

TECHNIKI NEGOCJACJI I MEDIACJI

POLITECHNIKA CZĘSTOCHOWSKA

Leszek Cichobłaziński

TECHNIKI NEGOCJACJI I MEDIACJI

Wydanie II poprawione i uzupełnione

**seria
Monografie nr 145**

**Wydawnictwo
Politechniki Częstochowskiej**

CZĘSTOCHOWA 2008

UKD - 005.574(043)

RECENZENT I WYDANIA
prof. dr hab. Zbigniew Nęcki

RECENZENCI II WYDANIA
prof. dr hab. Zbigniew Nęcki
dr hab. Felicjan Bylok prof. PCz

REDAKCJA
Zdzisława Tasarz

REDAKCJA TECHNICZNA
Dorota Boratyńska

PROJEKT OKŁADKI
Dorota Boratyńska

ZDJĘCIE NA OKŁADCE
Karolina Pękala

ISBN 978-83-7193-391-2

ISSN 0860-5017

© Copyright by Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej
Częstochowa 2008

Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa, ul. Dąbrowskiego 69
tel. (0-34) 325-09-74, dystrybucja (0-34) 325-09-76, e-mail: sprzedaz@adm.pcz.czyst.pl
Nakład 300 egz.
Ark. wyd. 5,74. Ark. druk. 6,25
Druk i oprawa: Sowa-Druk na Życzenie
www.sowadruk.pl tel. 022 431 81 40

SPIS TREŚCI

Wstęp do wydania drugiego	7
Wstęp do wydania pierwszego	9
1. Negocjacje - zagadnienia ogólne	13
1.1. Definicje negocjacji	13
1.2. Komunikacja w warunkach konfliktu	20
1.3. Style negocjacji	25
2. Negocjacje oparte na zasadach	29
2.1. Oddziel ludzi od problemu	29
2.2. Oddziel interesy od stanowisk	31
2.3. Odwołaj się do obiektywnych kryteriów	32
2.4. BATNA	34
2.5. Pozamerytoryczne taktyki negocjacyjne	38
2.6. Etyka negocjacji	41
3. Scenariusz negocjacji - poradnik dydaktyczny	45
3.1. Zasady przygotowania arkusza negocjacji	45
3.2. Fazy negocjacji	49
3.3. Kontrakt końcowy	56
4. Mediacje	61
4.1. Definicje pojęcia mediacje	61
4.2. Zastosowanie mediacji	68
4.3. Etapy mediacji	69
4.4. Mediacje w sporach zbiorowych	71
4.5. Efektywność interwencji mediatorów w sporach zbiorowych	74
Bibliografia	79
Aneks	85

WSTĘP DO WYDANIA DRUGIEGO

Nakład wydanych pięć lat temu *Technik negocjacji* uległ wyczerpaniu, co najlepiej świadczy o tym, iż pozycja ta odpowiedziała na potrzeby Czytelników. Pojawiła się więc konieczność jej wznowienia.

Biorąc pod uwagę szybki postęp badań na temat negocjacji i wzrastającą w związku z tym liczbę publikacji poświęconych temu zagadnieniu, drugie wydanie zostało uzupełnione o nową wiedzę, która stała się dostępna w ciągu ostatniego okresu, zwłaszcza że coraz więcej badań nad negocjacjami prowadzi się także w Polsce.¹ Wydanie to zostało także poszerzone o zagadnienia, które zostały omówione na podstawie książek (przede wszystkim z kręgu angielskojęzycznego) opublikowanych przed ukazaniem się pierwszego wydania, a z którymi autor miał okazję zapoznać się później. Światowa literatura poświęcona negocjacom i ogólnie rozwiązywaniu konfliktów, także ta stricte naukowa, jest niezwykle bogata, a jej przybliżenie polskiemu czytelnikowi ciągle jeszcze pozostawia wiele do życzenia. Od lat podstawową pozycją na temat negocjacji na rynku polskim jest książką Zbigniewa Nęckiego², której ostatnie wydanie miało miejsce w 2005 r. Ważnym wkładem w tym zakresie jest wydanie przez Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego podręcznika na temat rozwiązywania konfliktów pod redakcją znanych w świecie specjalistów w tej dziedzinie Mortona Deutscha i Petera T. Colemana³, który jest pierwszą tego typu publikacją w języku polskim. Potrzeby są jednak dużo większe, nawet jeśli chodzi o literaturę nieco starszą, lecz stanowiącą swojego rodzaju klasykę w dziedzinie negocjacji.

Drugie wydanie zostało także poszerzone o niezwykle ważną i szybko rozwijającą się ostatnimi laty w Polsce problematykę mediacji. Warto podkreślić, że intensywnie rozwija się również praktyka mediacji i to w wielu dziedzinach. Z tego powodu zmieniony został tytuł książki na *Techniki negocjacji i mediacji*. Zawartość drugiego wydania rozszerzono o nowy rozdział całkowicie poświęcony zagadnieniu mediacji. Powstał on w znacznej mierze na podstawie literatury zachodniej, gdyż rodzima literatura jest jeszcze w tym zakresie bardzo uboga.

¹ Dobrym przykładem są następujące badania: A. Krawczyk-Bryłka, *Osobowościowe i sytuacyjne uwarunkowania skuteczności negocjacji*, Kraków 2007, rozprawa doktorska napisana pod kierunkiem prof. dra hab. Zbigniewa Nęckiego, oraz E. Kowalczyk, *Psychologiczne uwarunkowania negocjacji gospodarczych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2001.

² Z. Nęcki, *Negocjacje w biznesie*, ANTYKWA, Kluczbork 2005.

³ *Rozwiązywanie konfliktów. Teoria i praktyka*, red. M. Deutsch, P.T. Coleman, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2005.

W rozdziale tym oprócz ogólnych zagadnień związanych z mediacjami szczególne miejsce poświęcono mediacjom w sporach zbiorowych, czyli w konfliktach między związkami zawodowymi a pracodawcami, w których autor uczestniczy jako mediator z listy Ministerstwa Pracy i Polityki Socjalnej.

Warto także podkreślić, iż publikacje na temat negocjacji ukazują się nie tylko na uczelniach ekonomicznych, ale również na uczelniach technicznych, jak np. AGH czy Politechnika Warszawska⁴, co świadczy o tym, iż docenia się fakt, że umiejętności negocjowania potrzebne są też przyszłym inżynierom, pełniącym często funkcje kierownicze na różnych szczeblach.

Oddając do rąk Czytelników niniejszą pozycję, autor ufa, iż odpowie ona na wzrastające w tym zakresie oczekiwania, tak studentów zarządzania, jak i innych kierunków studiów, jak również praktyków i wszystkich zainteresowanych rozwiązaniem konfliktów w drodze negocjacji i mediacji.

⁴ L. Zbiegeń-Maciąg, *Taktyki i techniki negocjacyjne*, AGH Uczelniane Wydawnictwa Naukowo-Dydaktyczne, Kraków 2001 oraz J. Kowalczyk-Grzenkiewicz, J. Arcimowicz, P. Jermakowicz, *Rozwiązywanie konfliktów. Sztuka negocjacji i komunikacji*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2003.

WSTĘP DO WYDANIA PIERWSZEGO

Termin „negocjacje” zrobił w Polsce w ostatnich latach olbrzymią karierę. Zajęcia z negocjacji stały się stałym elementem kształcenia menedżerów, a także specjalistów z innych zakresów, jak np. zarządzanie w samorządzie, kierunki prawno-administracyjne i wiele innych.

Umiejętności negocjacyjne zawsze były w ocenie społecznej bardzo pożądane, gdyż pozwalają skutecznie zabiegać o swoje interesy, a nie ma przecież osoby, która nie chciałaby „wyjść na swoje”. Takie rozumienie negocjacji i ich celu przeważa niestety w powszechnym odbiorze nad tym, które upatruje w nich przede wszystkim narzędzie skutecznego rozwiązywania konfliktu interesów i utrzymywania stosunków społecznych - tak w sferze mikro, jak i makro - w stanie równowagi. Niniejsze opracowanie poświęcone będzie właśnie temu drugiemu rozumieniu negocjacji. Negocjacje, jako proces dochodzenia do porozumienia, mają jeszcze jedną ważną cechę, mianowicie: „prowadzą je ludzie w imieniu własnym, w imieniu innych ludzi i w imieniu różnego rodzaju organizacji (gospodarczych, społecznych, związkowych, politycznych, militarnych itd.). Zawsze jednak do stołu zasiadają ludzie obdarzeni intelektem i uczuciami, uwikłani w szersze układy wykraczające poza sam teren negocjowany, mający doświadczenia życiowe i swe namiętności. To właśnie stanowi kolejną komplikację, gdyż wprowadza do analizy czynnik emocjonalny, element irracjonalny”.⁵ Tak rozumiany „ludzki aspekt” negocjacji będzie jedną z głównych perspektyw, z jakich problem ten będzie rozważany.

Miejsce, jakie zajmują negocjacje w społecznej świadomości, ma również podłoże natury socjologicznej. Przemiany, które zachodzą w społeczeństwie polskim, zwłaszcza w dziedzinie ekonomii, ale także w innych sferach, sprawiają, że konflikt interesów stał się trwałym elementem życia społecznego. Nie znaczy to, że poprzedni system był bezkonfliktowy. Specyfika społeczeństwa pluralistycznego polega jednak na tym, iż zamiast jednego głębokiego konfliktu występuje bardzo wiele sprzeczności, charakteryzujących się różnym stopniem natężenia. Jest jeszcze jedna cecha różnicująca obydwie systemy. System centralistyczny nie posiadał mechanizmów umożliwiających rozwiązywanie konfliktów, gdyż zgodnie z panującą ideologią był bezkonfliktowy, system pluralistyczny natomiast z konieczności wykształca mechanizmy samoregulacyjne, pozwalające utrzymywać go we

⁵ Z. Nęcki, *Negocjacje w biznesie*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1991, s. 9.

względnej równowadze mimo licznych konfliktów wewnętrznych. Jednym z tych mechanizmów stosowanych na co dzień są właśnie negocjacje.⁶ Prowadzi się je w handlu, polityce, rozwiązując problemy społeczne, takie jak budowa ośrodka leczenia chorych na AIDS, wybudowanie drogi, elektrowni, tamy, wysypiska śmieci itp. itd. Czasami odnieść można nawet wrażenie, że we współczesnym społeczeństwie polskim negocjacje stają się rytuałem mającym wartość samą w sobie, a nie są środkiem służącym rozwiązaniu problemu. Jest to jednak zupełnie inny problem, nadający się na przedmiot odrębnych badań socjologicznych.

W tym miejscu należy zwrócić uwagę na trzy mity dotyczące negocjacji, które - zdaniem autora - rozpowszechniły się w ostatnich czasach. Mít pierwszy: wszystko może być przedmiotem negocjacji. Funkcjonuje on na dwóch poziomach: aksjologicznym i prakseologicznym. Na poziomie aksjologicznym rzecz dotyczy podstawowego systemu wartości, który wtedy właśnie spełnia swoje funkcje sterujące, kiedy nie podlega uzgodnieniom i kompromisom. Podobna zasada funkcjonuje również w nauce i częściowo w sztuce. W istocie tam, gdzie w grę wchodzi oddziaływanie autorytetów, czyli tych, którzy wiedzą lepiej, tam kończą się negocjacje.

Na poziomie prakseologicznym mít negocjacji jako najlepszego sposobu wypracowania decyzji prezentuje się nieco inaczej. Skuteczne rozwiązania problemów mają najczęściej charakter zdecydowany i jednoznaczny, a wszelkie próby kompromisów przypominają to, co kolokwialnie nazywa się „częściowym zajęciem w ciężę”. Polega to na przyjęciu kompromisowego rozwiązania, dzięki czemu wszyscy są mniej lub bardziej zadowoleni z podjętych działań (czytaj - niczyje interesy nie zostały znacząco nadszarpnięte), tylko problem pozostaje nierozwiązany. Najlepszym przykładem są niektóre ustawy uchwalane przez Sejm.

Mít drugi: każdy ma prawo (co najczęściej interpretowane jest jako obowiązek!) do obrony własnych interesów, w związku z czym wszystkie problemy nie tylko mogą, ale też muszą być rozwiązywane w drodze negocjacji. Takie podejście opiera się na błędnym założeniu pierwszeństwa interesów jednostkowych nad grupowymi, a przecież niekiedy trzeba interesy jednostkowe podporządkować interesowi zbiorowemu bez targowania się o najdrobniejsze sprawy. Podkreślić należy, iż społeczeństwa, w których demokracja posiada długą i ugruntowaną tradycję, takie właśnie postawy ukształtowały równoległe z postawami nastawionymi na negocjacje, w przeciwieństwie do społeczeństw, które dobrodziejstw pluralizmu zaznały dużo później.

Przedstawione powyżej mity dotyczą też negocjacji wewnątrzorganizacyjnych. Istota przywództwa w organizacji opiera się na założeniu, że lider - jeśli chce pełnić tę rolę - powinien znać odpowiedzi na podstawowe pytania dotyczące funkcjonowania organizacji i nie potrzebuje ich z nikim negocjować, co najwyżej wyjaśniać i motywować. Dlatego przywództwo demokratyczne lub demokratyczny styl

⁶ Niektórzy teoretycy wskazują nawet na istnienie tzw. „społeczeństw negocjacyjnych”; por. J. Sztumski, *Konflikty społeczne i negocjacje jako sposoby ich przezwyciężania*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2000, s. 111.

kierowania są skuteczne jedynie w ściśle sprecyzowanych warunkach, które zostały określone metodami eksperymentalnymi.⁷

Zauważyć należy, że pole dla negocjacji otwiera się tam, gdzie stosunki społeczne nie mają charakteru hierarchicznego, a wszystkie opinie i interesy są równouprawnione. Tak jest właśnie na rynku, częściowo także w polityce w warunkach pluralizmu. Są to więc dość spore obszary życia społecznego, co jest powodem, dla którego negocjacje w większości współczesnych społeczeństwach odgrywają tak istotną rolę. Dlatego też wiedza o negocjacjach staje się tak ważna nie tylko ze względu na interesy jednostkowe, o czym była mowa wcześniej, ale także ze względu na interes zbiorowy. Im powszechniejsza będzie umiejętność prowadzenia negocjacji w paradygmacie „wygrany-wygrany”, tym mniej konfliktowe będą stosunki społeczne w skali makro.

Mit trzeci: dobry negocjator to twardy negocjator. To często występujące przekonanie opiera się na paradygmacie, który w literaturze przedmiotu nazywany jest „wygrana-przegrana”, w przeciwieństwie do paradygmatu „wygrana-wygrana”.⁸ Oznacza to, iż negocjator traktuje negocjacje jako grę, w której może być tylko jeden zwycięzca. Ta problematyka będzie szerzej omawiana w dalszej części opracowania.

Niniejsza książka powstała z myślą o studentach Wydziału Zarządzania, dla których, w intencji autora, powinna być użyteczną pomocą dydaktyczną do wykorzystania na zajęciach z technik negocjacji i negocjacji w biznesie. Prezentowana pozycja składać się będzie z trzech części. Część pierwsza obejmować będzie ogólne zagadnienia dotyczące negocjacji; w pierwszej kolejności definicje oraz style negocjacji, a także podstawy komunikacji interpersonalnej w warunkach konfliktu. Część druga będzie koncentrować się na zagadnieniach negocjacji opartych na zasadach, czyli na tzw. harwardzkim projekcie negocjacyjnym. Jest to model uznawany powszechnie za najbardziej skuteczny i, co ważne, pozwalający na znalezienie uczciwego rozwiązania problemu. W rozdziale tym omówione będą także niektóre niemerytoryczne taktyki negocjacyjne. Część trzecia pracy poświęcona będzie przygotowaniu scenariusza negocjacji, które studenci przeprowadzają na zaliczenie ćwiczeń.

Warto też wspomnieć o znaczeniu problematyki negocjacji wewnątrzorganizacyjnych. Jej waga wzrasta stopniowo ze względu na głębokość i tempo modernizacji polskiej gospodarki, a każda zmiana w tej dziedzinie posiada zwolenników i przeciwników i rzadko kiedy, tak jak podczas zmiany, ujawniają się prawdziwe interesy. Na zagadnienie to zwracają uwagę psychologowie pracy i organizacji, traktując kompetencje negocjacyjne menedżerów jako kluczowe w zarządzaniu zmianą, zaliczając do nich: „1. łatwość <sprzedawania> innym pomysłów i pro-

⁷ F.E. Fiedler, *Osobowościowe i sytuacyjne determinanty efektywności przywództwa*, [w:] J. Szmacka, *Elementy mikrosocjologii. Wybór tekstów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 1978.

⁸ Por. Z. Nęcki, *Negocjacje w biznesie...*, s. 26-32; S.R. Covey, *7 nawyków skutecznego działania*, Grupa Wydawnicza Bertelsmann, Warszawa 2001, s. 227-265.

jektów poprzez kreowanie pożądanej i prowokującej do działania wizji przyszłości, 2. umiejętność skutecznego negocjowania z tymi, od których zależy podział zasobów czy zmiany w procedurach, a także rozwiązywanie konfliktów”⁹. Problematyka ta nie leży w głównym obszarze zainteresowań autora i zostanie jedynie zasygnalizowana.¹⁰

⁹ B. Senior, *Zmiana w organizacji i rozwój organizacji*, [w:] N. Chmiel (red.), *Psychologia pracy i organizacji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2002, s. 406.

¹⁰ Por. H. Januszek, J. Sikora, *Socjologia pracy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1996; E. Gorczycka, *Polski menedżer wobec modernizacji przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 1999; L. Milian, *Wprowadzenie do socjologii przemysłu*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 1994.

1. NEGOCJACJE - ZAGADNIENIA OGÓLNE

1.1. Definicje negocjacji

Negocjacje są na tyle popularnym pojęciem, że niemal każdy wie, co ma na myśli, kiedy o nich mówi. Zwłaszcza akcesja Polski do Unii Europejskiej spopularyzowała to zagadnienie¹¹, negocjacje stały się bowiem jednym z najczęściej używanych słów w polskich środkach masowego przekazu. Studenci zapytani o to, z czym kojarzy im się ten termin, podają zazwyczaj następujące pojęcia: targowanie się, dialog, rozmowa, kompromis, walka, interesy, pieniądze, zysk, przeciwnicy, ugoda.¹² Są to głównie pojęcia z dziedziny handlu. Niektóre z nich mają charakter koncyliacyjny, podczas gdy inne konfrontacyjny, co wskazuje, iż nawet niezaznajomiony z teoretycznymi zagadnieniami słuchacz, mówiąc o negocjacjach, intuicyjnie łączy obydwie te atrybuty. Zaskakuje natomiast ograniczenie negocjacji jedynie do dziedziny handlu i biznesu. Typów negocjacji wyróżnionych ze względu na przedmiot jest bowiem tyle, ile dziedzin życia społecznego. Oprócz handlowych, czy szerzej kontraktowych, są także negocjacje społeczne, negocjacje pracownicze między pracodawcami i pracownikami¹³, rodzinne i małżeńskie,

¹¹ Negocjacje akcesyjne mają swoją specyfikę, która nie będzie przedmiotem niniejszej analizy. Więcej o negocjacjach akcesyjnych w: B. Zaborowska, M. Korolec, *Organizacja i przebieg negocjacji akcesyjnych w dziedzinie polityki społecznej i zatrudnienia*, [w:] *Zrozumieć negocjacje*, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Pełnomocnik Rządu do spraw Negocjacji o Członkostwo Rzeczypospolitej Polskiej w Unii Europejskiej, Warszawa 2001, s. 101-107.

¹² Jan Waszkiewicz pisze, iż studenci poproszeni przez niego o wskazanie skojarzeń ze słowem negocjacje wymienili co następuje: rozmowa, przedstawienie własnego zdania, kompromis, jego poszukiwanie i osiągnięcie, obustronne zadowolenie, obustronna rezygnacja, ustępstwa, konflikt, przetarg, rokowania, dochodzenie do celu, argumentacja, porozumienie, argumentacja, rozejm, pokój, zawieszenie broni, kapitulacja, kontrakt, transakcja, dyplomacja, polityka, partie polityczne, koalicja, J. Waszkiewicz, *Jak Polak z Polakiem. Szkice o kulturze negocjowania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Wrocław 1997, s. 10.

¹³ Więcej na ten temat Czytelnik dowiedzieć się może z następującej pozycji: J. Sikora, *Prowadzenie negocjacji w zakładzie pracy*, TNOiK - OPO, Bydgoszcz 1999, a także L. Cichobłaziński, *Między młotem a kowadłem. Rola mediatora w rozwiązywaniu konfliktów w firmie*, „Personel” 2000, nr 5 oraz *The Role of Mediation in Resolving Industrial Disputes in Poland during the Transition Period, Pragmatics and Negotiation*, Tel Aviv University, The Hebrew University of Jerusalem, June 13-16, 1999.

rozwodowe, polityczne, sąsiedzkie, negocjacje między sprawcą i ofiarą (sądowe)¹⁴, żeby wymienić najczęściej spotykane.

Szczególnym typem negocjacji, szybko rozwijającym się w ostatnich latach, są negocjacje prowadzone przez Internet. Specyfika tych negocjacji w odróżnieniu od negocjacji prowadzonych twarzą w twarz (*face-to-face bargaining*) polega na ograniczeniu czynników związanych z osobowością.¹⁵ Problematyka ta wykracza jednak poza ramy niniejszego opracowania.

Czym są negocjacje? Najprostsza definicja analityczna stwierdza, iż „*negocjacje to (...) działanie zachodzące między dwoma osobami (lub większą ilością ludzi), które wzajemnie chcą lub potrzebują czegoś od siebie.*”¹⁶ Warto jednak przyrzeć się temu pojęciu od strony etymologicznej. Na podstawie łacińskiej etymologii tego słowa stwierdzić można, iż pierwotnie oznaczało ono wszelką pracę, trud, wysiłek, na co wskazuje przedrostek „*neg*” oznaczający przeczenie, a także rdzeń „*otium*” oznaczający odpoczynek, bezczynność. Tak więc negocjować oznaczało tyle co pracować, działać, trudnić się. Domyślać się można, iż ponieważ zawód kupca wystawiony był w największym stopniu na widok publiczny, słowo to zaczęło z czasem oznaczać handlowanie; ‘*negotiatio*’ - wielki interes handlowy, ‘*negotiator*’ - kupiec, bankier, ‘*negotiolum*’ - sklepik, kramik, ‘*negotior*’ - zajmować się handlem, ‘*negotiosus*’ - zajęty, zatrudniony, pełen trudu.¹⁷

Maria Holstein-Beck wymienia typy postaw wobec konfliktu oraz wynikające z nich metody i techniki rozwiązywania (zestawiono w tab. 1).

Tabela 1. Postawy wobec konfliktów a metody rozwiązywania

	Postawy tradycyjalistyczne	Postawy behawiorystyczne	Postawy interakcjonistyczne
Metody i techniki rozwiązywania konfliktów	<ul style="list-style-type: none"> - użycie siły - tłumienie echa konfliktów - odwlekanie - unikanie - usuwanie aktorów uwikłanych w konflikt z firmą 	<ul style="list-style-type: none"> - łagodzenie - arbitraż - ukazywanie nadrzędnego wspólnego celu - pokojowa koegzystencja - kompromis - zmiana struktury 	<ul style="list-style-type: none"> - przetarg - mediacje - negocjacje - zwiększenie zasobów - zmiana postaw aktorów konfliktu - konfrontacja argumentów „za i przeciw” - trening wrażliwości - trening „OD” - konferencja „okrągłego stołu”

Źródło: M. Holstein-Beck, *Być albo nie być menedżerem*, INFOR, Warszawa 1997, s. 140.

¹⁴ Temu problemowi poświęcona jest książka B. Czarneckiej-Działuk i D. Wójcik, *Mediacja. Nieleśni przestępcy i ich ofiary*, Instytut Wymiaru Sprawiedliwości, Oficyna Naukowa, Warszawa 1999.

¹⁵ D. Cray, G.E. Kersten, *Negotiation Inefficient Compromises: Is Less Better than More?* International Institute for Applied Analysis, Laxemburg, Austria, www.iiasa.ac.at

¹⁶ E.M. Christopher, L.E. Smith, *Negotiation Training through Gaining, Strategies, Tactics and Manoeuvres*, Kogan Page, London 1991, s. 11.

¹⁷ K. Kumaniecki, *Słownik łacińsko-polski*, PWN, Warszawa 1990, s. 234. Por. również J. Waszkiewicz, *Jak Polak z Polakiem...*, s. 12.

Zgodnie z tą koncepcją, negocjacje zaliczone są do metod rozwiązywania konfliktów opierających się na postawach interakcjonistycznych, czyli takich, w których rozwiązywanie konfliktu odbywa się podczas interakcji społecznej. Tym samym strony muszą nawiązać ze sobą komunikację.

Za punkt wyjścia do prezentacji definicji analitycznych posłużyć może definicja Zbigniewa Nęckiego. „*Podstawowe określenie negocjacji - to po prostu stwierdzenie, iż jest to sposób, dzięki któremu co najmniej dwie osoby uzyskują możliwie korzystne rozwiązanie częściowego konfliktu interesów.*”¹⁸ W tej definicji, która ma walor uniwersalny, słowami kluczowymi są: „konflikt” (z przymiotnikiem „częściowy”!), „interesy” i „rozwiązanie”. Interesem będzie się dalej nazywało „*sytuację pożądaną z punktu widzenia jednostki, grupy czy społeczeństwa, zapewniającą zaspokojenie ich potrzeb i aspiracji.*”¹⁹ Dodać należy, że sytuacja ta wyznacza kierunki działania oraz pełni funkcję motywacyjną. Tak więc, jeśli nie ma sprzecznych interesów, nie ma potrzeby prowadzenia negocjacji i od razu można przejść do kooperacji. Jeśli natomiast sprzeczność interesów jest całkowita, tzn. brakuje jakichkolwiek interesów wspólnych, wtedy negocjować nie ma o czym i jedynym rozwiązaniem problemu jest walka.²⁰ W związku z tym negocjacje zajmują środkową pozycję na kontinuum wspólnych działań, którego jeden kraniec wyznacza kooperacja a drugi walka.²¹

Wbrew pozorom różnica między kooperacją a walką nie jest tak duża. Zagadnienie to ilustruje najlepiej prakseologiczna definicja walki Tadeusza Kotarbińskiego, zgodnie z którą „*walka to negatywna kooperacja*”²². O ile kooperacja pozytywna polega na udzielaniu sobie wzajemnej pomocy, aby osiągnąć wspólny cel, o tyle kooperacja negatywna polega na wzajemnym przeszkadzaniu sobie, tak aby utrudnić drugiej stronie osiągnięcie przez nią celów. Wygrywa ten, kto lepiej przeszkadza. Poza tym zasady dobrej roboty zarówno w kooperacji pozytywnej, jak i negatywnej pozostają takie same. Dlatego więc nieudolna kooperacja przypomina walkę, a nieudolna walka jest kooperacją z przeciwnikiem. Jak widać z powyższego, w negocjacjach wskazać można zarówno elementy kooperacji pozytywnej, jak i negatywnej.²³

Rozszerzeniem tego rozumienia negocjacji może być następująca definicja: „*negocjacje to dwu- lub wielostronny proces komunikowania się, którego celem jest rozwiązanie konfliktu w sytuacji, gdy interesy zaangażowanych stron są sprzeczne w co najmniej jednym obszarze, a osiągnięcie porozumienia może okazać się bar-*

¹⁸ Z. Nęcki, *Negocjacje w biznesie...*, s. 12.

¹⁹ K. Olechnicki, P. Załęcki, *Słownik socjologiczny*, Graffiti BC, Toruń 1997, s. 87.

²⁰ Na konieczność występowania wspólnoty interesów wskazują także inni autorzy. Por. S. Borkowska, *Negocjacje zbiorowe*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1997, s. 19; również R. Fisher, W. Ury, *Dochodząc do TAK. Negocjowanie bez poddawania się*, PWE, Warszawa 1990, s. 21.

²¹ Por. J. Rosiński, *Organizacyjne i personalne czynniki sukcesu w początkowej fazie negocjacji*, [w:] Z. Nęcki, L. Górniak, J. Rosiński, *Negocjacje w Unii Europejskiej. Przewodnik dla przedsiębiorców*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2001, s. 64-65.

²² T. Kotarbiński, *Abecadło praktyczności*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1974, s. 65.

²³ Por. także M. Wojciechowski, *Konflikt, jak go rozumieć?* www.forum-iderow.pl/rbr4a2.htm

dziej korzystne niż działanie wbrew sobie."²⁴ Definicja ta zwraca uwagę na dwa dodatkowe aspekty: po pierwsze - negocjacje zostały zakwalifikowane do obszernej dziedziny ludzkich zachowań zwanych komunikacją interpersonalną; po drugie - negocjacje są możliwe wtedy, kiedy porozumienie jest korzystniejsze niż „działanie wbrew sobie”, czyli walka. Wynika z tego, że negocjacje nie są dobrym sposobem na rozwiązanie wszelkiego rodzaju konfliktów, natomiast sprawdzają się tylko w tych, w których występuje względna równowaga sił. W przeciwnym przypadku negocjacje są stratą sił, środków i czasu. Prawdopodobnie to mieli na myśli starożytni Rzymianie, kiedy mówili „*Sivis pacem, parabellum*” (chcesz pokoju, gotuj się do wojny). Na konieczność występowania wspólnoty interesów zwraca także uwagę Willem Masterbroek, twierdząc, że „*negocjacje to odpowiednia strategia w przypadku różnych a czasami sprzecznych interesów, dwóch stron współzależnych w takim stopniu, że porozumienie byłoby wzajemnie korzystne. Strony nie zgadzają się, ale pragnęłyby osiągnąć porozumienie, ponieważ zarówno brak rozwiązania, jak i współzawodnictwo byłoby dla obu niekorzystne.*”²⁵

Inni autorzy z kolei odróżniają negocjacje od targowania się, twierdząc, że „*negocjacje zakładają więzi (relacje) średnio- lub długookresowe (podczas gdy /przyp. aut./), targowanie się zakłada więzi (relacje) krótkookresowe.*”²⁶ Twierdzenie to jest o tyle dyskusyjne, że w zasadzie targowanie się jest elementem niemal każdej negocjacji, zwłaszcza handlowych, i dlatego trudno go jednoznacznie przeciwstawić negocjacjom, chyba że przez targ będzie się rozumiało negocjacje twarde, ale tego autorzy wprost nie wyrażają.

Paweł Dąbrowski powołuje się w swojej książce na definicję Jeffrey'a Z. Rubina i Berta R. Browna, w której wymieniają oni następujące aspekty negocjacji:

1. Angażują one co najmniej dwie strony.
2. Interesy stron są sprzeczne co najmniej w jednym obszarze.
3. Strony co najmniej częściowo dobrowolnie przystępują do podjęcia tej interakcji niezależnie od uprzednio istniejących doświadczeń.
4. Podejmowane działania dotyczą:
 - a) podziału bądź wymiany jednego lub więcej dóbr lub zasobów;
 - b) rozstrzygnięcia jednego lub więcej problemów dotyczących zaangażowanych osób lub stron przez nie reprezentowanych.
5. Działania zwykle polegają na przedstawieniu przez jedną ze stron żądań lub propozycji, ocenianiu jej przez drugą, po czym następuje wyrażenie zgody lub wysunięcie kontrpropozycji. Działania te następują zazwyczaj sekwencyjnie, a nie równocześnie.²⁷

W tej definicji wprowadzono element sekwencyjności, który jest o tyle istotny, że porządkując przebieg dochodzenia do porozumienia zwraca uwagę na istotny aspekt negocjacji, mianowicie negocjacje są procesem. Nie jest obojętne, w jakiej

²⁴ K. Olechnicki, P. Załęcki, *Słownik socjologiczny...*, s. 138.

²⁵ W. Masterbroek, *Negocjowanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 16.

²⁶ R. Perrotin, O. Heusschen, *Kupić z zyskiem. Negocjacje handlowe*, Poltex, Warszawa 1994, s. 29.

²⁷ J.Z. Rubin, B.R. Brown, *The Social Psychology of Bargaining and Negotiation*, Academic Press, New York 1975, [w:] P.J. Dąbrowski, *Praktyczna teoria negocjacji*, Sorbog, Warszawa 1991, s. 11.

kolejności podejmowane będą poszczególne działania, które trzeba wcześniej przygotować i skoordynować w czasie.²⁸ Problematyka dynamiki negocjacji poruszona będzie w kolejnych częściach pracy. Dodać jeszcze należy, że sam Paweł Dąbrowski określa negocjacje jako „*złożony, dynamiczny proces poznawczo-emocjonalny*”²⁹. Znaczy to, iż podczas negocjacji równie istotne znaczenie ma sfera intelektualna - umiejętność abstrakcyjnego i logicznego myślenia, przygotowania argumentacji i zrobienia z nich odpowiedniego użytku, jak i tzw. inteligencja emocjonalna, czyli umiejętność rozpoznawania i rozumienia emocji tak u siebie, jak i u partnera z drugiej strony stołu negocjacyjnego.³⁰

Podsumowując rozważania na temat definicji negocjacji, odwołać się można do klasyfikacji wprowadzonej przez Sławomira Nahotko, który wyróżnia siedem podejść metodologicznych w tym zakresie:

1. Podejście ogólne (sztuka prowadzenia sporów i polemik, dążenie do porozumienia, sposób uzyskania od innych tego, co chcemy, forma współpracy, dobrowolna wymiana).
2. Podejście decyzyjne (negocjacje to głównie proces wypracowywania decyzji).
3. Podejście procesowe (proces dochodzenia do porozumienia).
4. Podejście informacyjne (proces wymiany informacji, komunikowania się, uzgadniania stanowisk).
5. Wskazanie desygnatów (pertraktacje, rokowania, dochodzenie do wspólnych ustaleń).
6. Podejście rzeczowe - forma realizacji celów negocjacji (rozmowa, debata, spotkanie, rodzaj narad).
7. Podejście aksjologiczne (wzajemna zależność, postrzeganie konfliktu, możliwość oportunistycznych zachowań).³¹

Zaprezentowana powyżej typologia wydaje się obarczona błędem braku rozłączności. Więcej porządku do analizy negocjacji wnosi Czesław Mesjasz, który wyróżnia tylko sześć podejść teoretycznych, dzięki czemu typologia wydaje się klarowniejsza (tab. 2).

