

Marcin Skinder

OTOCZENIE, TAKTYKI I ROZWIĄZYWANIE KONFLIKTÓW JAKO PROBLEMY TECHNIK MEDIACJI I NEGOCJACJI W ADMINISTRACJI

Słowa kluczowe: negocjacje, mediacje, konflikt, negocjator, manipulacja

Streszczenie

Przedmiotem artykułu są problemy technik mediacji i negocjacji w administracji. Cel praktyczno wdrożeniowy artykułu stanowi potrzeba przekazania wiedzy i wdrożenia zasad kreowania otoczenia negocjacji i właściwego reagowania w sytuacji konfliktu. Poznawcze znaczenie dla administratywistów może mieć zawarta w artykule wiedza o cechach psychiki negocjatorów. Może to pomóc w przygotowaniu się do sprawnego funkcjonowania w jednostkach administracji, w tym w prowadzeniu mediacji i osiągania porozumień negocjacyjnych. Np. rozmowy w siedzibie partnera wymagają przygotowania psychicznego i organizacyjnego, choć umożliwiają poznanie osobowości kontrahentów. Lepszym wyborem są jednak miejsca neutralne (specjalistyczne ośrodki konferencyjne), w których można uniknąć manipulacji związanych ze stanowiskiem rozmów. W artykule znalazły się propozycje wykorzystania pozytywnie przyjmowanych taktyk i technik negocjacyjnych, jak też tych pejoratywnie ujmowanych – manipulacyjnych.

Negocjacje dotyczą procesu interakcji, w którym strony angażują się dla osiągnięcia celu. Choć wstępnie różnią się oczekiwaniami, starają się poprzez argumentację i perswazję doprowadzić do kompromisu. W wielu komentarzach uznaje się negocjacje za rywalizację, w której nie ma reguł determinujących określone zachowania. Stanowią one rodzaj walki, w której każda ze stron próbuje wygrać stosując manipulację. Jednak negocjacje stanowią nie tylko sztukę porozumiewania się, często utrzymywania kontaktów, ale także dyscyplinę naukową, którą firmują swoimi nazwiskami psychologowie, socjologowie i politologowie (np. Zbigniew Nęcki i Robert A. Rządca). Właściwie przeprowadzone negocjacje obniżają koszty przedsiębiorstw i instytucji administracyjnych. Prymitywnie i agresywnie przeprowadzone *quasi* negocjacje przestają być uznawane. Rozwiązanie siłowe i narzucanie woli, nawet jeśli chwilowo przyczyni się do osiągnięcia celu, to z pewnością nie będzie trwałe. Negocjowanie, szczególnie w obszarze administracji opiera się

na wymianie informacji, co bardzo często gwarantuje możliwość wypracowania rozwiązań korzystnych dla obu stron. Jego skuteczność wymaga szczególnych predyspozycji i kompetencji, ale jego zasad można się nauczyć. Wiedza na temat otoczenia negocjacji, konfliktów, cech negocjatorów i ich taktyk służy właściwemu przygotowaniu się do sprawnego funkcjonowania w jednostkach administracji, w tym w prowadzeniu mediacji i właściwego komunikowania się.

Otoczenie negocjacji

Przygotowanie miejsca spotkania wiąże się najczęściej z etapem przed negocjacyjnym. W wielu przypadkach miejsce ma znaczenie decydujące o efektach spotkania a z dużym prawdopodobieństwem wpływa na atmosferę między zespołami. Istnieje nieograniczona oferta miejsc, w których można przeprowadzać negocjacje (centrum kongresowe, pokój negocjacyjny, zwykła sala na terenie przedsiębiorstwa, a w sprzyjających warunkach pogodowych – teren otwarty). Można przyjąć, że wpływ na charakter spotkania ma przynależność miejsca (teren własny, obcy i neutralny)¹.

Własne terytorium² daje psychiczną przewagę siły wynikającej z własności, choć nie do końca jest to jasne. Wiadomo tylko, że można czuć się bezpiecznie znając bardzo dobrze rozkład pomieszczeń i ich własności. Możemy też być pewni zabezpieczenia przed elektronicznymi technikami manipulacyjnymi (podśluch, video rejestracja etc.) W trakcie negocjacji mogą wytworzyć się nieprzewidziane problemy. Obecność zaplecza i pracowników, którzy są w zasięgu i służą pomocą wydaje się wtedy nieoceniona. Częściowo na samopoczucie i dobry nastrój wpływa wystrój wnętrza, poziom oświetlenia i miejsce usadowienia interlokutora. Strona będąca gospodarzem spotkania może decydować o czasie przerwy i harmonogramie negocjacji. Te elementy umożliwiają pewną przewagę w stosowaniu manipulacji. Sam wyjazd w dłuższą podróż i problemy aklimatyzacyjne też mogą wpływać na efekty i skuteczność zespołu negocjacyjnego³.

Z kolei rozmowy w siedzibie partnera wymagają odpowiedniego przygotowania psychicznego i organizacyjnego. Niesprzyjające mogą być wyjazdy zwłaszcza zagraniczne, które wymagają przyzwyczajenia do obcego języka i kultury. Negocjacje prowadzone w siedzibie przeciwników mają też zalety. Można samemu poznać osobowość i cechy charakteru kontrahentów. Analiza miejsca spotkań, przy założeniu, że jest to siedziba firmy, uczelni bądź innej jednostki np. administra-

¹ Zob. J. Bryła, *Negocjacje międzynarodowe*, Poznań 1999, s. 65.

² G. Krzyminiewska, *Techniki negocjacji*, Poznań 2007, s. 24.

³ Por. H. Brdulak, J. Brdulak, op. cit., s. 129.

cyjnej daje szanse rozeznania w wielkości, dynamice rozwoju, poziomu zaufania i integracji jej pracowników.

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

Tabela 2 Cechy związane z wyborem miejsca negocjacji

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

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

Z wyboru miejsca negocjacji wynika też właściwe zachowanie, najczęściej zapisane w zasadach *savoir vivre* rozumianym jako ogląda towarzyska, dobre maniere, *bon-ton*, konwenans. Umiejętności te są związane ze znajomością zwyczajów, form towarzyskich i reguł grzeczności obowiązujących w danej grupie społecznej

i zawodowej (najczęściej są one tożsame). Różnice mogą tylko wynikać z różnic kulturowych między narodami. Mogą dotyczyć też wielu branż i dziedzin a nawet działów firm i subkultur⁴.

