

opracowanie i redakcja  
AGNIESZKA BUDZYŃSKA-DACA  
EWA MODRZEJEWSKA



# Retoryka negocjacji

SCENARIUSZE

książka z płytą CD



wydawnictwo  
**poltext**

# Retoryka negocjacji

SCENARIUSZE

opracowanie i redakcja  
AGNIESZKA BUDZYŃSKA-DACA  
EWA MODRZEJEWSKA



# Retoryka negocjacji

SCENARIUSZE

wydawnictwo  
**poltext**

# Spis treści

## Część I

<b>Retoryka negocjacji. Wprowadzenie teoretyczno-praktyczne</b> . . . . .	9
---	---

### Rozdział 1

<b>Bo negocjuje każdy...</b> . . . . .	11
1.1. Co o negocjacjach mówią ich definicje? . . . . .	15
1.2. Sytuacja negocjacyjna . . . . .	18
1.3. Proces negocjacji . . . . .	21
1.4. Błędy i pułapki negocjacji . . . . .	25

### Rozdział 2

<b>Retoryczność negocjacji</b> . . . . .	29
--	----

### Rozdział 3

<b>Metoda negocjacji etycznych <i>win-win</i></b> . . . . .	37
3.1. Interesy . . . . .	39
3.2. Opcje . . . . .	41
3.3. Standardy . . . . .	42
3.4. Ludzie . . . . .	44
3.5. BATNA . . . . .	45

### Rozdział 4

<b>Wybrane taktyki negocjacyjne, czyli erystyka w negocjacjach</b> . . . . .	47
4.1. Etos . . . . .	50
4.2. Logos . . . . .	51
4.3. Patos . . . . .	54

### Rozdział 5

<b>Pisanie scenariuszy negocjacyjnych</b> . . . . .	59
5.1. Pisanie scenariusza jako ćwiczenie własnych umiejętności negocjacyjnych . . . . .	62
5.2. Scenariusz jako materiał dla celów szkoleniowych . . . . .	63

## 6 Retoryka negocjacji. Scenariusze

- 5.3. Pisanie scenariusza w sytuacji, gdy autor jest jedną ze stron konfliktu 64  
5.4. Pisanie scenariusza w sytuacji, gdy autor jest poza sytuacją konfliktu 65

### Rozdział 6

- Jak korzystać ze scenariuszy podanych w tej książce? . . . . . 67**

### Rozdział 7

- Jak przeprowadzić warsztaty? . . . . . 71**

- 7.1. Sytuacja negocjacyjna . . . . . 73  
7.2. Podział na strony/zespoły . . . . . 73  
7.3. Orientacyjny czas negocjacji . . . . . 74  
7.4. Materiały pomocnicze . . . . . 74  
7.5. Ewaluacja . . . . . 74

- Bibliografia . . . . . 76**

## Część II

- Scenariusze negocjacyjne . . . . . 77**

### Rozdział 1

- Wspólnicy, partnerzy, związki, relacje . . . . . 79**

- 1.1. Pijalnia wina . . . . . 82  
1.2. Gabinet For-Dental . . . . . 86  
1.3. Spółdzielnia mieszkaniowa „Ostoja” . . . . . 91  
1.4. Nowy blok na osiedlu . . . . . 97  
1.5. Kamery w pracy . . . . . 102  
1.6. I że ci nie odpuszczę... . . . . . 107

### Rozdział 2

- Organizacja przedsięwzięć . . . . . 115**

- 2.1. Pokaz zabytkowych samochodów . . . . . 119  
2.2. Kino pod chmurką . . . . . 125  
2.3. Filmowe negocjacje . . . . . 130  
2.4. Dni Sanoka . . . . . 138  
2.5. Festiwal neofolkowy . . . . . 144  
2.6. Walka o Paryż . . . . . 149  
2.7. Najpiękniejszy dzień w życiu . . . . . 153

### Rozdział 3

- Jak zdobyć pracę? Jak awansować? Jak zmienić pracodawcę? . . . . . 159**

3.1. Awans w redakcji . . . . .	162
3.2. Rozstanie z telewizją . . . . .	169
3.3. Droga do sławy . . . . .	173
3.4. Kuchenna (r)ewolucja . . . . .	179

#### Rozdział 4

<b>Nawiązywanie współpracy</b> . . . . .	183
4.1. Spienione fale rewolucji . . . . .	187
4.2. Kalafiornia, czyli letni projekt rekreacyjno-sportowy . . . . .	195
4.3. Duże zakupy małego przedszkola . . . . .	204
4.4. Kuszący bestseller . . . . .	211
4.5. Twarz „Bohomazu” . . . . .	219
4.6. Rok na Wydziale Psychologii . . . . .	224
4.7. NGO a CSR . . . . .	231

#### Rozdział 5

<b>W polityce</b> . . . . .	237
5.1. Wybory w stolicy . . . . .	240
5.2. Uchodźcy w gminie . . . . .	246
5.3. Premier kontra rodzice niepełnosprawnych dzieci . . . . .	254
5.4. Zmiana flagi narodowej . . . . .	260
5.5. Dni Małego Miasta . . . . .	268

#### Rozdział 6

<b>W szkole</b> . . . . .	275
6.1. Dobre imię . . . . .	278
6.2. Wycieczka szkolna . . . . .	283



