

Anna Kowalska-Pietrzak

Stoliki negocjacyjne jako przykład twórczego rozwiązywania problemów

Uczyć się i nie myśleć to strata czasu,
myśleć i nie uczyć się to niebezpieczeństwo

Konfucjusz

Współcześnie negocjacje przydają się w każdym aspekcie życia społecznego, nie tylko w sytuacjach zawodowych, lecz również prywatnych. Nieznajomość ich prawideł zubaża możliwości działania, zwłaszcza gdy spotyka się osoby potrafiące wykorzystywać techniki i triki negocjacyjne lub przynajmniej w nich zorientowane. Brak tych umiejętności prowadzi często do konfliktów bądź kończy się wypracowaniem nie najlepszych rozwiązań. A w założeniu celem negocjacji jest znalezienie takiego wyjścia z sytuacji, które zadowoli wszystkich uczestników rozmów.

Wśród wielu tradycyjnych definicji negocjacji¹ można znaleźć również porównanie ich do sztuki, która uczy tego, jak przedstawiać swoją sprawę innym w taki sposób, aby zrozumieli nasz punkt widzenia oraz do sztuki,

¹ Najogólniej, negocjacje to każda rozmowa, której celem jest uzgodnienie wspólnego stanowiska w danej sprawie [Nęcki 1995: 12]; negocjacje to forma porozumiewania się przeciwnych stron konfliktu, gdzie zainteresowani składają wzajemne propozycje i kontrpropozycje, a problem jest rozwiązany pod warunkiem, że obie strony osiągną zgodę; to strategia polegająca na rozwiązywaniu problemu, to proces osiągania porozumienia [Marten 2008: 104]; negocjacje to interakcje mające perswazyjne cele, przy ich realizacji używa się znaków, a w procesie występuje symetryczność komunikowania [Jacko 2012: 55]; „negocjacje to proces, w wyniku którego strony odchodzą od swoich początkowo rozbieżnych stanowisk i zbiegają do punktu umożliwiającego osiągnięcie porozumienia; [...] odejście od początkowych stanowisk i zawarcie porozumienia jest możliwe przy zastosowaniu takich metod, jak: kompromis, układy, przymus (szantaż), gra na emocjach, wykorzystanie logicznego rozumowania” [Karsznicki 2013: 183–186]; definicje negocjacji zob. też: [Kulawik 2011: 9–12; oraz wiele innych].

która uczy tego, jak prosić o coś, czego się chce [Pinet 2008: 11]. Interesującym porównaniem jest też określenie ich jako rodzaju gry intelektualnej, w której trzeba wziąć pod uwagę wiele czynników, a czasem dokonać różnorodnych zmian, żeby dojść zwycięsko do końca [Horzyk 2012: 16]. Przy takim podejściu do negocjacji wspaniale komponuje się słownictwo związane z grami. Mówi się o polu gry (obszar konfliktu, teren negocjacji), graczach, regułach i posunięciach². Takie spojrzenie na zagadnienie może niewątpliwie zachęcić młodych ludzi, często zafascynowanych grami komputerowymi i planszowymi, do podjęcia innego wyzwania, owej gry intelektualnej. Gry, w której w o wiele większym stopniu niż w innych, oni sami i ich zespół, mogą mieć decydujący wpływ na wynik. To od stopnia ich zaangażowania i przygotowania – zarówno od strony merytorycznej dotyczącej zagadnienia, nad którym będą pracować, jak i technicznej – zależy może ostateczny wynik³. Im lepiej przygotowują się do tej rozgrywki, tym bardziej mogą liczyć na błąd adwersarzy⁴. Błąd ten, powstały w wyniku niedopracowania przez przeciwników jakiegoś wątku omawianego problemu, drużyna może obrócić na swoją korzyść.

Umiejętności nabywane w czasie przygotowań i pracy tą metodą mogą zaowocować trwale nie tylko jako doświadczenie zespołowe, lecz również w sytuacjach indywidualnych. Negocjacje prowadzą bowiem nie tylko grupy, a reguły pozostają przecież takie same. Warto w tym miejscu zwrócić uwagę na jeszcze jeden aspekt wielostronności pracy tą metodą. Jeśli wybieramy wariant ćwiczeń w zespołach, to umożliwiamy kształcenie umiejętności kierowania grupą⁵.

² Negocjacje wpisują się też w dobrze znaną, przede wszystkim ekonomistom, politologom, socjologom, biologom i psychologom, teorię gier. Jest to metoda badawcza, „dziedzina zajmująca się opisem różnych sytuacji, w których uczestniczą podmioty świadomie podejmujące pewne decyzje, w wyniku których następują rozstrzygnięcia mogące zmienić ich położenie” [Malawski, Wieczorek, Sosnowska 1997: 12]. Jest to teoria skutecznego działania i skutecznego rozwiązywania konfliktów. Z. J. Pietraś przypomina o dwutorowej genezie teorii gier, gdy już od starożytności „poszukiwano metod optymalizacji decyzji politycznych, a szczególnie militarnych, na ogół tworząc modele symulujące rzeczywistość i opracowując gry wojenne. [...] Z drugiej strony rozwijano matematyczną teorię gier” [Pietraś 1997: 15–16]. Stosując teorię gier można badać teoretycznie np. możliwości formułowania strategii oraz taktyki politycznej i militarnej, analizować rzeczywistość, motywacje działań ludzkich, przebieg konfliktów społecznych, tworzyć zalecenia, prognozy, itp. [Pietraś 1997: 17–18].

³ Przez określenie „przygotowanie techniczne” rozumiem tu zapoznanie się z zasadami skutecznego prowadzenia negocjacji i doskonalenie umiejętności w tym zakresie.