Idąc za tym tokiem analizy, zakres cech istotowych dla negocjacji ograniczyć można do kilku. Aby mówić o negocjacjach, należy zwrócić uwagę na następujące zagadnienia:

²⁸ Podobne stanowisko spotkać można także u innych autorów, np. Z. Uniszewski, *Konflikty i negocjacje*, Prószyński i S-ka, Warszawa 2000, s. 175 oraz A. Słaboń, który wprowadza następujące rozróżnienie: „Różnica między «rokowaniami» a «negocjacjami» ukazuje, że proces negocjacyjny to nie tylko bezpośrednie rozmowy między stronami, lecz także ogół czynności poprzedzających tę fazę oraz następujących po niej. Uwzględnia się tu jednak głównie działania przygotowawcze, wstępne konsultacje umożliwiające podjęcie rokowań, działalność mediatorów itp. Tymczasem proces negocjacji można rozumieć jeszcze szerzej - jako całokształt działań między stronami.” A. Słaboń, *Konflikt społeczny i negocjacje*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1995, s. 80.

²⁹ P.J. Dąbrowski, *Praktyczna teoria negocjacji...*, s. 12.

³⁰ Znaczenie inteligencji emocjonalnej w negocjacjach zostało wyjaśnione przez Daniela Golemana, *Inteligencja emocjonalna w pracy*, Media Rodzina of Poznań, Poznań 1999.

³¹ S. Nahotko, *Negocjacje biznesowe w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Aspekt ekonomiczny*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 2001, s. 122-127.

1. komunikacja interpersonalna (dodać trzeba, że głównie o charakterze perswazyjnym),
2. częściowy konflikt interesów,
3. porozumienie.

Tabela 2. Podejścia teoretyczne stosowane w badaniach negocjacji

Podejście do negocjacji	Zmienna
Podejście strategiczne	Strategie uczestników (graczy)
Negocjacje jako proces uczenia się	Percepcje - adaptacja
Negocjacje jako proces podejmowania decyzji	Problemy (przedmiot negocjacji) Informacja Poziom aspiracji
Negocjacje jako proces psychologiczny	Percepcje - oczekiwania Cele i oczekiwania Orientacja interpersonalna
Negocjacje jako proces dostosowania	Ustępstwa Ustępstwa - problemy Oczekiwania
Negocjacje jako proces akcji - reakcji	Ustępstwa Ustępstwa - rzetelność

Źródło: C. Mesjasz, *Założenia analizy negocjacji*, „Organizacja i Kierowanie”, 1996, nr 3, s. 34³²

Zgodnie z powyższym, negocjacje zdefiniować można jako formę komunikacji międzyludzkiej, mającej na celu doprowadzenie do porozumienia w warunkach częściowego konfliktu interesów. Podkreślić należy, że powinno to być porozumienie akceptowalne przez wszystkich uczestników negocjacji. Celem negocjacji nie może być bowiem jakiegokolwiek porozumienie.³³ Pewien profesor ekonomii zwykł był mawiać: „*tanio sprzedać, drogo kupić i źle się ożenić, każdy głupi potrafi.*”

Na zakończenie rozważań pojęciowych podkreślić należy, iż w dalszej części niniejszego opracowania pojęcia „negocjacje” i „rokowania” używane będą zamiennie. „*Uzasadnienie do owej synonimiczności odnieść można zarówno do rokowań czy negocjacji zbiorowych, jak i indywidualnych. W przypadku funkcjonalnych stosunków pracy pojęcie negocjacji wydaje się bardziej komunikatywne z uwagi na akcentowanie relacji interpersonalnych. Bowiem termin «rokowania» w języku polskim i w kontekście omawianych spraw oznacza «układy, narada». Ponadto ów termin jest stosowniejszy do opisu pertraktacji prowadzonych na wyższym niż interpersonalnym poziomie.*”³⁴ Tak więc praktyka językowa wskazuje, iż termin „rokowania” trudno odnieść np. do targu o cenę używanego samochodu,

³² Niniejsza koncepcja powstała na podstawie: Ch. Dupont, G.O. Faure, *The Negotiation Process*, [w:] V.A. Kremenyuk (red.), *International Negotiation: Analysis, Approaches, Issues (IIASA Research Results)*, Jossey Bass Publishers, San Francisco - Oxford 1991, s. 40-57.

³³ J. Waszkiewicz, *Jak Polak z Polakiem ...*, s. 189. Cyt.: „Warto o tym pamiętać w czasie negocjacji - szukać rozwiązania problemu a nie porozumienia się za wszelką cenę.”

³⁴ A. Szalkowski, *Kształtowanie funkcjonalnych stosunków pracy*, Ossolineum, Wrocław-Warszawa-Kraków 1997, s. 198-199.

jednak rozmowy prowadzone między dwoma firmami na temat dużego kontraktu będzie można nazwać zarówno negocjacjami, jak i rokowaniami. Inni autorzy wskazują, że synonimami negocjacji mogą też być: „uzgadnianie, pertraktacje, tworzenie porozumienia, kompromis, dochodzenie do zrozumienia się, transakcja”³⁵.

Negocjacje analizowane są z perspektywy wielu różnych nauk: ekonomii, psychologii, matematyki i socjologii. Na zakończenie niniejszego rozdziału, omawiającego zagadnienia definicyjne, zaprezentowane zostanie podejście socjologiczne integrujące w dużym stopniu pozostałe perspektywy. Opiera się ono na pięciu założeniach:

1. „Konflikt ma podstawy strukturalne, co oznacza, że aktorzy w procesie negocjacji zajmują pozycje społeczne o odmiennych interesach. Konflikty pojawiają się niezależnie od tego, kto zajmuje te pozycje tak długo, jak długo struktura pozostaje niezmienniona (Lawler, 1992).
2. Powody i korzyści stymulujące proces negocjacji zawarte są w strukturze społecznej, decydując o rozmieszczeniu władzy i statusu na pozycjach i w rolach społecznych. Niektóre struktury tworzą motywację do porozumienia i ugody, inne tworzą motywację do osiągania przewagi kosztem partnera.
3. Aktorzy są racjonalni - mają do czynienia nie tylko z niepewnością, jeśli chodzi o intencje drugiej strony, ale są też motywowani do ukrywania informacji, wprowadzania w błąd i do manipulacji zachowaniem i postrzeganiem partnera.
4. Interakcja społeczna w procesie negocjacji jest «działaniem taktycznym». Taktyki stanowią wzory działania, które mogą być zorientowane na różne cele, takie jak ukaranie oponenta, testowanie jego stanowczości lub zdobycie informacji (Lawler, 1992; Pruitt, 1981; Staruss, 1978). Aktorzy wykorzystują taktyki do konstruowania strategii postępowania.
5. Proces negocjacji składa się z taktycznych wzorów działania, które wpływają na rezultaty negocjacji (Bacharach i Lawler, 1981). Struktura społeczna kształtuje definicję kontekstu negocjacji, którą przyjmują aktorzy, jednakże proces negocjacji, kiedy zostaje zainicjowany, przebiega w sposób niezależny od tego kontekstu.”³⁶

Powyższe założenia określają w znacznym stopniu negocjacje jako interakcję społeczną, której istota sprowadza się do:

- obiektywnej różnicy interesów (trudno mówić o negocjacjach, kiedy konflikt jest efektem błędów w postrzeganiu),
- decydującego wpływu struktury społecznej na styl negocjacji (jedne struktury sprzyjają kooperacji, inne rywalizacji),
- racjonalności działań aktorów (każde działanie podejmowane jest stosownie do założonych celów),

³⁵ A. Pietrzyk, *Negocjacja i mediacja jako sposoby kierowania konfliktami*, „Przegląd Psychologiczny” 1996, nr 3/4, s. 77.

³⁶ E. Lawler, R. Ford, *Bargaining and Influence in Conflict Situations*, [w:] *Sociological Perspectives on Social Psychology*, K. Cook, G.A. Fine, J.S. House (eds.), Allyn and Bacon 1995 (tłumaczenie dostępne w bibliotece Instytutu Socjologii UJ).

- stosowaniu różnorodnych taktik rozumianych jako wzory zachowań mających na celu manipulowanie oponentem.

Dodać należy, że sam proces negocjacji ma charakter swoistej formy działania społecznego w rozumieniu socjologii formalnej Simmela, którego przebieg (struktura) jest wspólny dla wszystkich tego typu procesów, niezależnie od wypełniającej go społecznej treści.

1.2. Komunikacja w warunkach konfliktu

Skoro negocjacje zaliczone zostały do dziedziny komunikacji międzyludzkiej i to prowadzonej w szczególnych warunkach, mianowicie w warunkach konfliktu interesów, zapytać należy, czym jest w istocie komunikacja międzyludzka. Nie wdając się w szczegółowe rozważania, wskazać można, iż akt komunikacji rozumieć można następująco: ktoś musi sformułować przekaz, w jakiś sposób dokonać jego transmisji do odbiorcy w oczekiwaniu, że przekaz zostanie przez niego zrozumiany.³⁷ Tak więc komunikacja to intencjonalny przekaz informacji o charakterze zamkniętym, tzn. każdemu wysłaniu informacji odpowiada informacja zwrotna dotycząca co najmniej faktu, iż przekaz został zrozumiany lub nie. Człowiek może nadawać znaczenie każdemu zdarzeniu ze swojego otoczenia, nie znaczy to jednak, że za każdym razem będzie to proces komunikacji w przedstawionym powyżej znaczeniu. Schemat komunikacji międzyludzkiej przedstawia rysunek 1.

Rys. 1. Proces komunikacji międzyludzkiej

Źródło: Z. Nęcki, *Negocjacje w biznesie*, ANTYKWA, Kluczbork 2005, s. 54.

Analizując akty komunikacji, ze względu na cel, podzielić je można dychotomicznie na komunikację perswazyjną, a więc taką, w której nadawca jest zainteresowany tym, jaki skutek wywrze na odbiorcy jego przekaz, oraz nieperswazyjną, tzn. taką, w której nadawca pozostawia odbiorcy pełną swobodę w zrobieniu użytku z przekazu. Interesować go może co najwyżej fakt, czy przekaz został zrozumiany. Typowym przykładem komunikacji perswazyjnej jest reklama, komunikacji nieperswazyjnej natomiast wykład naukowy. Negocjacje są właśnie formą komunikacji perswazyjnej.³⁸ W dalszej części opracowania przez perswazję będzie się rozumiało „przekonywanie kogoś o czymś (np. o słuszności jakiejś idei, poglądu czy działania), nakłanianie do czegoś z zastosowaniem silnego nacisku na wyja-

³⁷ W.C. Himstreet, W.M. Baty, *Business Communication. Principles and Methods*, PWS-KENT Publishing Company, Boston 1987, s. 6.

³⁸ Z. Nęcki, *Negocjacje w biznesie ...*, s. 52.

śnianie i argumentowanie, potwierdzające słusność wyrażonego poglądu.”³⁹ W perswazji nie ma więc znaczenia obiektywny stan rzeczy, tylko to, czy partner komunikacji zostanie nakłoniony do przyjęcia zdania, opinii, postawy nadawcy przekazu. Negocjacje są szczególnym typem perswazji, mianowicie perswazji wzajemnej. Obie strony komunikacji przekonują się wzajemnie co do swoich stanowisk i interesów, co sprawia, iż proces ten jest szczególnie skomplikowany.

Wracając do przedstawionego na wstępie modelu komunikacji, zatrzymać się należy przy jego elementach składowych. Stawiając ogólne pytanie o dobrą komunikację, uszczegółowić je można, pytając o dobrego nadawcę, dobrego odbiorcę, odpowiedni kanał komunikacyjny, dobry przekaz i oczekiwany skutek wreszcie. Ze względu na ograniczone rozmiary niniejszego opracowania wymienione będą jedynie podstawowe cechy powyższych elementów, na które powinien zwrócić uwagę każdy negocjator.⁴⁰

1. Nadawcę powinna cechować:
 - a) wiarygodność w znaczeniu tak kompetencji (znajomości rzeczy), jak i obiektywizmu (przedstawia rzeczy tak, jak się naprawdę mają)⁴¹,
 - b) atrakcyjność - interesuje się odbiorcą, potrafi go słuchać, otwarty na informacje zwrotne.
2. Przekaz powinien posiadać następujące cechy:
 - a) treść przekazu powinna interesować odbiorcę, powinna być związana z jego potrzebami,
 - b) argumentacja powinna mieć charakter pozytywny, a nie negatywny (lepiej wskazywać na szanse niż na zagrożenia, należy unikać gróźb),
 - c) efekt powtarzalności (aby treści lepiej zapadły w pamięci, odbiorcy powinno się je powtarzać).
3. Kanał - należy dobrać odpowiedni kanał komunikacji do treści, które chce się przekazać lub ich przekaz ograniczyć. Telefon np. ogranicza prawie całkowicie komunikację pozawerbalną, podczas gdy kontakt twarzą w twarz otwiera możliwości dla całego spektrum zachowań z zakresu tzw. mowy ciała.
4. Odbiorca:
 - a) powinien być przede wszystkim zainteresowany przekazem, a niekiedy także nadawcą. Warto podkreślić, że w codziennej praktyce komunikacji podział na przekaz i nadawcę jest czysto umowny. Można nawet w tej sytuacji sparafrazować słynne twierdzenie McLuhana, że przekaźnik (w znaczeniu ka-

³⁹ K. Olechnicki, P. Załęcki, *Słownik socjologiczny ...*, s. 153.

⁴⁰ Szerszy opis Czytelnik znajdzie w książce Z. Nęckiego, *Negocjacje w biznesie ...*, s. 54-72.

⁴¹ „Nadawca wiarygodny to taki, którego odbiorca spostrzega jako kompetentnego w dziedzinie, której dotyczy dany przekaz, jako człowieka, który umie przekazać treści związane z daną sprawą, między innymi posługuje się językiem wskazującym na wysoki poziom kompetencji i wreszcie, którego intencje są spostrzegane jako pozytywne. Intencje nadawcy są wtedy pozytywnie oceniane przez odbiorcę, gdy spostrzega on, że nadawca chce mu przyjść z pomocą, a nie uzyskać przekonanie odbiorcy przez jakieś własne korzyści.” [w:] S. Mika, *Psychologia społeczna*, PWN, Warszawa 1984, s. 204. R.A. Rządca i P. Wujec natomiast piszą, iż na wiarygodność składa się: osobista reputacja (np. dotrzymywanie obietnic), referencje i znajomości, na które można się powołać, status społeczny, a nawet wygląd zewnętrzny, a także postrzeganie zamiaru perswazji. R.A. Rządca, P. Wujec, *Negocjacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998, s. 80-81.

nału komunikacyjnego) jest przekazem. Otóż w relacjach międzyludzkich nadawca bardzo często jest przekazem. Odbiorca sprawniej odbiera treści przekazywane przez nadawcę, którego lubi lub który z jakiegoś względu jest dla niego atrakcyjny,

- b) powinien umieć słuchać. Na temat dobrego słuchania lub inaczej tzw. aktywnego słuchania powstała bogata literatura.⁴² W tym miejscu wymienione będą podstawowe umiejętności dobrego słuchacza, tj.:
- dobry słuchacz pozwala wypowiedzieć się nadawcy, nie przerywa wypowiedzi, dopóki ten nie skończy,
 - dobry słuchacz nie wyprzedza, tzn. nie stara się zdekodować treści wypowiedzi, dopóki nadawca nie skończy. Typowy błąd: „ja i tak wiem, co on chce powiedzieć”,
 - dobry słuchacz udziela informacji zwrotnych, czy rozumie, czy się zgadza, co sądzi na temat przekazu? Zadaje pytania pozwalające doprecyzować wypowiedź przez nadawcę.
5. Skutek - tu problem jest największy. Kiedy bowiem można mówić o dobrym skutku komunikacji? Każda strona ma swoje kryteria oceny, co jest dla niej dobre, a co złe. W przypadku negocjacji takim skutkiem jest porozumienie osiągnięte między stronami. Ale, czy każde porozumienie? Dobrym skutkiem procesu komunikacji perswazyjnej będzie takie porozumienie, podczas wypracowania którego nie stosowano zasady „cel uświęca środki”. A więc nie stosowano manipulacji ani gróźb. Otwiera się tu pole dla etyki negocjacji. Nie każdy skutek komunikacji, nawet bardzo efektywnej z punktu widzenia technicznej skuteczności, nazywany będzie dobrym. Skrajnym przypadkiem skutku podlegającego negatywnej ocenie będzie przekonanie kogoś z użyciem kłamstwa.

Kolejnym problemem dotyczącym komunikacji międzyludzkiej są zaburzenia komunikacji zachodzącej w sytuacji konfliktu. Przedstawiona powyżej syntetyczna analiza jednego z modeli komunikacji interpersonalnej ukazuje, jak jest to trudny i złożony proces, nawet jeśli ma miejsce w okolicznościach sprzyjających porozumieniu. Co się jednak dzieje, kiedy ludzie muszą się porozumiewać w warunkach niesprzyjających, np. w warunkach konfliktu interesów, a przecież tego typu procesem komunikacyjnym są negocjacje. W pierwszej kolejności należy zwrócić uwagę na zaburzenia percepcji. „Do typowych zniekształceń należą:

- *«Iluzja własnej szlachetności» - w sytuacji konfliktowej często wydaje się nam, iż jesteśmy ofiarą złośliwie atakowaną przez złego przeciwnika, którego racje są wątpliwej jakości. Wydaje się też, że cała prawda i sprawiedliwość jest po naszej stronie i przemawia na naszą korzyść (...);*
- *«Szukanie pod cudzą latarnią» - każdy z partnerów jasno i wyraźnie spostrzega wszystkie braki i uchybienia przeciwnika, a jest nieświadom istnienia takich samych braków u siebie. W większości konfliktów obie strony są skłonne nie dostrzegać sensu tego, co robią przeciwnikowi, ale są oburzone tym, co przeciwnik im robi;*

⁴² Jedną z pozycji godnych polecenia jest J. Adair, *Anatomia biznesu. Komunikacja*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 1997, s. 88-124.

- «Podwójna etyka» nawet wtedy, gdy obie strony konfliktu są świadome popełniania takich samych uchybień czy wykroczeń wobec siebie, istnieje wyraźna tendencja traktowania tego, co się samemu robi przeciwnikowi, za usprawiedliwione i godziwe, a tego, co robi przeciwnik, za nieusprawiedliwione i niegodziwe;
- «Wszystko jest oczywiste» - bardzo często każdy z partnerów skłonny jest do nadmiernie uproszczonego myślenia o szczegółach sytuacji konfliktowej, tak żeby potwierdziło to ogólne przeświadczenie, że to, co się samemu robi, jest słuszne i dobre, a to, co robi partner, nie.⁴³ Do powyższych zaburzeń dodać jeszcze należy selektywną percepcję. Problematyka percepcji jest niezwykle złożona i właściwie nawet w najbardziej sprzyjających warunkach odbiorca musi dokonywać selekcji napływających informacji, chociażby ze względu na zagrożenie przeciążeniem informacyjnym. Sелеktywność percepcji jest także spowodowana posiadanymi strukturami poznawczymi, z których najważniejsza to język. Zgodnie ze znaną hipotezą Sapira i Wortha, nie tyle człowiek mówi językiem, ile język mówi człowiekiem.⁴⁴ Oznacza to, że już nawet posiadane słownictwo decyduje o postrzeganiu świata. W sytuacji konfliktowej o postrzeganiu otoczenia decydują przede wszystkim interesy. To one sprawiają, że rzeczywistość staje się czarno-biała. Ludzie dzielą się na tych „którzy są z nami lub przeciw nam”, zaczyna brakować ocen pośrednich. W skrajnych przypadkach przeciwnikowi odbiera się cechy ludzkie. Tak np. w polskiej prasie w pierwszych latach po wojnie słowa „niemiec, Niemcy” itp. pisało się małą literą wbrew zasadom ortografii.

Przedstawione powyżej zaburzenia percepcji w sytuacji konfliktu są uniwersalne i dotyczą tak konfliktów interpersonalnych, jak i powstałych między organizacjami, a nawet narodami. Nietrudno zauważyć, że odnoszą się one także do negocjacji. Ciekawą ilustracją zaburzenia percepcji w sytuacji konfliktu interesów dają Roger Fisher i William Ury (tab. 3).

Jak widać, różnice postrzegania tej samej sytuacji są diametralne. Doprowadzenie do wspólnego widzenia jest drogą długą i trudną, wymagającą niekiedy specjalnych umiejętności, bez których prowadzenie negocjacji staje się bardzo utrudnione.

Na zakończenie niniejszego rozdziału omówione zostaną te zachowania, które najczęściej wywołują konflikt w warunkach komunikacji perswazyjnej i których w związku z tym należy unikać w czasie negocjacji.

1. Twierdzenia wartościujące sprawiają, że odbiorca zamyka się na argumenty nadawcy. Szczególnie konfliktogenne jest tzw. etykietowanie (*labeling*), np. określanie zachowań drugiej strony jako głupich, szalonych, złych itd.
2. Stawianie problemu w kategoriach „wszystko albo nic” i stosowanie gróźb.
3. Ataki personalne (zostaną omówione w rozdziale poświęconym taktykom negocjacyjnym).

⁴³ J. Mellibruda, *Ja-Ty-My. Psychologiczne możliwości ulepszania kontaktów międzyludzkich*, Nasza Księgarnia, Warszawa 1980, s. 315-316.

⁴⁴ E. Sapir, *Kultura, język, osobowość*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1978.

4. Szerokie generalizacje - np. „zawsze, nigdy, wszyscy, nikt” itp.
5. Autorytarna perspektywa - występowanie z pozycji kogoś, kto wie lepiej.
6. Emocje komunikowane zarówno werbalnie, jak i pozawerbalnie - osłabia argumentację rzeczową, przekierowując uwagę odbiorcy na emocje.⁴⁵

Tabela 3. Selektywność percepcji w warunkach konfliktu interesów

Percepcja najemcy	Percepcja właścicielki
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Czynsz jest zbyt wysoki. ➤ Wszystko drożeje, nie mogę pozwolić sobie, aby płacić więcej za mieszkanie. ➤ Mieszkanie trzeba odmalować. ➤ Znam ludzi, którzy płacą mniej za podobne mieszkanie. ➤ Młodzi ludzie, tacy jak ja, nie mogą sobie pozwolić, aby płacić wysoki czynsz. ➤ Czynsz powinien być niski, bo sąsiedztwo jest coraz gorsze. ➤ Jestem porządnym lokatorem, nie mam psów ani kotów. ➤ Zawsze płacę czynsz, kiedy mnie poprosi. ➤ Ona jest oschła i sztywna, nigdy nawet nie zapyta, co słychać. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Czynsz nie był podwyższany od dawna. ➤ Wszystko drożeje, potrzebuję większych wpływów z czynszu. ➤ Strasznie zniszczył to mieszkanie. ➤ Znam ludzi, którzy płacą więcej za podobne mieszkanie. ➤ Młodzi ludzie, tacy jak on, są strasznie hałaśliwi i niszczą mieszkanie. ➤ Właściciele mieszkań powinni podnieść czynsze, aby poprawić sąsiedztwo. ➤ Jego hi-fi doprowadza mnie do szału. ➤ Nigdy nie płaci, jeśli go o to nie poproszę. ➤ Jestem osobą delikatną, która nigdy nie wtrąca się w sprawy lokatorów.

Źródło: R. Fisher, W. Ury, *Dochodząc do TAK ...*, Warszawa 1990, s. 47.

Do tej pory komunikacja międzyludzka rozważana była głównie w aspekcie werbalnym. Rzeczywiście, słowo jest podstawą procesu porozumiewania się w relacjach międzyludzkich, jednak niezmiernie istotnym elementem procesu komunikacji jest też cała sfera komunikatów pozawerbalnych, nazywanych potocznie „mową ciała”, do których można zaliczyć dystans interpersonalny, mimikę, gestykulację, ton głosu, spojrzenie, postawę ciała, cechy fizyczne, ubiór itp.⁴⁶ Z uwagi na rozmiar tej problematyki i jej specyfikę nie zostanie ona rozwinięta w niniejszym opracowaniu.

⁴⁵ G.C. Woodward, R.E. Denton Jr., *Persuasion and Influence in American Life*, Waveland Press, Inc., Prospect Heights 1992, s. 328.

⁴⁶ Szczegółowe omówienie problematyki komunikacji niewerbalnej Czytelnik znajdzie w następujących pozycjach: M.L. Knap, J.A. Hall, *Komunikacja niewerbalna w interakcjach międzyludzkich*, Wydawnictwo ASTRUM, Wrocław 2000; Z. Nęcki, *Komunikacja międzyludzka*, Antykwa, Kraków 2000 (roz. V); E. Gryffin, *Podstawy komunikacji społecznej*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003; E.T. Hall, *Ukryty wymiar*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1978; E.T. Hall, *Poza kulturą*, PWN, Warszawa 1984.

1.3. Style negocjacji

W literaturze przedmiotu najczęściej spotykanym podziałem stylów negocjacji jest podział Rogera Fishera i Williama Ury'ego na styl twardy, miękki i zorientowany na zasady. W języku potocznym pojęcie „twardy negocjator” uchodzi za komplement. Niemal każdy chciałby uchodzić za twardego negocjatora, daje to poczucie siły, a nawet wzbudza lęk wśród potencjalnych przeciwników. Na czym jednak polegają tzw. twarde negocjacje, jakie dają szanse na osiągnięcie porozumienia i czy są efektywne w znaczeniu stosunku włożonego wysiłku i czasu do osiągniętych efektów? Czy lepsze wyniki dają negocjacje prowadzone w stylu miękkim? Czy negocjator miękki może skutecznie negocjować z twardym? Czy jest wreszcie jakiś sposób pośredni - ani miękki, ani twardy, ale skuteczny? Próbie odpowiedzi na te pytania zostanie poświęcony niniejszy rozdział.

W odniesieniu do stylów negocjacji używa się także określeń wygrana-przegrana i wygrana-wygrana. Wygrana-przegrana oznacza właśnie podejście twarde, zgodnie z którym w negocjacjach może być tylko jeden zwycięzca, ktoś musi więc przegrać. Wygrana-wygrana oznacza z kolei podejście, zgodnie z którym obie strony negocjacji mogą być wygrane. Nie każdy musi być zadowolony z osiągniętego wyniku w takim samym stopniu, ale każdy wynosi jakąś korzyść.

Prowadzenia negocjacji nie można rozważać w oderwaniu od założeń, zgodnie z którymi ludzie rozumieją stosunki społeczne i działają wobec innych. Stephen R. Covey używa w tym kontekście zaczerpniętego z filozofii nauki słowa paradygmat, które rozumie jako „sposób, w jaki «widzimy» świat - nie w sensie wzrokowego odbioru, lecz w kategoriach postrzegania, rozumienia i interpretacji.”⁴⁷ Innymi słowy, paradygmat to swojego rodzaju „mapa” zachowań społecznych, którą tworzą mniej lub bardziej uświadamiane założenia - obraz świata. Obraz świata, w tym także obraz świata społecznego, relacji międzyludzkich, jak każdy system przekonań, trudno ulega zmianom.

Stephen R. Covey wyróżnia sześć paradygmatów stosunków międzyludzkich:

1. wygrana-wygrana,
2. wygrana-przegrana,
3. przegrana-wygrana,
4. przegrana-przegrana,
5. wygrana,
6. wygrana-wygrana lub nie robimy interesów.⁴⁸

Ad. 1. „Wygrana-wygrana” to właśnie postawa polegająca na dążeniu do obopólnych korzyści, unika się rozwiązań siłowych, sytuacje konfliktowe traktuje jako wspólny problem. Podejście takie zakłada istnienie wystarczającej ilości zasobów do podziału.

Ad. 2. „Wygrana-przegrana” to postawa, zgodnie z którą wygrany może być tylko jeden. Oczywiście każdy chce być wygranym, a ponieważ miejsce na podium

⁴⁷ S.R. Covey, *7 nawyków skutecznego działania ...*, s. 20.

⁴⁸ Tamże, s. 231.

może być tylko jedno, zasady stają się nieistotne. Jest to styl ściśle rywalizacyjny, wykluczający współpracę, a dopuszczający, a nawet zakładający manipulację. Wszelkie interakcje są podejmowane z pozycji siły. Podejście takie zakłada istnienie niewystarczającej ilości zasobów do podziału.

Ad. 3. „Przegrana-wygrana” jest to postawa charakteryzująca osoby, które wierzą, iż może być tylko jeden wygrany, ale nie wierzą, że mogą to być oni. W związku z tym korzyści mogą czerpać tylko z przegranej. Korzyściami tymi może być „święty spokój”, troskliwie pielęgnowane poczucie krzywdy, za którą należy się współczucie lub przekonanie o własnej moralnej wyższości nad zwycięzcą. Socjologowie postawę tę nazywają wyuczoną bezradnością. Prowadzi ona z reguły do starannie zaplanowanej przegranej.⁴⁹

Ad. 4. „Przegrana-przegrana” - postawa ta jest najczęściej efektem skrajnej konsekwencji w stosowaniu reguły „wygrany-przegry” przez obydwie strony interakcji. Jeśli żaden uczestnik nie może wygrać ani ustąpić, wtedy pojawia się myślenie: „jeśli ja nie będę miał, to on też.” Dobry przykład takiej postawy podaje Pismo Święte Starego Testamentu. Do króla Salomona przyszły skłócone dwie kobiety z prośbą, aby rozstrzygnął, która z nich jest prawdziwą matką dziecka będącego przedmiotem sporu. Gdy król Salomon wyciągnął miecz, chcąc dziecko podzielić, jedna z kobiet odstąpiła od sporu, ale druga nie, wychodząc z założenia: „*Niech nie będzie ani moje, ani twoje.*”⁵⁰

Ad. 5. „Wygrana” - osoba prezentująca tę postawę koncentruje się na własnych celach i nie są potrzebne jej przegrane innych.

Ad. 6. „Wygrana-wygrana albo nie robimy interesów”. Ta postawa zakłada, że „*nie musimy*”. Jak pisze S.R. Covey, „*jeśli nie możemy znaleźć rozwiązania z pożytkiem dla obu stron, zgodnie zgadzamy się nie robić interesów. (...) Może innym razem uda nam się dojść do porozumienia*”⁵¹.

Przedstawionych powyżej sześć postaw spotykanych w interakcjach społecznych decyduje o wyborze stylu negocjacji. Postawa „wygrana-przegrana” charakteryzuje tzw. styl twardy. Postawę „przegrana-wygrana” obserwuje się często w sytuacji, kiedy jedna strona negocjuje miękko, a druga twardo i nikt nie chce zmienić stylu. Postawa „wygrana-wygrana” z kolei odnosi się do stylu rzeczowego, opartego na zasadach. Wreszcie postawę „wygrana-wygrana albo nie robimy interesów” spotyka się w tzw. metanegocjacjach, czyli negocjacjach na temat stylu prowadzenia negocjacji, które mogą mieć miejsce wtedy, kiedy jedna ze stron chce negocjować zgodnie z zasadą „wygrany-przegry”, a druga „wygrany-wygrany”.

Trzy podstawowe style negocjacji najlepiej scharakteryzowano w tabeli 4.

⁴⁹ Wnikliwą analizę różnych postaw życiowych determinujących podstawowe decyzje, w tym również zachowania w sytuacjach konfliktowych, podaje w swojej książce E. Berne, *Dzień dobry... i co dalej?* Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 1999.

⁵⁰ *Pismo Święte Starego i Nowego Testamentu, Pierwsza Księga Królewska* s. 16-28, Wydawnictwo Pallotinum, Poznań-Warszwa 1980, s. 315.

⁵¹ S.R. Covey, *7 nawyków skutecznego działania...*, s. 236.

Tabela 4. Style negocjacji

Miękkie	Twarde	Oparte na zasadach
Uczestnicy są przyjaciółmi.	Uczestnicy są przeciwnikami.	Uczestnicy rozwiązują problem.
Celem jest porozumienie.	Celem jest zwycięstwo.	Celem jest mądry wynik osiągnięty efektywnie i polubownie.
Ustępuj, aby pielęgnować wzajemne stosunki.	Żądaj ustępstw jako warunku stosunków wzajemnych.	Oddziel ludzi od problemu.
Bądź miękki w stosunku do ludzi i problemu.	Bądź twardy w stosunku do ludzi i problemu.	Bądź miękki w stosunku do ludzi, twardy wobec problemu.
Ufaj innym.	Nie ufaj innym.	Działaj niezależnie od zaufania.
Łatwo zmieniaj stanowisko.	Okop się na swoim stanowisku.	Skoncentruj się na interesach, a nie stanowiskach.
Składaj oferty.	Stosuj groźby.	Badaj i odkrywaj interesy.
Odkryj dolną granicę porozumienia (minimum tego, co możesz zaakceptować).	Wprowadzaj w błąd co do dolnej granicy porozumienia.	Unikaj posiadania dolnej granicy porozumienia.
Akceptuj jednostronne straty w imię osiągnięcia porozumienia.	Żądaj jednostronnych korzyści jako warunku zawarcia porozumienia.	Opracuj możliwości korzystne dla obu stron.
Poszukaj jednego rozwiązania - takiego, które oni zaakceptują.	Poszukaj jednego rozwiązania - tego, które ty zaakceptujesz.	Opracuj wiele możliwości, z których wybierzesz później.
Upieraj się przy porozumieniu.	Upieraj się przy swoim stanowisku.	Upieraj się przy stosowaniu obiektywnych kryteriów.
Staraj się uniknąć walki woli.	Staraj się wygrać walkę woli.	Staraj się osiągnąć rezultat oparty na obiektywnych kryteriach.
Poddawaj się presji.	Wywieraj presję.	Uzasadniaj i bądź otwarty na uzasadnienia. Poddawaj się regułom, nie presji.

Źródło: R. Fisher, W. Ury, *Dochodząc do TAK ...*, s. 36.

Przedstawione powyżej trzy style negocjacji to swojego rodzaju typy idealne, rzadko występujące w rzeczywistości. Jeśli styl miękki i twardy umieści się na dwóch krańcach kontinuum, to między postaciami ekstremalnymi wskazać można wiele typów pośrednich, mających w różnych proporcjach zarówno elementy negocjacji twardych, jak i miękkich (rys. 2).

Rys. 2. Kontinuum stylów negocjacji

W postaci skrajnej trudno jednak uznać negocjacje zarówno w stylu twardym, jak i miękkim za negocjacje *sensu stricto*. W stylu miękkim przypominać mogą

one rzeczową rozmowę, mającą na celu uzgodnienie warunków współpracy, w stylu twardym natomiast może być to po prostu walka, w znaczeniu kooperacji negatywnej. Czy wobec tego negocjacje oparte na zasadach to rozwiązanie pośrednie między stylem twardym i miękkim? Negocjacje oparte na zasadach są całkowicie odmiennym stylem, niemającym nic wspólnego z dylematem - styl twardy *versus* miękki. Styl rzeczowy jest w istocie przewyciężeniem dylematu - negocjować twardo czy miękko - poprzez odwołanie się do zupełnie innego paradygmatu, posilując się pojęciem S.R. Coveya. W negocjacjach opartych na zasadach przyczyna konfliktu jest problemem do rozwiązania wspólnym dla obydwu stron negocjacji, a nie tylko dla jednej, jak to ma miejsce w przypadku negocjacji twardych. W twardym stylu ciężar i koszty rozwiązania konfliktu usiłuje się przerzucić na drugą stronę. Aby to osiągnąć, stosuje się różne sposoby manipulacji, których w negocjacjach rzeczowych należy unikać.