C z ę ś ć I

# Retoryka negocjacji

Wprowadzenie  
teoretyczno-praktyczne

*Agnieszka Budzyńska-Daca, Adam Skibiński*



## Rozdział 1

# Bo negocjuje każdy...



**W**powszechnym odbiorze pojęcie negocjacji odnosi się do sfery biznesu, handlu, przedsiębiorczości, kojarzy się z ceną i towarem. Edukacja w zakresie negocjowania na poziomie akademickim odbywa się głównie na kierunkach ekonomicznych. Wydaje się to uzasadnione, jeśli przyjąć, że w negocjacjach nierzadko chodzi o pieniądze. Negocjator to najczęściej biznesmen, prawnik, menedżer. Dość dobrze utrwalone w świadomości odbiorców jest także pojęcie negocjatora policyjnego, który „wkracza do akcji” w sytuacjach zagrożenia czyjegoś zdrowia, życia czy własności.

Słowo „negocjować” przebija się do świadomości użytkowników języka także jako pojęcie odnoszące się do czynności perswazyjnych. Używa się go, mówiąc o „negocjowaniu własnej pozycji”, „negocjowaniu sensów”, o „dyskursie jako procesie negocjowania znaczeń”, o „negocjacjach jako formie komunikowania się”. „Negocjowanie” jest procesem porozumiewania się, poszukiwania wzajemnego zrozumienia w spornej kwestii, uzgodnienia stanowisk, pogodzenia racji, uzyskania korzyści przy obopólnej akceptacji. Uczestnicy sporu, próbując się porozumieć, czyli zgodzić się w jakiejś kwestii, negocjują sens słowa „demokracja”, „wolność”, „prawo”, „sztuka”, „nauka” i temu podobne. Jeśli się spierają o to, czy demokracja jest zagrożona, czy wolność jednostki podlega ograniczeniom przez państwo, czy prawo ma większą wartość niż cnota obywatelska, czy odwrotnie, poruszają się także w sferze negocjowania znaczeń tych pojęć. Jeśli brakuje uzgodnień na poziomie semantyki, spory bywają jałowe, gdyż strony mogą dyskutować o innych aspektach problemu, inaczej rozumieć jego istotę, a zatem odnosić ją do innych rzeczywistości. Negocjowanie sensów ma coś z sokratejskiej metody majeutycznej, wydobywania znaczeń słów, odkrywania prawdy za pomocą pytań. Wydobywana wiedza jest poddawana negocjacjom, obróbce krytycznej, „wyregulowaniu” sensów, uzgadnianiu obszarów semantycznych, które będą wspólne dla negocjujących stron. „Uprawianie” tego rodzaju negocjacji usprawnia komunikację, służy bowiem lepszemu zrozumieniu wzajemnych stanowisk w dyskusji.

Każdy z nas negocjuje, dlatego wiedza o negocjacjach dotyczy każdego, w takim samym stopniu jak wiedza o rozwiązywaniu konfliktów, bo każdy kiedyś znajdzie się w sytuacji konfliktu, a zwłaszcza konfliktu interesów. Zaskakująco często uczestnicy warsztatów negocjacyjnych mają poczucie, że nie negocjują na co dzień lub ich doświadczenie negocjacyjne jest nikłe. Tymczasem w życiu negocjujemy

od najwcześniejszych lat i niemalże codziennie, zwykle nie spostrzegając swoich działań jako negocjacji. Powszechne przekonanie, że negocjacje dotyczą tylko wybranych sytuacji biznesowych, ma charakter samoograniczający i destrukcyjny dla nabywania tych szczególnych umiejętności. Nie doceniając swoich wieloletnich doświadczeń w codziennych negocjacjach jako zasobu, z którego można korzystać, nie dostrzegamy swego już wyrobionego stylu i podejścia do negocjacji. W tym typie praktyk komunikacyjnych każdy z nas jest najpierw „natuszczykiem”, aktorem bez formalnego przygotowania, gdyż szkołą negocjacji są dla nas codzienne interakcje. Rolą szkolenia umiejętności negocjacyjnych nie jest wyuczenie ich od podstaw, gdyż jest to niemożliwe i niepotrzebne. Warsztaty takie służą uświadomieniu sobie swoich doświadczeń i rozpoznaniu własnego stylu, określeniu kontekstów i adekwatnych osobniczo ról negocjacyjnych, w których najlepiej można wykorzystać swoje zasoby, predyspozycje i swój styl. W negocjacjach nigdy nie zaczynamy od „czystej kartki”, zawsze już mamy ze sobą księgę własnego doświadczenia. Sęk w tym, czym jest już ona zapisana i jak będziemy ją czytać.