Zasady *savoir-vivre* dotyczą następujących dziedzin:

1. nakrywania, podawania do stołu i jedzenia,
2. wyglądu, prezencji (np. postawy, higieny) i właściwego ubioru,
3. form towarzyskich (np. w miejscu pracy, w rodzinie, na przyjęciach),
4. komunikacji (także telefonicznej i internetowej),
5. zachowania się w szczególnych sytuacjach⁵.

Przygotowanie miejsca do rozmów może mieć dwa cele: stresujący i relaksacyjny. Przy uwzględnieniu pierwszego celu warto zadbać o sprzyjające kooperacji komfortowe i wygodne warunki rozmów tj. odpowiednią do składu zespołu wielkość i wystrój wnętrza, pokojowa temperatura, możliwie najlepsze wyposażenie. Jeżeli stronie zapraszającej zależy na stresujących warunkach negocjacji powinna stosować techniki asymetrii ergonomii (pomieszczenie nie dostosowane do liczebności gości, słaba wentylacja, brak obsługi i zbyt wysoka lub niska temperatura)⁶.

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

Zajęcie miejsca na przeciwko wszystkim rozmówcom oznacza zwykle okazywanie dominacji i kontrolowanie sytuacji. Fotel z wysokim oparciem tworzy „sztuczną przeszkodę” między np. szefem a pracownikiem i egzemplifikuje postawę dominującą, która utrudnia partnerską relację. Otwarta przestrzeń za plecami przeciwnej strony uspokaja, zmniejsza napięcie i tworzy miłą atmosferę⁷.

Rozmieszczenie zespołu przy stole ma swoje uwarunkowania i zasady. Warto zająć miejsce po lewej stronie klienta, co uznawane jest za *handicap* w stosunku do przeciwnika. Podobnie korzystną sytuację osiągniemy siedząc przy lewym ramieniu osoby. Zajęcie miejsca w środku stołu utwierdza interlokutora, że jesteśmy zainteresowani albo agresywni. Dlatego warto zmienić to ustawienie i usiąść po

⁴ Zob. H. Schwinghammer, *Wielka księga savoir vivre*, Warszawa 2005; E. Młynarczyk, *Savoir vivre. Na co dzień i od święta*, Warszawa 2009; M. Brzozowski, *Sztuka bycia i obycia*, Muza SA 2006; G. Incze, *O kulturalnym zachowaniu*, Diogenes 1999; Schnitzer Hans-Geord, *Poradnik współczesnego savoir-vivre'u*, Delta 1996; forum internetowe *savoir-vivre*, www.savoir-vivre.pl.

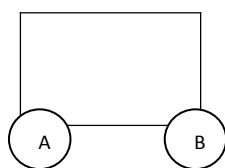
⁵ Pojęcie *savoir-vivre* pochodzi z języka francuskiego (*savoir* znaczy wiedzieć, *vivre* znaczy żyć). Zwrot ten powszechnie utożsamiany jest jako znajomość obyczajów i form towarzyskich, reguł grzeczności ale ma też szersze znaczenie: umiejętność postępowania w życiu i radzenia sobie w różnych trudnych sytuacjach.

⁶ E. M. Cenker, op. cit., s. 120.

⁷ M. M. Czarnawska, op. cit., s. 51-55.

przekątnej. Wyznaczyć można kilka pozycji przy stole negocjacyjnym. W pozycji przyjaznej siedzimy przy lewym ramieniu w neutralnej odległości (każdy ma inną granicę prywatności) a rozmówcy są możliwie blisko a jednocześnie mają poczucie bezpieczeństwa i mogą, ale nie muszą utrzymywać kontaktu wzrokowego⁸.

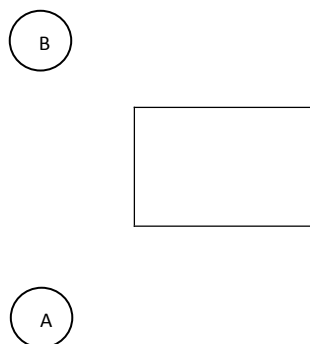
Rys. 1 Pozycja kooperacji i współpracy



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

W wielu przypadkach miejsca zajmowane są naprzeciw siebie co wskazuje na sytuację opozycji. Tradycyjnie takie ustawienie negocjatorów daje poczucie rywalizacji i walki o partykularne cele⁹.

Rys. 2 Pozycja opozycji



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

Można też osłabić pozycję przeciwnika rozsadzając zespół lub przedzielając go np. fikcyjnymi członkami naszego zespołu, którzy nie mają kompetencji, ale na umówiony znak mogą przeszkadzać. Zajęcie miejsca po przekątnej (w linii

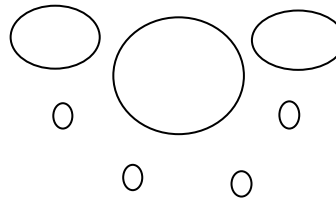
⁸ Zob. J. Kamiński, *Negocjowanie. Techniki rozwiązywania konfliktów*, Warszawa 2007, s. 134-141.

⁹ Por. A. Furnham, *Body language*, Warszawa 1999, passim.

łączącej wierzchołki rogów stołu) osłabia podświadomą rywalizację a strony nawiązują pozytywne relacje.

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

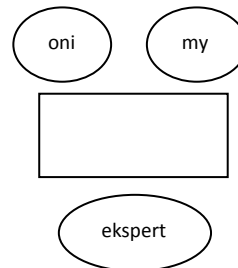
Rys. 3 Pozycja przy okrągłym stole (dominacja lidera)



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

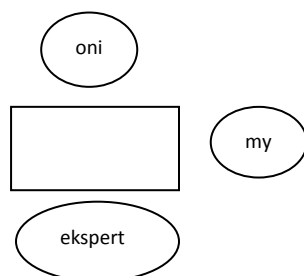
Można też wyodrębnić pozycję sprzyjającą współpracy zespołów z dodatkowym ekspertem.