2. NEGOCJACJE OPARTE NA ZASADACH

2.1. Oddziel ludzi od problemu

Omawiając negocjacje oparte na zasadach, Fisher i Ury wymieniają aż czternaście zasad, lecz zwracają uwagę na cztery szczególnie według nich istotne. Pierwsza nosi nazwę „oddziel ludzi od problemu”.

Podczas wszelkiego rodzaju konfliktów omawiany problem wcześniej czy później (z reguły wcześniej) zostaje utożsamiony z oponentem. „*To on jest problemem*”, „*gdyby tu był ktoś inny, na pewno byśmy się dogadali*”, „*to wszystko przez niego*” - często słyszy się podczas rozwiązywania konfliktów. Przy takich założeniach każdy najdrobniejszy nawet problem może zostać spersonalizowany, tzn. sprowadzony do poziomu osobistych urazów, niechęci i zaszłości, jeśli takowe istnieją. Sprzyjają temu zaburzenia percepcji występujące w warunkach konfliktu, opisane w rozdziale 1.2. Pierwsza zasada szczegółowa, odnosząca się do rozdzielania ludzi od problemu, brzmi: **nie obwiniaj**. Bardzo często negocjacje rozpoczynają się od prób ustalenia, kto ponosi odpowiedzialność za powstały problem. Taki sposób myślenia jest charakterystyczny dla dzieci, które rozwiązywanie konfliktów zaczynają od sakramentalnego „kto zaczął”, ale - co nietrudno zauważyć - bardzo często cechuje również dorosłych. Pamiętać należy, że podczas negocjacji każdy ma prawo do obrony własnych interesów, czym z definicji stwarza problemy swemu przeciwnikowi. Nie wolno więc go oskarżać za własne problemy. W negocjacjach przeciwnik po prostu jest po to, aby stwarzać swemu oponentowi problemy. Na tej samej zasadzie żołnierz na froncie nie może mieć pretensji do przeciwnika, że do niego strzela.

Druga zasada szczegółowa brzmi: **unikaj ataków personalnych**. Argumenty stosowane w negocjacjach mogą odnosić się do przedmiotu sporu, ale mogą też być skierowane na osobę przeciwnika. Najlepiej istotę tego podziału oddaje klasyczna typologia argumentacji opisana przez Artura Schopenhauera, według której wyróżnić można argumenty typu „*ad personam*”, czyli dotyczące osoby, i argumenty „*ad rem*”, czyli dotyczące rzeczy (inaczej mówiąc, „do rzeczy”).⁵² Jako przykład posłużyć może anegdota o Sokratesie, który miał w zwyczaju wciągać w dysputy przygodnie napotkanych przechodniów. Kiedy jeden z nich nie mógł sprostać talentom erystycznym filozofa, odpowiedział: Sokratesie, twoje po-

⁵² A. Schopenhauer, *Erystyka czyli sztuka prowadzenia sporów*, Wydawnictwo Literackie, Kraków 1983.

glądy są tak głupie, jak ty brzydki. A Sokrates słynał w Atenach z okrutnej brzydoty. Każdy często słyszał w różnych dyskusjach argumenty typu: ten to nie może niczego mądrego powiedzieć, bo jest za stary, albo za młody, albo jest blondynką albo ... itd. itp. Dzieci po wyczerpaniu argumentów rzeczowych lubią pomagać sobie sakramentalnym „głupi jesteś”. Takie ataki personalne, które przybrać też mogą bardziej wyrafinowaną postać (można np. przeciwnikowi kazać długo na siebie czekać), nie przyczyniają się do rozwiązania problemu, za to skutecznie psują wzajemne stosunki. Ataki personalne są świadomie stosowane w negocjacjach twardych i jeśli przyczyniają się do obniżenia stopnia samooceny i poziomu aspiracji przeciwnika, można nazwać je skutecznymi. Najczęściej jednak taktykę tę stosuje się nieświadomie w przekonaniu, że przeciwnik przywołany zostanie do porządku i zacznie „rozmawiać rozsądnie”.

Trzecia zasada szczegółowa brzmi: **pozwól zachować twarz**.⁵³ Trzeba pamiętać, iż poczucie własnej godności to jedna z najwyższych wartości prawie dla każdego człowieka, której nie można bezkarnie naruszać. Nawet jeśli raz i drugi uda się kogoś upokorzyć, prędzej czy później błąd ten da o sobie znać i jego skutki wrócą niczym bumerang. Jest to szczególnie ważne, kiedy osiąga się lepsze warunki porozumienia niż przeciwnik. Wtedy trzeba dać mu przegrać z honorem. W przeciwnym przypadku można niepotrzebnie negocjacje przedłużyć lub nawet zniweczyć wypracowane już porozumienie. W negocjacjach pracowniczych, które autor niniejszego opracowania zna z autopsji, bardzo często strona wygrywająca nie pozwala zachować twarzy przeciwnikom, mówiąc: „a widzicie i tak stało na naszym”. Zdarza się, iż strona, która musi ustąpić ze swego stanowiska, pyta się mediatora, jak to zrobić, aby wyjść z twarzą. Jako egzemplifikacja tej zasady zastosowana na płaszczyźnie międzynarodowej mogą posłużyć rozmowy kapitulacyjne prowadzone między Japonią i USA na zakończenie II wojny światowej. Japończycy zgodzili się na całkowitą kapitulację pod warunkiem, że Amerykanie nie będą pociągali do odpowiedzialności cesarza, gdyż w tamtych czasach w Japonii przypisywano mu cechy boskie. W przeciwnym razie zapowiadali wojnę do końca, bez względu na straty. Amerykanie oczywiście na ten warunek przystali. Upokarzanie przegranego przeciwnika oprócz tego, że mija się z zasadami pragmatyzmu, jest też zwykłą niegodziwością. Starożytni Rzymianie pozostawili potomnym w spadku maksymę „gloria victis”, czyli „chwała zwyciężonym”. Zasada ta pozwoliła Rzymowi zbudować wielkie imperium, gdyż podbitym ludom przyznawali daleko idącą autonomię. Powyższą zasadę podsumować można twierdzeniem: „*bądź łagodny dla ludzi, lecz twardy dla problemu*”.

⁵³ Tak zasadę tę wyjaśnia Z. Nęcki: „Jedną z najważniejszych cech każdego negocjatora jest chęć utrzymania dobrego mniemania o sobie, ochrona «twarzy», honoru drugiej strony. Działania narażające na szwank czyjeś dobre mniemanie o sobie są niemal pewnym początkiem destruktywnej wymiany ciosów. Dobry negocjator, gdy widzi, że jego posunięcia mogą godzić w poczucie honoru lub okazać się szkodliwe dla obrazu publicznego (*public image*) rozmówców, powinien zaplanować i wykonać takie kroki, które pozwoliłyby im zachować twarz.” Z. Nęcki, *Negocjacje w biznesie ...*, s. 39-40.

2.2. Oddziel interesy od stanowisk

Często słyszy się stwierdzenia, że *strony pozostały na swoich stanowiskach* albo że *zbliżyły swoje stanowiska*. Można też usłyszeć, iż *interesy stron są nie do pogodzenia* albo *udało się znaleźć wspólny interes*. Co w istocie znaczą te określenia i czym różnią się interesy od stanowisk? Pojęcie interesu zostało już wyjaśnione w rozdziale 1.1. Dodać w tym miejscu jedynie należy, że jest ono związane bezpośrednio z pojęciem „potrzeby”. Stanowisko to z kolei sposób wyrażenia swoich interesów, innymi słowy - oferta składana drugiej stronie lub żądania wysuwane pod jej adresem. Stanowiska najczęściej są wyrażane werbalnie, choć niekiedy także przyjmowane są milcząco, jeśli jednej ze stron uda się narzucić drugiej swoją definicję oczywistości. Interesy na ogół są trwałe, natomiast stanowiska, dzięki którym są wyrażane, mogą zmieniać się zależnie od okoliczności, a okoliczności to także stanowiska zajmowane przez drugą stronę. Najlepiej różnicę tę wyraził Winston Churchill, charakteryzując podstawową zasadę angielskiej polityki zagranicznej: „*Anglia nie ma stałych wrogów, ani przyjaciół. Anglia ma stałe interesy.*” Bardziej dyplomatycznie zasadę tę wyraził François Mitterrand: „*nic tak często nie zmienia się w historii narodów, jak odwieczni wrogowie.*” Kto jest w danym momencie uznany za wroga, a kto za przyjaciela, zależy od aktualnego układu interesów. Z kolei słynny strateg Carl von Clausewitz twierdził, „*że nie powinno się zmieniać decyzji, jeżeli nie zajdą jakieś nowe okoliczności*”⁵⁴. Myśl ta ukazuje drugą stronę tej zasady, iż należy trwać na swoich stanowiskach, jeśli nie ma wyraźnych zewnętrznych powodów do ich zmiany, ponieważ można w ten sposób działać na szkodę swoich interesów. To też jest ważne w negocjacjach. Należy odróżnić elastyczność od chwiejności, a konsekwencję od uporu.

Tak jest w polityce międzynarodowej i w strategii wojennej, a jak zasada ta funkcjonuje w relacjach międzyludzkich? Dobrą ilustracją może być znana z książki R. Fishera i E. Ury'ego anegdota o dwóch siostrach, które kłóciły się o pomarańczę.⁵⁵ Stanowiska obu stron konfliktu były całkowicie sprzeczne, ponieważ brak było interesów wspólnych.⁵⁶ Gdyby ograniczyć rozwiązanie problemu do sfery stanowisk, jedynym rozwiązaniem byłby sprawiedliwy podział pomarańczy (prawdopodobnie na pół). Dobrze, jeśli podział taki jest możliwy, gdyż we wspomnianej wcześniej przypowieści o królu Salomonie i dwóch kobietach sprzeczących się o dziecko, podział zasobów w ogóle nie wchodził w grę. Gdy jednak zapytano siostry, do czego jest im potrzebna ta pomarańcza, okazało się, że jedna potrzebuje skórkę do ciasta, a druga miąższ na sok. W tej sytuacji można było podzielić zasoby według zupełnie innej zasady, lepiej zaspokajając interesy obu stron negocjacji, niż gdyby problem został rozwiązany na poziomie stanowisk. Trzeba tylko umiejętnie zapytać o interesy albo je wywnioskować na podstawie posiadanych informacji. Nie jest to proste, gdyż z reguły negocjatorzy utajniają swoje interesy, koncentrując się jedynie na stanowiskach. Służyć temu celowi mogą pytania:

⁵⁴ A. Bocheński, *Między Niemcami a Rosją*, Wydawnictwo Nałęcz, Warszawa 1994, s. 12.

⁵⁵ R. Fisher, W. Ury, *Dochodząc do TAK ...*, s. 99.

⁵⁶ Typowy przykład konfliktu powstałego z powodu niewystarczających zasobów.

dlaczego? po co? w jakim celu? Jeśli nie uda się przenieść sporu z poziomu stanowisk na poziom interesów, wtedy prowadzić można jedynie **negocjacje pozycyjne**, które są mało efektywne, gdyż strony „okopują się na swoich stanowiskach” i zamykają się na argumentację przeciwnika.

Dodać należy, iż oddzielenie interesów od stanowisk nie zawsze jest możliwe, czego przyczyną może tkwić w samym przedmiocie sporu. Proste negocjacje handlowe (np. targowanie się podczas sprzedaży używanego samochodu) mogą mieć tylko postać negocjacji pozycyjnych i rozróżnianie między interesami i stanowiskami w tym przypadku będzie przysłowiowym dzieleniem włosa na czworo.

Zasadę tę można podsumować twierdzeniem: bądź elastyczny w kwestii stanowisk i stanowczy w kwestii interesów.

2.3. Odwołaj się do obiektywnych kryteriów

Podstawową cechą negocjacji pozycyjnych jest walka woli. Strony usiłują wyrzucić wzajemnie na siebie presję i narzucić swoją wolę. Takie niebezpieczeństwo istnieje także w negocjacjach opartych na zasadach. Jednym ze sposobów uniknięcia walki woli i walki o dominację jest stosowanie obiektywnych kryteriów. Czym są obiektywne kryteria? Są to informacje pochodzące ze źródeł niezależnych od stosującej je strony i które mogą być użyte jako argumenty na poparcie stanowiska. Obiektywne kryteria mają tę zaletę, że nie można ich podważyć faktem, iż przedstawiają rzeczywistość tendencyjnie, aby stosująca je strona mogła łatwiej osiągnąć swój cel. Można wymienić kilka typów obiektywnych kryteriów. Są to procedury prowadzenia rokowań, ekspertyzy niezależnych rzeczoznawców, opinie autorytetów w danej dziedzinie uznawanych przez obie strony, sędziowie i mediatorzy i wszelkie informacje pochodzące z niezależnych źródeł, nadające się do wykorzystania w argumentacji.

Procedury są to sposoby rozwiązywania sytuacji konfliktowych, które strony ustalają między sobą, przewidując pojawienie się konfliktu, lub które narzucają z zewnątrz przez osoby lub instytucje posiadające odpowiednie uprawnienia już po zaistnieniu sporu. Oto przykład najprostszej procedury. *„Niedawno moi synowie posprzeczali się o ostatni kawałek jabłecznika. Jeden przez drugiego domagał się większej porcji. Żaden nie chciał ustąpić i zgodzić się, aby przekroić ciasto na pół. Zapropnowałem więc, aby jeden z chłopców podzielił ciasto wedle własnego uznania, a drugi wybrał dowolną część. Moja propozycja wydała im się uczciwa i przystali na nią. Każdy z nich był przekonany, że sprawa została załatwiona, jak należy.”*⁵⁷ W wyniku zastosowania tej procedury nie był możliwy niesprawiedliwy podział ciastka. Jest to przykład procedury narzuconej przez autorytet. Innym przykładem procedury służącej przewyciężaniu konfliktu interesów są wszelkie procedury większościowe. Ale jest też procedura chroniąca interesy mniejszości, jest nią prawo weta. Taki sposób uzgadniania stanowisk stosuje się obecnie w Radzie Bezpieczeństwa przy ONZ oraz w NATO. Podobną procedurą w skali makrospołecznej jest system demokracji parlamentarnej.

⁵⁷ G.I. Nierenberg, *Sztuka negocjacji jako metoda osiągania celu*, Studio Emka, Warszawa 1994, s. 7.

Ekspertyzy, opinie rzeczoznawców i biegłych. Zarówno w procesach sądowych, jak i negocjacjach handlowych można się odwołać do opinii biegłych rzeczoznawców. W pierwszym przypadku sąd dysponuje własnymi biegłymi, natomiast w dziedzinie handlu nieruchomościami istnieje profesjonalne stowarzyszenie zrzeszające rzeczoznawców majątkowych. Jeśli są naprawdę niezależni, a niezależność jest podstawą sukcesu w ich zawodzie, wtedy ich opinie mogą być używane w charakterze niezależnych kryteriów.

Opinii społecznej znana jest sprawa sprzed paru lat dotycząca wprowadzonego przez rząd zakazu importu żelatyny. Decyzja ta została podjęta przez państwo na podstawie ekspertyzy o szkodliwości importowanej żelatyny, która została wykonana na zlecenie jej jedyne go krajowego producenta. Ekspertyza ta nie spełniała wymogów stawianych obiektywnym kryteriom.

Arbiter, mediator, autorytet. Arbiter posiada władzę orzekania, po czyjej stronie jest słuszość, i ferowania wyroków, mediator natomiast może jedynie pomagać w osiągnięciu porozumienia, ale nie może o niczym rozstrzygać. Jego zadanie polega m.in. na wypracowaniu procedury dochodzenia do porozumienia. Z tego powodu pomocne mogą być wszelkiego rodzaju sądy koleżeńskie, które funkcjonują z coraz większym powodzeniem w niektórych grupach zawodowych.

Inną grupą osób, które mogą spełniać warunki obiektywnych kryteriów, są autorytety. Ludzie znani i szanowani w środowisku, ludzie do których obie strony sporu mają zaufanie, działacze społeczni, lokalni liderzy, duchowni, a niekiedy także politycy. Ci ostatni jednak rzadziej, z uwagi na to, iż bardziej kieruje nimi partykularny interes zyskania popularności⁵⁸ niż bezinteresowna potrzeba służby. Osoby cieszące się autorytetem mogą występować zarówno w roli arbitrów, mediatorów, jak i ekspertów. Dodać trzeba, że we współczesnej Polsce coraz trudniej jest znaleźć kogoś, kto byłby autorytetem dla obu stron sporu. W społeczeństwie znajdującym się w fazie przejściowej od totalitaryzmu ku społeczeństwu obywatelskiemu mało kto potrzebuje autorytetów, mało kto też chce być autorytetem, gdyż taka rola zobowiązuje. Również zbyt wiele autorytetów w ostatnich latach nie wytrzymało próby czasu. Trudno jednak wyobrazić sobie funkcjonowanie społeczeństwa, zarówno w sferze makro, jak i mikro, bez takich osób.⁵⁹

Niezależne źródła informacji o elementach sporu, które mogą być wykorzystane w celu uzasadnienia swojego stanowiska.

W USA wydawane jest fachowe czasopismo specjalizujące się w dziedzinie motoryzacyjnej. Czasopismo to prowadzi ranking najlepszych samochodów, którego wyniki są ogłaszane corocznie. Redakcja zastrzegła sobie sędownie, iż firmy samochodowe nie mogą powoływać się na wyniki tego rankingu w swoich akcjach reklamowych, w przeciwnym bowiem przypadku wyniki tego rankingu nie mog-

⁵⁸ Najlepszym przykładem są strajki pielęgniarek, które w pierwszej fazie ściągnęły w roli mediatorów polityków z wszystkich opcji. Kiedy spory te spowszedniały i media przestały się nimi zajmować, pomocy w ich rozwiązaniu trzeba szukać u profesjonalnych mediatorów z listy Ministra Pracy i Polityki Socjalnej.

⁵⁹ O znaczeniu zaufania jako kapitału społecznego szerzej w książce F. Fukuyama, *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa - Wrocław 1997 oraz P. Sztompka, *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, ZNAK, Kraków 2007.

łyby być wykorzystywane jako obiektywne kryteria przez fachowców, dziennikarzy i przede wszystkim przez konsumentów, gdyż groziłoby to utratą wiarygodności.

Kiedy ktoś sprzedaje albo kupuje używany samochód, może skorzystać z jednego z wielu wychodzących w Polsce czasopism publikujących aktualne ceny giełdowe samochodów, dzięki czemu będzie mógł odeprzeć zarzut o „wzięciu ceny z sufitu”. Podobną funkcję spełniać mogą kursy walut, ceny akcji, ceny rynkowe towarów i usług, stopy procentowe, obowiązujące marże itp. itd.

W negocjacjach handlowych można także prosić o specyfikację kosztów przedmiotu transakcji. Jeśli na przykład ktoś kupuje dom i sprzedający proponuje zawyżoną cenę, poprosić można o wyszczególnienie jej składników, tzn. cenę ziemi ze względu na lokalizację, jakość uzbrojenia terenu, materiały, z jakich dom został zbudowany, standard wykończenia, rodzaj ogrzewania, ogólny stan zużycia itd. itp. Każdy z tych elementów ma swoją cenę rynkową, a koszty częściowe złożyć się mogą na koszt całkowity. Ponadto negocjacje podlegać może każdy z tych kosztów częściowych z osobna. W ten sposób uniknie się negocjacji pozycyjnych, w których jedyne argumenty będą brzmiały: sprzedający - „wszystkie podobne domy tyle kosztują”, kupujący - „znam wiele podobnych domów, które są znacznie tańsze.”

2.4. BATNA

Termin ten oznacza najlepszą alternatywę negocjowanego porozumienia.⁶⁰ Celem negocjacji jest porozumienie, ale nie każde; nie za wszelką cenę, lecz za odpowiednią cenę. To strony negocjacji decydują o tym, kiedy zaakceptować wynegocjowane warunki, a kiedy nie. Dogadywanie się za wszelką cenę nie może być celem negocjacji, zwłaszcza handlowych. Pojęciem kluczowym w rozumieniu, czym jest BATNA, jest pojęcie „decyzji”. Negocjacje można także zdefiniować jako złożony proces komunikacji perswazyjnej mającej na celu przygotowanie podjęcia decyzji. „Porozumienie końcowe powstaje z łączenia elementów obu stron”⁶¹, a „proces negocjowania jest swoistym strumieniem podejmowanych decyzji”, podczas którego każda ze stron wpływa na drugą, aby podjęła decyzję możliwie najbliższą tej, której się od niej oczekuje. „Podejmowanie decyzji - podobnie jak mówienie prozą - jest jedną z najbardziej charakterystycznych czynności ludzkich. Polega ona na tym, że człowiek zwany decydującym wybiera określone działanie ze zbioru działań możliwych. (...) W ujęciu węższym - bardziej klasycznym - decyzja polega na świadomym wyborze działania; wybór taki jest poprzedzony pewną refleksją i namysłem. Decydujący zdaje sobie sprawę z przebiegu procesów przeddecyzyjnych.”⁶² Proces decyzyjny ma bardzo złożony charakter.⁶³ Na potrze-

⁶⁰ R. Fisher, W. Ury, *Dochodząc do TAK...*, s. 123.

⁶¹ M. Folta, *Negocjowanie i mediacja w życiu. 32 techniki heurystyczne dla kreatywnego dialogu*, Wydawca „FOLTA”, Wrocław 2003, s. 13.

⁶² J. Koziński, *Podejmowanie decyzji*, [w:] A. Grabowska, W. Budohoska, J. Koziński, *Percepcja, myślenie, decyzje*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1992, s. 155.

by niniejszego opracowania rozważania ograniczone zostaną do oceny użyteczności dostępnych alternatyw, przez którą będzie się rozumiało „subiektywną wartość wyników działania.”⁶⁴ Z kolei wszelka ocena wartości jest wynikiem porównania przedmiotu oceny albo z wzorcem (ocena absolutna), albo z innym przedmiotem oceny (ocena relatywna)⁶⁵. Efekt kontrastu ilustruje, w jaki sposób punkt odniesienia może wpływać na ocenę (rys. 3).

Rys. 3. Efekt kontrastu

Źródło: T. Witkowski, *Psychomanipulacje. Jak je rozpoznać i jak sobie z nimi radzić*, Oficyna Wydawnicza UNUS, Wrocław 2000, s. 125.

Jak widać na rysunku 3, okręgi centralne różnią się wyraźnie średnicą. Lewy wydaje się mniejszy, a prawy większy. W rzeczywistości są identyczne, a różnica w ocenie rozmiarów wynika z porównania z okręgami sąsiadującymi. Tak więc wynik oceny porozumienia w negocjacjach zależy od punktu odniesienia, a ten z kolei zależy od bardzo wielu czynników: posiadanych możliwości wyboru, presji czasu, posiadanych zasobów i - co równie ważne - umiejętności perswazyjnych przeciwnika. Jednym z powodów, dla których w gospodarce rynkowej działanie wszelkich monopolii ogranicza się do minimum, jest właśnie chęć stworzenia korzystnej BATNA konsumentowi a nie producentowi.

Przed przystąpieniem do negocjacji należy starannie przyjrzeć się wszystkim posiadanym możliwościom wyboru. Kto ma ich więcej i są one względnie korzystne w porównaniu do oczekiwanych ofert drugiej strony, ten ma silniejszą BATNA i temu łatwiej negocjować. Bardzo ważna jest także wiedza o BATNA

⁶³ „Proces decyzyjny - czynność, w której decydent integruje informacje o prawdopodobieństwie subiektywnym wyników, ich użyteczności oraz ryzyku. Kończy się on aktem ostatecznego wyboru działania.”, Tamże, s. 186.

⁶⁴ Tamże, s. 186.

⁶⁵ T. Oleksyn, *Praca i płaca w zarządzaniu*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1997, s. 111.

przeciwnika, dlatego jest ona na ogół starannie chroniona. Jeśli BATNA jest korzystna, wtedy można ją ujawnić, ale kiedy BATNA jest słaba, wtedy żaden racjonalnie postępujący negocjator się do tego nie przyzna. Powstaje pytanie, czy można twierdzić, że się ma dobrą BATNA, gdy w rzeczywistości jest ona słaba? W zasadzie można, nazywa się to blefem. Lecz trzeba pamiętać, że jest to tylko taktyka, która, gdy zostanie ujawniona, znacznie osłabia pozycję przetargową stosującej ją strony.

Warto także pamiętać, że negocjatorzy często starają się przekonać swoich oponentów, że posiadają znacznie słabszą BATNA niż sobie to wyobrażają. Padają wtedy następujące określenia: nigdzie pan lepiej nie kupi niż u mnie; ma pan mniej czasu niż się panu wydaje, mój towar jest wyjątkowy; wiem, że macie pełne magazyny itp. Można też korzystnie prezentować swoją BATNA: to, co pan mi chce sprzedać, mogę kupić prawie wszędzie; nie muszę tego sprzedać; nigdzie mi się nie spieszy, poczekam aż znajdzie się ktoś, kto da więcej niż wy itp. Jak widać, różnica między podważaniem BATNA przeciwnika a odpowiednią prezentacją własnej nie jest wcale taka duża.

„Walka na batny” należy jednak do kategorii taktyk negocjacyjnych. Z punktu widzenia negocjacji opartych na zasadach ważniejsze jest opracowanie metod racjonalnego szacowania własnej BATNA i - na ile to możliwe - przeciwnika. A jest to tym trudniejsze, im więcej różnych, niekiedy nieporównywalnych wartości należy scalić w procesie określania użyteczności danego rozwiązania.⁶⁶ Opracowanie własnej BATNA wymaga wykonania trzech odrębnych zadań:

- „1) określenia wszystkich możliwych do wykonania działań, jakie możesz podjąć, jeżeli porozumienie nie zostanie osiągnięte;
- 2) udoskonalenia kilku najbardziej obiecujących pomysłów i przekształcenia ich w praktyczne możliwości działania;
- 3) dokonania tymczasowego wyboru jednej możliwości - tej, która wydaje się najlepsza.”⁶⁷

Tak opracowana BATNA może uświadomić, że nieprzyjęcie proponowanej oferty nie jest wcale takie niekorzystne, jak się pozornie wydawało. Warto przy tym pamiętać o „złudzeniach umysłu - błędnych, iluzorycznych przekonaniach, będących elementem struktur poznawczych”⁶⁸, które poważnie utrudniają właściwą ocenę „batny”. J. Koziński nazywa je złudzeniami walentnymi.⁶⁹ Podsumowując, alternatywa negocjowanego porozumienia bardzo często staje się jednocześnie

⁶⁶ Zjawisko określone mianem wartościowania wyników wielowymiarowych zostało omówione [w:] J. Koziński, *Podjęcie decyzji*, [w:] A. Grabowska, W. Budohoska, J. Koziński, *Percepcja, myślenie, decyzje*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1992, s. 168-170.

⁶⁷ R. Fisher, W. Ury, *Dochodząc do TAK ...*, s. 131.

⁶⁸ J. Koziński, *Podjęcie decyzji...*, s. 164.

⁶⁹ 1. „To co mało prawdopodobne jest wartościowe”. (...) Trawa znajdująca się za płotem wydaje się kozińskiej bardziej zielona. 2. „To, co nieznanne jest wartościowe”. Złudzenie to ma ograniczone znaczenie, ponieważ dobrze wiadomo, że przynajmniej w sytuacjach zdarzenia nieznanne wywołują lęk i zagrożenia. J. Koziński, *Podjęcie decyzji ...*, s. 170-171.

dolną linią porozumienia⁷⁰, czyli granicą ustępstw. Znajomość BATNA przeciwnika umożliwia uniknięcie sytuacji, w której naciska się go, aby przyjął rozwiązanie posiadające niższą wartość niż alternatywa. Naciski takie są zwykłą stratą czasu.⁷¹ Warto podkreślić, że posiadanie korzystnej BATNA samo w sobie nie musi odegrać roli w negocjacjach. „Efektywne skorzystanie z BATNA wymaga od negocjatora, by ocenił, na ile druga strona ma świadomość jej istnienia, i jeśli to konieczne, udzielił stosownej informacji. Trzeba to zrobić bardzo zręcznie - powiadomienie o istnieniu BATNA może być interpretowane przez drugą stronę jako groźba rezygnacji z negocjacji.”⁷² Tak więc robienie użytku z BATNA jest ważną umiejętnością negocjatora.

Na zakończenie rozważań na temat BATNA należy zaznaczyć, iż nie zawsze jest ona czynnikiem decydującym o sile przetargowej w negocjacjach i w konsekwencji o wyniku. Niektóre badania nad procesem negocjacji wykazują, że „rola negocjacyjna kupującego okazała się ważniejszym niż BATNA wyznacznikiem siły negocjacyjnej.”⁷³ Przyczyną takiego stanu rzeczy może być powszechne w gospodarce rynkowej przekonanie o silniejszej pozycji przetargowej kupującego niż sprzedającego, co wynika z funkcjonującego w tej gospodarce rynku konsumenta a nie producenta, jak to miało miejsce w gospodarce planowej. Niemniej, założenie to może być w niektórych sytuacjach mylące, gdyż niekiedy to właśnie sprzedający może mieć większą siłę przetargową. Ważna jest bowiem nie tylko BATNA jako taka, ale także wiedza, jaką negocjator posiada o BATNA przeciwnika. Zasadę tę dobrze oddaje anegdota o bogatym amerykańskim turyście⁷⁴, który chce kupić wazonik z brązu za umiarkowaną cenę od miejscowego sprzedawcy, opisana przez Fishera i Ury'ego w ich znanej książce „Dochodząc do TAK”⁷⁵. Ilustruje ona, w jaki sposób znajdowanie się w roli kupującego samo przez się nie wpływa na siłę przetargową. Wpływa na nią natomiast wiedza o alternatywach swoich i przede wszystkim przeciwnika.

⁷⁰ Pojęcie dolnej linii porozumienia zostało szczegółowo wyjaśnione przez R. Fishera i W. Ury'ego [w:] *Dochodząc do TAK* ..., s. 96.

⁷¹ W znanej książce pewnego chińskiego stratega z VI w. p.n.e. zasadę tę nazywa się: „Nie naciskaj wroga w jego ulu.” Sun Tzu, *Sztuka wojny*, Wydawnictwo Przedświt, Warszawa 1994, s. 85.

⁷² R.J. Lewicki, D.M. Saunders, B. Barry, J.W. Minton, *Zasady negocjacji. Kompendium wiedzy dla trenerów i menedżerów*, REBIS, Poznań 2005, s. 248.

⁷³ B. Krawczyk-Beryłka, *Osobowościowe i sytuacyjne uwarunkowania skuteczności negocjacji*, Kraków 2007, rozprawa doktorska napisana pod opieką prof. dra hab. Z. Nęckiego.

⁷⁴ „Rozważmy przypadek bogatego turysty, który chce kupić mały wazonik z brązu za umiarkowaną cenę od kupca na stacji kolejowej w Bombaju. Kupiec może być biedny, ale najprawdopodobniej zna rynek. Jeżeli nie sprzeda wazonika temu turyście, może sprzedać go innemu. Opierając się na swoim doświadczeniu, kupiec może ocenić, kiedy i za ile może sprzedać wazonik komuś innemu. Turysta może być bogaty i „silny”, ale w tych negocjacjach będzie naprawdę słaby, chyba że przynajmniej z grubsza wie, ile będzie kosztował i jak trudno będzie znaleźć podobny wazonik gdzie indziej. Najczęściej jest tak, że albo straci szansę kupna wazonika, albo przepłaci. Zamożność turysty w żadnym stopniu nie zwiększa jego siły negocjacyjnej. Przeciwnie nawet - jeśli zamożność jest widoczna - zmniejsza możliwość taniego zakupu. Aby zamienić bogactwo na siłę negocjacyjną, turysta musiałby użyć go do uzyskania informacji o cenie podobnego lub atrakcyjniejszego wazonika gdzie indziej.”

⁷⁵ R. Fisher, W. Ury, *Dochodząc do TAK* ..., s. 129.

2.5. Pozamerytoryczne taktyki negocjacyjne

Do tej pory omawiane były negocjacje w aspekcie merytorycznym, czyli negocjacje oparte na zasadach. Należy jednak pamiętać, że negocjacje mają także aspekt psychologiczny, a ściślej rzecz traktując - walki psychologicznej. W tym celu stosuje się wiele technik niemających nic wspólnego z meritum sporu. Autor postanowił zapoznać Czytelnika z niektórymi z nich nie dlatego, aby zachęcać do ich stosowania, ale aby Czytelnik nauczył się je rozpoznawać i przeciwdziałać im. Tomasz Witkowski dzieli sposoby psychomanipulacji na pięć podstawowych grup:

1. Manipulacje skoncentrowane na samoocenie
2. Manipulacje wykorzystujące dysonans poznawczy
3. Manipulacje emocjami
4. Manipulacje poczuciem kontroli
5. Manipulacje oparte na wrodzonych automatyzmach⁷⁶

Dokładne omówienie wszystkich taktyk negocjacyjnych i sposobów psychomanipulacji wykracza poza ramy niniejszego opracowania. Zaprezentowane będą jedynie przykłady najczęściej stosowane. Taktyki pozamerytoryczne są przeciwieństwem zasad, na których opierają się negocjacje prowadzone wokół meritum.

1. Zasadzie „oddziel ludzi od problemu” przeciwstawione są manipulacje skoncentrowane na samoocenie. Każdemu człowiekowi zależy na tym, aby mieć wysoką samoocenę. Każdy chce czuć się dowartościowany zarówno w swoich własnych oczach, jak i oczach innych ludzi, zwłaszcza tych, na których opinii mu zależy. Potrzeba ta jest tak silna, że otwiera olbrzymie pole dla wywierania wpływu na innych.⁷⁷ Najczęściej stosowaną techniką jest ingracja, która polegać może na pochlebstwach, konformizmie, podnoszeniu wartości drugiej osoby (np. przez pomniejszanie własnej wartości), deprecjację innych (np. Pan wie, kto ja jestem?).
2. Jedną z podstawowych zasad negocjacji merytorycznych jest traktowanie konfliktu interesów jako wspólnego problemu do rozwiązania. Wskazać można na wiele taktyk mających na celu przerzucenie odpowiedzialności za wypracowanie porozumienia na drugą stronę. Za Tomaszem Witkowskim można nazwać je manipulacjami poczuciem kontroli.⁷⁸ Do najczęściej stosowanych należą:
 - Taktyka bezlitosnego partnera - „Ja bym się zgodził na pana propozycję, ale mój wspólnik nigdy mi na to nie pozwoli”. Wspólnik oczywiście nie jest obecny podczas negocjacji i nie można go przekonać. Wypada się tylko zgodzić albo nie.
 - Taktyka pustego portfela⁷⁹ - „Ma pan rację, ta cena jest dobra, ale ja nie mam tyle”. Podobnie jak wcześniej, wywiera się presję na przeciwnika, pró-

⁷⁶ Por. T. Witkowski, *Psychomanipulacje ...*.

