EkoMiasto#Społeczeństwo

Zrównoważony, inteligentny i partycypacyjny rozwój miasta

pod redakcją
Aleksandry Nowakowskiej, Zbigniewa Przygodzkiego, Agnieszki Rzeńcy

WYDAWNICTWO UNIWERSYTETU ŁÓDZKIEGO

FSS

norway grants

http://dx.doi.org/10.18778/7969-221-7.08

Małgorzata Matusiak*

KOMUNIKACJA SPOŁECZNA, NEGOCJACJE, KONFLIKT SPOŁECZNY

08

*Dr, Uniwersytet Łódzki, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny, Zakład Logistyki,
e-mail: malgo_matusiak@wp.pl

8.1. Komunikacja społeczna

Z nauką skutecznego porozumiewania się mamy do czynienia od czasów starożytnych. Na V wiek p.n.e. datuje się powstanie takich dyscyplin, jak erystyka, retoryka czy dialektyka, a Arystotelesa uważa za tego, który, pisząc *Retorykę*, opracował pierwszą pozycję książkową dającą wskazówki skutecznego komunikowania. W późniejszym czasie (średniowiecze, renesans) wiedza w tym zakresie była dostępna głównie dla warstw społecznych zajmujących wysokie pozycje statusowe i mające dostęp do systemu kształcenia (kler, wyższe warstwy społeczne). W czasach nowożytnych, szczególnie w ostatnim wieku, obserwujemy rozwój nauki o komunikowaniu jako dyscypliny akademickiej kształtującej się głównie po II wojnie światowej w Stanach Zjednoczonych.

Obecnie komunikologia ma prawie 70 lat i jest nauką interdyscyplinarną, czerpiącą i jednocześnie „wnikającą" w liczne dyscypliny naukowe, m.in. takie jak: filozofia, ekonomia, informatyka, językoznawstwo, socjologia. Oferuje szeroką gamę podejść teoretycznych, w ramach których z różnych perspektyw ujmuje się specyfikę procesów komunikowania. Patrząc na dotychczasowy dorobek dyscypliny wśród głównych nurtów teoretycznych, znajdujemy: szkołę empiryczną nazywaną także amerykańską, szkołę krytyczną nazywaną także europejską oraz koncepcje określane jako determinizm technologiczny. W ich ramach z kolei wyróżniamy tradycje badawcze, w ramach których powstają konkretne teorie komunikowania.

Paradygmatami w nauce o komunikowaniu są: paradygmat dominujący, instytucjonalny, krytyczny i techniczny. W dominującym (nazywanym także paradygmatem wpływu mediów) wykazywano mniejszy wpływ mediów na odbiorców niż wcześniej sądzono, a odbiorców zaczęto postrzegać jako świadomych i wpływowych. Wśród twórców należy wymienić takich badaczy, jak P. Lazarsfeld, E. Katz, B. Berelson. W paradygmacie instytucjonalnym (nazywanym także politycznym lub poznawczym) kładziono nacisk na proces przekazywania informacji przez środki masowego przekazu w ramach systemu politycznego, gdzie politykę traktuje się jako instytucję. Takie podejścia należy wiązać z nazwiskami M. McCombs i D. Show. Paradygmat krytyczny (nazywany także alternatywnym) pozostawał w silnej opozycji do paradygmatu dominującego i powstał w kontrze do niego. Opierał się na marksizmie, psychoanalizie i komunikowaniu, w jego ramach powstały: teoria działania komunikacyjnego, J. Habermasa, *Cultural Studies*, semiologia, strukturalizm, Gender Studies. Koncentruje się na cechach dominującego w danej epoce środka masowego przekazu (papirus, druk, telegraf, prasa), który wpływa na ład społeczny. Teorie te kładą nacisk na technikę jako czynnik sprawczy wszystkich przemian społecznych, politycznych i ekonomicznych. Główni przedstawiciele to M. McLuhan czy H. Innis [Dobek-Ostrowska, 2001, s. 18–24].

8.1.1. Rodzaje komunikacji społecznej

Definiując komunikowanie społeczne, należy powiedzieć, że jest to proces porozumiewania się jednostek, grup i instytucji, którego celem jest wymiana myśli, dzielenie się wiedzą, informacjami, ideami. W zależności od poziomu komunikowania obejmuje swym zasięgiem różną liczbę jednostek, realizowany jest przy użyciu wielu środków i wywołuje określone skutki [Dobek-Ostrowska, 2006, s. 63].

Fakt, iż komunikowanie jest procesem, oznacza, że dotyczy następujących po sobie kolejno elementów (zdań, sformułowań, gestów, działań), pochodzących od wszystkich biorących w nim udział aktorów. Działanie jednej pociąga za sobą działanie drugiej strony – jej reakcje na usłyszany, zobaczony, wyczuty komunikat. To,

że proces komunikowania realizowany jest przy użyciu wielu środków, oznacza, że odbywa się różnymi kanałami (werbalnym, niewerbalnym) i przy użyciu różnych narządzi (bezpośrednio, tekst pisany, radio, telewizja, chat). Natomiast fakt, iż wywołuje określone skutki, oznacza, że każde działanie komunikacyjne przynosi odpowiedź (werbalną lub pozawerbalną) na wysłany wcześniej komunikat.

Podejście zaproponowane przez E. Brzezińską [1997, s. 10] wskazuje z kolei na takie najważniejsze cechy komunikowania jak to, że:

- komunikowanie ma charakter społeczny – wymaga przynajmniej udziału dwóch osób (nadawca i odbiorca);
- cały proces komunikacji polega na wzajemności i dwustronności – a w proces powinny być zaangażowane obydwie strony;
- nie opiera się jedynie na słowach – oprócz języka przekazuje się także inne symbole, np. gesty, wyraz twarzy, ton głosu;
- polega na dochodzeniu do wspólnego zrozumienia;
- jest sposobem zachowania się, czyli dotyczy sposobów wzajemnego odnoszenia się i oddziaływania na siebie.

Zatem wszystko, co mówimy oraz pokazujemy swoim zachowaniem, wyglądem, wystrojem wnętrza, ustawieniem sprzętów, utrzymywaną odległością fizyczną z innymi osobami, stanowi dla odbiorcy komunikat. Większość tych czynności wykonujemy automatycznie, nie zastanawiając się nad nimi (np. zajmujemy miejsce w tramwaju oddalone o minimum 2–3 m od najbliższego pasażera – jeśli oczywiście istnieje taka możliwość). Dyskomfort lub różnicę zauważamy dopiero wówczas, gdy ktoś narusza naszą przestrzeń osobistą lub intymną (np. jest tłok w autobusie i trzeba stać bardzo blisko innych osób), albo kiedy spotykamy się z przedstawicielami innych kultur, gdzie dystanse, sposoby wyrażania emocji, powitania czy gesty serdeczności podlegają odmiennym regułom. Jeśli nawet nie zawsze jesteśmy tego świadomi, to najczęściej intuicyjnie wyczuwamy, w jakiej odległości od innej osoby stanąć, jakich słów w konkretnych okolicznościach nie używać, jak się ubrać na konkretne wydarzenie, czy jak operować głosem (intonacja, modulacja, głośność) w danej sytuacji.

Pięć głównych celów realizowanych dzięki porozumiewaniu się ludzi to [Brzezińska, 1997, s. 10–12]:

1) informowanie, czyli dzielnie się wiedzą – komunikowanie informacyjne;
2) wyrażanie pozytywnych i negatywnych opinii o rzeczach, wydarzeniach, samych sobie tzw. komunikowanie emocjonalne;
3) utożsamianie się z fikcyjnymi postaciami ze świata książek, filmów, wydarzeń kulturalnych, i naśladowanie ich (szczególnie istotne u dzieci) tzw. komunikowanie imaginacyjne;
4) wpływanie na innych poprzez swoje działanie lub głoszenie określonych poglądów (np. reklama) tzw. komunikowanie perswazyjne;
5) wychodzenie poprzez swoje zachowanie lub opinie naprzeciw społecznemu oczekiwaniu zgodnie z obowiązującym w danej społeczności rytuałem (np. sposób komunikowania urzędu z obywatelami) tzw. komunikowanie rytualne.

W nauce o komunikowaniu w zależności od przyjętego kryterium opisu wyróżniamy wiele rodzajów (typów) komunikowania: bezpośrednie i pośrednie (czyli *face-to-face* i sieciowe, masowe, symboliczne), werbalne i niewerbalne (cyfrowe i analogowe), ustne i pisemne; w górę, w dół i poziome; pełniące określoną funkcję (informacyjną, edukacyjną, integracyjną, mobilizującą, rozrywkową), mające określony zasięg (interpersonalne, grupowe, instytucjonalne/organizacyjne, masowe). Wszystkie rodzaje zawierają podstawowe elementy procesu komunikowania, takie jak: nadawca, kanał, komunikat, odbiorca.

Rodzaje komunikacji bezpośredniej i pośredniej klasyfikowane są ze względu na sposób (kanał) porozumiewania się i w tych ramach rozróżnia się: komunikowanie interpersonalne – bezpośrednie, komunikowanie masowe – pośrednie i komunikowanie interpersonalne sieciowe – pośrednie.

Komunikowanie interpersonalne – bezpośrednie charakteryzuje się tym, iż: 1) jest interaktywne, czyli co najmniej dwie jednostki oddziałują na siebie, 2) zachowana jest w nim jedność czasu i przestrzeni; 3) występuje natychmiastowe sprzężenie zwrotne (*feed-back*) „wytwarzane" werbalnie i niewerbalnie; 4) jest dwustronne, bo uczestnicy prowadząc dialog płynnie „wymieniają się" rolami nadawcy i odbiorcy; 5) ma określoną zawartość, analizowaną na poziomie: fatycznym, afektywnym i instrumentalnym; 6) jest zbiorem specyficznych relacji – formalnych, nieformalnych, symetrycznych, asymetrycznych; 7) jest elementem kontekstu, w którym przebiega [Dobek-Ostrowska, 2006, s. 73–74].

Komunikowanie masowe – pośrednie charakteryzuje się tym, że jest: 1) pośrednie, tzn. między nadawcą i odbiorcą nie ma żadnych fizycznych styczności, odbiorca jest anonimowy dla nadawcy; 2) nie jest zachowana jedność czasu i przestrzeni; 3) liczba zaangażowanych zmysłów jest ograniczona do dwóch – słuchu i wzroku; 4) sprzężenie zwrotne jest opóźnione; 5) występuje w nim funkcja *gate-keepera*, czyli osoby lub instytucji decydującej o tym, jakie informacje będą wysłane do odbiorcy (dziennikarza, właściciela medium); 6) nadawca jest profesjonalny, masowy – otrzymuje wynagrodzenie za tę działalność i charakteryzują go określone kompetencje; 7) odbiorcą jest szeroka i niejednorodna zbiorowość – czytelnicy, widzowie mediów, słuchacze; 8) przebiega w określonym kontekście społecznym i politycznym [Dobek -Ostrowska, 2006, s. 75–76].

Komunikowanie interpersonalne sieciowe – pośrednie jest: 1) interpersonalne i angażuje dwie lub kilka jednostek, które najczęściej znały się wcześniej, a komunikat kierowany jest do konkretnej osoby; 2) zapośredniczone przez urządzenie techniczne (telefon, komputer w sieci); 3) nie jest zachowana jedność czasu i przestrzeni albo jedność przestrzeni (rozmowa przez telefon, wideokonferencja); 4) sprzężenie zwrotne jest opóźnione; 5) mogą występować zakłócenia (szumy) oddziałujące na poziom efektywności całego procesu [Dobek-Ostrowska, 2006, s. 77–78].

Dwa kolejne rodzaje (typy) komunikowania, wzajemnie uzupełniające się i dopełniające, to: komunikowanie werbalne i niewerbalne (pozawerbalne). Tekst, komunikat, przekaz złożony z słów, zdań, szerszych wypowiedzi jest domeną pierwszego rodzaju komunikowania – werbalnego. Może ono mieć charakter formalny (np. kontakt obywatela z instytucją, jaką jest urząd miasta) lub nieformalny (np. rozmowa sąsiadów na podwórku). Może przyjąć formę ustną lub pisemną – pierwsza stosowana jest z reguły podczas komunikacji nieformalnej, druga – formalnej; obie formy mają swoje wady i zalety, o których traktuje dalsza część opracowania.