Podręcznik, który oddajemy do rąk Czytelników, został przygotowany z myślą o zorganizowanych kursach warsztatów umiejętności negocjacyjnych, a także z myślą o tych, którzy chcieliby negocjacji uczyć się przez rozwiązywanie cudzych konfliktów, analizowanie własnych sytuacji, wreszcie samodzielne pisanie scenariuszy. W niniejszej książce przedstawiono 31 scenariuszy, które powstały na warsztatach z negocjacji prowadzonych w ramach programu specjalizacji „Filologia dla mediów” w Instytucie Polonistyki Stosowanej na Uniwersytecie Warszawskim. Sytuacje konfliktowe zarysowane w scenariuszach są na tyle uniwersalne, że mogą stać się kanwą przyszłych rozmów negocjacyjnych zarówno dla początkujących uczestników warsztatów, jak i dla bardziej doświadczonych, którzy chcą trenować takie umiejętności retoryczne, jak:

- przedstawianie swoich racji,
- zadawanie pytań,
- odpowiadanie na pytania oponenta,
- argumentowanie sporne,
- szukanie rozwiązań w kooperacji z drugą stroną,
- elementy komunikacji pozawerbalnej i inne.

W części wprowadzającej przedstawiamy elementy teorii negocjacji z perspektywy retorycznej. Sztuka negocjowania została ujęta jako umiejętność wpływania na siebie komunikujących się podmiotów. Umiejętność ta może być kształcona zgodnie z regułami sztuki retorycznej i ze świadomością, że osobista sprawność w działaniach perswazyjnych kształtuje powodzenie w negocjacjach. Ponadto przedstawiamy też zarys modelu negocjacji kooperatywnych (*win-win*), a także zestaw taktyk krytycznych typowych dla koncepcji negocjacji konfrontacyjnych

(win-lose). Osobne miejsce poświęcamy idei pisania scenariuszy, wskazując zalety tego rodzaju praktyk dla piszących, a także dla uczestników warsztatów, którzy ćwiczą swoje kompetencje komunikacyjne podczas gier symulacyjnych opartych na gotowych scenariuszach.

## 1.1. Co o negocjacjach mówią ich definicje?

Pojęcie negocjacji pochodzi z języka łacińskiego: *negōtium* – zajęcie, działalność (handlowa, urzędowa itp.) (*nec-ōtium*, por. *ōtium* – odpoczynek, bezczynność)<sup>1</sup>. Obywatel rzymski swoje życie dzielił między czas wojny, spędzany w służbie ojczyźnie (*bellum*), i czas spędzany na odpoczynku, działaniu wolnym od trosk (*otium*). Czas, w którym nie prowadził wojny, ale też nie wypoczywał, czas pracy, był tym właśnie zaprzeczeniem *otium*. Dla Rzymian negocjacje były po prostu ciężką pracą, czyli jak wskazuje etymologia – „nie-próżnowaniem” wypełnionym obowiązkami, co w polskiej obyczajowości szlacheckiej było pozytywane jako rzecz niegodna człowieka dobrze urodzonego. Staropolskie „negocjant” odnosi się do kupca prowadzącego interesy na wielką skalę lub pośrednika w sprawach handlowych<sup>2</sup>. We współczesnej literaturze poświęconej temu zagadnieniu nie ma śladów negatywnego wartościowania, które było typowe dla staropolskiej kultury szlacheckiej. Obecnie negocjacje są ujmowane w kategoriach sztuki, techniki, umiejętności praktycznej osiągania sukcesu w obszarze przedsiębiorczości. Wybrane z literatury przedmiotu definicje negocjacji nie ograniczają samego pojęcia do sfery ekonomii, biznesu, finansów, lecz obejmują także działania komunikacyjne w wymiarze uniwersalnym.

Negocjacje są definiowane jako:

- **odpowiednia strategia** w przypadku różnych, a czasami sprzecznych interesów, dwóch stron współzależnych w takim stopniu, że porozumienie byłoby wzajemnie korzystne. Strony **nie zgadzają się**, ale **pragnęłyby osiągnąć porozumienie**, ponieważ zarówno brak rozwiązania, jak i współzawodnictwo byłyby dla obu niekorzystne<sup>3</sup>;
- **rozwiązywanie konfliktu** zaistniałego między dwoma lub większą liczbą partnerów, podczas którego przeciwne strony tak **modyfikują swoje potrzeby**, aby dojść do możliwego do zaakceptowania **kompromisu**<sup>4</sup>;

<sup>1</sup> Negocjować (niem. *negozieren*, fr. *négociier*) – prowadzić układy/rokowania, (łac. *negātiāri*) zajmować się handlem hurtowym; A. Bańkowski, *Etymologiczny słownik języka polskiego*, t. 2, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 289.

<sup>2</sup> <http://sjp.pwn.pl/sjp/negocjant;2568897>

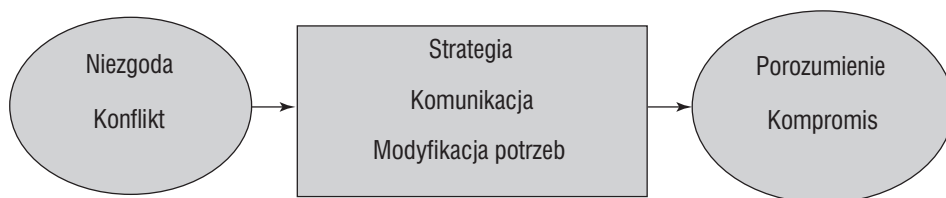
<sup>3</sup> W. Mastenbroek, *Negocjowanie*, tłum. E. i T. Szapiro, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 16.

