

Marcin Skinder

WYBRANE PROBLEMY TECHNIK NEGOCJACJI W ADMINISTRACJI

Słowa kluczowe: negocjacje; komunikowanie interpersonalne; dialog; społeczeństwo informacyjne.

Wprowadzenie

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

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

Często nie doceniamy jak wiele interdyscyplinarnych możliwości tkwi w każdej jednostce, na każdym szczeblu wiedzy, doświadczenia i kompetencji.

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

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

Zarys teorii

Rozwój studiów nad komunikowaniem interpersonalnym (jest to szersze ujęcie technik mediacji i negocjacji) rozpoczął się po II wojnie światowej. Za współczesnych prekursorów (co może być kwestią sporną) badań nad komunikacją międzyludzką uznaje się George'a Simmela i George'a Meada¹, których koncepcje zbiegają się w etosie społeczeństwa jako stale zmieniającego się organizmu, złożonego z komunikujących się wzajemnie ludzi².

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

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

¹ Do grona prekursorów dziedziny wiedzy o negocjacji i komunikacji należą także Erving Goffman, Michael Argyle, George Bateson, Noam Chomsky, Mortimer Adler, Umberto Eco, Marshal McLuhan, George Miller i John Austin, Paul Watzlawicka, Don Jackson i Edward Hall z kalifornijskiej szkoły Palo Alto (komunikowanie w ujęciu systemowo-pragmatycznym).

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

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

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

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

Z pragmatyngwistycznego⁵ ujęcia komunikowania wynika, że jest to intencjonalna wymiana werbalnych i niewerbalnych znaków, podejmowana dla współdziałania lub podzielenia znaczeń między partnerami. Przez podzielenie znaczeń rozumie się wytwarzanie zgodnej interpretacji elementów kultury społecznej. Istotą aktów komunikacyjnych jest więc intencjonalność zachowania wymagająca kontekstowej redefinicji w konkretnych sytuacjach międzyludzkich⁶.

Ujęcie to utrwała także Zbigniew Nęcki, który przyjmuje, że podstawowym problemem badawczym (w opisywanym zakresie) jest użytkowanie języka w codziennych kontaktach interpersonalnych, a nie badanie faktów i zjawisk językowych. Puryzm lingwistyczny i poznawczy punkt widzenia można pozostawić na marginesie rozważań, za to szerzej rozwijając zagadnienia analizy konwersacyjnej

⁴ H. R e t t e r, *Komunikacja codzienna w pedagogice*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2005, s. 11–12.

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

⁶ Por. K. W ó d z, J. W ó d z, *Funkcje komunikacji społecznej*, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, 2003, s. 7.

i zakłóceń procesu porozumiewania się ludzi będących uwikłanych w więzy emocjonalne i ideologiczne⁷.

Ujęcia definicyjne

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

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

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

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

⁷ Z. Nęcki, op. cit., Kraków 1996, s. 10–16.

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

⁹ P. C a s s e, *Jak negocjować*, Poznań 1996, s. 15.

¹⁰ G. K e n n e d y, *Negocjacje doskonałe*, Poznań 2000, s. 9.

¹¹ R. F i s h e r, W. U r y, B. P a t t o n, *Dochodząc do tak. Negocjowanie bez poddawania się*, Warszawa 2000, s. 13.

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

¹³ W. B. J a n k o w s k i, T. P. S a n k o w s k i, *Jak negocjować*, Warszawa 1995, s. 3.

tucji, przedsiębiorstwa lub działu w relacjach między przełożonym a podwładnym. Poziom międzyorganizacyjny negocjacji dotyczy zespołów reprezentujących różne instytucje (partie, związki zawodowe etc.)¹⁴.

Negocjacje mogą się rozgrywać na rozmaitych poziomach życia społecznego:

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

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

Rodzaje negocjacji

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

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

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

¹⁴ E.M. C e n k e r, *Negocjacje*, Poznań 2002, s. 13.

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

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

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

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

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

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

¹⁵ Z. Nęcki, *Negocjacje w biznesie*, Kraków 2000, s. 20–21.

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

¹⁷ Ibidem, s. 58.

¹⁸ E.M. Cenkier, op. cit., s. 164.