⁴ Najlepiej, gdy drugą stronę postrzega się jako partnera w rozmowach. Jednak często interesy są na tyle sprzeczne, że obie strony traktują się jako przeciwnicy.

⁵ W pracy nad kolejnymi zagadnieniami liderzy mogą się zmieniać, aby każdy mógł wystąpić w rolach głównego negocjatora i członka zespołu.

Nawiązanie do gier czyni więc naukę szeregu umiejętności, nabywanych w czasie przygotowań do zajęć i w trakcie ich realizacji, rodzajem zabawy. W tym przypadku jest to jednak forma aktywności, w której każdy człowiek bierze udział, mniej lub bardziej świadomie, przez całe życie.

Nauka negocjacji na zajęciach, przedstawiona w ten sposób, może stać się dodatkowo atrakcyjna i stanowić zachętę do podjęcia współpracy z innymi. Jest to o tyle istotne, że studenci, według najnowszych badań, „nie dostrzegają wyraźnych efektów wynikających z pracy w zespole oraz że preferują pracę samodzielną” [Rudawska, Szarek 2014: 19]. Negocjacje mogą się stać świetną zespołową grą symulacyjną⁶.

Kluczowe znaczenie dla prawidłowej realizacji zajęć ma przygotowanie studentów do pracy w grupach, przede wszystkim dokładne wyjaśnienie, na czym ma polegać ich zadanie [Rudawska, Szarek 2014: 19, 20]. Samo podzielenie ich na zespoły – zwłaszcza jeśli grupa nie wykazuje się inicjatywą, bystrością i samodzielnością myślenia oraz chęcią do pracy – to zbyt mało.

Przygotowanie do zajęć można rozpocząć np. od testu zamieszczonego w pracy Z. Martena (2008: 178):

Czy umiesz negocjować? Próba samooceny. Polecenie brzmi: Przeczytaj podane niżej stwierdzenia i oceń, w jakim stopniu one dotyczą Ciebie. Oceń się za pomocą stopni szkolnych tzn. 5 za „bardzo dobrze”, 4 za „dobrze” itd. Możesz też stosować oceny : +4, +3 i +2.

1. Jestem osobą wrażliwą na potrzeby innych ludzi.
2. Zawsze można podjąć dyskusję w celu ugody.
3. Wyznam zasadę, że w negocjacjach nie ma przegranych.
4. Umiem sobie radzić w konfliktach z innym ludźmi.
5. Lubię wiedzieć o co dokładnie chodzi mojemu rozmówcy.
6. Jestem osobą raczej cierpliwą.
7. Sytuacje stresowe rzadko mnie załamują.
8. Zawsze staram się wysłuchać do końca wypowiedzi mojego rozmówcy.
9. Drobnie docinki i złośliwości raczej nie wyprowadzają mnie z równowagi.
10. Uważam, że mam poczucie humoru⁷.

Istnieje oczywiście niebezpieczeństwo zniechęcenia części grupy, która uzna, że uzyskany wynik wskazuje na jej nie najlepsze zdolności w tym zakresie i podejdzie do zajęć z dużym dystansem. Jest to jednak znakomity moment, aby wspomnieć, iż negocjacji trzeba się uczyć. Nawet osoby z talentem negocjatora muszą poznać tajniki tej sztuki⁸.

⁶ Symulacje zajmują się naśladowaniem rzeczywistych sytuacji i umożliwiają analizowanie ich w sztucznych warunkach. Gry symulacyjne konstruowane są na podstawie faktów, a więc wymagają wcześniejszego zapoznania z realiami. Mówi się o „przekładaniu abstrakcyjnej wiedzy na konkretne dane operacyjne, do sprawdzenia znajomości całości działania układów” [Nęcki 1995: 181, 183].

⁷ Wyniki umieszczono na końcu artykułu.

⁸ Krótki program szkolenia negocjatorów, złożony z szeregu ćwiczeń, znaleźć można m.in. w książce W. Mastenbroeka [1996: 151–184].

W zależności od uwarunkowań, rodzaju oraz tematyki zajęć można poprosić grupę, podzieloną już na odpowiednie podgrupy, np. po 6–8 osób⁹, aby zastanowiła się przez tydzień i wybrała zagadnienie, nad którym chce pracować. Jest to z pewnością najlepsze rozwiązanie. Jak zawsze zainteresowanie problematyką stanowi w połowie o sukcesie.

Jeśli decydujemy się na poświęcenie większej liczby zajęć na wprowadzenie do ćwiczeń zasadniczych, możemy poszerzyć przygotowania o poszukiwania przez studenta, który zgłosił się lub został wyłoniony jako główny negocjator, członków do jego zespołu. Lider może przygotować zestaw pytań – problemowych, ale także o styl pracy i zachowanie – a na podstawie uzyskanych odpowiedzi zdecydować, kto wejdzie do jego grupy [Gabor 2005: 144–164].

Uważa się, że najlepsze zespoły negocjacyjne liczą 3–4 osoby o różnych osobowościach. Najlepiej, jeśli tak samo liczny jest team drugiej strony. Liderem grupy powinien zostać student mający umiejętności organizacyjne. Wspólna praca musi zacząć się już na etapie zbierania materiałów i przygotowywania do finalnych rozmów. Każdy powinien otrzymać konkretne zadanie ze świadomością odpowiedzialności za jego wykonanie [Krzyminiewska 2007: 20–21], np. gromadzenie informacji o węższym zagadnieniu, ale na tyle istotnym, że niezapoznanie się z nim może doprowadzić do fiaska negocjacji.

