

Nowoczesne Systemy Zarządzania
Zeszyt 14 (2019), nr 4 (październik-grudzień)
ISSN 1896-9380, s. 31-47

Modern Management Systems
Volume 14 (2019), No. 4 (October-December)
ISSN 1896-9380, pp. 31-47

Instytut Organizacji i Zarządzania
Wydział Bezpieczeństwa, Logistyki i Zarządzania
Wojskowa Akademia Techniczna
w Warszawie

Institute of Organization and Management
Faculty of Security, Logistics and Management
Military University of Technology

Partnerska postawa jako skuteczny sposób prowadzenia negocjacji

Partnership Attitude as an Effective Way of Negotiations

Wiesław Gonciarski

Wojskowa Akademia Techniczna,
Wydział Bezpieczeństwa, Logistyki i Zarządzania

Abstrakt. Artykuł jest próbą zaprezentowania jednej z możliwych postaw negocjacyjnych, jaką są negocjacje partnerskie. To podejście zostało przedstawione w kontekście samej istoty negocjacji oraz popularnych sposobów ich prowadzenia, czyli tzw. negocjacji miękkich oraz negocjacji twardych. W artykule wyjaśniono istotę partnerskiej postawy w negocjacjach, scharakteryzowano zasady jej prowadzenia oraz wskazano na potencjalne praktyczne korzyści wynikające z tego sposobu negocjowania.

Słowa kluczowe: zarządzanie, negocjacje, partnerstwo, porozumienie.

Abstract: The article is an attempt to present one of the possible negotiating attitudes, which are partnership negotiations. This approach was presented in the context of the very essence of negotiations and popular ways of conducting them, i.e. soft negotiations and hard negotiations. The article explains the essence of a partnership attitude in negotiations, characterizes the principles of their conduct and indicates the potential practical benefits of this method of negotiation.

Keywords: management, negotiations, partnership, agreement.

Wstęp

Termin „negocjacje” w ostatnich dziesięcioleciach zyskał w języku polskim taką popularność, że niewiele jest dziedzin społecznej aktywności, w których nie można znaleźć dla niego miejsca. Odnosi się go do różnych sytuacji w relacjach międzyludzkich i międzyorganizacyjnych, i to zarówno ważnych – o strategicznym znaczeniu, jak i stosunkowo błałych. Znajduje on poczesne miejsce w języku

specjalistów z zakresu ekonomii i zarządzania, ale także psychologów, socjologów, politologów, historyków, prawników czy znawców nauki o bezpieczeństwie. Wszedł on na dobre także do języka powszechnego i wykorzystywany jest do jednowyrazowego opisywania różnych – często istotnie się od siebie różniących – mniej czy bardziej skomplikowanych zjawisk.

Prowadzenie negocjacji i uczestnictwo w nich, często oznacza działania prowadzone formalnie w imieniu własnym lub w imieniu podmiotu trzeciego. Jednak równie często negocjacje prowadzone są w sposób nieuświadomiany przez uczestników, bądź przynajmniej niektórych z nich. Negocjatorzy świadomie uczestniczący w tej interakcji mogą być do tego działania odpowiednio przygotowani lub też uczestniczyć w tej interakcji, zdając się tylko na własną intuicję i przekonania. W efekcie negocjacje mogą być prowadzone na różne, istotnie od siebie różniące się sposoby.

Od wielu dziesięcioleci negocjacje są przedmiotem naukowej analizy, która doprowadziła do opracowania swoistej teorii negocjacji. Jednak jest to teoria wieloparadygmatyczna i w konsekwencji niejednorodna. Literatura dostarcza różnorodnych propozycji działań i rozwiązań, które mogą być stosowane w ramach prowadzonych negocjacji. W tym artykule podjęto próbę zaprezentowania negocjacji zwanych partnerskimi, które w ostatnim czasie zyskują na popularności. Będą one jednak przedstawione w pewnej konfrontacji z innymi sposobami prowadzenia negocjacji.

1. Istota negocjacji

Polski termin „negocjacje” wywodzi się z łaciny, gdzie *negotiatio* oznaczało zajmowanie się handlem. Obecne znaczenie tego terminu jest jednak o wiele szersze, gdyż słownikowo oznacza on „wspólne wyjaśnienie, przedstawienie poglądów, prowadzenie układów przez przedstawicieli dwu lub większej liczby państw; rokowania, pertraktacje” (Słownik wyrazów obcych, 1980, s. 504). Oksfordzki słownik wyjaśnia, że *to negotiate* oznacza uzyskać coś lub zrealizować w drodze dyskusji (www.lexico.com). Ponadto *Słownik synonimów polskich* wiąże ten termin z konferencją, rozmową, targami czy dogadywaniem się (Kurzowa, 2002, s. 197). Wydaje się jednak, że równie trafne skojarzenia znajdziemy w terminach układy, uzgodnienia czy porozumienia.

Wychodząc od powyższych słownikowych ujęć negocjacji, można przejść do bardziej rozwiniętych definicji, które precyzyjniej wyjaśniają istotę tego zjawiska. W literaturze przedmiotu można znaleźć dziesiątki różnorodnych definicji, których przedstawienie w tym artykule jest niemożliwe, chociażby ze względów ograniczeń objętościowych. Krótko zostaną więc zaprezentowane te, które wydają się w miarę reprezentatywne. Powstały one na gruncie teorii negocjacji, która – jak wyjaśnia R.A. Rządca (Rządca, 2003, s. 25-26) – rozwija się generalnie w dwóch nurtach. Pierwszy z nich ma charakter normatywny, co oznacza podejście prezentujące,

jak należy negocjować racjonalnie, skutecznie i jak prowadzić działania związane z negocjacjami, aby sprawnie osiągać porozumienie. Drugi nurt ma charakter opisowy (deskryptywny) i jest oparty na badaniach empirycznych, które koncentrują się wokół zagadnień dotyczących prowadzenia negocjacji w praktyce.

Ubiegając nieco konkluzje, które można wyciągnąć z analizy obecnego rozumienia negocjacji, już na wstępie można stwierdzić, że obecne rozumienie negocjacji daleko odbiega od pierwotnego znaczenia tego terminu. Negocjacje kojarzone są obecnie nie tylko z handlem, ale także – jak trafnie zauważa L. Bellenger (1999, s. 10-21) – ze światem dyplomacji. Pod tym pojęciem rozumie się dzisiaj różnorodne sytuacje, zarówno dotyczące szeroko rozumianej działalności profesjonalnej, jak i różnorodnych zdarzeń z naszego życia codziennego. V.F. Birkenbihi stwierdza nawet, że „prawie każda rozmowa potencjalnie zawiera sytuację negocjacyjną” (Birkenbihi, 1997, s. 11).