Komunikacja werbalna (ustna lub pisemna) może mieć charakter bezpośredni, kiedy jest rozmową *face-to-face*, lub pośredni, kiedy jest rozmową telefoniczną lub przez komunikator internetowy, jest przekazem radiowym czy telewizyjnym.

Dla komunikacji werbalnej ustnej charakterystyczne są: możliwość ekspresji uczuć, ponieważ jest wzmocniona komunikatem niewerbalnym, pozwala na natychmiastową reakcję stron na usłyszane treści (*feed-back*). Natomiast dla komunikacji werbalnej pisemnej charakterystyczne są: bardziej formalny język, stosowanie reguł gramatycznych, staranniejsze przygotowanie, forma e-maila lub listu w komunikowaniu interpersonalnym lub pisma, instrukcji, aktu prawnego na poziomie instytucjonalnym oraz mediów drukowanych i stron internetowych na poziomie masowym. Komunikat jest trwały, a słabość stanowi brak natychmiastowego sprzężenia zwrotnego [Dobek-Ostrowska, 2006, s. 79].

Obok wymienionych elementów komunikacji werbalnej na proces komunikowania składają się także elementy komunikacji pozasłownej – niewerbalnej, czyli:

- gestykulacja i mimika twarzy oraz pozycja ciała (komunikacja ciałem), sygnały związane z ruchem (kinezjetyka);
- sygnały węchowe i dotykowe;
- sygnały dźwiękowe, parajęzyk (komunikacja wokalna);
- kontakt wzrokowy;
- sposób ubierania się, makijażu, noszonej biżuterii, czyli ogólnie rzecz biorąc autoprezentacja oraz wygląd fizyczny, czyli to jak się prezentujemy innym osobom w konkretnych sytuacjach zarówno w obszarze tego, co możemy samodzielnie kreować (np. ubiór), jak i tych elementów, na które nie mamy wpływu, albo ten wpływ jest ograniczony (atrakcyjność fizyczna);
- utrzymywany dystans interpersonalny – struktura przestrzeni, rodzaj i ustawienie przedmiotów oraz dystans pomiędzy osobami (komunikacja proksemiczna);
- rodzaj traktowania czasu (chronemika) – tutaj funkcjonują dwa, skrajne podejścia: pierwsze północnoamerykańskie, w którym praca jest najważniejsza i wszystko powinno być zaplanowane i wykonane w określonym czasie, według reguły: „czas to pieniądz", oraz drugie – latynoamerykańskie – przeciwne, gdzie praca nie jest najważniejsza, a jeśli „przeszkadza w życiu", to należy ją odłożyć na później, planowanie i pośpiech są tu nieistotne [Brzezińska, 1997, s. 37–38]; poza tymi dwoma podejściami do czasu mamy całą gamę podejść pośrednich, zbliżających się do jednego z krańców kontinuum.

Komunikaty niewerbalne (pozawerbalne) są bardzo różnorodne i wieloznaczne, pełniąc jednak bardzo istotne w procesie porozumiewania się funkcje. W literaturze przedmiotu najczęściej nazywane są:

- emblematami, czyli gestami, które mają podkreślić, nasilić wypowiedź werbalną albo w danej sytuacji nie można zrealizować wypowiedzi werbalnej (np. kiedy nie możemy na głos powiedzieć „Do widzenia", możemy zastosować taki emblemat, jakim jest skinięcie głową), zatem pełnią funkcję zastępowania;
- adaptatorami, czyli takimi gestami, które pozwalają dopasować się (adaptować) do bieżących okoliczności, złagodzić stres i zmniejszyć silne napięcie nerwowe (np. odchrząknięcie i przyjęcie postawy wyprostowanej przed przemówieniem; czy drapanie po głowie, obgryzanie paznokci czy długopisu w sytuacji dużego stresu); pełnią one funkcję moderującą;
- regulatorami procesu komunikowania, tzn. np. stosowane gesty nawiązania kontaktu wzrokowego w trakcie rozmowy i potakiwanie głową świadczą o chęci słuchania przez drugą stronę, a unikanie wzroku mówiącego, świadczy o braku ochoty wchodzenia w interakcję – pełnią funkcję regulacyjną;
- ilustratorami dopełniającymi komunikat werbalny (np. mówiąc czym jest kołowrotek wykonujemy charakterystyczny gest ręką) – pełnią funkcję uzupełnienia;
- pozami, tzn. są wizualnym wyrażeniem tego, co się mówi, uzupełnieniem komunikatu werbalnego (np. łapanie się za policzek w przypadku opisywania bólu zęba) – pełnią funkcję ekspozycji.

To jak istotna jest komunikacja niewerbalna pokazuje prowizoryczny wzór Alberta Mehrabiana z 1971 r., przedstawiający wpływ każdego z kanałów komunikowania na ogólną interpretację przekazu przez odbiorcę: ogólne uczucie = 7% uczucia wyrażonego słowami + 38% uczucia wyrażonego głosem + 55% uczucia wyrażonego mimiką [Bierach, 1997, s. 5]. Dziesięć lat później ten sam autor potwierdził tę tezę, wykazując, że oceniając znaczenie sprzecznych sygnałów, ludzie zachowują się w sta-

ły, konsekwentny sposób. Za najważniejszy jest uznawany wyraz twarzy, następnie ton głosu, natomiast za najmniej istotne uważane są słowa [Leathers, 2009, s. 23].

Zatem na ogólne wrażenie z odebranego komunikatu jego treść to tylko 7% (inne podręczniki podają około 10%), czyli ponad 90% to wrażenie, które dociera do odbiorcy drogą pozawerbalną (kanałem wokalnym i wzrokowym).

Komunikacja pozawerbalna ma pewne cechy przeciwstawne komunikacji werbalnej: jest wieloznaczna, nigdy nie ustaje czyli z istoty jest ciągła, przez to, że odbywa się angażując wiele kanałów (wokalny, wizualny, wzrokowy) jest spontaniczna, to znaczy trudno nad nią zapanować. Sztuki panowania nad gestami i pozostałymi elementami komunikowania niewerbalnego w dużym stopniu można się nauczyć, niemniej próby manipulowania gestami są z reguły trafnie odczytywane przez odbiorców.

Komunikaty pozawerbalne muszą być interpretowane przy uwzględnieniu łącznie takich elementów jak gesty, postawa, mimika, dystans czy sytuacja w jakiej dana osoba się znajduje. Znaczące są także różnice indywidualne, czyli konkretne zachowania typowe dla danej osoby, oraz świadomość wpływu jaki wywierają nasze własne zachowania niewerbalne na drugą stronę. Szeroki blok badań i obserwacji zajmuje także wpływ kultury na komunikację niewerbalną oraz różnice komunikacyjne pomiędzy płciami.

Według D. McQuaila wyróżniamy pięć poziomów komunikowania: intrapersonalne (wewnętrzne, wewnątrzosobowe), interpersonalne, grupowe, między grupami, instytucjonalne/organizacyjne, masowe [McQuail, 2012, s. 15].

Komunikowanie intrapersonalne to w uproszczeniu rozmowa z samym sobą, rozważanie, myślenie o czymś, przekonywanie samego siebie do czegoś, rozważanie jakiejś kwestii. Związane jest z zachodzącymi w organizmie procesami biologicznymi i psychicznymi. Interpersonalne – dotyczy komunikacji pomiędzy jednostkami, może przybrać np. postać rozmowy; grupowe – dotyczy porozumiewania się w ramach grup społecznych różnego rodzaju, np. rodzinnych, koleżeńskich, przyjacielskich, pracowniczych; między grupami – dotyczy poziomu społeczności lokalnych; instytucjonalne/organizacyjne –porozumiewania się pomiędzy organizacjami i instytucjami społecznymi i w ich obrębie, np. w firmach, partiach politycznych; masowe – dotyczy porozumiewania przy pomocy środków masowego komunikowania (prasa, radio, telewizja, kino, sieci – Internet, telekomunikacyjne, kablowe itp.).

8.1.2. Bariery komunikacyjne

Uwzględnienie wszystkich barier i nieporozumień w procesie komunikowania jest bardzo trudne, gdyż są one niezmiernie liczne. Przejrzystą, szeroką klasyfikację uwzględniającą cechy stron, dynamikę procesu i czynniki otoczenia proponuje E. Brzezińska, wyróżniając błędy nadawcy, odbiorcy, dynamikę interakcji oraz bariery leżące po stronie otoczenia [1997, s. 47–56]. Do błędów popełnianych przez nadawcę zalicza:

- sprzeczne lub niespójne sygnały (np. niezgodność sygnałów werbalnych i niewerbalnych);
- niewiarygodność wiadomości (wiarygodność komunikatu zależy od wiarygodności nadawcy, którą buduje się bardzo długo);
- zachowania wywołujące opór odbiorcy: osądzanie, a w nim: krytykowanie obrażanie, orzekanie, schlebianie; decydowanie za innych, a w nim: rozkazywanie, grożenie, moralizowanie, nadmierne wypytywanie; uciekanie od cudzych problemów, a w nim: doradzanie, zmienianie tematu, logiczne argumentowanie i pocieszanie.

Z kolei do błędów odbiorcy:

- brak nawyku słuchania – nasza percepcja jest ograniczona także dlatego, że mówimy wolniej niż myślimy, w związku z tym w przypadku mało dynamicznego przemówienia słuchacz traci uwagę, zatem jeśli odbiorca nas nie słucha, należy zapewnić większą jasność, dynamikę i moc komunikatu;
- nastawienie do danej wiadomości – jako słuchacze eliminujemy informacje, które są niezgodne z naszym nastawieniem (np. jeśli jesteśmy zwolennikami zakazu ruchu samochodowego w centrum miasta, będziemy pomijać informacje na temat korzyści, jakie z dopuszczenia takiego ruchu mogliby odnieść mieszkańcy).

Dynamika interpersonalna między nadawcą i odbiorcą dotyczy:

- semantyki – różnice językowe są silnie związane z różnicami w postrzeganiu, słowa i symbole muszą znaczyć to samo dla nadawcy i odbiorcy, o co szczególnie trudno w przypadku pojęć abstrakcyjnych jak np. sprawiedliwość, wolność;
- atawizmów – szczególnie dwa związane z przychylnością wobec tego co swoje oraz obawą i niechęcią wobec tego co obce; z reguły rozmowa z obcymi ma charakter obronno-atakujący, a rozmowa z bliskimi, znajomymi wspierająco-podtrzymujący;
- emocji – negatywne znacznia obniżają skuteczność komunikowania;
- różnic w percepcji jednostek reprezentujących różny poziom wiedzy.

I ostatnia grupa czynników to te leżące po stronie otoczenia:

- szumy, czyli różne zakłócenia, które mogą mieć charakter: wzrokowy (kiedy osoby trzecie wykonują jakieś czynności lub poruszają się w miejscu, gdzie toczą się rozmowy, skupiając na sobie uwagę zarówno nadawców jak i odbiorców); dźwiękowe (hałas, dzwonienie telefonu, praca innych urządzeń), fizyczne (temperatura, oświetlenie, zapachy);
- przeciążenia – występują wówczas, gdy do odbiorcy dociera więcej informacji, niż jest on w stanie prze tworzyć.

Aby przezwyciężyć bariery, nadawca powinien stosować: technikę *feed-backu*, czyli sprzężenia zwrotnego, polegającego na otrzymywaniu informacji zwrotnych, czy dobrze rozumie komunikat (dopytywanie, podsumowywanie, parafrazowanie itd.), oraz używać terminologii i sformułowań zrozumiałych dla obiorcy oraz posługiwać się jak najprecyzyjniejszymi określeniami (np. zamiast duża kwota inwestycji – trzy miliony złotych).