<sup>4</sup> Zob. G. Kennedy, *Negocjacje doskonałe*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2003, s. 9.

- podstawowy sposób **uzyskania od innych tego, czego chcemy**. Jest to zwrotny **proces komunikowania się** w celu osiągnięcia porozumienia w sytuacji, gdy obie strony są związane pewnymi interesami, z których jedne są wspólne, a inne przeciwstawne<sup>5</sup>.

Ponadto *Wielki słownik języka polskiego* podaje, iż negocjować to: prowadzić rozmowy, aby, idąc wzajemnie na ustępstwa, dojść do porozumienia<sup>6</sup>. Jak widać, przedstawione definicje ujmują negocjacje jako zjawisko komunikacyjne, nieprzy- pisane do żadnej aktywności zawodowej czy społecznej. Można wyodrębnić trzy komponenty sytuacji negocjacyjnej przedstawione na rysunku 1.

**Rysunek 1.** Komponenty procesu negocjacji



Źródło: opracowanie własne.

Między niezgodą a porozumieniem, czyli stanem wyjściowym i docelowym, rozciąga się przestrzeń działań retorycznych: nakłanianie, wyjaśnianie, przekonywanie, namawianie, dogadywanie się itp., czyli przestrzeń negocjacji, strategii komunikacyjnych, którymi kierują negocjatorzy. Sytuacje występujące między niezgodą a porozumieniem, które zostało osiągnięte w wyniku rozmów między partnerami sporu, są sytuacjami codziennymi. Każdego dnia można uczestniczyć bądź obserwować negocjacje w rodzinie, w pracy, w środowisku znajomych, w przestrzeni mediów, w świecie polityki, biznesu, prawa. Negocjacje są naturalnym procesem komunikowania w sytuacji, gdy chcemy coś uzyskać od drugiej strony i napotykamy na jej opór. Wówczas uruchamia się potrzeba perswazji i przełamania tego oporu. Proces ów może być spontaniczny albo strategiczny. Dlatego w ujęciu Gavina Kennedy'ego negocjacje zawsze łączą się z procesem wymiany między ludźmi i jest to **proces poszukiwania warunków tejże wymiany**<sup>7</sup>, nawet jeśli nie dotyczy ona towarów, pieniędzy czy ogólnie dóbr fizycznych. Wymieniamy się bowiem w zakresie zasad współpracy, form wzajemnego świadczenia

<sup>5</sup> R. Fisher, W. Ury, B. Patton, *Dochodząc do TAK. Negocjowanie bez poddawania się*, tłum. R. A. Rządca, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 27–28.

<sup>6</sup> [http://wsjp.pl/index.php?id\\_hasla=21190&ind=0&w\\_szukaj=negocjowa%C4%87](http://wsjp.pl/index.php?id_hasla=21190&ind=0&w_szukaj=negocjowa%C4%87)

<sup>7</sup> G. Kennedy, *Negocjacje. Jak osiągnąć nową przewagę negocjacyjną*, tłum. T. Szymanik, M. Wanat, Business Press, Warszawa 1999.

usług czy reguł prawnych, które mają nas łączyć w negocjowanym zakresie. Negocjacje polegają na zbadaniu przez rozmowę **możliwości istnienia warunków współpracy**, które byłyby do zaakceptowania przez wszystkie strony, czy będzie to jednorazowa transakcja, czy wieloletnia kooperacja handlowa.

---

## Dygresja 1: Słabości negocjacji jako metody

Negocjacje jako jedna z form rozwiązywania konfliktu interesów posiadają słabe strony wynikające z samej ich struktury. Oto najistotniejsze **słabości** negocjacji jako metody rozwiązywania konfliktu interesów:

- **Konieczność ustępowania wpisana w negocjacje**

Wynika to z podstawowej dla tej formy komunikacji zasady wymiany. Ustępstwa nie są konieczne, ale wzajemność perswazji przy negocjacjach zmusza do ustępowania. Pytanie nie brzmi, „czy ustępować”, ale „jak ustępować”, aby uzyskać cel, oddając jak najmniej, a tworząc jak najwięcej wartości dla innych stron.

- **Uzależnienie wyniku negocjacji od decyzji innych (stron sporu) i konieczność uzyskania zgody wszystkich zainteresowanych podmiotów**

Decyzje innych pozostają poza naszą kontrolą, dlatego w negocjacjach większość trików i chwytów ma na celu zwiększenie prawdopodobieństwa korzystnej dla nas decyzji innych. Uzależnienie naszych decyzji od decyzji innych może być trudne, zwłaszcza dla dominujących osobowości.

- **Uwikłanie negocjacji w relacje wzajemne i ich ukryte wymiary**

Wzajemne relacje rzadko są negocjowane, ale zawsze obecne „ponad negocjacjami”, przeważnie jako zmienne domyślne. O relacjach wzajemnych rzadko rozmawiamy, gdyż raczej się je buduje, niż o nich mówi. Dlatego tak ważne stają się wzajemne gesty, sposób traktowania, a kluczowymi elementami płaszczyzny porozumienia stają się zaufanie i szacunek między stronami.