⁷⁷ Więcej na temat wywierania wpływu na innych czytelnik znajdzie [w:] R. Cialdini, *Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2000.

⁷⁸ Por. T. Witkowski, *Psychomanipulacje ...*, s. 133-170.

⁷⁹ B.W. Jankowski, T.P. Sankowski, *Jak negocjować?* Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 1995, s. 55.

bując uzyskać ustępstwo cenowe. To on musi się teraz martwić, jak się zmieścić w granicach wyznaczonych możliwościami kupującego.

- Taktyka częściowego pełnomocnictwa⁸⁰ - „Ta decyzja przekracza moje pełnomocnictwa. Muszę skontaktować się z szefem.” Takie zachowanie może niekiedy oznaczać tylko to, co znaczy, ale niekiedy może być grą na zwłokę w sytuacji, kiedy brakuje merytorycznych argumentów, a uciekająca przed decyzją strona nie chce się na nie zgodzić, bo np. czeka na błąd lub zmęczenie przeciwnika. Z tego też powodu dla równowagi obie strony negocjacji powinny mieć zbliżony zakres uprawnień. Nie zawsze jest to jednak możliwe. Asymetrię pełnomocnictw i wynikające z tego problemy w prowadzeniu negocjacji dobrze oddaje dokumentalny film pt. *Robotnicy*, w którym przedstawiono historyczne negocjacje między Międzyzakładowym Komitetem Strajkowym z Lechem Wałęsą na czele i Komisją Rządową kierowaną przez ówczesnego wicepremiera Mieczysława Jagielskiego. Komitet Strajkowy był w pełni decyzyjny, podczas gdy Komisja Rządowa musiała co jakiś czas kontaktować się z centralą w Warszawie (łącznie nawet z wyjazdem na konsultacje).⁸¹ Patrząc na film, trudno jednoznacznie rozstrzygnąć, ile w tych działaniach było rzeczywistych uwarunkowań, a ile gry. Podkreślić należy, iż jest to przypadek ekstremalny, który dobrze ukazuje, jak utrudnić może negocjacje brak jasno zdefiniowanych pełnomocnictw.
 - Metoda faktów dokonanych - decyzje podejmuje się bez uzgodnień z drugą stroną, wychodząc z założenia, iż zawsze łatwiej bronić zdobytych pozycji niż je zdobywać. Taktyka ta używana jest głównie między partnerami znajdującymi się w długotrwałych relacjach (np. prowadzący firmę wspólnicy walczący między sobą o dominację), w negocjacjach handlowych ma ona ograniczone zastosowanie. *„Politykę czynów dokonanych stosują niektórzy negocjatorzy przysyłający pod koniec negocjacji gotowy kontrakt z ceną i innymi warunkami, których, prawdę mówiąc, nie spodziewaliśmy się. Najczęściej różnica między naszymi oczekiwaniami a treścią kontraktu jest niewielka, niemniej jednak korzystna dla naszego przeciwnika.”*⁸²
3. Zasadzie odwołania się do obiektywnych kryteriów przeciwstawione mogą być taktyki oparte na regule dysonansu poznawczego oraz na manipulacji punktem odniesienia w ocenie subiektywnej użyteczności warunków porozumienia, czyli BATNA.

Fenomen dysonansu poznawczego⁸³ posiada bogatą literaturę, dlatego na użytek niniejszego opracowania zaprezentowane będzie następujące ogólne wyjaśnienie: Jest to stan jednostki znajdującej się w sytuacji, kiedy docierają do niej informacje niezgodne z posiadanym przez nią systemem przekonań, lub kiedy jednostka zaprezentuje zachowanie (dobrowolnie lub pod przymusem)

⁸⁰ Tamże, s. 48.

⁸¹ Domyślać się tylko można, że Warszawa też nie miała odpowiednich pełnomocnictw i kontaktować się musiała z Moskwą.

⁸² B.W. Jankowski, T.P. Sankowski, *Jak negocjować?...*, s. 53.

⁸³ K. Olechnicki, P. Załęcki, *Słownik socjologiczny ...*, s. 50.

z tymi przekonaniami niezgodne. Wszelka tego typu niespójność powoduje - zdaniem twórcy tej teorii Leona Festingera - przykre uczucie, które jednostka stara się zredukować albo przez odrzucenie sprzecznych informacji, albo przez modyfikację dotychczasowego systemu przekonań i wartości. Owo przykre uczucie bierze się stąd, iż człowiek dąży do posiadania spójnego i logicznego systemu przekonań. Jeśli jest inaczej, może to powodować modyfikację dotychczasowej wiedzy lub zamknięcie się na nowe doświadczenia. Jak widać, mechanizm odgrywać może bardzo pozytywną funkcję, niestety może też być sposobem manipulacji z powodzeniem stosowanym podczas negocjacji. Oto niektóre sposoby jego użycia:

- Zadawanie pytań - niekiedy oczywistych, a nawet niemających związku z przedmiotem negocjacji - w ten sposób, aby odpowiedź brzmiała „tak”. Jeśli oponent zgodzi się w drobnej sprawie, trudniej mu będzie się nie zgodzić w poważniejszej.⁸⁴
- Stopa w drzwiach - wie o tej metodzie każdy tzw. domokrażca. Najważniejsze, nie dać sobie pod żadnym pozorem zamknąć drzwi przed nosem. Następnie drzwi należy powoli poszerzać. W negocjacjach składa się początkowo mało kosztowną prośbę, by później przejść do poważniejszej. Kiedy oponent spełni pierwszą, byłoby niekonsekwencją nie spełnić drugiej. Z takim dysonansem trudno sobie poradzić. Jeśli stosuje się sekwencję prośb, metoda ta nosi nazwę **eskalacji żądań** (gdy każda następna prośba jest kosztowniejsza) lub **taktyki małych kroków**⁸⁵ (gdy kolejne prośby łączą się z porównywalnymi kosztami).
- Manipulacje BATNA. Siła przetargowa w negocjacjach zależy w dużym stopniu od tego, czy posiadana BATNA jest korzystna czy nie. Niekiedy większość swojej energii negocjatorzy poświęcają nie tyle przekonaniu do swoich racji czy też jak najlepszemu zaprezentowaniu swojego towaru lub usługi, lecz na przekonaniu oponenta, iż ma bardzo słabą BATNA, czyli że jego pole wyboru jest bardziej ograniczone, niż mu się zdaje.
- Dobry i zły policjant. Nazwa ta pochodząca z książek i filmów kryminalnych w negocjacjach oznacza miękkiego i twardego negocjatora. Najpierw negocjuje twardego negocjator, stawiając żądania wygórowane, niekiedy nawet nie do przyjęcia. Później inicjatywę przejmuje negocjator miękki, którego żądania są umiarkowane i jak najbardziej do przyjęcia. Mając w pamięci negocjatora twardego, który znacznie obniżył poziom aspiracji oponenta, ten ostatni łatwo godzi się na wszystko, co proponuje negocjator miękki. Subiektywnie odczuwana BATNA uległa w ten sposób pogorszeniu.⁸⁶

⁸⁴ W jednej z książek poświęconych negocjacom ilustrator przedstawił węża podającego biblijnej Ewie zakazany owoc, pytając się jednocześnie: „Ma witaminy?” Jak inaczej odpowiedzieć na takie pytanie, niż twierdząco? Por. P. Filarski, E. Trembowelska, *Dogadajmy się. Ilustrowany poradnik negocjatora*, Wydawnictwo Synergia, Gdańsk, s. 53. (Ilustrował S. Kobyliński).

⁸⁵ Manipulacja ta nosi również nazwę „taktyki skubania” lub „taktyki salami”.

⁸⁶ Taktyka złego i dobrego policjanta, mimo że bardzo czytelna i przez to łatwa do odgadnięcia, stosowana jest nawet w dyplomacji w relacjach międzynarodowych, czego przykładem są działania z dziedziny public relations prowadzone przez rząd USA w okresie wojny w Iraku. Miały one na celu

- Szokująca oferta - w dużym skrócie jest to poprzednia metoda stosowana przez jednego negocjatora, który na początku prezentuje twardy styl, składając ofertę nie do przyjęcia, by później przedstawić rozsądniejsze stanowisko. W skrajnej postaci w taktyce tej dołącza się podczas negocjacji żądanie, które jest dla wysuwającej je strony bez znaczenia, by po chwili z niego zrezygnować, prosząc o wzajemność.⁸⁷ W ten sposób można osiągnąć coś za nic.

Techniki związane z manipulacją BATNA nazywane są też manipulacjami emocjami.⁸⁸ Nie jest zamierzeniem autora przedstawienie wszystkich taktyk i metod manipulacji. Pełniejszą ich analizę Czytelnik znaleźć może w przedstawionej literaturze przedmiotu.

2.6. Etyka negocjacji

Literatura na temat negocjacji należy do najbogatszych na polskim rynku wydawniczym. W kilkudziesięciu pozycjach, z jakimi autorowi udało się zapoznać, nie było ani jednego rozdziału, a w niektórych nawet linijki poświęconej etyce negocjacji. Mimo że etyka zarządzania należy do szybko rozwijających się dziedzin, to zainteresowanie etyką negocjacji jest jednak dużo mniejsze. Można odnieść wrażenie, że panuje milcząca zgoda co do tego, że w negocjacjach wszystkie chwytaki są dozwolone. Otóż nie są.

Oczywiste jest, że istnieją pragmatyczne ograniczenia stosowania opisanych powyżej technik manipulacji. Po prostu każda z nich ma kontrtechnikę i staje się szczególnie niebezpieczna, kiedy trafi się na negocjatora równie, a może nawet bardziej biegłego w ich stosowaniu. Czy są jednak etyczne ograniczenia stosowania powyższych manipulacji? Innymi słowy, czy są rzeczy, których w negocjacjach robić się nie powinno, ponieważ „tak się nie robi”, bez żadnego pragmatycznego uzasadnienia?

Rozważania o etyce negocjacji rozpocząć należy od pytania, czy negocjacje są najlepszym sposobem rozwiązywania wszelkich konfliktów? Czy tzw. postawa bezkompromisowa (nie tak dawno termin ten posiadał wyłącznie pozytywne zabarwienie aksjologiczne) odeszła już całkowicie do lamusa? Czy negocjować należy zawsze i z każdym? Wydaje się, że nie. W świecie pluralistycznym, a nawet wielokulturowym, w którym zderza się ze sobą nie tylko wiele interesów, ale także wiele obrazów świata, negocjacje i osiągnięty dzięki nim kompromis, w połączeniu z zasadą tolerancji, wydają się jedynymi zasadami umożliwiającymi współzycie. Co wobec tego ze wspomnianą już bezkompromisowością? Czy są jakieś zasady,

stworzenie wrażenia jakoby wśród najbardziej wpływowych polityków amerykańskich istniał ostry podział na „jastrzębie” i „gołębie” (dobrych i złych policjantów). Rola przywódcy „jastrzębi” przydzielona została sekretarzowi obrony Donaldowi Rumsfeldowi, a rola przywódcy gołębi sekretarzowi stanu Collinowi Powelowi. Przy czym, kim musi być „jastrząb”, skoro „gołębiem” jest były generał? Por. K. Darewicz, *Pretorianie amerykańskiego imperium. Kim są jastrzębie George'a W. Busha?* „Rzeczpospolita” 2003, nr 98 oraz K. Kęcik, *Zapaśnik z Pentagonu. Czy Donald Rumsfeld gra rolę złego gliniarza Ameryki?* „Przegląd” 2003, nr 24.

⁸⁷ Wtedy nazywa się to taktyką „zdechłej ryby”. (B.W. Jankowski, T.P. Sankowski, *Jak negocjować?* ..., s. 61) lub „drzwiami w twarz” (T. Witkowski, *Psychomanipulacje* ..., s. 122-127).

⁸⁸ Por. T. Witkowski, *Psychomanipulacje* ...

normy, wartości wymagające obrony zgodnie z regułą „zero ustępstw”. Postawa bezkompromisowa, a więc pozornie sprzeczna z kwalifikacjami dobrego negocjatora została dobrze opisana w literaturze pięknej m.in. przez Josepha Conrada⁸⁹ i Zbigniewa Herberta⁹⁰. Nie leży w zakresie niniejszego opracowania rozstrzygnięcie, co nie powinno być już przedmiotem negocjacji, a co jeszcze może? Warto jedynie podkreślić, że granica ta niewątpliwie istnieje i każdy powinien ją sam określić. Co więcej, zdefiniowanie takiej granicy i obrona jej niekiedy wbrew własnym interesom, co często błędnie określa się mianem irracjonalizmu, zdaniem piszącego te słowa, ułatwia prowadzenie negocjacji, których przedmiot leży poza obszarem chronionym przez postawę bezkompromisowości. Tak rozumiana bezkompromisowość odnosząca się do zbioru fundamentalnych wartości, zasad i powinności nie ma nic wspólnego ani z dogmatyzmem, ani z fanatyzmem.

Drugi problem, jaki pojawia się w dziedzinie etyki negocjacji, to postawione już wcześniej zagadnienie granicy stosowania taktyk negocjacyjnych i manipulacji. Próbując odpowiedzieć na to pytanie, oprzeć się należy na poniżej opisanych założeniach.

Negocjacje są grą. Znaczący to, iż obie strony stosują znane im sposoby perswazji oraz techniki wpływu, aby osiągnąć własne cele. Obie strony bronią się także przed technikami używanymi przez przeciwnika i obie mają tego świadomość.⁹¹ A więc negocjacje opierają się na konwencji, która powinna być znana wszystkim uczestnikom. Negocjacje są grą w dwóch znaczeniach. Są grą w znaczeniu, w jakim termin używany jest w teorii dramaturgicznej E. Goffmana⁹², zgodnie z którą życie społeczne (a więc także negocjacje) przypomina teatr. W interakcjach społecznych, a są nimi też negocjacje, wyróżnić można konwencję, scenę, kulisy, aktorów i rekwizyty. Każdy negocjator prezentuje swoje stanowisko, podczas gdy prawdziwe cele oraz interesy, jak również możliwe ustępstwa stanowią jego „kulisy”, które rzadko są w pełni ujawniane.

Negocjacje są też grą w znaczeniu, w jakim termin ten stosowany jest w teorii gier.⁹³ Uczestnicy gry dysponują różnymi możliwościami zwanymi strategiami. Wyniki uzyskane w efekcie konkretnego wyboru zależą także od decyzji przeciwnika i są przedstawione w macierzy wypłat. Gracze podejmują decyzje zgodnie z zasadą minimaxową, tzn. minimum strat - maksimum zysków. W pierwszej kolejności orientują się jednak na minimalizację strat.⁹⁴ Powyższy wywód wskazuje na obiektywne, niezależne od obydwu stron, uwarunkowania będące podstawą dla ustalania norm etycznych obowiązujących w tej grze.⁹⁵

⁸⁹ J. Conrad, *Lord Jim*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1987.

⁹⁰ Z. Herbert, *Przesłanie Pana Cogito*, [w:] *Pan Cogito*, Wyd. Dolnośląskie, Wrocław 1998.

⁹¹ W nieco przerysowanej formie istotę tego założenia oddaje fragment dialogu z filmu o zawodowych graczach w pokera pt. *Wielki Szu*: „Graliśmy uczciwie, ja oszukiwałem i ty oszukiwałeś”.

⁹² E. Goffman, *Człowiek w teatrze życia codziennego*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1980.

⁹³ Przystępne omówienie teorii gier Czytelnik znajdzie w następującej pozycji: J.D. Williams, *Strategia doskonała. Wprowadzenie do teorii gier*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1965.

⁹⁴ Najlepiej istotę tak rozumianej gry oddaje gra pt. *Dylemat więźnia*. Por.: Z. Nęcki, *Negocjacje w biznesie*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1999, s. 174.

⁹⁵ Por.: B. Siewierski, *Między strategią jastrzębia i gołębia. Konsekwencje rywalizacji i współpracy - wnioski z teorii gier*, „Personel i Zarządzanie” 2001, nr 23.

Pierwsze pytanie, jakie nasuwa się w związku z etyką negocjacji, to, czy blef, czyli przedstawianie swojej BATNA jako lepszej niż jest w rzeczywistości, jest dopuszczalny? Jest to przecież forma kłamstwa, która w ramach etyki ogólnej, odnoszącej się do życia codziennego, jest oceniana zdecydowanie negatywnie. Z drugiej jednak strony nikt nie ma pretensji do sprzedawcy długo oczekującego na nabywcę, jeśli nie zareaguje radością, kiedy pojawi się pierwszy zainteresowany. Mało tego, może nawet „delikatnie minąć się z prawdą” i powiedzieć, że od chętnych drzwi się dzisiaj nie zamykały. Jest to przykład prostego blefu najzupełniej dopuszczalnego w negocjacjach handlowych, nie znaczy to jednak, że w każdej sytuacji życiowej. „Blef w interesach handlowych jest elementem prowadzonej gry. Blefowanie w biznesie jest więc działaniem jak najbardziej normalnym i partnerzy powinni takiego postępowania się spodziewać.”⁹⁶

Jak wobec tego potraktować opisane w poprzednim rozdziale taktyki negocjacyjne? Wydaje się, że większość z tych taktyk potraktować można podobnie jak blef, chociaż niewątpliwie traktowanie ludzi przedmiotowo, a tym są przecież psychomanipulacje, powszechnie ocenia się negatywnie. Jakie zachowania w negocjacjach ocenić należy zdecydowanie negatywnie? Przede wszystkim nie powinno się wykorzystywać przewagi wiedzy na temat przedmiotu negocjacji. Nie powinno się dla przykładu sprzedawać komuś samochodu i nie poinformować go, że ma niesprawne hamulce tylko dlatego, że nabywca nie potrafi sam tego sprawdzić. To już nie jest taktyka negocjacyjna ani nawet manipulacja, ale zwykłe oszustwo. Oczywiście, „przygotowując proces negocjacji handlowych, wybierając strategię i taktykę negocjator posługuje się głównie kryteriami efektywności. Jest motywowany przez zysk, rywalizację, chęć osiągnięcia jak najlepszych wyników”⁹⁷. Należy jednak pamiętać, że wykorzystywanie niewiedzy przeciwnika w opisany powyżej sposób podważa zaufanie w relacjach biznesowych. Brak tego zaufania pociąga za sobą znaczne koszty dla wszystkich uczestników gry rynkowej.⁹⁸

Reasumując, stwierdzić należy, że podczas negocjacji dopuszcza się działania, które w normalnych interakcjach uważane są za nieetyczne, jak np. blef. Jako analogię można przywołać przykład pojedynku bokserskiego. W normalnych relacjach grupowych rozwiązywanie konfliktów za pomocą siły fizycznej nie jest powszechnie dopuszczalne, na ringu jednak takie zachowania są całkowicie akceptowane. Wszyscy znają reguły gry, również przeciwnicy są odpowiednio przygotowani. Nawiasem mówiąc, to właśnie z boks przeszedł do mowy potocznej zwrot „cios poniżej pasa”, co oznacza, iż nawet stosując siłę, należy stosować się do zasad. Niestety coraz częściej zdarza się, iż w codziennym życiu, także w środowisku pracy, stosuje się manipulacje, na które miejsce jest tylko przy stole negocjacyjnym.

⁹⁶ J. Kamiński, *Dylematy etyczne negocjacji handlowych*, „Przegląd Organizacji” 1992, nr 1, s. 18.

⁹⁷ Tamże, s. 19.

⁹⁸ L. Cichobłaziński, *Rola zaufania w zarządzaniu. Z zagadnień etyki biznesu*, [w:] *Stan i perspektywy filozofii a przełom wieków*, M. Woźniczka (red.), Wydawnictwo WSP w Częstochowie, Częstochowa 2003.

3. SCENARIUSZ NEGOCJACJI - PORADNIK DYDAKTYCZNY

3.1. Zasady przygotowania arkusza negocjacji

Niniejszy rozdział poświęcony będzie przede wszystkim opracowaniu informacji wyjściowych, niezbędnych do sprawnego przeprowadzenia negocjacji, do czego służy właśnie arkusz negocjacji.⁹⁹ Słuchacze, przygotowując symulację negocjacji, wypełniają ten arkusz¹⁰⁰, który jest swojego rodzaju kwestionariuszem zawierającym podstawowe pytania, na które powinien sobie odpowiedzieć każdy negocjator zanim usiądzie za stołem negocjacyjnym. Jest to integralny składnik dobrego przygotowania negocjacji.¹⁰¹

1. Kto negocjuje, czyli strony negocjacji. (Firmy, instytucje, organizacje, osoby fizyczne).
2. Przedmiot negocjacji. Czego negocjacje dotyczą, co ma być treścią porozumienia? Na przykład w negocjacjach handlowych przedmiotem negocjacji może być transakcja kupna-sprzedaży towaru X. Z kolei w negocjacjach pracowniczych przedmiotem może być układ zbiorowy, regulamin pracy lub problemy zawarte w protokole rozbieżności.
3. Miejsce i czas negocjacji. Gdzie powinny być prowadzone negocjacje? Są w zasadzie trzy możliwości. Negocjacje można prowadzić we własnej siedzibie, w siedzibie przeciwnika lub w miejscu neutralnym. Wyjść można na przykład z założenia uznanego niemal za aksjomat w rozgrywkach sportowych, że najlepiej gra się na własnym boisku. W przypadku negocjacji nie zawsze jest to prawda. Należy zwłaszcza unikać prowadzenia negocjacji we własnym mieszkaniu, gdzie wszystko, łącznie ze ścianami, mówi o jego właścicielu.

Najlepszym i często stosowanym rozwiązaniem jest więc miejsce neutralne. Negocjacje pracownicze nie są nigdy prowadzone ani w pomieszczeniu za-

⁹⁹ Typowe scenariusze gier negocjacyjnych użyteczne w dydaktyce znaleźć można w materiałach pomocniczych do ogólnopolskiego konkursu dla uczniów szkół ponadgimnazjalnych *Zostań Negocjatorem*. P. Markowski, *Zostań Negocjatorem, Vademecum Negocjatora - materiały pomocnicze dla nauczycieli*, Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej, Warszawa 2003.

¹⁰⁰ Arkusz ten opracowany został na podstawie J. Thorn, *How to negotiate better*, London 1989, [w:] Z. Nęcki, *Negocjacje w biznesie ...*, s. 197-202.

¹⁰¹ Dobrze omówienie przygotowania negocjacji znaleźć można [w:] P. Wiśniewski, *Ściągą z negocjacji: odcinek I - Przygotowanie negocjacji*, Centrum Szkolenia i Doradztwa CERTUS Sp. z o.o. www.sprzedzaz.info.pl/artykuly

rządu, ani w pomieszczeniu związków zawodowych, lecz w sali konferencyjnej, która znajduje się prawie w każdej firmie i dobrze spełnia funkcję miejsca neutralnego.

Czas ma o tyle znaczenie, że powinien być ustalony wspólnie przez obie strony. Zdarza się bowiem niekiedy, że jedna ze stron stara się narzucić czas, który bardziej jej odpowiada niż przeciwnikowi. Ma to znaczenie np. wtedy, kiedy druga strona musi na negocjacje dojechać z daleka. Próba narzucenia wczesnej godziny jest w takim przypadku wstępem do manipulacji. Czas ma także znaczenie podczas negocjacji wieloetapowych, kiedy ustalanie odstępów czasu między spotkaniami może służyć zebraniu informacji, wykonaniu ekspertyzy itp., ale może także służyć przeciąganiu rozmów, gdy porozumienie nie leży w interesie jednej ze stron. Takie sytuacje zdarzają się często podczas rokowań rozjemczych między pracodawcami i związkami zawodowymi.

4. Składy zespołów negocjacyjnych powinny być opisane w następującym porządku: a) imię i nazwisko, b) tytuł, c) rola w zespole negocjacyjnym.

Najpierw trzeba starannie dobrać skład własnego zespołu negocjacyjnego, gdyż negocjacje zespołowe stwarzają trudności, jakich nie ma w negocjacjach prowadzonych jednoosobowo. Pamiętać należy, że każdy problem w komunikacji między członkami zespołu negocjacyjnego przeciwnik wykorzysta bezlitośnie. Z tego też powodu członkowie zespołu powinni się dobrze znać, ale nie powinni między sobą rywalizować, ani nie powinni być skonfliktowani na jakimkolwiek innym polu, co bywa przecież częstym zjawiskiem w zespołach pracowniczych. Dobrze jest także, aby członkowie zespołu uzupełniali się tak pod względem kompetencji odnoszących się do przedmiotu negocjacji (jeśli jedna osoba zna się na finansach, to druga powinna być biegła w przepisach prawnych, a trzecia w aspektach technicznych), jak i do stylu negocjacji (w zespole powinien być zarówno negocjator umiejący negocjować miękko, twardo, jak i rzeczowo).

Kiedy znany jest skład własnego zespołu negocjacyjnego, trzeba zapoznać się ze składem zespołu przeciwnika. Zazwyczaj firmy biorące udział w negocjacjach informują przeciwnika o swoim składzie. Jeśli nikt takiej informacji nie przekazał, można poprosić o podanie składu. W negocjacjach pracowniczych niekiedy negocjacje na temat składu zespołów zabierają lwią część wstępnego etapu rokowań. Ważna jest zarówno ilość, jak i skład personalny zespołów. Kiedy wszyscy uczestnicy doskonale się znają i gdy konflikt ma długą historię, tzw. personalia mogą być trudniejszym problemem w negocjacjach niż żądania drugiej strony.

a) Nazwisko

Komunikacja interpersonalna przebiega lepiej, kiedy porozumiewające się osoby znają się z imienia i nazwiska. Anonimowość sprzyja manipulacjom. Ponadto należy pamiętać, „*że każdy człowiek uważa, iż najważniejszy dźwięk we wszystkich językach świata to jego nazwisko.*”¹⁰² Należy więc wymawiać go z szacunkiem. Wiedza o tym, kto konkretnie zasiądzie po drugiej stronie

¹⁰² Z. Nęcki, *Negocjacje w biznesie...*, s. 55.

stołu, jest ważna z tego powodu, iż niezależnie od tego, jak duże firmy, organizacje czy instytucje ze sobą negocjują, naprzeciwko siebie siadają zawsze konkretni ludzie, a nie automaty do negocjacji.

b) Tytuł

Tytuły zawodowe, naukowe i wszelkie inne pełnią istotną funkcję informacyjną, ponieważ określają miejsce partnera w hierarchii organizacyjnej, jego prestiż, zakres władzy itp. Dzięki tytułowi posiadanemu przez osobę delegowaną do prowadzenia negocjacji zorientować się można, jaką wagę przywiązuje do nich druga strona. Czy przysłano negocjatora z dużymi kompetencjami decyzyjnymi czy też tzw. „trzeci garnitur”, mogący swobodnie posługiwać się taktyką częściowych pełnomocnictw? Z punktu widzenia pragmatyki negocjacji pamiętać także należy, że niektóre osoby przywiązują tak wielką wagę do tytułu, że popełnione w tym zakresie błędy mogą być trudne do odrobienia.

Autor spotkał się podczas mediacji z następującą sytuacją: Podczas wstępnej rozmowy zwrócił się do osoby kierującej firmą „panie dyrektorze”. Został jednak upomniany, iż nie jest to już przedsiębiorstwo państwowe, lecz jednoosobowa spółka Skarbu Państwa, w której głównemu decydentowi przysługuje tytuł prezesa, a nie dyrektora. Dla tej konkretnej osoby była to bardzo ważna kwestia. Taka drobna niezręczność mogła utrudnić rokowania na samym wstępie. Podczas negocjacji należy ludzi brać takim, jakimi są, bez względu na to, jak się ocenia ich zachowania, postawy lub poglądy.

c) Rola

Ze względów opisanych powyżej należy znać role, jakie pełnią w zespole przeciwnika poszczególni jego członkowie. Czy jest to osoba kierująca zespołem (główny decydent) czy jest to doradca, ekspert¹⁰³, obserwator lub tłumacz? Warto wiedzieć to przed negocjacjami.

5. Cele negocjacji. Skuteczność negocjacji w dużej mierze zależy od stopnia określenia celów. Tym łatwiej jest osiągnąć cel, im jest on precyzyjniej określony, a w przypadku zespołu celów, im dokładniej są one zhierarchizowane. Słowem, im lepiej wiadomo, co i dla czego można poświęcić, a z czego zrezygnować w żadnym przypadku nie należy. Znajomość własnych priorytetów daje poczucie siły i ułatwia podejmowanie decyzji. Cele należy określić precyzyjnie, najlepiej liczbowo. W przeciwnym przypadku nie są to cele, lecz marzenia. Najczęstszym błędem popełnianym przez studentów w wypełnianiu tego punktu arkusza jest ogólnikowe określanie celów: moim celem jest sprzedać jak najdrożej (jeśli sprzedają) albo kupić jak najtaniej (jeśli kupują). Przy tak sformułowanych celach łatwo się zgodzić na porozumienie, z którego zadowolony będzie głównie przeciwnik.

¹⁰³ Doradca tym się różni od eksperta, iż nie tylko jest źródłem fachowych informacji dla decydentów, ale poddaje je ocenie. Mówi nie tylko, jak jest, ale też, co byłoby korzystnie zrobić w danej sytuacji. Warto pamiętać, iż żaden ekspert ani doradca nie zdejmuje z decydenta odpowiedzialności za dokonane wybory.

Własna hierarchia celów jest oczywiście ściśle chronioną tajemnicą. Nie można bowiem powiedzieć przeciwnikowi: „*teraz przechodzę do negocjowania moich celów drugorzędnych, które nie są dla mnie takie ważne.*”

Roger Perrotin i Pierre Heusschen rozróżniają dwa typy celów:

- Kiedy negocjacje dotyczą zakupu produktu, to cele odnoszą się do ceny, jakości, transportu produktu i innych podobnych parametrów.
- Kiedy przedmiotem negocjacji jest wejście na rynek, to cele dotyczą poszukiwania i klasyfikacji nowych dostawców.¹⁰⁴

Warto dodać, że podczas negocjacji handlowych ważne są też takie parametry, jak: terminy i warunki płatności, terminy i warunki dostawy, okresy gwarancyjne, serwis pogwarancyjny, żeby wymienić tylko te najważniejsze.

W tym punkcie arkusza negocjacyjnego należy także oszacować cele drugiej strony. Mowa jest o szacunkach, ponieważ druga strona nie odkryje wszystkich swoich celów przed negocjacjami. Każdy działa w ramach pewnych ograniczeń najczęściej determinowanych przez rynek. To te właśnie uwarunkowania pozwalają na oszacowanie z pewnym prawdopodobieństwem celów przeciwnika. Nawet, jeśli jest to bardzo trudne i negocjacje odbywają się w warunkach dużej niepewności, warto mieć hipotezy odnoszące się do celów drugiej strony. Hipotezy te powinny być elastyczne, mogą bowiem podlegać korektom w trakcie trwania negocjacji. Nie można przystąpić do negocjacji z przekonaniem, iż „nie mam pojęcia, do czego oni zmierzają”.

6. Oferta wyjściowa. Zanim podjęta zostanie problematyka oferty wstępnej, warto odpowiedzieć na pytanie, czym w ogóle jest oferta handlowa? „Oferta zgodnie z ustaleniami Konwencji Wiedeńskiej o Międzynarodowych Umowach Sprzedaży Towarów z 1980 roku (CISG - *United Nations Convention on Contracts for the International Sale of Goods*), która weszła w życie 1 stycznia 1988 roku, powinna zawierać następujące elementy:

- a) oznaczoność - propozycję zawarcia umowy, skierowaną do jednej lub więcej oznaczonych osób,
- b) stanowczy zamiar zawarcia umowy przez oferenta w przypadku przyjęcia oferty (...),
- c) określoność - wskazanie towarów oraz wyraźne lub dorozumiane postanowienia dla wyznaczenia ilości i ceny.

Oferta jest skuteczna z chwilą dojścia do adresata. Może zostać przyjęta, wycofana przez samego oferenta lub zmodyfikowana przez oblata (adresata). W ostatnim przypadku mamy do czynienia z **rozpoczęciem procesu negocjacji.**¹⁰⁵

Przygotowanie oferty wyjściowej, a więc takiej, którą otwiera się negocjacje, jest niezwykle ważne. Od rozpoczęcia negocjacji zależy to, na ile uda się osiągnąć założone wcześniej cele. Dlatego też oferta wyjściowa powinna dawać

¹⁰⁴ R. Perrotin, P. Heusschen, *Kupić z zyskiem. Negocjacje handlowe*, POLTEXT, Warszawa 1994, s. 65.

¹⁰⁵ H. Brdulak, J. Brdulak, *Sztuka i technika negocjacji handlowych*, Wydawnictwo Bizant, Warszawa 1996, s. 133.

margines swobody w stosunku do założonych celów. „*Generalna zasada co do pierwszej oferty jest taka, że powinna być ona możliwie jak najwyższa.*”¹⁰⁶ Jednak cały problem tkwi w słowie „możliwie”. Należy bowiem pamiętać, że ustalając ofertę wyjściową nie można ignorować ograniczeń związanych z BATNA oferenta czy też przeciwnika, gdyż późniejsze znaczne obniżenie żądań może narazić na szwank wiarygodność negocjatora. „*Dobrze jest pamiętać o tym, że wysoka pierwsza oferta, będąca głównym narzędziem uzyskania dobrego wyniku negocjacji, może doprowadzić do szybkiego zakończenia rozmów, dlatego w przypadku określania pierwszej oferty warto sprawdzić swoją BATNA. Wysoka wstępna oferta może spotkać się również z brakiem akceptacji drugiej strony, toteż przygotowując ją, należy liczyć się z taką ewentualnością i opracować wariant alternatywny.*”¹⁰⁷

Oczywiście wszystko to jest prawdą w ramach negocjacji opartych na zasadach, w których nie stosuje się technik manipulacyjnych.