W lakonicznej, zaprezentowanej w ujęciu behawioralnym, definicji G. Kennedy twierdzi, że: „Negocjacja to proces, za pomocą którego poszukujemy warunków uzyskania tego, czego chcemy od kogoś, kto chce czegoś od nas” (Kennedy, 1999, s. 9). Podobnie zjawisko to rozumie W. Ury, stwierdzając: „Generalnie mówiąc, negocjacje to proces dwustronnej komunikacji, którego celem jest osiągnięcie porozumienia z innymi, gdy niektóre z waszych interesów są wspólne, a inne sprzeczne” (Ury, 1997, s. 24). Autorzy tego podejścia do negocjacji koncentrują swoją uwagę na relacji łączącej osoby, które nawzajem mogą czegoś od siebie oczekiwać. Jak z tego wynika, negocjacje są możliwe tylko w sytuacji, gdy strony ze sobą coś łączy, negocjatorzy dzięki temu procesowi starają się ustalić, czy w odniesieniu do dzielących ich różnic istnieje rozwiązanie możliwe do zaakceptowania dla zaangażowanych w to stron.

Powyższe rozumienie doprecyzowuje W. Mastenbroek, który przyjmuje, że „Negocjowanie 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 stron niekorzystne” (Mastenbroek, 1996, s. 16).

Kolejne rozwinięcie analizowanego zjawiska znaleźć można w definicji A. Fowlera, który przyjmuje, że: „Negocjacje to proces interakcji, w którym przynajmniej dwie strony widzące konieczność wspólnego zaangażowania dla osiągnięcia celu, ale początkowo różniące się oczekiwaniami, próbują za pomocą argumentów i perswazji przewyciężyć dzielące różnice i znaleźć wzajemnie satysfakcjonujące rozwiązanie (Fowler, 1997, s. 12). W tej definicji zauważyć należy ujęcie negocjacji w kategorii procesu, a więc pewnego działania składającego się z wielu powiązanych ze sobą czynności. Przy czym, w ramach tych czynności negocjatorzy wykorzystują argumenty i perswazję, aby znaleźć korzystne rozwiązanie.

Procesowe ujęcie negocjacji jeszcze dobitniej wyeksponowane jest w terminie „sytuacje negocjacyjne”, które charakteryzują się następującymi właściwościami (Lewicki i inni, 2005, s. 19-20; Fowler, 1997, s. 11; Dąbrowski, 1990, s.11):

1. Występują w nich co najmniej dwie strony – osoby, grupy lub instytucje.
2. Między stronami istnieją obszary zgodności, a jakiś konflikt interesów skłania je do poszukiwania satysfakcjonującego rozwiązania.
3. Strony co najmniej częściowo dobrowolnie przystępują do podjęcia negocjacji, niezależnie od uprzednio istniejących doświadczeń.
4. Strony negocjują, gdyż uważają, że przez wykorzystanie argumentów i różnych form oddziaływania osiągną porozumienie bardziej korzystne od pierwotnej propozycji.
5. Strony wolą poszukiwać rozwiązań, niż prowadzić otwartą walkę, poddać się czy zerwać kontakty.
6. Strony zakładają, że każda z nich ma pewną władzę i możliwość wywierania wpływu na drugą stronę.
7. Strony podejmując negocjacje oczekują, że zmienią się ich początkowe stanowiska, żądania i wymagania.
8. Negocjacje obejmują sekwencyjne działania, polegające na przedstawieniu żądań lub propozycji, ocenianiu ich przez drugą stronę, a następnie przedstawieniu kontrpropozycji lub wyrażeniu zgody.
9. Proces negocjacji zawsze jest swoistym rodzajem interakcji między ludźmi, więc wykorzystywane są w nim także oddziaływania o charakterze abstrakcyjnym (np. oddziaływanie psychologiczne), ale oczekiwanym rezultatem jest rozwiązanie konkretnego problemu.

Jak wynika z powyższego skrótego przeglądu różnych ujęć zjawiska negocjacji, możemy tym terminem określać wielorakie sytuacje zachodzące zarówno między pojedynczymi ludźmi, jak i zespołami, organizacjami czy nawet państwami. Już samo to sprawia, że sytuacje negocjacyjne istotnie różnią się od siebie. Czym innym są sytuacje zachodzące np. między rodzicami a dziećmi, od sytuacji związanych z uzgodnieniami dotyczącymi np. zawarcia aliansu strategicznego między światowymi korporacjami, czy uzgodnienia dotyczące porozumienia integracyjnego między państwami. Są jednak czynniki, które pozwalają te różne sytuacje określać mianem negocjacji. Dzięki negocjacjom, bardziej lub mniej rozwiniętym, rozwiązywane są różnorodne problemy rodzinne i zawodowe, zachodzące zarówno w skali mikro, jak i makro. Negocjacje uznawane są bowiem za skuteczny sposób radzenia sobie z problemami i konfliktami. Są one specyficzną formą aktywności ludzkiej, która w zamierzeniu ma prowadzić do satysfakcjonującego rozwiązania, możliwego do zaakceptowania przez strony zainteresowane ich wynikiem. Oczywiście samo wejście w interakcję negocjacyjną nie gwarantuje zarówno tego, że ich rezultat będzie najlepszy z możliwych, jak i tego, że wszystkie strony sytuacji negocjacyjnej będą z wyników zadowolone.

Podkreślić jednak należy, że powszechność zjawiska negocjacji nie sprawia, że wszystkie sytuacje związane z rozwiązywaniem problemów i konfliktów możemy określać mianem negocjacji i że zawsze są one najlepszym sposobem działania. W wielu sytuacjach zarówno ludzie, jak i abstrakcyjne byty, którymi są organizacje, mogą osiągać zamierzone efekty przy pomocy różnorodnych innych sposobów postępowania. Niektórzy stosują przemoc, groźbę przemocy lub władcze polecenie i w ten sposób rozwiązują problemy i osiągają to, czego pragną. Inni wykorzystują prośby i inne subtelne metody wywierania wpływu, aby skłonić drugą stronę do ustępstwa. Jeszcze inni ignorują (świadomie nie zauważając danych zjawisk) trudności lub dostosowują się do danej sytuacji – nawet ze świadomością strat własnych, a jeszcze inni wykorzystują arbitraż, mediacje czy też odwołują się do rozstrzygnięć sądowych. Tak więc, negocjacje są tylko jedną z możliwych dróg postępowania w trudnych sytuacjach. Przy czym droga ta – mówiąc metaforycznie – jest wbrew pozorom trudna i wymaga kompetencji, aby po jej przejściu osiągnąć satysfakcjonujący rezultat.

