warto pracować nad poznaniem samego siebie a także poprawą umiejętności w zakresie komunikacji interpersonalnej i aktywnego słuchania.

Ciekawe uwagi w tymże przedmiocie poczynił Schulz von Thun (2005, s. 46-60) proponując:

- „Bądź cierpliwy, nie pomagaj rozmówcy.
- Zrób przerwę, jeśli nie masz czasu powiedz o tym rozmówcy.
- Bądź uważny i uprzejmy, koncentruj swoją uwagę na temacie rozmówcy.
- Bądź gotowy do uczenia się, nie manifestuj z góry określonego stanowiska.
- Nie reaguj przesadnie na przekaz, likwiduj bariery przeszkadzające ci w słuchaniu.
- Nie reaguj przesadnie na nadawcę, nawet jeśli cię denerwuje lub rozprasza.
- Nie udawaj, nie staraj się sprawiać wrażenia, że słuchasz, jeśli nie jest tak.
- Nie bądź zaabsorbowany innymi sprawami, odłóż konkurujące myśli na bok”.

Wskazaniem dla właściwego funkcjonowania procesu wzajemnego porozumiewania się jest również, by znać i sumiennie przestrzegać wymieniane przez teoretyków i praktyków komunikacji interpersonalnej następujące warstwy aktywnego słuchania:

- warstwa poznawcza, do której zalicza się: parafrazowanie, klaryfikacja, odzwierciedlanie, zadawanie pytań, podążanie;
- warstwa emocjonalna, z którą wiąże się empatia;
- warstwa behawioralna, w obszarze której mieści się komunikacja niewerbalna a więc między innymi: kontakt wzrokowy, postawa ciała, potakiwanie.

Ważnym warunkiem dobrej komunikacji, a więc i aktywnego słuchania jest także to aby skutecznie porzucić wszystkie swoje negatywne emocje, przekonania, myśli co zapewne pozwoli w pełni otworzyć się na drugą osobę. Zrozumiałe, że nie jest to posunięcie łatwe ale na pewno konieczne dla osiągnięcia sukcesu w sztuce słuchania. Innymi równie ważnymi czynnikami w tejże materii, co warto podkreślić są;

- używanie mowy ciała i obserwowanie zachowań drugiej osoby;
- potwierdzenie usłyszanej informacji;
- zadawanie licznych pytań;
- prośba o przerwę, gdy rozmowa nie przynosi skutku.

Na walory aktywnego słuchania, a również niewerbalny aspekt komunikacji zwracają uwagę M. L. Knapp i J. A. Hall (2000, s. 568) oraz B. Krawczyk – Bryłka (2008, s. 188-189). Doceniając wagę tychże treści nie od rzeczy zapewne będzie,

na podsumowanie niniejszych przemyśleń przytoczyć uwagi K. Łęckiego i A. Szóstaka (1999, s. 57) kierowane do pracownika socjalnego a mogące być niewątpliwie uogólnione dla szerokiej praktyki aktywnego słuchania w różnych sytuacjach dzisiejszej rzeczywistości. Przywołani autorzy piszą, cytując amerykańskiego badacza, B. Cournoyr'a, że aktywne słuchanie „to umiejętność wymagająca dwóch typów działań ze strony pracownika.

Po pierwsze, musi on minimalizować skupienie uwagi na własnych doświadczeniach (myślach, uczuciach i doznaniach).

Po drugie, powinien z wielkim zaangażowaniem koncentrować się na kliencie i wbrew wszelkim barierom zrozumieć – a nie oceniać – to, co klient doświadcza i wyraża. Dla przeważającej grupy ludzi bycie naprawdę wysłuchanym i zrozumianym przez inną osobę jest jednym z najgłębszych ludzkich przeżyć w życiu. [...] Właśnie dlatego słuchanie jest potężnym elementem codziennej działalności pracownika socjalnego”.

10. Komunikacja w rozwiązywaniu sporów

Powszechnie negocjacje kojarzymy z rozmowami stron, które zmierzają do wypracowania wspólnego stanowiska w celu rozwiązania sporu. Podstawową funkcję w tym procesie pełni komunikacja interpersonalna. Konstruowanie, przekazywanie – odbieranie, rozumienie i przetwarzanie komunikatów nie jest sztuką łatwą. W takim przekonaniu ogół społeczeństwa utrzymują nie tylko praktycy ale także naukowcy, którzy twierdzą, że istnieją wyłącznie komunikaty dwuznaczne i wieloznaczne.

Trudno wyobrazić sobie pertraktacje bez rozmów czyli interpersonalnych kontaktów werbalnych, którym towarzyszą zazwyczaj różne formy komunikacji niewerbalnej. Z perspektywy negocjacji najważniejsze są te właściwości języka, które czynią go skutecznym w możliwie najwyższym stopniu. Dla jasności wysyłania i odbioru różnych komunikatów (informacji) należy ustalić (Sitarz, 2015, s. 59 – 62) choć znaczenie ogólne podstawowych terminów w omawianym przedmiocie, a to:

- nadawca, to osoba która emituje konkretne informacje, źródło informacji;
- odbiorca, to osoba do której dany przekaz jest kierowany, adresat;
- komunikat, to informacja podana do publicznej wiadomości w postaci językowej lub pozawerbalnej;
- intencja, to zamiary (cel), które kierują czymś działaniem (także werbalnym), myśl, uczucie;
- kanał, to droga przekazu komunikatu np. powietrze, media elektroniczne;
- szумы, to dźwięki (głosy), które utrudniają przekaz i odbiór informacji;
- kontekst (fizyczny, historyczny, psychologiczny, kulturowy, semantyczny), to ogólne warunki, w jakich dokonuje się komunikacja;
- sprzężenie zwrotne, to reakcja odbiorcy na przekaz np. bezpośrednio, ustne potwierdzenie lub pośrednio – dokumenty.

Przed przystąpieniem do analizy kwestii komunikacji międzyludzkiej w rozwiązywaniu sporów nie od rzeczy jest skorzystać z porad Marshalla B. Rosenberga, psychologa klinicysty, założyciela Ośrodka Porozumienia bez Przemocy (PBP), który demonstruje jak w życiu prywatnym, zawodowym i politycznym można w sposób pokojowy rozwiązywać problemy powstałe na bazie nieumiejętnego porozumiewania się (Warszawa, 2016). Autor proponuje wybór między językiem żyrafy (język serca) a językiem szakala (język nieporozumień).

Dzięki dynamicznym technikom bez szczególnego wysiłku pełne miłości, szczerości i chęci słuchania drugiej strony żyrafa uczy nas jak oswoić szakala kierującego do innych przekaz pełen ocen, żądań, narzucania własnej woli. Recepta M. Rosenberga sprawdza się do – zechciej przeczytać mądre rady i zacznij je stosować w życiu, by nie dopuścić do powstawania bądź eskalacji konfliktu, a zaistniały konflikt spróbuj rozwiązać w sposób pokojowy.

Kilka wskazówek pomocnych w nauczaniu się umiejętności sprawnej i efektywnej komunikacji znajdzie czytelnik w artykule Doroty Brzozowskiej (2008, s. 93 – 99):

- „Zacznij obserwować swoich współpracowników przyjąwszy wcześniej założenie, że mogą oni wiedzieć coś ciekawego, czego warto od nich się nauczyć.
- Poznaj samego siebie- swoje wady i zalety oraz silne i słabe strony.
- Bądź uważny (i powolny) w formułowaniu ocen.
- Pamiętaj o selektywności ludzkiej uwagi.
- Bądź wrażliwy na uczucia innych ludzi, delikatnie odmawiaj ich prośbom.
- Szanuj każde otrzymane pytanie- każde jest ważne.
- Doceniaj korzyści płynące z różnicy zdań.
- Zmieniaj się rolami ze swoim rozmówcą, postaraj się patrzeć na sprawę inaczej.
- Unikaj udzielania rad, postawy znawcy wszystkiego.
- Nie krytykuj, a jeśli już musisz, nie krytykuj ludzi a sprawy.
- Bądź aktywnym słuchaczem i obserwatorem.
- Mów krótko, jasno i rzeczowo nawet skomplikowanych sprawach.
- Okazuj szacunek dla partnera- to buduje partnerstwo, motywuje, aktywizuje konstruktywne nastawienie”.

Autorka w swoim artykule poza istotnymi uwagami dotyczącymi cytowanych wyżej wskazówek porusza również inne ważne czynniki biorące udział w porozumiewaniu się np. komunikacja językowa.

Uznając niewątpliwie ważne w komunikacji werbalnej czynniki takie jak skuteczność, sprawność, efektywność języka (przekazu) za istotną jego właściwość dla skuteczności negocjacji należy dodać, że są one także niezbędnym narzędziem wspierającym wszelkie (także nie werbalne) formy komunikacji interpersonalnej. Nie wolno nam wobec powyższego zapominać o możliwości wystąpienia różnic w stopniu znajomości języka między nadawcą a odbiorcą, zależnej zwłaszcza od ich wieku, wykształcenia, płci i wielu czynników indywidualnych takich np. jak: biegłość, łatwość wypowiedzenia się, wrażliwość komunikacyjna.

Bez zastrzeżeń wypada zgodzić się z ogromnym znaczeniem komunikacji słownej w procesie negocjacji. Z opinii wielu specjalistów od komunikacji międzyludzkiej (Stewart, 2005) wynika, że jeszcze potężniejszą część (większą ponad trzykrotnie) w akcie porozumienia zajmują obok komunikacji językowej elementy pozawerbalne (Nowak, 2008, s. 147 – 148) a wśród nich: EPW (Efekt Pierwszego Wrażenia), mimika, gest, sposób stania, leżenia, siedzenia, poruszania się oraz dotyk własnego ciała lub ciała innej osoby a także zagospodarowanie przestrzeni, w której odbywa się rozmowa (kolory wnętrza i barwa ubiorów).

Godnym polecenia w celu wykorzystania jako skutecznego narzędzia komunikacji z innymi jest technika i strategia NLP (Neurolingwistyczne

Programowanie) uwidoczniła w artykule Joanny Górnej (2008, s. 219 – 226). O popularności tejże strategii zaświadcza m. in. spora liczba ośrodków wydających licencje jej znajomości. Jest to dyscyplina praktyczna. Obejmuje ponad 350 wzorców i metod programowania. Techniki pracy polegają głównie na budowaniu strategii radzenia sobie w określonej sytuacji. Zastosowane właściwie pozwalają skutecznie myśleć i działać, stąd możliwość szerokiego i efektywnego ich zastosowania.

Mając na względzie dość syntetycznie zarysowaną prezentację postaw komunikacji interpersonalnej w negocjacji za niezbędne uważam zwrócenie uwagi na następujące style komunikowania się (Sitarz 2015, s. 62 – 64), a mianowicie:

„partnerski – kontaktujący się własne pragnienia traktuje na równi z potrzebami partnera;

autorytarny – nadawca w ogóle nie liczy się z rozmówcą;

submisyjny – mówiący pozwala, by inni kierowali rozmową”.

Nie mniej ważne są także praktyczne wskazówki ich zastosowania (Bargiel – Matusiewicz, 2014, s. 29 – 30) dotyczące m.in. sposobów zwracania się do rozmówców. Sprawą oczywistą jest, że (dla przykładu) użycie imienia rozmówcy sprzyja wyzwoleniu jego postawy kooperacyjnej. Ze względu jednak na obowiązujące w naszym kraju normy kulturowe nie należy w fazie wstępnej negocjacji do partnerów rokowań zwracać się per pan/pani.

Skuteczną komunikację w toku pertraktacji ułatwią zapewne sformułowane przez R. Lakoffa (Nowak, 2008, s. 146 – 156) zasady i reguły grzeczności, to jest:

„formalności – podkreśla potrzeb zachowania dystansu, umiejętności komunikowania bez poruszania tematów określanych mianem intymnych (osobistych);

zastosowania – wskazuje na potrzebę poszanowania prywatności i preferencji rozmówcy;

równości (lub przyjacielskości) – negocjacje mają przebiegać w taki sposób, aby nie były zauważalne żadne różnice pomiędzy ich uczestnikami”.

Przedstawione wyżej trzy reguły grzeczności dotyczące każdej formy komunikacji – sformułowane przez R. Lakoffa uzupełnia czwarta (por. Kalisz, 1993, s. 92) zwana regułą wielkoduszności (Nowak, 2008, s. 153 – 154). Polega ona na „nie słyszeniu” lub „nie widzeniu” błędów językowych rozmówcy, czyli nie czepianiu się słówek ani przejęzyczeń. Można zastosować ją głównie gdy niedoskonałości (błędy) komunikacyjne nie zmieniają (ograniczają) sensu przekazu (wypowiedzi) np. nie jednokrotnie słyszymy „włączam” a wiemy, że poprawnie należy powiedzieć „włączam”. Zmiana formy w tym przypadku nie powoduje zmiany sensu, czyli wiemy o co chodzi. Zauważamy pomyłkę ale nie robimy z tego problemu, by nie peszyć partnera (rozmówcy), nie zaburzać komunikacji. O ile sens wypowiedzi nadawcy nie ociera się o kpinę czy szyderstwo i w zbliżonym stylu przebiega zachowanie odbiorcy. Taka wymiana informacji zdecydowanie poprawia jakość komunikacji a ponadto czyni ją znacznie przyjemniejszą i o wiele skuteczniejszą.

Uwagi i reguły grzeczności R. Lakoffa w swoich pracach rozszerzył i uzupełnił G. Leg. (Nowak, 2008, s. 154 - 156). Podaje on (G. Lech), że istnieją następujące typy komunikatów:

„Neutralne – cele indywidualny i społeczny nie są widoczne, choć oba znajdują się u podstaw wypowiedzi. Zostały zepchnięte na dalszy plan, np. oznajmienia, oświadczenia, regulacje prawne.

Towarzyskie – najważniejszy jest cel społeczny. Wypowiadamy je po to, żeby podkreślić swoją zażyłość i integrację z rozmówcą. Mają sprawiać radość adresatowi i dawać świadectwo istnienia więzi pomiędzy rozmówcami, np. powitania, gratulacje, podziękowania, życzenia.

Konfliktowe – jeden cel niszczy drugi, bo nie mogą one funkcjonować w jednej tego typu wypowiedzi. Najczęściej cel indywidualny niszczy cel społeczny, np. groźba, szantaż, obelga, przekleństwo, ale wydaje się, że wypowiedziami, w których cel społeczny niszczy cel indywidualny, są, jeśli można je tak nazwać, przeprosiny komunikacyjne (w): Przepraszam. Nie kłóćmy się już dłużej (...).

Współzawodniczące – oba cele są obecne i oba wzajemnie walczą o swoją rangę, np. rozkazy, prośby, obietnice, przyrzeczenia”.