Rys. 4 Pozycje sprzyjającą współpracy zespołów z dodatkowym ekspertem



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

Rys. 5 Pozycje sprzyjającą współpracy zespołów z dodatkowym ekspertem



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

Znaczenie dla skuteczności negocjacji ma też wybór mebli, np. wyższe oparcie i krzesło zwiększa w świadomości przeciwnika nasz status i pozycję. Fotel na kółkach zwiększa mobilność i stwarza wrażenie przewagi. Masywne biurko, gruby ciemny dywan i fotel potęgują siłę, budują wrażenie wiedzy i kompetencji. Utrudnieniem dla strony przeciwnej mogą być mały stolik i niskie krzesła. Chcąc dominować powinniśmy doprowadzić do zróżnicowania poziomów rozmowy, warto stanąć wyżej i w miarę potrzeby zwiększać lub zmniejszać odległość. Także różnica wzrostu i fizycznej budowy ciała a przy tym jej nieustanne zaznaczanie wywołuje zagrożenie, rozprasza uwagę i pociąga za sobą niechęć¹⁰.

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

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

¹⁰ Zob. J. Kamiński, op. cit., s. 134-141.

Taktyki negocjacyjne

W ramach przyjętej strategii prowadzenia negocjacji można wykorzystać różne taktyki manipulacje czy techniki. Taktykę¹¹ stanowi zbiór czynności, jakich należy dokonać, aby uzyskać korzystny dla siebie rezultat¹². Manipulacje determinowane są troską o interes zespołu negocjacyjnego, choć warto uwzględnić jednocześnie kształt porozumienia końcowego. **Manipulacje** oznaczają różnego rodzaju świadome wywieranie wpływu na innych w celu kierowania kimś bez jego wiedzy. Powszechnie określa się je jako pejoratywnie rozumiane wpływanie, sterowanie zachowaniem i emocjami dla osiągnięcia własnych celów. Manipulacje polegają na stosowaniu działań ingracjacyjnych, wynikających z nieujawniania prawdziwych podstaw i zamierzeń wobec rozmów przy zastosowaniu trików negocjacyjnych, socjotechnicznych i psychologicznych. Przyjmuje się też węższe pojęcie technik¹³, które odpowiadają poszczególnym działaniom i pozwalają realizować cele szczegółowe poprzez wzmocnienie swojej sytuacji negocjacyjnej lub osłabienie argumentacji przeciwnika¹⁴.

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

Taktyka „**mierz wysoko**” wynika z postawienia na początku wygórowanych wymagań tak aby po dokonaniu ustępstw ze swojej strony korzyści nadal były wysokie¹⁵.

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

Taktyka „**przedłużanie pozytywnych strzałek**” polega na kontynuowaniu wątku, który poruszył nasz rozmówca (korzystnego dla nas). Przedłużanie strzałek odbywa się poprzez wyrażanie podziwu, zadawanie dalszych dociekliwych pytań, kontynuowanie rozmowy w kierunku, który nas interesuje.

¹¹ P. Casse, *Jak negocjować*, Poznań 1996, s. 96. Ze względu na praktyczną stronę wywodu autor przyjął za wspólny przedmiot taktyk i technik.

¹² U. Kałużna-Drewińska, *Negocjacje w biznesie. Kluczowe problemy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2006, s. 129.

¹³ G. Myśliwiec, *Techniki i triki negocjacyjne. Czyli jak negocjują profesjonaliści*, Warszawa 2007, s. 6.

¹⁴ U. Kałużna-Drewińska, op. cit., s. 130.

¹⁵ K. Bargiel-Matusiewicz, *Negocjacje i mediacje*, Warszawa 2007, s. 70.

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

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

Odwoływanie się do niezawinionych, obiektywnych trudności zwane jest taktyką „związanych rąk” lub „ograniczonych kompetencji”¹⁶. We właściwym momencie przewodniczący zespołu podkreśla, że podlega ograniczeniom i musi podporządkować się poleceniom przełożonych lub właścicielom (w danym momencie nieobecny)¹⁷.

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

Dość często strony odwołują się do nieuwagi strony przeciwnej. Stosują wtedy taktykę „faktów dokonanych” lub „drobnego druczku”, która polega na stawianiu drugiej stronie przed faktami wykonanymi. Nie uprzedzamy i nie konsultujemy wtedy rozwiązań ignorując drugą stronę, oczekując braku uwagi i licząc na bezwiedną akceptację (np. zmiana ostatecznych ustaleń w umowie lub protokole¹⁸).

Istnieją także taktyki, których wykorzystywanie jest z reguły niebezpieczne i trudne w zastosowaniu (np. „nie podoba się, to do widzenia” lub „wycofanie oferty”). Niemniej istnieją sytuacje, w których taktyki te są przydatne i decydują o efekcie rozmów. W przypadku, gdy dysponujemy wieloma kontrpropozycjami innych przedsiębiorstw możemy zastosować taktykę „nie podoba się, to do widzenia”. Nie ma tu miejsca na rzeczowe rozmowy a jedynie następuje konfrontacja sił. Stawiając drugą stronę w takiej groźnej i bezdyskusyjnej sytuacji wymuszamy na nim szybkie i pozbawione refleksji odpowiedzi. Zyskujemy idealną cenę czy zakres usług, ale tracimy dobry kontakt i zaufanie kontrahenta¹⁹.

Z kolei taktyka „wycofanie oferty” powinna być stosowana raczej jako ostateczność np. jeśli zmusza nas do tego przeciwnik technikami *makiawelistycz-*

¹⁶ Ibidem, s. 72.

¹⁷ G. Krzyminiewska, op. cit., s. 80.

¹⁸ E. M. Cenker, op. cit., s. 167.

¹⁹ G. Myśliwiec, op. cit., s. 56.

nymi. Polega na wycofaniu się z porozumienia w dowolnym przypadku (nawet w trakcie spisywaniu protokołu, umowy)²⁰.