Niezależnie, z jakim rodzajem słuchania mamy do czynienia (informacyjnym, oceniającym, empatycznym, nierefleksyjnym czy refleksyjnym), bywa tak, że słuchamy, ale nie słyszymy tego, co druga strona do nas mówi. Aby zapobiegać takiej sytuacji i uczynić proces komunikowania skutecznym, należy stosować techniki aktywnego słuchania. Zaliczamy do nich technikę: odzwierciedlenia polegającego na mówieniu rozmówcy, że mamy świadomość, jakie uczucia przeżywa (np. w negocjacjach władz ze społecznością lokalną: rozumiemy, że są Państwo niechętni tej inwestycji); parafrazowania, gdy swoimi słowami omawiając powtarzamy to, co usłyszeliśmy (np. „jeśli dobrze rozumiem, to Państwa stanowisko jest następujące…"); klaryfikacji, kiedy prosimy rozmówcę o koncentrację na sprawach najważniejszych (np. pytając która z omawianych kwestii jest dla niego najważniejsza) [Kołodziejski, Zawisza, 2005, s. 24–26].

Barierami utrudniającymi aktywne słuchanie i rzutującymi negatywnie na proces komunikowania są [Morreale, 2007, s. 226]:

- bariery fizyczne, a wśród nich: środowisko i hałas (rozmowy obok, niewygodne meble, tłum, nieodpowiednia temperatura); zakłócenia powodowane

cechami słuchacza (seplenienie, tiki, chodzenie, dziwaczne ubranie); zakłócenia powodowane cechami słuchacza (zmęczenie, głód, niewygodne ubranie, kłopoty ze słuchem);
- bariery psychologiczne, a wśród nich: tempo mówienia wobec tempa słyszenia (nuda); przeciążenie wiadomościami i złożoność (ilość informacji, złożoność wiadomości, otrzymywanie ich z różnych źródeł);
- bariery interakcyjne – bitwy słowne i zapalczywy język (emocjonalne reakcje); różnice kulturowe (odmienne style słuchania i mówienia).

Tak więc nie tylko nieprecyzyjny język komunikatu jest ważny dla skuteczności procesu, ale także nasz język niewerbalny i szeroka gama czynników, leżących po stronie otoczenia. Należy dochować szczególnej staranności we wszystkich scharakteryzowanych wyżej obszarach nie tylko podczas codziennych procesów komunikowania, ale szczególnie w trakcie negocjacji czy mediacji, o których traktuje kolejny rozdział opracowania.

Usprawnianie komunikacji władz samorządowych z mieszkańcami

Usługa UrządSMS to udostępniona przez serwis SMSAPI usługa, której działanie polega na usprawnianiu komunikacji władz z mieszkańcami. Skorzystać może z niej każdy z mieszkańców danej gminy czy miasta po uprzedniej rejestracji, której dokonuje się poprzez SMS bądź e-mail. Otrzymywanie dalszych bezpośrednich wiadomości jest bezpłatne dla odbiorców.

Wysyłka SMS umożliwia najszybszą drogę powiadomienia o sprawach istotnych na linii urząd – obywatel. Mieszkańcy mogą otrzymywać komunikaty dotyczące pożarów, burz, powodzi czy drogowych zagrożeń, takich jak kolizje, remonty ulic, zmiana w kursowaniu komunikacji miejskiej czy korki. Mogą być informowani o awariach wody, prądu czy konieczności ewakuacji z terenu, na którym mieszkają.

System powiadomień umożliwia zapisującym się wybór odpowiednich grup tematycznych, związanych z miejscem zamieszkania lub takimi kategoriami jak np. sport, kultura czy zdrowie. Każdy zainteresowany może dowiedzieć się o planowanych bezpłatnych badaniach lekarskich, najbliższych sportowych imprezach i najciekawszych kulturalnych wydarzeniach w mieście.

Masowe wysyłanie wiadomości SMS do mieszkańców stosuje wiele miast w Polsce, m.in. Warszawa, Zgorzelec, Tarnowskie Góry, Dobre Miasto.

Źródło: www.urzadsms.pl [dostęp 08.09.2015].

„Nikt nie może nie komunikować się" – to bodaj najsłynniejsze stwierdzenie dotyczące tego, czym jest i jak ważną rolę w naszym funkcjonowaniu odgrywa komunikowanie (to jeden z pięciu aksjomatów komunikowania Paula Watzlawika w teorii stworzonej na bazie studiów terapeutycznych z osobami chorymi na schizofrenię. P. Watzlawik jest jedną z najbardziej znanych postaci w rozwoju komunikologii, a jego dorobek sytuuje się w studiach nad komunikowaniem interpersonalnym, o orientacji psychoterapeutycznej. Niezależnie od sytuacji, szerokości geograficznej, statusu społecznego czy materialnego – wszyscy podlegamy temu samemu prawu – musimy się ze sobą komunikować, w przeciwnym razie gatunek nasz nie miałby szans na przetrwanie. W zależności od tego, co chcemy zakomunikować – strojem, słowem, gestem, zachowaniem, dystansem fizycznym, okazanymi emocjami – dysponujemy całym arsenałem środków i narzędzi. Te narzędzia wykorzystane właściwie

dadzą efekt w postaci skutecznej komunikacji, czyli dogadania się, porozumienia, rozwiązania konfliktu lub nawet w sytuacji braku rozwiązania konfliktu, przyniosą efekt w postaci świadomości własnych potrzeb, słabości i atutów oraz świadomość potrzeb, słabości i atutów drugiej strony.

Aby świadomie i skutecznie komunikować się, mediować, negocjować, należy znać narzędzia, techniki i metody, jakie będą skuteczne w odniesieniu do danej sytuacji i konkretnego problemu. Niemniej ważna jest znajomość potencjalnych przeszkód, które mogą zakłócić ten proces. Niezależnie od tego, czy chcą się porozumieć jednostki, jednostka z grupą, czy grupy (instytucje, organizacje), czy kwestia rozgrywa się w ramach jednego kręgu kulturowego, czy różnych, niezależnie od tego, czy różnica związana jest z płcią, czy sprawa dotyczy kwestii jednostkowych, lokalnych czy międzynarodowych, zawsze należy być do takiego działania przygotowanym. To przygotowanie to znajomość narzędzi i metod, ale także tzw. dobrych i złych praktyk, jakie miały miejsce wcześniej. Jeżeli zaznajomimy się z problemem, jego przyczynami, możliwymi wariantami rozwiązań i dostępnymi metodami ich rozwiązania w sytuacji różnicy interesów, mamy szanse odnieść sukces, czyli osiągnąć porozumienie.

8.2. Negocjacje

Wszystkie cechy komunikacji niewerbalnej scharakteryzowane w pkt 1 mają zastosowanie w trakcie negocjacji. Negocjacje to konkretny akt komunikacji mający na celu zmianę dotychczasowego stanu w stan (jak wierzą strony) korzystniejszy od obecnego. Oprócz wiedzy na temat stylów, narzędzi, strategii negocjowania szalenie istotne są efektywne reguły komunikowania, ze szczególnym naciskiem na komunikację niewerbalną, której cechy charakterystyczne zostały opisane w punkcie poprzednim.

Negocjacje to proces, w trakcie którego strony powstałego wcześniej konfliktu, bądź różnicy interesów, mające różne potrzeby, chcą świadomie dojść do porozumienia i/lub rozwiązać zaistniały konflikt, wierząc, że ich rezultat w efekcie przyniesie sytuację korzystniejszą niż stan obecny.

Negocjujemy wszyscy nieustannie – sami z sobą – co zrobić, gdzie pójść, z naszymi dziećmi – jakiego zakupu dokonać, na jakie zajęcia je zapisać? z partnerami – gdzie pojechać na wakacje, ile wydać na remont mieszkania, ze współpracownikami – co należy zrobić w danej sytuacji, czyje to kompetencje i obowiązki. Można wymieniać niemal bez końca. We wszystkich tych sytuacjach możemy zastosować różne techniki i każda z tych sytuacji może charakteryzować się specyficznym stylem.

Z formalnym początkiem nauczania sztuki negocjowania mamy do czynienia w 1716 r., kiedy François de Callieres napisał pierwszą książkę poświęconą negocjowaniu – *De la maniere de negocier avec les souvereins*. Zaleca np., aby negocjator nie był: arogancki, pogardliwy, wściekły, a jednocześnie stanowczo wskazuje osoby, które negocjatorami nigdy nie powinny się stać – hazardziści, pijacy, narwańcy. Autor akcentuje samokontrolę i dyscyplinę, przykłada wagę do znajomości kultury i historii przeciwnika, a także manipulowania i oszukiwania [Mastenbroek, 1998, s. 76–80]. Te ostatnie kwestie w dzisiejszych podręcznikach negocjowania nie znajdują miejsca – przeciwnie, w ostatnich dziesięcioleciach bardzo rozwinęły się te subdyscypliny, które dotyczą etycznego postępowania i konieczności stosowania zasad moralnych w procesie negocjacyjnym. Jednak większość tych początkowych zaleceń nie straciło na aktualności i znajdują one swoje miejsce w podręcznikach skutecznego negocjowania do dziś.

8.2.1. Style negocjacyjne

Styl to inaczej sposób, w jaki coś się robi. Może być charakterystyczny dla osób pochodzących z tego samego kręgu kulturowego, reprezentantów konkretnej płci, grupy zawodowej, osób o określonym statusie materialnym czy wyróżnionych ze względu na inną cechę. Styl zastosowany w rozmowach negocjacyjnych także zależy od licznych czynników i jest wypadkową wielu elementów. Na użytek edukacyjny podejmuje się próby tworzenia typologii stylów negocjacyjnych, będących z jednej strony zbiorem historycznych doświadczeń, a z drugiej – elementarzem, podręcznikiem, wskazówką do tego, jak rozmowy negocjacyjne powinno się prowadzić, aby zapewnić możliwie najlepszy rezultat.

W zależności od przyjętego kryterium opisu wyróżnić można następujące style negocjacyjne [Nęcki, 1999, s. 26 i n.]:

- negocjacje symetryczne i asymetryczne;
- prowadzone przy niewielkiej i znacznej presji czasu;
- prowadzone przez zaangażowane osoby lub przez ich przedstawicieli (psycholog, prawnik, inna osoba wyznaczona przez stronę);
- podzielone ze względu na tematykę jakiej dotykają – polityczne, ekonomiczne, organizacyjne, interpersonalne;
- podzielone ze względu na efekt: „wygrana–przegrana", „wygrana–wygrana", „przegrana–przegrana", czy n. miękkie i n. twarde;
- według wymiarów: „współpraca lub walka" oraz „aktywność lub bierność" gdzie w efekcie wyróżnia się cztery style: I aktywno-kooperacyjny, II pasywno-współpracujący, III aktywno-walczący, IV pasywno-walczący [Szaban, 1986].

Uwzględniając nastawienie do negocjowania, czy też wymiar walka–współpraca, należy powiedzieć, że negocjacje mogą mieć charakter kooperacyjny (integracyjny), kiedy służą porozumieniu i rywalizacyjny (dystrybucyjny), kiedy służą przede wszystkim realizacji własnych interesów albo jedynie udowodnieniu innym swoich racji bądź obrażeniu, dręczeniu czy upokorzeniu innych. Takie nastawienie wiąże się z sytuacją „przegrana–przegrana", gdzie żadna ze stron nie osiąga niczego ponad stan, w którym się znajduje, a ponosi kolejne, czasem bardzo dotkliwe, koszty. Taki styl jest destrukcyjny i w żadnym razie nie prowadzi do rozwiązania konfliktu. Przykładem praktycznym przy tej okazji najczęściej cytowanym jest „Zimna wojna" – czas, w którym obie strony ponosiły ogromne koszty materialne, ale i moralne, a nie rozwiązano podstawowego problemu. Prowadząc rozmowy w takim stylu strony, nie tylko uważają drugą stronę za uosobienie wszelkiego zła, ale także podejmują cały szereg działań mających ośmieszyć, napiętnować i zdyskredytować drugą stronę konfliktu. Jeśli zależy im faktycznie na rozwiązaniu problemu, nie będą stosowały tego stylu.