Po przedstawieniu reguł uprzejmości i grzeczności zasadnym jest poczynienie w ich przedmiocie jeszcze kilku uwag. Nie trudno zauważyć (Nowak, 2008, s. 154 – 155), że:

- mają one niewielkie zastosowanie w aktach neutralnych;
- przekazywanie informacji w zasadzie nie wymaga zachowań grzecznościowych;
- w przypadku aktów prawnych ważne jest by były skuteczne i racjonalne, reguły grzecznościowe spełniają tu niezwykle nikłą rolę;
- reguły uprzejmości poprawiają na sali atmosferę ale zdecydowanie ważniejsze jest to co nadawca ma do przekazania nie zaś to czy odnosi się do odbiorcy z sympatią;
- uprzejmość komunikacyjna nie może też występować w konfliktowych aktach mowy, wyjątkiem są tu przeprosiny komunikacyjne;
- komunikaty towarzyskie z natury są zgodne z regułami uprzejmości, wyjątkiem jest jeśli wyrażają ironię, czy sarkazm.

Przy zastosowaniu reguł uprzejmości warto obok powyższych uwag wykorzystać także następujące maksymy grzeczności (Nowak, 2008, s. 155 – 156) sformułowane przez G. N. Lecha: taktu, szlachetności, aprobaty, zgodności, sympatii (występujące także w rozkazach i w dyskusji). Dążenie do pełnej realizacji wymienionych reguł i maksym jest gwarancją zakończenia oczekiwanym sukcesem negocjacji i innych form komunikacji.

Ponadto należy zauważyć, że o efektywności działań komunikacyjnych i zadowolenia z negocjacji a także zwykłej rozmowy decydują liczne czynniki związane z sytuacją komunikacyjną oraz cechami osobowości nadawcy i odbiorcy (por. Nowak, 2008, s. 156). Literatura przedmiotu w omawianej kwestii jest dość szeroka. Dla pogłębienia przedstawionych zagadnień na polecenie zasługuje książka J. Stewarta – Mosty zamiast murów. O komunikowaniu między ludźmi, Warszawa 2005.

Pragnąc, by nadawany komunikat był jednoznaczny a zarazem stwarzał warunki prawidłowego odebrania informacji zachęcam do stosowania komunikatu „ja” a tym samym unikania komunikatu „ty” a także aktywnego słuchania przekazu oponenta. W przypadku jednak zaistnienia niejasnej sytuacji można skorzystać z pomocy parafrazy, która pozwoli upewnić się (sprawdzić), czy dobrze zrozumieliśmy drugą stronę. Natomiast, by wyeliminować ewentualność powstania barier komunikacyjnych, nieporozumień, konsekwencją których mogą być nieodwracalne straty w negocjacjach np. brak porozumienia, złe relacje interpersonalne itp. należy stosować się zasad wymienionych przez K. Łęckiego, A.Szóstaka (1999, s. 99-112) np. dbałość o formę wypowiedzi, aktywne słuchanie

partnera, stosowanie odpowiedniego kodu, formułowanie jednoznacznych przekazów, panowanie nad emocjami, stosowanie wzmocnienia przekazu.

Ogromnie ważne jest przestrzeganie w toku negocjacji następujących zasad (zob. Nęcki 1992): poznaj samego siebie, zwróć uwagę na drobiazgi, uwzględnij również chwiejność uwagi rozmówcy, nie formułuj przedwczesnych ocen, bądź gotów przyznać się do pomyłki, licz się z uczuciami drugiej osoby, nie lekceważ żadnego pytania, pamiętaj, że różnica zdań może być korzystna, spróbuj przyjąć punkt widzenia oponenta, uważaj na sposób wyrażania niezgody, okazuj szacunek partnerowi rozmowy, mów w sposób jasny i rzeczowy.

Kończąc rozważania na temat komunikacji i zastosowania wspaniałego ale złożonego i nie łatwego przecież narzędzia jakim jest język należy podkreślić mnogość jego praktycznych niuansów powodujących specyfikę i indywidualność nieomal każdego przekazu. Przeto uznając za zasadne przywołane powyżej reguły i uwagi a także bariery i trudności nie sposób pozostać obojętnym na w gruncie rzeczy słuszne stwierdzenie P. Nowaka (2008, s. 158), że „Jedyną (...) zasadą, której należy przestrzegać w komunikowaniu się z innymi a także w negocjacjach i mediacjach, jest otwarcie na rozmówcę, dążenie do jak najskuteczniejszego i jak najmniej inwazyjnego dotarcia do jego świadomości, emocji i uczuć”.

10.1 Bariery i trudności komunikacyjne w negocjacjach

Paweł Nowak, pracownik Zakładu Leksykologii i Pragmatyki Instytutu Filologii Polskiej UMCS w artykule poruszającym kwestie komunikacji napisał (2008, s. 145) „odpowiedź na pytanie o rangę i wagę komunikacji językowej w mediacjach i negocjacjach jest z jednej strony łatwa, bo nie ma mediacji i negocjacji bez mówienia, używania w tym celu słów, a z drugiej strony trudna, bo właściwe wykorzystanie języka w porozumiewaniu się wymaga już na wstępie uwzględnienia bardzo wielu czynników (...)”.

Zacytowana sekwencja przekonuje, że skoro komunikacja werbalna jest zagadnieniem złożonym to jego praktyka stwarza wiele sytuacji, w których mogą wystąpić różne zakłócenia. Lektura książki Z. Nęckiego (Kraków 2006) daje możliwość wyszczególnienia, bez wnikania w szczegóły sporej listy zakłóceń mogących wystąpić w procesie komunikacji (językowej a także niewerbalnej), należą do nich:

- brak jasności i świadomości intencji nadawcy ;
- rozbieżność między komunikacją werbalną i niewerbalną ;
- brak jasnego celu komunikatu ;
- niedopasowanie kodów komunikacyjnych ;
- różnice percepcji ;
- różnice zasobów wiedzy ;
- nieodpowiednie warunki zewnętrzne ;
- nadmierna emocjonalność ;
- nadinterpretacja ;
- brak zaufania.

Prawidłowa komunikacja (co wydaje się rzeczą oczywistą) zależy zarówno od nadawcy jak i od odbiorcy. Zakłócenia dotyczące porozumiewania się mogą zaistnieć bez wątpienia z różnych przyczyn w całym przebiegu tego procesu. Praktyka rozmów wskazuje, że są to np. brak wiedzy, czy druga strona ma dobre, czy też złe intencje wobec partnera; różnice w prezentowanych słowach i gestach (np. wmawiamy drugiej stronie, że jesteśmy zainteresowani tym, co nam mówi,

tymczasem całe ciało, gesty demonstrują brak zainteresowania, lekceważenie); nagła zmiana tematu – po długotrwałej konwersacji na dany temat przechodzimy bez sygnalizowania do innych zagadnień; używanie specjalistycznej narracji – do osoby (dziecka) kierujemy trudne teksty (słowa specjalistyczne) wykraczające poza czynne słownictwo albo też jego sprawność intelektualną; wysoki poziom emocji – zniekształca percepcję, uniemożliwia racjonalne myślenie, właściwą interpretację, ocenę zaistniałej sytuacji; nie odpowiednie warunki przekazywania, odbioru komunikatów – nadmierny hałas, szумы, trzaski, zła atmosfera, brak zaufania, wywieranie nacisku.

Zagadnienie barier komunikacyjnych dość szeroko jest prezentowane tak w obcojęzycznej literaturze przedmiotu, jak i publikacjach krajowych. Ciekawy i przejrzysty materiał w omawianym zakresie znajdzie czytelnik w książce, której autorami są Krzysztof Łęcki i Andrzej Szóstak (Katowice, 1999, s. 87 – 97). Zamieszczono tam treści o przejawach zakłóceń komunikacyjnych wynikających z cech osobowości nadawcy i odbiorcy, a także braku umiejętności budowania komunikatu, niewłaściwego wyboru środków przekazu oraz występowania wadliwego przesyłania komunikatów. Wartością tejże książki są również m.in. uwidocznione w niej (wspomniane wcześniej) sposoby pokonywania barier w komunikacji interpersonalnej (Łęcki, Szóstak 1999, s. 99 – 112), zwłaszcza te będące w dyspozycji nadawcy. Wśród wielu narzędzi wysyłającego komunikaty pozostaje: stosowanie odpowiedniego kodu przekazu, formułowanie jednoznacznych komunikatów, wykorzystywanie sprzężenia zwrotnego, stosowanie wzmocnienia przekazu i wiele innych.

W sensowny i czytelny sposób podzielił bariery komunikacyjne J. Stewart, wykładowca Uniwersytetu w Waszyngtonie (2005, s. 176 – 186) wyodrębniając następujące ich rodzaje:

Osadzanie: krytykowanie, przerywanie, stawianie diagnozy, chwalenie połączone z oceną.

Dawanie rozwiązania: rozkazywanie, moralizowanie, stawianie zbyt wielu lub niewłaściwych pytań, doradzanie.

Unikanie udziału w troskach drugiego człowieka: odwracanie uwagi, logiczne argumentowanie, uspokajanie.

Klarownie kilka barier zakłócających proces komunikowania wraz ze wskazaniami unikania ich następstw przedstawili w swej pracy wspomniani już K. Łęcki i A. Szóstak (1999, s. 59 – 63) są to np. przerywanie, poprawianie, porady itp. Zwrócili oni także uwagę na inną, dość znaczącą kwestię dotyczącą konstruowania i przesyłania komunikatów wskazując, że pewne elementy przekazu zupełnie nie istotne dla nadawcy są bardzo ważne dla odbiorcy. Kolejną zaletą ich tekstu jest podanie przykładu ćwiczeń doskonalących umiejętności w omawianym zakresie.

Na znaczące przeszkody i zakłócenia w skutecznym komunikowaniu się zwraca uwagę również D. Brzozowska (2008, s. 94-95) podkreślając m. in. wady i zalety tzw. komunikacji poziomej, czyli toczącej się między członkami konkretnej brygady lub różnych grup roboczych, tego samego szczebla albo równorzędnych stanowisk. Taki przepływ informacji może mieć znamiona komunikacji nieformalnej, czyli nie posiadającej określonych sankcji.

Nie możliwym jest wykluczenie występowania w różnych fazach procesu rokowań zarówno komunikacji poziomej jak i nieformalnego porozumiewania się

niektórych uczestników negocjacji, co stwarza zagrożenie wystąpienia trudnych do przewidzenia i wyeliminowania powikłań na drodze przygotowania porozumienia.

Kontynuując syntetyczną relację dotyczącą barier komunikacyjnych zasadnym wydaje się zwrócenie uwagi na stanowisko w tej sprawie F. Schulza von Thuna, wykładowcy Uniwersytetu w Hamburgu. W swej pracy (Kraków 2005) przekonuje on, że ten sam komunikat można odebrać w różny sposób. W celu praktycznego zastosowania swych przemyśleń opracował model komunikacji zawierający następujące płaszczyzny wypowiedzi, zwane uszami, a to: płaszczyznę rzeczową, ujawniania siebie, relacyjną, apelową.

Według twórcy, zasygnalizowanego wyżej modelu komunikacji (F. Schulza von Thuna) to zainteresowany decyduje o tym, którym uchem będzie słuchać, czyli z której płaszczyzny komunikacji skorzysta w danej chwili. Może on swą decyzję uzależnić więc od samopoczucia konkretnego dnia, odczuwanych emocji a także tego, które ucho w danym momencie dominuje.

Dążąc do panowania nad dobieraniem i interpretacją komunikatów należy pamiętać o wszystkich uszach (płaszczyznach komunikacji). Kiedy zauważymy, że jedno z nich zaczyna dominować albo nasza interpretacja odbiega od intencji (myśli) nadawcy warto parafrazować czy też uruchomić serię pytań. Takie zachowanie pozwoli uniknąć albo choć ograniczyć ilość nieporozumień, sporów.

Nade wszystko należy pamiętać, że kobiety częściej niż mężczyźni, jak twierdzi Schulz von Thun posługują się płaszczyzną relacji a więc częściej zastanawiają się, co złego ktoś o nich myśli. Mężczyźni zaś chętniej ulegają wpływowi ucha rzeczowego, czyli bardziej zwracają uwagę na relacje z rozmówcą oraz to co on aktualnie przeżywa.

Na różnice w sposobie komunikowania się i w oczekiwaniach co do przebiegu i skutków tego procesu między kobietami i mężczyznami zwrócił także uwagę P. Nowak (2008, s. 158 – 159). Autor ten przedstawił i nazwał liczne bariery i trudności komunikacyjne wynikające z płci. Co ważne uzupełnił także rodzaje barier komunikacyjnych (a to: osądzanie, dawanie rozwiązania, unikanie udziału w troskach drugiego człowieka) wyszczególnionych przez J. Stewarta o czwarty ich rodzaj (Nowak, 2008, s. 159), nazwał go „Świadomość komunikacji – zbytne zwracanie uwagi na formę i sposób komunikacji”. Osobom zainteresowanym głębiej problematyką różnic w porozumiewaniu się obojga płci a także życia ich w harmonii i wzajemnej trosce o siebie proponuję lekturę książki Johna Greeya „Mężczyźni są z Marsa, a kobiety z Wenus”.

Zmierzając do podsumowania zagadnienia barier i trudności komunikacyjnych w rozmowach negocjacyjnych nie sposób przejść obojętnie obok konsekwencji wynikających z ich występowania. Tak z teoretycznych opracowań jak i doświadczeń praktycznych negocjatorów wynika, że wszelkie trudności zaistniałe na linii nadawca – odbiorca komunikatów powodują następujące konsekwencje: złość, frustracja, trudności w pozyskiwaniu ważnych informacji, nieporozumienia, spory, brak płaszczyzny porozumienia, zakłócenia w relacjach interpersonalnych.

Panaceum na minimalizację negatywnych konsekwencji powstawania barier i trudności komunikacyjnych w rokowaniach można upatrywać w szczególnej dbałości o merytoryczne, osobowościowe i praktyczne przygotowanie kandydatów na negocjatorów. Natomiast braki w zakresie niezbędnych predyspozycji psychicznych, umiejętności wywoływania i podtrzymywania akceptowanych ogólnie kontaktów międzyludzkich a także interdyscyplinarnej wiedzy, a zwłaszcza dotyczącej wielu dziedzin psychologii, w tym zarządzania własnymi emocjami,

umiejętności aktywnego słuchania oraz dyscypliny w zakresie przestrzegania zasad poprawnego komunikowania się dyskwalifikują daną jednostkę jako sprawnego negocjatora.