Drużyna powinna spotykać się przed zajęciami, na których będzie negocjować z adwersarzami. Jest to warunek niezbędny do prawidłowego wykonania zadania. Członkowie grupy muszą bowiem nie tylko wspólnie przeanalizować zgromadzony przez siebie materiał i ustalić linię postępowania, tak aby w czasie rokowań nie okazało się, że nie ma wśród nich zgody, lecz również zdecydować o wyznaczeniu ról i rozmieszczeniu przy stole rozmów. Warto też podkreślić znaczenie zadań kierującego negocjacjami [Mastenbroek 1996: 103–109] i czynników ułatwiających sprawność zarządzania nimi [Nęcki 2012: 109–112].

Zespół powinien zdawać sobie sprawę, że im jest lepiej przygotowany do rozmów z przeciwnikiem, z tym większą pewnością siebie będzie pracował w czasie ich trwania. Kilka najważniejszych punktów, które studenci muszą opracować przed zasadniczymi zajęciami, to: zdobycie wiedzy o przyczynach i przedmiocie rokowań; o swoich słabych i mocnych stronach; o adwersarzu i jego możliwościach, jego słabych i mocnych stronach, o tym, co jest dla niego ważne, a z czego mógłby zrezygnować; jakie założenia może przyjąć przeciwnik; jak może on postrzegać nasze możliwości; czy nasze założenia są realistyczne przy jego możliwościach

⁹ Zob. poniżej.

[Schott 2007: 9–10]. Ważny jest też spis dopuszczalnych ustępstw z naszej strony, a także ustępstw, jakich oczekujemy od antagonisty. Warto zanotować pytania i żądania, które będą kierowane do przeciwnika¹⁰. Kolejny niezwykle istotny punkt dotyczy wyznaczenia realistycznych celów i ich hierarchizacji [Krzyminiewska 2007: 22–23]. Nie bez znaczenia jest lista celów wspólnych i sprzecznych naszych oraz adwersarza. Trzeba również zastanowić się nad najlepszymi i najgorszymi wariantami rozwoju sytuacji oraz alternatywnym zakończeniem problemu¹¹.

W poszukiwaniu odpowiedzi i rozwiązań powinien być zaangażowany cały zespół. Można pracować kilkoma technikami. Zapewne do najpopularniejszych należy „burza mózgów” [Fisher, Ury, Patton 2004: 100–105]. Interesująca i wymagająca logicznego myślenia tudzież dobrego przygotowania jest niewątpliwie technika „advokat diabła”, polegająca na ćwiczeniu siły argumentów i przyjętej strategii. Osoba wcielająca się w „advokata” przyjmuje punkt widzenia przeciwnika i neguje każdą myśl, odrzuca każde założenie tak, jak mógłby to zrobić antagonist, jeśli dostrzegłby ów błąd. Przez szukanie usterek w rozumowaniu można przygotować się więc na hipotetyczne kroki adwersarza. Jest to gra w argumenty i kontrargumenty.

Specjaliści zajmujący się pracą w grupach zwracają uwagę na ważny czynnik pojawiający się, gdy zespół działa wspólnie przez dłuższy czas. Jest to tzw. syndrom grupowego myślenia. Polega on na spadku intelektualnej efektywności, ujednoliceniu myślenia, a także odrzucaniu nowych pomysłów, poczuciu nieomyślności, braku wątpliwości, niedostrzeganiu zagrożeń. Łatwiej go kontrolować, jeśli grupa ma świadomość wystąpienia takiego niebezpieczeństwa [Krzyminiewska 2007: 22].

Na prowadzenie rokowań w kierunku pozytywnego zakończenia oraz na satysfakcjonujący finisz istotny wpływ ma również kilka zasad i umiejętności negocjatora, na które trzeba zwrócić uwagę. Po pierwsze

¹⁰ Skuteczne operowanie żądaniami i ustępstwami uznawane jest za jedną z podstawowych umiejętności negocjatora. Ustępstwa powinny być wzajemne (każda ze stron rezygnuje z czegoś), poprzedzone odpowiednimi argumentami i targowaniem się. To co się dostaje w zamian powinno mieć dla przeciwnika taką samą wartość, jak dla nas to, co oddaliśmy. Nic nie powinno być oddane za darmo, nie należy ustępować ani łatwo, ani szybko, ani dużo [Krzyminiewska 2007: 29–30; Peeling 2010: 76; Horzyk 2012: 189].

¹¹ BATNA (Best Alternative To a Negotiated Agreement, czyli Najlepsza Alternatywa dla Negocjowanego Porozumienia) jest potrzebna na wypadek zakończenia rozmów fiaskiem. Jednocześnie, stworzona jako świadoma alternatywa, zapobiega wynegocjowaniu niekorzystnych warunków. Powstaje w wyniku analizy wszystkich możliwości, innych niż sfinalizowanie negocjacji. Z tych możliwości wybiera się kilka i dopracowuje je, a następnie pozostawia tylko jedną, tę która wydaje się najlepsza [Fisher, Ury, Patton 2004: 141–147; Ury 2004: 41–47].

specjaliści radzą, aby zawsze pamiętać o jasno sprecyzowanych celach i koncentrowaniu się na nich, a nie na problemie i założonym wcześniej rozwiązaniu [Fisher, Ury, Patton 2004: 75–94; Schott 2007: 78]. Po drugie należy oddzielać ludzi od problemu i słuchać tego, co mówią, a nie skupiać się na ocenianiu ich, zapominając o istocie sprawy [Fisher, Ury, Patton 2004: 47–75].

Ponieważ negocjacje to proces przebiegający poprzez komunikację – werbalną i niewerbalną – niezwykle ważne są więc umiejętności mówienia, słuchania i obserwowania, określane też jako podstawy efektywnych rokowań. Negocjować można również przez gesty, zachowania, a nawet ciszę [Horzyk 2012: 11–12, 188; Donaldson, Donaldson 1999: 95–120; 149–174; Navarro 2011]¹².