W momencie impasu bądź na początkowym etapie negocjacji, gdy nie ma atmosfery postępu warto zastosować taktykę „**odłożenie na później**”. Przekłada się wtedy sporną kwestię na później, zajmując się w tym czasie uzgodnieniami rzeczy mniej istotnych. Umożliwia to zachęcenie strony przeciwnej postępowaniemi w mniej istotnych sprawach do konsensusu w głównym porozumieniu²¹.

Część taktyk wykorzystywanych jest na końcowym etapie negocjacji. Kiedy porozumienie zostało już osiągnięte, jedna ze stron może nagle poprosić o dodatkowe i niewielkie ustępstwa (**taktyka „skubania”**). Przychylność drugiej strony wynika ze zmęczenia psychicznego drugiej strony przy założeniu, że rozmowy były długotrwałe²².

Taktyka zaproponowania „**szokującej oferty**” dotyczy głównie ofert cenowych i polega na zmuszeniu przeciwnika do zmiany przygotowanych pierwotnie propozycji. Warunkiem powodzenia takiego działania jest nasze pierwszeństwo w propozycjach a zagrożeniem zerwanie negocjacji z powodu zdezorientowania i szoku strony przeciwnej²³.

Taktyka „**pustego portfela**” także polega na uzyskaniu ustępstwa cenowego i polega na podkreśleniu chęci dokonania zakupu, który jednak nie może być zrealizowany przy wyjściowych cenach przyjętych przez usługodawcę. Celem taktyki jest przerwienie na stronę przeciwną odpowiedzialności za znalezienie satysfakcjonującego dla nas rozwiązania²⁴.

Podobne efekty można uzyskać stosując taktykę „**próbne balonu**”, którą stosuje się to w celu rozpoznania granic, do jakich możemy dojść w negocjacjach. Polega to na stawianiu pytań o hipotetyczną sytuację po to, aby wyciągnąć od drugiej strony informacje na temat możliwości ustępstw²⁵.

Warto też przytoczyć taktykę „**rosyjskiego frontu**”²⁶, która polega na proponowaniu stronie przeciwnej dwóch opcji – jednej bardzo złej, a drugiej złej. Istnieje szansa, że kontrahent wybierze tę drugą opcję licząc na lepsze efekty²⁷.

Wysoką popularność zdobywa w negocjacjach taktyka „**zdechłej ryby**”²⁸ (można w niej znaleźć podobieństwo do „obrony Częstochowy”). Jej skuteczność wynika z przemyślanej manipulacji. Przy omawianiu porozumienia warto przyjąć

²⁰ E. M. Cenker, op. cit., s. 159.

²¹ M. M. Czarnawska, op. cit., s. 85.

²² E. M. Cenker, op. cit., s. 159.

²³ G. Myśliwiec, op. cit., s. 55.

²⁴ E. M. Cenker, op. cit., s. 159.

²⁵ Ibidem, s. 168.

²⁶ G. Myśliwiec, op. cit., s. 56.

²⁷ K. Bargiel-Matusiewicz, op. cit., s. 72.

²⁸ E. M. Cenker, op. cit., s. 168.

warunek, którego spełnienie nie ma dla nas żadnego znaczenia. Zwykle powoduje to gwałtowne protesty i wtedy wycofujemy się. Jednak kolejną kwestie popieramy naszym wcześniejszym ustępstwem. Wtedy wycofujemy swoje żądanie, ale w zamian prosimy o ustępstwo w innej tym razem ważnej dla nas kwestii²⁹.

Skomplikowaną organizacyjnie jest taktyka „**kryptolicytacji**”. Jej trudność wynika z przygotowań do wielostronnych i równoległych negocjacji. Warto zadbać, aby spotkanie z kilkoma kontrahentami odbyło się w tym samym lub podobnym czasie. Chodzi o zaistnienie w świadomości przeciwnych stron lub jednej konkretnej strony faktu rywalizacji.

Na manipulacji oparta jest też taktyka „**zaangażowania emocjonalnego**”, która polega na wywarciu wrażenia, że nasze zainteresowanie danym celem lub kwestią wynika z emocjonalnego zaangażowania. W wielu przypadkach zwiększa to naszą wiarygodność i buduje wizerunek naszych kompetencji. Zaangażowanie emocjonalne oparte na etosach, wierze, sumieniu lub zwykłym hobby buduje nasz profesjonalizm. W rezultacie kontrahent zyskuje świadomość, że działamy, bo coś kochamy a nie musimy³⁰.

Najczęściej stosowaną taktyką jest „**spotkanie się w połowie drogi**”, która polega na podaniu swoich propozycji cenowych i spotkaniu się w połowie ich wartości. Tę koncepcję stosuje się w przypadku braku przygotowania obrony własnej oferty. Warto uważać na zagrożenie płynące z nierealistycznie wysokich propozycji, które podaje się po to by spotkanie w połowie było dobre tylko dla jednej (stosującej tę manipulację) strony³¹.

Z kolei taktyka „**śmieszne pieniądze**”³² polega na dokonywaniu przewartościowywania przedmiotu negocjacji. Celem tego działania jest pomniejszenie w świadomości drugiej strony różnicy, która je dzieli. Można wzmocnić tę taktykę pytaniami (*czy warto budować złą atmosferę o tak śmieszne pieniądze? Czy tak niska suma warta jest braku porozumienia?*)³³.

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

²⁹ G. Myśliwiec, op. cit., s. 92.

³⁰ Por. czynnik emocjonalny w negocjacjach, E. M. Cenker, op. cit., s. 198.

³¹ M. M. Czarnawska, op. cit., s. 84.

³² E. M. Cenker, op. cit., s. 167.

³³ G. Myśliwiec, op. cit., s. 92.

Jedną z taktyk jest „**opóźnianie rozmów**” lub „**gra na czas**”, stosowane wtedy, gdy jedna ze stron dostrzega swoją przewagę wynikającą z zależności przeciwników od zbliżających się nagle terminów. Można przedłużać rozmowy zmieniając skład zespołu negocjacyjnego, w nieskończoność analizować szczegóły licząc na większe niż zwykle ustępstwa³⁴.

Z kolei taktyka „**salami**” polega na niewielkich korektach (za które my nie damy nic w zamian) stanowiska zajętego przez stronę przeciwną. Efekt tej taktyki wynika z szeregu ustępstw, których suma daje wymierne korzyści³⁵.