3.2. Fazy negocjacji

Wyróżnić można dwa typy modeli negocjacji: modele formalne i modele fazowe. Modele formalne dzielą się na:

- 1) ogólne modele negocjacji, opisujące sytuację negocjacyjną jako taką, w której istotną rolę odgrywa poszukiwanie wspólnego obszaru możliwych porozumień,
- 2) modele oparte na teorii użyteczności, koncentrujące się przede wszystkim na procesie podejmowania decyzji, w którym najistotniejszą rolę odgrywa subiektywna ocena użyteczności oczekiwanego wyniku negocjacji,
- 3) modele oparte na teorii gier - mają one charakter wysoce sformalizowany i traktują proces decyzyjny wyłącznie w kategoriach racjonalnych, gracze posiadają wspólną wiedzę o możliwych wynikach i unikają zniekształceń, np. pod wpływem emocji, w ocenie ich użyteczności,
- 4) modele oparte na programowaniu wielokryterialnym, które koncentrują się na poziomie aspiracji uczestników rokowań determinującym ich względną siłę oraz
- 5) komputerowe modele wspomagania negocjacji.¹⁰⁸

Z punktu widzenia przydatności edukacyjnej omówienie modeli negocjacji ograniczone zostanie do modelu fazowego akcentującego proces wspólnego podejmowania decyzji.¹⁰⁹

Negocjacje są procesem. Co to jednak oznacza w istocie? „*Pojęcie procesu służy do opisania ciągu sekwencji następujących po sobie i przyczynowo uwarunkowanych zmian systemu (nazywamy je wtedy fazami lub etapami).*”¹¹⁰ Tak więc poszczególne kroki podejmowane w negocjacjach muszą mieć odpowiednią

¹⁰⁶ J. Kamiński, *Negocjowanie. Techniki rozwiązywania konfliktów*, Poltext, Warszawa 2003, s. 58.

¹⁰⁷ Tamże, s. 59.

¹⁰⁸ C. Mesjasz, *Modele procesu negocjacji*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” 1998, nr 509, s. 149-157.

¹⁰⁹ Tamże, s. 157.

¹¹⁰ P. Sztompka, *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2002, s. 438.

kolejność, ponadto zachodzi między nimi zależność przyczynowo-skutkowa. W socjologicznym rozumieniu proces jest zmianą zachodzącą w systemie społecznym. Czym jest zatem system w przypadku negocjacji i co podlega w nim zmianie? Na system taki składają się interesy uczestniczących stron oraz stopień ich rozbieżności. Opierając się na założeniu, że każdy system dąży do równowagi, stopień zbieżności lub rozbieżności interesów jest jednocześnie wskaźnikiem stanu jego równowagi. Tak więc proces negocjacji jest ciągiem zmian przebiegających od stanu braku równowagi interesów do stanu względnej równowagi pozwalającej na zawarcie porozumienia. Mowa jest o względnej równowadze, gdyż w praktyce rzadko się zdarza całkowita zgodność interesów - nawet jeśli negocjacje kończą się obopólnym sukcesem - niemniej jest ona wystarczająca do osiągnięcia porozumienia. Może mieć bowiem miejsce sytuacja, kiedy strony są w różnym stopniu usatysfakcjonowane wynikiem rokowań, a mimo to zgadzają się na wzajemnie proponowane warunki. Na proces negocjacji składa się kilka innych procesów bardziej szczegółowej natury, np. proces komunikacji i perswazji¹¹¹ czy proces podejmowania decyzji.¹¹² Wszystkie te elementy są istotne, najpierw uwaga zostanie skoncentrowana na procesie negocjacji *sensu stricto*.

Jakie są najważniejsze etapy procesu negocjacji? Z. Nęcki wyróżnia cztery podstawowe fazy negocjacji:

1. Przygotowanie do negocjacji.
2. Otwarcie rozmów.
3. Przedstawienie propozycji.
4. Kontrakt końcowy¹¹³.

Na fazę pierwszą składa się myślenie twórcze, dobór reprezentantów i przygotowanie miejsca rozmów. Fazę trzecią uzupełnia z kolei składanie ofert i ustępstwa. Tak scharakteryzowany proces negocjacji zdaje się wyczerpywać najważniejsze kroki, które podejmuje się podczas osiągnięcia porozumienia, wydaje się on jednak zbyt mało szczegółowy.¹¹⁴

Na podstawie koncepcji Z. Nęckiego rozwija swój model Czesław Mesjasz (rys. 4).

W fazie przednegocjacyjnej strony dokonują identyfikacji problemu decyzyjnego, wstępnego określenia przedmiotu i celu negocjacji, zebrania informacji o potencjalnych partnerach negocjacji, podjęcia decyzji o nawiązaniu kontaktu z jednym albo wieloma potencjalnymi partnerami negocjacji. Strony nawiązują też pierwszy kontakt z potencjalnym partnerem, ustalają termin, miejsce i czas trwania negocjacji właściwych, przekazują informacje potrzebne do rozpoczęcia negocjacji właściwych.

¹¹¹ R.J. Lewicki, J.A. Litterer, D.M. Saunders, *Negotiation*, Irwin/McGraw-Hill, Boston 1994.

¹¹² S. Nahotko, *Negocjacje biznesowe w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 2001.

¹¹³ Z. Nęcki, *Negocjacje w biznesie ...*, s. 186-205.

¹¹⁴ Podobnie zagadnienie faz negocjacji ujmuje Krystyna Balawajder: przygotowawcza faza - opracowanie planów działania; wstępna faza - ustalanie warunków i reguł negocjowania; zasadnicza faza - rozmowy o meritum i interesach; negocjacje handlowe; końcowa faza - ustalanie kontraktu. K. Balawajder, *Komunikacja. Konflikty. Negocjacje w organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 1998, s. 139-144.

Rys. 4. Fazy procesu negocjacji

Źródło: C. Mesjasz, *Modele procesu negocjacji*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie 1998, nr 509.

W fazie przygotowania do negocjacji zasadniczych strony podejmują następujące działania: przygotowują ofertę wstępną, określają przedmiot i cel negocjacji, wstępnie określają zakres negocjacji (maksymalnych żądań, granicy ustępstw, BATNA), wstępnie określają kryteria wyboru, zbierają dodatkowe informacje o partnerze, opracowują strategię i taktykę negocjacji, ostatecznie wybierają członków zespołu negocjacyjnego i dokonują podziału ról, ustalają przebieg negocjacji, w tym kolejność przedstawienia pierwszych ofert.

W fazie preparacji można też wymienić następujące etapy:

- definiowanie celów negocjacji,
- zebranie i ocena informacji,
- rozważenie najbardziej efektywnych technik,
- rozwój strategii, która najbardziej nadaje się do osiągnięcia celów,
- ocena wybranych taktyk,
- identyfikacja umiejętności potrzebnych do osiągnięcia celów.¹¹⁵

¹¹⁵ C. Robinson, *Winning at Business Negotiation. A Guide to Profitable Deal Making*, Kogan Page, London 1990, s. 54.

Tak więc sekwencja działań w fazie przygotowawczej wygląda następująco:

1. cele,
2. informacje,
3. techniki,
4. strategia,
5. taktyki,
6. umiejętności.

Najbardziej rozbudowana jest faza negocjacji zasadniczych, zwana także rokowaniami. Podczas etapu wstępnego następuje wzajemne poznanie się uczestników, prezentacja wstępnej oferty ogólnej, sformułowanie odpowiedzi na wstępną ofertę, zdobywanie dodatkowych informacji o partnerze, wstępna identyfikacja celów, interesów oraz strategii negocjacji drugiej strony, określenie potrzeby drugiej strony, poznanie znaczenia podziału zadań, kompetencji i uprawnień członków zespołu drugiej strony.

Podczas etapu drugiego tej fazy - rozpoznania rozbieżności - strony określają zagadnienia niewymagające dalszych negocjacji, określają zasadnicze obszary niezgodności oraz ich zakres, przedstawiają wstępne propozycje rozstrzygnięć rozbieżności, przedstawiają kryteria oceny wariantów rozwiązań, uzyskują informacje uzupełniające, rozpoznają strategię drugiej strony, stwierdzają możliwości kontynuowania (przerwania) dalszych negocjacji, podejmują decyzję o kontynuowaniu negocjacji albo o ich przerwaniu.

Etap drugi - poszukiwanie porozumienia - polega na szczegółowym określeniu zasadniczych obszarów rozbieżności, przedstawieniu szczegółowych danych wyjściowych, poszukiwaniu związków między poszczególnymi obszarami rozbieżności, określeniu możliwych ofert i ustępstw obejmujących różne obszary rozbieżności, targowaniu się (prezentacji ofert i ustępstw), uzyskaniu dodatkowych informacji, przygotowaniu całościowego rozwiązania końcowego.

Faza zakończenia negocjacji (zawarcia porozumienia albo przerwania negocjacji) składa się ze stwierdzenia możliwości (lub jego braku) zawarcia porozumienia końcowego, podsumowania wyników targu, przygotowania kontraktu, gromadzenia dodatkowych informacji potrzebnych do zawarcia kontraktu.¹¹⁶

Nie wszystkie fazy i etapy procesu negocjacji zachodzą w opisanej powyżej kolejności. Niektóre mogą być powtarzane kilka razy, do innych może wcale nie dojść, ponieważ wcześniejsze zakończyły się decyzją o przerwaniu rokowań, co może nastąpić podczas etapu rozpoznania rozbieżności w fazie rokowań właściwych. Jeden etap wydaje się jednak centralny, zwłaszcza w negocjacjach handlowych. Jest nim targowanie się. Można nawet postawić tezę, że wszystkie fazy i etapy poprzedzające targowanie się stanowią przygotowanie do niego, a fazy następujące później polegają na ocenie wyników targu i wyprowadzeniu z tych ocen wniosków. Targowanie może dotyczyć jednego lub wielu zagadnień. Typologię targu wieloaspektowego zaprezentowano na rysunku 5.

¹¹⁶ C. Mesjasz, *Modele procesu negocjacji...*, s. 158-161.

N_A, N_B - zbiory zagadnień będących przedmiotem zainteresowania negocjatorów A i B;
 Z_{1A}, Z_{2A}, Z_{3A} - zagadnienia będące przedmiotem negocjacji (targowania) - stanowisko negocjatora A;
 Z_{1B}, Z_{2B}, Z_{3B} - zagadnienia będące przedmiotem negocjacji (targowania) - stanowisko negocjatora B.

Rys. 5. Targowanie dotyczące wielu zagadnień

Źródło: C. Mesjasz, *Determinanty i modele procesów negocjacji kredytowych pomiędzy bankiem a przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2000, s. 47.

Odpowiednie przygotowanie oferty wyjściowej jest bardzo istotne z punktu widzenia prawdopodobieństwa osiągnięcia wyznaczonych celów, gdyż rozpoczęcie negocjacji z odpowiedniego poziomu ułatwia ich prowadzenie w fazie składania ofert i kontrofert. Aby przygotować taką ofertę, pamiętać należy o dziewięciu kwestiach, które negocjator powinien sobie uświadomić w fazie preparacji:

1. *Dlaczego rozpoczynamy negocjacje i czego w gruncie rzeczy mają dotyczyć?*
2. *Kto będzie naszym przeciwnikiem? Jaki przyjmie styl?*
3. *Czy można załatwić sprawę bez odwoływania się do negocjacji?*
4. *Kiedy najlepiej, a kiedy najgorzej będzie rozpocząć negocjacje?*
5. *Jakie oferty wyjściowe zamierzamy przedstawić? Do jakiego poziomu jesteśmy skłonni czynić ustępstwa?*
6. *Czy zamierzamy zaprosić do udziału pośredników, czy zamierzamy utworzyć zespół czy też prowadzimy rozmowy sami? Jeśli tworzymy zespół, to kto ma do niego wejść?*
7. *Gdzie będziemy prowadzić negocjacje, w jakim miejscu? Czy korzystniej będzie rozmawiać na naszym terytorium czy na terytorium strony przeciwnej? Może na terenie neutralnym?*
8. *Jak długo zamierzamy prowadzić rozmowy? Ile czasu możemy im poświęcić?*
9. *Jak sprawdzić trafność postrzegania sytuacji, istniejące możliwości, uboczne zagadnienia i ewentualne ograniczenia zawarte w naszym stanowisku?*¹¹⁷

Faza preparacji, a więc przygotowania rokowań jest ważna, mimo iż podczas rozmów można napotkać wiele nieprzewidywanych okoliczności, niemniej bez planowania negocjacje zamiast być działaniem wysoce ryzykownym stają się działaniem o skutkach całkowicie nieprzewidywalnych. A na to nie może sobie pozwolić nikt, kto prowadzi negocjacje zawodowo.

¹¹⁷ Z. Nęcki, *Negocjacje w biznesie ...*, s. 187.

Kolejną kluczową kwestią w negocjacjach jest otwarcie rozmów. W tej fazie, która ma miejsce już podczas samych rokowań, pamiętać należy o zadaniu zwanym eksploracją. Polega ono na zbieraniu informacji o przeciwniku podczas rozmów. W terminologii wojskowej faza ta nazywa się rozpoznaniem walki. Odpowiedzieć wtedy należy na następujące pytania:

1. „Czy przedstawiciele drugiej strony mają wystarczająco dużo władzy, by podejmować końcowe decyzje? Jeśli tak, który z nich jest osobą najważniejszą?”
2. Czy przygotowana została właściwa strategia negocjacyjna? W tej fazie można jeszcze stosunkowo łatwo przejść od kooperacji do rywalizacji lub rozmów rzeczowych.
3. Czy trafnie zostały przewidziane aspiracje i intencje drugiej strony? Jakich oczekuje ona korzyści? Co chce załatwić (jaką ma «listę zakupów»)?¹¹⁸

W tej fazie często strony zgłaszają wiele zastrzeżeń pod adresem przeciwnika. Odpowiadając na złożone oferty, postępują na zasadzie „szukania dziury w całym”, praktykowane są wtedy różnego rodzaju gry stosowane w komunikacji interpersonalnej, zwłaszcza gra w „tak - ale”, wyrażane jest udawane zdziwienie. Dopiero po ustaleniu „wspólnego gruntu”, czyli zakresu wspólnych interesów przechodzi się do fazy targu (*bargaining*). To, czy w fazie tej rozmowy prowadzone są w modelu negocjacji pozycyjnych czy rzeczowych, zależy m.in. od rozpoznania przeciwnika w fazie eksploracji, np., na ile pozwoli on grać z sobą twardo?

Tabela 5. Fazowe modele negocjacji

FAZY	MODELE POSTULOWANE	MODELE OPISOWE
INICJACJA	Rozpoznanie; Wstępne kroki; Diagnoza; Wprowadzenie i rozwój relacji.	Ustalenie zakresu działań; Poszukiwania dotyczące miejsca, porządku i przedmiotu rokowań; Ustalenie porządku rokowań i określenie problemu.
ROZWIĄZYWANIE PROBLEMÓW	Uporządkowanie oczekiwań, działanie i poszukiwanie rozwiązań; Zajmowanie stanowisk, targowanie, eksploracja; Precyzowanie; Klaryfikacja problemów i rozwój relacji, rozwiązywanie problemów.	Badanie zakresu działań; Zawężenie zakresu działań, wstęp do końcowego targu; Zawężanie rozbieżności.
ROZSTRZYGNIECIE	Wnioski; Ustalenia; Omówienie szczegółów; Uporządkowanie porozumienia.	Doprowadzenie do kryzysu decyzyjnego; Końcowy targ; Sprawdzenie, porozumienie i jego zastosowanie.

Źródło: R.J. Lewicki, J.A. Litterer, D.M. Saunders, *Negotiation*, Irwin/McGraw-Hill, Boston 1994, s. 178 na podstawie: M. Holmes, *Fazowej struktury negocjacji* [w:] L. Putman i M. Roloff, *Communication and Negotiation*, Sdage, Newbury Park 1992, s. 87-88.

¹¹⁸ Tamże, s. 194.

Przywiązanie odpowiedniej wagi do fazy eksploracji, którą nazywać się też będzie fazą rozpoznania, zalecają także niektórzy autorzy amerykańscy. W tabeli 5 podano modele postulowane i opisowe procesu negocjacji według R.J. Lewickiego, J.A. Litterera i D.M. Saundersa.

Po skończonych negocjacjach można sprawdzić, czy przebiegały one prawidłowo, stosując siedem kryteriów:

1. Relacje: czy proces negocjacyjny pomaga budować relacje, które umożliwią stronom wspólną efektywną pracę?
2. Komunikacja: Czy negocjacje pomagają w tworzeniu środowiska, w którym obie strony angażują się w konstruktywne rozmowy mające na celu rozwiązanie problemu?
3. Interesy: Czy wypracowane porozumienie satysfakcjonuje na tolerowanym poziomie wszystkie strony negocjacji?
4. Opcje: Czy poszukiwano innowacyjnych i efektywnych rozwiązań prowadzących do wspólnych korzyści?
5. Uzasadnienie: Czy wszystkie możliwości zostały ocenione i wyselekcjonowane z użyciem obiektywnych kryteriów, możliwych do przyjęcia przez obie strony?
6. BATNA: Czy proponowane porozumienie zostało ocenione w odniesieniu do najlepszej alternatywy negocjowanego porozumienia i czy zaspokaja ono interesy lepiej niż czyni to BATNA?
7. Zobowiązanie: Czy zostało zagwarantowane dobrze zaplanowane, realistyczne i możliwe do zrealizowania porozumienie, które obie strony rozumieją i są gotowe wprowadzić w życie?¹¹⁹

Na zakończenie wymienić należy najczęściej spotykane podczas negocjacji błędy, tj.:

1. Lekceważenie interesów drugiej strony.
2. Przyzwolenie, aby cena spychała inne interesy na dalszy plan.
3. Przyzwolenie, aby zajmowane pozycje były ważniejsze niż interesy.
4. Zaniedbanie poszukiwania wspólnej płaszczyzny.
5. Lekceważenie BATNA.
6. Brak korekty nieadekwatnej wizji¹²⁰.

Co zrobić, gdy negocjacje nie kończą się porozumieniem? Brak porozumienia rodzi często frustrację i niezadowolenie. Tyle czasu i wysiłków przeznaczonych na negocjacje i wszystko na nic. W sposób naturalny pojawia się wtedy potrzeba odreagowania niepowodzenia, zwłaszcza że najłatwiej obwinić za nie przeciwnika. Jednak obwinianie w takiej sytuacji jest zupełnie nie na miejscu. We wcześniejszych rozdziałach było wspomniane, iż każde porozumienie ma swoją cenę i nie można nikogo obwinać, jeśli cena ta przerasta możliwości jednego z uczestników negocjacji. Przy fiasku negocjacyjnym przede wszystkim należy pamiętać, iż nie powinno się palić za sobą mostów. Nigdy nie wiadomo, kiedy powtórnie pojawi się

¹¹⁹ D. Ertel, *Negotiation as a Corporate Capability*, „Harvard Business Review” 1999, May-June, s. 60.

¹²⁰ J.K. Sebenius, *Six Habits of Merely Effective Negotiators*, „Harvard Business Review” 2001, April, s. 87-95.

możliwość negocjowania z tym samym partnerem na korzystniejszych warunkach niż poprzednio.¹²¹

3.3. Kontrakt końcowy

Efektem końcowym negocjacji jest porozumienie, którego warunki zostają na ogół określone w kontrakcie końcowym. Nie wszystkie negocjacje kończą się pisemnym kontraktem, gdyż wiele porozumień zawieranych jest ustnie, a porozumienia takie w świetle prawa są tak samo ważne jak umowy pisemne. W biznesie znana jest też forma tzw. umowy dżentelmeńskiej (*gentelment agreement*), dzieje się to jednak w branżach, w których kontrahenci tworzą zamknięte środowiska z dużym poziomem wzajemnego zaufania.

„W ogólnym ujęciu kontrakt traktuje się jako dobrowolne porozumienie o powstaniu zobowiązania dotyczącego wymiany pomiędzy stronami.”¹²² Dobrze zredagowany kontrakt końcowy stanowi zwieńczenie całego procesu negocjacji. Z kolei błędy popełnione na tym etapie mogą zaprzepaścić efekt najlepiej nawet prowadzonych rokowań, zdarzają się bowiem rozbieżności w rozumieniu warunków porozumienia. Po przedstawieniu ich na piśmie, zamiast podpisać kontrakt, strony rozpoczynają kolejny etap rozmów.

Zaprezentowana poniżej analiza dotyczy przede wszystkim kontraktów handlowych, jednak zasadnicze treści odnoszą się mogą do większości umów zawieranych w wyniku negocjacji. Kontrakt jest dokumentem lub zbiorem dokumentów stwierdzającym zawarcie umowy sprzedaży (umowy kupna-sprzedaży), w której sprzedający zobowiązuje się do przeniesienia prawa do własności rzeczy lub do świadczenia usług, a kupujący do ich przyjęcia i zapłacenia za to ustalonej w toku negocjacji między tymi partnerami ceny. Wymienić można kontrakty jednodokumentowe oraz wielodokumentowe. Pierwsze powstają w wyniku negocjacji bezpośrednich (*face-to-face bargaining*), sporządza się je w wyniku negocjacji pisemnych, bez osobistego udziału stron.¹²³ Kontrakt taki może być zawierany na każdym etapie prowadzenia negocjacji.

Czesław Mesjasz, omawiając założenia teorii kontraktów, wprowadza podział na kontrakty kompletne i niekompletne. Nie wszystkie bowiem kontrakty dotyczą jednorazowych transakcji, polegających „na natychmiastowej wymianie dóbr po wcześniej ustalonej cenie”¹²⁴. Wiele transakcji ma charakter długoterminowy, z którymi łączą się problemy wynikające z „niepewności otoczenia, trudności z monitorowaniem działań stron oraz nakładów ponoszonych przez strony.”¹²⁵ W takim przypadku strony powinny uwzględnić w kontrakcie wszystkie okoliczności (kontrakt kompletny), które mogą zaistnieć w czasie jego realizacji, co jest

¹²¹ Por.: J. Pęczek, *Jak negocjować wynagrodzenie*, www.praca.onet.pl/listaplac/1116507,4,0,4,index.html

¹²² C. Mesjasz, *Determinanty i modele procesów ...*, s. 61.

¹²³ H. Simbierowicz, *Kontrakt w handlu zagranicznym. Poradnik praktyczny*, Agencja Rozwoju Handlu Zagranicznego EDITEX, Warszawa 1994, s. 11.

¹²⁴ C. Mesjasz, *Determinanty i modele procesów ...*, s. 63.

¹²⁵ Tamże, s. 63.

w praktyce albo bardzo trudne, albo wręcz nierealne. Stosuje się wtedy tzw. kontrakty niekompletne. „Ze względu na niekompletność kontrakt musi określać pewien obszar swobody zachowań, umożliwiających jego kontynuację przy zmianie warunków. (...) Muszą być również określone mechanizmy dotyczące sposobów uzupełniania luk w kontraktach. W rozważaniach teoretycznych rolę taką pełni renegecja.”¹²⁶ Przykładami kontraktów, które z istoty swojej muszą mieć charakter niekompletny, są długoterminowe kontrakty kredytowe zawierane między bankiem i przedsiębiorstwem, układy zbiorowe między pracodawcami i związkami zawodowymi.

Zgodnie z ogólnymi zasadami kontrakt handlowy powinien zawierać następujące części:

1. Preambułę
 - ogólne informacje o kontrakcie
 - określenie negocjujących stron
 - określenie miejsca negocjacji
2. Zakres kontraktu
 - co jest przedmiotem kontraktu?
 - ewentualne podkontrakty
3. Sposób dostarczenia towaru
 - kto dostarcza towar, sprzedający czy kupujący?
 - miejsce dostarczenia
 - czas dostarczenia
4. Cenę
 - co jest objęte płatnościami?
 - czy mogą nastąpić zmiany ceny, w jakim czasie i od czego to zależy?
 - ewentualne upusty
5. Określenie płatności
 - rodzaj środków płatniczych
 - terminy płatności (sposoby przeliczania pieniędzy)
 - formy i warunki ewentualnego kredytowania
6. Dokumentację techniczną
 - rysunki techniczne
 - instrukcje obsługi
 - projekty i schematy
7. Gwarancję
 - przedmiot gwarancji
 - okresy gwarancji
 - warunki serwisu gwarancyjnego
 - możliwość i termin zwrotu towaru
8. Warunki zerwania umowy
 - warunki losowe
 - warunki zależne od stron negocjacji¹²⁷

¹²⁶ Tamże, s. 64.

¹²⁷ Z. Nęcki, *Negocjacje w biznesie ...*, s. 201-204.

Podczas negocjacji handlowych przedkłada się następujące dokumenty¹²⁸:

1. Zapytanie ofertowe (*inquiry*), na które składa się:
 - krótka charakterystyka własnej firmy (jeśli nie jest ona znana kontrahentowi),
 - nazwa towaru z opisem przeznaczenia i parametrów technicznych,
 - ilość towaru,
 - zwrot grzecznościowy z prośbą o ofertę.Zapytanie ofertowe nie powoduje skutków prawnych.
2. Oferta sprzedaży (*offer, tender, bid*) zawiera wiążącą propozycję sprzedaży towaru lub świadczenia usługi i obejmuje:
 - nazwę i adres firmy, do której oferta jest skierowana,
 - nazwę oferenta z adresem, numerem telefonu i faksu,
 - datę i miejsce wystawienia,
 - słowo „oferta” w nazwie albo w tekście,
 - ilość towaru,
 - cenę jednostkową z podaniem waluty i ewentualnego rabatu,
 - wartość ogólną oferty,
 - warunki i sposób zapłaty,
 - termin lub okres dostawy,
 - sposób pakowania,
 - termin ważności oferty,
 - podpisy osób upoważnionych.
3. Zamówienie (*order*) i jego potwierdzenie zawiera prawie wszystkie punkty dotyczące oferty z dodatkiem następujących:
 - słowo (zamówienie) w tytule albo w tekście,
 - termin dostawy lub załadowania i dostawy,
 - rodzaj transportu,
 - miejsce dostawy,
 - sposób pakowania i oznakowania towaru.

Kontrakt składa się z (1) części niepodlegającej negocjacom oraz (2) części podlegającej negocjacom:

Ad. 1.

- data i miejsce zawarcia kontraktu,
- numer kontraktu,
- nazwa i adresy stron zawierających kontrakt (podmioty kontraktu),
- podpisy stron.

Ad. 2.

- przedmiot kontraktu,
- ilość towaru,
- sposób pakowania i oznakowania towaru,

¹²⁸ Na podstawie: H. Simbierowicz, *Kontrakt w handlu zagranicznym. Poradnik praktyczny*, Agencja Rozwoju Handlu Zagranicznego EDITEX, Warszawa 1994.

- formuła handlowa (warunki dostawy),
- cena jednostkowa towaru,
- wartość kontraktu,
- warunki płatności,
- termin dostawy,
- klauzule dodatkowe, takie jak klauzula uzależniająca wejście kontraktu w życie od spełnienia jakiegoś warunku, klauzula zmienności ceny, waloryzacja, gwarancja arbitrażowa.

W kontraktach międzynarodowych stosuje się też klasyfikację formuł handlowych ułatwiających negocjowanie dotyczące transportu zakupionych bądź sprzedanych towarów. Jest to negocjowanie tzw. gestii transportowej. *„Sposób dostawy towaru należy do najistotniejszych kwestii, jakie muszą rozstrzygnąć kupujący i sprzedający przed podpisaniem kontraktu. W trakcie negocjacji warunków kontraktu muszą oni uzgodnić m.in. która ze stron kontraktu - eksporter czy importer - zajmie się organizacją transportu, poniesie koszty, a także ryzyko z nim związane.”*¹²⁹ Najbardziej znaną klasyfikacją terminów handlowych jest Incoterms 2000 (Aneks - Załącznik V).

Elementy zapytania ofertowego, oferty oraz kontraktu stanowić mogą wzorzec służący przygotowaniu strategii negocjacji. Dokładne określenie powyższych parametrów sprzyja wyznaczeniu celów negocjacji. W drugim kroku należy ustalić hierarchię celów. Który z powyższych elementów jest celem pierwszorzędym, a który dodatkowym? Osiągnięcie których celów jest warunkiem koniecznym zawarcia porozumienia, a z których celów można zrezygnować i czego można żądać w zamian? Takie założenia należy opracować tak w odniesieniu do siebie, jak i do drugiej strony negocjacji.

¹²⁹ B. Kos, A. Mutwil, *Baza dostawy jako przedmiot negocjacji w handlu zagranicznym na przykładzie INCOTERMS 2000*, [w:] *Negocjacje zbiorowe*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowości i Finansów w Bielsku-Białej” 2000, nr 6.

4. MEDIACJE

4.1. Definicje pojęcia mediacje

W niektórych konfliktach strony mimo odpowiedniej motywacji i posiadanych kompetencji nie potrafią osiągnąć porozumienia. Tym trudniej o porozumienie w sytuacji, gdy brakuje obu tych czynników, a jest ono konieczne ze względu na szeroko rozumiane interesy aktorów konfliktu. Wtedy najlepszym sposobem rozwiązania problemu jest poproszenie o pokierowanie negocjacjami trzeciej strony, występującej w roli bezstronnego i obiektywnego uczestnika pomagającego aktorom osiągnąć porozumienie. Tego rodzaju rozwiązywanie konfliktów należy do grupy metod, które noszą miano interwencji trzeciej strony - *third part intervention*. Najprostszą typologię interwencji trzeciej strony przedstawiono w tabeli 6.

Tabela 6. Rodzaje interwencji trzeciej strony

Poziom kontroli wyniku			
Poziom kontroli procedury		niski	wysoki
	niski	autokracja	mediacje
	wysoki	arbitraż	negocjacje

Źródło: R.J. Lewicki, J.A. Litterer, D.M. Saunders, *Negotiation*, Irwin/McGraw-Hill, Boston 1994, s. 352.

Autorzy tej typologii zwracają uwagę na dwie zmienne charakteryzujące przebieg rozwiązywania konfliktu przy udziale trzeciej strony. Pierwszą jest poziom kontroli wyniku, czyli - inaczej mówiąc - treści porozumienia, drugą z kolei poziom kontroli procedury, czyli procesu osiągania porozumienia. Obie zmienne są zaprezentowane na dychotomicznej skali porządkowej i mają wartości: wysoki i niski poziom, co daje cztery kategorie interwencji. Warto podkreślić, iż mimo że typologię tę nazwano „rodzaje interwencji trzeciej strony”, jednak jeden z tych typów - mianowicie negocjacje - w ogóle nie zalicza się do „*interwencji trzeciej strony*”.

1. Jeśli strony mają niską kontrolę zarówno nad procesem, jak i nad wynikiem porozumienia, w grę wchodzi rozwiązanie autokratyczne polegające na narzuceniu graczom rozwiązania przez trzecią stronę, które są zobligowani zaak-

ceptować. Trzecia strona sama rozpoznaje problem i podejmuje decyzje. Gra-
cze są biernym przedmiotem takich procedur. Metody takie spotkać można
w instytucjach ściśle hierarchicznych, np. wojsko, ale też zachowują się w ten
sposób niektórzy menedżerowie.

2. Jeśli strony prezentują wysoką kontrolę zarówno nad wynikiem, jak i nad pro-
cesem sporu, wtedy są w stanie samodzielnie osiągnąć porozumienie bez
udziału trzeciej strony w drodze negocjacji.
3. W warunkach niskiej kontroli wyniku i wysokiej kontroli procesu interwenu-
jąca trzecia strona pełni funkcję arbitra. W przypadku arbitrażu strony mają
wpływ na informacje dostarczane arbitrowi, stosują różne techniki wpływu na
niego, podkreślają swoje argumenty i deprecjonują argumenty oponenta. Nie
mają jednak wpływu na wynik tej procedury. Treść porozumienia znajduje się
wyłącznie w gestii arbitra i strony w zasadzie muszą ją przyjąć. Użyto sformu-
łowania „w zasadzie”, ponieważ w różnych procedurach arbitrażowych ist-
nieje różny stopień podporządkowania stron decyzjom arbitrów. Przykładem
mogą być wyroki Kolegiów arbitrażowych w sporach zbiorowych, które nie są
dla stron wiążące.¹³⁰
4. W kolejnym typie interwencji trzeciej strony aktorzy posiadają wysoką kon-
trolę zarówno nad procesem dochodzenia do porozumienia, jak i nad jego tre-
ścią, czyli wynikiem. Tak właśnie przebiegają mediacje. Mediator w zależno-
ści od typu sporu i relacji między stronami może koncentrować się na procesie
lub na wyniku, niemniej nie może pozbawić tego wpływu samych uczestników
sporu. Ta cecha wyróżnia mediacje spośród innych metod rozwiązywania kon-
fliktów. Sprawia ona, że wśród interwencji trzeciej strony mediacje stanowią
stosunkowo łagodną formę ingerencji w relacje między skonfliktowanymi
stronami.

Nie jest to jedyna typologia interwencji trzeciej strony. Innym kryterium, wy-
stępującym w literaturze przedmiotu, jest stopień samodzielności stron, z jaką
mogą one doprowadzić do rozwiązania konfliktu. Zmienna ta ma charakter zmienn-
ej porządkowej wielowartościowej. Otrzymuje się w ten sposób kontinuum,
na którym w zależności od natężenia tej zmiennej uzyskuje się kilka typów
interwencji trzeciej strony, od najbardziej ingerujących w relacje między stronami
sporu (proces sądowy), do najmniej ingerujących (facylitacja), co przedstawia
rysunek 6.

Zgodnie z prezentowaną typologią, tam gdzie stronom najtrudniej samo-
dzielnie doprowadzić do porozumienia, stosuje się interwencję trzeciej strony jako
sędziego lub arbitra. Natomiast tam, gdzie stronom relatywnie niewiele brakuje do
samodzielnego rozwiązania konfliktu, najlepsze są mediacje lub facylitacja.

¹³⁰ G. Goździewicz, *Mediacja i arbitraż w polskim prawie pracy*, [w:] *Arbitraż i mediacja w prawie pracy. Doświadczenia amerykańskie i polskie*, red. G. Goździewicz, Wydawnictwo KUL, Lublin 2005, s. 23.

		tryb interwencji
	wysoki	
Stopień, w jakim skonfliktowane strony potrafią samodzielnie doprowadzić do rozwiązania konfliktu		- facylitacja
		- mediacje
		- konsulting i terapia
		- rozwój organizacyjny
		- koncyliacja
		- ciała quasi-sądowe
		- nieformalne trybunały
		- arbitraż wszelkich typów
		- sądy cywilne i karne
		niski

Rys. 6. Typy interwencji trzeciej strony

Źródło: W.W. Wilmot, J.L. Hocker, *Interpersonal Conflict*, McGraw Hill, Boston 1997, s. 238

Tak więc mediacje należą do najłagodniejszych form interwencji trzeciej strony. Łagodniejsza od nich jest tylko facylitacja, która polega wyłącznie na takim kontrolowaniu przebiegu komunikacji między stronami, aby konflikt nie ulegał eskalacji. Zadanie mediatora jest jednak o wiele bardziej złożone, tak więc jego interwencja we wszelkie procesy zachodzące między stronami konfliktu ma o wiele większy zakres. *W zależności od tego, co wydaje się zagrażać porozumieniu, mediator może:*

- zachęcać do wymiany informacji
- wprowadzać nowe informacje
- pomagać stronom zrozumieć wzajemnie swoje punkty widzenia
- poinformować, że ich niepokoje zostały zrozumiane
- zachęcać do utrzymywania produktywnego poziomu ekspresji emocjonalnej
- rozwiązywać problemy związane z różnicami postrzegania interesów między negocjatorami i osobami przez nich reprezentowanymi (włącznie z prawnikami i klientami)
- pomagać negocjatorom w realistycznej ocenie alternatyw porozumienia
- zachęcać do elastycznych zachowań
- przenieść zogniskowanie sporu z przeszłości do przyszłości
- stymulować strony do kreowania różnych sposobów rozwiązań
- zrozumieć te interesy (zwykle w sesjach separowanych), które strony obawiają się sobie ujawnić
- tworzyć rozwiązania uwzględniające najważniejsze interesy wszystkich stron sporu¹³¹

Przedstawione powyżej spektrum możliwych interwencji mediatora stawia przed osobą pełniącą tę rolę duże wymagania zarówno w sferze kompetencji społecznych dotyczących np. umiejętności kontrolowania procesu komunikacji, jak i kompetencji merytorycznych dotyczących przedmiotu sporu.