2. Podstawowe sposoby negocjowania

Negocjacje to zjawiska społeczne, które od dłuższego już czasu są przedmiotem dociekań naukowych prowadzących do kształtowania się naukowej teorii negocjacji (Rządca, 2003, s. 23-24; Bellenger, 1999, s.16-21). Dostarcza ona różnorodnych inspiracji dla tych, którzy prowadzą czy mogą w praktyce prowadzić negocjacje. Przy czym kwestia praktyczności tej problematyki wydaje się być zasadnicza, gdyż to właśnie w konkretnych sytuacjach negocjacyjnych rozstrzygane są problemy, które leżą u ich źródeł. To w ramach danej negocjacji osiągnane są satysfakcjonujące – w ocenie obiektywnej lub subiektywnej – wyniki lub też nie wykorzystywane są szanse, które istniały, ale nie zostały dostrzeżone lub zostały zmarnowane. Ponadto to od konkretnych negocjatorów zależy – zarówno wtedy, gdy dysponują poszerzoną wiedzą teoretyczną z tego zakresu, jak i wtedy, gdy tej wiedzy nie posiadają – w jaki sposób będą negocjować. A biorąc pod uwagę to, że negocjacje są immanentną częścią naszego życia zawodowego oraz prywatnego, można postawić hipotezę, że większość ludzi znajdujących się w sytuacjach negocjacyjnych przeprowadza je, odwołując się wyłącznie do własnego doświadczenia i intuicji.

W praktyce spotkać można istotnie różniące się od siebie podejścia do sposobów negocjowania. Każda sytuacja negocjacyjna różni się od innych sytuacji, gdyż elementów składowych, które mogą ją determinować jest zwykle bardzo dużo – nawet wtedy, gdy dotyczy ona podobnego przedmiotu negocjacji i jest przeprowadzana w podobnych warunkach. Niemniej w teorii negocjacji dokonywane są pewne uogólnienia, konstruowane w oparciu o niemodelowe rozwiązania, które można odnieść do sposobów negocjowania. W tym artykule, ze względu na ograniczenia

objętościowe nie ma możliwości przedstawienia wszystkich klasyfikacji, wobec czego uwaga zostanie skoncentrowana na tych, które mogą korespondować z podejściem będącym tytułowym problemem, czyli negocjacjami partnerskimi.

Charakterystyka sposobów negocjowania prezentowana jest przy wykorzystaniu różnych terminów, które gdyby oderwać je od negocjacji mają dość odległe od siebie znaczenia. Niekiedy mówi się o strategiach negocjacyjnych, taktykach negocjacyjnych, stylach negocjacji czy podejściach do negocjacji. Nie przeprowadzając w tym miejscu analizy semantycznej dostrzec należy, że terminy te powinno się odpowiednio dobierać do analizowanej sytuacji. Jeśli np. analizowane są negocjacje prowadzone między firmami globalnymi, które zamierzają zawrzeć alians strategiczny, to zapewne termin strategia negocjacyjna jest uprawniony, ale gdy opisujemy uzgodnienia między rodzicami a nastolatkiem, o której ma wrócić z dyskoteki, to ten termin jest zdecydowanie zbyt ambitny znaczeniowo.

W literaturze dotyczącej negocjacji wyodrębnić można dwa nurty podejścia do tej problematyki. Nurt pierwszy można określić jako **twarde podejście**, które charakteryzuje się wskazaniem na konieczność dobrego przygotowania się do negocjacji i stosowanie „twardych technik” budowania porozumienia. Drugi nurt to **psychologiczne podejście**, które skoncentrowane jest na oddziaływaniu socjotechnicznym, wykorzystywaniu emocji i stosowaniu odpowiednich taktyk ustępowania (Kirov, 2012, s. 513). Analiza literatury wskazuje jednak, że te nurty nie są jedynymi, stąd też najczęściej negocjacje analizowane są w taki sposób, że te nurty wzajemnie się przenikają.

Gdy spojrzymy na zjawisko negocjacji z punktu widzenia podejść stosowanych przez negocjatorów, to najczęściej występującym podziałem i zarazem najprostszym jest podział dychotomiczny wyodrębniający negocjacje twarde (rywalizacyjne) oraz miękkie (kooperacyjne). F. Fisher i W. Ury wskazują na kilkanaście cech tych stylów negocjowania. W stylu miękkim uczestnicy (lub jeden z uczestników) traktują się po przyjacielsku, w konsekwencji zarówno do samego problemu, jak i drugiej strony podchodzą nadzwyczaj delikatnie. Ponieważ głównym celem tej interakcji jest porozumienie i utrzymanie dobrych relacji pojawia się duża skłonność do ustępstw oraz łatwość w zmianie stanowiska. Negocjatorzy negocjujący „miętko” generalnie ufają drugiej stronie, składają koncyliacyjne oferty, ujawniają dolną granicę tego, co mogą zaakceptować, przyjmują jednostronne straty, nalegają na zawarcie porozumienia i często podają się presji. Jakże inaczej postępują negocjatorzy preferujący „styl twardy”. W tym przypadku negocjatorzy (lub jeden z nich) traktują drugą stronę jak przeciwnika, a niekiedy nawet jak wroga. A ponieważ głównym celem jest zwycięstwo, są twardzi zarówno wobec problemu, jak i wobec ludzi. Często żądają ustępstw jako warunku podtrzymania kontaktów, nie ufają drugiej stronie, bronią do końca swojego stanowiska, ukrywają dolną granicę akceptacji i żądają jednostronnych ustępstw. Ponadto starają się wygrać wolę walki, nalegają na przyjęcie korzystnego dla siebie rozwiązania oraz wywierają presję na drugą stronę (Fisher, Ury, 1990, s. 35-36).

Miękki styl negocjacji dysponuje sporym potencjałem w zakresie dojścia do szybkiego porozumienia oraz stwarza warunki dla zachowania dobrych relacji między stronami. Problem jednak polega na tym, że nie gwarantuje on osiągnięcia optymalnego rozwiązania – nawet w sytuacji, gdy druga strona negocjuje podobnie. Natomiast w przypadku, gdy druga strona negocjuje twardo, wynik negocjacji nie tylko nie jest optymalny, ale często oznacza porażkę strony negocjującej miękko. Twardy styl negocjacji oparty jest na założeniu pokonania drugiej strony, co w sumie nie prowadzi do poszukiwania optymalnego rozwiązania, lecz takiego, które zadowoli twardego negocjatora. Wynik negocjacji często więc oznacza, że korzyści osiąga tylko jedna strona, natomiast druga czuje się pokonana, a to oznacza zepsucie lub nawet zerwanie relacji między nimi. Zdecydowanie słabą stroną negocjacji twardej jest nie tylko brak poszukiwania dobrego rozwiązania, ale także niepewność co do możliwości osiągnięcia jakiegokolwiek porozumienia. Gdy po drugiej stronie negocjatora twardego znajdzie się negocjator miękki, to do porozumienia zapewne dojdzie, nawet gdy będzie ono dla tego drugiego niekorzystne. W tej sytuacji istnieje jednak niebezpieczeństwo, że będzie to porozumienie np. chwilowe i w konsekwencji nie gwarantujące trwałego rozwiązania danego problemu. Natomiast, gdy po drugiej stronie stanie negocjator również twardo negocjujący, wtedy może nie dojść do jakichkolwiek uzgodnień, strony zepsują wzajemne relacje a problem pozostanie nierozwiązany.