¹⁹ M.M. Czarnańska, op. cit., s. 59.

²⁰ E.M. Cenkier, op. cit., s. 22–24.

Negocjacje mogą mieć charakter **indywidualny** i **zbiorowy**. Decyduje o tym liczebność stron biorących udział w spotkaniu. Geneza tego podziału wynika z pierwszych transakcji dokonywanych pomiędzy pojedynczymi kontrahentami. Stąd za pierwotne uważa się negocjacje indywidualne. Współcześnie większość kontaktów handlowych, towarzyskich i rodzinnych ma formę negocjacji indywidualnych. Dotyczy to także rozmów o niskim stopniu skomplikowania, których przedmiot nie ma wysokiej wartości. Cechy indywidualnych negocjacji wynikają z szybkiego rozwiązywania problemów, gdyż pomija się czasochłonne i wielokrotne uzgadnianie stanowisk i decyzji szczegółowych. Nie dopuszcza się też w tym przypadku do nieporozumień wynikających z różnej oceny danej sytuacji przez każdego z członków zespołu. Ważnym aspektem indywidualnych negocjacji jest odpowiedzialność stron. Ze względu na to, że nie posiadają wsparcia ze strony dodatkowych specjalistów muszą cechować się doskonałą wiedzą, rzetelnością i muszą mieć świadomość pełnej odpowiedzialności (podpisują protokół). Nie mogą być stronnicy a ich psychika musi być wysoce odporna na sytuacje stresowe (cała odpowiedzialność i merytoryczna strona rozmów spoczywa na jednej osobie, negocjacje trwać mogą przecież w kilku kilkunastogodzinnych turach)²¹.

Negocjacje zbiorowe dotyczą procesów porozumiewawczych o złożonych problemach, mających charakter wieloetapowy, jednocześnie z celami o potencjalnie wysokich wartościach. Prowadzone są przez zespoły, które często są wewnętrznie podzielone i mają odrębne kompetencje. Odrębne funkcje i obowiązki członków zespołów determinują różny stopień odpowiedzialności. Dotyczy to aspektów merytorycznych (każda osoba ma swój zakres wiedzy i umiejętności) i aspektów organizacyjnych (np. część osób odpowiada tylko za właściwą interpretację problemu a część za właściwie złożone podpisy w protokole negocjacyjnym). W trakcie rozmów wielostronnych i przy większych zespołach istnieje znaczna szansa na skłócenie poszczególnych członków przez stronę przeciwną. Da jej to możliwość osiągnięcia przewagi konkurencyjnej (np. gdy zespół cierpi na braki merytoryczne i kompetencyjne). Korzyścią negocjacji wieloosobowej jest możliwość natychmiastowego odwoływania się do doświadczenia i wiedzy członków zespołów (także interlokutorów)²². Szczególnie, gdy wśród nich są przedstawiciele wielu branż, nauk i specjalności. Negocjacje zbiorowe zwykle są rozłożone w czasie. Daje to szansę na właściwe zrozumienie celów i motywacji partnerów. Kolejną zaletą jest uniknięcie presji czasu, czy nie do końca przemyślanych decyzji. Większe zespoły dają możliwość cyklicznej zmiany prowadzącego, której celem może być odpoczynek

²¹ Ibidem, s. 26.

²² Ibidem, s. 27.

lub korzystanie z kontaktu z zewnętrznym otoczeniem negocjacji (przykładowo z odpowiednimi działami, właścicielami przedsiębiorstw, związków lub liderów partii politycznych). Warto wiedzieć, że kontakty i wzajemne naradzanie się członków zespołu nie powinno mieć miejsca ani zbyt długo ani zbyt często. Nadużycie czasu powoduje chaos organizacyjny, zmniejsza dynamikę ustaleń i w konsekwencji nie sprzyja osiągnięciu konsensusu.

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

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

²³ Ibidem, s. 28–29.

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

²⁵ M.A. Bercoff, *Negocjacje*, Warszawa 2007, s. 114–115.

²⁶ Por. S. Borowska, *Negocjacje zbiorowe*, Warszawa 1997, s. 194–197.