Styl rywalizacyjny zakłada walkę, rywalizację, dążenie do realizacji własnych celów. Takie nastawienie wiąże się z efektem negocjacji określanym „wygrana–przegrana". To sytuacja, w której jedna strona zyskuje coś kosztem drugiej, tzn. określona ilość dobra do podziału jest skończona, a to, komu przypadnie „większy kawałek", zależy od pozycji i siły negocjacyjnej. Strona uprzywilejowana jest świadoma swojej przewagi, liczy się z potrzebami drugiej strony jedynie w stopniu minimalnym, wywiera presję. Takiego stylu nie stosuje się w przypadku, kiedy może okazać się, że przewaga strony dominującej jest tylko chwilowa. Strona słabsza też ma możliwość przeciwdziałania takiej postawie, wchodząc na przykład w koalicje, zachowując zimną krew i powściągając emocje, sprawdzając, czy rywal swoją przewagę buduje faktycznie na silnych podstawach, czy jedynie zwodzi i dezinformuje.

Kiedy główną motywacją jest osiągnięcie porozumienia z drugą stroną, mamy do czynienia ze stylem kooperacyjnym. W przypadku pertraktacji jest to najbardziej

#styl rywalizacyjny

#styl kooperacyjny

otwarta i najkorzystniejsza sytuacja wyjściowa do rozwiązania problemu. W przeciwieństwie do negocjatorów rywalizacyjnych, negocjatorzy kooperujący nastawieni są na osiągnięcie porozumienia satysfakcjonującego wszystkie strony poprzez dążenie do kompromisu. Nastawienie nie tylko na siebie, ale także na innych znamionuje większą elastyczność postaw i kreatywność w szukaniu dobrych rozwiązań, zakłada dogadanie się z drugą stroną (innymi stronami) i jest charakterystyczne dla sytuacji „wygrana–wygrana". Ugodowość, łatwość w modyfikowaniu własnych żądań oraz elastyczny sposób określenia warunków rozpoczęcia rozmów to cechy charakterystyczne takiego nastawienia i stylu powadzenia rozmów.

Podsumowując: nastawienie do pertraktacji warunkuje styl, w jakim są prowadzone. Kiedy motywacją pozostaje jedynie współzawodnictwo, mamy do czynienia ze stylem rywalizacyjnym, tak jak w przypadku przedstawicieli handlowych czy akwizytorów ubezpieczeń. To podejście, gdzie ważne jest posiadanie wszelkich danych na temat drugiej strony wraz z jednoczesnym utajnieniem wiedzy na własny temat. Ten styl jest wyczerpujący psychicznie, gdyż karze się trzymać na baczności, zakłada złe lub przynajmniej nie do końca dobre zamiary drugiej strony, to nieco obsesyjne podejście do rzeczywistości i innych ludzi.

Traktując negocjacje jako metodę rozwiązywania konfliktów, style ich rozwiązywania to:

1) współpraca, gdzie strony są zainteresowane i sobą i przeciwnikiem;
2) uleganie – kiedy strona koncentruje się na problemach drugiej strony i dąży do rozwiązania kosztem siebie;
3) rywalizacja – gdzie zainteresowaniu sobą towarzyszy nikłe zainteresowanie drugą stroną;
4) unikanie – któremu towarzyszy zarówno niskie zainteresowanie sprawami swoimi, jak i przeciwnika oraz 5) kompromis – gdzie wzajemne ustępstwa powodują, że nie ma przegranego ani wygranego [Roszkowska, 2011, s. 110–111].

Inna typologia to podział na style: miękki, twardy i rzeczowy, gdzie pierwszy – miękki – oznacza zaufanie i delikatność wobec drugiej strony, dążenie do ugody, ustępstwa, unikanie otwartej walki i gotowość na przyjmowanie pewnych strat dla dobra porozumienia. Drugi – twardy – charakteryzuje brak zaufania wobec drugiej strony, nieustępliwość wobec ludzi, chęć przeforsowania jednego, korzystnego tylko dla siebie rozwiązania, żądanie ustępstw drugiej strony i nieustępowanie samemu, brak elastyczności w zmianie stanowiska. Trzeci – rzeczowy – to styl, zgodnie z którym mniejszą wagę przywiązuje się do zaufania, a głównym celem jest osiągnięcie porozumienia satysfakcjonującego obie strony, charakterystyczna jest tutaj koncentracja na zadaniu, problemie, a nie na drugiej stronie, otwartość i uleganie argumentom, ale nie presji [Fiszer, Ury, Patton, 1996, s. 43 i n.].

Poszczególne style negocjowania mogą też być pochodną konkretnego typu osobowości [Roszkowska, 2011]. Taką typologię przedstawia Roger Dawson: i tak pragmatyk jako osoba pracowita i odpowiedzialna „szanuje" swoją pracę i swój czas, nie przeciąga negocjacji. Negocjując, zmienia się w boksera – jego jedynym celem jest wygrana. Nie troszczy się o problemy drugiej strony, chce jedynie, aby poniosła ona straty i dąży do tego. Przedmiot negocjacji traktuje jak osobiste wyzwanie. Z kolei ekstrawertyk podejmuje decyzje pod wpływem emocji, jednocześnie jest życzliwy i otwarty. Mimo, że jest ciepły i przychylny, potrafi powiedzieć „nie", ponieważ jest także stanowczy. Może podczas negocjacji popadać w zbytni entuzjazm, tracąc z pola widzenia problem, który miał rozwiązać. Podczas negocjacji staje się typem entuzjasty. Podstawą działania dla kolejnego typu – wrażliwca – są z kolei uczucia, ma potrzebę bycia przyjacielem wszystkich, ale jest ostrożny w kontaktach,

buduje bariery, aby chronić się przed stresem. W negocjacjach pragnie, aby wszystkie strony były zadowolone, stąd określa się go jako rozjemcę. Analityk natomiast jest trudny w negocjacjach, niełatwo wymusić na nim podjęcie decyzji, zgłasza kolejne potrzeby nowych informacji, których nigdy nie ma wystarczająco, aby podjąć decyzję. Sztywny w trakcie negocjacji, przyjmujący rolę wymagającego szefa, dla którego wszystko powinno być zapięte na ostatni guzik [Dawson, 1997, s. 267 i n.].

Inne znane w literaturze przedmiotu typologie stylów negocjacyjnych to np.: buldogi, lisy, jelenie i budowniczy umów K. i S. Albrecht; style czerwony i niebieski G. Kennedy'ego; współpraca-walka, uległość-dominacja, unikanie-twórcze negocjacje P. Dąbrowskiego; wojownicy dżungli, dyktatorzy, sylwetki, tatusiowie i mamuśki, spokojni, negocjatorzy wygrana-wygrana T.A. Warschowa; styl etyczny, jowialny, analityczno-agresywny i elastyczno-agresywny W. Mastenbroeka.

Ponieważ stylów negocjowania jest bardzo wiele, powyżej opisano jedynie przykładowe, najbardziej powszechne w literaturze przedmiotu. Z jednej strony można w trakcie procesu negocjacyjnego obserwować poszczególne typy negocjatorów, z drugiej – dysponujemy na tyle szeroką wiedzą z tego zakresu, że obserwacje te służą budowaniu modeli/stylów, które przyswojone przez przystępujących do rozmów, właściwie zastosowane, mogą przynieść znaczące profity.

Czynnikiem wpływającym na charakter negocjacji jest czas. Może znacznie zmodyfikować przebieg procesu negocjacyjnego i może być przez negocjatorów świadomie wykorzystywany. Negocjowanie pod presją czasu jest dużo trudniejsze niż w przypadku, kiedy czasu jest dużo. Przeciągające się rozmowy skutkują większą ustępliwością, a tym samym strony zmęczone przedłużającymi się negocjacjami-skłonne są do dużo większych kompromisów niż na początku. Wykorzystanie tego mechanizmu przez sprawnych negocjatorów polegać może na przeciąganiu rozmów w czasie, zostawianiu kluczowych ustaleń na koniec, dążeniu do przekroczenia terminu końcowego negocjacji (jeśli druga strona otwarcie go wyznaczyła i o nim poinformowała). Zabiegi te mają doprowadzić do sytuacji, w której nastąpi zmęczenie, a tym samym elastyczność stron znacznie się zwiększy, wzrośnie poziom uległości spowodowany zmęczeniem i chęcią zakończenia sprawy, co z kolei pozwoli uzyskać lepszy rezultat. Czynnik czasu jest szczególnie istotny, kiedy sytuacja wymaga szybkiego podejmowania decyzji, a możliwości negocjacyjne i pozycja przetargowa gwałtownie spadają.

Pozycja statusowa stron także ma znaczenie dla przebiegu negocjacji i może znacząco wpływać na siłę przetargową stron. Negocjacje symetryczne odnoszą się do sytuacji, w której strony mają podobną sytuację statusową, czyli na przykład są menedżerami podobnego szczebla z różnych firm, zatem ich relacja jest statusowo równoważna, żadna ze stron nie ma nad drugą przewagi w tym względzie. Z kolei z negocjacjami niesymetrycznymi mamy do czynienia wówczas, gdy strony mają różną sytuację statusową, bo jedna dysponuje pewnymi zasobami, bądź dobrami, którymi nie dysponuje druga (np. władzą, wiedzą czy informacjami), dzięki czemu może uzyskać znaczącą przewagę, skutecznie wywierać presję, czyli osiągać więcej, niż gdyby obie strony reprezentowały podobny poziom statusowy.

8.2.2. Fazy negocjacji

W złożonym procesie negocjacyjnym wyróżniamy cztery podstawowe etapy/fazy:

1) wstępną, czyli przygotowanie negocjacji i przygotowanie do negocjacji;
2) właściwą, środkową, negocjacje właściwe, czyli rozpoczęcie negocjacji, przedstawienie propozycji;

3) końcową, precyzowanie i finalizację ustaleń, kontrakt końcowy;
4) ponegocjacyjną.

Etap drugi, zwany właściwym, to czas, w którym rozmowy rozpoczynają się. Na wstępie – w fazie otwarcia rozmów – powinna nastąpić prezentacja poszczególnych osób biorących udział w wydarzeniu. Następnie – przedstawienie wstępnych propozycji obu stron, w tym czasie należy koncentrować się na poznaniu pozycji i celów drugiej strony, określenie zagadnień, które wymagają i które nie wymagają dalszych negocjacji, po czym po określeniu propozycji strony podejmują decyzje o kontynuowaniu lub przerwaniu rozmów. W fazie kolejnej – rozmów właściwych – następuje wysiłek stron zmierzający do ustalenia wspólnego stanowiska. Na tym etapie strony już orientują się w stylu negocjacyjnym przeciwnika, co skutkuje przyjęciem odpowiedniego stylu przez obie strony. Następuje ustalenie obszarów rozbieżności i możliwości ustępstw obu stron. Na tym etapie mogą pojawić się silne emocje, a także impas w rozmowach, wtedy warto dać sobie i drugiej stronie czas na opadnięcie emocji i powrót do stołu negocjacyjnego albo dopuszczenie do rozmów trzeciej siły – mediatora [Roszkowska, 2011, s. 94–96].

Etap trzeci – końcowy – to zawarcie porozumienia w postaci podpisania umowy lub kontraktu. Ważne jest, aby wszystkie ustalenia zostały uwzględnione, a strony jednakowo rozumiały i interpretowały zapisy kontraktu. Istotna jest też formalna i prawna treść umowy, aby nie trzeba było jej renegocjować, warto także ustalić program realizacji umowy przez strony, gwarancje i warunki kontroli wykonania ustaleń kontraktu [Roszkowska, 2011, s. 97].

Etap czwarty – ponegocjacyjny – jest podsumowaniem całego procesu negocjacyjnego – przebiegu rozmów, adekwatności użytych technik, osiągniętych celów, popełnionych błędów na etapie planowania, realizacji i finalizacji negocjacji. W sensie materialnym sporządzany jest dokument, który stanowi materiał szkoleniowy, merytoryczny do negocjacji, które będą prowadzone w przyszłości, celem ich jak najefektywniejszego przebiegu.