W negocjacjach często można spotkać taktyki „**imadła**”^{36, 37} i „**rajskiej nagrody**”³⁸. Pierwsza polega na cyklicznym powtarzaniu pytań: „*Czy to jest to, co chcielibyście mi zaoferować? Nie macie nic innego?*”, w drugiej obiecujemy, że jeśli przeciwnik spełni nasze oczekiwania to osiągnie znaczne korzyści w bliżej nieokreślonej przyszłości (np. preferencje przy następnym spotkaniu)³⁹.

W negocjacjach dotyczących cen za usługi często stosowaną jest taktyka „**optyka z Brooklynu**”. Polega ona na podejmowaniu prób w rozeznaniu się w tzw. punkcie oporu finansowego tzn. propozycji, na którą druga strona się nie zgodzi. Polega to na stopniowym windowaniu ceny przy równoczesnej obserwacji reakcji drugiej strony (moment protestu jest kluczowy dla efektu porozumienia)⁴⁰.

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

Z kolei taktyka „**bagatelki**”⁴¹ polega na sprawianiu wrażenia, że uzyskane ustępstwo niewiele wnosi do całości porozumienia, a skoro nie było znaczące to nie wymaga rewanżu⁴². W pewnych okolicznościach stosuje się taktykę zwaną „**grą w eksperta**”. Negocjator musi stworzyć wrażenie, że w dziedzinie, która jest przedmiotem rozmów jest wybitnym znawcą. Jego zadaniem jest zatem wytworzenie wrażenia niepodważalnych kompetencji i przyjęcie przedstawianych (korzystnych dla negocjatora) koncepcji⁴³.

³⁴ E. M. Cenker, op. cit., s. 163.

³⁵ Ibidem, s. 159.

³⁶ K. Bargiel-Matusiewicz, op. cit., s. 73.

³⁷ M. M. Czarnawska, op. cit., s. 80.

³⁸ G. Myśliwiec, op. cit., s. 92.

³⁹ G. Krzyminiewska, op. cit., s. 85.

⁴⁰ E. M. Cenker, op. cit., s. 168.

⁴¹ K. Bargiel-Matusiewicz, op. cit., s. 72.

⁴² G. Krzyminiewska, op. cit., s. 82.

⁴³ G. Myśliwiec, op. cit., s. 88.

W wielu negocjacjach stosuje się „**wybiórczy obiektywizm**”. Zespół negocjacyjny pod pozorem zasad uczciwości i „*fair play*” przekonuje o swoim obiektywnym nastawieniu. Uwiarygodnia to odnoszeniem się do oficjalnych raportów, danych statystycznych, którymi manipuluje i ostatecznie wybiera korzystne tylko dla siebie informacje⁴⁴.

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

Klasyk w swej formie jest taktyka „**dobry – zły policjant**”^{45, 46} i polega na współpracy dwóch negocjatorów z jednego zespołu. Muszą być zróżnicowani charakterologicznie i najlepiej fizycznie. Daje to szansę na wytworzenie wrażenia, że dobry policjant jest po naszej stronie i nic złego z jego strony nam się stać nie może. „Dobry policjant” zyskuje dzięki temu zaufanie i ma większe możliwości wpływu na przeciwnika⁴⁷.

Jedną z trudniejszych i *makiawelistycznych*⁴⁸ *taktyk w negocjacjach indywidualnych* jest „**atak personalny**” polegający na wywołaniu niższości u przeciwnika i utrzymywaniu stanu dominacji. Trudność polega na wytykaniu błędów, słabości, wyśmiewaniu czy aluzjach do cech fizycznych i psychicznych przeciwnej strony. Najczęściej jednak podważa się kompetencje i wiarygodność. Często podważa się status, miejsce w hierarchii i autorytet negocjatora⁴⁹.

Taktyka „**sytuacji hipotetycznej**” dotyczy sytuacji, gdy dążąc do ustępstw zakładamy pewien scenariusz. Dzięki temu uzyskujemy wiele interesujących nas informacji a jednocześnie nie musimy niczego deklarować. Taktyka „**oświadczenia złożonego publicznie**” polega na publicznym ogłoszeniu żądań, co do których pozostanie nieugięta. Przeciwnik będzie miał poczucie, że ogłoszone na forum zasady rzeczywiście nie podlegają negocjacjom. Chcąc zdyskredytować stronę przeciwną można zastosować taktykę „**bodźcowania niemowy**”, która polega na wyodrębnieniu z zespołu przeciwnego najsłabszego kompetencyjnie i merytorycznie reprezentanta i skierowania do niego wcześniej przygotowanych i trudnych pytań⁵⁰.

⁴⁴ G. Krzyminiewska, op. cit., s. 80.

⁴⁵ G. Myśliwiec, op. cit., s. 85.

⁴⁶ G. Krzyminiewska, op. cit., s. 81.

⁴⁷ K. Bargiel-Matusiewicz, op. cit., s. 71.

⁴⁸ Termin *makiawelizm/makiawelistyczny* powstał od nazwiska filozofa i polityka społecznego Niccolò di Bernardo dei Machiavelli z Florencji, będącego autorem traktatu filozoficznego „Książę”, w którym zawarł amoralną ideę w brzmieniu „cel uświęca środki”. Por. K. Grzybowski, *Niccolo Machiavelli. Książę*, Warszawa 1970, passim.

⁴⁹ G. Myśliwiec, op. cit., s. 59.

⁵⁰ K. Bargiel-Matusiewicz, op. cit., s. 74.

Cechy negocjatorów

W twórczym podejściu do negocjacji można wyróżnić koncepcję „cech dobrego negocjatora”. Ich katalog oparty jest na sile i zdolnościach. **Siła** w negocjacjach oznacza umiejętność wykorzystywania perswazji i oddziaływania na stronę przeciwną w sposób gwarantujący sukces. Poziom siły wyznaczają też obiektywne determinanty interesu. Wrażenie potęgi zależy od wytworzenia wrażenia o braku zainteresowania efektami umowy i pozornego braku zależności. Wykazanie nadmiernego zainteresowania końcowym efektem przedmiotu negocjacji warunkuje słabość. Bezpośrednie strategie negocjacyjne okazywania pewności siebie, sygnalizowanie możliwości zerwania rozmów lub działania znacznie wzmacniają siłę. Można ją też znacznie spotęgować porównując się lub odwołując się w swym postępowaniu do autorytetów moralnych i społecznych⁵¹.