Kompetencje te mają też związek z koniecznością dostrzegania ewentualnych technik manipulacji¹³ i perswazji¹⁴ stosowanych przez adwersarzy [Winch 2004: 217–231; Kamińska-Szmaj 2004: 13–26]. Jak zauważyła A. Karczevska manipulację należy traktować jako formę przemocy w komunikacji [Karczevska 2012: 189]. Można też zastanowić się nad kwestią przedstawiania naszych celów drugiej stronie w taki sposób, aby wydawały się korzystne również dla niej. Gdzie wówczas kończą się umiejętności negocjacyjne, a zaczynają manipulacje? Jakie uwarunkowania powodują, że możemy w tym przypadku mówić o umiejętnościach, a nie o manipulacjach? Tu jest też miejsce na wprowadzenie refleksji nad etyką w negocjacjach [Lewicki, Saunders, Barry, Minton 2008: 253–279].

¹² Język, którym posługują się strony, ma kluczowe znaczenie dla rozwoju i finalizacji rozmów. Siadając do stołu należy więc wiedzieć czego unikać, aby nie wywołać impasu. Aktywne słuchanie polega m.in. na koncentrowaniu się na wypowiedziach antagonisty, prośbach o dodatkowe wyjaśnienia i uzasadnienia, wychwytywaniu reakcji emocjonalnych, nieprzerywaniu, robieniu notatek.

¹³ Manipulacja to postępowanie mające na celu wywarcie wpływu na osobę manipulowaną tak, aby przyniosło to korzyść manipulatorowi, zazwyczaj jej kosztem. Ofiara manipulacji w innych okolicznościach prawdopodobnie nie wyraziłaby zgody na urzeczywistnienie celów założonych przez manipulującego. Manipulator zafałszowuje lub celowo ukrywa swoje motyw i sposoby działania. Najprostsze techniki manipulacji mogą wykorzystywać kłamstwo i dezinformację, fałszowanie informacji tak, aby manipulowany sam podjął niekorzystną dla siebie decyzję. Więcej o manipulacjach i metodach obrony przed nimi zob. m.in. Horzyk [2012: 138–154].

¹⁴ Perswazja to wpływanie na przekonania, emocje, zachowania i postawy ludzi, a w negocjacjach: „to wpływ na to, jakiej odpowiedzi na zadane pytanie udzieli druga strona, a zwłaszcza na jej postawy dotyczące tematu negocjacji” [Jacko 2012: 57]. A. Kampka ujęła ją jako umiejętność skutecznego przekonywania, która polega na znajdowaniu właściwych słów we właściwym czasie, a także jako jeden ze sposobów sprawowania władzy [Kampka 2009: 23]. O perswazji w negocjacjach i sytuacjach konfliktowych zob. np. Chaiken, Gruenfeld, Judd [2005: 144–164].

Studenci powinni też zapoznać się z barierami komunikacyjnymi, które mogą mieć wpływ na przebieg i wynik rozmów [Nęcki 2012: 104–108], a także pamiętać, że nie należy bezpośrednio krytykować działań i wypowiedzi drugiej strony [Horzyk 2012: 17].

Duże znaczenie dla sprawności rozmów ma również dobry plan ich przebiegu (m.in. ustalenie zasadniczych punktów i czasu poświęcanego na ich omówienie) oraz umiejętne kierowanie rozmową (nakreślenie tematu, przedstawianie swoich potrzeb, faktów, argumentów i kontrargumentów, stawianie pytań i adekwatne komentowanie wypowiedzi)¹⁵. Ważne jest również, aby przystępować do rokowań z pozytywnym nastawieniem do drugiej strony.

Ponieważ negocjacje powinny doprowadzić do uzgodnienia stanowisk i osiągnięcia założonych celów, niezwykle istotne mogą okazać się trzy zdania wyrażające tę samą myśl, jednak uzupełniające się w jakimś stopniu:

1. „Dobry negocjator poszukuje rozwiązań dobrych dla siebie, ale dba też o drugą stronę” [Nęcki 1995: 51].

2. „Wspólnie wypracujcie rozwiązanie satysfakcjonujące obie strony, tylko podejście, że obie strony mają odnieść korzyści w wyniku negocjacji gwarantuje, że mogą one zakończyć się sukcesem” [Marten 2008: 183].

3. „Jeśli weźmiemy pod uwagę nie tylko nasz cel, lecz także kryjące się za nim nasze potrzeby oraz potrzeby drugiej strony, to może się okazać, że znajdziemy lepsze rozwiązanie, korzystne dla obu stron, dzięki czemu nasz adwersarz chętniej zdecyduje się na współpracę z nami” [Horzyk 2012: 17]. Krócej zaś można to ująć tak: „Staraj się znaleźć możliwości, dające korzyści obu stronom i poszukaj wspólnych korzyści” [Fisher, Ury, Patton 2004: 94–123]. Wymarzonym skutkiem negocjacji jest sytuacja określana jako „zwycięzca – zwycięzca”, czyli taka, gdy obie strony uzyskały zadowalające je korzyści. Nie bez znaczenia dla zaistnienia takiego układu jest umiejętność asertywnego zachowania¹⁶.

W nawiązaniu do powyższych stwierdzeń, stosując niezbędną zasadę ograniczonego zaufania, należy jednak przez cały czas pamiętać, jakie interesy ma antagonistą [Schott 2007: 98], a także nie zapominać

¹⁵ Granica między sterowaniem i manipulacją może być dość płynna. Uznaje się więc, że jest nią tzw. sterowanie egocentryczne. Manipulacją natomiast nie jest sterowanie allcentryczne, mające na celu dobro wszystkich stron [Horzyk 2012: 158].