Negocjacje tworzą „koszty własne”, w tym w szczególności czas i wysiłek, których nakład powinien być uzasadniony rezultatami rozmów. Koszty własne negocjacji stwarzają dodatkową, perswazyjną „pułapkę zaangażowania”, która wpływa na ograniczenie gotowości do odejścia od negocjacji, im dłużej one trwają lub im więcej wysiłku im poświęcamy. Niezależnie od tego, jak długo rozmawiasz, zawsze możesz przerwać negocjacje, jeśli tylko dostrzeżasz, że zaczynają zagrażać Twoim interesom.

Wszystkie wymienione wyżej „słabości” negocjacji mogą okazać się ich zaletami dla tych, którzy potrafią je wykorzystać. Przykładowo pułapkę zaangażowania można obrócić na swoją korzyść przez taktykę „wycofania oferty”, gdyż łatwiej jest zrezygnować z dalszych negocjacji w pierwszym dniu niż w trzecim, gdy już wszystko zostało „prawie” ustalone.

## 1.2. Sytuacja negocjacyjna

Charakter sporu w negocjacjach wiąże się z dążeniem do osiągnięcia przez strony ich założonych celów. W zakres pojęcia negocjacji wchodzi: strony spory, uwarunkowania sytuacyjne, proces i wynik negocjacji<sup>8</sup>.

„Sytuacja negocjacyjna” została przedstawiona za pomocą kilku typowych uwarunkowań, które można wyróżnić w praktykach interakcyjnych:

1. Występują co najmniej dwa podmioty w charakterze stron sporu – mogą to być osoby, grupy zawodowe, społeczne, instytucje, rządy państw itp.
2. Strony znajdują się w sytuacji konfliktu interesów – oczekiwania jednej strony stoją w sprzeczności z oczekiwaniami drugiej strony; wymagane jest więc poszukiwanie sposobów rozwiązania tej sytuacji, doprowadzenia do uzgodnienia racji.
3. Strony podejmują negocjacje, stosując różne formy wpływu, aby uzyskać korzyści większe, niż te, które czekałyby na nie, gdyby zaakceptowały propozycje oponentów.
4. Poszukiwanie porozumienia jest dla stron bardziej korzystne, przynajmniej przez krótki okres, niż prowadzenie otwartej walki, poddanie się, zerwanie kontaktu czy przekazanie sprawy wyższej instancji.
5. Podejmując negocjacje, podmioty spodziewają się, że ich początkowe stanowiska zostaną naruszone.
6. Profesjonalne negocjacje obejmują zarządzanie czynnikami o charakterze ogólnym (bodźce psychologiczne, które – pośrednio lub bezpośrednio – wywierają wpływ na uczestników procesu negocjacji) i rozwiązywanie kwestii konkretnych (np. cena czy warunki umowy)<sup>9</sup>.

Do listy tej dodamy jeszcze jeden warunek: wszystkie strony negocjacji łączy przynajmniej **jeden wspólny cel** (interes), do realizacji którego są sobie wzajemnie potrzebne. Głównym **celem** procesu negocjacji staje się rozwiązanie konfliktu czy rozbieżności między stronami na bazie wspólnego celu. Podstawowym zadaniem dla negocjatora jest rozwiązać to, co dzieli strony za pomocą tego, co je łączy. Negocjator może poszukać innych podmiotów do negocjacji, ale jego zadanie będzie zawsze miało taki sam charakter: rozstrzygnąć to, co dzieli strony na podstawie tego, co je łączy, aby uzyskać ostatecznie wspólnie akceptowany układ warunków, nazywany w negocjacjach „konsensusem”.

<sup>8</sup> J. Kamiński, *Negocjacje w działalności marketingowej przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2006, s. 49.

<sup>9</sup> R.J. Lewicki, D.M. Saunders, B. Barry, J.W. Monton, *Zasady negocjacji*, tłum. M. Baranowski, Rebis, Poznań 2008, s. 19–20.

Negocjacje są powszechną formą rozwiązywania konfliktu interesów w sytuacji, w której strony są sobie wzajemnie potrzebne i wzajemnie zależne w realizacji swoich celów. Ostatecznie są przygotowaniem do podjęcia **decyzji** dotyczących:

- sposobu współdziałania stron,
- sposobu rozwiązania problemów wiążących strony,
- charakteru i formy wymiany między stronami,
- sposobu wdrożenia wzajemnych ustaleń.

Negocjacje zawsze prowadzą do podjęcia decyzji o formie wymiany i współdziałania stron, nawet jeśli kończą się brakiem porozumienia, gdyż zerwanie rozmów jest też formą decyzji.

Autorzy różnych szkół negocjacyjnych<sup>10</sup> podkreślają zgodnie konieczność dobrze przygotowania do negocjacji. Jak pokazały badania, wybitny negocjator różni się od przeciętnego tym, że na etapie przygotowania poświęca znacznie więcej czasu na rozeznanie wstępne i na analizę różnych wariantów końcowego porozumienia. Sprawny negocjator zakłada długoterminowy efekt negocjacji, formułuje cele w sposób elastyczny i prowadzi rozmowy w sposób problemowy<sup>11</sup>. Planowanie i dobre przygotowanie do negocjacji wskazywane są przez profesjonalnych negocjatorów jako ich najważniejsze kompetencje. Przygotowanie i analiza danych szczegółowych odnoszących się do konkretnych sytuacji są równie ważne jak znajomość reguł sztuki prowadzenia rozmów negocjacyjnych. Negocjacje wygrywa się (i przegrywa też) w znacznym stopniu, zanim się rozpoczną, a przewaga w negocjacjach polega często na robieniu **przed** negocjacjami tych rzeczy, które zaniedbywane są przez inne strony. Typowym błędem w negocjacjach, popełnianym częściej przez stronę, która czuje się silniejsza, jest słabe przygotowanie lub brak przygotowania do negocjacji w wyniku lekceważenia „słabszego” przeciwnika. Tymczasem w stresującej zwykle sytuacji pertraktacji trudno jest liczyć na kreatywność i zdolność wymyślenia rozwiązania *ad hoc*.