11. Taktyki negocjacyjne zwane także technikami lub grami

W niniejszym punkcie zostanie przedstawione kilka spraw dotyczących taktyk negocjacyjnych stosowanych w toku rozmów. Przystąpienie do wywołanego tematu należy poprzedzić stwierdzeniem, że zakres terminu „taktyki negocjacyjne” jest szerszy niż określenia „technika” (Cenker, 2002, s. 154). Aczkolwiek czasem te słowa są używane zamiennie (Nierenberg, 1997, s. 201). Funkcjonuje też pogląd specjalistów którzy uznają, że w ramach danej taktyki negocjacyjnej można zastosować kilka technik (Lewicki, Saunders, Barry, Minton, 2005, s. 48-49). Stąd konieczność świadomego i celowego ich rozróżniania i stosowania, by uniknąć nieporozumień. Dodać należy ponadto, że nie do końca jednolicie w literaturze przedmiotu przedstawiane jest pojęcie „technika negocjacyjna”.

Grzegorz Myśliwiec (1999, s. 6) technikę negocjacyjną przedstawia jako formułowanie żądań, próbę ukrycia chęci uzyskania szybkich własnych korzyści, markowania oporu pod postacią ustępstw, podejmowanie zabiegów psychologicznych w celu osłabienia zdolności adwersarza, wykorzystywanie różnych form zabiegów typu manipulacje i nieczyste chwytły. Tenże autor taktyką negocjacyjną nazywa – przemyślany zaplanowany zespół działań realizowanych z zamiarem dojścia do ustalonych wcześniej celów. Nieco podobne ale specyficzne w swoim rodzaju podejście do technik i taktyk negocjacyjnych prezentuje inny autor M. Stalmaszczyk (1992, s. 76). Zaleca on jednak podobnie jak G. Myśliwiec stosowanie w praktyce taktyk różnych zabiegów i chwytów. Kontestując powyższe dywagacje za obowiązującą w dalszych rozważaniach należy przyjąć myśl L. Winogrodzkiej (2008, s. 96), która podaje „Taktykę negocjacyjną określić można jako konkretne zachowanie negocjatora pozwalające osiągnąć cele częściowe”.

Warto wobec wyeksponowanych wyżej zapisów zaznaczyć, że podejmując się prowadzenia negocjacji należy mieć na względzie konieczność sporego wysiłku organizacyjnego, emocjonalnego i intelektualnego. Nie wystarczy bowiem posiadanie przez negocjatora jedynie szerokiej wiedzy retorycznej i erystycznej, czyli sztuki prowadzenia sporu. Powinien on znać także wiele specyficznych taktyk i chwytów oraz posiadać umiejętność zastosowania ich w przebiegu całych (poszczególnych etapów) rokowań. Baczny obserwator a również uczestnik rozmów uznałby za dziwne spotkanie, w którym strony nie podjęłyby użycia kilku technik (taktyk) będących standardowym działaniem w negocjacjach ale także prób zastosowania nieczystych sztuczek zwanych brudnymi chwytami (Mayer 2008).

W teorii i praktyce znane są różne podziały taktyk negocjacyjnych oraz brudnych chwytów. Przystępując do ich prezentacji należy zwrócić uwagę czytelnika, że zaszeregowanie każdej z nich do określonej kategorii nie jest zadaniem prostym. Różnice między nimi są niejednokrotnie trudne do uchwycenia a często wręcz umowne. Zależą od ujęcia w dość szerokim kontekście czasu i miejsca zastosowania a nawet trudnych do określenia intencji stosującego ją uczestnika rozmowy.

Niewątpliwie taktyki negocjacyjne są zależne w znaczący sposób od profilu psychologicznego negocjatora. Warto w tym miejscu przypomnieć, że w określeniu profilu psychologicznego negocjatora za główne czynniki uznaje się cechy osobowe negocjatora m. in. takie jak: empatia, uczciwość, poczucie humoru,

pozytywne myślenie, takt i wyczucie, wytrwałość, kreatywność i elastyczność. Taktyki negocjacyjne zależą również od uwarunkowań negocjacyjnych t.j. osobowości, temperamentu oraz preferencji osób biorących udział w rozmowach a także zasobu, znajomości i umiejętności wykorzystania przez nich narzędzi oddziaływania na adwersarzy.

Z powyższego wynika, że dokonując klasyfikacji taktyk (technik) negocjacyjnych należy uwzględnić kryteria techniczne, organizacyjne a także psychologiczne. R. Roszkowska przedstawiła w swoim podziale fazy negocjacji (przygotowanie, negocjacje właściwe, integracja, czynienie ustępstw, opracowanie i podpisanie porozumienia) wyodrębniając techniki związane z: rozpoczęciem negocjacji, negocjacjami zasadniczymi i ich finalizacją (2011, s. 133 – 136). Podobnie do sprawy technik negocjacyjnych podszedł K. Bakalarski (2012, s. 43 – 51), który nie tylko przedstawił arsenał technik, opisał ich naturę ale wskazał także na sposoby ich wykorzystania. Natomiast P. Casse za podstawę podziału taktyk przyjął – sposób kierowania rozmową i podejmowania inicjatywy (1996, s.96), co pozwoliło mu wyodrębnić następujące kategorie taktyk: cudzym śladem, donikąd, naszą drogą, zupełnie nową drogą.

Ciekawe uszeregowanie zarówno taktyk negocjacyjnych jak i nieczystych sztuczek przedstawia A. Ubertowski (2015, s. 328-334) grupując je według kryterium czasu (kiedy najczęściej są stosowane) w trzy kategorie, a mianowicie:

- taktyki „na dobry początek” np. taktyka efektu pierwszego wrażenia („suknia ślubna”) – polega na próbie zrobienia na partnerze wyjątkowo dobrego wrażenia, taktyka wyolbrzymiania sporu – polega na wyolbrzymianiu problemu, taktyka poszukiwania sprzymierzeńców – polega na znalezieniu sprzymierzeńca w zespole drugiej strony
- taktyki w fazie zasadniczej lub przełamanie sporu np. salami, taktyka przerwy, fałszywe ustępstwa
- taktyki na zakończenie np. taktyka ostatecznego ustępstwa, imadło, taktyka odroczenia (zob. także M. Szarc vel Szic, 2015, s. 151 – 154).

Wspomniany wyżej autor (A. Ubertowski) podaje, że niektóre z technik negocjacyjnych zaliczanych do klasycznego wykazu często stosowane przez uznawanych negocjatorów jako taktyki standardowe w określonych sytuacjach przypominają nieczyste sztuczki. Dobrym przykładem podwójnego zastosowania zarówno do technik negocjacyjnych jak i brudnych chwytów jest narzędzie nazwane „suknią ślubną”. W pierwszym zastosowaniu może być wykorzystane jako próba zrobienia na stronie przeciwnej wyjątkowo dobrego wrażenia z zamiarem oneśmielenia partnera, obniżenia jego pozycji negocjacyjnej (poprzez szczególnie elegancki ubiór, wystrój lokalu, niesamowicie grzeczne zachowanie). Druga, bardziej drastyczna wersja tejże „białej, ślubnej sukni” może być zastosowana jako przykład brudnego chwytu, czyli zamiar wywołania złych emocji a nawet strachu spowodowanego np. ekstrawagancją zachowania (spóźnienie się na spotkanie, wyniosłość, okazywanie nadmiaru bogactwa). Jednym słowem stworzenie sytuacji, która może postawić partnera w roli zdruzgotanego petenta.

Warto jednak dokładnie zapoznać się z wieloma taktykami stosowanymi przez uznawanych negocjatorów (Ubertowski 2015, s. 328-330), by umiejętnie użyć ich w toku pertraktacji ale także typowymi, nieczystymi sztuczkami (Ubertowski 2015, s. 330-334), by sprostać wymaganiom złożonych sytuacji w celu poradzenia sobie z serwowanymi wcale nie rzadko brudnymi chwytami i nie paść ofiarą nieuczciwych zabiegów albo też umieć zdemaskować wątpliwe etycznie działania partnera.

Taktyki negocjacji, stosując przemyślenia L. Winogrodzkiej (2008, s. 97-98) „można podzielić na taktyki konstruktywne (neutralne) i destruktywne (presji pozycyjnej). Do najskuteczniejszych i najczęściej używanych taktyk neutralnych zdaniami wyżej wymienionej autorki- można zaliczyć:

- Balon próbny – taktyka przydatna w początkowej fazie rozmów. Polega na stawianiu umiarkowane wygórowanych żądań w sposób przypominający bardziej luźne pomysły niż stanowcze stwierdzenia;
- Imadło – to metoda odnajdywania ograniczeń partnera. Można ją streścić w słowach:
 - „Musisz się bardziej postarać”, „Przykro mi, ale musi pan zaproponować lepszą ofertę”. Daje to szansę na stworzenie u partnera negocjacji poczucia obowiązku poprawienia własnej oferty;
 - Wyższa instancja – taktyka polega na przedstawieniu siebie jako osoby, która jest zależna od wyższej instancji i nie ma możliwości samodzielnie podejmować decyzji. Jeśli transakcja musi uzyskać zgodę kierownictwa, zarządu, wspólników, współmałżonka, druga strona jest zmuszona zrobić więcej aby nas przekonać;
 - Rzut na taśmę i ostatnie życzenie to techniki zamykające negocjacje. Ich istotą jest uzależnienie zakończenia negocjacji od uzyskania małego ustępstwa”

R. Rządca i P. Wujec (1998) jak podała L. Winogrodzka (2008, s. 98) „taktyki typowe dla negocjacji pozycyjnych dzielą na techniki presji pozycyjnej, dywersyjne oraz wojny psychologicznej. Techniki presji pozycyjnej to np:

- a) ekstremalne stanowisko wstępne – służy przede wszystkim do zmniejszenia oczekiwań drugiej strony;
- b) opóźnianie rozmów (gra na czas) – stosuje ją zwykle strona silniejsza i świadoma ograniczeń czasowych partnera rozmów. Polega to na celowym spóźnianiu się, robieniu częstych przerw, prowadzeniu rozmów przez telefon itp.;
- c) salami – taktyka, którą ilustruje przysłowie „ziarnko do ziarnka, a zbierze się miarka”. Opiera się ona na wielu niewielkich, z pozoru niewinnych prośbach, które łącznie dają znaczące rezultaty”.

Do technik dywersyjnych zdaniami L. Winogrodzkiej (2008, s. 98) „należą m.in.:

- gra w eksperta – udawanie wybitnego znawcy w dziedzinie, której dotyczą rozmowy, sprawianie wrażenia monopolu na wiedzę z tego zakresu. Ekspert zarzuca partnera negocjacji natłokiem informacji;
- darmowa przysługa – polega na wyzwoleniu u rozmówcy poczucia długu psychologicznego;
- dobry/zły policjant – taktyka ta polega na współdziałaniu dwóch negocjatorów – jeden z nich odgrywa osobę miłą i przychylną drugiej osobie, drugi pełni rolę twardego i nieustępliwego rozmówcy. Działająca tu zasada kontrastu powoduje u drugiej strony chęć podjęcia współpracy z tym, który wydaje się bardziej przychylny (co wcale nie oznacza, że przedstawia dobrą i akceptowalną ofertę”.

Zdaniami L. Winogrodzkiej (2008, s. 98-99) „Do najmniej przyjemnych technik należą techniki wojny psychologicznej, a szczególnie:

komentarze dotyczące osoby negocjatora – często są to rzucone gdzieś nie wprost epitety czy też nieprzyjemne komentarze dotyczące osoby negocjatora, jego wyglądu, ubrania, opinii;

podważanie kompetencji, wiarygodności, statusu czy racjonalności negocjatora – z reguły ma charakter celowego obrażania. Wówczas rozmówca zamiast skoncentrować się na problemie, zepchnięty zostaje do defensywy, próbując odeprzeć atak dotyczący własnej osoby;

gra na poczuciu desperacji – stosowana zwykle przez silniejszą stronę, która stara się wykazać nam tylko negatywne konsekwencje niepodjęcia proponowanych rozwiązań”.

Przyjęcie strategii pozycyjnej wymaga starannych, wielostronnych przygotowań, które niewątpliwie winny poprzedzić także zastosowanie technik właściwych dla negocjacji pozycyjnych. Szczególny wysiłek czeka osobę, która zamierza zastosować techniki wojny psychologicznej. Wielu negocjatorów, zwolenników tej techniki do jej zgłębienia poleca książkę „Sztuka wojny” (Sun Tzu 2005).

Obustronny sukces w pertraktacjach, będący przecież głównym ich celem wymaga, jak ustaliliśmy wcześniej, zapewnienia bezkolizyjnej wymiany informacji, pozbawionej zahamowań, niejasności, błędów. Najpewniej osiągnięcie tych standardów umożliwi zastosowanie strategii problemowej. W niej bowiem ogniskują się walory: dobrej atmosfery, otwartości, zaufania a zatem podstawy możliwości osiągnięcia porozumienia na zasadzie wzajemnych korzyści.

Podsumowując prezentację taktyk (technik) negocjacyjnych dokonaną w niniejszym punkcie należy zaznaczyć, że przedstawione rozumienie pojęcia – taktyki (techniki) negocjacyjne, ich liczne podziały i zróżnicowane praktyczne zastosowania w rokowaniach przekonują o braku jednolitości stanowisk badaczy oraz praktyków w sprawie rozważanych faktów/problemów. Nie łatwe zadanie w zaistniałej sytuacji ma do spełnienia negocjator. Od zastosowanej przez niego taktyki w zasadniczej mierze zależy tak zachowanie partnera, respondenta, przeciwnika i relacje z nim w danej fazie rozmów, jak i efekt całego procesu rokowań. Stąd słusznie zauważa M. Szarc vel Szic (2015, s. 155), że „decydując się na wdrożenie jakiegokolwiek – taktyki - trzeba zachować zdrowy rozsądek i kierować się etyką”.

11.1 Obrona przed technikami (taktykami) oraz brudnymi chwytami negocjacyjnymi

Negocjator nawet ten biegły w swojej profesji ma świadomość, że stosunkowo trudno jest uchwycić różnicę między niektórymi taktykami negocjacyjnymi a brudnymi chwytami. Wiele z powyższych narzędzi można stosować jako technikę bądź brudny chwyt (Mayer, 2008).

Nie wdając się w złożone dywagacje należy stwierdzić, że standardowym zachowaniem negocjatora jest stosowanie w rokowaniach co najmniej kilku technik. Używanie typowych brudnych chwytów każdy uczestnik rozmowy uzna za wątpliwe etycznie i wyrazi potrzebę skutecznego przeciwdziałania im. Nie ma zapewne lepszego sposobu obrony przed nieczystymi sztuczkami jak dobra ich znajomość i umiejętność sprytniej reakcji na nader ugrzecznione zachowanie partnera, przesadzone obietnice przeciwnika.