Przedstawiona koncepcja przebiegu etapów procesu negocjacyjnego jest jedną z wielu dostępnych w literaturze przedmiotu – pokazuje w sposób syntetyczny wszystkie jej etapy, nie zgłębiając kwestii szczegółowych, których nie brakuje w każdej z faz. Pozostałe koncepcje (z reguły bardziej rozbudowane, skonkretyzowane) w zasadniczych kwestiach pozostają z nią zbieżne.

8.2.3. Strategie, taktyki i techniki negocjacyjne

Strategia, czyli schemat, plan postępowania łączący cele organizacji, jej politykę i konkretne działania, w odniesieniu do negocjacji, rozumiana jest jako ogólny plan zmierzający do realizacji celów i ciąg wydarzeń prowadzący do ich urzeczywistnienia [Lewicki, Barry, Saunders, 2011, s. 128–129].

Najczęściej wyróżniane strategie negocjacyjne to: 1) indywidualistyczne – rywalizacyjne, dystrybutywne i 2) kooperacyjne – nastawione na współpracę, integracyjne. W zależności od przyjętej przez negocjatorów strategii działania, czyli ogólnej, szeroko rozumianej wizji rozmów, analizy problemów, zastosowania możliwych rozwiązań, nastawienia do partnerów – warunkuje przyjęcie określonych taktyk i technik negocjacyjnych. Przyjęcie strategii indywidualistycznej, określanej też jako strategia podziału, dystrybutywna [Jankowski, Sankowski, 1995, s. 4–7] dotyczy sytuacji, w której strony walczą o to, aby dystrybucja (podział) pewnej dostępnej puli zasobów była jak najkorzystniejsza. W takie podejście wpisany jest konflikt, ponieważ to, co zyskuje jedna strona – traci jednocześnie druga (wspomniana wyżej sytuacja „wygrana–przegrana"). Strategia kooperacyjna, współpracująca – zakła-

da w przeciwieństwie do pierwszej, że można zwiększyć zasób, który ma podlegać podziałowi w trakcie negocjacji tak, aby w efekcie wytworzyła się sytuacja typu „wygrana-wygrana". W celu realizacji przyjętej strategii stosuje się liczne techniki, które składają się na taktykę negocjacji, czyli konkretny sposób postępowania celem osiągnięcia założonego rezultatu. W literaturze opisane są liczne techniki negocjacyjne, klasyfikowane ze względu na etap procesu negocjacji oraz przyjętą strategię negocjacyjną.

Szczegółowy przegląd technik i taktyk negocjacyjnych można znaleźć w pozycjach W. Budzyńskiego *Negocjowanie i zawieranie umów handlowych* czy E. Roszkowskiej Wybrane modele negocjacji. „Metoda", „technika", „taktyka negocjacji" to pojęcia używane niejednokrotnie zamiennie. Jak większość pojęć w naukach społecznych także one mają nie zawsze precyzyjną definicję albo też badacze na własnych użytek stosują swoje rozumienia, tworząc tzw. definicje operacyjne. Logiczna wydaje się gradacja pojęć, jaką zastosowano w niniejszym tekście (i innych cytowanych), strategia jest planem nadrzędnym, następnie taktyka jest rozpisaniem strategii na poszczególne zadania, a technika z kolei to konkretne narzędzie, czyli pewien zbiór technik składających się na taktykę. Na przykład w fazie rozpoczęcia negocjacji, stosując strategię kooperacyjną, używa się takich technik, jak: technika/taktyka „próbnego balona" – polegająca na poznaniu prawdziwych celów i aspiracji drugiej strony – podaniu swojej propozycji, kiedy nie zna się warunków minimalnych drugiej strony, wtedy druga strona ma okazję ustosunkować się do propozycji i odkrywa swoje zamiary. W tej samej fazie – rozpoczęcia negocjacji – ale w strategii rywalizacyjnej – stosuje się technikę/taktykę „spotkania w połowie drogi", aby osiągnąć pozycję negocjacyjną, kiedy jest ona słaba – połowa drogi oznacza podział dotyczący różnicy ofert po połowie na każdą ze stron. W środkowej fazie – w strategii kooperacyjnej – stosuje się technikę odraczania „odłóżmy to na później" – celem odwrócenia uwagi od meritum i koncentracji na innych czynnikach, co tworzy klimat kompromisu, a nie twardego trwania na własnych stanowiskach. W strategii rywalizacyjnej – używa się np. technikę „wilka w owczej skórze" (znanej też jako metoda porucznika Colombo), polegającą na tym, iż negocjator stara się sprawić wrażenie osoby źle zorganizowanej, nieprzygotowanej do rozmów, nieogarniającej problemu, z którym się mierzy. Celem jest uśpienie czujności drugiej strony, ponieważ wiadomo, że z taką osobą nie trzeba twardo negocjować i jest ona łatwym celem. Z kolei w fazie zamykania negocjacji stosuje się „taktykę skubania" czy „zdechłej ryby" polegającą na dołożeniu takiej oferty, która dla negocjującego jest nieistotna, ale wie, że spotka się ona z ostrą reakcją adwersarza, wtedy od złożonej propozycji można odstąpić, ale jednocześnie żądać kolejnych ustępstw w zamian.

Niemało miejsca w rozważaniach teoretyków i praktyków zajmuje kwestia etyki w negocjacjach. Jeśli przyjrzymy się dokładnie technikom i taktykom negocjacyjnym, dostrzeżemy bez trudu, że wiele z nich usytuowanych jest na granicy etycznych/nieetycznych działań. Składają się bowiem z takich sekwencji posunięć, które mają wywołać u drugiej strony mylne wrażenia, można dzięki nim manipulować zarówno przeciwnikiem jak i sytuacją. Natomiast z działaniami ewidentnie nieetycznymi mamy do czynienia w przypadku kłamstwa czy podawania fałszywych informacji.

8.2.4. Negocjacje w sferze publicznej

Jeśli chodzi o formy i charakter prowadzenia negocjacji w sferze publicznej, to mogą to być: negocjacje dwustronne, wielostronne, dwu- i wielostronne, formalne i nieformalne, jawne i niejawne. Zasadniczo występują w nich te same fazy co w negocjacjach handlowych, z tą różnicą, że zawierają również fazę po osiągnięciu

porozumienia (ratyfikacji), polegającą na publikacji treści porozumienia. Obowiązują też powszechnie zasady pisemności i utrwalenia przebiegu rozmów.

Zakres przedmiotowy negocjacji w sferze publicznej przedstawia się następująco [Tabernacka, 2009, s. 49–64]:

I. Negocjowanie umów prowadzących do zwierania umów publicznoprawnych:
- przez jednostki samorządu terytorialnego (w celu utworzenia: stowarzyszeń jednostek samorządu terytorialnego, związków międzygminnych i związków powiatów, porozumień komunalnych, porozumień jednostek samorządu terytorialnego);
- kontraktów wojewódzkich;
- porozumień administracyjnych.

II. Negocjacje w ramach stosunków cywilnoprawnych zawieranych przez podmioty w sferze publicznej:
- przy zawieraniu i realizacji umów cywilnoprawnych;
- w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego.

III. Negocjacje w strukturach administracji publicznej:
- w organach kolegialnych administracji publicznej;
- w organach wspólnych;
- prowadzące do powierzenia funkcji albo obsadzenia stanowiska.

IV. Negocjacje w stosunkach z obywatelami i adresatami działań administracji:
- w ramach postępowania wnioskowego i w przedprocesowym stadium wyjaśniania sprawy;
- lobbingowe;
- obywatelskie i społeczne.

W negocjacjach i mediacjach w sferze publicznej wykorzystywane są następujące taktyki i techniki prowadzenia rozmów [Tabernacka, 2009, s. 182–217]:

1) Techniki odwołujące się do mechanizmów autoprezentacyjnych i egotystycznych:
- Technika personalnego zwracania się do partnera rozmów.
- Technika wykorzystywania incydentalnego podobieństwa.
- Technika świadka interakcji.
- Prawienie komplementów.

2) Taktyki związane z wywieraniem presji:
- Taktyka milczenia.
- Argument zastosowania środków ochrony prawnej.
- Wywieranie presji przy użyciu groźby przemocy.
- Taktyka presji faktów.
- Wykorzystanie presji czasu.
- Taktyka faktów dokonanych.

3) Sekwencyjne techniki wpływu społecznego:
- Technika stopy w drzwiach.
- Technika drzwi zatrzaśniętych przed nosem/drzwiami w twarz.
- Technika niskiej piłki.
- Taktyka dobrego i złego policjanta.

4) Taktyki negocjacyjne ułatwiające targowanie się w negocjacjach w sferze publicznej:
- Technika wygórowanych żądań.
- Taktyka wyższej instancji.
- Sugerowanie potrzeby wzajemności.
- Niestanowcza odmowa na wstępie.

5) Wykorzystywanie przekonującego działania autorytetu.

W przypadku negocjacji grupowych niezwykle przydatna jest umiejętność zarządzania konfliktem, a także sojuszami i koalicjami, jakie powstały w trakcie procesu negocjacyjnego. Jednostki lub grupy negocjujące ze sobą mają bowiem zbliżone preferencje do jednych, a jednocześnie zdecydowanie dalej im do innych stron konfliktu.

Negocjacje społeczne w sprawie parku na Kozaczej Górze w Gdańsku

W 2008 r. właściciel lasu na Kozaczej Górze w Gdańsku wystąpił do Urzędu Miasta z wnioskiem o przeznaczenie jego części pod budowę osiedla mieszkaniowego. Cała działka leśna liczyła 16 ha. Według jego propozycji 4 ha miały być zabudowane, a pozostałe 12 ha przeznaczone na park publiczny. W tym okresie las nie był w żaden sposób urządzony, ale mimo zaniedbania służył mieszkańcom okolicznych osiedli jako teren rekreacyjny. Teren ten nie miał Miejscowego Planu Zagospodarowania Przestrzennego. Gdy Biuro Rozwoju Gdańska przystąpiło do jego sporządzania, okazało się, że mieszkańcy protestują — chcą mieć las w całości dla siebie. Powstał Obywatelski Komitet Obrony Lasu, który rozpoczął akcję protestacyjną wszelkimi dostępnymi środkami. Chociaż nie był to najlepszy moment na rozpoczynanie procesu partycypacji, przyjęto program, który ostatecznie okazał się skuteczny. Po pierwsze, sporządzono listę interesariuszy znacznie obszerniejszą od listy protestujących i poinformowano ich o sprawie. Po drugie, przeprowadzono badanie opinii, co umożliwiło poznanie potrzeb i identyfikację pól konfliktów. Działania te zaowocowały powstaniem drugiego stowarzyszenia skupiającego mieszkańców popierających propozycję jednoczesnej budowy osiedla i urządzenia parku. Liczne prezentacje projektów, dyskusje i negocjacje w 2010 r. doprowadziły do akceptacji przez większość społeczeństwa Miejscowego Planu Zagospodarowania Przestrzennego, który zawierał tę propozycję. Jednocześnie opracowano projekt parku publicznego na Kozaczej Górze. Ponadto Urząd Miasta zawarł przedwstępną umowę z właścicielem na sprzedaż terenu parku po jego urządzeniu za symboliczną złotówkę.

Źródło: Pawłowska, 2012, s. 68–69.

Szczególnym rodzajem negocjacji przebiegających nie zawsze według powyżej opisanych schematów, a często rządzącymi się własnymi prawami, są negocjacje kryzysowe. Należą do nich negocjacje policyjne, negocjacje związane z porwaniem lub przetrzymywaniem zakładników, terroryzmem, terrorem kryminalnym, a także negocjacje związane z zamiarami samobójczymi. Głównym celem w takich sytuacjach jest uniknięcie niebezpieczeństwa utraty życia lub zdrowia zarówno potencjalnych poszkodowanych, jak inicjatorów zdarzenia. Zadaniem negocjatora jest doprowadzenie do sytuacji, w której wszystkie strony konfliktu będą bezpieczne, również sprawcy incydentu, ale także stworzenie możliwości (danie czasu) działania odpowiednim służbom. W takich negocjacjach często nie ma czasu na dokładne przygotowanie się i silnie oddziałuje presja czasu. Od sprawności, doświadczenia i umiejętności negocjatora może zależeć ludzkie zdrowie lub życie, co powoduje ogromne obciążenia. Ta profesja jest wyjątkowo wyczerpująca psychicznie, a jednocześnie wymagająca szczególnych predyspozycji – opanowania, umiejętności analizy sytuacji, podejmowania decyzji, znajomości psychiki człowieka w sytuacji zagrożenia.