Świadomość ograniczeń negocjacji miękkich oraz negocjacji twardej prowadzi do poszukiwania rozwiązań wychodzących poza tę dychotomię. Przykładowo G. Kennedy wykorzystując metaforę kolorów, styl twardy kojarzy z kolorem czerwonym, a styl miękki z niebieskim. Jednocześnie wskazuje na ograniczenia tych podejść i proponuje w to miejsce zastosowanie tzw. stylu fioletowego. Jak twierdzi: „Zachowania w stylu fioletowym polegają na dwukierunkowej wymianie, a nie działaniach zorientowanych wyłącznie w jednym kierunku” (Kennedy, 1999, s. 3). Negocjator fioletowy nie stara się nadmiernie dominować, ale też nie jest naiwnie ufny. Nie poddaje się presji i ustępuje wyłącznie w zamian za ustępstwa drugiej strony. Generalnie ten styl negocjacji oparty jest na założeniu poszukiwania dobrego rozwiązania, nawet wtedy, gdy nie ma pewności, że znajdziemy rozwiązanie, które będzie nas w pełni satysfakcjonowało. Negocjacje oznaczają w tych warunkach dochodzenie do rozwiązania, które może zadowolić – choć nie zawsze w pełni – wszystkie strony danej sytuacji negocjacyjnej (Kennedy, 1999, s. 9-10).

W podobnym kierunku idzie koncepcja negocjacji integrujących, zwanych też negocjacjami współpracy, kooperacji czy negocjacjami „wygrana – wygrana”. W tym podejściu strony wzajemnie się nie wykluczają, a realizacja celu jednej ze stron nie oznacza przegranej drugiej strony. Negocjacje tego typu skoncentrowane są na wspólnych interesach, a nie na różnicach. Negocjatorzy kierują swoją uwagę nie na stanowiska dotyczące danej kwestii lecz na potrzeby i wzajemne potencjalne korzyści. Są gotowi wymieniać się informacjami i poglądami, aby dojść do rozwiązań, które

zagwarantują obustronne korzyści. Postępują uczciwie i myślą nie tylko o sobie, ale są także zainteresowani sprawami wszystkich uczestników sytuacji negocjacyjnej. Myślą systemowo, dążąc do osiągnięcia optymalnego rozwiązania korzystnego dla całego systemu, a nie tylko jego części (Lewicki, SNUDETS, Barry, Minton, 2005, s. 239-240).

Od pewnego czasu niezwykłą popularność uzyskała koncepcja „negocjacji opartych na zasadach” opracowana przez R. Fishera i W. Ury’ego w ramach Harwardzkiego Projektu Negocjacyjnego, która została przedstawiona w pracy: *Dochodząc do tak. Negocjowanie bez poddawania się*. Autorzy tej koncepcji negocjacji wychodzą z założenia, że zawsze jest możliwość poszukiwania wspólnych korzyści, a konfliktowe interesy należy rozstrzygać niezależnie od woli stron, które w daną sytuację są zaangażowane. Podejście to określane także „negocjacjami wokół meritum” oparte jest na czterech ogólnych zasadach (Fisher, Ury, Patton, 1999, s. 47-140):

1. Oddzielenia ludzi od problemu.
2. Skoncentrowania się na interesach, a nie stanowiskach.
3. Opracowaniu wielu różnych możliwości przed podjęciem rozstrzygnięcia.
4. Domagania się, aby wynik negocjacji oparty był na obiektywnych kryteriach.

Z braku miejsca na kompleksową prezentację tej koncepcji negocjacji skonstatujemy, że jest to podejście obiecujące możliwość dojścia do niezwykle dobrych rozwiązań. Praktyka podpowiada jednak, że ich osiągnięcie może napotykać różne przeszkody. Dlatego też jeden z jej współautorów – William Ury, w następnej pracy pt. *Odchodząc od nie. Negocjowanie od konfrontacji do kooperacji*, wskazuje – przy wykorzystaniu nieco metaforycznych ujęć – pięć strategii tzw. przełamywania. Są one następujące (Ury, 1997, s. 48-177):

1. Nie reaguj: Idź na galerię.
2. Nie spieraj się: Przejdź na ich stronę.
3. Nie odrzucaj: Przekształć.
4. Nie naciskaj: Zbuduj im złoty most.
5. Nie eskaluj: Użyj siły, aby edukować.

Przedstawione powyżej strategie, a także wiele innych propozycji alternatywnych w stosunku do negocjacji miękkich i twardych, pozwalają na sformułowanie ogólnych zasad negocjacji, które można nazwać negocjacjami partnerskimi.

3. Istota i zasady negocjacji partnerskich

Jak wskazano powyżej, sposoby dążenia do porozumienia w negocjacjach mogą być różnorodne, tzn. od postawy przyjacielskiej po postawę wrogości; od założenia, że korzyści mogą osiągnąć wszyscy do przekonania, że tylko zwycięstwo jednej strony jest satysfakcjonujące; od posługiwania się racjonalnymi argumentami po działania manipulacyjne; od kreatywnego poszukiwania rozwiązań po sztywne trzymanie się pierwotnego oczekiwania; od poważnego traktowania drugiej strony, aż po jej

lekceważenie; od troski o zachowanie dobrych relacji, po brak zainteresowania tymi relacjami. Obserwacja praktyki, badania naukowe dotyczące negocjacji oraz publikacje z tego zakresu nie pozwalają na jednoznaczne określenie, które z przyjętych rozwiązań jest najlepsze. Wiele w tym zakresie zależy od różnych czynników, które determinują sytuację negocjacyjną. Do najważniejszych można zaliczyć typ negocjacji (np. polityczne, handlowe, pracownicze, menedżerskie, prywatne), przedmiot negocjacji, miejsce negocjowania, czas na przygotowanie i prowadzenie negocjacji, osobę z którą negocjujemy (jakim jest negocjatorem), naszą wyjściową pozycję negocjacyjną, istotność negocjacji (jak ważny jest wynik negocjacji) itd. W konsekwencji, jak twierdzi G. Kennedy, mimo tego, że proces negocjacji ma uniwersalny charakter, to każda negocjacja jest wyjątkowa na swój sposób. Taka sytuacja występuje nawet wtedy, gdy negocjatorzy się dobrze znają, a przedmiot negocjacji jest prawie taki sam jak wcześniej już negocjowany (Kennedy, 1999, s. 14-15). Wszystko to wynika z faktu, że negocjacje są skomplikowanym procesem społecznym, gdyż ich podmiotami są ludzie będący pod wpływem różnych uwarunkowań społecznych (Rządca, 2003, s. 43-48). W tej sytuacji niezwykle trudno jest opracować idealny model negocjacji, który można zastosować w każdej sytuacji i który gwarantowałby osiągnięcie sukcesu w tym zakresie. Trudno także wskazać postawy i zachowania negocjatorów, które są najlepsze i będą niezawodnie prowadzić do satysfakcjonującego wyniku. Dlatego też literatura dotycząca negocjacji jest tak bogata w alternatywne koncepcje, a niekiedy nawet sprzeczne zalecenia. Celem tego artykułu nie może być więc przedstawienie kompleksowej, uniwersalnej teorii negocjacji. W dalszej części omówiona zostanie bardzo obiecująca postawa negocjacyjna, a mianowicie partnerska.