Chyba, że decydujemy się na wymianę ciosów po przyjęciu strategii pozycyjnej (konfrontacyjnej) jako głównej taktyki i wówczas musimy wiedzieć, że

ten typ rokowań bazuje na brudnych chwytach i sztuczkach. Proces dociekań przebiega w tej sytuacji skrajnie inaczej niż w strategii problemowej (integracyjnej), w której brudne chwytaki to tylko dodatek, pewnego rodzaju urozmaicenie rozmów, sztafaż i ornament.

Tak więc obok możliwie wszechstronnej znajomości taktyk negocjacyjnych sukces w pertraktacjach może zapewnić rozmówcom pojemny kanał komunikacyjny a także skuteczna neutralizacja nieczystych sztuczek. Wchodzenie w rytualny „taniec negocjacyjny” z natury efektowny, lubiany przez wielu, niejednokrotnie uznawanych negocjatorów jest istotą procesu, czasem bywa jednak ryzykowny. W przypadku gdy partner jest nieuczciwy albo bezwzględny występuje niebezpieczeństwo zaprzepaszczenia szans na wygraną.

Toteż po rozpoznaniu wzajemnych oczekiwań, wspólnych i sprzecznych interesów albo też na samym początku rozmów (Winogrodzka 2008, s.99) słusznym jest zauważyć, że „będą one opierały się na wspólnie przyjętych regułach. Strony mogą się zobowiązać do przestrzegania spisanych na wstępie zasad, co pozwoli uniknąć wielu nieprzyjemnych sytuacji, które mogą grozić zerwaniem negocjacji”.

Mimo poczynionych uzgodnień a w efekcie podpisaniu przez strony porozumienia nie ma gwarancji trwałości wyniku rokowań. Strona, przeciwnik, który ponosi znaczącą stratę często podejmuje działania w celu zmiany niekorzystnej dla siebie sytuacji. Ponadto praktyka rokowań przekonuje, że mimo uzgodnień wielu negocjatorów nastawionych jest konfrontacyjnie a pertraktacje traktują jako pole walki. Dlatego też pełnomocnik, zwłaszcza jeśli jest nim prawnik (Jabłońska – Bonca, Zeidler 2016, s. 186 – 187) przystępując do negocjacji powinien być przygotowany nie tylko do obrony przed agresywnymi taktykami, brudnymi chwytami i manipulacjami, także tymi niestosowanymi w sądach ale nade wszystko znać ogólne zamierzenia mocodawcy i korzystać z nich wobec oponenta. Negocjator (pełnomocnik) nie może także rozpoczynać rozmów jeśli nie uzgodnił z mocodawcą strategii prowadzenia pertraktacji, by nie narazić się na jego gniew, niewdzięczność, zwłaszcza w przypadku niepomyślnego zakończenia rokowań.

12. Techniki wywierania wpływu

Przystępując do rozważań na temat technik wywierania wpływu należy stwierdzić za T. Cyrolem, (2016. s.11), że nie sposób wymienić a tym bardziej opisać i ocenić wszelkie istniejące techniki wywierania wpływu. Idąc tropem wyżej wymienionego autora w uproszczeniu można przyjąć, że nie wszystkie sposoby i triki (które wykorzystuje się dla przekonania drugiej strony czy osiągnięcia innego, podobnego celu) są technikami wywierania wpływu. Wspomniany T. Cyrol (2016, s.11) pisze „technikami mogą bowiem być między innymi, samoistnie bądź jako element bardziej złożonych technik: mowa ciała, sposób argumentowania, kłamstwo, groźba, działanie na podświadomość oraz wiele innych technik, przy czym wyraźnie należy zaznaczyć, że każda z tych technik , w oparciu o wiedzę, m.in. z zakresu psychologii czy socjologii, może być w różny sposób stosowana. Przykładem niech będzie kłamstwo, które (...) polegać może na przekazaniu fałszywego albo na ukryciu prawdziwego komunikatu. Może posiadać także różne natężenie i być w jednym przypadku samoistnym czy też głównym narzędziem wywierania wpływu, a w innym tylko narzędziem dodatkowym, czy też prowadzącym do zastosowania narzędzia głównego”.

Manipulacja, socjotechnika, wpływ, perswazja, to ogólnie znane terminy ale czy są one synonimami? W literaturze przedmiotu widnieją przykłady znaczeniowego zrównoważenia tych terminów. (Trejderowski 2009). Można się z tym podejściem nie zgodzić. Należy jednak mieć świadomość, że trudno dostrzec różnice np. pomiędzy perswazją a manipulacją. Odróżniają je bowiem głównie intencje osoby stosującej daną technikę (Ubertowski 2015. s.336 – 337) a te niezwykle trudno jest zweryfikować. Ponadto w zasadzie wszelkie techniki wpływu można wykorzystać zarówno dla celu manipulacji, jak i celu perswazji. Różnice między manipulacją a perswazją można wykazać dość jednoznacznie na przykładzie świata polityki. Typowym manipulatorem jest osoba, która z pełną premedytacją stosuje techniki wpływu, by zdobyć władzę dla samej władzy i nie ma zamiaru spełnić swoich obietnic wyborczych. Natomiast techniki perswazji będzie stosować w trakcie kampanii wyborczej ta osoba, która po zajęciu wysokiego stanowiska w państwie zamierza zrealizować swój program wyborczy.

Korzystając z dość licznych publikacji na temat manipulacji przytoczę tylko uogólnioną definicję tego pojęcia nacechowanego negatywnie w powszechnym odbiorze. „Manipulacja – jak napisał T. Cyrol (2016, s. 16) – to działanie polegające na stosowaniu dowolnej techniki wywierania wpływu dla osiągnięcia pożądanej reakcji podmiotu, wobec którego takie techniki są stosowane, możliwie skutecznie i możliwie zminimalizowanym kosztem oraz bez uwzględnienia (brania pod uwagę) moralnych lub prawnych konsekwencji tego działania”.

Natomiast perswazja w rozumieniu zaproponowanym przez Słownik współczesnego języka polskiego (1998, s. 31) to „wpływanie na kogoś w celu skłonienia go, by w coś uwierzył; przekonywanie, tłumaczenie”. W kontekście widniejących wyżej definicji manipulacji oraz stwierdzeń T. Cyrola (2016, s. 14 – 17) można zauważyć ewentualność zamiennego stosowania obu terminów (pojęć), w niektórych przypadkach.

Pozostając w przekonaniu, że czytelnicy zechcą w dobrej wierze stosować techniki perswazji, wywierania wpływu w dalszej części opracowania podejmę trud konsekwentnego, choć częściowego opisanie niektórych z nich. Pragnę jednak zwrócić uwagę, iż nie jest możliwy do spełnienia zamiar wykorzystania perswazji dla osiągnięcia długofalowych korzyści, gdyż przynosi ona z reguły jedynie skutek tymczasowy. Dzieje się tak z prozaicznego powodu, mimo że w praktyce wykorzystujemy je od niemowlęctwa nikt zapewne nie opanował w stopniu doskonałym stosowania rozlicznych technik wywierania wpływu społecznego.

Mając na uwadze złożoność natury samych narzędzi technik wywierania wpływu oraz ich zastosowania w praktyce proponuję (Ubertowski 2015, s. 343 – 345) następującą klasyfikację praw perswazji: rewanżu, potwierdzenia oczekiwań, sympatii, kontrastu, konsekwencji, limitu, zaangażowania, władzy konformizmu, atrakcyjności.

Przyjmując za A. Ubertowskim (2015, s. 345) uznanie potężnej siły praw perswazji zakorzenionych w fundamentach społecznych należy podkreślić moc narzędzia perswazyjnego jakim jest język. Chodzi tu głównie o zastosowanie w rozmowie (dociekaniach, pertraktacjach) określonych struktur językowych. Bardziej zainteresowanych

tą sprawą odsyłam do poszerzenia wiedzy w omawianym zakresie poprzez studiowanie wykorzystania lingwistyki w perswazji oraz komunikacji (Betko, 2005). Dla przykładu podam za A. Ubertowskim syntetyczne ujęcie techniki o nazwie magiczne nie. Jej sednem jest informowanie klienta o pewnych faktach w zdaniach

pozornie przeczących np. Oczywiście nie wszystkie nasze produkty są doskonałe. Inne bardziej skomplikowane narzędzie lingwistyczne to presupozycja (Ubertowski 2015, s. 346- 348).

Działanie tego narzędzia lingwistycznego polega na specjalnej konstrukcji zdań poprzez ukrycie w nich przemyślanych założeń. Praktyka wskazuje na liczne możliwości przedmiotowych rozwiązań. A Ubertowski (2015, s. 346 – 347) klasyfikuje je według następujących kryteriów:

- świadomości - wiedzieć, zdawać sobie sprawę, rozumieć np. Czy wiesz już, jak korzystna jest nasza nowa oferta;
- czasu – za nim, podczas, w trakcie, po np. Co zrobimy po tym gdy podpiszemy umowę;
- zmiany czasu – zacząć, przestać, nadal, jeszcze np. Czy wciąż pan myśli o zmianie samochodu?;
- liczebników – drugi, kolejny, następny np. Jaki będzie kolejny termin naszego spotkania?;
- przysłówków – szybko, łatwo, w pełni np. Jak szybko podejmie pan tą decyzję?;
- Dobrzy negocjatorzy jako równie skuteczną metodę perswazji podają implikacje, a właściwie quasi – implikacje. A. Ubertowski (2015, s. 347 – 348) zachęca do stosowania niżej wymienionych rodzajów implikacji:
 - jeśli stanie się x, to nastąpi y np. Jeśli kupi pan toyotę, nie będzie pan tracił czasu w warsztatach samochodowych;
 - x oznacza istnienie y np. Skoro przegląda pan nasz katalog, to jest pan zapewne zainteresowany naszymi produktami.

Wśród technik wpływu społecznego warto za A Ubertowskim (2015, s. 348) wymienić jeszcze „tzw. wskaźniki odniesienia (...) a mianowicie: uogólniony, podniesiony, brak wskaźnika”. Techniki te stosujemy wtedy, gdy nie chcemy rozmówcy o czymś powiedzieć wprost. Używamy wtedy fortelu np. ja nie mogę, rozumie pan, prawda.

Żeby zobrazować choć w ograniczonym zakresie mnogość technik wywierania wpływu podam, że w książce Glorii Beck (Beck 2007) czytelnik znajdzie ich około 30. Celem tychże narzędzi (Cyrol 2016, s. 9 – 10) jest bez wątpienia kierowanie innymi osobami, wpływanie na ich postawy, nakłanianie do określonych zachowań, czy też skuteczne przekonywanie do zaakceptowania, przedstawionych poglądów. Oddziaływanie na innych może przyjmować niezliczoną wprost ilość postaci. Większość z nich opiera się jednak na jednej podstawowej regule psychologicznej sterującej przebiegiem ludzkiego postępowania. Opis sześciu najważniejszych znajdzie czytelnik w pracy T. Cyrola (Cyrol 2016, s. 10 – 11), a są to następujące reguły: wzajemności, konsekwencji, społecznego dowodu słuszności, lubienia, autorytetu, niedostępności. Najczęściej stosowana w praktyce jest zapewne reguła wzajemności, która zdaniem T. Cyrola polega na tym, że ludzie zawsze starają się odpowiednio odwdziżyć osobie, która wyświadczyła im jakieś dobro.

Ostatnia zaś z wymienionych wyżej to reguła niedostępności. Twórca omawianych reguł dla ich opisu i wskazania wartości czerpał wiedzę z prac psychologów oraz socjologów. Powszechnie jednak wiadomo, że przeciętna osoba większą wartość przypisuje dobrom trudnodostępnym a „owoc zakazany” zazwyczaj uznaje za lepszy i bardziej pożądany.

Niezależnie od podejścia do technik wywierania wpływu (tzn. uznania, która z nich mieści się w granicach ogólnie przyjętych zasad moralnych lub jest uznawana za „szarą technikę”) zgodzić się trzeba, że musi z nich korzystać w swej działalności prawnik (Cyrol 2016, s. 12). Nie do przyjęcia jest więc stanowisko Jerzego Stelmacha (2003, s. 14), który totalnie krytykuje wykorzystanie technik pisząc „jeśli chodzi o wygrywanie sporu, za wszelką cenę, to po co zawracać sobie głowę sposobami mówienia, ubierania, czy zachowania, może od razu uczmy młodych prawników jak mają oszukiwać czy dawać łapówki, przecież to daje również gwarancje wygrania sporu i bez konieczności kupowania eleganckich ubrań czy uczenia się dwornego języka”.

Spróbujmy jeszcze rozważyć, czy zachowanie mieszczące się w ogólnie uznanych normach moralnych np. pozdrowienie (podanie ręki) przyjęte jako gest służący okazaniu osobie szacunku, ocieplenia atmosfery określimy jako „czystą technikę” a zastosowanie przemocy fizycznej dla wymuszenia czegoś (wymuszenia wykonania określonej czynności) za „brudną technikę” to obszar między pozdrowieniem a przemocą fizyczną będzie można uznać w połowie za czystą a w połowie za brudną technikę. Otóż nie, ten obszar wypełnia tzw. „szara technika”. Przykładem tej techniki może być kłamstwo. W negocjacji bowiem uznaje się, że tzw. drobne kłamstwo czyli blef albo „białe kłamstwo” jest dopuszczalne. Ogólnie przyjmuje się, że kłamstwo jest złe ale w niektórych przypadkach jest wręcz zalecane, w dużej mierze akceptowane i oceniane pozytywnie. Przykładem takiego kłamstwa może być nakłanianie chorego dziecka do zażycia lekarstwa (Cyrol, 2016, s.14).

Zamykając ograniczone (z racji określonych rozmiarów niniejszego opracowania) przegląd narzędzi wpływu społecznego pragnę zauważyć za teoretykami i praktykami omawianego zagadnienia zauważyć, że jedyną skuteczną metodą obrony przed presją pozycjami (Ubertowski 2015, s. 346) jest zerwanie komunikacji przez użycie odpowiedniego sformułowania np. „skąd taki wniosek?”, „co tu pan suponuje?”.