Zanim przystąpimy do negocjacji, ważne jest wnikliwe przeanalizowanie innych procesów negocjacyjnych (jeśli to możliwe), jakie odbyły się już wcześniej w danym temacie, obszarze czy społeczności – tzw. dobrych i złych praktyk. Da to wiedzę o elementach, na które należy zwrócić szczególną uwagę, co podniesie efektywność i skuteczność całego procesu (np. jak negocjowano ze społecznością budowę wysypiska śmieci czy oczyszczalni ścieków w innym mieście).

Są takie sytuacje, w których nie tylko nie należy negocjować, ale wręcz nie wolno. Nie należy negocjować wówczas, gdy to, co możemy w wyniku rozmów zyskać, nie przewyższa tego, co możemy w trakcie negocjacji stracić. Nierozsądne byłoby także negocjowanie w sytuacji, gdy nasza pozycja wyjściowa jest z góry skazana na przegraną. Podobnie w przypadku, gdy rozmowom towarzyszą silne emocje czy zaangażowanie uczuciowe, wtedy nie należy do nich przystępować, a jeśli już się toczą – przerwać je i dać adwersarzom czas na uspokojenie i opanowanie emocji. Nie należy negocjować także, gdy propozycje drugiej strony są nieetyczne. Nie wolno negocjować z kolei w sytuacjach zagrożenia czyjegoś życia, np. z porywaczami, terrorystami – w sytuacjach, w których ceną jest ludzkie zdrowie lub życie. W takich wypadkach do prowadzenia rozmów uprawnione są wyłącznie odpowiednie służby.

8.2.5. Mediacje

Rozwiązanie konfliktu, sporu nie zawsze może odbyć się jedynie przy udziale zainteresowanych stron. Zarówno w naszym codziennym życiu, jak i w sprawach bardziej złożonych dotyczących społeczności lokalnej, narodu czy kwestii międzynarodowych może zaistnieć sytuacja konfliktowa, której rozwiązanie uzależnione jest od tego, czy wkroczy w nią osoba trzecia. Taka osoba jest neutralna, tzn. nie ocenia samego sporu, stron sporu ani ich racji, ma jedynie pomóc w rozwiązaniu konfliktu. Takie działanie, gdzie przy pomocy osoby trzeciej (mediatora), podejmuje się próbę rozwiązania problemu, nazywamy mediacją. Jej nadrzędnym celem jest doprowadzenie, poprzez odpowiednie sterowanie procesem komunikacyjnym zwaśnionych stron, do zawarcia porozumienia, ugody, zażegnania kryzysu, którego strony bez pomocy nie mogłyby rozwiązać. Zaletą tego sposobu rozwiązywania konfliktów jest niwelowanie negatywnych emocji pomiędzy stronami i wzajemnej wrogości, co pozwala skupić się na problemie, a nie na odczuciach. Zasadniczą siłą takiego rozwikłania sporu jest świadomość stron, że poradziły sobie z problemem, i że to one są twórcami tego rozwiązania, które same wypracowały. Te cechy charakterystyczne procesu mediacyjnego powodują, iż taki sposób postępowania ocenia się nie tylko jako efektywny, ale i trwały.

Fundamentalnymi zasadami, jakie muszą być stosowane w trakcie mediacji, są: neutralność mediatora względem stron, brak osobistego interesu w przedmiotowej kwestii, brak uprzedzeń wobec stron. Bezstronność polega na zbudowaniu poczucia stron sporu, iż są traktowane sprawiedliwie. Musi być zapewniona dobrowolność udziału stron w mediacjach i jednocześnie możliwość wycofania się, kiedy obydwie lub jedna z nich uznają, że dalej nie chcą w procesie uczestniczyć. Strony muszą akceptować mediatora i fakt jego pomocy w rozwiązaniu problemu. Powinna być przestrzegana zasada zapewnienia poufności informacji i dokumentacji zgromadzonej w całym procesie mediacyjnym [Grójska, Huryn, 2007, s. 23].

Niezależnie, czy mediacje dotyczą spraw społecznych, karnych, czy cywilnych zawsze mają podobny schemat postępowania. Pierwszym etapem jest przygotowanie do mediacji obejmujące takie działania, jak: nawiązanie kontaktu ze stronami, wybór strategii prowadzenia mediacji, zbieranie i analizowanie danych dotyczących konfliktu, przygotowanie stron do negocjowania. Na kolejnym etapie mediator spotyka się ze stronami, czyli rozpoczyna właściwą sesję mediacyjną. Ważna jest dbałość o dobrą atmosferę rozmów, jasne zdefiniowanie problemu, zrozumienie tego, jak powstał, uświadomienie stronom ich interesów, zarówno tych ukrytych, jak i psychologicznych czy proceduralnych. W dalszej kolejności następuje wypracowywanie możliwych wariantów rozwiązania problemu, które zaakceptują strony,

a także ocena możliwości wdrożenia tych wariantów rozwiązań w życie. Ostatni – kluczowy etap procesu mediacyjnego – to ustalenie porozumienia oraz formalizacji i kontroli realizacji porozumienia [Netczuk-Gwoździewicz, 2014, s. 133 i n.], a na koniec sporządzenie dokumentacji pomediacyjnej.

Nie zawsze mediacje odbywają się w obecności obu stron sporu. Bywa tak, że są prowadzone po kolei z każdą ze stron, czyli metodą pośrednią (czy wahadłową) stosowaną szczególnie w sporach wielostronnych, np. społecznych. Z taką sytuacją mamy do czynienia wówczas, gdy z jakichś powodów strony nie mogą lub nie chcą spotkać się osobiście twarzą w twarz.

Kategorie mediacji wyróżniamy ze względu na:

1) gałąź prawa – cywilne, rodzinne, gospodarcze, w sprawach karnych, w sprawach nieletnich, z zakresu prawa pracy, społeczne, szkolne, rówieśnicze;
2) sposób komunikowania się stron – bezpośrednie (*face-to-face*), pośrednie (strony spotykają się po kolei z mediatorem);
3) sposób nawiązania kontaktu ze stronami – mediacja sądowa i pozasądowa [Polskie Centrum Mediacji, 2000].

Znajomość zasad negocjowania i mediowania niezależnie od osobowości jednostki, specyfiki relacji stron konfliktu czy charakteru sprawy do załatwienia to umiejętność wykorzystania narzędzi, pozwalających na osiągnięcie porozumienia, przy jednoczesnym uniknięciu wchodzenia w otwarty konflikt. Otwarty konflikt daje bowiem efekt sprawy nierozwiązanej. O tym, jakie sytuacje są szczególnie konfliktogenne oraz jakie sposoby radzenia sobie z nimi wypracował człowiek, traktuje kolejny punkt niniejszego rozdziału.

8.3. Konflikt społeczny

W myśleniu potocznym panuje powszechne przekonanie, że takie sytuacje jak konflikt czy różnica zdań są destrukcyjne dla relacji między ludźmi albo niewłaściwe moralnie i niosą generalnie więcej skutków niekorzystnych dla jednostek i zbiorowości, a nawet mogą stanowić zagrożenie dla jej funkcjonowania. W rzeczywistości różnica zdań, brak zgody, a nawet konflikt mogą pełnić pozytywne funkcje, oczywiście do momentu, w którym nie przerodzą się w otwarty antagonizm mający destrukcyjny wpływ na obie strony, powodujący sytuację, w której nie ma już szans na choćby częściowe porozumienie.

Niezależnie, czy dotyczy jednostek, czy grup społecznych, jest nieunikniony. Bez konfliktu nie ma zmiany, a zmiana jest źródłem postępu. Podobnie jak w przypadku innych społecznych procesów, kluczowe dla jego przebiegu i korzyści, jakie może przynieść, są gotowość rozwiązania przez strony oraz możliwość instytucjonalizacji konfliktu [Coser, 2006, s. 480] – sprzeciwu wobec przedmiotu niezadowolenia oraz możliwości wyrażenia tego sprzeciwu.

8.3.1. Podejścia teoretyczne

Konflikt społeczny zachodzi na wielu poziomach (mikro-, mezzo- i makro-), dotyczy różnych sfer: ekonomicznej, politycznej, społecznej, kulturowej. Jest zjawiskiem wieloaspektowym, często niedookreślonym na poziomie definicyjnym. Podobnie jak wiele innych pojęć w naukach społecznych generuje liczne ujęcia – od bardzo szerokich, interdyscyplinarnych, próbujących łączyć wszystkie składające się na niego aspekty, występujące na poszczególnych poziomach, do bardzo wąskich, charakterystycznych dla poszczególnych dyscyplin naukowych.

Źródeł współczesnych badań nad konfliktem poszukuje się u Arystotelesa, Thomasa Hobbesa, Georga Hegla, w darwinizmie społecznym, ewolucjonizmie i marksizmie. Do prac Marska i Engelsa i „walki klas" nawiązuje Ralf Dahrendorf, autor *Nowoczesnego konfliktu społecznego*. Na początku XX w. konflikt pojawiał się u takich badaczy i teoretyków, jak Georg Simmel, Lewis A. Coser, czy socjologów polityki Vilfredo Pareto, Gaetano Mosca czy Franz Oppenheimer. Po przerwie w zainteresowaniu modelami i kwestiami konfliktowymi, w latach 50. powróciły do sfery uwagi badaczy, przynosząc liczne polemiki z marksizmem, a także stały się centralnym punktem prac takich badaczy, jak Jessiego Bernarda, Lewisa A. Cosera, Maxa Gluckmana, Johna Rexa [*Encyklopedia socjologii*, 1999, s. 63–65].

Ralf Dahrendorf uważa, że we współczesnej zachodniej myśli politycznej konkurują dwa sposoby widzenia społeczeństwa: jeden – tzw. integracyjna teoria społeczeństwa – kładący nacisk na integrację i konsens, drugi – tzw. koercyjna teoria społeczeństwa – podkreślający rolę konfliktu i przymusu, traktujący sprzeczność interesów, dynamikę jako nieodłączne atrybuty życia społecznego [Dahrendorf, 2006, s. 454–455]. I to właśnie w ramach tego drugiego nurtu powstały liczne teorie konfliktu społecznego.

Szczegółową klasyfikację teorii konfliktu znajdujemy u J.H. Turnera systematyzującego je według czasu ich powstawania oraz założeń teoretycznych przyjmowanych przez poszczególnych autorów [Turner, 2004, s. 175–282]:

- powstawanie teorii konfliktu – K. Marks, M. Weber i G. Simmel, którzy stworzyli podstawowe dla teorii konfliktu idee, będące inspiracją dla autorów kolejnych teorii konfliktu;
- dojrzewanie tradycji I – teoria dialektyczna R. Dahrendorfa;
- dojrzewanie tradycji II – funkcjonalna teoria konfliktu L.A. Cosera;
- dojrzewanie tradycji III – syntetyczna teoria konfliktu J. Turnera;
- kontynuowanie tradycji I – teorie neoweberowskie, podejście analityczne R. Collinsa;
- kontynuowanie tradycji II – teorie konfliktu w socjologii historyczno-porównawczej, J.M. Paige, Ch. Tilly, Th. Skocpol, J.A. Goldstone;
- kontynuowanie tradycji III – teorie neomarksowskie, E.O. Wright, I. Wallerstein;
- kontynuowanie tradycji IV – teorie nierówności i stratyfikacji związane z płcią kulturową, R. Collins, R.L. Blumberg, J.S. Chafetz.

W ramach konkretnych teorii rozróżnia się konflikty jawne i ukryte, spontaniczne i zorganizowane, realistyczne i nierealistyczne.