Według słownikowego ujęcia termin „partner” to „osoba, z którą się coś razem robi, współuczestnik gry, zabawy, rozmowy itp.,” a w drugim znaczeniu to „osoba traktowana na równi z kimś” (Sobol, 2003, s. 637). Wykorzystując pierwsze znaczenie terminu można przyjąć, że w każdej sytuacji negocjacyjnej mamy do czynienia z partnerami tej swoistej gry, tej interakcji, której jednym z elementów jest rozmowa. Jednak to, co daje możliwość zaprezentowania partnerstwa w szerszym kontekście związane jest z rozwinięciem ww. drugiego znaczenia, które podkreśla sposób traktowania drugiej strony. W tym znaczeniu nie chodzi już tylko o sam fakt jakiegoś współdziałania, ale o sposób jego prowadzenia. I to znaczenie wydaje się szczególnie obiecujące i przydatne w różnych sytuacjach negocjacyjnych.

Partnerskie traktowanie drugiej strony znacznie ogranicza słabości negocjacji prowadzonych zarówno z pozycji wrogich, jak i przyjacielskich. Jednocześnie daje szansę na odpowiednio „twarde” stanowisko w odniesieniu do meritum problemu negocjacyjnego, jak i umożliwia zachowanie przyjacielskich relacji (jeśli takie istnieją między stronami). Taka postawa negocjacyjna jest szczególnie zalecana, gdy druga strona również tę postawę odwzajemnia. Jednak dla poszukiwania dobrego rozwiązania jest ona przydatna także wtedy, gdy druga strona negocjuje „międko”, jak i wtedy, gdy negocjuje „twardo”. W tym ostatnim przypadku zapewne niełatwym

celem partnerskiego sposobu negocjowania jest próba przekonania drugiej strony, aby także negocjowała po partnersku i zrezygnowała z wrogiego nastawienia.

Partnerskie podejście do negocjacji zbudowane jest na pewnych założeniach dotyczących sposobu postrzegania drugiej strony. Punktem wyjściowym jest świadomość, że bez względu na rodzaj negocjacji bądź jej przedmiot negocjacje zawsze dotyczą relacji z innymi ludźmi. Jest to banalnie oczywiste, gdy na przykład chodzi o rozwiązywanie sytuacji problemowych między partnerami życiowymi czy między rodzicami a dziećmi. Niekiedy jednak ten fakt umyka negocjatorom reprezentującym konkretną organizację i negocjującym kontrakt z inną organizacją. Tymczasem bez względu na to z jakim podmiotem prowadzone są negocjacje, to drugą stroną nie jest abstrakcyjny byt (firmę reprezentuje konkretny człowiek). Jak podkreślają autorzy Harvardzkiego Projektu Negocjacyjnego jest to niezwykle istotne, gdyż: „Ludzie mają uczucia, bardzo ważne wartości, różne wykształcenie, doświadczenie i przeszłość. Ich zachowania są także nieprzewidywalne. Twoje też. (...) Jednocześnie ludzie denerwują się, wpadają w depresję, boją się, odczuwają nienawiść, czują się sfrustrowani i urażeni. Ich ego łatwo pogłębić. Patrzą na świat z ich własnego punktu widzenia, często mieszając swoje spostrzeżenia z faktami. Z reguły interpretują twoje wypowiedzi niezgodnie z intencjami, a ich wypowiedzi znaczą coś innego niż myślisz. Niezrozumienie może wzmocnić nieprzychylnie uczucia i prowadzić do reakcji, które z kolei powodują kontrreakcje, powstanie błędnego koła i wreszcie załamanie się negocjacji” (Fisher, Ury, Patton, 1999, s. 49-50). Partnerska postawa wobec negocjatorów reprezentujących stronę przeciwną oznacza między innymi konieczność empatii, a więc zdolności rozumienia innych ludzi, wczuwanie się w ich stany emocjonalne, rozumienia wartości, którymi się kierują oraz potrzeb, które posiadają. Jednak empatia nie może oznaczać, że negocjator zrezygnuje z dochodzenia do racjonalnego rozwiązania danego konfliktu czy problemu. Należy wobec tego unikać pułapki, którą autorzy pracy „Psychologia i życie” określają jako relację *empathia – altruizm*, która prowadzić może do niesprawiedliwych rozstrzygnięć (Gerrig, Zimbardo, 2006, s. 574-575). Nie chodzi więc o to, by negocjator w odniesieniu do danej sytuacji negocjacyjnej wykazywał postawę altruistyczną, lecz by rozumiejąc drugą stronę, starał się osiągnąć korzystne dla obu stron rozwiązanie. Partnerstwo w negocjacjach powinno być oparte na założeniu, że negocjatorzy dostrzegają nie tylko swoje partykularne interesy, lecz także mają w polu widzenia interesy, potrzeby i uwarunkowania drugiej strony. R. Fisher i inni zwracają uwagę na to, że wrażliwość na oczekiwania drugiej strony wywiera dobry wpływ na negocjacje – zwłaszcza, że wzajemne relacje są zawsze w jakiś sposób powiązane z problemem negocjacyjnym. Należy więc wzajemne relacje oprzeć na odpowiedniej percepcji, sprawnej komunikacji, stonowanych emocjach i patrzeniu w przyszłość. Aby ta percepcja była odpowiednia, należy (Fisher, Ury, Patton, 1999, s. 50-63):

- spróbować postawić się w sytuacji partnera negocjacyjnego;
- nie wnioskować o intencjach na podstawie własnych obaw;

- nie obwiniać drugiej strony za własne problemy;
- dyskutować na temat wzajemnego postrzegania;
- poszukiwać możliwości działania niezgodnego z percepcją drugiej strony;
- przedstawiać propozycje, które będą zgodne z systemami wartości partnerów.