¹⁶ Asertywność definiuje się jako wyrażanie siebie, swoich opinii, uczuć i potrzeb, ale z szacunkiem i bez naruszania praw, uczuć i potrzeb innych. Uznawana jest za bezcenną przy stole rokowań, pozwala bowiem na obronę własnych interesów [Krzyminiewska 2007: 57].

o istnieniu ludzi z osobowością makiawelistyczną, wykorzystujących innych do swoich celów¹⁷.

Natura ludzka ma skłonność do narzucania gotowych rozwiązań, zwłaszcza jeśli człowiek czuje przewagę nad drugą stroną. Wówczas szczególnie powinno się pamiętać o tym, że nie należy ich dyktować, lecz trzeba starać się przedstawiać swoje stanowisko w postaci pytań i propozycji, pokazywać ich zalety¹⁸. Model gotowych rozwiązań nie jest na ogół akceptowany przez drugą stronę, która też chce mieć możliwość wypowiedzi i wpływ na końcowe ustalenia. Takie podejście często prowadzi do nietrwałości i niestabilności sytuacji [Schott 2007: 100; Horzyk 2012: 17].

Rozmowy nie zawsze przebiegają w spokojnej i rzeczowej atmosferze, dlatego też wypracowano sposoby unikania pułapek negocjacyjnych i wychodzenia z różnego rodzaju impasów [zob. np. Ury 2004; Myśliwiec 2007: 95–124; Lewicki, Saunders, Barry, Minton 2008: 315–343; Horzyk 2012: 172–178]. Istnieją też zasady, które pozwalają na obronę przed taktykami adwersarzy. G. Krzyminiewska wymienia m.in. odmowę prowadzenia rozmów, gdy godzą one w nasze interesy i prowadzą do eskalacji agresji, domaganie się merytorycznej dyskusji, osłabianie siły stosowanych taktyk i uświadamianie przeciwnikowi, że jego metody są nam znane. Autorka podkreśla również, że można ulec sile argumentów, ale nie presji [Krzyminiewska 2007: 38–41, 85–86].

Negocjacje mogą też zakończyć się fiaskiem ze względu na kilka istotnych czynników. Oprócz wspomnianych wyżej barier komunikacyjnych przyczyn takiego zjawiska można doszukiwać się m.in. w niejasno sprecyzowanych celach, dyskusjach nad szczegółowymi, nieistotnymi sprawami, zamiast rozmów o *clue* problemu, braku chęci do współpracy i osiągnięcia kompromisu, poczuciu fałszywie pojętej dumy oraz napięciu

¹⁷ Termin pochodzi od nazwiska autora *Księcia* Niccolo Machiavellego (1469–1527). Książka zawiera rady dla władcy dotyczące m.in. tego, jak rządzić ludźmi i utrzymać się przy władzy. Uchodzić może ona za zbiór porad socjotechnicznych. Kolejną ważną wskazówką dla przyszłych negocjatorów jest więc potrzeba posiadania wiedzy na temat typów i osobowości negocjatorów, a także o mechanizmach obrony przed nimi. Przy okazji warto też poznać style prowadzenia rokowań. Są to również elementy zbliżające do sukcesu przy stole rozmów [Pinet 2008: 52–128; Horzyk 2012: 22–38, 42–126].

¹⁸ Nie sposób w tym miejscu nie nawiązać do Schopenhauerowskiej *Erystyki*, czyli sztuki prowadzenia sporów, aby zmusić adwersarza do przyznania nam racji lub nawet do poddania się. Erystyka według Artura Schopenhauera (1788–1860) jest nauką o wrodzonej człowiekowi chęci, aby mieć zawsze rację i zachować jej pozory nawet jeśli jej nie mamy. L. Festinger uznał, że człowiek ma skłonności do manipulacji informacjami, aby nadal pozostawać przy swym zdaniu i swoich przekonaniach [Nęcki 1995: 138–139]. Warto zwrócić uwagę na znane nielojalne chwytły erystyczne: groźby, obrażanie, demagogię, pochlebstwa lub wytykanie niewiedzy, przyznawanie racji nawet jeśli rozmówca jej nie ma, apelowanie do współczucia, powoływanie się na niewłaściwe autorytety.

emocjonalnym [Marten 2008: 131]¹⁹. To właśnie poddanie się nastrojom, z utratą kontroli nad sobą włącznie, oraz zbyt emocjonalne spojrzenie na przedmiot rokowań uznawane jest niekiedy za dwa z trzech najłatwiejszych do popełnienia błędów. Najważniejszym jest natomiast zlekceważenie przygotowania do rozmów, a największym zawarcie umowy, którą należałoby odrzucić [Peeling 2010: 117–119]²⁰.

Reasumując rozważania części poświęconej przygotowaniom do przeprowadzenia zajęć stwierdzić można, że niezbędne jest uświadomienie zespołom jak ważna jest ich postawa na etapie poprzedzającym ćwiczenia. Od stopnia zaangażowania poszczególnych członków grupy zależeć będzie końcowy wynik. Team musi przygotować się do wykonania zadania: zorganizować się w zespół, podzielić role, przygotować się merytorycznie, opracować strategię, ustalić plan rozmów, problemy do omówienia i określić przybliżony czas przeznaczony na realizację kolejnych punktów. Grupa – po wcześniejszym przygotowaniu się – powinna zorganizować spotkanie z antagonistami (prenegocjacje) i ustalić z nimi szczegóły techniczne i najważniejsze kwestie, które będą poruszane w czasie zasadniczych negocjacji. Ułatwi to obu stronom dalszą pracę, a może również dostarczyć cennych wiadomości na temat adwersarza. W dyplomacji negocjacje często opierają się na takich spotkaniach, a głównym rokownikom pozostaje rola fasadowa [Waszkiewicz 1997: 98]. W tym przypadku finalizacja rozmów odbyłaby się na zajęciach, które powinny zakończyć się podsumowaniem i spisaniem ustaleń. Zawsze warto przypomnieć, że trzeba pamiętać o celach spotkania, rzeczowej rozmowie, kontroli emocji, aktywnym słuchaniu, prowadzeniu obserwacji i zasadach kulturalnej wymiany myśli. Nieodzowne wydaje się też podkreślenie znaczenia odpowiedniego ubioru.