Zdolności wśród negocjatorów polegają na koncentracji na interesach, wnikliwym badaniu propozycji. To także uznawanie koncepcji oddzielania sprawy od problemu, trzymanie się faktów i unikanie przesady. Zdolności mogą też opierać się na konstruktywnym wyrażaniu niezgody i otwartości uczuciowej. Cecha zdolności wynika też ze zdawania sobie sprawy z właściwego czasu i metody przygotowań rozwiązania danego problemu. Zdolność negocjatora utożsamiana jest też z koncentracją na wspólnocie interesów, przejrzystym formułowaniu celów, elastycznością planowania i okresowej ewaluacji⁵².

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

- nie stara się dominować wiedzą (często ją ukrywa stosując manipulację),
- nie obawia się ryzyka,
- dba o dobrą reputację⁵³,
- jest cierpliwy i potrafi słuchać,
- uważnie obserwuje,
- starannie przygotowuje etap przed negocjacyjny,
- jest odpowiedzialny za efekty porozumienia⁵⁴.

⁵¹ Z. Nęcki, op. cit., Kraków 2000, s. 209.

⁵² E. M. Cenker, op. cit., s. 208-212.

⁵³ E. M. Cenker, op. cit., s. 201.

⁵⁴ Por. cechy dobrego negocjatora H. Januszek, G. Krzymieniewska, *Poradnik negocjatora*, Bydgoszcz 1999; M. Donaldson, M. Donaldson, *Negocjacje*, Warszawa 2000, S. Długosz, *Umowy handlowe*, Warszawa 1998.

Profesjonalny negocjator wzbudza uznanie, szacunek i zyskuje aprobatę dla swojej pracy. Mając postępowy charakter wykorzystuje nowoczesne techniki i powinien odczuwać przyjemność z wykonywania czynności służbowych (ten typ pracy powinien być traktowany jako hobby). Profesjonalizm wymusza na negocjatorach wykorzystywanie szans rozwoju własnej osobowości i kompetencji. Przy podejściu indywidualnym negocjator powinien zawsze uwzględniać członków zespołu (zgodnie z zasadą, że nikt nie jest nieomylny). W koncepcji zawodowego negocjatora nie powinno zabraknąć koncentracji na interesach. Negocjatorzy powinni trzymać się faktów i unikać działań przesadnych, które wprost prowadzą do prowokowania i zaogniania atmosfery. Muszą też cechować się samokontrolą i konstruktywnie a nie emocjonalnie wyrażać niezgodę (choć to może być zależne od zastosowanej taktyki). Profesjonalizm tej grupy zawodowej wymaga zwiększonego poziomu intuicji, cierpliwości, śmiałości. Dobrze przygotowany negocjator powinien radzić sobie z konfliktem i posiadać umiejętności analityczne⁵⁵.

Z cech negocjatorów wynikają ich **rodzaje**. Wyróżnić można **negocjatora miękkiego**, który jest gotowy do rezygnacji z własnych celów i liczy się z drugą stroną, **negocjator twardy** ma na względzie tylko dobro swojego zespołu. **Negocjator „win-win”** (wygrana/wygrana) nie rezygnuje ze swoich celów ale uwzględnia dobro przeciwnika. **Negocjator gracz**, choć ma na celu własne korzyści potrafi w imię wygranej stosować zasady „miękkie”. **Negocjator ekspert** uznawany jest w swoim środowisku i wśród zainteresowanego otoczenia za znawcę i uwzględnia dobro interlokutora⁵⁶.

Konflikty

Konflikt jest sytuacją (nie zawsze negatywną), w której jeden z uczestników dostrzega niezgodność np. interesów i wyraźnie ją artykułuje drugiej stronie. Może mieć obiektywny i subiektywny charakter a ich rozróżnienie wynika ze stanu świadomości i przyjętego systemu wartości. Sytuacja uznana za konfliktową przez jedną stronę, może być zignorowana przez drugą⁵⁷.

Konflikt jest rozumiany jako interakcja dwóch stron, w której mogą być naruszone zasady współżycia między ludźmi i ograniczona zostanie niezależność. Z konfliktem mamy do czynienia, gdy jedna ze stron zaczyna wykorzystywać drugą i gdy zaspokaja własne pragnienia kosztem potrzeb innych. Warto traktować go jako nieodłączną część życia i nauczyć się wyciągać z niego wnioski. Raz rozpoczęty

⁵⁵ Por. R. Fisher, W. Ury, B. Patton, *Dochodząc do tak*, Warszawa 2000, s. 63-66.

⁵⁶ M. M. Czarnawska, op. cit., s. 102.

⁵⁷ E. M. Cenker, op. cit., s. 171.

konflikt może trwać nawet po rozstrzygnięciu sporu. Często konflikt rozpoczyna się od rozbieżności w jednym punkcie a kończy się trwałą niechęcią⁵⁸.

Konflikt może przyjąć wiele form (sprzeczki, starcia, kryzysu)⁵⁹. Jednak powszechnie wskazuje się na kategorie impasu, pata i zastoju. W **impasie** strony występuje brak zgody co do jednego konkretnego problemu⁶⁰. W **pacie** rozmowy są kurtuazyjnie podtrzymywane, ale istnieje przeświadczenie o braku możliwości w rozwoju porozumienia. W **zastoju** następuje frustracja stron spowodowana wrażeniem braku sensu dalszych rozmów, znika płaszczyznę porozumienia o charakterze merytorycznym i towarzyskim⁶¹.

Przyczyny konfliktów mogą mieć realne przesłanki, wtedy pojawia się rzeczywista sprzeczność interesów, która może wynikać z wyznawanych zasad, wyznania lub narodowości etc. Nie zawsze konflikt przyjmuje pełną i powszechnie rozumianą formę, często ma charakter potencjalny. Dzieje się tak, gdy zaistniały niekorzystne okoliczności, które nie zostały jeszcze uświadomione stronom. Konflikt może być też irracjonalny, gdy jedna ze stron za niekorzystną sytuację zaczyna winić przeciwnika, choć obiektywnie nie może przypisać mu za to winy⁶².