Przybliżenie w sposób dość ogólny technik wpływu społecznego nakazuje uświadomić, że negocjacje są tylko jednym z obszarów ich stosowania. Zasadniczym polem wykorzystania tychże technik jest marketing i reklama. Nie są one głównym przedmiotem niniejszych rozważań stąd nie wdając się w szczegóły z nimi związane zwrócimy jeszcze uwagę na pewien zakres technik i wpływu społecznego należący do obszaru kierowania zespołami ludzkimi oraz rozwijania kompetencji pracownika. Na tym polu obok innych metod stosowanych w procesie negocjacyjnym wykorzystuje się perswazję. Skuteczność tej metody jak ustaliliśmy wcześniej jest krótkotrwała. Chcąc uzyskać trwalszą zmianę w postawie określonej osoby należy sięgnąć do profesjonalnej literatury psychologicznej

(Zimbardo, Lippe 2004) bądź choć syntetycznego zapoznania się (Ubertowski 2015, s.339 – 342) z niektórymi teoriami zmiany postaw. Dla znajomości ogólnej podniesionej wyżej sprawy należy wiedzieć – jak podaje A. Ubertowski (2015, s.338), że „wywołanie trwałej zmiany w postawie klienta (dotyczących pracownika czy partnera zewnętrznego) jest zadaniem niesłychanie trudnym”. Dla udokumentowania takiego stanowiska przytoczę kolejny cytat za A. Ubertowskim (2015,s.338 – 339) w sprawie zmiany postaw – szczególnie pełnych lub tzw. centralnych zagadnień istotnych dla podmiotu – może dojść tylko „w szczególnych warunkach jeśli jest to działanie celowe, wymaga przygotowań i szczególnej staranności. Zmiana postaw może być ułatwiona w dwóch sytuacjach:

- w warunkach dynamicznej zmiany otoczenia zewnętrznego (np. rewolucja obyczajowa, zmiana ustroju polityczno – gospodarczego, kryzys ekonomiczny);
- w okresie zmian wewnętrznych podmiotu (np. dojrzewanie, traumatyczne przeżycie, dezintegracja osobowości)”.
- Krzysztof Łęcki, Andrzej Szóstak (1999, s. 33) piszą „jeśli chcesz uzyskać sukces w jakichkolwiek działaniach polegających na wpływaniu na innych ludzi lub wymagających ich współpracy musisz:
 - nauczyć się rozpoznawać jak ludzie ci postrzegają rzeczywistość, samych siebie i swoją osobę;
 - stworzyć swój wizerunek (image) zgodny z ich oczekiwaniami;
 - rozpoznać cele i intencje tych ludzi;
 - stworzyć wizję wytyczonych przez siebie celów jako zbieżnych z tymi intencjami;
 - prawidłowo odczytywać sygnały składające się na prezentowane wobec ciebie, świadomie konstruowany wizerunek tych ludzi”.

13. Triki negocjacyjne, „gry grzecznościowe” i inne narzędzia właściwe dla rokowań

Negocjacje mogą dotyczyć bardzo szerokiego wachlarza spraw. Niektóre z nich oscylują wokół zagadnień interpersonalnych, inne koncentrują się na problemach prawnych i tu wedle zapotrzebowania wkracza prawo. Tam zaś gdzie konflikt nie ma bezpośredniego związku z wymiarem sprawiedliwości ingerencja kontroli prawnej jest znikoma. Toteż w tych rokowaniach znaczącą rolę mogą odgrywać różnego rodzaju triki oraz rozmaite „gry grzecznościowe” i inne narzędzia komunikacyjne.

Przed przystąpieniem do omówienia meritum zasygnalizowanego w temacie zagadnienia zwrócę uwagę czytelnika na ciekawą moim zdaniem książkę pt. Techniki i triki negocjacyjne, czyli jak negocjują profesjonaliści (Myśliwiec, 2007), adresowaną nie tylko do wytrawnych negocjatorów ale nieomal wszystkich ludzi negocjacji i rywalizacji. Pozycja ta jest przydatna do programowania własnych skutecznych a jednocześnie przyjaznych dla partnera zachowań podczas rokowań. Każdy zainteresowany znajdzie więc w niej przykłady różnych scenariuszy rozmów a także technik, trików i innych narzędzi niezbędnych dla osiągnięcia zamierzonego celu.

Triki to zachowania pobudzające emocje partnera a nawet wyprowadzające go z równowagi bądź świadomie wprowadzające w błąd. W grach grzecznościowych występują dość często nadmierna uprzejmość zbliża negocjatorów do nieszczerých wypowiedzi a niekiedy nawet szczególnego rodzaju kłamstw np. osoba wygłasza opinię, której faktycznie nie podziela, aby pozornie nie narazić wizerunku partnera na szwank, przemilcza niektóre fakty, komplementuje go lub schlebia mu w celu zaskarżenia jego przychylności, którą wykorzysta w celu manipulowania nim. Kłamliwe zachowania komunikacyjne (Jabłońska – Bonca, Zeidler 2016, s. 204) to nie tylko „czyste kłamstwa” ale także półprawdy, wypaczenia i zniekształcanie faktów, przesada i wyolbrzymianie oraz zachowania maskujące. Powstają jako reakcja na przekaz drugiej strony np. pytanie.

W przytoczonej wyżej publikacji (Jabłońska – Bonca, Zeidler 2016, s. 204) czytamy {zachowanie maksymy taktu wymaga stosowania odpowiedniej gry

grzecznościowej w danej sytuacji negocjacyjnej. Na przykład mówimy nieszczerze: „to nie całkiem tak”, zamiast: „mówi pan nieprawdę”; mówimy: „no, niezupełnie tak”, „nie zgadzam się z tym”, zamiast: „pan kłamie”; mówimy: „nie ma sprawy”, choć coś się stało i w efekcie tego mamy uraz do osoby. Stosujemy różne zwroty asekuracyjne, aby uniknąć jawnego i manifestacyjnego sformułowania sprzeciwu w negocjacjach. Rozwiązanie konfliktu między potrzebą mówienia prawdy i bycia taktownym wymaga dużych kwalifikacji interpersonalnych. Aby nie naruszać godności swojej lub partnera, negocjator bywa czasem nieszczerzy. Ten sposób komunikacji nie jest raczej stosowany w sądzie. W literaturze zachowania polegające na wyrażaniu opinii wbrew swojemu przekonaniu w celu grzecznościowym nazywa się „białymi kłamstwami”}.

Bardzo potrzebna tak w negocjacjach, jak i po prostu w codziennym życiu jest umiejętność aktywnego słuchania. Zazwyczaj wydaje się nam, że umiejętność słuchania jest rzeczą naturalną i oczywistą. Posiada ją każda osoba porozumiewająca się w sposób werbalny. Nic bardziej mylnego. Zagadnienie uważnego słuchania ze względu na złożoność jego natury i szczególne znaczenie dla procesu negocjacji zaprezentowałem już wcześniej. W tym miejscu zaznaczę tylko, że nie zawsze słuchać oznacza wysłuchać, a co dopiero zrozumieć komunikat drugiej osoby. Szczególnie podczas ferworu trwających dociekań lub rozwiązywania jakiegoś sporu.

Ponadto podkreślę, że umiejętność aktywnego słuchania niezbędna jest podczas negocjacji wszystkim jej uczestnikom, także negocjatorowi. Nadawcy (mówiącemu) dają szansę precyzyjnego wyrażania poglądów oraz sensownego zajmowania stanowiska. Uważne słuchanie przejawia się okazywaniem partnerowi akceptacji, szacunku, powstrzymaniem się od wygłaszania (w nieodpowiednim momencie) własnych sądów i rad.

Kolejnym narzędziem na drodze rozwiązywania konfliktu poprzez negocjacje jak zauważa Olga Sitarz (2015, s. 65-66) jest zadawanie pytań. Uzyskiwane w ten sposób informacje umożliwiają uporządkowanie obszaru poszukiwań optymalnych rozwiązań. Przykład pytania otwartego: Czego pan/pani oczekuje od negocjacji? – to jest pytanie na początek rozmowy. Przykład pytania zamkniętego: Co dla pana/pani jest ważniejsze, ukaranie sprawcy czy naprawienie szkody?- to jest pytanie, które doprecyzuje wcześniejszą odpowiedź. Przykład pytania podsumowującego: Czy może coś jeszcze wymaga uzupełnienia?. Uzyskane odpowiedzi umożliwiają poznanie potrzeb uczestników rokowań, ich systemy wartości, oczekiwania oraz obawy. Takie wiadomości pozwalają na wypracowanie porozumienia satysfakcjonującego wszystkich uczestników rokowań. Więcej przykładów pytań można znaleźć w publikacji autorów – A. Górski, V. Huryn (2007, s. 176-180) a także – O. Sitarz (2015, s. 65-60).

Zbliżając się do zakończenia analizy omawianej kwestii warto przywołać kilka sytuacji, które mogą uchronić biorących udział w negocjacjach przed popełnieniem błędów podczas zadawania pytań (Sitarz, s. 66-67), a dzieje się tak gdy:

- 1) Zadajemy kilka pytań jednocześnie. Istnieje wtedy prawdopodobieństwo, że nie uzyskamy odpowiedzi na niektóre pytania.
- 2) Nie potrzebnie przywołujemy niekorzystne rozwiązanie. Wtedy następuje tzw. rosyjska ruletka, czyli prowokowanie do rezygnacji z udziału w negocjacji.
- 3) Stawianie pytania i jednocześnie odpowiadanie na nie np. czy pan/pani w ogóle zależy na porozumieniu?, widzę, że nie.

4) Stawianie pytania, które jest atakiem np. czy pan/pani mnie w ogóle słucha? Takim pytaniem rozmówcy czują się zazwyczaj dotknięci gdyż wzbudzają one złe emocje (złość, agresję). Najczęściej w tej sytuacji meritum sprawy schodzi na dalszy plan.

Koniecznym w omawianej materii jest podkreślenie ważnej roli emocji w rozwiązywaniu konfliktów, a zatem i w prowadzeniu negocjacji. Ciekawe spostrzeżenia w tej sprawie oparte na badaniach amerykańskiego psychologa F. Allporta przedstawili K. Łęcki i A. Szóstak (1999, s. 71). Dotyczą one umiejętności odczytywania poprzez obserwacje twarzy człowieka emocji takich jak: radość, szczęście, miłość, zaskoczenie zdziwienie, cierpienie, strach, wstręt, gniew, pogarda, lekceważenie. Sylwester Orzechowski (2008, s. 161) dodaje, że „Umiejętność interpretacji komunikatów nie językowych obejmuje dwie sfery: wrażliwość w zakresie spostrzegania znaków niewerbalnych oraz umiejętność ich trafnej interpretacji”.

Obszar zjawisk (a więc i narzędzi) związanych z komunikacją pozawerbalną jest szeroki. Wspomnę zatem jeszcze tylko niektóre z nich. Są to przekazy związane np. z budową ciała ludzkiego, czy też tzw. mowa ciała tj. gesty, wymieniona wcześniej mimika, kontakt wzrokowy, dotyk, barwa i ton głosu i inne. Wymienić należy także takie elementy uczestniczące w komunikacji pozawerbalnej jak: makijaż, substancje zapachowe, styl ubioru czy wystroju pomieszczeń. Nie od rzeczy jest podkreślić, że to właśnie pozawerbalne środki ekspresji ustalają charakter stosunków międzyludzkich. Kanał werbalny natomiast służy głównie do przekazywania informacji. Trafnie tą kwestię ujął znany psycholog M. Aryle (1991) twierdząc, że „Mówimy dzięki naszym organom mowy, lecz rozmawiamy całym naszym ciałem”.

Zagadnienie komunikacji werbalnej w negocjacjach (towarzyszące zazwyczaj procesowi mówienia) jest nader istotną kwestią. Podkreśleniem tego faktu może być następujący akapit (Nowak, 2000, s. 158) „Komunikacja językowa ma tak wiele form, odcieni i niuansów, że każda rozmowa jest nowym i w ogromnej części oryginalnym doświadczeniem”. Jedyną zatem zasadą, której należy przestrzegać w komunikowaniu się z innymi jest otwarcie na rozmowę, a zatem dążenie do jak najskuteczniejszego i jak najmniej inwazyjnego dotarcia do świadomości, emocji i uczuć adwersarza. W bardzo prosty i jednocześnie bardzo inteligentny sposób ujął tą zasadę Stanisław Jerzy Lec w jednym ze swych aforyzmów „Nie wystarczy mówić do rzeczy, trzeba mówić do ludzi”.

Na zagadnienie kontaktów międzyludzkich jako ważne narzędzie w negocjacjach zwrócił uwagę w swojej pracy K. Bakalarczyk (2012, s. 9-10)) twierdząc, że „Kluczem do sukcesu okazuje się umiejętność komunikowania się z drugim człowiekiem (...). Skuteczność komunikacji polega jednak, przede wszystkim, na umiejętności zrozumienia partnera, przy jednoczesnym posiadaniu pełnej wiedzy o sobie, o swoich wartościach, interesach, poglądach. Wiedza taka pozwoli nam wpływać na zachowanie innych i świadomie stosować poniższe zasady wywierania wpływu.

- zasada wzajemności (za prezent chcemy się zrewanżować);
- zasada kontrastu (mając do wyboru dobre i złe, wybieramy dobre);
- zasada zaangażowania i konsekwencji (likwidacja niekonsekwencji);
- zasada społecznego dowodu słuszności (robię bo „wszyscy” to robią);
- zasada lubienia i sympatii (atrakcyjność wizualna, podobieństwo, komplementy, częstotliwość kontaktu, skojarzenie z czymś lubianym);

- zasada niedostępności (ludzie uważają za głębokie to, czego dna zobaczyć nie mogą);
- zasada maksymalizacji własnego interesu.

Warto w tym miejscu zaszyfrować fakt, że wiele technik i trików negocjacyjnych wyrasta właśnie z tych zasad. Warto więc dobrze je poznać opanować ich zastosowanie”.

14. Alternatywne metody rozwiązywania sporów

Z dotychczasowych rozważań wynika, że natura konfliktu jest zjawiskiem złożonym. Po zapoznaniu się z istotą tego procesu, przyczynami jego powstawania, rozwoju i niektórymi sposobami postępowania w sytuacjach konfliktowych przejdę do prezentacji ADR, czyli alternatywnych metod rozwiązywania sporów. ADR często definiowane są (Sitarz, 2015, s. 19) „jako polubowny i pojednawczy sposób rozwiązywania konfliktów i sporów oparty na idei dążenia do porozumienia oraz znalezienia kompromisowego wyjścia z sytuacji”

Przyjmując za właściwe powyższe rozumienie ADR bezsprzecznie należy zauważyć, że wraz z negocjacjami należą do nich mediacje i arbitraż. Wśród ADR wymienia się niejednokrotnie także koncyliacje (Sitarz, 2015, s. 20). Aby wyczerpać zasadniczy skład tychże metod nie sposób pominąć funkcjonujące w amerykańskim systemie prawnym (Sitarz, 2015, s. 20) formy mieszane (hybrydalne) rozstrzygania konfliktów. Powstają one z połączenia cech form podstawowych oraz procesu sądowego np. mini – trial (mini – sprawa).