Podane wyżej wskazówki dotyczące przygotowania i prowadzenia negocjacji są wspólne dla wszystkich dziedzin, w których one występują. W przypadku jednak symulacji na potrzeby różnych zajęć z pewnością niektóre elementy muszą ulec modyfikacji, aby ćwiczenie zakończyło się sukcesem lub aby w ogóle zostało podjęte. Należy więc ustalić, co wolno, a czego nie wolno jego uczestnikom. Część nakazów i zakazów

¹⁹ Trenerzy negocjatorów zwracają często uwagę na metody odstresowania oraz kontrolę nad ciałem. Tematem tym poświęcono już liczne prace.

²⁰ Inne błędy to m.in. niewłaściwe interpretowanie słów i zachowań drugiej strony, nadinterpretacja, nieuważne słuchanie, brak umiejętności stawiania pytań, fragmentaryczne spojrzenie na problem, zbyt daleko idące uogólnienia, wyolbrzymianie, myślenie w kategoriach czarne i białe, zbyt duża podejrzliwość, „czytanie w myślach”, egocentryzm, a także stawianie postulatów przed, zamiast po uzasadnieniu stanowiska [Nęcki 1995: 214–219].

uwarunkowana jest specyfiką przedmiotu. Każdy wykładowca musi więc sam zdecydować, jak wyglądać powinien „regulamin” tych zajęć. Wydaje się jednak, że pierwsza zasada, którą należałoby złamać, może dotyczyć niepodjęcia rozmów, jeśli po wstępnej analizie nie widzimy sensu ich prowadzenia. Dodatkowo, np. w przypadku zajęć z historii dyplomacji, trzeba na wstępie zaznaczyć, że studenci otrzymują zaliczenie tylko wtedy, jeśli ich postępowanie nie doprowadzi ani do zerwania rokowań, ani do wybuchu wojny. Inaczej podejmowanie wysiłków jest bezcelowe. Tu łamiemy kolejną zasadę, że nie należy zawierać umowy, która nie powinna być zawarta. Jednak w tej symulacji obie strony pracują pod presją realizacji zadania zakończonego konkretną ugodą. Muszą więc zdwoić starania, aby do niej doprowadzić, a do tego dobrze byłoby, gdyby wyglądała ona na tzw. rozsądne rozwiązanie. Ich zadanie polega więc na prowadzeniu gry dyplomatycznej. Aby gra ta miała sens praktyczny powinno się zaznaczyć, że po wybraniu przez studentów konkretnej sytuacji historycznej i przeprowadzeniu jej analizy uczestnicy zajęć mają prawo do poprowadzenia rozmów w innym kierunku i zmiany wyniku końcowego. Może znajdą inne, lepsze rozwiązanie, patrząc na sprawę z obecnej perspektywy, stawiając sobie jednocześnie pytania o możliwości i punkt widzenia ludzi współczesnych wydarzeniom. Inaczej będzie to tylko przedstawienie teatralne. Studenci powinni mieć również możliwość proponowania jako tematu ćwiczeń rokowań, których w rzeczywistości nie było, a według nich wytworzony wówczas układ sił mógłby sprzyjać ich podjęciu. A może chcieliby zmierzyć się z tzw. sytuacją bez wyjścia?

Wariantów jest więc wiele. Zależą one głównie od inspiracji i stopnia inwencji wykładowców oraz studentów. Ważne jest jednak, aby ustalić podstawowe zasady, kontrolować i egzekwować realizację kolejnych etapów poprzedzających właściwe zajęcia.

Może zaistnieć również niebezpieczeństwo „buntu” grupy, którą przerazi ogrom przygotowań i elementów, które wymagać będą od niej twórczego myślenia. Pierwsze „starcie” z tą metodą można przeprowadzić pracując z całą grupą, niepodzielną jeszcze na mniejsze zespoły, przewyżając w ten sposób lęk części studentów przed nowością lub ich obawy przed nieporadzeniem sobie z zadaniem. Wybieramy wówczas konkretny temat, który studenci muszą opracować i wokół którego będą toczyły się przygotowania. Ćwiczymy z całą grupą kolejne punkty, krok po kroku: analiza sytuacji, wyznaczanie celów do osiągnięcia, poznawanie słabych i mocnych punktów, opracowanie najlepszych i najgorszych rozwiązań itd. Potem można przejść do realizacji właściwych ćwiczeń: podziału na zespoły, wybraniu przez nie tematów i wyznaczeniu harmonogramu działań.