Zasadniczym elementem **strategicznego** przygotowania do negocjacji jest odpowiedź na pytanie, czy w ogóle negocjacje są możliwe lub potrzebne. Sytuacja konfliktu stron nie zawsze poddaje się negocjacjom i jako taka może być „nienegocjowalna”. Głównym powodem nieadekwatności negocjacji jako narzędzia jest ich niedopasowanie do typu konfliktu. Skorzystamy tu z mediacyjnego modelu, tzw. kręgu konfliktów Christophera W. Moore’a<sup>12</sup>. Wyróżnił on pięć potencjalnych źródeł konfliktu:

<sup>10</sup> Wybór podręczników do negocjacji znajduje się w bibliografii.

<sup>11</sup> J. Kamiński, *Negocjowanie. Techniki rozwiązywania konfliktów*, Poltext, Warszawa 2003, s. 31–33.

<sup>12</sup> Ch.W. Moore, *Mediacje. Praktyczne strategie rozwiązywania konfliktów*, tłum. A. Cybulko, M. Zieliński, Wolter Kluwers Polska, Warszawa 2009.

1. Konflikt **danych** dotyczy braku informacji, błędnego zrozumienia danych, różnych interpretacji danych czy różnych procedur zbierania danych.
2. Konflikt **interesów** dotyczy trzech kategorii, takich jak:
  - a) interesy rzeczowe, w tym pieniądze, czas, podział pracy itd.;
  - b) interesy proceduralne, np. sposób prowadzenia rozmowy, wdrażanie umów itp.;
  - c) interesy psychologiczne, poczucie własnej wartości, godności.
3. Konflikt **strukturalny** odnosi się do nierównej kontroli zasobów, nierównego rozkładu sił, rozmieszczenia przestrzennego, ograniczeń czasowych, nadmiaru zadań czy różnych ról społecznych.
4. Konflikt **relacji** wiąże się z błędnym postrzeganiem, nietrafną i nieskuteczną komunikacją, silnymi emocjami, stereotypami, a także z negatywnymi, odwetowymi działaniami stron.
5. Konflikt **wartości** dotyczy różnic w religii, ideologii, tradycji, w wartościach związanych z tożsamością, a także w wartościach dnia codziennego (zwyczaje, rytuały, normy).

Każdy z typów konfliktów wymaga nieco innego podejścia i odmiennej metody rozwiązywania zgodnie z zasadą, „jaki konflikt, taka interwencja”.

Konflikt **danych** domaga się ich weryfikacji, gdzie kluczem są wspólnie przyjęte kryteria i mierniki. W tym wypadku nie ma sensu spierać się o fakty, tylko trzeba je sprawdzić.

Konflikt **interesów** oraz częściowo konflikt **strukturalny** najlepiej poddają się negocjacom głównie dlatego, że negocjować można kwestie podlegające jednocześnie podziałowi i wymianie. Dzięki temu interesy mogą być kwantyfikowane, podzielne, co wykorzystuje się w wymianie w negocjacjach handlowych, zwłaszcza opartej na relacjach pieniężno-towarowych. Nieprzypadkowo pieniądze służą jako uniwersalny, (hiper-)ekwiwalentny środek wartości wymiennej, który wykorzystywany jest do ustalania warunków rozstrzygnięcia konfliktu.

Konflikt **relacji** wzajemnych poddaje się negocjacom słabiej niż konflikt interesów, gdyż trudno jest poddać wymianie to, jak siebie postrzegamy i co do siebie czujemy. W przypadku tego rodzaju konfliktu mogą być negocjowane zasady ustalania relacji wzajemnych, np. zakresu kompetencji czy sposobów rozstrzygnięcia sytuacji trudnych. Jednak konflikt relacji wymaga dużo więcej niż tylko ustalenia warunków wymiany między stronami.

Jeszcze trudniejszy do negocjacji jest konflikt **wartości**, zwłaszcza tych wartości, które nie przekładają się na interesy. Poglądy polityczne, religijne czy stojące w konflikcie wartości moralne są niezwykle trudne do negocjowania, dlatego zawodowi negocjatorzy i mediatorzy polecają przeformułowanie konfliktu wartości, przeniesienie go na inną płaszczyznę bądź pogodzenie się z jego nierozwiązywal-



nością. Gdy w konflikt wchodzi kwestie przetrwania, władzy czy wiary, wtedy negocjacje stają się szczególnie trudne, niekiedy niemożliwe, a przyjmowane rozwiązania – pozorne lub fasadowe. Dlatego należy sprawdzić **przed** każdymi negocjacjami samą możliwość negocjowalności kwestii, które pozostają w konflikcie. Jeśli w sporze pozostają fundamentalne wartości, to negocjacje przestają być możliwe na tym poziomie, niezależnie od naszych kompetencji. Nigdy nie zakładaj tego z góry, zawsze sprawdź przed negocjacjami, z jakim typem konfliktu masz do czynienia.