Lionel Bellenger napisał „Świat współczesny wydaje się tkwić w szponach negocjacji” (Jabłońska – Bonca, Zeidler, 2016, s. 162). Prawidłowość tą potwierdza konkluzja powszechnie czynionej obserwacji - negocjacje, rozmowy, dyskursy toczą się codziennie w różnych miejscach (w domu – miejscu zamieszkania, różnych instytucjach, na ulicy – w miejscach publicznych) i licznych środowiskach (rodzinie, wśród znajomych, na rozlicznych naradach). Najważniejszym elementem procesu negocjacji jest komunikacja interpersonalna. Natomiast finalny efekt rokowań to zazwyczaj porozumienie będące ustaleniem, bądź zmianą wzajemnych stosunków między stronami. Przywołane wyżej jak i pozostałe istotne czynniki oraz elementy negocjacji są już znane czytelnikowi z wcześniejszych rozważań.

Za szczególną postać rokowań tzw. negocjacje we troje, można uznać mediację. Specyficznym elementem tej formy rozwiązywania sporów obok stron konfliktu, bez których nie mogą toczyć się rokowania jest osoba mediatora, czyli rozjemcy, pośrednika w rozmowach poróżnionych stron. Powszechnie mediację zazwyczaj rozumie się jako pośredniczenie w rozpatrywaniu sporu, którego celem jest osiągnięcie ugody satysfakcjonującej wszystkie strony zaistniałego nieporozumienia/ konfliktu.

Bogata literatura przedmiotu korzenie mediacji osadza w historii stosunków międzynarodowych. Często obok zwaśnionych stron, narodów, grup etnicznych itp. Pojawiły się niezależne strony trzecie, autorytety, pośrednicy. Podejmując się funkcji negocjatora oferowały usługi zmierzające do rozwiązania nieporozumienia, albo też usunięcia lub znaczącego ograniczenia powodu waśni. Polski system prawny uczynił z mediacji ważną i najbardziej znaną formę ADR. Warto ponadto dodać, że jest ona także podstawowym narzędziem sprawiedliwości naprawczej. Zainteresowanych dogłębniej tą kwestią odsyłam do lektury książki polskiej badaczki Moniki Płatek (2005, s. 77 – 81).

Miejsce mediacji w systemie wymiaru sprawiedliwości (Sitarz, 2015, s. 21) kształtuje się różnie w poszczególnych gałęziach prawa. Zaznaczyć należy dość umownie stosowane pojęcie „alternatywny środek” dla określenia mediacji. Ważnym natomiast zagadnieniem jest jej faktyczne stosowanie jako podstawowej formy alternatywnej metody rozwiązywania konfliktów, zwłaszcza w zakresie postępowania z nieletnimi. Nadmienić jednak trzeba, że w sprawach rodzinnych już w o wiele mniejszym stopniu niż np. w sprawach cywilnych a nawet gospodarczych może zastąpić proces sądowy.

Mimo, że mediacja jest uznanym instrumentem prawnym to brak jej ustawowej, prawnej definicji. Nie trudno jednak można znaleźć określenia mediacji (i to obrazujące jej przedmiot w różnych kontekstach) w dostępnej literaturze przedmiotu. Olga Sitarz (2015, s. 21) podkreśla, że „mediacja to dobrowolny, poufny i pozbawiony nadmiernego formalizmu sposób rozwiązywania sporów w drodze bezpośredniej komunikacji, w trakcie której strony wspomagane przez bezstronną i neutralną odpowiednio przygotowaną osobę szukają wspólnie satysfakcjonującego obie strony porozumienia w celu ukazania wzajemnie akceptowanej ugody”. W swoisty i czytelny sposób mediację określa Anna Kalisz (Jabłońska – Bonca, Zeidler, 2016, s. 163) pisząc „każda ze stron przedstawia swoje stanowisko i swoją propozycję rozwiązania konfliktu /problemu, a następnie obie zmagają się za pomocą mediatora i przy użyciu różnych technik komunikacyjnych do wypracowania satysfakcjonującego je rozwiązania”

Po sporej porcji podstawowych informacji o negocjacji we troje (mediacji) można podkreślić choć niektóre jej zalety. Mediacja bowiem:

- sprzyja rozstrzygnięciu sporu, gdy nie spełnią tego oczekiwania standardowe negocjacje;
- daje szansę rozwiązania konfliktu z obopólną korzyścią, gdy jedna ze stron czuje się pokrzywdzona;
- pomaga adwersarzom znaleźć wspólne cele, które pozostają obszarami porozumienia;
- pozwala na polepszenie relacji pomiędzy skłóconymi rozmówcami.

Niektórzy profesjonalści dopatrują się w tejże metodzie także wad. Zapewne takowe istnieją; chociaż pomimo różnych niepewności np. czy uda się w możliwie krótkim czasie, ponosząc niewielkie koszty finansowe osiągnąć porozumienie. Skorzystanie z mediacji z pewnością jest lepszym wyjściem niż kierowanie sprawy do sądu. Istnieje bowiem graniczące z pewnością ryzyko, że postanowienie sądu nie zadowoli co najmniej jednej ze stron.

Mediacja jest zatem metodą rozwiązywania konfliktów, w której osoba trzecia (mediator - moderator) pomaga stronom będącym w sporze we wzajemnej komunikacji, w określeniu interesów i kwestii do dyskusji oraz dojścia do wspólnie akceptowanego konsensusu. Odpowiedzialność mediatora potęguje fakt pełnienia roli ogniwa łączącego dwie zwaśnione strony. W tej sytuacji pomocą dla niego będzie dobra znajomość procedury i taktyk mediacyjnych, reguł uprzejmości i technik perswazji, by uczestników sporu wyposażyć w pakiet dynamicznych i efektywnych sposobów rozwiązywania nieporozumień zgodnie z ogólnie przyjętymi zasadami.

Takim zadaniom sprostać może mediator posiadający nie tylko odpowiednią wiedzę i umiejętności ale także przedmiotowe doświadczenie i pożądane cechy osobowości. Zatem mediator (Winogrodzka, 2008, s. 91 – 92) to:

„Osoba o wysokich kwalifikacjach moralnych, etycznych, zawodowych oraz predyspozycjach psychicznych i doświadczeniu życiowym.

Osoba dokonująca diagnozy konfliktu z pozycji neutralnego obserwatora.

Bezstronny organizator procesu.

Aktywny słuchacz.

Osoba zachęcająca strony do poszukiwania alternatywnych rozwiązań sporu.

Osoba stymulująca strony do samodzielnego poszukiwania informacji we własnej sprawie.

Nauczyciel prowadzenia rozmów w duchu współpracy.

Nauczyciel podejmowania kooperacyjnych negocjacji.

Osoba czuwająca nad realnością i wykonalnością propozycji.

Osoba wspomagająca strony w dochodzeniu do zakończenia sporu”.

Mediator ma do spełnienia szczególne zadania. Musi więc być osobą bezstronną i neutralną wobec stron sporu. Celem jego działania jest doprowadzenie do zawarcia porozumienia wskutek specyficznej integracji. Właśnie ta specjalna rola wyróżnia go spośród pozostałych uczestników rozmów. Polega na unikalnym, skutecznym i profesjonalnym wyczuciu materii, która poróżniła strony pozwalając mu w pewien sposób dominować nad zwaśnionymi rywalami.

Prowadzenie rozmów w obecności osoby trzeciej – mediatora ułatwia proces wzajemnego porozumienia. Funkcję mediatora może pełnić zarówno ktoś zupełnie stronom obcy, jak i osoba im bliska. Ważne by potrafiła stworzyć warunki umożliwiające osiągnięcie konsensusu bez narzucania autorytatywnego rozwiązania.

Mediacja skupia się na poszukiwaniu rozwiązań możliwych do zastosowania na przyszłość. Nie ma celu dogłębnego analizowania przeszłości, przepracowania emocji. Nie jest zatem formą terapii. Może jednak być stosowana w szerokiej gamie konfliktów:

- rodzinnych, małżeńskich, pokoleniowych;
- towarzyskich, koleżeńskich, rówieśniczych;
- w sprawach spadkowych, majątkowych, cywilnych;
- w sprawach pracowniczych, administracyjnych, sporach urzędowych;
- w sprawach karnych, gospodarczych, także z udziałem nieletnich.

Każda mediacja niezależnie od charakteru sporu z powodu, którego powstał konflikt (Monist – Czerwińska, 2008, s. 55 – 56) musi spełniać następujące zasady: fachowości, dobrowolności, bezstronności, neutralności, poufności, bezinteresowności, akceptowalności, szacunku. Stosowanie ich z wykorzystaniem zapisów Kodeksu etyki mediatora (2003) zagwarantuje optymalne warunki dla właściwego przebiegu przedmiotowego procesu.

Z dotychczasowych rozważań wynika, że mediacja nie jest procesem prostym. Za Christopherem W. Moor'em (Tęcza, 2008, s. 122) „można wyróżnić dwanaście etapów mediacji: nawiązanie kontaktu ze stronami, wybór strategii mediacji, zbieranie i analiza informacji, sporządzenie szczegółowego planu mediacji, budowanie zaufania i współpracy, rozpoczęcie sesji mediacyjnej, zdefiniowanie spraw i ustalenie planu, odkrywanie ukrytych interesów, generowanie opcji rozwiązań, ocena możliwości rozwiązań, przetarg końcowy, osiągnięcie formalnego porozumienia”. Nie powinna jednak przestraszać potencjalnego uczestnika tegoż postępowania jego złożoność. Ona bowiem jest gwarancją skuteczności i zapowiedzią trwałości wyników przeprowadzonych analiz, dociekań i poczynionych ustaleń.

Reasumując istotne informacje dotyczące procesu mediacji warto zapewne przywołać niektóre myśli z artykułu L. Winogradzkiej (2008, s. 91), która pisze „Mediacja to proces dobrowolnego dochodzenia do rozwiązywania sporu prowadzony w obecności osoby neutralnej – mediatora. Mediacja różni się od wszelkich rozstrzygnięć instytucjonalnych (w tym sądowych) przede wszystkim tym, że jej celem nie jest ustalenie, kto ma rację., ale wypracowanie rozwiązania satysfakcjonującego obie strony sporu. Pozwala pokrzywdzonemu na wyrażenie jego uczuć i odczuć, a także oczekiwań i potrzeb, sprawcy zaś pozwala na przyjęcie odpowiedzialności za skutki popełnionego czynu oraz podjęcie związanych z nią działań. Sprzyja trwałemu rozwiązaniu konfliktu między stronami lub jego złagodzeniu. Mediacja jest procesem dobrowolnym i poufnym. Stanowi element określany w prawie karnym jako sprawiedliwość naprawcza”.

Mediacja wspiera dochodzenie do rozwiązania konfliktu drogą bez przemocy, bez przegranych, może odbywać się poza wymiarem sprawiedliwości, na neutralnym gruncie, w atmosferze zupełnie odformalizowanej i pozwalającej na swobodne wyrażanie i rozładowanie emocji. Sprawca i pokrzywdzony stają się partnerami procesu, jego gospodarzami, a nie przeciwnikami pełniącymi z góry przypisane role (Rękas, 2004)”.

Kończąc prezentację mediacji, która zajmuje szczególne miejsce w polskiej praktyce rozwiązywania sporów należy zaznaczyć, że od innej formy ADR, którą jest arbitraż różni ją możliwość stworzenia stronom warunków do osiągnięcia porozumienia, bez narzucania im jakiegось autorytatywnego rozwiązania. Może zdarzyć się jednak przypadek, w którym mediacja okaże się środkiem nieskutecznym. W zaistniałej sytuacji strony mogą zgodzić się na arbitraż (metodę alternatywną do negocjacji), czyli przewidziany przez prawo sposób rozstrzygnięcia sporów przez tzw. sąd polubowny-funkcjonujący w kraju, bądź za jego granicami. Organ ten przewidziany jest do rozstrzygnięcia sporów cywilnych i gospodarczych a także majątkowych i niemajątkowych, z wyjątkiem spraw o alimenty. Działa niezależnie od sądów powszechnych (państwowych) na podstawie umowy stron.

Sposób rozwiązania konfliktu w formie arbitrażu polega na tym, że trzecia strona (arbitr, arbitrzy) narzuca zwaśnionym partnerom rozwiązanie problemu. Pozwala tym samym na jednoznaczne, skuteczne i trwałe rozstrzygnięcie sporów z poszanowaniem prawa ale stosując pewien przymus. Prawomocne orzeczenie arbitrażowe ma moc wyroku sądowego od którego nie przysługuje odwołanie ale można go uchylić. Zaletą takich sądów (Chełpa, Witkowski, 1995, s. 229) jest to, że są tanie, szybkie, dyskretne i kompetentne.

Zaliczana także do ADR, przez niektórych autorów kolejna metoda „koncyliacja” należy do strategii miękkich. Metoda ta zazwyczaj stosowana jest (w skali makro) do rozwiązywania sporów międzynarodowych. Z książki pt. Psychologia konfliktów (Chełpa, Witkowski, 1995, s.222) dowiadujemy się, że w celu zastosowania concyliacji powołuje się specjalną komisję, która bada sytuację i wysuwa konkretne propozycje, nie mające charakteru wiążących zaleceń. Jest to zachęcanie osobno każdej ze stron konfliktu, by przystąpiły do konstruktywnego jego rozstrzygnięcia. W realizacji tego celu osoba ingerująca w konflikt może posługiwać się opisanymi przez nas gotowymi technikami rozwiązywania sporów. Będą to głównie: „prowokowanie wątpliwości”, „ja jestem tobą – ty mną” czy „plus – minus – interesujące?” Pragnę dodać, że prezentacje zaproponowanych (wyżej wymienionych) technik rozwiązywania sporów znajdzie zainteresowany czytelnik na s. 222 (i dalszych) przywołanej publikacji S. Chełpy i T. Witkowskiego.

Konkludując należy zauważyć, że stosowane stosunkowo często zarówno negocjacja, jak i mediacja to o wiele bardziej przyjazne dla stron metody rozstrzygnięcia sporów/problemów niż rozprawa sądowa, a także arbitraż. Różnica między mediacją a negocjacją wynika głównie z tego, iż w mediacji obecna jest dodatkowo osoba trzecia – mediator. Ta niezależna osoba jest w stanie spojrzeć na całą sytuację obiektywnie, dokonać należytej oceny istoty sporu/nieporozumienia i pomóc wypracować porozumienie możliwe do przyjęcia przez wszystkie zainteresowane strony, bez narzucania im czegokolwiek. Zalety mediacji czynią ją metodą efektywną, pozwalającą skutecznie i trwale rozwiązać spór/konflikt. Z tego też powodu warto nieco szerzej zaprezentować (w odrębnym punkcie) dobre strony powszechnie uznawanej w naszym kraju formy ADR jaką jest mediacja oraz wielostronne korzyści płynące z jej stosowania.