Pozostaje jeszcze jedna niezwykle istotna kwestia, ocena grup i poszczególnych osób: ich przygotowania merytorycznego, wkładu pracy oraz efektów zbiorowych i indywidualnych [Rudawska, Szarek 2014: 13]. Wśród najczęściej wymienianych powodów niechęci do działań zespołowych znajduje się niewątpliwie ten, że część osób należących do grupy nie bierze udziału w jej pracach, zostawiając cały ciężar na barkach bardziej odpowiedzialnych kolegów. A. Rudawska i M. Szarek, które zebrały kilka najważniejszych wskazówek dotyczących pracy zespołowej studentów, w punkcie 6. zawarły następujące stwierdzenia mogące mieć istotne znaczenie dla przebiegu i realizacji ich działań oraz stosunku do tej formy zaangażowania [Rudawska, Szarek 2014: 20]:

Wyraźne docenienie wkładu pracy poszczególnych członków zespołu, aby wyeliminować brak spójności między wkładem pracy a oceną. W tym celu sugeruje się wykorzystanie ocen przeprowadzanych przez kolegów z zespołu (*peer evaluation*). Ta forma oceny jest często sugerowanym działaniem wpływającym na rozwijanie kompetencji zespołowych. Jedną z propozycji jest zastosowanie wspomnianego w niniejszym artykule narzędzia CATME–BARS. Ocena dokonywana przez kolegów powinna być anonimowa oraz przeprowadzana nie tylko na koniec projektu, lecz również w czasie jego trwania, w celu udzielenia członkom zespołu informacji zwrotnej i zmotywowania ich do większego wkładu w pracę zespołową, ograniczenia występowania tzw. syndromu próżniactwa społecznego oraz wskazania, że mimo odpowiedzialności zespołowej odpowiedzialność indywidualna nadal jest istotna²¹.

Zajęcia przeprowadzone metodą negocjacji należą niewątpliwie do spektakularnych. Umożliwiają dodatkowo naukę na błędach i wychwytywanie kwestii niedopracowanych. Warto więc przeprowadzić je w taki sposób, aby efekty pracy zespołu mogli obserwować koledzy z teamu opracowującego inną problematykę. W zależności od liczebności grupy ćwiczeniowej (do 25 osób), wewnątrz niej tworzy się na ogół dwie do trzech drużyn. Każdy zespół dostaje więc określoną ilość czasu na przeprowadzenie rokowań w czasie zajęć. Pozostałe podgrupy obserwują, a później oceniają pracę kolegów wyrażając opinię, co i dlaczego podobało się im lub nie, co należałoby udoskonalić, dopracować, zmienić. Na zakończenie ocenę wystawia i uzasadnia wykładowca.

²¹ Zastosowany tu termin „próżniactwo społeczne” funkcjonuje w psychologii i oznacza, że osoby pracujące w grupie podejmują mniejszy wysiłek niż gdyby działały indywidualnie. Jednostki, które charakteryzują się tą skłonnością bazują na tym, że uznają, iż trudno jest zmierzyć indywidualny wkład pracy, ich wkład nie ma większego znaczenia dla innych lub dla wyniku końcowego, albo zadanie, które mają wykonać jest dla nich nieistotne. Pojęcie to może też posłużyć jako „narzędzie walki” z osobami próbującymi stosować ten model zachowania. Nikt zapewne nie chciałby, aby koledzy nazwali go „próżniakiem społecznym”. Warto więc rozpropagować ten termin.

*

W swych założeniach praca metodą stolików negocjacyjnych może kształtować wiele umiejętności. Nie tylko uczy współpracy w ramach zespołu, ale uświadamia też wady i zalety działania w grupie. Umożliwia – w zależności od wariantu ćwiczenia – kształcenie zdolności kierowania teamem. Pozwala także na analizę i pisanie scenariuszy rozwoju wydarzeń, na dostrzeganie różnych rozwiązań i ich konsekwencji oraz oddzielanie kwestii istotnych od mniej ważnych. Zapoznaje z typami osobowości, co może mieć znaczenie przy przewidywaniu reakcji innych ludzi. Kształtuje umiejętność prowadzenia rozmów, formułowania pytań, operowania żądaniami i oferowaniem ustępstw. Uczy aktywnego słuchania, poprawnego mówienia, w tym precyzyjnego lub ogólnikowego wyrażania myśli, uświadamia mechanizmy manipulacji i perswazji. Pokazuje, czym jest asertywność. Rozwija werbalne i niewerbalne zdolności komunikacyjne.

*

Podsumowując, praca metodą stolików negocjacyjnych, to metoda:

1) umożliwiająca kształcenie wielu umiejętności (m.in. nawyku przygotowania merytorycznego przed różnymi rodzajami spotkań; pracy w grupie i kierowania zespołami; formułowania, hierarchizowania i osiągnięcia założonych celów; aktywnego słuchania, sztuki rozmowy i stawiania pytań;

2) wykorzystywana przede wszystkim na zajęciach z ekonomii, prawa, psychologii i politologii; może być też stosowana przez historyków i filologów (studium przypadku, historia alternatywna, alternatywny rozwój wydarzeń literackich itp.), a także przez innych wykładowców, jeśli znajdą odpowiednią inspirację;

3) w której dla sprawnego przeprowadzenia zajęć niezbędne jest dokładne wyjaśnienie zasad przygotowania się do ich realizacji oraz oceny indywidualnej i grupowej;

4) w której ćwiczenia można przeprowadzić w wariantach: indywidualnym (jeden na jeden) lub zespołowym (wówczas też możliwe jest kształcenie umiejętności liderów);

5) która przekonuje, że negocjacji trzeba się uczyć i nie zniechęcać się początkowymi niepowodzeniami.