Negocjacje oparte na partnerstwie w połączeniu z podejściem empatycznym pozwalają, a może nawet wymuszają zachowania asertywne. Negocjator powinien być w stanie otwarcie i jednoznacznie wyrażać swoje poglądy, uczucia i opinie. Należy to jednak robić w taki sposób, aby nie urazić drugiej strony. Konieczność troski o własne interesy jest w negocjacjach oczywistym uprawnieniem i w związku z tym negocjatorzy powinni je artykułować i bronić, poszukując rozwiązań, które sprawią, że te interesy będą zrealizowane. M. Watkins zauważa przy tym, że nawet wtedy, gdy strony pogrążone są w zajadłym sporze mogą podjąć próbę współpracy mającej na celu osiągnięcie wspólnego interesu. Negocjator przyjmujący postawę partnerską powinien dążyć do wyszukiwania wspólnych interesów, proponować obustronnie korzystną wymianę ustępstw oraz odpowiednio zabezpieczać niepewne kontrakty (Watkins, 2005, s. 32-36). W negocjacjach partnerskich nie chodzi więc o bezzasadne ustępowanie, lecz o dążenie do poszukiwania rozwiązań korzystnych dla obydwu stron (Witucka, 2006, s. 46-47). Jest to więc model negocjacji typu wygrana – wygrana (Kałużna-Drewińska, 2006, s. 28). W tej strategii negocjacji partnerzy powinni uświadomić sobie, że w danej sytuacji negocjacyjnej nie wszystkie interesy stron są konfliktowe. Zwykle bowiem istnieją interesy wspólne i właśnie na nich należy budować przyszłą współpracę i oczekiwany wynik negocjacji, który będzie możliwy do zaakceptowania dla wszystkich stron (Rządca, Wujec, 1998, s. 31-32).

Asertywne zachowanie umożliwia obronę własnych interesów oraz koncentrowanie uwagi na realizacji celów. Głównymi elementami tego typu zachowania są: twórcze spożytkowanie gniewu, asertywna odpowiedź na krytykę, zdolność odpowiadania na groźby oraz asertywna odmowa lub asertywne przyzwolenie (Krzemieniowska, 1998, s. 98-111). Partnerstwo w negocjacjach wykorzystujące asertywność pozwala na poszukiwanie uczciwych rozwiązań zwłaszcza wtedy, gdy druga strona stosuje nieczyste zagrania.

Partnerstwo w negocjacjach oznacza także postawę opartą na stosowaniu najważniejszych gestów i wykorzystywaniu odpowiedniego języka w dyskusjach. Generalnie – przynajmniej w tzw. zachodniej kulturze – okazywanie emocji w sytuacjach negocjacyjnych jest dopuszczalne, a niekiedy nawet oczekiwane. Trudno też od nich uciec negocjatorom, gdyż w sytuacjach konfliktowych emocje są czymś naturalnym. Niemniej od negocjatorów oczekuje się, że będą panować nad emocjami, aby nie dominowały nad zdrowym rozsądkiem. Emocje mogą być okazywane zarówno w formie werbalnej, jak i pozawerbalnej.

Werbalna strona negocjacji partnerskich jest niezwykle ważna, chociażby z dwóch podstawowych względów. Po pierwsze dlatego, że negocjacje często są formą

rozwiązania konfliktu, który powstał w wyniku wcześniejszego braku komunikacji lub nieodpowiedniego sposobu jej prowadzenia bądź błędnych interpretacji stanowiska wyartykułowanego przez jedną ze stron. Po drugie, istotą negocjacji jest komunikacja, więc to jak ona będzie przebiegała zapewne w zasadniczy sposób wpływa na możliwość osiągnięcia satysfakcjonującego rozwiązania.

W negocjacjach partnerskich wymagania co do sposobu komunikowania się są szczególnie ważne. Trudno bowiem uznawać za partnerskie traktowanie drugiej strony wtedy, gdy używa się języka obraźliwego, gdy poniża się drugą stronę lub chociażby lekceważy w formie słownej lub pozawerbalnej. Warto przypomnieć, że sposób komunikacji poszczególnych osób jest swoistym dowodem na ich kulturę. W negocjacjach partnerskich szacunek dla drugiej strony musi znaleźć odzwierciedlenie w języku, wypowiedziach treściach i sposobach ich artykulacji. Za optymalne rozwiązanie uznać należy dobór języka odpowiedniego do możliwości percepcji drugiej strony. Należy przy tym starać się, aby przekaz był możliwie jednoznaczny i zrozumiały. Ważne jest także, by sposób wypowiedzania – mimo emocji – był stonowany, co oznacza dobranie odpowiedniego do sytuacji i miejsca tonu głosu oraz jego natężenia. Jak wskazują M.H. Bazerman i M.A. Neale, negocjacje często załamują się, gdy partnerzy starają się sprawić – także przy pomocy werbalnej – przykrość oponentowi. Jednocześnie, jak wynika z przywoływanych przez nich badań, pozytywne emocje ograniczają agresywność i wrogość oraz zwiększają zdolność do twórczego rozwiązywania problemów (Bazerman, Neale, 1996, s. 123). Jak trafnie zauważa M.A. Bercoff, „wśród środków perswazji jednym z najważniejszych jest okazywanie sympatii. Trudno wpływać na kogoś lub przekonywać go do czegoś, jeżeli przedtem nie zgromadziliśmy wspólnie kapitału sympatii. Jest to jeden z celów relacji międzyludzkich, które staramy się zbudować, apelując do tożsamości osobistej naszego rozmówcy” (Bercoff, 2007, s. 77). Przydatny w tym zakresie może być tzw. dyplomatyczny kunszt ekspresji, który z jednej strony polega m.in. na hamowaniu gniewnych reakcji, ograniczaniu przejawów irytacji i rozdrażnienia, a z drugiej na zachowaniu twórczego spokoju nawet w trudnych momentach negocjacji oraz w miarę możliwości wykazywaniu się humorem (Marciszewski, 1994, s. 282-284).

Ważną sprawą związaną z prowadzeniem negocjacji partnerskich jest także odpowiednia komunikacja niewerbalna. A. J. Bierach omawiając zjawisko tzw. mowy ciała wyróżnia w szczególności takie zachowania jak: sposoby chodzenia, stania czy siedzenia, sposób gestykulacji, mimikę twarzy, formy kontaktu wzrokowego (Bierach, 1998). Znaczenie komunikacji niewerbalnej potwierdzają badania amerykańskiego psychologa R. Birdwhisella, które dowodzą, że „65% informacji uzyskiwanych podczas rozmów kontaktujących się ze sobą ludzi nie pochodzi ze słów” (Chępa, Witkowski, 1999, s. 43). Siła oddziaływania komunikacji niewerbalnej jest tak duża, że w negocjacjach prowadzonych po partnersku należy nad nią szczególnie panować. Zachowanie niewerbalne negocjatora nie może wywoływać u partnera poczucia strachu czy lekceważenia. W efekcie powinno być stonowane i adekwatne do sytuacji negocjacyjnej.