Na jedną sytuację konfliktową może nałożyć się kilka przyczyn. Często, gdy konflikt się zaostrza, do jednej, pierwotnej przyczyny dochodzą kolejne kwestie.

### 1.3. Proces negocjacji

Rozmowy negocjacyjne mogą sprawiać wrażenie pozbawionych rygorów kompozycji. W istocie jednak są procesem porozumiewania się o określonej strukturze sekwencyjnej, rozgrywającym się w określonym czasie i miejscu. W naturalnym porządku interakcji stron, które chcą zrealizować przez negocjacje własne interesy, można wyróżnić stałe elementy kompozycyjne charakteryzujące się typowymi formami i cechami argumentowania. Proces negocjacji zwykle przebiega według schematu o względnie trwałym porządku. Można podzielić go na trzy fazy<sup>13</sup>:

- 1) **faza wstępna** (faza rozbieżności, faza debaty) obejmująca określenie charakteru powiązań między uczestnikami i charakteru negocjacji;
- 2) **faza centralna** (faza propozycji, faza zasadnicza) dzieląca się na pomniejszych etapy, w której dokonuje się podsumowań poprzednich ustaleń i przechodzi do uzgadniania następných;
- 3) **faza końcowa** (faza porozumienia lub faza transakcji) związana z formą i charakterem porozumienia.

Niektórzy autorzy dodają fazę przygotowania jako integralną, pierwszą składową procesu negocjacji. Dla każdej z nich można wyróżnić kluczowe zadanie, wyrażone następującymi pytaniami<sup>14</sup>:

- 1) faza przygotowania: czego chcemy?
- 2) faza wstępna: czego chcą oni?
- 3) faza centralna: czym możemy się wymienić?

<sup>13</sup> P. Mamet, *Język negocjacji handlowych*, „Śląsk”, Katowice-Warszawa 2004, s. 147; P. Pałka, *Strategie dyskursywne w rozmowie handlowej*, „Śląsk”, Katowice 2009.

<sup>14</sup> G. Kennedy, *Negocjacje. Jak osiągnąć...*, jw., s. 18.

Jest to pytanie o wszystkie potencjalne opcje negocjacyjne, wszystkie dostępne elementy, które można poddać negocjacjom, w zakresie których poruszamy się, negocjując.

4) faza końcowa: czym się wymienimy?

Rozstrzygamy i wybieramy te opcje czy elementy negocjowalne, które wejdą do umowy, staną się faktycznym wyrazem rezultatów negocjacji. Sygnalizuje nam to istotną, techniczną cechę negocjacji, że liczba potencjalnych negocjowalnych opcji (*tradables*) prawie zawsze jest większa niż faktycznie wynegocjowanych warunków. Oznacza to również, że dobrze przygotowany negocjator rozszerza repertuar swoich potencjalnych opcji negocjacyjnych, z których może skorzystać w trakcie negocjacji. W myśl cybernetycznej zasady „koniecznej różnorodności” z dwóch systemów decyzyjno-poznawczych wchodzących w interakcje, ten ma większą kontrolę nad sytuacją, który posiada więcej opcji działania, czyli jest bardziej elastyczny w wyborze możliwych rozwiązań. Na sytuację negocjacyjną przekłada się to tak, że to właśnie strona dostrzegająca więcej potencjalnych rozwiązań uzyskuje przewagę i kontrolę nad całością. Jest to jeden z powodów, dla których radykalnie dobre przygotowanie do negocjacji zwiększa prawdopodobieństwo wygranej, rozumianej jako osiągnięcie założonych celów.

Negocjacje posiadają swoją „naturalną sekwencję”, wewnętrzną logikę postępowania. Można ją metaforycznie przedstawić w postaci słów kluczy, które kodują sens kolejnych faz negocjacji. Negocjacje zaczynamy od „nie”, czyli od (taktycznego) odrzucenia propozycji drugiej strony. Jeśli na początku negocjacji nie użyjemy „nie”, również w łagodniejszej postaci „tak, ale”, to nie stworzymy przestrzeni na... negocjacje. Wczesna zgoda w negocjacjach zamyka cały proces, dlatego zaczynamy negocjacje od częściowej choćby odmowy. W negocjacjach jednak długo nie można odmawiać czy pogłębiać różnic między stronami, gdyż to eskaluje wpisany w nie konflikt, dlatego w odpowiednim momencie należy użyć najważniejszego być może dla negocjatora słowa „jeśli”. Słowo „jeśli” („jeżeli”) otwiera możliwość wymiany, tworząc strukturę warunkową „jeśli..., to...”, która wprowadza ofertę i otwiera drogę do porozumienia. Bez „jeśli” nie możemy dojść do ostatecznego „tak”, które wyraża konsensus, czyli wspólnie wypracowany i zaakceptowany sens współdziałania stron. Sekwencja ta, „rozbieżność-warunek-porozumienie”, opisuje naturalną logikę procesu negocjacji, którą możemy prościej ująć jako sekwencję słów kluczy „nie-jeśli-tak”. W negocjacjach niekoniecznie musisz dojść do „tak”, ale nie możesz pominąć tej sekwencji.