¹³¹ Tamże, s. 111.

Dalsze rozważania będą dotyczyły podstawowych pojęć, a przede wszystkim definicji mediacji. Za Jacobem Berchovitchem mediacje można zdefiniować jako „proces zarządzania konfliktem połączony z negocjacjami między stronami, ale wyraźnie od nich różny, w którym skonfliktowani aktorzy poszukują pomocy lub akceptują pomoc zewnętrznego podmiotu (osoby, organizacji, grupy lub państwa) w celu zmiany swojej percepcji lub zachowania przy uniknięciu siły czy też poddania wyrokom prawa”¹³². Ważnym aspektem tej definicji jest ujęcie mediacji jako procesu zarządzania konfliktem, co określa w istotny sposób rolę mediatora jako kierującego przebiegiem konfliktu. Dodać jednak należy, że w przeciwieństwie do wielu różnych form zarządzania konfliktem, celem mediacji jest jego rozwiązanie. Innym aspektem powyższej definicji jest odniesienie mediacji do negocjacji między stronami. Zagadnienie to będzie jeszcze podnoszone, gdyż mediacji nie można omawiać w oderwaniu od negocjacji. Mediacje są ich szczególną postacią. Ponadto strony odwołują się do pomocy mediatora po to, aby zmienić swoją percepcję oraz zachowania podczas rozwiązywania konfliktu, tak aby można było uniknąć przemocy lub skierowania sprawy na drogę sądową. Dzięki temu strony mogą łatwiej zaakceptować wypracowane porozumienie, także koszty materialne i emocjonalne jego osiągnięcia są dużo mniejsze niż przy innych metodach.

Mediacje można też ująć jako „negocjacje prowadzone przy asyście trzeciej strony”¹³³. Pojęcie „asysty trzeciej strony” powtarzać się będzie wielokrotnie w różnych teoriach mediacji i negocjacji. Pojęcie to dość łagodnie określa zadania stojące przed tzw. trzecią stroną. „Mediator w przeciwieństwie do arbitra lub sędziego nie posiada władzy narzucania stronom konfliktu wyniku mediacji. Mimo braku <zębów> w procesie mediacji, zaangażowanie mediatora może zmieniać dynamikę negocjacji.”¹³⁴

Tak rozumiane mediacje mimo relatywnie małej władzy, jaką posiada mediator, np. osądzania stron sporu czy narzucania swoich decyzji dotyczących rozstrzygnięcia konfliktu, pozwalają jednak na całą gamę różnorodnych zachowań wpływających znacznie na przebieg negocjacji. Mediator staje się więc swoistym katalizatorem porozumienia. Warto podkreślić, że nie wszyscy autorzy są zdania, iż mediator nie może posiadać żadnej władzy nad stronami sporu. Zgodnie z jedną z definicji, „mediacje to asysta udzielana jednej lub większej ilości stron przez trzecią stronę, która (zazwyczaj) nie posiada władzy uprawniającej ją do narzucenia rozwiązania konfliktu”¹³⁵. Znaczący to, że w niektórych przypadkach mediator może posiadać, przynajmniej w pewnym zakresie, władzę pozwalającą wywierać presję na skonfliktowane strony. „Niektórzy autorzy rozwiązali ten problem przez wprowadzenie

¹³² J. Bercovitch, *Mediation in International Conflict: An Overview of Theory, A Review of Practice*, [w:] *Peacemaking in International Conflict: Methods and Techniques*, red. I.W. Zartman, J.L. Rasmussen, United States Institute of Peace Press, Washington DC 1997, s. 130.

¹³³ N. Rogers, R. Salem, *A Students Guide to Mediation and the Law*, [w:] *Dispute Resolution. Negotiation, Mediation, and Other Processes*, red. S.B. Goldberg, F.E.A. Sander, N.H. Rogers, S.R. Cole, Aspen Publishers, New York 2003, s. 111.

¹³⁴ Tamże, s. 111.

¹³⁵ J.A. Wall Jr., J.B. Stark, R.L. Standifer, *Mediation. A Current Review and Theory Development*, „Journal of Conflict Resolution” 2001, 3, s. 370.

nowego terminu - <interwent>, podczas gdy inni utrzymują, że władza nie przekształca mediacji w inny proces. Podobne kontrowersje rodzi zagadnienie bezstronności. Jedni autorzy utrzymują, że bezstronność mediatora jest warunkiem koniecznym do prowadzenia mediacji, inni natomiast twierdzą, że mediator powinien wspierać słabszą stronę konfliktu.”¹³⁶

Powyższy wywód uwidacznia, że niektóre kwestie dotyczące mediacji nie zostały jeszcze jednoznacznie rozstrzygnięte. Jedną cechą mediacji wydaje się jednak pewna - mediator nie posiada formalnej władzy nad stronami sporu. Ani w sporach zbiorowych, ani w mediacjach prowadzonych w innego rodzaju konfliktach mediator nie został wyposażony przez ustawodawcę w uprawnienia pozwalające na wywieranie presji, której strony musiałyby się podporządkować pod groźbą sankcji. Nie znaczy to jednak, że mediator nie posiada autorytetu nieformalnego, o czym będzie jeszcze mowa.

Drugie zagadnienie poruszone powyżej wydaje się bardziej złożone. Chodzi o bezstronność, która często podnoszona jest jako warunek sine qua non roli mediatora. Doświadczenie wskazuje, że przy dużej dysproporcji w sile pozycji przetargowych między stronami sporu mediator powinien wspomóc, przynajmniej okresowo, stronę słabszą. Nie chodzi tu nawet o kwestię sprawiedliwości - mediator nie jest bowiem sędzią w sporze - lecz o zwiększenie szansy na osiągnięcie porozumienia. Przy dużych dysproporcjach w sile przetargowej lub umiejętnościach negocjacyjnych może się bowiem okazać, że porozumienie jest nieosiągalne, choć obiektywne różnice interesów na to nie wskazują.

Jedną z definicji określa mediację w następujący sposób: „jest to „sztuka zmiany stanowisk przy uznaniu przez obie strony przedmiotu konfliktu, przy pomocy mediatora jako słuchającego, kierującego sugestie, formułującego końcowe porozumienie, do którego przyczyniają się obie strony”¹³⁷. Definicja ta kładzie nacisk na następujące kwestie: 1. zmianę stanowisk, 2. uznanie przez strony meritum sporu, 3. funkcje mediatora, 4. współpracę między stronami w celu osiągnięcia porozumienia. Precyzyjniejszą definicję podaje Schellenberg. Jego zdaniem, „mediacje to proces, w którym trzecia strona stara się pomóc osobom zaangażowanym w spór, prowadzący do wzajemnie satysfakcjonującego rozwiązania. (...) Mediacje można opisać przy pomocy następujących kluczowych charakterystyk:

1. *Mediacje to asystowane negocjacje (assisted negotiation)*. Rola mediatora polega na facylitacji negocjacji prowadzonych między stronami, które mają trudności z rozwiązaniem problemu samodzielnie.
2. *Mediator jest neutralną trzecią stroną*. Usiłując doprowadzić do porozumienia, mediator unika obrony stanowisk którejkolwiek ze stron.
3. *Mediacje są dobrowolne*. Mimo że niekiedy mediacje inicjowane są przez sąd, jednak kontynuowane mogą być tylko dobrowolnie i żadne porozumienie nie może być osiągnięte, jeśli nie jest akceptowane przez obie strony.

¹³⁶ Tamże, s. 375.

¹³⁷ B.S. Alper, L.W. Nichols, *Beyond the courtroom*, Lexington Books, Lexington, Mass. 1981, s. 31, za W.W. Wilmot, J.L. Hocker, *Interpersonal Conflict*, McGraw Hill, Boston 1997, s. 243.

4. *Wylącznie strony sporu ponoszą odpowiedzialność*. Mediator może przewodniczyć negocjacom, ale odpowiedzialność za wszelkie decyzje zawsze spoczywa na stronach sporu.
5. *Mediacje mają charakter poufny*. To, co ma miejsce podczas sesji mediacyjnych, nie może być udostępniane innym. (...) ¹³⁸

Powyższy opis dotyka najistotniejszych cech mediacji jako procesu rozwiązywania sporu. Najważniejszy wydaje się punkt pierwszy, który w największym stopniu dotyczy istoty mediacji. Są one, według autora definicji, po prostu „*asystowanymi negocjacjami*”¹³⁹, czyli takimi negocjacjami, które toczą się w obecności trzeciej strony. Asystować znaczy tyle, co towarzyszyć, być obecnym, pomagać w wykonywaniu czynności¹⁴⁰. Wszystkie te określenia odpowiadają funkcjom pełnionym przez mediatora w rozwiązywaniu sporu. Zwłaszcza pomaganie w wykonywaniu czynności oddaje główne cele mediacji, ponieważ to strony sporu wspólnie osiągają porozumienie. Z tego powodu w języku polskim używa się też pojęcia „*negocjacji wspomaganych*”¹⁴¹, co nawet lepiej oddaje istotę mediacji niż termin „*negocjacje asystowane*”.

Takie rozumienie mediacji wynika z prostego faktu, że mediacje opierają się na negocjacjach. Jest to po prostu inna ich forma. Tak więc czynniki wyznaczające możliwość zastosowania mediacji w rozwiązywaniu sporu w znacznej części pokrywają się z koniecznymi warunkami skutecznych negocjacji, które przedstawić można następująco:

1. Konflikt daje się zidentyfikować
2. Strony są współzależne
3. Strony posiadają podstawowe zdolności poznawcze, interpersonalne i emocjonalne, by móc siebie reprezentować
4. Interesy stron nie są całkowicie rozbieżne
5. Strony mają świadomość, iż brak porozumienia może być dla nich bardzo kosztowny.

Mediacje okazują się szczególnie użyteczne wtedy, gdy pojawiają się dodatkowe przeszkody utrudniające samodzielne prowadzenie negocjacji. Do takich przeszkód należą:

1. *Bariery interpersonalne (silne uczucia negatywne, destruktywny wzór komunikowania się)*
2. *Spory dotyczące kwestii podstawowych (niemożność porozumienia się w sprawach najważniejszych, postrzegana sprzeczność interesów, poważna niezgoda dotycząca <faktów> lub warunków)*

¹³⁸ J.A. Schellenberg, *Conflict Resolution. Theory, Research, and Practice*, State University of New York Press, New York 1996, s. 182.

¹³⁹ Pojęcie „asystowanych negocjacji” będzie używane w niniejszym tekście w cudzysłowie, ponieważ jest ono dosłownym tłumaczeniem angielskiego terminu „assisted negotiation”, które jednak nie jest w pełni zgodne z regułami gramatycznymi języka polskiego, a autor nie znalazł lepszego odpowiednika.

¹⁴⁰ *Słownik wyrazów obcych*, red. J. Tokarski, PWN, Warszawa 1971, s. 54.

¹⁴¹ J. Kowalczyk-Grzenkowicz, J. Arcimowicz, P. Jermakowicz, *Rozwiązywanie konfliktów. Sztuka negocjacji i komunikacji*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2003, s. 45.

3. *Bariery proceduralne (impas, brak miejsca do negocjowania).*¹⁴²

Takie rozumienie negocjacji jest o tyle ważne, że wszystkie zasady i reguły dotyczące prowadzenia negocjacji dotyczą także mediacji, z tą jednakże różnicą, że w negocjacjach trójstronnych proces dochodzenia do porozumienia jest bardziej złożony, gdyż bierze w nim udział trzecia strona, która nie powinna kierować się własnymi interesami. Ta trzecia strona, czyli mediator, w istotny sposób wpływa na dynamikę osiągnięcia porozumienia. Jej udział sprawia, że między negocjacjami i mediacjami zachodzi jakościowa różnica.

Tak funkcje mediacji ujmuje J. Bercovitch:

1. Mediacje to rozwinięcie i kontynuacja wysiłków podejmowanych przez strony w celu zarządzania istniejącym między nimi konfliktem.
2. Mediacja polega na interwencji osoby, grupy lub organizacji w spór między co najmniej dwoma aktorami.
3. Mediacje są niewymuszoną, stosowaną bez przemocy i niewiązącą formą interwencji.
4. Mediacje zmieniają interakcje między stronami sporu z układu dwuelementowego (diada społeczna) na interakcje w układzie trójelementowym (triada społeczna). Przez wzrost liczby aktorów z dwu do trzech mediacje powodują istotne strukturalne zmiany i tworzą nowe centralne zagadnienia dla końcowego porozumienia.
5. Mediator włącza się do sporu, aby oddziaływać, zmieniać, rozwiązywać, modyfikować i wpływać na niego na różne sposoby.
6. Mediator wnosi więc, świadomie lub nie, pomysły, wiedzę, zasoby i interesy swoje lub grupy, którą reprezentuje. Mediatorzy są często ważnymi uczestnikami sporu ze swoimi własnymi jego założeniami. Mediator może mieć własne interesy, jak i może być przedmiotem zainteresowania uczestników sporu.
7. Mediacje są dobrowolną formą interwencji. Oznacza to, że strony utrzymują kontrolę nad wynikiem mediacji (choć nie zawsze nad procesem), a także utrzymują swobodę akceptowania albo odrzucenia mediacji lub propozycji mediatora.¹⁴³

Nowym aspektem wprowadzonym przez J. Bercovitcha są interesy mediatora. Mimo że mediator powinien być bezstronny i neutralny, to jednak trudno oczekiwać, aby nie miał żadnych własnych celów w prowadzonych przez siebie mediacjach. Ma to szczególne znaczenie podczas mediacji prowadzonych w sporach międzynarodowych. „*Badania nad międzynarodowymi mediacjami oparte zostały na założeniu, że mediatorzy, podobnie jak pozostałe strony sporu, kierują się własnymi interesami.*”¹⁴⁴ Zdarza się tak nie tylko w konfliktach międzynarodowych.

¹⁴² K. Kressel, *Mediacje*, [w:] *Rozwiązywanie konfliktów. Teoria i praktyka*, red. M. Deutsch, P.T. Coleman, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2005, s. 523.

¹⁴³ J. Bercovitch, *Introduction: Putting Mediation in Context*, [w:] *Studies in International Mediation. Advances in Foreign Policy Analysis*, red.: J. Bercovitch, Palgrave Macmillan 2002, s. 5.

¹⁴⁴ S. Touval, I.W. Zartman, *Mediation in International Conflicts*, [w:] *Mediation Research. The Process and Effectiveness of Third-Party Intervention*, red. K. Kressel, D.G. Pruitt and Associates, Jossey-Bass Publishers, San Francisco-London 1989, s. 134.

Niekiedy politycy, angażujący się w rozwiązywanie konfliktów pracowniczych, czynią to przede wszystkim dla podniesienia własnej popularności.

4.2. Zastosowanie mediacji

Mediacje pod kilkoma względami mają istotną przewagę nad innymi metodami rozwiązywania konfliktów przy udziale trzeciej strony, zwłaszcza arbitrażem i procesami sądowymi. Po pierwsze, strony mają o wiele więcej satysfakcji z osiągniętego porozumienia, co daje większe prawdopodobieństwo jego implementacji oraz przestrzegania w dłuższej perspektywie czasowej. Satysfakcja ta ma źródło w kontroli, jaką strony posiadają nad procesem rokowań. Wprowadzanie w życie uzgodnień zawartych w porozumieniu, którego jest się współautorem, wpływa pozytywnie na późniejsze relacje między stronami. Ma to szczególne znaczenie np. w relacjach między związkami zawodowymi i pracodawcą lub między kontrahentami w relacjach biznesowych. Mediacje są też dużo tańszym i szybszym sposobem rozwiązywania konfliktu niż inne metody interwencji trzeciej strony.

Powody te sprawiają, że mediacje mają bardzo szerokie zastosowanie. Stosuje się je w konfliktach rodzinnych, np. między dziećmi i rodzicami oraz w sporach małżeńskich. Szerokie zastosowanie mają mediacje na gruncie prawa karnego. Są to mediacje między sprawcą i ofiarą przestępstwa, mieszczące się w ramach „sprawiedliwości naprawczej”¹⁴⁵, kiedy to w sprawca, zwłaszcza nieletni i to głównie w przypadku przestępstw zagrożonych mniejszą karą, może zadośćuczynić ofierze swojego czynu, co ma duże znaczenie wychowawcze.

Od niedawna polskie ustawodawstwo wprowadziło możliwość zastosowania mediacji na gruncie prawa cywilnego. „Nowelizując kodeks postępowania cywilnego ustawą z dnia 28 lipca 2005 r. o zmianie ustawy - Kodeks postępowania cywilnego oraz niektórych innych ustaw, ustawodawca wprowadził instytucję umożliwiającą stronom pojednanie się, rozwikłanie sporu (zawarcie ugody), przy ścisłym zaangażowaniu ich własnego działania i przy uczestnictwie podmiotu trzeciego (mediatora) nie będącego Sądem.”¹⁴⁶

W prawie cywilnym mediacje znajdują głównie zastosowanie w sporach gospodarczych.¹⁴⁷ „Mediacja gospodarcza mogła w Polsce zaistnieć dzięki nowelizacji Kodeksu postępowania cywilnego ustawą z dnia 28 lipca 2005 r. (...) Tymi zmianami w Kodeksie ustawodawca wprowadził instytucję mediacji, umożliwiającą stronom pojednanie się, rozwikłanie sporu i zawarcie ugody, przy ścisłym zaangażowaniu się w wypracowanie porozumienia przy udziale niezależnego mediatora

¹⁴⁵ D. Wójcik, *Wprowadzenie*, [w:] *Mediacja. Nietelni przestępcy i ich ofiary*, (red.) B. Czarnicka-Działuk, D. Wójcik, Instytut Wymiaru Sprawiedliwości Oficyna Naukowa, Warszawa 1999, s. 7.

¹⁴⁶ A. Rękas, *Mediacje w polskim prawie cywilnym*, [w:] *Konflikty i mediacje we współczesnej rzeczywistości społecznej*, red. D. Czakon, A. Margasiński, Wydawnictwo Akademii Jana Długosza w Częstochowie, Częstochowa 2007, s. 55-56.

¹⁴⁷ Wyczerpująco problem ten omówiony jest w: M. Bobrowicz, *Mediacje gospodarcze - jak mediować i przekonywać?* C.H. Beck, Warszawa 2004.

(...).¹⁴⁸ Takie regulacje prawne umożliwiają szerokie zastosowanie mediacji w rozwiązywaniu wszelkiego rodzaju sporów, rozwiązywanych do tej pory w drodze procedur sądowych. Podstawy prawne dla prowadzenia mediacji we wszystkich dziedzinach przewidzianych przez polskie ustawodawstwo, a więc mediacji w sporach zbiorowych, mediacji karnych, gospodarczych oraz rodzinnych znaleźć można w książce Kamilli Bargiel-Matusiewicz „*Negocjacje i mediacje*”¹⁴⁹.

Do dziedzin, w których mediacje znajdują zastosowanie, zaliczyć można także stosunki międzynarodowe. Mediacje międzynarodowe należą do szerzej znanych przypadków stosowania tej metody rozwiązywania konfliktów.¹⁵⁰

Innym zastosowaniem interwencji trzeciej strony są mediacje w misjach pokojowych. W angielskojęzycznej literaturze przedmiotu często jest stosowane pojęcie „*Peacekeeper Mediation*”¹⁵¹. Tego rodzaju mediacje prowadzone są głównie przez specjalnie w tym celu szkolonych żołnierzy służących najczęściej w ramach wojsk ONZ.

Niektórzy autorzy kładą duży nacisk na dobrowolność jako ważny warunek prawidłowych mediacji¹⁵². W większości przypadków w istocie tak jest. Trudno sobie wyobrazić mediacje rodzinne, rozwodowe czy nawet sądowe prowadzone na gruncie prawa karnego czy też cywilnego bez zgody obydwu stron. Dobrowolność jest w tym przypadku warunkiem koniecznym wyboru takiej formy rozwiązania konfliktu. Są jednak wyjątki od tej reguły, do których w pierwszym rzędzie zaliczają się mediacje w sporach zbiorowych. W dalszej części opracowania analizie poddane zostaną właśnie mediacje w konfliktach pracowniczych jako typowy przykład zastosowania interwencji trzeciej strony w konflikcie organizacyjnym.

4.3. Etapy mediacji

Mediacje podobnie jak negocjacje są procesem. Oznacza to, iż poszczególne kroki podejmowane przez mediatora powinny następować w określonej kolejności. Za C.W. Moore'em wskazać można 12 etapów postępowania mediacyjnego¹⁵³:

1. Ustanowienie relacji ze stronami
 - a) nawiązanie wstępnego kontaktu
 - b) budowanie wiarygodności

¹⁴⁸ A. Margasiński, M. Winiarek-Karpowicz, *Mediacje gospodarcze jako metoda rozwiązywania konfliktów w biznesie*, [w:] *Konflikty i mediacje we współczesnej rzeczywistości społecznej*, red. D. Czakon, A. Margasiński, Wydawnictwo Akademii Jana Długosza w Częstochowie, Częstochowa 2007, s. 93.

¹⁴⁹ K. Bargiel-Matusiewicz, *Negocjacje i mediacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 103-151.

¹⁵⁰ J. Bercovitch, *International Dispute Mediation: A Comparative Empirical Analysis*, [w:] *Mediation Research. The Process and Effectiveness of Third-Party Intervention*, red. K. Kressel, D.G. Pruitt and Associates, Jossey-Bass Publishers, San Francisco-London 1989.

¹⁵¹ J.A. Wall Jr., D. Druckman, *Mediation in Peacekeeping Missions*, „*Journal of Conflict Resolution*” 2003, 5, s. 693-705.

¹⁵² J.A. Schellenberg, *Conflict Resolution. Theory, Research, and Practice*, State University of New York Press, New York 1996, s. 182.

¹⁵³ C.W. Moore, *The Mediation Process, Practical Strategies for Resolving Conflict*, Jossey-Bass Inc. Publishers, 1996, s. 66-67 (tłumaczenie własne Autora).

- c) wyjaśnienie stronom istoty procesu mediacji
- d) wzrost zaangażowania w procedurę mediacji
- 2. Wybór strategii mediacji
 - a) pomoc stronom w ocenie różnych podejść do zarządzania konfliktem i jego rozwiązywania
 - b) pomoc stronom w wyborze podejścia
 - c) koordynacja podejść wybranych przez strony
- 3. Zebranie i analiza podstawowych informacji
 - a) zebranie i analiza odpowiednich danych o ludziach, dynamice i przedmiocie konfliktu
 - b) weryfikacja ścisłości danych
 - c) ograniczenie wpływu danych nieścisłych
- 4. Opracowanie szczegółowego planu mediacji
 - a) wybór strategii i konsekwentnych działań umożliwiających stronom osiągnięcie porozumienia
 - b) identyfikacja działań odpowiadających specyfice sytuacji konfliktowej
- 5. Budowanie zaufania i kooperacji
 - a) psychologiczne przygotowanie uczestników do negocjacji problemów merytorycznych
 - b) panowanie nad ekspresją emocji
 - c) czuwanie nad percepcją i minimalizowanie wpływu zakłóceń oraz stereotypów
 - d) pomoc stronom we wzajemnym uznaniu swoich uprawnień do prowadzenia negocjacji i zgłaszania problemów
 - e) budowanie stosunków opartych na zaufaniu
 - f) klaryfikacja procesu komunikacji
- 6. Otwarcie sesji mediacyjnej
 - a) otwarcie rokowań między stronami
 - b) budowa otwartych i pozytywnych relacji
 - c) ustalenie głównych zasad i wzorów postępowania
 - d) pomoc stronom w „wentylowaniu” emocji
 - e) delimitacja obszarów i tematów do dyskusji
 - f) asystowanie stronom w poszukiwaniu odpowiednich działań, przygotowywaniu wystąpień i wywieraniu wpływu
- 7. Definiowanie problemów i ustalanie porządku obrad
 - a) identyfikacja szerokich obszarów interesów stron
 - b) uzyskanie zgody w sprawie tematów do dyskusji
 - c) określenie kolejności podejmowanych tematów
- 8. Ujawnianie ukrytych interesów
 - a) identyfikacja merytorycznych, proceduralnych i psychologicznych interesów, jakimi kierują się strony
 - b) wyjaśnienie stronom, jakimi interesami kieruje się oponent

9. Tworzenie wariantów rozwiązań problemu
 - a) uwrażliwienie stron na potrzebę przygotowania więcej niż jednego rozwiązania
 - b) niskie zaangażowanie w obronę pozycji lub jednej z alternatyw
 - c) przygotowanie opcji postępowania, używając zarówno negocjacji pozycyjnych, jak i opartych na interesach
10. Ocena propozycji rozwiązań
 - a) powtórna analiza interesów stron
 - b) ocena, na ile można pogodzić interesy stron, stosując dostępne rozwiązania
 - c) ocena kosztów i korzyści, jakie dają wybrane opcje
11. Przetarg końcowy
 - a) osiągnięcie porozumienia albo przez stopniowe zbliżanie stanowisk albo przez proceduralne sposoby osiągnięcia porozumienia opartego na interesach
12. Osiągnięcie formalnych ustaleń
 - a) ustalenie procedury operacjonalizacji porozumienia
 - b) formalizacja ustaleń i stworzenie mechanizmów wprowadzających je w życie

Przedstawiona powyżej struktura przebiegu mediacji obrazuje, jak skomplikowany jest to proces. Etapy te występują we wszystkich typach mediacji. Mediator powinien pamiętać, aby w prowadzonych przez niego mediacjach znajdował się każdy z wymienionych powyżej etapów, gdyż błędy popełnione we wcześniejszych fazach zwiększają prawdopodobieństwo popełnienia błędów w fazach późniejszych. Analizując niektóre etapy, np. 7, 8, czy 9, stwierdzić można, że mediator pełni funkcję konsultanta z tą jednak różnicą, że służy w równym stopniu dwóm skonfliktowanym podmiotom, a nie tylko jednemu, jak to ma miejsce zazwyczaj w klasycznym konsultingu. Każdy z zaprezentowanych powyżej etapów można poddać szczegółowej analizie, która wykracza poza ramy niniejszego opracowania. Jeden jednak wymaga szczególnego podkreślenia. Jest to etap ostatni, czyli „osiągnięcie końcowych ustaleń”, do którego zalicza się takie działania, jak „ustalenie procedury operacjonalizacji porozumienia” oraz „formalizacja ustaleń i stworzenie mechanizmów wprowadzających je w życie”. Po osiągnięciu końcowego porozumienia, do czego dochodzi najczęściej w wyniku długotrwałych i męczących rokowań, łatwo jest zapomnieć o ustaleniu warunków jego realizacji. Jak, kiedy i przez kogo będzie ono wprowadzane w życie. Należy określić dokładny kalendarz działań, osoby za to odpowiedzialne i ściśle opisać działania, jakie w tym celu należy podjąć. Inaczej porozumienie może pozostać na papierze i stać się zalążkiem nowego konfliktu. Warto pamiętać, że, nawet mimo jasnych zapisów zamieszczonych w porozumieniu, zawsze istnieje szerokie pole dowolności w ich interpretacji, np. odnośnie do terminu lub też sposobu ich realizacji.

4.4. Mediacje w sporach zbiorowych

Mediacje w sporach zbiorowych prowadzone są w konfliktach między pracodawcami a pracownikami reprezentowanymi przez związki zawodowe. Ponieważ

interesy stron reprezentowane są zbiorowo, a nie indywidualnie, dlatego tego typu konflikty nazywane są sporami zbiorowymi. W polskim prawie pracy mediacje w tego typu sporach wprowadzono na mocy Ustawy o sporach zbiorowych w 1991¹⁵⁴. Mediacje w konfliktach pracowniczych mają swoją specyfikę wynikającą z kontekstu sporu zbiorowego, którego przebieg jest precyzyjnie określony przez prawo.

Oto etapy sporu zbiorowego¹⁵⁵:

1. Wszczęcie sporu zbiorowego - strona związkowa przedstawia pracodawcy żądania, których treść jest również regulowana przez ustawę. Żądania mogą dotyczyć warunków pracy i płacy, warunków BHP oraz swobód związkowych. W praktyce najczęstszym przedmiotem sporu są płace. Jeśli pracodawca nie zgodzi się na postulaty strony związkowej, spór wchodzi w drugą fazę.
2. Rokowania dwustronne. Strony muszą się spotkać, aby w drodze dwustronnych rokowań podjąć próbę rozwiązania sporu. Jeśli na tym etapie nie zostanie osiągnięte porozumienie, wtedy strony są zobligowane do podjęcia mediacji.
3. Mediacje są trzecim w kolejności etapem procedury rozwiązywania sporu zbiorowego. Ważnym elementem tego etapu jest wybór mediatora. Strony mogą wybrać na tę funkcję osobę ze specjalnie prowadzonej w tym celu listy Ministerstwa Pracy i Polityki Socjalnej lub mogą też wybrać jakąkolwiek inną osobę, którą obopólnie zaakceptują.
4. Arbitraż lub strajk. Ostatnie dwa etapy sporu zbiorowego nie są obligatoryjne. Związki zawodowe mogą skierować sprawę do Kolegium arbitrażowego lub też mogą podjąć strajk.

Podkreślić należy fakt, iż arbitraż nie posiada zbyt dużej mocy wiążącej, „(...) *orzeczenie kolegium jest wiążące, jeżeli żadna ze stron nie postanowi inaczej. Brak przeto zgody nawet jednej ze stron na podporządkowanie się postanowieniom orzeczenia sprawia, że staje się ono wobec niej bezskuteczne.*”¹⁵⁶ Jest to powód, dla którego akurat ta metoda interwencji trzeciej strony w rozwiązywaniu sporów zbiorowych jest rzadko stosowana. Najczęściej związki zawodowe od razu przechodzą do strajku, który - co trzeba podkreślić - także nie ma charakteru obligatoryjnego.

Mediacje w sporach zbiorowych spełniają ważną rolę w regulacji stosunków między pracodawcami i związkami zawodowymi zwanymi powszechnie relacjami przemysłowymi - „*industrial relations*”¹⁵⁷. Ma to szczególne znaczenie w gospodarce znajdującej się w okresie transformacji, kiedy to poszczególni aktorzy gry rynkowej tworzą dopiero reguły rozwiązywania tak częstych w gospodarce rynkowej konfliktów. Jednym z głównych aktorów tej gry jest państwo, którego rola po-

¹⁵⁴ Ustawa o rozwiązywaniu sporów zbiorowych, DzU 1991 Nr 55, poz. 236.

¹⁵⁵ Na podstawie: K. Doktor, *Zbiorowe stosunki pracy (konflikty i negocjacje)*, [w:] *Negocjacje metodą interesów*, red. J.P. Gieorgica, Centrum Partnerstwa Społecznego „DIALOG”, Warszawa 1997, s. 36-37.

¹⁵⁶ G. Goździewicz, *Mediacja i arbitraż w polskim prawie pracy*, [w:] *Arbitraż i mediacja w prawie pracy. Doświadczenia amerykańskie i polskie*, red. G. Goździewicz, Wydawnictwo KUL, Lublin 2005, s. 23.

¹⁵⁷ L. Cichobłaziński, *Collective Bargaining in the Industrial Relations in Poland*, [w:] *Industrial Relations in Europe Conference (IREC) 2004*, Utrecht University 2004.

lega m.in. na tworzeniu prawnych regulacji ustalających procedury służące zapobieganiu oraz rozwiązywaniu konfliktu przemysłowego. Jedną z takich regulacji jest wymieniona wcześniej Ustawa o rozwiązywaniu sporów zbiorowych.

Odrębne zagadnienie stanowi rola mediatora oraz struktura mediacji w sporze zbiorowym. Mimo że mediacje te są pod wieloma względami podobne do innych interwencji trzeciej strony, jednak ich specyfika jest wyznaczona tak przez przedmiot sporu, biorących w nim udział aktorów, jak i przez stosowne akty prawne.

Pierwszym wyróżnikiem interwencji mediatora w sporach zbiorowych - w przeciwieństwie do innych mediacji - jest brak dobrowolności. Mediacje bowiem są procedurą obligatoryjną w przypadku braku rozwiązania konfliktu w drodze dwustronnych rokowań. Drugim wyróżnikiem jest brak symetrii w inicjatywie podjęcia mediacji oraz wszczęcia sporu zbiorowego. Spór zbiorowy może być bowiem zainicjowany jedynie przez związki zawodowe, co wynika ze specyfiki relacji między pracodawcą i związkami zawodowymi. To związki zawodowe chcą na ogół zmienić istniejący stan rzeczy, podczas gdy pracodawca stara się go bronić. Również przedmiot sporu jest ściśle określony przez Ustawę, o czym była już mowa wcześniej. Poza tym mediacje w sporach zbiorowych nie różnią się wiele od pozostałych: „(...) *trzecia strona, jak np. mediator, może mieć znaczenie przez informowanie jednej lub obu stron na temat możliwych skutków rozważanych przez nie alternatywnych rozwiązań. (...) mediator stwarza możliwości analizy i porównania przez strony funkcji użyteczności poszczególnych rozwiązań bez wcześniejszego powiadomienia o nich oponentów.*”¹⁵⁸ Jakkolwiek przedstawiona powyżej charakterystyka odnosi się do roli mediatora w negocjacjach zbiorowych, jednak nadaje się ona do opisu tej roli także w sporach zbiorowych.