14.1 Korzyści płynące z mediacji

Mediacja w polskiej praktyce stała się popularną metodą będącą alternatywnym do drogi sądowej sposobem rozstrzygnięcia wielu sporów. Należy także podkreślić, że w mediacji główny nacisk kładzie się nie na ustalenie i ukaranie sprawcy ale na odpowiedzialność uczestników zdarzenia. Beneficjentami mediacji są: strony – pokrzywdzonego i oskarżonego w sprawach karnych, powoda i pozwanego w sprawach cywilnych, gospodarczych i rodzinnych, a także wymiar sprawiedliwości oraz społeczeństwo (Wójcik, 2010). Prowadzone mediacje dotyczą między innymi konfliktów takich jak: spory sąsiedzkie, konflikty między pracownikiem a pracodawcą, konflikty pomiędzy grupami zawodowymi a rządem itd. (Materiały szkoleniowe KOPD, 2002). Mediacja, to podstawowe narzędzie sprawiedliwości naprawczej a także metoda pozbawiona wad, która wraz z swoimi zasadami rozwiązywania konfliktów lub minimalizowania szkód przez nie spowodowanych pozwala na osiągnięcie korzyści przez wszystkie strony konfliktu/sporu.

Szczególnie interesujące wydają się następujące stwierdzenia zamieszczone w materiałach wydanych przez TKOPD w Warszawie po konferencji, która odbyła się w dniach 15-16 listopada 2002 roku (Materiały szkoleniowe KOPD, 2002) – mediacja „przynosi stronom wyłącznie korzyści:

- jest dobrowolna: można do niej przystąpić na każdym etapie konfliktu oraz zrezygnować z niej w każdej chwili – bez żadnych konsekwencji. Można ją zawiesić (np. na czas podjęcia terapii) i powrócić do niej w dowolnym momencie;
- jest poufna – zabezpiecza przed „upublicznieniem” rozmów – w przeciwieństwie do sprawy sądowej;
- strony zachowują kontrolę nad procesem mediacji oraz treścią porozumienia;
- jest sprawiedliwa, dzięki zasadzie równości stron;
- daje poczucie komfortu – nie ma zwycięzcy i nie ma pokonanego;
- zaoszczędza czas (toczy się w krótszym czasie niż sprawa sądowa), pieniądze i zdrowie (jest tańsza i znacznie mniej stresująca);
- poprawia relacje między stronami, co jest szczególnie istotne, gdy konflikt dotyczy członków rodziny, ale także np. sporów sąsiedzkich czy pracowniczych;
- uczy radzenia sobie w sytuacjach konfliktowych;
- pozostawia przestrzeń do pełnego wyrażania swoich uczuć oraz swoich racji;

- jest często jedyną okazją do wysłuchania drugiej strony konfliktu i bycia wysłuchanym przez nią;
- w przypadku konfliktu ofiara – sprawca- ofierze pozwala na szybsze uzyskanie zadośćuczynienia, zaś sprawcy na naprawienie szkody. Przede wszystkim chroni ofiarę przed powtórnią wiktyimizacją;
- może uchronić strony przed długimi i stresującymi sprawami w sądzie;
- zdarza się, że zapobiega rozwodowi między małżonkami;
- zapewnia osiągnięcie satysfakcji proceduralnej, merytorycznej i psychologicznej, co jest warunkiem pozytywnego rozwiązania konfliktu oraz gwarancją przestrzegania osiągniętego porozumienia”.

Przedstawione wyżej korzyści wynikające z przeprowadzenia mediacji w celu trwałego rozstrzygnięcia konfliktu potwierdza i uzupełnia treść innej publikacji - Czy tylko sąd rozstrzygnie w sporze? (Informator..., 2010, s. 16), z której można m. in. dowiedzieć się, że sąd polubowny (mediacja):

- „służy zapewnieniu harmonii społecznej i konstruowaniu prawidłowych relacji międzyludzkich,
- sprzyja budowaniu porozumienia, łamaniu barier i niwelowaniu napięcia społecznego,
- realizuje konstytucyjną zasadę dostępu do wymiaru sprawiedliwości, zwaną potocznie prawem do sądu (...)”.

Zalety mediacji, o nowy obszar poszerza Olga Sitarz (2015, s. 34 – 35) pisząc „Wśród korzyści dla pokrzywdzonego w literaturze najczęściej wymienia się:

rozwiązanie konfliktu ze sprawcą – co jest istotne zwłaszcza w sytuacji, gdy między pokrzywdzonym a sprawcą istnieje szczególnie relacja: rodzinna, zawodowa, sąsiedzka, a dalsze kontakty są nieuniknione;

wyższą gwarancję uzyskania naprawienia szkody i zadośćuczynienia, ze względu na dobrowolność zobowiązań podjętych przez sprawcę;

satysfakcję wpływu na kształt i – pośrednio – na rozstrzygnięcie sądu;

uzyskanie informacji istotnych dla pokrzywdzonego, dotyczących motywacji sprawcy oraz przyczyn wiktyimizacji pokrzywdzonego (odpowiedź na pytanie : „dlaczego właśnie ja?”)

możliwość uświadomienia sprawcy wyrządzonej pokrzywdzonemu krzywdy i szkody;

zmniejszenie lęku przed przestępczością;

uniknięcie stygmatyzacji (napiętnowania) i wtórnej wiktyimizacji (ponownego poczucia pokrzywdzenia);

możliwość wybaczenia sprawcy”.

W literaturze przedmiotu spotykamy korzyści czerpane z mediacji nie tylko przez pokrzywdzonego ale także przez sprawcę. W informatorze pt. Czy tylko sąd rozstrzygnie w sporze? (Informator..., 2010, s. 49) widnieje bowiem zapis „ W wyniku spotkania mediacyjnego pokrzywdzony i sprawca mają szanse rozwiązać swój spór samodzielnie, nie zrywając relacji między sobą. Mogą sami zdecydować o swoim życiu, bez udziału sądu, który rozstrzygnie ich konflikt. Wypracować warunki ugody, która będzie satysfakcjonowała obie strony. Daje to pewność, że ugoda będzie wykonywana przez sprawcę szybko i bez zbędnych kosztów”.

Cytowana O.Sitarz (2015, s. 35) potwierdza, że „Również sprawca odnosi z mediacji wiele korzyści, do których należą:

rozwiązanie konfliktu, co umożliwi poprawne ewentualne późniejsze kontakty z pokrzywdzonym;

realny wpływ na kształt i sposób naprawienia szkody i zadośćuczynienia;
szansa na uniknięcie lub złagodzenie odpowiedzialności karnej;
możliwość uzyskania przebaczenia od pokrzywdzonego;
możliwość zrozumienia skutków swojego czynu;
szansa na wyjaśnienie pokrzywdzonemu przyczyn i motywacji własnego postępowania
uniknięcie stygmatyzacji”.

Mediacja przynosi korzyści także wymiarowi sprawiedliwości (Sitarz 2015, s. 35; Bieńkowska 1999, s. 12), a są to m. in.:

- skrócenie postępowania karnego;
- obniżenie kosztów postępowania;
- przywrócenie zaufania do skuteczniejszego i sprawniejszego działania wymiaru sprawiedliwości.

Przedstawione wykazy korzyści płynących z mediacji należy wzbogacić o uwagi Mirosławy Kątniej (Materiały szkoleniowe KOPD, 2002), która w wybranych/opracowanych przez siebie materiałach pokonferencyjnych podaje „Mediacje rodzinne mają szczególne znaczenie z kilku powodów:

- konflikty rodzinne, rozwód, separacja dotyczą pozostałych członków rodziny, w tym – przede wszystkim dzieci;
- strony konfliktu zwykle muszą pozostawać w dalszych relacjach;
- mediacja poprawia relacje w rodzinie, pozwala „zachować twarz” każdej ze stron;
- mediacja rodzinna zapewnia ochronę interesów dziecka, zwłaszcza dotyczących opieki i kontaktów z dzieckiem, szczególnie w przypadku separacji i rozwodu (pomaga w utrzymaniu ciągłości kontaktu między rodzicami i dziećmi);
- mediacja może spowodować otwarcie drogi do dalszej, specjalistycznej pracy z rodziną (np. podjęcia terapii).

Nawet jeśli mediacja nie zakończy się ugodą – to zamieszczony w wyżej przywołanym materiale KOPD (2002) zapis przekonuje, że „nigdy czas przeznaczony na nią nie jest stracony bo chociażby pomaga obniżyć emocje, „oczyszcza atmosferę”, umożliwi wyłonienie problemu”.

Niejako pogłębienie wymienionych/wskazanych dotychczas, pozytywnych stron mediacji- dla członków rodziny , a także ogólnie w życiu prywatnym stanowi przedstawiony przez Polskie Centrum Mediacji | Wrocław na swojej stronie internetowej (Korzyści z mediacji, 2018) m. in. zapis „Mediacja daje szansę na to, iż członkowie rodziny ponownie zaczną ze sobą rozmawiać ponieważ mediatorzy pomagają tonować emocje i kierować je na konstruktywne tory; przejść od rozpamiętywania przeszłości do planowania przyszłości”.

Wspomniane wyżej Polskie Centrum Mediacji – Strona główna | Facebook (Korzyści z mediacji, 2018) zwraca także uwagę na jeszcze inną ważną w istniejącej rzeczywistości zaletę a właściwie cały ich zespół dotyczący korzyści jakie mediacja przynosi dla biznesu. Z racji rozległości tej kwestii przytoczę zaledwie jedną z nich „Nie tylko rozwiązujesz aktualny spór ale także możesz ustalić dalsze zasady współpracy ze swoim kontrahentem na przyszłość”.

Podsumowaniem niniejszego punktu niech będą uogólnione korzyści czerpane z mediacji, które wywodzą się z przemyśleń wielu badaczy omawianego zagadnienia i posiadają wydzźwięk społeczny, polegają zaś na:

- zmianie wymiaru społecznego procesu – niekończący się spór ma szansę zakończenia się kompromisem, ugodą stron;
- dostrzeżeniu i nazwaniu problemu;
- rozwiązaniu określonego, zapiekłego sporu;
- zwiększeniu poczucia bezpieczeństwa;
- przywróceniu naruszonego przestępstwem ładu społecznego;
- zwiększeniu dostępności do wymiaru sprawiedliwości (Informator..., 2010, s. 46).

Zakończenie

Negocjacje, to powszechny w obecnej rzeczywistości sposób komunikacji interpersonalnej, międzyludzkiej. Stosuje się go zazwyczaj w celu uzgodnienia stanowisk dwu lub kilku osób albo też dla rozstrzygnięcia sporów/problemów.

Specjalne traktowanie (popularność) ta metoda zawdzięcza zapewne swojej naturze przyjaznej beneficjentom. Bowiem finałem negocjacji jest najczęściej podpisanie porozumienia korzystnego dla obydwu stron konfliktu. Nad zupełnym (stuprocentowym) opanowaniem i sprawnym posługiwaniem się nią pracuje, niewątpliwie każda jednostka ludzka od momentu powzięcia umiejętności kontaktów (pozawerbalnych, werbalnych) z otoczeniem do zakończenia swej egzystencji. Mimo tak szerokiego przedziału czasowego korzystania osób z tegoż narzędzia oraz nader bogatej literatury w tym zakresie ciągle odczuwamy niedosyt dotyczący opisu teoretycznych i wykorzystania praktycznych jego walorów.

Literatura przedmiotu w omawianej kwestii, co potwierdza w wielu miejscach treść niniejszego opracowania, jest bogata. Nietrudno, prawie w każdej bibliotece, czy księgarni znaleźć książki traktujące globalnie o zagadnieniu negocjacji. Albo też prezentujące tylko niektóre aspekty tego złożonego przecież procesu. Dla potrzeb przeciętnego człowieka wystarczą niewątpliwie pozycje poruszające podstawowe informacje formalnych podstaw negocjacji oraz narzędzi i metod niezbędnych do zastosowania ich w codziennym życiu, czy też pracy zawodowej. Ale zazwyczaj i te książki są obszerne oraz napisane dość trudnym językiem.

Toteż poza pracami nawiązującymi do historii narodzin negocjacji oraz sięgającymi po najnowsze doświadczenia teorii i praktyki rokowań istnieje obiektywna potrzeba połączenia tych dwóch sposobów podejścia do tego niewątpliwie ważnego zagadnienia i przedstawienia ich tak, by mógł z nich skorzystać każdy człowiek pragnący w miarę swobodnie funkcjonować w społeczeństwie. Próba takiego potraktowania niezwykle złożonego i rozbudowanego procesu psychologicznego jaki stanowią negocjacje jest niniejsze opracowanie.

W celu utwierdzenia czytelnika w przekonaniu o uniwersalnych wartościach negocjacji w kontaktach z otoczeniem w początkowej części pracy nawiązałem do genezy przedmiotowego pojęcia i jego korzeni. Kontynuując zaś teoretyczne i praktyczne rozważania dotyczące przedmiotowego zagadnienia podjąłem szereg, moim zdaniem niebagatelnych kwestii, a mianowicie:

- przedstawiłem elementy niezbędne do komplementarnego rozumienia tegoż procesu oraz jego licznych walorów,
- nawiązałem do konieczności poznania treści niezbędnych do prowadzenia skutecznej komunikacji i satysfakcjonującego porozumiewania się partnerów rozmowy,

- nakreśliłem potrzebę znajomości temperamentu i osobowości własnej inicjatora debaty oraz jego oponenta a także umiejętności kształtowania jej i dążenia do pożądanego rozwoju,

- przybliżyłem znajomość narzędzi, technik i metod prowadzenia efektywnych rokowań zmierzających do uzgodnienia i podpisania konstruktywnego, obustronnie korzystnego porozumienia oraz praktykę wnikliwej i terminowej realizacji poczynionych ustaleń.

Reasumując dochodzę do wniosku, że realizacja wszystkich wyżej wyeksponowanych poczynień sprawiła czytelnikowi satysfakcję, bez szczególnego odczucia trudu i wysiłku.

Tym sposobem dysponując niebagatelnym zasobem danych łatwo dojść do życziwego przekonania o korzyściach płynących z posiadania umiejętności posługiwania się metodą negocjacji, przy czym warto pamiętać, że:

- instytucja negocjacji powstała niejako samorzutnie u zarania kształtowania się bezpośrednich kontaktów między osobami na bazie konieczności ustalania wzajemnych relacji,

- aktualnie negocjacje podobnie jak perswazje stosuje się w rozlicznych obszarach życia społeczeństwa demokratycznego w skali mikro i makro w konsekwencji przeobrażając wzajemne stosunki koegzystencji, współpracy i konkurencji,

- negocjacje nade wszystko są formą komunikacji interpersonalnej służącą konstruktywnemu rozwiązywaniu sporów/konfliktów, "bez przegranych",

- rokowania wymagają zaangażowania co najmniej dwóch stron, przy czym choć jedna z nich musi wyrazić zgodę na zmianę/modyfikację swego pierwotnego stanowiska w sprawie będącej przedmiotem nieporozumienia,

- strony mają świadomość istnienia określonych sprzeczności wspólnych dążeń, ale są także przekonane, że istnieją jakieś interesy zbieżne, w co najmniej jednym obszarze ,

- zainteresowani przystępują do rozmów dobrowolnie, niezależnie od uprzednich doświadczeń, preferują jednak przekonanie o konieczności obronnego sposobu postępowania.