Fazy negocjacji

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

Zebranie wiedzy o członkach przeciwnego zespołu pozwoli przeciwdziałać technikom przedłużania rozmów ze względu na brak właściwych kompetencji. Z kolei informacje o profilu zawodowym zespołu przeciwnego (szczególnie decydenta) umożliwiają wybór właściwego sposobu osiągnięcia porozumienia. Inną taktykę stosuje się do prawnika, inną do kadrowca a inną do logistyka czy ekonomisty. Dobrą praktyką jest stosowanie zasady podobieństwa profilu zawodowego obydwu zespołów negocjacyjnych. Chodzi o wykluczenie sytuacji, w której osoby o niewielkiej wiedzy w zakresie danej dziedziny nauki, zawodu będą prowadziły rozmowy z profesjonalistami. W praktyce trudno jest tę zasadę w 100% zastosować ze względu na trudności w ocenie poziomu kompetencji i możliwości poznawczych poszczególnych ludzi (tym bardziej, że istnieją wątki nieznane zawodowcom, będące przedmiotem zainteresowania pasjonatów). Zasady komunikacji interpersonalnej (niewerbalnej) wymagają poznania też cech charakterologicznych przeciwnego zespołu. W szczególnym kręgu zainteresowania powinny znaleźć się informacje dotyczące cech płci mózgu²⁸. Kobieta i mężczyzna bowiem różnią się od

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

²⁸ Zob. A. M o i r, D. J e s s e l, *Płeć mózgu. O prawdziwej różnicy między mężczyzną a kobietą*, Warszawa 2007.

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

Zakres negocjacji powinien uwzględniać tzw. „**warunki brzegowe**”, tzn. cele maksymalne i minimalne. Cele maksymalne muszą być określone rozsądnie zgodnie z możliwościami przeciwnej strony³⁰. Cele minimalne wyznaczone są granicą poniżej, której nie opłaca się podejmować rozmów (opłacalność wyrażana jest też wielkością interesów społecznych i zawodowych a nie tylko pieniędzy). W tej przygotowawczej fazie warto też przyjąć hierarchię celów, która znacząco ułatwia podejmowanie szczegółowych decyzji zapisywanych etapami w protokole. Można przyjąć podział na trzy grupy: cele o mniejszej wadze (można je poświęcić), średniej (nie są bezwzględnie konieczne ale nie warto z nich rezygnować) i ciężkiej (wyznaczają minimalny próg warunków brzegowych). Trafne określenie swoich pożądanych w stosunku do interlokutora celów pozwala na projekcję zakresu i wielkości ustępstw jakie będzie on skłonny uczynić. W literaturze istnieje wiele odniesień do koncepcji wariantowania, która polega na przygotowywaniu jak największej liczby możliwych rozwiązań w różnych układach i przy różnych zależnościach. Ważne również wydaje się przygotowanie argumentów nie tylko od strony ilościowej ale też jakościowej, którą uwiarygodnia niezależny ekspert, biegli, dokumentacje techniczne, sprawozdania finansowe etc.³¹

W fazie przygotowań negocjacyjnych istotną kwestią jest facylitacja, czyli kontrola nad procesem rozwiązywania problemu lub podejmowania decyzji. Zadania tego podejmuje się zwykle profesjonalnie przygotowany **facylitator**. Ale często jest

²⁹ E.M. C e n k e r, op. cit., s. 99–100.

³⁰ Por. A. W i n c h, S. W i n c h, *Techniki sprzedaży i negocjacji*, Warszawa 2000.

³¹ Por. H. B r d u l a k, J. B r d u l a k, *Negocjacje handlowe*, Warszawa 2000, s. 120.