8.3.2. Elementy, fazy, sposoby rozwiązywania konfliktu społecznego

W literaturze socjologicznej mamy do czynienia z trojakim rozumieniem konfliktów społecznych [Walczak-Duraj, 1998, s. 222]:

- konflikt jako strukturalna sprzeczność interesów grupowych (wojny, rewolucje, strajki, debaty parlamentarne);
- konflikt jako specyficzny rodzaj wrogich interakcji (walka, współzawodnictwo);
- konflikt jako rodzaj „psychicznego napięcia" między stronami konfliktu (wrogie postawy, zarówno deklarowane jak i realizowane).

Pierwsze ujęcie – strukturalne – uwarunkowane jest ograniczoną ilością cenionych społecznie dóbr, gdzie dostęp jednych powoduje brak dostępu innych. Drugie – behawioralne – zakłada brak możliwości pogodzenia tych celów. Trzecie – psychologiczne – występowanie stosunków lub relacji antagonistycznych.

Elementami składowymi konfliktu społecznego są [Walczak-Duraj, 1998, s. 222–223]:

- przedmiot konfliktu (problem sporny), którym może być wartość idealna lub materialna;
- podmioty (strony) konfliktu – jednostki lub grupy;
- określony cel konfliktu – osiągnięcie konkretnych korzyści kosztem przeciwnika;
- walka – podejmowana przez obydwie strony w różnej formie – od biernego oporu do agresji bezpośredniej.

Zatem do konfliktu społecznego dochodzi wówczas, gdy jednostki bądź grupy mają sprzeczne interesy, a realizacja ich przez jedne jednostki (grupy) uniemożliwia realizację ich przez inne jednostki (grupy). Konflikty społeczne generuje ograniczony dostęp do społecznie cenionych dóbr, takich jak władza, prestiż, dobra materialne, wykształcenie i inne, które przez strony konfliktu są aktualnie pożądane. W przypadku rywalizacji o władzę mamy do czynienia z konfliktem politycznym, o prestiż (sławę, rozpoznawalność itp.) – ze społecznym, a w przypadku rywalizacji o dobra materialne – z ekonomicznym; w przypadku braku spójności norm społecznych czy obowiązujących wartości – z kulturowym.

Konflikty mają swój przebieg, czyli fazy, co nie oznacza, że każdy konflikt musi przejść wszystkie. Może być tak, że zostanie zażegnany lub okoliczności zewnętrzne spowodują taki rozwój sytuacji, że nie rozwinie się i kolejne fazy nie nastąpią. Pierwszą fazą konfliktu jest ujawnienie sprzeczności, czyli powstawanie pewnych różnic (interesów, zdań, dążeń, postaw, nastawień) pomiędzy jednostkami lub grupami społecznymi, które mogą stać się przyczyną dalszej eskalacji działań, a tym samym rozwoju konfliktu. Zaznaczenie różnic nie musi, ale może spowodować, że ta świadomość odmienności przerodzi się w konkretne, werbalizowane postawy niezadowolenia, oburzenia, zniechęcenia dotychczasowym stanem. Wtedy mamy do czynienia z drugą fazą – napięcia społecznego – polegającą na przesunięciu od zainteresowań ludzi z płaszczyzny działania na płaszczyznę konfliktu. Dwie pierwsze fazy niełatwo oddzielić i bywa, że określa się je łącznie jako sytuację trudną. Faza trzecia – racjonalizacji sprzeczności – polega na podjęciu próby ich wyjaśnienia i uzasadnienia. Narastają coraz ostrzejsze podziały utrudniające porozumienie. Negatywne emocje na tym etapie kierowane są w określony kierunku, pod adresem konkretnych osób lub grup – obarczanych odpowiedzialnością za zaistniałą sytuację. Fazę czwartą – walki – charakteryzuje podjęcie próby rozwiązania konfliktu przez jedną ze stron (np. zagrożenie strajkiem). Faza ostatnia – eliminacji konfliktu – jak nazwa wskazuje, polega na wyeliminowaniu i przejściu do normalizacji sytuacji, co może nastąpić poprzez zwycięstwo jednej strony, wyczerpania stron walką, negocjacji i wypracowania kompromisu [Białyszewski, 1983, s. 51–89].

Tradycyjne formy rozwiązywania konfliktów społecznych to: kompromis, arbitraż, odwlekanie, pokojowe współistnienie. Kompromis, czyli porozumienie stron, to najmniej wyczerpująca forma, ale nie dająca gwarancji, że problem nie powróci. Arbitraż – polegający na odwołaniu się do osoby trzeciej lub prawodawstwa i narzuceniu woli wspólnego zwierzchnika czy też sądu – daje decyzje rozstrzygające, ale ten sposób jest najmniej edukacyjny dla stron sporu. Odwlekanie – mało skuteczne i polegające na tym, iż strony odciągają podjęcie decyzji, licząc na to, że warunki zewnętrzne spowodują rozwiązanie sytuacji konfliktowej, to rozwiązanie opiera się na przekonaniu, że brak decyzji przynosi mniejszy konflikt niż odrzucenie żądań strony przeciwnej. Pokojowe współistnienie – popularne w sytuacjach międzynarodowych – polega na tłumieniu różnic i nieporozumień oraz podkreśleniu wspólnych celów. Natomiast wśród nowoczesnych sposobów rozwiązywania konfliktów, gdzie jest on

traktowany jak problem do rozwiązania, stosuje się: interwencję strony trzeciej – angażującej bezstronnego mediatora; spotkania poświęcone rozwojowi organizacji; czy metodę wymiany wizerunków – polegającą na tym, iż każda ze stron dowiaduje się, jak jest postrzegana przez drugą. Spotkania przebiegają według ściśle określonego scenariusza i jest w nich miejsce na indywidulane oceny siebie i drugiej strony oraz wspólne spotkania skonfliktowanych stron [Walczak-Duraj, 1998, s. 237].

8.3.3. Konflikty środowiskowe

Historycznie relacja człowiek–środowisko przebiegała od podejścia, w którym uważał on, że środowisko jest jego własnością i można z niego korzystać w sposób nieograniczony, nic nie dając w zamian (stanowisko antropocentryczne), do stanowiska biocentrycznego, dbałości o środowisko, rozumienia, że jest ono wspólnym dobrem wszystkich ludzi, a od dbałości o nie zależy nie tylko jakość życia obecnych pokoleń, ale także przyszłość kolejnych. Znane są też podejścia skrajnie biocentryczne, zwane ekoterroryzmem, w ramach których przyroda nie tylko stawiana jest w miejscu centralnym, ale twierdzi się też, że wszelkie katastrofy przyrodnicze, to jest właśnie sposób, w jaki radzi sobie ona z nadmiarem ludzi na ziemi. Pomiędzy stanowiskami antropocentrycznym i biocentrycznym mamy całą gamę podejść pośrednich. Społeczeństwa zamożniejsze, lepiej wyedukowane, bogatsze inwestują w nowe technologie przyjazne środowisku, dbają o nie, przestrzegają reguł i standardów, a także wypełniają zobowiązania międzynarodowe zobowiązujące do dbałości o środowisko naturalne. Z drugiej strony należy pamiętać, że to właśnie państwa wysoko rozwinięte produkują większość odpadów, zanieczyszczeń i innych produktów ubocznych, i to one poprzez swój ekspansywny rozwój stanowią zagrożenie dla środowiska naturalnego. Działalność taka nierzadko obciąża moralnie państwa ekspansywne przemysłowo, które z próżnych pobudek ponad miarę eksploatują zasoby środowiska naturalnego (nowy model samochodu albo kolejny model telefonu), przenosząc niejednokrotnie produkcję do miejsc, gdzie mniej wyśrubowane normy ekologiczne albo brak regulacji czy nadzoru powodują zanieczyszczane kolejnych obszarów.

W przypadku szczególnego rodzaju konfliktu, jakim jest konflikt środowiskowy (silnie eksploatowany poznawczo przez nauki przestrzenne) dotyczący relacji człowiek–środowisko, postulowane są ujęcia interdyscyplinarne, głównie z uwagi na to, iż jest on złożonym, wieloaspektowym procesem, dotykającym różnych sfer i poziomów życia społecznego. Takie szerokie ujęcie tego rodzaju konfliktu proponuje M. Dutkowski [1996, s. 29–44]:

- w ujęciu kulturowym zwraca uwagę na trzy rodzaje sytuacji generujących konflikt środowiskowy: 1) między użytkownikami dóbr środowiskowych (dostęp jednego ogranicza dostęp drugiego); 2) między użytkownikiem a służbami ochrony występującymi w interesie ogółu; 3) między zwolennikami różnych sposobów użytkowania dóbr środowiskowych; interpretacja przyrody w ramach czterech typów kultury (kapryśna, wrażliwa, odporna, tolerancyjna) i jednoczesne przeciwstawienie biednego południa i bogatego zachodu – odmiennie traktujących przyrodę – pokazuje te grupy, między którymi może dojść do globalnego konfliktu środowiskowego;
- w ujęciu socjologicznym konflikt środowiskowy jest bezpośrednią interakcją między ludźmi, gdzie jedna strona zamierza osiągnąć własne cele i jednocześnie utrudnia przeciwnej stronie osiągnięcie jego celów związanych z użytkowaniem dóbr środowiskowych; połączona zostaje jednocześnie problematyka konfliktu środowiskowego z kwestią problemu społecznego

rozumianego jako sprawa publiczna, któremu można zapobiec tylko przez zbiorowe działanie; kiedy lokalne konflikty zostaną powiązane w społecznej świadomości z chronicznym problemem, może dojść do wywołania konfliktu o szerszym zasięgu; konflikt środowiskowy może tu przybrać formę protestu grup mających poczucie zagrożenia wynikającego z pogorszenia warunków korzystania z dóbr środowiskowych;

- w ujęciu ekonomicznym o konflikcie środowiskowym autor mówi w trzech kontekstach: wyczerpywania zapasów, co tworzy barierę wzrostu, powstawania szkód środowiskowych, powodujących straty i wzrost kosztów ogólnospołecznych, sprzeczności proekologicznych i innych celów rozwoju; głównym problemem jest połączenie wzrostu gospodarczego z potrzebą ochrony środowiska;
- w ujęciu przyrodniczym pokazuje ewolucję użytkowania przyrody przez człowieka od paleolitu (kiedy był on elementem biocenozy), do chwili obecnej, kiedy obserwujemy jego względną niezależność od przyrody, a także naruszanie jej potencjału na skalę globalną; w ujęciu tym od lat 70. postuluje się przejście od podejścia człowiek–przyroda zdominowanego przez konflikty do „współpracy" z przyrodą;
- w ujęciu przestrzennym konflikty środowiskowe dotyczą: przyszłego użytkowania dóbr środowiskowych, o ich powstaniu i przebiegu decyduje przyszły sposób zagospodarowania określonego fragmentu powierzchni ziemi, powstają najpierw w sferze sterowania i w wyniku braku porozumienia przenoszą się do sfery realnej; dla oznaczenia tych niezgodności nauki przestrzenne posługują się pojęciem „kolizja funkcji".

Do najbardziej typowych źródeł konfliktów środowiskowych zalicza się: przestrzenne formy ochrony, uciążliwości gospodarcze i komunikacyjne, działalność inwestycyjną, konserwatyzm przyrodniczy, regulacje prawne (sposoby uniknięcia konfliktu przy podejmowaniu decyzji gospodarczych), ważne decyzje dotyczące rozwoju (sposoby informowania społeczności lokalnej), brak informacji dla społeczności lokalnej o podejmowanych działaniach, odmienne interesy różnych grup społecznych, brak świadomości ekologicznej [Pietrzyk-Sokólska, Myszka, 2011, s. 4].

Władze lokalne i regionalne celem zyskania akceptacji podejmowanych działań, ale także zapobiegania konfliktom społecznym i środowiskowym, szczególnie o charakterze inwestycyjnym i infrastrukturalnym, dysponują pewnymi specyficznymi narzędziami komunikowania z obywatelami.