Kolejnym zagadnieniem wymagającym rozważenia jest przebieg mediacji. Zaprezentować go można w następujący sposób:

1. Po zgłoszeniu sporu zbiorowego do odpowiedniego Oddziału Okręgowego Inspektoratu Pracy przez zakładową organizację związkową strony wybierają mediatora. Zgodnie z Ustawą, mediatorem może zostać każda osoba, którą zaakceptują obie strony. W praktyce strony najczęściej wybierają na mediatorów osoby z Listy Ministra Pracy i Polityki Socjalnej. Inicjatywę w tym zakresie z reguły przejawiają związki zawodowe jako inicjatorzy sporu zbiorowego. Zdarza się jednak, że mediatora zgłasza pracodawca. Czasami strony proszą Departament Dialogu Społecznego MPiPS o wskazanie mediatora, innym razem dysponują własnymi propozycjami.
2. Po desygnowaniu mediatora przez ministerstwo lub uzgodnieniu jego osoby przez strony konfliktu mediator zapoznaje się z protokołem rozbieżności, w którym w lakoniczny sposób przedstawiony jest przedmiot sporu.
3. Kolejną fazą jest uzgodnienie terminu i miejsca rozpoczęcia mediacji.
4. Następnie mediator przeprowadza rozmowy z każdą ze stron osobno, zapoznając się z szerszymi uwarunkowaniami sporu. W tej fazie strony często dają mediatorowi do wglądu uzupełniającą dokumentację ilustrującą dynamikę sporu.

¹⁵⁸ R.E. Walton, R.B. McKersie, *A Behavioral Theory of Labor Negotiations*, Cornell University Press, New York 1991, s. 158-159.

5. Na pierwszym spotkaniu mediator rozpoczyna mediacje, wyjaśniając stronom, na czym one polegają i jaka jest jego rola.
6. W kolejnym etapie mediator dokonuje oceny ważności poszczególnych elementów sporu i określa kolejność zajmowania poszczególnymi problemami.
7. Następnie mediator decyduje, czy dalsze mediacje będą prowadzone w drodze rozmów trójstronnych czy też prowadzone będą tzw. „mediacje wahadłowe”, polegające na kontaktowaniu się z każdą ze stron osobno. Mediator może też w zależności od potrzeb użyć tych dwóch metod naprzemiennie.
8. Po serii sesji, które mogą trwać od kilku godzin do kilku tygodni, następuje zakończenie mediacji porozumieniem (wtedy mediator powinien pomóc stronom w ostatecznym „dobiciu targu”, które niekiedy może niepotrzebnie przedłużać się w czasie) lub też jego brakiem (wtedy mediator powinien w odpowiednim momencie uświadomić stronom, że wszelkie możliwości zażegnania sporu zostały wyczerpane i mediacje muszą zostać zakończone przy negatywnym wyniku).
9. W następnej kolejności ma miejsce podsumowanie osiągniętego rezultatu, tak aby obie strony miały jasność, co uzgodniły lub też w jakich kwestiach się nie zgadzają.
10. Ważnym etapem jest zredagowanie protokołu porozumienia lub protokołu rozbieżności. Najczęściej zajmuje się tym mediator, rzadziej zdarza się, że czyni to jedna ze stron, a mediator pełni jedynie funkcję doradczą.
11. Ostatnim etapem jest podpisanie protokołu kończącego mediacje. Jest to moment szczególnie ważny, gdyż jeśli jest to porozumienie, stanowi ono dla stron ważny sygnał wskazujący na ich umiejętność wspólnego rozwiązywania konfliktów. Jeśli natomiast jest to brak porozumienia, mediator może wskazać na inne formy (niekoniecznie strajkowe) rozwiązania problemu, np. arbitraż czy dalsze rozmowy dwustronne.

Etapy te autor wyodrębnił na podstawie swojego kilkunastoletniego doświadczenia, w związku z czym przedstawiona powyżej struktura procesu mediacji w sporach zbiorowych nie ma charakteru zamkniętego. Być może inni praktycy mogliby do tego opisu wnieść wiele ze swoich doświadczeń. Jednak wydaje się, że w ogólnym zarysie większość tego typu mediacji tak właśnie przebiega.

4.5. Efektywność interwencji mediatorów w sporach zbiorowych

Pytanie o efektywność mediatorów w rozwiązywaniu sporów zbiorowych rozważać można w dwóch wymiarach. Pierwszy dotyczy tzw. „twardych” wyników mediacji, które przedstawić można w postaci liczbowej. Drugi wymiar obejmuje „miękkie” efekty mediacji, polegające na zmianie relacji między stronami konfliktu. W tym ujęciu celem mediacji „jest budowa zdrowych relacji, poprawa komunikacji między stronami, wypracowywanie wzajemnego zrozumienia i wskazanie na konieczność stworzenia wspólnoty”¹⁵⁹. Chodzi przede wszystkim o wzięcie

¹⁵⁹ S. McCorkle, M.J. Reese, *Mediation. Theory and Practice*, Allyn & Bacon, Boston, New York, San Francisco 2005, s. 20.

na siebie odpowiedzialności za implementację porozumienia. Innymi słowy, chodzi o przekształcenie relacji między stronami konfliktu z negatywnych, destrukcyjnych, wyobcowujących i demonizujących oponenta w pozytywne, konstruktywne, łączące i humanizujące, o zmianę postaw stron ze skoncentrowania na sobie połączonego z poczuciem słabości na postawę ukierunkowania na wzajemne relacje połączone z poczuciem siły. Służyć temu mają: odzyskanie poczucia własnej siły i wiary w siebie (Empowerment)¹⁶⁰ oraz przywrócenie wzajemnego szacunku i uznania (Recognition)¹⁶¹ pozwalającego stronom zachować twarz. Proces ten przedstawiono na rysunku 7.

Rys. 7. Przekształcenie interakcji konfliktowej

Źródło: R.A. Bush, J.P. Folger, *The Promise of Mediation. The Transformative Approach to Conflict*, Jossey-Bass, San Francisco 2004, s. 56.

W dalszej części wywodu efektywność mediacji omawiana będzie na podstawie ujęcia skoncentrowanego na rozwiązywaniu problemów (Problem - Solving Approach), które „zakłada, że niezależnie od kontekstu mediacje służą rozwiązaniu problemów dotyczących substancji, czyli przedmiotu sporu (substantive issues)”¹⁶².

¹⁶⁰ K. Kressel, *Mediacje*, [w:] *Rozwiązywanie konfliktów*, red. M. Deutsh, P.T. Coleman, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2005, s. 533.

¹⁶¹ R.A. Bush, J.P. Folger, *The Promise of Mediation. The Transformation Approach to Conflict*, Jossey-Bass, San Francisco 2004, s. 56.

¹⁶² S. McCorkle, M.J. Reese, *Mediation. Theory and Practice*, Allyn & Bacon, Boston, New York, San Francisco 2005, s. 20.

W takim ujęciu mediator może, ale nie musi wpływać na poprawę relacji między stronami sporu. Chodzi wyłącznie o wypracowanie porozumienia możliwego do przyjęcia przez obie strony. Najważniejszym zadaniem, jakie stoi wtedy przed mediatorem, jest przezwycięzenie impasu. Najważniejsze kierunki działania mediatora, które wpływają korzystnie na pokonanie impasu, przedstawiają się następująco:

- wzmocnienie odpowiedzialności stron
- zwiększenie szansy osiągnięcia porozumienia
- wskazanie na konieczność osiągnięcia pokoju społecznego w przedsiębiorstwie (industrial peace)¹⁶³

O ile negocjacje nie muszą zaczynać się od impasu, o tyle taki właśnie stan relacji między stronami leży u podstaw prawie każdej interwencji mediatora. W przeciwnym przypadku nie byłby proszony o pomoc. Efektywność mediatora zależy właśnie od umiejętności przezwycięzenia impasu.

Efekty mediacji prowadzonych przez mediatorów z listy MPiPS przedstawia tabela 7.

Z zestawienia wynika, że na 650 postępowań mediacyjnych prowadzonych w latach 1994-2007 331 postępowań zostało zakończonych porozumieniem, co daje wskaźnik 50,9%. Tak więc można wnioskować, że mediatorzy pomogli w co drugim przypadku. Jeśli odejmiemy się misje dobrej woli prowadzone poza Ustawą o sporach zbiorowych, i o których nie ma informacji odnośnie do ich wyniku oraz mediacje zawieszono (nierozstrzygnięte), to odsetek ten wzrasta do 60,7%. Blisko 1/3 mediacji zakończyła się niepowodzeniem. Jeśli do liczby mediacji zakończonych protokołem rozbieżności dołączy się liczbę mediacji zakończonych protokołem rozbieżności i porozumienia, które w zasadzie pozwalają stronie związkowej na podjęcie legalnego strajku, gdyż Ustawa nie przewiduje rozwiązań pośrednich, to odsetek interwencji mediatorów zakończonych niepowodzeniem wynosi 39,3%.

Jak na podstawie powyższych danych ocenić skuteczność mediatorów z listy MPiPS? Czy jest ona wysoka czy niska? Biorąc pod uwagę specyfikę sporu zbiorowego i prowadzonych w jego ramach mediacji - dzieje się to na ogół pod bezpośrednią groźbą strajku - to stwierdzić należy, że efektywność jest zauważalna. Postawić należy pytanie, co zrobić, aby była ona większa? Trudno jednak na nie odpowiedzieć bez głębszych badań nad mediacjami w sporach zbiorowych. Zwiększenie tej skuteczności może mieć duże znaczenie ekonomiczne, gdyż konflikty pracownicze zakończone porozumieniem bez uciekania się przez związki zawodowe do drastycznego środka obrony swych interesów, jakim jest strajk, pozytywnie wpływają na wyniki gospodarcze w makroskali. Zarówno przedłużające się konflikty, jak i akcje strajkowe są po prostu bardzo kosztowne. Z tego powodu warto więc dowartościować instytucję mediacji w sporach zbiorowych i zbadać, od czego zależy jej skuteczność.

¹⁶³ B. Keller, *Mediation as a Conflict Solving Device in Collective Industrial Bargaining Disputes*, „Relation Industrielles” 1998, 2, s. 433.

Tabela 7. Efekty mediacji w sporach zbiorowych prowadzonych przez mediatorów z listy MPiPS

Kategorie sporów zbiorowych	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007 19.09.07	Ogółem
Mediacje zakończone podpisaniem porozumienia stron	36	39	26	37	31	26	39	23	9	4	3	14	25	19	331
Mediacje zakończone podpisaniem protokołu rozbieżności	9	11	10	20	13	17	24	19	12	3	7	9	20	17	191
Mediacje zakończone podpisaniem protokołu porozumienia i rozbieżności	b.d.	3	1	2	2	2	2	3	2	1	1	1	3	-	23
Spory zawieszono	b.d.	2	2	1	4	11	16	5	9	7	3	5	5	1	71
Misja dobrej woli	b.d.	b.d.	b.d.	1	4	4	6	3	3	2 spór przek. do WKDS	5 spór przek. do WKDS	4 spór przek. do WKDS	-	2 spór przek. do WKDS	34
Ogółem	44	55	39	61	54	60	87	53	35	17	19	33	53	39	650

WKDS - Wojewódzka Komisja Dialogu Społecznego.

Źródło: Dane Ministerstwa Pracy i Polityki Socjalnej.

W następnej kolejności należy zwrócić uwagę na te interwencje mediatorów, które zakończyły się tzw. rozwiązaniami pośrednimi: zawieszeniem sporu, podpisaniem protokołu porozumienia i rozbieżności oraz mediacjom prowadzonym w ramach misji dobrej woli. Domniemywać można, że we wszystkich tych przypadkach mediator spełniał swoją rolę w ramach podejścia koncyliacyjnego, zgodnie z którym mediacje służą także poprawieniu relacji między stronami sporu. W misjach dobrej woli o takiej roli mediatora świadczy choćby odwołanie się przez strony do jego pomocy w sytuacji, gdy prawo dotyczące zbiorowych stosunków pracy takiego warunku nie stawia. Natomiast w mediacjach zakończonych podpisaniem zarówno protokołu porozumienia, jak i rozbieżności strony zbliżyły swoje stanowiska, mimo iż ostateczne porozumienie nie zostało osiągnięte.

Powyższa analiza wskazuje na wielorakie funkcje, jakie mediator pełni w praktyce rozwiązywaniu sporów zbiorowych. Znaleźć można wśród nich zarówno podejście typu „*problem solving*” (koncentrujące się na rozwiązaniu kompromisowym), jak i „*transformative approach*” (koncentrujące się na poprawie wzajemnych relacji). Mediatorzy wybierają sposób rozwiązania konfliktu zależnie od jego typu oraz rodzaju interwencji, w jakiej uczestniczą. Ocena skuteczności tak podejść (modeli) prowadzenia mediacji, jak i poszczególnych technik w warunkach polskich jest obecnie utrudniona ze względu na brak badań empirycznych w tym zakresie. Rodzi się więc potrzeba stworzenia zarówno modeli teoretycznych, jak i projektów badań prowadzonych w oparciu o analizę studiów przypadków, a także metody eksperymentalne. Zdobyte w ten sposób wyniki pozwolą mediatorom bardziej świadomie podejmować decyzje dotyczące wyboru modeli, technik i stylów rozwiązywania sporów w ramach prowadzonych przez siebie mediacji. Potrzeba usystematyzowanej wiedzy na ten temat jest wręcz paląca, biorąc pod uwagę dynamiczny rozwój mediacji w różnych dziedzinach życia społecznego. Bogata zachodnia (głównie angielskojęzyczna) literatura poświęcona tej problematyce - zarówno stricte naukowa¹⁶⁴, jak i o charakterze poradnikowym typu *Jak zarobić pieniądze jako mediator?*¹⁶⁵ nie w pełni oddaje specyfikę mediacji prowadzonych w polskich warunkach. Wynika to z różnic natury prawnej (dotyczy to zwłaszcza mediacji w sporach zbiorowych, ponieważ amerykańskie *labor mediations* prowadzone są w ramach całkowicie innego ustawodawstwa), jak również kulturowej, gdyż w Polsce mediacje mają bardzo krótką historię i zaufanie do tej formy rozwiązywania konfliktów wydaje się jeszcze nikłe. Pole dla aktywności badawczej i popularyzatorskiej w tym zakresie wydaje się więc wyjątkowo szerokie.

¹⁶⁴ *Mediation Research. The Process and Effectiveness of Third-Party Intervention*, red. K. Kressel, D.G. Pruitt, and Associates, Jossey - Bass Publishers, San Francisco 1989.

¹⁶⁵ N. Lucks, J. Krivis, *How To Make Money as a Mediator (And Create Value for Everyone): 30 Top Mediators Share Secrets to Building a Successful Practice*, Jossey - Bass, San Francisco 2006.

BIBLIOGRAFIA

1. Adair J., *Anatomia biznesu. Komunikacja*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 1997.
2. Balawajder K., *Komunikacja. Konflikty. Negocjacje w organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 1998.
3. Bargiel-Matusiewicz K., *Negocjacje i mediacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
4. Bazerman M.H., Neale M.A., *Negocjując racjonalnie*, Polskie Towarzystwo Psychologiczne, Libra Pracownia Wydawnicza, Olsztyn 1997.
5. Benedikt A., *Negocjacje i mediacje w administracji*, Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania „COPERNICUS” we Wrocławiu, Wrocław 2006.
6. Bercovitch J., *Mediation in International Conflict: An Overview of Theory, A Review of Practice*, [w:] *Peacemaking in International Conflict: Methods and Techniques*, red. I.W. Zartman, J.L. Rasmussen, United States Institute of Peace Press, Washington DC 1997.
7. Bercovitch J., *Introduction: Putting Mediation in Context*, [w:] *Studies in International Mediation. Advances in Foreign Policy Analysis*, red. J. Bercovitch, Palgrave Macmillan 2002.
8. Bercovitch J., *International Dispute Mediation: A Comparative Empirical Analysis*, [w:] *Mediation Research. The Process and Effectiveness of Third-Party Intervention*, red. K. Kressel, D.G. Pruitt and Associates, Jossey-Bass Publishers, San Francisco-London 1989.
9. Berne E., *Dzień dobry ... i co dalej?* Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 1999.
10. Bobrowicz M., *Mediacje gospodarcze - jak mediować i przekonywać?* C.H. Beck, Warszawa 2004.
11. Bocheński A., *Między Niemcami a Rosją*, Wydawnictwo Nałęcz, Warszawa 1994.
12. Borkowska S., *Negocjacje zbiorowe*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1997.
13. Brdulak H., Brdulak J., *Sztuka i technika negocjacji handlowych*, Wydawnictwo Bizant, Warszawa 1996.
14. Bush R.A., Folger J.P., *The Promise of Mediation. The Transformation Approach to Conflict*, Jossey-Bass, San Francisco 2004.
15. Cialdini R., *Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2000.
16. Cichobłaziński L., *Rola zaufania w zarządzaniu. Z zagadnień etyki biznesu*, [w:] *Stan i perspektywy filozofii. Filozofia a przełom wieków*, red. M. Woźniczka, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Pedagogicznej w Częstochowie, Częstochowa 2003.
17. Cichobłaziński L., *Negocjacje w zarządzaniu*, „Prace Wydziału Zarządzania, Zeszyt Naukowy”, Częstochowa 1999, nr 5.

18. Cichobłaziński L., *Między młotem a kowadłem. Rola mediatora w rozwiązywaniu konfliktów w firmie*, „Personel” 2000, nr 5.
19. Cichobłaziński L., *The Role of Mediation in Resolving Industrial Disputes in Poland During the Transition Period, Pragmatics and Negotiation*, Tel Aviv University, The Hebrew University of Jerusalem, June, 1999, 13-16.
20. Cichobłaziński L., *Collective Bargaining in the Industrial Relations in Poland*, [w:] *Industrial Relations in Europe Conference (IREC) 2004*, Utrecht University 2004.
21. Cichobłaziński L., *Mediacje w sporach zbiorowych*, [w:] *Konflikty i mediacje we współczesnej rzeczywistości*, red. D. Czakon, A. Margasiński, Wydawnictwo Akademii Jana Długosza w Częstochowie, Częstochowa 2007.
22. Christopher E.M., Smith L.E., *Negotiation Training Through Gaining, Strategies, Tactics and Manoeuvres*, Kogan Page, London 1991.
23. Christopher E.M., *Umiejętność negocjowania w biznesie*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 1998.
24. Conrad J., *Lord Jim*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1987.
25. Covey S.R., *7 nawyków skutecznego działania*, Grupa Wydawnicza Bertelsmann, Warszawa 2001.
26. Cray D., Kersten G.E., *Negotiating Inefficient Compromises: Is Less Better than More?* International Institute for Applied Analysis, Luxemburg, Austria, www.iiasa.ac.at
27. Czarnecka-Działuk B., Wójcik D., *Mediacja. Nieletni przestępca i ich ofiary*, Instytut Wymiaru Sprawiedliwości, Oficyna Naukowa, Warszawa 1999.
28. Czyżewski M., Piotrowski A., Rostocki A., *Negocjacje łódzkie 1981. Analiza w kategoriach interakcji strategicznej*, „Kultura i Społeczeństwo” 1990, nr 1.
29. Dahrendorf R., *Nowoczesny konflikt społeczny*, Czytelnik, Warszawa 1993.
30. Dana D., *Rozwiązywanie konfliktów*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1993.
31. Darewicz K., *Pretorianie amerykańskiego imperium. Kim są jastrzębie George'a W. Busha*, „Rzeczpospolita” 2003, nr 98.
32. Dawson R., *Sekrety udanych negocjacji*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Wamex, Poznań 1999.
33. Dąbrowski P.J., *Praktyczna teoria negocjacji*, Sorbog, Warszawa 1991.
34. Dobson J., *Industrial Relation in Poland: Survey evidence of workers and managers attitudes and behaviour*, Riga International College of Economics and Business Administration, Riga 2000.
35. Doktor K., *Zbiorowe stosunki pracy (konflikty i negocjacje)*, [w:] *Negocjacje metodą interesów*, red. J.P. Gieorgica, Centrum Partnerstwa Społecznego „DIALOG”, Warszawa 1997.
36. Dupont Ch., Faure G.O., *The Negotiation Process*, [w:] Kremenjuk (red.) *International Negotiation: Analysis, Approaches, Issues (IIASA Research Results)*, Jossey Bass Publishers, San Francisco/Oxford 1991.
37. Ertel D., *Negotiation as a Corporate Capability*, Harvard Business Review, May-June 1999.
38. Filarski P., Trembowelska E., *Dogadajmy się. Ilustrowany poradnik negocjatora*, Wydawnictwo Synergia, Gdańsk 1992.
39. Fisher R., Ury W., *Dochodząc do TAK. Negocjowanie bez poddawania się*, PWE, Warszawa 1990.
40. Folta M., *Negocjowanie i mediacja w życiu. 32 techniki heurystyczne dla kreatywnego dialogu*, Wydawca „FOLTA”, Wrocław 2003.

41. Fowler A., *Jak skutecznie negocjować?* Petit, Warszawa 1997.
42. Fukujama F., *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa - Wrocław 1997.
43. Goleman D., *Inteligencja emocjonalna w praktyce*, Media Rodzina of Poznań, Poznań 1999.
44. Goffman E., *Człowiek w teatrze życia codziennego*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1980.
45. Gorczycka E., *Polski menedżer wobec modernizacji przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 1999.
46. Gryffin E., *Podstawy komunikacji społecznej*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003.
47. Hall E.T., *Ukryty wymiar*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1978.
48. Hall E.T., *Poza kulturą*, PWN, Warszawa 1984.
49. Herbert Z., *Pan Cogito*, Wydawnictwo Dolnośląskie, Wrocław 1998.
50. Himstreet W.C., Baty W.M., *Business Communication. Principles and Methods*, PWS-KENT Publishing Company, Boston 1987.
51. Holstein-Beck M., *Być albo nie być menedżerem*, INFOR, Warszawa 1997.
52. Jankowski B.W., Sankowski T.P., *Jak negocjować?* Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 1995.
53. Januszek H., Sikora J., *Socjologia pracy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1996.
54. Jay A., *Machiavelli i zarządzanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996.
55. Kamiński J., *Dylematy etyczne negocjacji handlowych*, „Przegląd Organizacji” 1992, nr 1.
56. Keller B., *Mediation as a Conflict Solving Device in Collective Industrial Bargaining Disputes*, „Relation Industrielles” 1998, 2.
57. Kenedy G., *Negocjator. Leksykon*, The Economist books, Studio Emka, Warszawa 1998.
58. Kęćik K., *Zapaśnik z Pentagonu. Czy Donald Rumsfeld gra rolę złego gliniarza Ameryki?* „Przegląd” 2003, nr 24.
59. Knap M.L., Hall J.A., *Komunikacja niewerbalna w interakcjach międzyludzkich*, Wydawnictwo ASTRUM, Wrocław 2000.
60. Korolko M., *Sztuka retoryki. Przewodnik encyklopedyczny*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1990.
61. Kos B., Mutwil A., *Baza dostawy jako przedmiot negocjacji w handlu zagranicznym na przykładzie INCOTERMS 2000*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowości i Finansów w Bielsku-Białej” 2000, nr 6.
62. Kotarbiński T., *Abecadło praktyczności*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1974.
63. Koziński J., *Podjęcie decyzji*, [w:] A. Grabowska, W. Budohoska, J. Koziński, *Percepcja, myślenie, decyzje*, WN PWN, Warszawa 1992.
64. Kowalczyk E., *Psychologiczne uwarunkowania negocjacji gospodarczych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2001.
65. Kowalczyk-Grzenkiewicz J., Arcimowicz J., Jermakowicz P., *Rozwiązywanie konfliktów. Sztuka negocjacji i komunikacji*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2003.
66. Krawczyk-Bryłka A., *Osobowościowe i sytuacyjne uwarunkowania skuteczności negocjacji*, Kraków 2007, rozprawa doktorska napisana pod kierunkiem prof. dra hab. Zbigniewa Nęckiego.

67. Kressel K., *Mediacje*, [w:] *Rozwiązywanie konfliktów. Teoria i praktyka*, red. M. Deutsch, P.T. Coleman, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2005.
68. Kumaniecki K., *Słownik łacińsko-polski*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1990.
69. Lawler E., Ford R., *Bargaining and Influence in Conflict Situations*, [w:] *Sociological Perspectives on Social Psychology*, red. K. Cook, G.A. Fine, J.S. House, Allyn and Bacon 1995 (tłumaczenie dostępne w bibliotece Instytutu Socjologii UJ).
70. Lewicki R.J., Litterer J.A., Saunders D.M., *Negotiation*, Irwin/McGraw-Hill, Boston 1994.
71. Lewicki R.J., Saunders D.M., Barry B., Minton J.W., *Zasady negocjacji. Kompendium wiedzy dla trenerów i nauczycieli*, REBIS, Poznań 2005.
72. Lucks N., Krivis J., *How to Make Money as a Mediator (And Create Value for Everyone): 30 Top Mediators Share Secrets to Building a Successful Practice*, Jossey-Bass, San Francisco 2006.
73. Machiavelli N., *Księżę; Rozważania nad pierwszym dziesięcioleciem historii Rzymu Liviusza*, Verum, Warszawa 1997.
74. *Mediation Research. The Process and Effectiveness of Third-Party Intervention*, red. K. Kressel, D.G. Pruitt, and Associates, Jossey-Bass Publishers, San Francisco 1989.
75. S. McCorkle, M.J. Reese, *Mediation. Theory and Practice*, Allyn & Bacon, Boston, New York, San Francisco 2005.
76. C.W. Moore, *The Mediation Process, Practical Strategies for Resolving Conflict*, Jossey-Bass Inc. Publishers, 1996.
77. Margasiński A., Winiarek-Karpowicz M., *Mediacje gospodarcze jako metoda rozwiązywania konfliktów w biznesie*, [w:] *Konflikty i mediacje we współczesnej rzeczywistości społecznej*, red. D. Czakon, A. Margasiński, Wydawnictwo Akademii Jana Długosza w Częstochowie, Częstochowa 2007.
78. Nęcki Z., *Negocjacje w biznesie*, ANTYKWA, Kluczbork 2005.
79. Raiffa H., *The Art and Science of Negotiation*, Harvard University Press, Cambridge - London 1982.
80. Rękas A., *Mediacje w polskim prawie cywilnym*, [w:] *Konflikty i mediacje we współczesnej rzeczywistości społecznej*, red. D. Czakon, A. Margasiński, Wydawnictwo Akademii Jana Długosza w Częstochowie, Częstochowa 2007.
81. Richman R., White O.F. Jr., Wilkinson M.H., *Intergovernmental Mediation. Negotiation in Local Government Disputes*, Westview Press, Boulder - London 1986.
82. Robinson C., *Winning at Business Negotiation. A Guide to Profitable Deal Making*, Kogan Page, London 1990.
83. Rogers N., Salem R., *A Students Guide to Mediation and the Law*, [w:] *Dispute Resolution. Negotiation, Mediation, and Other Processes*, red. S.B. Goldberg, F.E.A. Sander, N.H. Rogers, S.R. Cole, Aspen Publishers, New York 2003.
84. *Rozwiązywanie konfliktów. Teoria i praktyka*, red. M. Deutsch, P.T. Coleman, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2005.
85. Rządca R.A., Wujec P., *Negocjacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998.
86. Sapir E., *Kultura, język, osobowość*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1978.
87. Schellenberg J.A., *Conflict Resolution. Theory, Research, and Practice*, State University of New York Press, New York 1996.

88. Schopenhauer A., *Erystyka czyli sztuka prowadzenia sporów*, Wydawnictwo Literackie, Kraków 1983.
89. Sebenius J.K., *Six Habits of Merely Effective Negotiators*, Harvard Business Review, April 2001.
90. Senior B., *Zamiana w organizacji i rozwój organizacji*, [w:] Nik Chmiel (red.), *Psychologia pracy i organizacji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2002.
91. Siewierski B., *Między strategią jastrzębia i gołębia. Konsekwencje rywalizacji i współpracy - wnioski z teorii gier*, „Personel i Zarządzanie” 2001, nr 23.
92. Sikora J., *Prowadzenie negocjacji w zakładzie pracy*, TNOiK - OPO, Bydgoszcz 1999.
93. Simbierowicz H., *Kontrakt w handlu zagranicznym. Poradnik praktyczny*, Agencja Rozwoju Handlu Zagranicznego EDITEX, Warszawa 1994.
94. Słaboń A., *Konflikt społeczny i negocjacje*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1995.
95. Stelmaszczyk M., *Jak przygotować scenariusz negocjacji?* Materiały szkoleniowe, mps w posiadaniu autora.
96. Sun Tzu, *Sztuka wojny*, Wydawnictwo Przedświt, Warszawa 1994.
97. Szalkowski A., *Kształtowanie funkcjonalnych stosunków pracy*, Ossolineum, Wrocław-Warszawa-Kraków 1997.
98. Szmatka J., *Elementy mikrosocjologii. Wybór tekstów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 1978.
99. Sztompka P., *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2002.
100. Sztompka P., *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, ZNAK, Kraków 2007.
101. Sztumski J., *Konflikty społeczne i negocjacje jako sposoby ich przewycięzania*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2000.
102. Szymanowska E., Sękowska M., *Analiza transakcyjna w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000.
103. Touval S., Zartman I.W., *Mediation in International Conflicts*, [w:] *Mediation Research. The Process and Effectiveness of Third-Party Intervention*, red. K. Kressel, D.G. Pruitt and Associates, Jossey-Bass Publishers, San Francisco-London 1989.
104. Tracey W.R., *The Human Resources Glossary. A Complete Desk Reference for HR Professionals*, American Management Association, New York 1991.
105. Tusznio S., Wojtkowiak M., *Mediacje i negocjacje jako formy rozwiązywania konfliktu*, Wydawnictwo Uczelniane Wszechnica Świętokrzyska, Kielce 2004.
106. Uniszewski Z., *Konflikty i negocjacje*, Prószyński i S-ka, Warszawa 2000.
107. Ury W., *Odchodząc od NIE. Negocjowanie od konfrontacji do kooperacji*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1995.
108. Ury W., *Dochodząc do zgody. Przekształcanie konfliktów w domu, w pracy i na świecie*, Moderator, Wrocław 2006.
109. *Ustawa o rozwiązywaniu sporów zbiorowych*, DzU 1991 Nr 55, poz. 236.
110. Waszkiewicz J., *Jak Polak z Polakiem. Szkice o kulturze negocjowania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Wrocław 1997.
111. Wall Jr. J.A., Stark J.B., Standifer R.L.: *Mediation. A Current Review and Theory Development*, Journal of Conflict Resolution 2001, nr 3.
112. Wall Jr. J.A., Druckman D., *Mediation in Peacekeeping Missions*, Journal of Conflict Resolution 2003, nr 5, s. 693-705.
113. Walton R.E., McKersie R.B., *A Behavioral Theory of Labor Negotiations*, Cornell University Press, New York 1991.

114. Werthaim E., *Negotiations and Resolving Conflicts: An Overview*, College of Business Administration, Northeastern University,
<http://web.cba.neu.edu/~werthaim/interper/negot3.htm>
115. Williams J.D., *Strateg doskonały. Wprowadzenie do teorii gier*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1965.
116. Wilmot W.W., Hocker J.L.: *Interpersonal Conflict*, McGraw Hill, Boston 1997.
117. Winch A., Winch S., *Techniki sprzedaży i negocjacji*, Difin, Warszawa 2001.
118. Wiśniewski P., *Ściąga z negocjacji: odcinek I - Przygotowanie negocjacji*, Centrum Szkolenia i Doradztwa CERTUS Sp. z o.o. www.sprzedaz.info.pl/artykuly
119. Witkowski T., *Psychomanipulacje. Jak je rozpoznać i jak sobie z nimi radzić*, Oficyna Wydawnicza UNUS, Wrocław 2000.
120. Wojciechowski M., *Konflikt, jak go rozumieć?* www.forum-liderow.pl/rbr4a2.htm
121. Woodward G.C., Denton R.E. Jr., *Persuasion and Influence in American Life*, Waveland Press, Inc. Prospect Heights 1992.
122. Wójcik D., *Wprowadzenie*, [w:] *Mediacja. Nietelni przestępcy i ich ofiary*, red. B. Czarnecka-Działuk, Wójcik, Instytut Wymiaru Sprawiedliwości Oficyna Naukowa, Warszawa 1999.
123. Zaborowska B., Korolec M., *Organizacja i przebieg negocjacji akcesyjnych w dziedzinie polityki społecznej i zatrudnienia*, [w:] *Zrozumieć negocjacje*, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Pełnomocnik Rządu ds. Negocjacji o Członkostwo Rzeczypospolitej Polskiej w Unii Europejskiej, Warszawa 2001.
124. Zbiegień-Maciąg L., *Taktyki i techniki negocjacyjne*, AGH Uczelniane Wydawnictwa Naukowo-Dydaktyczne, Kraków 2001.
125. Zbiegień-Maciąg L., *Negocjacje i negocjowanie. Sposób na konflikty*, Centrum Kreowania Liderów Grupa Holdingowa, 2006.
126. Ziemkiewicz A., *Studium mediacji. Od teorii ku praktyce*, DFIN, Warszawa 2007.
127. *Zostań Negocjatorem, Vademecum Negocjatora - materiały pomocnicze dla nauczycieli*, oprac. P. Markowski, Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej, Warszawa 2003.

ANEKS

Załącznik I

Słownik ważniejszych terminów dotyczących negocjacji¹⁶⁶

Analiza transakcyjna - teoria psychologiczna, zgodnie z którą wskazać można na trzy stany „Ja” (*Ego*): Rodzic, Dorosły, Dziecko. Rodzic może być opiekuńczy lub kontrolujący, a nawet prześladowający. Dziecko może być spontaniczne, uległe, skrzywdzone. Dorosły natomiast rzeczowo analizuje sytuację, zbiera informacje, nie dąży do dominacji ani uległości. Analiza ta może być przydatna do rozumienia niektórych zachowań negocjacyjnych, zwłaszcza nieuczciwych taktyk i gier stosowanych w komunikacji interpersonalnej. Na przykład jedna ze stron negocjacji może zachowywać się jak dominujący rodzic, aby wymusić na przeciwniku zachowania właściwe uległemu dziecku.

Argumentacja - aktywność umysłowa mająca na celu uzasadnienie własnej lub obalenie cudzej tezy, zarzutu, opinii. Wyróżnia się argumentację logiczną, nieuwzględniającą percepcji odbiorcy, oraz argumentację retoryczną, która uwzględnia możliwości rozumienia i reakcję odbiorcy.

BATNA (*Best Alternative to a Negotiated Agreement*) - najlepsza alternatywa negocjowanego porozumienia. Odgrywa kluczową rolę w ocenie, czy proponowane przez drugą stronę warunki porozumienia są do przyjęcia. Można je przyjąć, jeśli są lepsze niż BATNA, czyli to, czym negocjatorzy dysponują przed przystąpieniem do negocjacji. Innymi słowy - co się stanie, jeśli nie dojdzie do porozumienia? Im lepsza BATNA, im więcej możliwości wyboru, tym silniejsza pozycja negocjacyjna.

Blef (*bluff*) - pozamerytoryczna taktyka negocjacyjna polegająca na prezentowaniu swojej BATNA jako lepszej, niż jest w istocie. Na przykład sprzedawca – „nie obniżę ceny, ponieważ nie muszę wcale tego sprzedać”, podczas gdy jest to dla niego ostatnia szansa na opróżnienie magazynu.