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

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

W tej fazie strony przyjmują cztery różne **style prowadzenia rozmów** (rywalizacyjny, kooperacyjny, rzeczowy, integracyjny). W **stylu rywalizacyjnym**, który ma sens gdy zyskujemy rzeczywistość i znaczną przewagę, celem jest uzyskanie jak największych ustępstw dla swojego zespołu metodami dominacji, zastraszania i ataków z pozycji hierarchii, a w **stylu kooperacyjnym** celem jest osiągnięcie porozumienia stosując wzajemne ustępstwa. Kooperacja opiera się na założeniu, że druga strona nie jest wrogiem, przyjęte rozwiązania mogą być obopólnie korzystne. Z kolei w **stylu rzeczowym** celem jest rozwiązanie konkretnego problemu, nie są wtedy ważne partykularne korzyści każdej ze stron. Warto wtedy oddzielić ludzi od problemu (nie przenosić emocji na osoby), chłodno analizować propozycje,

³² Zob. M. K i d a, R. N e c z a j - Ś w i d e r s k a, *Interaktywna metoda kształcenia dorosłych*, nr 4/2007, <http://www.e-mentor.edu.pl>

³³ Por. C. P u z y n a, *Drgania i hałas*, Warszawa 1992; B. Ś w i e ż a w s k i, *Hałas i jego zwalczanie*, Warszawa 1961.

³⁴ E. M. C e n k e r, op. cit., s. 103.

bronić sprawy a nie pozycji i dwustronnie przyjąć obiektywne kryteria. Ze stylu rzeczowego wyodrębniono styl **integracyjny**, którego celem jest działanie dające korzyści wszystkim stronom, budujące trwałe relacje, akceptacje i sympatię. Styl ten jest charakterystyczny dla porozumień między działami lub pracownikami tego samego przedsiębiorstwa³⁵.

Tabela. Porównanie cech głównych stylów negocjacyjnych

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

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

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

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

³⁵ Ibidem, s. 136–141.

³⁶ Por. Z. Nęc ki, op. cit., Kraków 2000, s. 200.

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

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

³⁷ E.M. C e n k e r, op. cit., s. 96.

³⁸ Por. L. N i e ż u r a w s k i, G. O w c z a r c z y k - S z p a k o w s k a, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, Włocławek 2005, s. 109.

³⁹ E.M. C e n k e r, op. cit., s. 110.

Wnioski

Negocjacje biznesowe oraz te, które przeprowadza się w administracji, szkolnictwie uniwersyteckim i na forum politycznym stanowią skuteczny nośnik rozwiązywania konfliktów, tworzenia grupowych porozumień i sprzyjają naprawianiu kwestii społecznych (spory pracownicze, ekskluzja, bezrobocie i zdrowie). Negocjacje zatem umożliwiają zrozumienie punktu widzenia innych osób i instytucji. Ich skuteczność i zarazem stopień skomplikowania wynika z interdyscyplinarnego charakteru i złożoności podbudowy teoretycznej. Efekt ten pogłębia rozwój studiów nad komunikowaniem interpersonalnym, które w znacznym stopniu zdeterminowało współczesne obrazy rodzajów osiągnięcia porozumienia.

Negocjacje biznesowe lub w administracji mają swoje charakterystyczne trudności, które często wynikają z wielopoziomowości dialogu, który odbywa się na różnych płaszczyznach. Często podczas prób porozumiewania się spotyka się brak kompetencji w odzwieciu na sygnały niewerbalne. Problemy w negocjacjach pojawiają się także w dyplomacji i kooperacjach. Dotyczy to braku zrozumienia dla zachowań obcych narodowości, ich specyfiki komunikowania oraz złożoności procedur prawnych i organizacji życia społecznego, w tym infrastruktury państwa. Także charakter negocjacji (indywidualny lub zbiorowy) w znacznym stopniu zmienia zasady komunikowania i piętrzy bariery. Współcześnie większość kontaktów handlowych, towarzyskich i rodzinnych ma formę negocjacji indywidualnych, które uznaje się za mniej skomplikowane i tańsze w procedowaniu. Istnieje przy tym powszechne przekonanie, że grupa bezpośrednich negocjatorów powinna być tak mała jak to tylko możliwe. Nie buduje się też oddzielnej maszyny biurokratycznej do zarządzania nimi. Na przykład w negocjacjach akcesyjnych do UE Austrii, Finlandii, Norwegii i Szwecji zadaniowy team składał się z kilkunastu członków pochodzących ze wspólnego środowiska ministerstw, grup społecznych i regionów.