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

Zakończenie konfliktu zależy od jego poziomu, jeśli ma charakter umiarkowany to jest duża szansa na osiągnięcie porozumienia, intensywny nasila działanie destrukcyjne. Na zakończenie konfliktu ma wpływ struktura oraz kultura organizacji (sztywne ramy sprzyjają utrzymywaniu konfliktu). Istnieją też sposoby kierowania konfliktem, który można ograniczać. Służą temu akty unikowe opierające się na negowaniu istnienia konfliktu, niekontynuowaniu spornych kwestii,

⁵⁸ K. Bargiel-Matusiewicz, op. cit., s. 33-34.

⁵⁹ E. M. Cenker, op. cit., s. 171.

⁶⁰ Por. G. Myśliwiec, op. cit., s. 95-109.

⁶¹ G. Myśliwiec, op. cit., s. 95.

⁶² K. Bargiel-Matusiewicz, op. cit., s. 33-34.

czy też wprowadzaniu odpowiedzi żartobliwych. Można też odciąć się, doszukiwać winy strony przeciwnej, nakazywać lub domniemać negatywnych intencji przy jednoczesnym unikaniu odpowiedzialności. W trakcie konfliktu warto podejmować działania integrujące, czyli odsłaniające nasze dobre intencje i prosić o uściślanie zarzutów drugą stronę. Można też przekonać ją o wsparciu osobistym i wspólnocie celów (stosując wypowiedzi: *jedziemy na tym samym wózku, łączy nas załatwienie problemu* etc.). Konflikt może być też utrzymywany lub potęgowany. Z taką sytuacją mamy do czynienia gdy postrzegamy tendencyjnie rzeczywistość (tzw. taktyka „**źdźbła i belki**”) i stosujemy podwójne normy przestrzegania zasad (inne dla nas a wybiórcze dla innych)⁶³.

Konflikt często eskaluje i nabywa ostrą formę. Działania ugodowe w takich warunkach ujmowane są w negocjacjach poprzez stopniowe i odwzajemniane działania w celu redukcji napięcia, znane jako koncepcja (**GRIT**) *Graduated and Reciprocated Initiatives in Tension Reduction* (ang.). Obejmuje to etapowe działania, z których część przedwstępna obejmuje zapowiedź pokojowych działań. Zgodnie z przyjmowaną koncepcją należy realizować zapowiedziane działania nie zależnie od zachowania przeciwnej strony. Zmagania odwetowe podejmujemy dopiero po trzeciej próbie mediacji z naszej strony i zapewnieniu, że nasze działania mają charakter pojednawczy. Buduje to w świadomości przeciwnika wrażenie, że posiadamy nieujawnione wsparcie. Po tym działaniu wracamy do działań integracyjnych i kooperacji. W razie potrzeby cały cykl powinien być powtarzany od nowa⁶⁵.

Taktyką podobną do „GRIT” jest „**asertywne stawianie granic**”. Początkowo prosimy drugą stronę, aby zaprzestała działań destrukcyjnych dodając informację instruktażową. Jeżeli to nie zadziała stanowczo rozpoczynamy etap wyznaczania granic, który zagrożony jest sankcjami i ostatecznie je wykonujemy⁶⁶.

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

⁶³ E. M. Cenker, op. cit., s. 178.

⁶⁴ Por. Maurice A. Bercoff, op. cit., s. 89-99.

⁶⁵ K. Bargiel-Matusiewicz, op. cit., s. 38-39.

⁶⁶ E. M. Cenker, op. cit., s. 181-183.

zrozumienia, że jeśli nie ma wnoszących coś do sprawy wyjaśnień to przechodzimy do kolejnej kwestii⁶⁷.

W negocjacjach, w razie konfliktu warto znać sposoby **radzenia sobie z krytyką**. Po pierwsze dokonujemy rozróżnienia czy jest to faktyczne stwierdzenie czy opinia przygotowana na potrzeby dyskredytacji. W przypadku faktu reagujemy działaniami korygującymi, opinie ignorujemy albo zdecydowanie się bronimy (stosując konstruktywne argumenty)⁶⁸.

W sytuacjach konfliktowych, gdy „seyleyowski” stres⁶⁹⁷⁰⁷¹ powoduje zmiany w uwarunkowaniach psychologicznych rozmowy warto pamiętać o „*najlepszej alternatywie dla negocjowanego porozumienia*”, czyli **BATNA** ang. *Best Alternative To a Negotiated Agreement*. W innych słowach jest to rozpatrzenie wszystkich możliwości i wybranie najlepszego wariantu naszych działań. Powszechnie przyjmuje się, że jest to najlepszy sposób postępowania, który zabezpiecza interesy każdej z negocjujących stron. BATNA została rozwinięta przez Rogera Fishera i Williama Ury’ego⁷². Przykładem takiej alternatywy mogą być wcześniej sprawdzone, przeanalizowane i odpowiednio konkurencyjne w stosunku do propozycji drugiej strony ceny lub usługi. W ostatecznym rozstrzygnięciu lub w trakcie niespodziewanego ataku, gdy jedna ze stron straciła pozycję negocjacyjną warto ją jednak wyartykułować⁷³. Pojęcie BATNA jest istotne w przygotowaniach do negocjacji i oznacza ono decyzję lub działanie, które zastosujemy, jeżeli negocjacje zakończą się niepowodzeniem. Praca nad określeniem własnej i najlepszej alternatywy polega na przygotowaniu jak największej liczby możliwych działań, które można podjąć w sytuacji, gdy porozumienie nie zostanie osiągnięte i opracowaniu ich kilku tak, aby móc je przekształcić w możliwości praktycznego działania. Następnie dokonujemy wstępnego wyboru najlepszego wariantu. W negocjacjach warto poznać najlepszą alternatywę drugiej strony i dokonać porównania⁷⁴. Każde działanie podejmowane w negocjacjach należy porównywać do posiadanej najlepszej alternatywy. Przy założeniu, że oferta drugiej strony będzie korzystniejsza od naszej BATNA warto ją zaakceptować w innym przypadku należy domagać się jej przeformułowania⁷⁵. Nieznajomość własnej BATNA jest źródłem słabości, nie mamy bowiem możliwości stwierdzenia, w którym momencie powinniśmy przerwać negocjacje.