Negocjator przyjmując partnerską postawę umacnia swoją pozycję zarówno w oczach własnych, jak i w oczach pozostałych uczestników negocjacji. Dzieje się tak zarówno wtedy, gdy negocjacje prowadzone są z partnerami, którzy traktują się po przyjacielsku, jak i wtedy, gdy druga strona negocjuje z wrogim nastawieniem. W efekcie negocjator świadomy własnej siły nie odczuwa potrzeby bezzasadnego ustępowania i potrafi oprzeć się naciskom oraz manipulacji. Same ustępstwa w procesie negocjacyjnym są czymś oczywistym, ale powinny być uzasadnione i przemyślane. W tym zakresie G. Kennedy zaleca, aby absolutnie niczego nie oddawać za darmo, a ustępstwa nie muszą być równe. Autor zauważa, że w powiedzeniu, iż „uczciwa wymiana to nie rozbój”, nie ma ani słowa o tym, że uczciwa wymiana musi być „po równo” (Kennedy, 1999a, s. 190-194). Negocjator postępujący po partnersku nie powinien więc dążyć do jednostronnych własnych korzyści uzyskanych oczywistym kosztem drugiej strony. Jednocześnie w poszukiwaniu dobrego rozwiązania ustępuje wtedy, gdy to jest niezbędne i w takim zakresie, który jest uzasadniony merytorycznie.

Często wykorzystywanym rozwiązaniem w różnego rodzaju sytuacjach negocjacyjnych jest stosowanie chwytów, które polegają na próbie wykorzystania słabych stron drugiej strony, wprowadzenia jej w błąd lub nawet zastraszenia i wymuszenia przyjęcia rozwiązań, które są dla niej jednoznacznie niekorzystne. A. Augustynek wylicza kilka najpopularniejszych chwytów negocjacyjnych, za które uznaje przezywanie rozmówcy, wtrącanie dygresji niepasujących do tematu, posługiwanie się uogólnieniami, pytanie o kompetencje, poganianie i ciągłe zmienianie pozycji (Augustynek, 2011, s. 312-313). Z. Nęcki zauważa, że manipulacja w negocjacjach może przybierać różnorodne formy – począwszy od łagodnych niedomówień, poprzez działania agresywne, wojnę psychologiczną, a kończąc na mobbingu czy poniżeniu. Autor wymienia następujące klasyczne formy tych manipulacyjnych chwytów, za które uznaje (Nęcki, 2018, s. 130-136):

1. Tworzenie sytuacji stresowej.
2. Ataki personalne.
3. Taktykę cykliczną, czyli przeplatanie dobrych wypowiedzi z negatywnymi.
4. Stosowanie groźby.
5. Wojnę pozycyjną.
6. Ingrecję, czyli manipulowanie odwołujące się do emocji personalnych, poprzez zdobywanie życzliwości partnera wykorzystujące własne, nieszczerze nastawienie emocjonalne.
7. Makiaweliczne podejście do komunikacji negocjacyjnej.
8. Wykorzystanie dialektyki erystycznej Artura Schopenhauera.
9. Wykorzystanie teorii dysonansu poznawczego Leona Festingera.
10. Manipulacje oparte na analizie transakcyjnej Erica Berne'a.
11. Wybrane koncepcje psychologiczne, w których pojawiają się mechanizmy z pogranicza perswazji i manipulacji.

12. Niektóre rozwiązania propagowane przez koncepcję programowania neurolingwistycznego (NLP).
13. Metodę tzw. prania mózgow.
14. Manipulacyjne wykorzystanie reguły wywierania wpływu zidentyfikowanych przez Roberta Caldiniego.

Jak wynika z powyższego wyliczenia arsenał nieuczciwego, manipulacyjnego oddziaływania na drugą stronę jest niezwykle bogaty. Możliwość tego typu zachowań powinna być uświadomiona przez negocjatorów po partnersku traktujących drugą stronę. Wiedza z tego zakresu powinna być jednak wykorzystana przede wszystkim do identyfikowania takich prób oddziaływania oraz przeciwdziałania im w danym procesie negocjacyjnym. Jak podkreślają R.A. Rządca i P. Wujec – ataków manipulacyjnych nie należy ignorować, ale też błędem jest odpowiadanie w podobny sposób, wycofanie się czy zerwanie rozmów. Najkorzystniejszym rozwiązaniem w takich sytuacjach jest podjęcie działań mających na celu skłonienie partnera by powrócił do negocjowania w uczciwy sposób (Rządca, Wujec, 1998, s. 152-155). Istotne w tym zakresie jest to, by nie ulegać szantażowi emocjonalnemu i jak tylko to jest możliwe unikać tego typu ataków (Keiser, 2005, s. 100-102). W tym celu, aby nie dać się wciągnąć w zasadzkę rozpocząć należy od rozpoznania manipulacji, zachowania jasnego oglądu intencji partnera i sposobu zmierzania przez niego do celu (Mastenbroek, 1996, s.133-135). Ważne w całym procesie negocjowania jest kształtowanie relacji wzajemności i życzliwości. Partnerski styl negocjacji uzależnia ich prawidłowy przebieg oraz trwałość relacji od szacunku, który należy okazywać rozmówcom (Bercoff, 2007, s. 76). Negocjacje są swoistą grą psychologiczną, ale jeśli prowadzone są z partnerskim nastawieniem ich celem nie jest pokonanie przeciwnika. Dlatego negocjując w tym duchu warto rozważyć zalecenia B. Lundéna i L. Rosella, którzy sugerują, aby w ramach tej swoistej gry w szachy m.in. (Lunden, Rosell, 2003, s. 12-16):

1. Potrafić postawić się w sytuacji partnera.
2. Starać się zrozumieć stronę przeciwną.
3. Dążyć do rozwiązania, w którym druga strona także dostrzeże przynajmniej elementy zwycięstwa.
4. Nie ograniczać negocjacji do jednego problemu.
5. Troszczyć się o interesy drugiej strony.
6. Wykazywać się pokorą.

W procesie negocjacji ważne jest także rozpoznawanie sposobu działania partnera, aby odpowiednio zareagować na jego ruchy. Od wyboru właściwej formy reakcji zależą relacje z drugą stroną, gdyż nieodpowiednie działanie może je zaburzyć. Z tego powodu negocjator, decydując się na określony sposób postępowania, musi zachować zdrowy rozsądek i kierować się etyką. Partnerstwo w negocjacjach oznacza, że strony konfliktu nie będą stosować brudnych chwytów, a do porozumienia

będą dochodzić mozolnym uzgadnianiem stanowisk i kreatywnością w zakresie poszukiwanych rozwiązań. Jednocześnie, jak trafnie zauważają D. Ertel i M. Gordon, partnerstwo nie można oznaczać, że trudne problemy nie będą poruszane.

Należy poruszać kontrowersyjne tematy i zadawać trudne pytania, aby wypracowywać jak najlepsze rozwiązania danego problemu, pamiętając jednak cały czas o szacunku do partnera negocjacji (Ertel, Gordon, 2008, s. 191-192).