Inne trudności związane są z prowadzeniem neutralnej politycznie fachowej selekcji członków zespołu negocjacyjnego, którzy muszą wykazać się przy stole negocjacyjnym nie legitymacją partyjną, lecz kompetencjami w temacie negocjowanych sektorów. Jest to między innymi problem, który krył się za kryzysem zespołu negocjacyjnego Grecji w początkowej fazie prowadzonych przez ten kraj negocjacji dotyczących wejścia w strukturę UE. Najważniejsze postaci pierwszego zespołu greckiego odeszły w wyniku tego kryzysu i zaprzepaszczono ich dorobek.

W administracji szczególnie uwidacznia się problem zakotwiczenia zespołu negocjacyjnego. W tym zakresie istnieje duża rozbieżność stanowisk. Część ekspertów uważa, że to, przy jakim ministerstwie powinna się znaleźć grupa negocjują-

ca, wynika z wyboru politycznego lub ekonomicznego. Na przykład w przypadku Grecji najpierw umiejscowiono grupę negocjatorów przy Ministerstwie ds. Wspólnot Europejskich, by niedługo po tym przenieść ją do spraw zagranicznych. Z kolei Portugalczycy umiejscowili kontrolę nad negocjacjami w Ministerstwie Finansów. Hiszpanie dekretem królewskim uznali wyższość i prerogatywy ministerstwa właściwego do spraw zagranicznych w stosunkach międzynarodowych⁴⁰.

Korzyścią negocjacji wieloosobowej jest możliwość natychmiastowego odwoływania się do doświadczenia i wiedzy członków zespołów, szczególnie, gdy wśród nich są przedstawiciele wielu branż, nauk i specjalności. Negocjacje zbiorowe zwykle są też rozłożone w czasie co sprzyja właściwemu zrozumieniu celów i motywacji partnerów. W fazie przygotowań negocjacyjnych istotną kwestią jest facylitacja, czyli kontrola nad procesem rozwiązywania problemu lub podejmowania decyzji. W tej fazie często manipuluje się stroną przeciwną (osoby zaawansowane wiekowo będą bardziej podatne na zmęczenie). Nawet słabsze bodźce akustyczne mogą powodować u nich rozproszenie uwagi i zmniejszenie wydajności. W fazie właściwych negocjacji biznesowych lub w obrębie administracji strony przyjmują style rywalizacyjny lub kooperacyjny. Z doświadczenia zespołów administracji państw negocjujących akcesję do UE już od lat 90. wynika, że najlepsze efekty uzyskuje się przez współpracę i wzajemne ustępstwa a nie zdobywanie kolejnych wygranych.

SELECTED PROBLEMS OF NEGOTIATION TECHNIQUES IN THE ADMINISTRATION

Keywords: negotiation; interpersonal communication; dialogue; information society.

Streszczenie

Tekst stanowi źródło informacji o głównych problemach negocjowania i komunikowania w administracji i biznesie. Spełnia też rolę przewodnika umiejętności poruszania się po niejednorodnym obszarze pojęciowym i pozwala uzyskać podstawową wiedzę dotyczącą najbardziej elementarnych zasad prowadzenia negocjacji. Osiągnięcie kompetencji doradcy negocjacyjnego może być możliwe

⁴⁰ *Negocjacje akcesyjne, Wnioski z doświadczeń Austrii, Finlandii, Norwegii i Szwecji*, opracowanie wykonano w ramach programu Phare-Sierra na zlecenie Urzędu Komitetu Integracji Europejskiej, Natolin 1999, s. 70–82.

przy przyjęciu właściwie opisanego instrumentarium warsztatowego. Przygotowana praca ma charakter interdyscyplinarny, a odbiorca znajdzie w niej elementy z zakresu nauk o polityce, psychologii, socjologii i logiki. Tekst pełni też funkcję teoretycznej podstawy dla warsztatów skutecznej komunikacji.

Summary

The text provides information about the main problems of negotiation and communication in government and business. The author of the article presents the mobility skills as a guide to the inhomogeneous field of concept and presents a basic knowledge of the most elementary principles of the negotiations. The achievement of the advisers negotiating body competence is possible with the adoption of the properly described instruments and skills. Text is interdisciplinary, and the reader will find the elements of political science, psychology, sociology, and logic. The text also includes theoretical basis for effective communication workshops.