Pozostając, drogi czytelniku w przekonaniu, że sumiennie przeanalizowałeś całe niniejsze opracowanie. Skorzystałeś także przynajmniej z niektórych uprzejmych wskazań autora. Przed podjęciem kolejnej próby negocjacji masz jednak albo ktoś z uczestników planowanej rozmowy, jakieś niejasności, zahamowania - dla osiągnięcia wewnętrznego spokoju i powzięcia dogłębnego przekonania o „fenomenie negocjacji” zastosuj następującą myśl, którą sformułował G. Kennedy „Zacznijmy jeszcze raz, ale tym razem każda ze stron powinna pamiętać, że uprzejmość nie jest oznaką słabości a własną szczerą zawsze należy udowodnić. Nigdy nie podejmujemy negocjacji ze strachu. I nigdy nie bójmy się podejmować negocjacji”.

Streszczenie

Opracowanie pt. Negocjacje – skuteczna metoda rozwiązywania sporów, w swej zwięzłej treści podejmuje: genezę pojęcia-negocjacje, rys historyczny, prezentację przebiegu rokowań oraz podstawowe strategie, taktyki i techniki negocjacyjne, czyli narzędzia nieodzowne do rozstrzygnięcia problemów z obustronną korzyścią adwersarzy.

Mimo ograniczonej objętości wydawnictwa jego treść zawiera istotne, ujęte komplementarnie zagadnienia niezbędne do zrozumienia natury złożonego procesu negocjacji a także podstawy do praktycznego ich wykorzystania we wszystkich sferach kontaktów międzyludzkich w codziennej aktywności, w pracy zawodowej i w życiu rodzinnym.

Wartością dodaną materiału kierowanego do uczniów, studentów ich opiekunów i nauczycieli oraz ogółu czytelników są liczne przypisy i wskazania mogące służyć doskonaleniu zdobytych kompetencji w zakresie przedmiotowego zagadnienia. Ponadto dla umożliwienia zainteresowanym pogłębienia wiedzy o dziedzinach, z których negocjacje czerpią doświadczenia a także poszerzenia obszaru umiejętności praktycznego zastosowania narzędzi służących realizacji poszczególnych elementów składowych omawianego procesu, zgodnie z własnymi potrzebami, w części końcowej opracowania zamieściłem liczną bibliografię materiałów dostępnych w bibliotekach a także w sieci.

Bibliografia

- Argyle M. (1991), Psychologia stosunków międzyludzkich, Warszawa.
- Bakalarski K. (2012), Negocjacje, Warszawa.
- Bargiel-Matusiewicz K. (2007), Negocjacje i mediacje, Warszawa.
- Batko A. (2005), Sztuka perswazji, czyli język wpływu i manipulacji, Gliwice.
- Beck G. (2007), Zakazana retoryka. Sztuka manipulacji bez skrupułów, Gliwice.
- Bellenger L. (1999), Negocjacje, Kraków.
- Bercoff M., (2007), Negocjacje, Warszawa .
- Bierkowska E. (1995), Poradnik mediatora, Warszawa.
- Borkowska S., 1997, Negocjacje zbiorowe, Warszawa.
- Brzozowska D. (2008), Mówić – rozmawiać – rozwijać się, czyli sztuka efektywnej komunikacji, w: D. Kukla (red.) Komunikacja w doradztwie zawodowym, Radom 2008, s. 93-100.
- Byra S. (2008), Konflikt interpersonalny – istota i funkcja, w: A. Lewicka (red.), Profesjonalny mediator, Lublin, s. 171-184.
- Casse P. (1996), Jak negocjować? Poznań.
- Canter E. M. (2002), Negocjacje, Poznań.
- Chełpa S., Witkowski T. (1995), Psychologia konfliktów. Praktyka radzenia sobie ze sporami, Warszawa.
- Cyrol T., (2016), Techniki wywierania wpływu w pracy adwokata i radcy prawnego, Warszawa.
- Dawson R. (1999), Sekrety udanych negocjacji, Warszawa.
- Dawson R., (2000), Sekrety skutecznego przekonywania, Poznań.
- Donaldson M.C. Donaldson M., (1999), Negocjacje, Warszawa.
- Drzycimski A. (2000), Sztuka dyskretnego podpowiadania i pośrednictwa, w: A. Drzycimski (red.), Komunikatorzy. Wpływ, wrażenie, wizerunek, Warszawa-Bydgoszcz 2000.
- Drzycimski A., (2000), Sztuka dyskretnego odpowiadania i pośrednictwa, w: Komunikatorzy. Wpływ, wrażenie wizerunek, Warszawa – Bydgoszcz.
- Fisher R., Shapiro D. (2009), Emocje w negocjacjach. Jak je wykorzystywać nie tylko w biznesie, Warszawa.
- Fisher R., Ury W., Patton B. (2004), Dochodząc do TAK. Negocjowanie bez poddawania się, Warszawa.
- Fowler A., (2001), Jak skutecznie negocjować? Warszawa.

- Gomulski W. (2002), Przewodnik po taktykach i strategiach negocjacyjnych, Lubin.
- Gordon T. (1993), Wychowanie bez porażek, Warszawa.
- Gordon T. (1998), Wychowanie bez porażek w praktyce, Warszawa.
- Górna J. (2008), Wykorzystanie technik i strategii NLP w komunikacji, w: D. Kukla (red.), Komunikacja w doradztwie zawodowym, Radom 2008, s. 219-226.
- Górska A., Huryn V. (2007), Mediacja w rozwiązywaniu konfliktów rodzinnych, Warszawa.
- Gray J. (2008), Mężczyźni są z Marsa a kobiety z Wenus, Poznań.
- Historia negocjacji – <http://poradniknegociatora.pl/historia-negocjacji/>
- Historia negocjacji, <http://poradniknegociatora.pl/historia-negocjacji/>, dostęp w dniu 31.03.2018.
- Informator o alternatywnych sposobach rozwiązywania sporów. Czy tylko sąd rozstrzygnie w sporze? Mediacja i sądownictwo polubowne (2010), Agnieszka Rękas (red), Warszawa (<http://www.sieradz.so.gov.pl/files/mediacja.pdf>).
- Jabłońska-Bonca J., Zeidler K., (2016), Prawnik a sztuka retoryki i negocjacji, Warszawa.
- Kalisz A. (2016), Mediacja jako forma dialogu, w stosowaniu prawa, Warszawa.
- Kalisz A., Zienkiewicz A. (2014), Mediacja sądowa i pozasądowa. Zarys wykładu, Warszawa.
- Kalisz R. (1993), Pragmatyka językowa, Gdańsk.
- Kałużna – Drewińska U. (2006), Negocjacje w biznesie, Wrocław.
- Kamiński J. (2003), Negocjowanie – techniki rozwiązywania konfliktów, Warszawa.
- Kennedy G. (1999), Negocjacje, Jak osiągnąć nową przewagę negocjacyjną, Warszawa.
- Kennedy G., (1998), Negocjator. Leksykon, Warszawa.
- Knapp A.L., Hall J.A. (2000), Komunikacja niewerbalna w interakcjach międzyludzkich, Wrocław.
- Kodeks etyki mediatora (2003), Polskie Centrum Mediacji, Warszawa.
- Kopaczyńska-Pieczniak K., (2009) Komentarz do Kodeksu Cywilnego, Warszawa.
- Korzyści z mediacji, Polskie Centrum Mediacji |Wrocław| (2018), (http://centrum-mediacji.com/korzyści_z_mediacji.php).
- Kowalczyk E. (2001). Psychologiczne uwarunkowania negocjacji gospodarczych, Poznań.
- Kozina A. (2014), Wybór strategii prowadzenia negocjacji, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Nr. 73(1919), s. 291-303.
- Krawczyk-Bryłka B. (2008), Rola aktywnego słuchania w doradztwie zawodowym, w: D. Kukla (red.), Komunikacja w doradztwie zawodowym, Radom 2008, s. 188-199.
- Krotochwil S., (2003), Podstawy psychoterapii, Poznań.
- Lenkiewicz T., Wiland T. (2000), Komunikacja społeczna, część III – negocjacje, Wrocław.
- Lewicki R.J., (2008), Zasady negocjacji, Poznań.
- Lewicki R.J., Anders D.M., Barry B., Minton J.W. (2005), Zasady negocjacji. Kompendium wiedzy dla trenerów i menedżerów, Poznań.
- Łęcki K., Szóstak A. (1999), Komunikacja interpersonalna w pracy socjalnej, Katowice.
- Makarowski R. (2006), Manipulacje w postępowaniu karnym, Kraków.
- Mastenbroek W. (1996), Negocjowanie, Warszawa.
- Materiały szkoleniowe KOPD (2002), Czym jest mediacja?, Warszawa.

- Materiały szkoleniowe KOPD (2002), Wybór materiałów, M. Kątna.
- Mayer R., (2008) Sztuka argumentacji. Jak wygrać każdy spór, Gdańsk.
- McKay M., Davies M. Fanning P. (2003), Sztuka skutecznego porozumiewania się, Gdańsk.
- Mizerny P. (2017), Narzędzia wspomagające proces negocjacji elektronicznych, *Jurnal of Modern Management Process*, Nr. 1(2)2017, s. 60-69.
- Monist-Czerwińska M. (2008), Zagadnienia pedagogiki resocjalizacyjnej w kształceniu mediatorów, w: A. Lewicka (red.), *Profesjonalny mediator*, Lublin 2008, s. 53-60.
- Moor Ch.W., (2016), *Mediacje*, Warszawa.
- Myśliwiec G. (1999), *Techniki i triki negocjacyjne*, Warszawa.
- Myśliwiec G. (2007), *Techniki i triki negocjacyjne, czyli jak negocjują profesjonalści*, Warszawa.
- Nęcki Z. (1992), *Komunikowanie interpersonalne*, Wrocław.
- Nęcki Z. (2006), *Komunikacja międzyludzka*, Kraków.
- Nęcki Z., (2000), *Negocjacje w biznesie*, Kraków.
- Nierenberg G.I. (1997), *Sztuka negocjacji*, Warszawa.
- Nowak P., (2008), O mówieniu tego co się chce i jak się chce..., czyli komunikacja językowa w sztuce mediacji, w: A. Lewicka (red.), *Profesjonalny mediator*, Lublin 2008, s. 143-160.
- Orzechowski S. (2008), Interpretacja niejęzykowej ekspresji emocji w konflikcie, w: A. Lewicka (red.), *Profesjonalny mediator*, Lublin, s. 161-168.
- Płatek M. (2005) Teoria sprawiedliwości naprawczej, w: M. Płatek, M. Fajst (red.), *Sprawiedliwość naprawcza. Idea. Teoria. Praktyka*, Warszawa 2005, s. 77-81.
- Retter H. (2005) *Komunikacja codzienna w pedagogice*, Gdańsk.
- Rękas A. (2004), *Mediacje w polskim prawie karnym*, Warszawa.
- Rosenberg M. B. (2016), *Porozumienie bez przemocy. O języku serca*, Warszawa.
- Roszkowska E. (2011), *Wybrane modele negocjacji*, Białystok.
- Rudnicki S., (2011), *Komentarz do Kodeksu Cywilnego*, Warszawa.
- Rządca R., Wujec P., *Negocjacje*, Warszawa 1998.
- Schulz von Thun F. (2005), *Sztuka rozmawiania*, Kraków.
- Sitarz O. (2015), *Metodyka pracy mediatora w sprawach karnych*, Warszawa.
- Skuczyński P. (2016), *Etyka adwokatów i radców prawnych*, Warszawa.
- Słownik współczesnego języka polskiego, (1998), A. Wierzbicka (red.), Warszawa.
- Słownik wyrazów obcych, (1971), J. Tokarski, Warszawa.
- Stalmaszczyk M. (1992), *Negocjacje kontraktów handlowych*, Warszawa.
- Stelmach J. (2003), *Kodeks argumentacyjny dla prawników*, Kraków.
- Stelmach J., Brożek B., (2011), *Sztuka negocjacji prawniczych*, Warszawa.
- Stewart J. (2005), *Mosty zamiast murów. O komunikowaniu między ludźmi*, Warszawa
- Strelau J. (1999), *Psychologia*, t.2, Gdańsk.
- Strelau J., (2000), *Psychologia. Podręcznik akademicki*, Gdańsk.
- Sun Tzu, (2005) *Sztuka wojny*, Warszawa .
- Szarc vel Szic M. (2015), Strategie i taktyki, stosowane w trakcie rozmów negocjacyjnych, *Zeszyty Naukowe „Firma i Rynek”* 2015/1, s.145-155, Szczecin.
- Tęcza B. (2008), *Psychoterapia i mediacja*, w: A. Lewicka (red.), *Profesjonalny mediator*, Lublin 2008, s. 121-131.
- Tokarz M. (2006), *Argumentacja, perswazja, manipulacja*, Gdańsk.

- Trejderowski T. (2009), Socjotechnika. Podstawy manipulacji w praktyce, Warszawa.
- Ubertowski A., (2015), Psychologia biznesu, Gdańsk.
- Ury W., (2000, 2009), Odchodząc od NIE. Negocjowanie od konfrontacji do kooperacji, Warszawa.
- Wachowicz T. (2004), Model wspomaganie mediatora w negocjacjach dwustronnych „Badania Operacyjne i Decyzyjne”, Nr. 3-4, 2004, Katowice.
- Wachowicz T. (2006), E – Negocjacje. Modelowanie, analizowanie i Wspomaganie, Katowice.
- Waszkiewicz J., (1997), Jak Polak z Polakiem? Szkice o kulturze negocjowania, Warszawa-Wrocław.
- Winogrodzka L. (2008), Techniki negocjacyjne w pracy mediatora, w: A. Lewicka (red.) Profesjonalny mediator, Lublin 2008, s. 91-100.
- Wójcik D. (2010), Rola mediacji między pokrzywdzonym a sprawcą przestępstwa, w: A. Marek (red.), Zagadnienia ogólne. System prawa karnego, t. 1, Warszawa 2010, s. 360-361.
- Zbiegeń-Maciąg L., (1993), Taktyka i techniki negocjacyjne, Kraków.
- Zieliński M. (1979), Poznanie sądowe i poznanie naukowe, Poznań.
- Zimbardo P., Lippe M. (2004), Psychologia zmiany postawy i wpływu społecznego, Poznań.