Cele negocjacyjne - to, co negocjatorzy starają się osiągnąć podczas negocjacji. W przypadku negocjacji handlowych mogą to być: cena, warunki i terminy płatności, sposób i termin dostawy, warunki gwarancji i serwisu, montaż itp. Cele powinny być

¹⁶⁶ Opracowanie własne autora na podstawie: Z. Nęcki, *Negocjacje w biznesie ...*; G. Kenedy, *Negocjator. Leksykon*, The Economist books, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 1998; W.R. Tracey, *The Human Resources Glossary. A Complete Desk Reference for HR Professionals*, American Management Association, New York 1991; M. Korolko, *Sztuka retoryki. Przewodnik encyklopedyczny*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1990.

określone precyzyjnie, najlepiej w postaci liczbowej. Są też cele niewymierne, np. prestiż, zachowanie twarzy, utrzymanie dobrych stosunków. Cele dzieli się na główne, bez osiągnięcia których nie powinno dojść do porozumienia, i na dodatkowe, bez osiągnięcia których porozumienie jest możliwe. Podział na cele główne i dodatkowe jest tajemnicą negocjujących stron.

Czas - odgrywa w negocjacjach bardzo istotną rolę. Spotkać się można z różnym wykorzystywaniem czasu w taktykach negocjacyjnych, np.: celowe spóźnianie się na negocjacje, gra na czas (nieuzasadnione przedłużanie negocjacji), stwarzanie niepotrzebnego pośpiechu. Jedną z trudniejszych sytuacji negocjacyjnych jest działanie pod presją czasu, która zasadniczo osłabia pozycję przetargową. Pamiętać należy, że zdecydowana większość ustępstw ma miejsce pod sam koniec negocjacji (Jankowski i Sankowski twierdzą, że proporcje te wyglądają następująco: 80% ustępstw w ostatnich 20% czasu).

Decyzja - działanie polegające na dokonaniu wyboru spośród przynajmniej dwóch możliwości. Negocjacje składają się z wielu aktów decyzyjnych, z których najważniejszy polega na wyrażeniu zgody na warunki proponowane w ostatecznym porozumieniu. Decyzja ta opiera się na porównaniu osiągniętych wyników z BATNA. Wyróżnia się **sytuacje decyzyjne** ryzykowne (wynik nieznany, można go określić tylko z pewnym prawdopodobieństwem) i deterministyczne (wynik pewny, określony ciągiem przyczynowo-skutkowym).

Dobra wiara (*good faith*) - działanie w „dobrej wierze” jest kategorią prawną i psychologiczną. W znaczeniu prawnym termin ten stosuje się w negocjacjach zbiorowych. Oznacza on, iż strona przystąpiła do rokowań z zamiarem osiągnięcia porozumienia.

Dolna linia porozumienia - najdalej idące ustępstwa, na jakie może sobie pozwolić negocjator. Szczególnie pomocna, kiedy druga strona posiada dużo silniejszą pozycję przetargową. Jej wadą jest „usztynwienie myślenia”. Silna koncentracja na DLP utrudnia twórcze myślenie i wypracowanie rozwiązań, które wcześniej nie były przewidywane.

Elastyczność - umiejętność zmiany stanowisk lub dokonywania w nich korekty bez uszczerbku dla zasadniczych interesów. Brak elastyczności sprzyja negocjacjom twardym. Elastyczności sprzyjają zasady Fishera i Ury'ego - oddziel interesy od stanowisk oraz przygotuj więcej niż jedno rozwiązanie problemu.

Eskalacja - podnoszenie wartości żądań wraz z upływem czasu. Stosowana jako jedna z wielu taktyk pozamerytorycznych. Jedną z jej odmian nosi nazwę „dokręcanie śruby” i polega na wywieraniu nacisku w celu uzyskania ustępstw bez podawania uzasadnień i bez dawania czegokolwiek w zamian.

GRIT (*Graduated and Reciprocated Initiatives in Tension Reduction*) - jednostronna inicjatywa wzajemnej stopniowej redukcji napięcia. Technika stosowana w warunkach ostrego konfliktu składająca się z czterech etapów:

- 1 - zapowiedzi działań pokojowych,
- 2 - realizacji powyższych działań bez względu na reakcję drugiej strony (mogą być powtórzone nie więcej niż trzy razy),
- 3 - odwetu (stosowany, kiedy poprzedni etap nie przyniesie rezultatów),
- 4 - powrót do zapowiedzi kooperacji i rozpoczęcie procedury od nowa.

Impas (deadlock) - jedna z trudniejszych sytuacji negocjacyjnych. Występuje wtedy, kiedy maksymalne cele jednej strony posiadają mniejszą wartość niż minimalne cele drugiej. Strony mogą znaleźć się w impasie z powodu ceny, z powodu pojedynczej sprawy lub impas może dotyczyć całej listy spraw.

Informacja zwrotna (feedback) - informacja będąca odpowiedzią na wysłany wcześniej komunikat. IZ jest niezbędnym elementem prawidłowej komunikacji interpersonalnej, dzięki któremu strony mogą korygować swoje opinie, postawy i zachowania. Celowe nieudzielanie IZ nazywa się potocznie „traktowaniem kogoś jak powietrze” lub „pokerową miną”. Stosuje się niekiedy takie taktyki podczas negocjacji dla wprowadzenia „deficytu informacyjnego”.

Ingracjacja - jeden z częściej spotykanych sposobów manipulacji polegający na dowartościowaniu rozmówcy. Polegać może na prostych komplementach, lekkiej samokrytyce, zachowaniach konformistycznych, czyli zgodnych oczekiwaniami drugiej strony.

Interesy - siła sprawcza, przyczyna, czasami skrywana, czasami nieświadomiona, decydująca o ludzkich zachowaniach, tak grupowych, jak i jednostkowych. U podstaw interesów leżą potrzeby. W negocjacjach odróżnia się interesy od stanowisk.

Kompromis - rozwiązanie konfliktu polegające na obustronnym, niekoniecznie symetrycznym, zbliżeniu stanowisk, jak również zaspokojeniu interesów.

Konflikt interesów - sytuacja przeciwstawnych dążeń, motywów, tendencji. Wyróżnia się kilka zasadniczych postaw wobec KI: unikanie, kierowanie, stymulowanie, rozwiązywanie, walka. W negocjacjach KI stanowi meritum sporu i należy go oddzielić od różnicy stanowisk.

Makiawelizm - termin ten pochodzi od nazwiska włoskiego myśliciela Renesansu Niccolò Machiavellego, autora słynnego dzieła pt. *Książe*, w którym radził skutecznemu władcy, aby - jeśli to ma służyć państwu i tylko wtedy - nie bał się stosować metod, które mogą budzić wątpliwości etyczne. Słowo to oznacza też cechę osobowości. Posiadające ją osoby mają mniej wątpliwości moralnych niż osoby o niskim wskaźniku makiawelizmu, są bardziej zdeterminowane i mniej liczą się z innymi w dążeniu do celów, przez co bywają bardziej skuteczne. Cecha ta w negocjacjach zasadniczo pomaga, lecz długofalowo może być czynnikiem konfliktogennym.

Mediacje - negocjacje prowadzone z udziałem trzeciej strony - mediatora, który pomaga stronom osiągnąć porozumienie. Mediator musi być obiektywny, niezależny i bezstronny. Jego rola polega na wspomaganiu procesu komunikacji, rozładowywaniu napięcia, poszukiwaniu meritum sporu (sprzecznych interesów), poszukiwaniu rozwiązań możliwych do przyjęcia przez obydwie strony. Mediator w przeciwieństwie do arbitra nie posiada żadnej władzy i nie może stronom niczego nakazać ani ich osądzać. Obie strony muszą wyrazić zgodę tak na mediacje, jak i na mediatora.

Negocjacje dystrybutywne (pozycyjne) - negocjacje dotyczące konfliktu, u podłoża którego leżą ograniczone zasoby. Ich wartość jest niezmienna, w związku z czym negocjacje mogą być prowadzone tylko na poziomie stanowisk. ND dotyczą z reguły jednego zagadnienia, np. prosty targ o cenę używanego samochodu. Wynik ND ustalany jest na poziomie akceptowalnym przez obydwie strony.

Negocjacje integracyjne - negocjacje dotyczące konfliktu złożonego, w którym istnieje możliwość znalezienia wspólnych interesów. Konflikt w NI traktowany jest jako wspólny problem. **NI** opierają się w większym stopniu na działaniach kooperacyjnych niż rywalizacyjnych.

Negocjacje zbiorowe (*collective bargaining*) - dotyczą zbiorowych stosunków pracy (*collective relations, industrial relations*). Przedmiot NZ określony jest przez odpowiednie akty prawne (Ustawa o związkach zawodowych, Ustawa o sporach zbiorowych). W Polsce przedmiotem NZ mogą być warunki pracy, płace, swobody związkowe, układy zbiorowe, regulaminy pracy.

Obiektywne kryteria - informacje, które mogą być użyte dla uzasadnienia stanowiska, których źródło nie jest związane z żadną ze stron. Funkcję **OK** w negocjacjach mogą pełnić ekspertyzy niezależnych rzeczoznawców, opinie autorytetów, cenniki, kursy walut, stopy procentowe itp., uzasadniające ofertę, uczciwe procedury rozwiązywania konfliktów.

Oferta - warunki porozumienia, jakie strony przedstawiają sobie podczas negocjacji. Wyróżnia się oferty wstępne (wyjściowe) i oferty końcowe. Oferta ma z reguły charakter warunkowy, tzn. może być zmieniona przy określonych warunkach spełnionych przez drugą stronę. Tzw. oferty ostateczne związane są albo z dolną linią porozumienia, albo są elementem taktyk pozamerytorycznych.

Pełnomocnictwa - uprawnienia posiadane przez uczestników negocjacji dotyczące zakresu podejmowania decyzji. Zasiłanie się brakiem pełnomocnictw może być elementem pozamerytorycznych taktyk negocjacyjnych.

Percepcja - inaczej spostrzeganie, czyli odbiór informacji najczęściej w kontekście wcześniejszych doświadczeń i wiedzy. W warunkach konfliktu interesów percepcję cechuje selektywność. Strony, odbierając te same informacje, oceniają je niekiedy całkowicie odmiennie zgodnie z własnymi interesami. Takie różnice percepcji w języku potocznym określa się następująco: „Punkt widzenia zależy od punktu siedzenia.”

Perswazja - czyli przekonywanie. Perswazja ma na celu zmianę przekonań, postaw i zachowań odbiorcy. Wyróżnia się pięć faz perswazji: **1.** Dostrzeżenie przekazu; **2.** Stopień rozumienia przekazów; **3.** Aprobata znaczenia zawartego w przekazie; **4.** Utrwalenie aprobaty - zapamiętanie; **5.** Wdrożenie: praktyczne zastosowanie zaleceń. Negocjacje są przykładem komunikacji perswazyjnej, czyli takiej, w której nadawca jest zainteresowany tym, co odbiorca zrobi z wysłanym mu komunikatem w odróżnieniu od komunikacji nieperswazyjnej, gdzie odbiorca interesuje się wyłącznie tym, czy komunikat został odebrany i zrozumiany.

Porozumienie (*agreement*) - sposób rozwiązania konfliktu interesów akceptowany przez obydwie strony. Porozumienie opierać się musi na zaufaniu, powinno też być realistyczne, czyli nadawać się do realizacji. Jest głównym celem negocjacji.

Porządek rokowań (*agenda*) - kolejność, według której strony będą omawiały sporne kwestie. W warunkach głębokiego konfliktu dużego poziomu wrogości między stronami ustalenie PR bywa pierwszym krokiem, jaki należy podjąć podczas negocjacji. Ustalenie PR jest w takich warunkach połową sukcesu. PR poza wyjątkowymi sytuacjami powinien być w zasadzie niezmienny w trakcie trwania negocjacji.

Proces negocjacyjny - kolejne kroki podejmowane przez strony w celu zmiany wzajemnych relacji od stanu konfliktu interesów do stanu porozumienia. Zasadnicze fazy w PN to: **1.** Przygotowanie; **2.** Otwarcie negocjacji; **3.** Składanie ofert i kontrofert (targowanie się); **4.** Porozumienie (dobicie targu).

Procedury negocjacyjne - sformalizowany proces osiągnięcia porozumienia. Formalizacja ma na ogół charakter prawny, choć zdarza się też formalizacja zwyczajowa jak w przypadku sporów między przedsiębiorcami rozwiązywanych przez samorządy gospodarcze. Przykładem procedury prawnej mogą być negocjacje pracownicze (Ustawa o sporach zbiorowych, Ustawa o związkach zawodowych). Oto kolejne kroki tej procedury: **1.** Wszczęcie sporu (wystąpienie z żądaniami); **2.** Rokowania; **3.** Spisanie protokołu porozumienia lub rozbieżności; **4.** Mediacja, jeśli nie osiągnięto porozumienia; **5.** Spisanie protokołu porozumienia lub rozbieżności; **6.** Arbitraż lub strajk, jeśli nie osiągnięto porozumienia (ostatnie kroki z punktu 6 nie są obligatoryjne).

Protokół - zapis przebiegu negocjacji. Może mieć charakter nieformalny (strony spisują protokół na własne potrzeby, aby później przeanalizować ich przebieg) lub formalny, jak np. podczas negocjacji pracowniczych z udziałem mediatora, do których można przystąpić wyłącznie ze spisaniem wcześniej **protokołem rozbieżności**, czyli listą punktów spornych, który jest dokumentem, bez którego nie można rozpocząć sporu zbiorowego.

Ryzyko - jest to iloczyn użyteczności (subiektywnie rozumianej wartości) straty i prawdopodobieństwa straty. Ryzyko jest małe, jeśli przynajmniej jeden z tych elementów ma niską wartość; albo przewidywana strata jest oceniana jako niewielka, albo jej prawdopodobieństwo jest niskie. Najwyższe ryzyko występuje, gdy oba te czynniki są wysokie.

Siła negocjacyjna (power) - wynika przede wszystkim z „BATNY”. Im silniejsza własna BATNA (więcej alternatyw, korzystniejsze alternatywy), tym większa siła negocjacyjna.

$$\text{własna } \acute{S}\text{N} = \frac{\text{ich koszt odrzucenia moich warunków}}{\text{ich koszt przyjęcia moich warunków}}$$

$$\acute{S}\text{N drugiej strony} = \frac{\text{mój koszt odrzucenia ich warunków}}{\text{mój koszt przyjęcia ich warunków}}$$

Słuchanie - podstawowa umiejętność w komunikacji międzyludzkiej. Aby dobrze słuchać, należy pamiętać o tym, by: **1.** wykazać zainteresowanie odbieranymi treściami; **2.** pozwolić wypowiedzieć się do końca; **3.** nie wyprzedzać (wiem do czego on zmierza); **4.** nie oceniać (ocenę wypowiedzi należy oddzielić od jej odbioru); **5.** udzielać informacji zwrotnych (np. pytania kontrolne świadczące o zainteresowaniu wypowiedzią i chęci zrozumienia); **6.** powtórzyć odebrany komunikat i upewnić się, że został zrozumiany zgodnie z intencją nadawcy. Wtedy dopiero można przejść do kontrargumentacji.

Stanowiska (positions) - sposób, w jaki strony wyrażają swoje żądania i propozycje (zgłoszone oferty). Negocjacje sprowadzone do poziomu stanowisk nazywają się negocjacjami pozycyjnymi (*positional bargaining*). Przeciwnieństwem **NP** są negocjacje rzeczowe koncentrujące się na interesach.

Stosunki osobiste (*personal relationships*) - bezpośrednie osobiste kontakty między stronami, niekoniecznie związane z prowadzonymi negocjacjami. Dobre SO opierają się przede wszystkim na zaufaniu oraz wzajemnej atrakcyjności i są bardzo pomocne w prowadzeniu negocjacji. SO mogą być jednym z przedmiotów negocjacji, dla ich utrzymania rezygnuje się czasami z innych interesów. Dobre SO można budować podczas negocjacji, a później należy je chronić. Służy temu pierwsza zasada negocjacji rzeczowych: oddziel ludzi od problemu, a szczególnie zasada unikania ataku personalnego oraz pozwolenia zachowania twarzy.

Strony negocjacji (*parties, sides*) - osoby, grupy, instytucje znajdujące się w konflikcie interesów i wyrażające wolę osiągnięcia porozumienia. Negocjacje mogą być dwustronne i wielostronne. Negocjacjami trójstronnymi nazywa się też mediacje, w których tzw. trzecia strona (mediator) nie jest stroną w przedstawionym powyżej znaczeniu.

Targ (*bargaining*) - uzgadnianie stanowisk bez wnikania w interesy. Targowanie się ma miejsce podczas negocjacji dystrybucyjnych, których ważnym elementem jest tzw. kontinuum negocjacji (*bargaining continuum*).

Strona A

Strona B

oferta wyjściowa oferta końcowa

(luka negocjacyjna)
strony nie dobijają targu

oferta końcowa oferta wyjściowa

oferta wyjściowa

oferta końcowa

(obszar porozumienia)
strony dobijają targu

oferta końcowa oferta wyjściowa

Taktyki negocjacyjne - w znaczeniu ścisłym taktyki w negocjacjach oznaczają konkretne działania podejmowane w celu osiągnięcia porozumienia (np. kolejność składania ofert i kontrofert) w odróżnieniu od strategii negocjacji polegającej na ustaleniu głównych interesów i celów. W znaczeniu szerszym termin **TK** oznacza sposoby manipulacji (np. dobry i zły policjant, częściowe pełnomocnictwo itp.).

Termin nieprzekraczalny (*deadline*) - ostateczny termin składania ofert w przetargu lub termin realizacji kontraktu. Przekroczenie TN czyni sprawę nieaktualną.

Ustępstwo (*concession*) - rezygnacja z wcześniejszego stanowiska lub niektórych jego elementów, integralny element negocjacji. Należy pamiętać, że negocjacji nie należy zaczynać od ustępstw oraz po dokonaniu ustępstwa należy żądać wzajemność wg zasady „coś za coś”.

Wiarygodność (*credibility*) - w komunikacji interpersonalnej cecha nadawcy, na którą składa się przekonanie odbiorcy, że nadawca posiada kompetencje merytoryczne („zna się na rzeczy”), posiada kompetencje komunikacyjne (potrafi przekazać komunikat w sposób zrozumiały), przekazane przez niego treści będą zgodne z prawdą, nie ma wobec odbiorcy nieprzyjaznych intencji. Wiarygodność partnerów bardzo pomaga w prowadzeniu negocjacji, choć z drugiej strony znaczenie ostatniego czynnika jest z definicji ograniczone, gdyż w negocjacjach strony mają na celu przede wszystkim obronę swoich interesów. W takich warunkach wiarygodność opiera się głównie na zaufaniu wynikającym z przekonania o wysokim prawdopodobieństwie dotrzymania umowy.

Założenia - warunkowe sądy wyznaczające własne działania i określające możliwe działania drugiej strony dotyczące np. celów, stylu negocjacji, spodziewanych taktyk. Założenia powinny podlegać rewizji podczas negocjacji, nie można jednak negocjacji rozpoczynać bez nich, nawet jeśli obarczone są dużą dozą niepewności. **Założenie pułapka** to taktyka polegająca na zadawaniu pytań opierających się na założeniu, że druga strona przyjęła warunki porozumienia, np. „płaci pan gotówką czy przelewem?”

Załącznik II

Cechy efektywnego negocjatora¹⁶⁷

Cecha	średnia ocena
1. Przygotowanie i planowanie	4,8
2. Wiedza o negocjowanym problemie	4,5
3. Umiejętność jasnego i szybkiego myślenia pod wpływem presji i niepewności	4,5
4. Umiejętność werbalizowania myśli	4,4
5. Umiejętność słuchania	4,4
6. Ogólna inteligencja	4,3
7. Uczciwość	4,2
8. Umiejętność przekonywania	4,1
9. Cierpliwość	4,0
10. Umiejętność podejmowania decyzji	3,9
11. Umiejętność wygrywania przy zachowaniu szacunku dla oponenta	3,8
12. Ogólne zdolności analityczne oraz umiejętność rozwiązywania problemów	3,8
13. Samokontrola, głównie emocji i ich ujawnianie	3,8
14. Rozumienie uczuć innych	3,8
15. Wytrwałość i determinacja	3,7
16. Umiejętność dostrzegania i wykorzystywania dostępnych źródeł siły do osiągnięcia celów	3,7
17. Rozumienie ukrytych potrzeb, a także reakcji członków organizacji własnej oraz oponenta	3,6
18. Umiejętność przewodzenia i kontrolowania członków własnego zespołu	3,6
19. Posiadanie wcześniejszych doświadczeń negocjacyjnych	3,5
20. Osobiste poczucie bezpieczeństwa	3,5
21. Otwartość (tolerancja innych punktów widzenia)	3,5
22. Nastawienie rywalizacyjne, potrzeba wygrywania	3,5
23. Umiejętność komunikowania i koordynowania różnych celów wewnątrz własnej organizacji	3,3
24. Umiejętność prowadzenia debat (odpowiadanie na pytania i odpieranie zarzutów)	3,2
25. Umiejętność podejmowania ryzyka oraz wytrzymywania dezaprobaty ze strony innych	3,2
26. Zdolność działania w wielu rolach negocjacyjnych czasami bez pełnych umiejętności	3,0
27. Odpowiedni status lub posiadanie odpowiedniej rangi w organizacji	2,8

¹⁶⁷ Na podstawie: H. Raiffa, *The Art and Science of Negotiation*, Harvard University Press, Cambridge - London 1982, s. 120-121 (Powyższy ranking powstał na podstawie badań przeprowadzonych wśród 32 doświadczonych pracowników dużego banku amerykańskiego, którzy mieli ocenić podane cechy na skali od 1 do 5 (nieważna, średnio nieważna, ważna, bardzo ważna, wyjątkowo ważna - tłum. własne autora).

28. Tolerancja dla niejasności i niepewności	2,7
29. Umiejętności komunikacji przy pomocy znaków, gestów i milczenia (komunikacja niewerbalna)	2,7
30. Umiejętność osiągania kompromisów	2,7
31. Atrakcyjność interpersonalna oraz poczucie humoru (stopień, w jakim ludzie czują się dobrze w czyjejs obecności)	2,7
32. Pewien poziom ufności wobec innych	2,5
33. Chęć osiągnięcia w biznesie czegoś ponadprzeciętnego	2,5
34. Umiejętność zastosowania siły, groźby lub blefu w celu obrony siebie przed wykorzystaniem przez drugą stronę	2,5

Załącznik III

Scenariusz negocjacji¹⁶⁸

I. Funkcje scenariusza negocjacji

1. Wyznacza rolę negocjatora oraz pomagających mu osób w każdym kolejnym etapie procesu negocjacyjnego.
2. Zawiera odpowiednio szeroki dobór i kolejność argumentów, jakie będą mogły być zastosowane dla obrony każdego cząstkowego problemu negocjacyjnego.
3. Ustala prawidłowe otwarcie negocjacji (od czego rozpocząć rozmowę, jakie cechy charakteru rozmówcy lub jego osobiste zainteresowania, na przykład mogą być przydatne w ciągu pierwszych kilku minut rozmowy?).
4. Pozwala przewidzieć sytuacje konfliktowe, czyli zastrzeżenia klienta i środki niwelujące te zastrzeżenia.
5. Pozwala uwzględnić wejście do dyskusji określonej osoby z przygotowaną „rolą” (może to być np. sekretarka lub inny pracownik firmy przekazujący szefowi w trakcie prowadzonych negocjacji jakąś spreparowaną wcześniej informację, której treść wzmacnia pozycję przetargową firmy lub osłabia argumentację przeciwnika).
6. Pozwala na właściwy dobór i charakter „rekwizytów” oraz ich umiejętne wkomponowanie w konkretny etap prowadzonych rozmów (listy rekomendacyjne, ceny konkurencyjne, raport o sytuacji rynkowej itp.).
7. Określa sposób prezentowania zalet towaru, warianty sformułowań pozwalających pozytywnie zamknąć negocjacje i uzyskać zamówienie.

II. Informacje potrzebne do sporządzenia scenariusza

1. Zdefiniowanie celów:
 - a) Dokładnie: co należy osiągnąć w wyniku negocjacji?
 - b) Co należy uzyskać od drugiej strony, aby wyznaczone cele zostały osiągnięte?
 - c) Ile potrzeba czasu i jakimi środkami ekonomicznymi trzeba dysponować, aby osiągnąć wyznaczone cele?
2. Podstawowe sprawy do wyjaśnienia:
 - a) Jakie sprawy należy wyjaśnić przed przystąpieniem do negocjacji? (Z naszego punktu widzenia)
 - b) Jakie okoliczności wzmacniają naszą pozycję przetargową?
 - c) W jaki sposób przedstawimy drugiej stronie swoje postulaty i racje?
 - d) W jaki sposób druga strona może wspierać swoje racje?
 - e) Jakimi środkami dysponuje druga strona?
 - f) Jakie są różnice w postrzeganiu kolejnych spraw - przedmiotów negocjacji przez obydwie strony negocjacji?
3. Zebranie informacji:
 - a) Kto będzie negocjatorem z drugiej strony i co wiadomo na jego temat? (Jaki reprezentuje styl negocjacji, jaki ma osobisty stosunek do przedmiotu negocjacji?)
 - b) Kiedy i gdzie odbędą się planowane negocjacje? Czy planowane miejsce sprzyja jednej ze stron czy jest neutralne? (Jeśli sprzyja, to komu i w jaki sposób?)

¹⁶⁸ Opracowanie na podstawie: M. Stelmaszczyk, *Jak przygotować scenariusz negocjacji?* Materiały szkoleniowe, mps w posiadaniu autora.

- c) Jakie osobiste cechy naszych negocjatorów mogą mieć konstruktywny wpływ na przebieg negocjacji?
- 4. Tworzenie klimatu negocjacji:
 - a) W jaki sposób można nawiązać dobre stosunki z drugą stroną (szczególnie ważne w negocjacjach międzynarodowych, gdyż łatwo tu o nieporozumienie!).
 - b) W jaki sposób stworzyć klimat sprzyjający prowadzeniu negocjacji w stylu „wygrany-wygrany”?
- 5. Przygotowanie do rozwiązania konfliktu interesów:
 - a) Jakie będą główne konfliktowe punkty negocjacji?
 - b) Jak zidentyfikować główne potrzeby drugiej strony?
 - c) Jakie ustępstwa jesteśmy gotowi poczynić?
 - d) Czego będziemy żądać w zamian?

Załącznik IV

Kilka typów trudnych negocjatorów¹⁶⁹

Agresywny - dezorganizuje prace drugiej strony, stosując „ucinające uwagi”, mające na celu obniżenie poczucia własnej wartości u oponenta. Mogą to być krytyczne uwagi na temat ich wcześniejszych dokonań, rzekomego braku rozsądku itp. itd.

Przeciągający (*the long pauser*) - słucha drugiej strony, ale nie odpowiada od razu w nadziei, że otrzyma od oponenta potrzebne informacje.

Kpiarz (*the mocking negotiator*) - wyśmiewa i wyszydza propozycje oponenta, sprawiając tym samym, że druga strona obawia się, iż może żałować każdego słowa, które wypowie.

Przysłuchujący (*the interrogator*) - odpowiada na wszystkie propozycje oponenta badawczymi, sondującymi pytaniami, dając mu do zrozumienia, że „nie odrobił swoich lekcji”. Podważa każdą odpowiedź w konfrontujący sposób i prosi później oponenta o wyjaśnienie, co miał na myśli?

Udawany rozsądek (*the cloak of reasonableness*) - stwarza wrażenie rozsądnego, aby zdobyć przychylność i zaufanie innych, podczas gdy w istocie stawia żądania niemożliwe do spełnienia.

Dzieli i zdobywa (*divide and conquer*) - powoduje niezgodę wśród członków zespołu przeciwnego, aby przywiązali więcej uwagi do ich własnych wewnętrznych nieporozumień niż do różnic dzielących ich od przeciwnika; łączy się z jednym z członków zespołu drugiej strony i próbuje grać nim przeciwko pozostałym członkom.

Głupiec (*the „act dumb” negotiator*) - udaje wyjątkowo mało pojętnego, aby wyprowadzić oponenta z równowagi w nadziei, że przynajmniej jeden członek opozycyjnego zespołu przekaze poszukiwaną informację, usiłując sformułować ofertę w ten sposób, aby każdy mógł ją zrozumieć.

¹⁶⁹ *Negotiation and Resolving Conflicts: An Overview*, przygotowane przez prof. E. Werthaim, College of Business Administration, Northeastern University, <http://web.cba.neu.edu/~werthaim/interper/negot3.htm> (tłumaczenie własne Autora).

Załącznik V

Klasyfikacja formuł INCOTERMS 2000¹⁷⁰

I. Gestia transportowa importera

EXW (*Ex Works*) - kupujący posiada pełną gestię transportową - organizuje transport, ponosi jego koszty oraz ryzyko na całej trasie dostawy; sprzedający stawia towar do dyspozycji kupującego w punkcie wydania (magazyn, zakład itp.) - do obowiązku sprzedającego nie należy ani odprawa celna towaru ani załadunek towaru na środki transportu.

FCA (*Free Carrier*) - obowiązkiem sprzedającego jest dostarczenie towaru przewoźnikowi lub innej osobie, np. spedytorowi, wyznaczonemu przez kupującego w oznaczonym miejscu i w uzgodnionym terminie. Od tego miejsca gestię transportową posiada kupujący i na nim ciąży obowiązeki, koszty i ryzyko związane z transportem.

FAS (*Free Alongside Ship*) - kupujący ma gestię transportową i do niego należy zawarcie umowy o przewóz towaru morzem i poinformowanie sprzedającego o nazwie statku, miejscu zakładu i wymaganym terminie dostawy do portu. Do obowiązku sprzedającego należy dokonanie odprawy celnej eksportowej i poniesienie kosztów z tym związanych. Obowiązkiem sprzedającego jest dostarczenie towaru wzdłuż burty statku, w określonym miejscu, w oznaczonym porcie załadunku. Od tego momentu wszystkie koszty i ryzyko uszkodzenia czy utraty towaru ponosi kupujący.

FOB (*Free ON Board*) - gestię transportową posiada kupujący, który ma obowiązek zawrzeć, na swój koszt, umowę o przewóz towaru morzem, a także poinformować sprzedającego o nazwie statku, miejscu załadunku i wymaganym terminie dostawy; obowiązkiem sprzedającego jest dostarczenie towaru, w uzgodnionym dniu lub okresie, na wyznaczony przez kupującego statek, w oznaczonym porcie załadunku. Do jego obowiązków należy też dokonanie odprawy celnej w eksporcie i ryzyko uszkodzenia lub utraty towaru, dopóki towar nie przekroczy linii nadburcia (*ship's rail*) w porcie załadunku.

II. Gestia transportowa eksportera

CFR (*Cost and Freight*) - sprzedający ma gestię transportową i do jego obowiązków należy zawarcie umowy przewozu towaru do określonego portu przeznaczenia, pokrycie kosztów frachtu, w tym również wszystkich kosztów przeładunków, jeśli towar jest przeładowywany w drodze, jak i kosztów załadunku na statek. Linią podziału ryzyka, uszkodzenia czy utraty towaru, między kupującym i sprzedającym, jest linia nadburcia statku w porcie załadunku.

¹⁷⁰ B. Kos, A. Mutwil, *Baza dostawy jako przedmiot negocjacji w handlu zagranicznym na przykładzie INCOTERMS 2000*, (w:) *Negocjacje zbiorowe*, red. B. Kos, Wyższa Szkoła Bankowości i Finansów w Bielsku-Białej, Bielsko-Biała 2000. Na podstawie: D. Marciniak-Neider, *Interpretacja transportowa formuł handlowych w kontraktach według INCOTERMS 2000*, Materiały Konferencyjne *Status polskich przedsiębiorstw spedycyjnych i transportowych na tle przemian podmiotów tego sektora w Unii Europejskiej*, Katowice 1999, s. 176-179.

CIF (*Cost, Insurance and Freight*) - zakres obowiązków, podział kosztów i ryzyka w formule CIF jest podobny jak w CFR, przy czym jest on rozszerzony o obowiązek zawarcia umowy ubezpieczenia i pokrycia jego kosztów. Sprzedający musi przekazać kupującemu dowód zawarcia umowy ubezpieczenia, aby ten mógł dochodzić ewentualnych roszczeń z tytułu uszkodzenia czy utraty towaru od ubezpieczyciela.

CPT (*Carriage Paid To*) - sprzedający, mając gestię transportową do określonego punktu przeznaczenia, obowiązany jest zawrzeć umowę o przewóz i opłacić jego koszty, natomiast ryzyko ponosi tylko od momentu oddania towaru.

CIP (*Carriage and Insurance Paid To*) - w porównaniu do formuły CPT zakres obowiązków sprzedającego jest rozszerzony o obowiązek zawarcia umowy ubezpieczenia i pokrycia kosztów.

DAF (*Delivered at Frontier*) - obowiązkiem sprzedającego jest postawienie towaru do dyspozycji kupującego i poniesienie związanych z tym kosztów oraz ryzyka, na środku transportu w określonym punkcie dostawy na granicy, ale przed granicą celną kraju sąsiedniego. Może to być granica kraju importera lub inna. Do jego obowiązków należy odprawa celna eksportowa.

DES (*Delivered EX Ship*) - sprzedający posiada gestię transportową do portu przeznaczenia, przy czym jego obowiązkiem jest nie tylko zawarcie umowy o przewóz i poniesienie jego kosztów, ale i podstawienie towaru do dyspozycji kupującego, na statku w porcie przeznaczenia, w sposób umożliwiający wyładunek; zarówno odprawa celna importowa, jak i wyładunek nie należy do jego obowiązków. Transport morski odbywa się na ryzyko kupującego.

DEQ (*Delivered EX Quay*) - obowiązkiem sprzedającego jest postawienie towaru do dyspozycji kupującego na określonym nabrzeżu w porcie przeznaczenia; w porównaniu do poprzedniej formuły zakres obowiązków sprzedającego jest rozszerzony o wyładunek towarów ze statku na nabrzeże. Obowiązek dokonania odprawy celnej importowej należy do kupującego.

DDU (*Delivered Duty Unpaid*) - sprzedający organizuje transport, ponosi jego koszt i ryzyko do wymienionego miejsca przeznaczenia, a jego obowiązkiem jest postawienie towaru do dyspozycji kupującego na środku transportu. Odprawa celna i wyładunek należą do obowiązku kupującego.

DDP (*Delivered Duty Paid*) - formuła ta zawiera maksimum obowiązków sprzedającego, który organizuje transport, pokrywa jego koszty i ponosi ryzyko z nim związane; do jego obowiązków nie należy wyładunek, ale odprawa celna.