Literatura

Literatura przedmiotowa

- Birkenbihl V. F., 2000, *Technika szybkiego zadawania trafnych pytań*, tłum. E. Knichnicka, Wydawnictwo Astrum, Wrocław.
- Chaiken S. L., Gruenfeld D. H., Judd Ch. M., 2005, *Perswazja w negocjacjach i sytuacjach konfliktowych*, [w:] *Rozwiązywanie konfliktów. Teoria i praktyka*, red. M. Deutsch, P. T. Coleman, tłum. M. Cierpisz, M. Kodura, G. Kranas, A. Kurtyka, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Donaldson M. C., Donaldson M., 1999, *Negocjacje*, tłum. M. Kowalczyk, Wydawnictwo RM, Warszawa.
- Fisher R., Ury W., Patton B., 2004, *Dochodząc do tak*, tłum. R. A. Rządca, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Gabor D., 2005, *Słowa, które pomagają wygrać*, tłum. J. Kubiak, Rebis, Poznań.
- Hartley M., 2007, *Jak słuchać by ludzie do nas mówili*, Feeria, Łódź.
- Horzyk A., 2012, *Negocjacje. Sprawdzone strategie*, Edgard, Warszawa.
- Jacko J. F., 2012, *Taktyki negocjacyjne w kontekście proksemiki. Analiza metodologiczna*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Kamińska-Szmaj I., 2004, *Propaganda, perswazja, manipulacja – próba uporządkowania pojęć*, [w:] *Manipulacja w języku*, red. P. Krzyżanowski, P. Nowak, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin.
- Kampka A., 2009, *Perswazja w języku polityki*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
- Karczevska A., 2012, *Manipulacja językowa w polityce jako forma przemocy w komunikacji*, [w:] *Komunikacja społeczna – negocjacje – edukacja. Perspektywa wielu kultur*, red. Z. Nęcki, W. J. Maliszewski, K. Czerwiński, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.
- Karsznicki K., 2013, *Sztuka dyplomacji i negocjacji w świecie wielokulturowym*, Difin SA, Warszawa.
- Krzyminiewska G., 2007, *Techniki negocjacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Lewicki R. J., Saunders D. M., Barry B., Minton J. W., 2008, *Zasady negocjacji*, tłum. M. Baranowski, Rebis, Poznań.
- Machiavelli N., 1984, *Księżę*, tłum. Cz. Nanke, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa.
- Malawski M., Wieczorek A., Sosnowska H., 1997, *Konkurencja i kooperacja. Teoria gier w ekonomii i naukach społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Mastenbroek W., 1996, *Negocjacje*, tłum. E. i T. Szapiro, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Myśliwiec G., 2007, *Techniki i triki negocjacyjne, czyli jak negocjują profesjonalści*, Difin, Warszawa.
- Navarro J., Karlins M., 2011, *Mowa ciała*, tłum. B. Grabska-Siwiek, G+J Książki, Warszawa.
- Nęcki Z., 1995, *Negocjacje w biznesie*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
- Nęcki Z., 2012, *Trudności negocjacyjne w środowisku międzykulturowym*, [w:] *Komunikacja społeczna – negocjacje – edukacja. Perspektywa wielu kultur*, red. Z. Nęcki, W. J. Maliszewski, K. Czerwiński, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.
- Peeling N., 2010, *Negocjacje. Co dobry negocjator wie, robi i mówi*, tłum. J. Sawicki, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Pietraś Z. J., 1997, *Teoria gier jako sposób analizy procesów podejmowania decyzji politycznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin.
- Pinet A., 2008, *Negocjacje. Przez rozmowę do celu*, tłum. C. Matkowski, Wydawnictwo Helion, Gliwice.

- Rudawska A., Szarek M., 2014, *Postawy studentów względem pracy zespołowej i ich zespołowa efektywność*, „e-mentor”, nr 3 (55), czerwiec.
- Schott B., 2007, *Skuteczne negocjacje. Jak negocjować w pracy i w domu*, tłum. M. Weiner, Fleishbook.pl Sp. z o.o., Warszawa.
- Schopenhauer A., 2003, *Erystyki, czyli sztuki prowadzenia sporów*, tłum. J. Łoziński, Wydawnictwo Skrypt, Warszawa.
- Ury W., 2004, *Odchodząc od NIE. Negocjowanie od konfrontacji do kooperacji*, tłum. R. A. Rządca, Warszawa.
- Waszkiewicz J., 1997, *Jak Polak z Polakiem. Szkice o kulturze negocjowania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Watson J., 2005, *Strategia. Wprowadzenie do teorii gier*, tłum. A. Wieczorek, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa.
- Winch S., 2004, *Typy strategii perswazyjnych w negocjacjach*, [w:] *Sztuka perswazji. Socjologiczne, psychologiczne i lingwistyczne aspekty komunikowania perswazyjnego*, red. R. Garpiel, K. Leszczyńska, Nomos, Kraków.

Netografia

- Kulawik A., 2011, *Strategie i taktyki negocjacyjne na arenie międzynarodowej*, Wydawnictwo Internetowe e-bookowo.pl.
- Marten Z., 2008, *Ars Mediare – eksperymentalny podręcznik negocjacji i mediacji (wersja elektroniczna)*, Bielsko-Biała.

Odpowiedzi do ćwiczenia: Czy umiesz negocjować? Próba samooceny

Kto uzyskał więcej niż 40 pkt. może uważać się za dobrego negocjatora! Wiesz czego oczekujesz po rozmowie, do czego w niej dążysz i swoje działania podporządkujesz ustalonym celom. Każdy, kto rozpoczyna z Tobą rozmowę musi wiedzieć dokładnie, czego chce. Inaczej – nim się obejrzy już będzie sprzedany, a zapłatę zainkasujesz Ty! Mając w teście od 30 do 40 pkt. możesz zostać dobrym negocjatorem, ale musisz się tego i owego jeszcze nauczyć. Negocjowanie jest swego rodzaju sztuką, ale można ją opanować! Potrafisz to uczynić. Powodzenia! Jeśli masz mniej niż 30 pkt., to przeczytaj jeszcze raz wszystkie pytania testu i zastanów się nad swoimi odpowiedziami [Marten 2008: 196].

Negotiation Tables as a method of creative solution of problems (summary)

The subject of this article are negotiations as a didactic method. Theoretically, negotiations educate many skills necessary to the social life. They belong to team building activities which include e.g.: communication activities, problem solving and decision making activities, adaptability and planning activities. This method educates strategies for achieving goals and how to recognize about one's strengths and weaknesses and many others.