Podsumowanie

Uznać należy, że sytuacje negocjacyjne są przeważnie niezwykle skomplikowane, a negocjatorzy muszą zapanować nad kłębowiskiem różnorodnych zjawisk i czynników, które wpływają na prowadzone rozmowy¹. W tej sytuacji niezwykle trudno jest opracować kompletną i możliwą do zastosowania w każdych warunkach teorię negocjacji. W literaturze przedmiotu spotkać więc można różnorodne podejścia i propozycje dotyczące tego, jak skutecznie można prowadzić negocjacje. Niekiedy różnią się one między sobą i to dość istotnie. Przedstawiona w tym artykule koncepcja negocjacji partnerskich także jest niepełna i zapewne nie w każdych warunkach można ją zastosować. Wydaje się jednak, że w zdecydowanej większości sytuacji negocjacyjnych warto rozważyć zastosowanie zasady partnerstwa, zwłaszcza w miejsce dotychczas stosowanych podejść opartych na wykorzystaniu siły i dążeniu do jednoznacznego pokonania drugiej strony. Partnerska postawa negocjacyjna jest szczególnie przydatna tam, gdzie ważne jest utrzymanie dobrych relacji z drugą stroną. Zakłada ona bowiem dążenie do poszukiwania możliwego do osiągnięcia najlepszego rezultatu, ale w taki sposób by partnerzy nie czuli się pokonani i w efekcie mogli zaakceptować rozwiązanie. Tego typu działania nie są łatwe do przeprowadzenia i wymagają często zdecydowanie większego wysiłku w stosunku do innych postaw negocjacyjnych. Szczególnie trudno jest konsekwentnie prowadzić negocjacje w duchu partnerstwa, jeśli druga strona chce narzucić rozwiązania, odwołuje się do argumentu siły, manipuluje, oszukuje czy też w inny sposób nadwyręza nasze zaufanie. Przyjęcie postawy partnerstwa może jednak prowadzić do rozwiązań dających większą satysfakcję i lepsze wyniki niż wymuszenie rozwiązania korzystnego tylko dla jednej strony.

¹ D. Ertel, *Negocjacje jako źródło przewagi konkurencyjnej*, [w:] *Negocjacje i rozwiązywanie konfliktów*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2005, s. 106.

BIBLIOGRAFIA

- [1] AUGUSTYNEK A., 2011, *Jak skutecznie negocjować i rozwiązywać konflikty*, [w:] L.A. Haber (red.), *Komunikowanie i zarządzanie w społeczeństwie informacyjnym*, Zakład Wydawniczy „NOMOS”, Kraków.
- [2] BAZERMAN M.H., NEALE M.A., 1996, *Negocjując racjonalnie*, Wydawnictwo Polskie Towarzystwo Psychologiczne, Olsztyn.
- [3] BELLENGER L., 1999, *Negocjacje*, Assimil Polska, Kraków.
- [4] BERCOFF M.B., 2007, *Negocjacje*, PWE, Warszawa.
- [5] BIERACH J.A., 1998, *Komunikacja niewerbalna*, Wydawnictwo ASTRUM, Wrocław.
- [6] BIRKENBIHI V.F., 1997, *Komunikacja werbalna. Psychologia prowadzenia negocjacji*, Wydawnictwo ASTRUM, Wrocław.
- [7] DĄBROWSKI P.J., 1990, *Praktyczna teoria negocjacji*, Wydawnictwo SORBOG, Warszawa.
- [8] CHEŁPA S., WITKOWSKI S., 1999, *Psychologia konfliktów*, Oficyna Wydawnicza UNUS, Warszawa.
- [9] ERTEL D., 2005, *Negocjacje jako źródło przewagi konkurencyjnej*, [w:] *Negocjacje i rozwiązywanie konfliktów*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
- [10] ERTEL D., GORDON M., 2008, *Negocjacje fair play. Budowanie zdrowego partnerstwa zamiast wymuszania „Tak”*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa.
- [11] FISHER F., URY W., 1990, *Dochodząc do tak. Negocjowanie bez poddawania się*, Warszawa.
- [12] FISHER R., URY W., PATTON B., 1999, *Dochodząc do Tak. Negocjowanie bez poddawania się*, PWE, Warszawa.
- [13] GERRIG R.J., ZIMBARDO P.G., 2011, *Psychologia i życie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [14] KAŁĄŻNA-DREWIŃSKA U., 2006, *Negocjacje w biznesie. Kluczowe problemy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław.
- [15] KEISER T.C., 2005, *Nie możesz pozwolić sobie na przegraną: negocjacje z klientami*, [w:] *Negocjacje i rozwiązywanie konfliktów*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
- [16] KENNEDY G., 1999, *Negocjacje. Jak osiągnąć nową przewagę negocjacyjną*, Business Press, Warszawa.
- [17] KENNEDY G., 1999a, *Negocjować można wszystko*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa.
- [18] KIROV N., 2012, *Negocjacje w organizacji*, [w:] B. Glinka, M. Kostera (red.), *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- [19] KRZYMIENIEWSKA G., 1998, *Od walki do współpracy. Negocjacyjna sztuka zawierania porozumień*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz.
- [20] KURZOWA Z. i inni, 2002, *Słownik synonimów polskich*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [21] LEWICKI R.J., SAUNDERS D.M., BARRY B., MINTON J.W., 2005, *Zasady negocjacji. Kompendium wiedzy dla trenerów i menedżerów*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2005.
- [22] LUNDÉN B., ROSELL L., 2003, *Techniki negocjacji. Jak odnieść sukces w negocjacjach*, Wydawnictwo BL Info Polska, Gdańsk.
- [23] MARCISZEWSKI W., 1994, *Sztuka dyskusowania*, Wydawnictwo Fundacji na rzecz Informatyki, Logiki i Matematyki, Warszawa.
- [24] MASTENBROEK W., 1996, *Negocjowanie*, PWN, Warszawa.
- [25] NĘCKI Z., 2018, *Chwyty negocjacyjne – przegląd zagadnień*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Litteraria Polonica”, nr 2(48).

- [26] RZĄDCA R.A., 2003, *Negocjacje w interesach*, PWE, Warszawa.
- [27] RZĄDCA R.A., WUJEC P., 1998, *Negocjacje*, PWE, Warszawa.
- [28] *Słownik wyrazów obcych*, 1980, PWN, Warszawa.
- [29] SOBOL E. (red.), 2003, *Nowy słownik języka polskiego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [30] URY W., 1997, *Odchodząc od NIE. Negocjowanie od konfrontacji do kooperacji*, PWE, Warszawa.
- [31] WATKINS M., 2005, *Sztuka negocjacji w biznesie*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
- [32] WITUCKA M. (red.), 2006, *Mistrzowskie negocjacje. Jak nawiązać trwałe relacje z partnerami biznesowymi*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa.

NETOGRAFIA

- [1] <https://www.lexico.com/en/definition/negotiate> (10.10.2019).