⁶⁷ G. Krzyminiewska, op. cit., s. 57-63.

⁶⁸ K. Bargiel-Matusiewicz, op. cit., s. 53-55.

⁶⁹ Ibidem, s. 41-42.

⁷⁰ H. Seyley w latach 60’ po raz pierwszy posłużył się pojęciem stresu jako odpowiedź organizmu na negatywne bodźce.

⁷¹ G. Krzyminiewska, op. cit., s. 64-66.

⁷² R. Fisher, W. Ury, B. Patton, op. cit., s. 141.

⁷³ Por. G. Myśliwiec, op. cit., s. 26-27.

⁷⁴ G. Krzyminiewska, op. cit., s. 85-86.

⁷⁵ Zob. E. M. Cenko, op. cit., s. 19.

Tymczasem zdolność odejścia od rozmów może dać sygnał drugiej stronie że posiadamy lepszą alternatywę⁷⁶.

Wnioski

Dostateczna znajomość zasad tworzenia otoczenia negocjacji, konfliktów, cech negocjatorów i ich taktyk pomaga w przygotowaniu się do sprawnego funkcjonowania w jednostkach administracji, w tym w prowadzeniu mediacji i należytego porozumienia. Własne terytorium daje psychiczną przewagę siły wynikającej z własności, można czuć się w nim bezpiecznie przed elektronicznymi technikami manipulacyjnymi. Rozmowy w siedzibie partnera wymagają przygotowania psychicznego i organizacyjnego, choć umożliwiają poznanie osobowości kontrahentów. Dobrym wyborem są też miejsca neutralne (specjalistyczne ośrodki konferencyjne). Można tam uniknąć manipulacji związanych ze stanowiskiem rozmów. Także rozmieszczenie zespołu przy stole ma swoje uwarunkowania i zasady, warto np. zająć miejsce po lewej stronie przeciwnika. Chcąc osiągnąć, najlepsze warunki współpracy warto odpowiednio zaaranżować pokój negocjacyjny (np. wielkie okna z ładnym widokiem, kilka osobnych wejść z dostępem do neutralnych pomieszczeń, nieskrępowany dostęp do sieci elektrycznej). W ramach przyjętej strategii prowadzenia negocjacji można wykorzystać zarówno pozytywnie przyjmowane taktyki, jak też pejoratywne świadome wywieranie wpływu na innych. Do katalogu popularnych taktyk, stosowanych w jednostkach administracyjnych, można zaliczyć szczególnie „fakty dokonane” lub „drobny druczek”. Nie uprzedzamy i nie konsultujemy wtedy rozwiązań ignorując drugą stronę, oczekując braku uwagi i licząc na bezwiedną akceptację. W początkowym etapie, gdy nie ma atmosfery postępu negocjacji warto zastosować taktykę „odłożenie na później”, zajmując się w tym czasie uzgodnieniami rzeczy mniej istotnych. Umożliwia to zachęcenie strony przeciwnej dokonanymi wtedy postęпами. Często stosuje się też taktykę „mierz wysoko” wynikającą z postawienia na początku wygórowanych wymagań tak, aby po dokonaniu ustępstw ze swojej strony korzyści nadal były wysokie. Warta przytoczenia jest taktyka „Inspektora Columbo”. Przyjmujemy wtedy rolę odzwierciedlając pozornie nieudacznika, dokładnie tak jak robił to filmowy policjant. Utwierdzamy przeciwną stronę o braku własnego doświadczenia. Celem tego działania jest doprowadzenie do stanu, w którym strona przeciwna nieświadomie podpowie nam korzystne rozwiązanie.

W osiągnięciu celów, także na gruncie administracji ważna jest odpowiednia selekcja negocjatorów. Choć powszechnie przyjmuje się, że charakter dobrego negocjatora związany jest z siłą i zdolnościami to błędnie łączy się to z niezwy-

⁷⁶ Por. Maurice A. Bercoff, op. cit., s. 51-60.

kłymi zdolnościami umysłowymi. Warto dodać, że niezwykle w zawodzie negocjatora jest permanentny rozwój własnej osobowości i kompetencji. Spotykają się oni bowiem często z konfliktem, którego przyczynami są sprzeczność interesów. Osiągnięcie konsensusu determinuje struktura oraz kultura danej organizacji. Przykładowo sformalizowanie jednostek administracji sprzyja utrzymywaniu konfliktu. W elastycznym środowisku, by wypracować porozumienie stosuje się uniki spornych kwestii, odcinanie się, domniemywanie negatywnych intencji czy też zwykle obracanie w żart. Warto też pamiętać o koncepcji *Best Alternative To a Negotiated Agreement*, której nieznanostwo jest źródłem słabości, nie mamy bowiem możliwości stwierdzenia, w którym momencie powinniśmy przerwać negocjacje. Powszechnie przyjmuje się, że jest to najlepszy sposób postępowania, który zabezpiecza interesy każdej z negocjujących stron. Dotyczy to głównie ostatecznych rozstrzygnięć, gdy jedna ze stron straciła nagle dobrą pozycję negocjacyjną.

Keywords: Negotiation, mediation, conflict negotiator, manipulation

Summary

This article presents problems of mediation and negotiation techniques in administration. Purpose of the article is the practical implementation need to transfer knowledge and implement the principles of the negotiations surrounding the creation and proper response in a conflict situation. Knowledge of the characteristics of the psyche negotiators is also included in the article. This is able to help to prepare for the proper functioning of the administrative units, including mediation and negotiation to achieve agreements. For example, conversations in the office partner requires mental preparation and organization, though one can know the personality of partners. However, a better choice is a neutral place (eg. specialist conference centers). The paper included proposals to use tactics and adopt a positive negotiation techniques, as well as those recognized pejoratively – manipulations.