Takim szczególnym rodzajem komunikowania władz lokalnych i regionalnych z obywatelami są konsultacje społeczne. Mają na celu przede wszystkim dostarczenie wiedzy obywatelom o podejmowanych działaniach, które mogą mieć bezpośredni lub pośredni wpływ na ich życie. Specyfika konsultacji polega na tym, iż są nie tylko poinformowaniem, ale jednocześnie próbą uzyskania aprobaty podejmowanych działań, ponieważ ich powodzenie w dużej mierze może zależeć od akceptacji obywateli. Konsultacje mogą dotyczyć różnych kwestii – od zmian w prawie lokalnym, przez planowane inwestycje, po sposoby rozwiązywania konkretnych problemów społecznych występujących na danym terenie (np. rewitalizacja). Konsultacje mają na celu także uwzględnienie stanowiska społeczności lokalnej w końcowym projekcie planowanej zmiany. Ważne jest poinformowanie o postulatach uwzględnionych i powodach nieuwzględnienia innych postulatów zgłaszanych przez społeczność. Konsultacje społeczne mogą mieć charakter dobrowolny lub obowiązkowy, jeśli konieczność ich przeprowadzenia wynika z konkretnych ustaw. Pełnią szereg bardzo pozytywnych funkcji od edukacyjnych, przez partycypacyjne, po kontrolne (przykładem takiej konsultacji jest Łódzki Budżet Obywatelski).

Konsultacje społeczne „Przyszłość Bulwaru Filadelfijskiego" w Toruniu

Podstawowym celem konsultacji społecznych było zdobycie wiedzy o potrzebach i oczekiwaniach użytkowników Bulwaru Filadelfijskiego służących do skonstruowania wytycznych do projektu modernizacji tej przestrzeni tak, by stworzyć przestrzeń odpowiadającą potrzebom i poprawiającą jakość życia wszystkich mieszkańców Torunia. Zastosowano: badanie ankietowe *on-line* oraz w wersji papierowej w punkcie konsultacyjnym i podczas spotkań, spacery badawcze, konsultacje przy mapie, spotkania z mieszkańcami, warsztat z organizacjami pozarządowymi, dyżur w punkcie konsultacyjnym na Bulwarze Filadelfijskim. Mieszkańców informowano poprzez: plakaty, ulotki i inne materiały promocyjne rozdawane na ulicach. Inne zastosowane formy to wkładka w lokalnej gazecie, serwisy internetowe, usługa Toruń SMS oraz informacje w mediach. Łącznie 800 osób wzięło udział w konsultacjach, dzięki którym poznano odczucia mieszkańców związane z Bulwarem i w bardzo szczegółowy sposób rozpoznano ich potrzeby i obawy związane z tym miejscem i jego przekształceniami.

Źródło: Rada Społeczna ds. Konsultacji Społecznych…, 2015.

Nasilenie kontaktów władz z obywatelami obserwuje się przed wyborami, czyli w czasie kampanii wyborczych. Jest to czas składania obietnic, niejednokrotnie bez pokrycia, zarówno w przypadku kandydatów nowych, jak i tych którzy starają się o wybór na kolejną kadencję. Ta okazja do komunikowania niestety pozbawiona jest obiektywizmu i uczciwego przedstawiania argumentów. Poruszanie trudnych i niepopularnych kwestii albo proponowanie rozwiązań bolesnych dla lokalnej społeczności nie może być w tym czasie stosowane, gdyż prowadziłoby do porażki wyborczej. Sytuacja w przypadku kandydatów ubiegających się o reelekcję jest nieco inna – trudniejsza – ale jednocześnie korzystniejsza dla społeczności lokalnej, gdyż dał on już się zapamiętać z konkretnych działań i wyborcy-obywatele wiedzą, czy jest on gwarantem dalszej realizacji zapowiedzi czy też nie.

Debata publiczna jest narzędziem, które może być zastosowane w powiązaniu z posiedzeniem formalnym, np. sesją rady gminy czy miasta, albo zorganizowaną niezależnie. Najczęściej uczestniczą w niej władze lokalne, mieszkańcy oraz eksperci w dziedzinie, której debata ma dotyczyć. Debata publiczna pełni funkcje podobne do tych które pełnią konsultacje społeczne.

Do komunikowania z obywatelem władze wykorzystują także narzędzia internetowe, czyli BIP i oficjalną stronę internetową. Mimo, iż jest to narzędzie jednostronne, społeczności lokalne chętnie czerpią ze stron internetowych informacje bieżące i oceniają to źródło informacji bardzo pozytywnie w relacji obywatel–urząd.

Korzystanie z takich instrumentów jak debaty, konsultacje, czy strony internetowe – daje możliwość zastosowania jednego z najważniejszych narzędzi w komunikowaniu, wspomagającym jego skuteczność, jakim jest otrzymanie informacji zwrotnej (*feed-back*). W przypadku pozostałych narzędzi kontaktu z obywatelami, w formach tradycyjnych, takich jak: ogłoszenia w lokalnych mediach (prasie, radio, telewizji); zamieszczanie informacji na tablicach informacyjnych w/przed urzędami lub w punktach informacyjnych urzędów; różnego rodzaju publikacje – okolicznościowe, okazjonalne, bieżące – na temat działań podejmowanych w regionie, sprzężenie zwrotne nie występuje, albo występuje ze znacznym opóźnieniem. Skutkiem tego władze nie otrzymują informacji o akceptacji podejmowanych działań bądź jej braku.

Władze mogą komunikować swoje zamierzenia poprzez działalność organizacji lokalnych i pozarządowych, dostarczając im odpowiednie materiały, dokumenty i oczekiwać ich rozpowszechnienia w przypadku instytucji formalnie zależnych lub apelować o ich rozpowszechnianie w przypadku organizacji niezależnych od władz. Oddziaływanie takich narzędzi też może być znacznie ograniczone z uwagi na brak informacji zwrotnej.

Skuteczność i efektywność dostępnych narzędzi komunikacyjnych, mediacyjnych i negocjacyjnych będzie tym większa, im lepiej będą dobrane do sytuacji i problemu, jaki wymaga rozwiązania. Inaczej negocjować będziemy jako pracownik z pracodawcą w sprawie podwyżki pensji, a inaczej negocjować będą urzędnicy i politycy ze społecznością lokalną, kiedy zamierzają zbudować nową drogę czy przyjąć i osiedlić w danym mieście imigrantów z Syrii.

Punktem wyjścia wszelkich rozmów mających na celu rozwiązanie sytuacji konfliktowej powinna być znajomość metod i narzędzi skutecznego komunikowania, negocjowania i mediowania, a także możliwe warianty powstania, przebiegu i rozwiązywania konfliktów. Zaprezentowane w niniejszym rozdziale, wybiórczo z uwagi na brak miejsca, treści pogłębieniu takiej wiedzy mogą służyć.

Bibliografia

Białyszewski H. (1983), *Teoretyczne problemy sprzeczności i konfliktów społecznych*, PWN, Warszawa.

Bierach A.J. (1997), *Sztuka czytania z twarzy. Język twarzy. Mimika. Portrety. Parajęzyk*, Astrum, Wrocław.

Biesiaga-Słomczewska E.J. (2009), *Negocjacje jako narzędzie zarządzania w organizacji zorientowanej na rynek*, Wydawnictwo UŁ, Łódź.

Brzezińska E. (1997), *Komunikacja społeczna*, Zakład Amerykanistyki i Mass Mediów, Uniwersytet Łódzki, Łódź.

Budzyński W. (2009), *Negocjowanie i zawieranie umów handlowych, uwarunkowania, ryzyka, pułapki, zabezpieczenia*, Poltext, Warszawa.

Coser L.A. (2006), *Społeczne funkcje konfliktu*, [w:] A. Jasińska-Kania, L.M. Nijakowski, J. Szacki, M. Ziółkowski (red.), *Współczesne teorie socjologiczne*, t. 1, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.

Dahrendorf R. (2006), *Teoria konfliktu w społeczeństwie przemysłowym*, [w:] A. Jasińska-Kania , L.M. Nijakowski, J. Szacki, M. Ziólkowski (red.), *Współczesne teorie socjologiczne*, t. 1, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.

Dawson R. (2002), *Sekrety udanych negocjacji*, Jacek Santorski&Co i Wamex, Warszawa.

Dobek-Ostrowska B. (2001), *Nauka o komunikowaniu. Podstawowe orientacje teoretyczne*, Uniwersytet Wrocławski, Wrocław.

Dobek-Ostrowska B. (2006), *Komunikowanie polityczne i publiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Dutkowski M. (1996), *Konflikty środowiskowe w ujęciu wielodyscyplinarnym*, [w:] R. Domański (red.), *Nowa generacja w badaniach gospodarki przestrzennej*, Biuletyn KPZW z. 174, Warszawa.

Encyklopedia socjologii (1999), t. 2, Oficyna Naukowa, Warszawa.

Fiszer R., Ury W., Patton B. (1996), *Dochodząc do Tak. Negocjowanie bez poddawania się*, PWE, Warszawa.

Goban-Klas T. (2004), *Media i komunikowanie masowe. Teorie i analizy prasy, radia, telewizji i Internetu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Grójska A., Huryn V. (2007), *Mediacja w rozwiązywaniu konfliktów rodzinnych*, C.H. Beck, Warszawa.
Jankowski W.B., Sankowski T.P. (1995), *Jak negocjować?*, CIM, Warszawa.
Jastrzębska-Smolaga H. (red.) (2007), *Ekonomiczne podstawy negocjacji. Pomiędzy prawem a moralnością*, Difin, Warszawa.
Kamiński Z.J. (2002), *Pojęcie konfliktu w planowaniu przestrzennym*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej", Architektura, z. 40.
Kołodziejski J., Zawisza I. (2005), *Wstęp do komunikowania*, CWN, Częstochowa.
Leathers D.G. (2009), *Komunikacja niewerbalna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
Lewicki R.J., Barry B., Saunders D.M. (2011), *Zasady negocjacji*, Rebis, Poznań.
McQuail D. (2012), *Teoria komunikowania masowego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
Mastenbroek W. (1998), *Negocjowanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
Morreale S.P. (2007), *Komunikacja między ludźmi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
Netczuk-Gwoździewicz M. (2014), *Negocjacje w sytuacjach kryzysowych*, Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych im. Gen. T. Kościuszki, Wrocław.
Nęcki Z. (1999), *Negocjacje w biznesie*, Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków.
Pawłowska K. (2012), *Partycypacja społeczna w podejmowaniu decyzji dotyczących przyrody w mieście*, Politechnika Krakowska, Kraków.
Pietrzyk-Sokólska E., Myszka R. (2011), *Konflikty społeczno-środowiskowe zagospodarowania złóż kruszyw naturalnych*, www.kgo.agh.edu.pl [dostęp 02.09.2015].
Polskie Centrum Mediacji (2000), www.centrum-mediacji.com [dostęp 23.08.2015].
Rada Społeczna ds. Konsultacji Społecznych Wydział Komunikacji Społecznej i Informacji Urzędu Miasta Torunia, www.konsultacje.torun.pl [dostęp 08.09.2015].
Roszkowska E. (2011), *Wybrane modele negocjacji*, Uniwersytet w Białymstoku, Białystok.
Szaban J. (1986), *Negocjacje jako jedna z technik zarządzania*, „Doskonalenie Kadr Kierowniczych", nr 2.
Tabernacka M. (2009), *Negocjacje i mediacje w sferze społecznej*, Oficyna a Wolters Kluwer business, seria akademicka, Warszawa.
Turner J.H. (2004), *Struktura teorii socjologicznej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
Ury W. (2015), *Dochodząc do tak ze sobą. Jak osiągnąć porozumienie z samym sobą oraz innymi ludźmi*, Rebis, Poznań.
Walczak-Duraj D. (1998), *Podstawy socjologii*, OMEGA-PRAKSIS, Łódź.

WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

www.wydawnictwo.uni.lodz.pl
e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl
tel. (42) 665 58 63, faks (42) 665 58 62

ISBN 978-83-7969-221-7

9 788379 692217

Projekt „EkoMiasto. Kształcenie na rzecz zrównoważonego i partycypacyjnego rozwoju miasta" finansowany ze środków funduszy norweskich oraz środków krajowych.

KATEDRA GOSPODARKI
REGIONALNEJ I ŚRODOWISKA

FSS

norway grants