Bardziej zaawansowany układ czynników kompozycyjnych uwzględnią szczegółowy podział negocjacji na elementy interakcyjne. Poniżej przedstawiono dwa schematy struktury negocjacyjnej<sup>15</sup>:

<sup>15</sup> P. Mamet, *Język negocjacji...*, jw., s. 147; P. Palka, *Strategie dyskursywne...*, jw.

**Schemat I****1. Otwarcie negocjacji**

Formuły powitalne, tradycyjna topika rozmowy towarzyskiej.

**2. Omawianie propozycji**

Strony przedstawiają swoje propozycje wedle własnych indywidualnych strategii.

**3. Poruszanie się w sferze przetargu**

Formułowanie kwestii spornych.

**4. Przetarg**

Nakłanianie wzajemne do zaakceptowania proponowanych rozwiązań.

**5. Faza krytyczna**

Trudności w znalezieniu porozumienia, impas w negocjacjach, próba przełamania oporu drugiej strony.

**6. Zawieranie porozumienia**

Uzyskanie porozumienia, uzgadnianie ostatecznych warunków.

**Schemat II****1. Tworzenie wzajemnych relacji**

Tzw. networking, nawiązywanie kontaktów na płaszczyźnie niezawodowej.

**2. Uzgadnianie procedury**

Porozumienie między stronami dotyczące tego, jaki będzie porządek rozmów.

**3. Wymiana informacji**

Przedstawienie wstępnych oczekiwań.

**4. Zadawanie pytań**

Pozyskiwanie informacji od siebie nawzajem, sondowanie, jakie mogą być ustępstwa drugiej strony.

**5. Przedstawienie opcji**

Propozycje porozumienia; uzgadnianie możliwości przyjęcia tych propozycji.

**6. Konkluzje i uzgodnienia**

Zamknięcie negocjacji, sformułowanie wniosków, które obie strony przyjmują.

Istotnym czynnikiem związanym z sekwencyjnym i temporalnym wymiarem negocjacji jest kolejność i charakter zadań właściwych dla poszczególnych faz negocjacji. Z jednej strony wstępny etap negocjacji prawie zawsze łączy się z rozpoznawaniem stanowisk i potrzeb stron, jak również weryfikowaniem swoich wstępnych założeń i oczekiwań. Z drugiej strony większość ustaleń i decyzji pozostawianych jest na zakończenie procesu negocjacji, co powoduje, że cała grupa technik negocjacyjnych, np. „finałowe ustępstwo” czy „wycofanie oferty”, (zob. rozdz. 4) jest najczęściej wykorzystywana właśnie w końcowej fazie negocjacji.

Logika kompozycyjna procesu negocjacji wskazuje na elementy przygotowania do negocjacji, które sekwencyjnie stają się ważne w różnych jej fazach. Na przykład w fazie wstępnej ważniejsza niż w późniejszych fazach jest: mowa ciała, gesty, miejsce przy stole, cała pozawerbalna strona interakcji. Powodem jest tu pierwszeństwo relacyjnej strony komunikatu wobec strony merytorycznej, zwłaszcza między osobami, które wcześniej się nie znały. Na początku negocjacji istotne jest wzajemne określenie pozycji władzy, autorytetu i spostrzeganej siły osobistej, a wszystkie te elementy ewidentniejszy objawiają się przez sposób wyrażania niż dosłowną treść komunikatu. Najpierw więc ustalamy (świadomie lub nie), kim dla siebie wzajemnie jesteśmy i jak siebie wzajemnie traktujemy w sytuacji negocjacyjnej, a dopiero później skupiamy się na stronie merytorycznej podobnie jak przy sprzedaży najpierw „kupujemy” osobę, a dopiero później jej produkty. Stąd wszelkie pozawerbalne techniki, gry terytorialne, gesty wstępne, rytualne działania, jak wymiana wizytówek itd., dookreślają relację wzajemną stron, która oddziałuje na proces komunikowania.

Negocjacje jako proces pokazują jeszcze inną ich specyficzną cechę **uwikłania w relacje wzajemne**. One w istocie nigdy się nie kończą, a dokładniej trwają tak długo, jak długo trwa relacja wzajemnych interesów stron. Każde kolejne negocjacje z tymi samymi partnerami pozostają w cieniu poprzednich, w pozytywnym i negatywnym sensie, a najczęstsze i najtrudniejsze negocjacje dotyczą osób nam najbliższych. Podobno trudniejsze od negocjacji z własną rodziną są jedynie negocjacje z terrorystami przetrzymującymi zakładników, ale w tej kwestii zdania ekspertów są podzielone.

---

## Dygresja 2: O sterowaniu procesem negocjacji

Sterowanie procesem negocjacji wpływa zasadniczo na ich rezultat, bo kto ustala reguły gry, ten ją kontroluje. Dlatego skuteczny negocjator sam wyznacza miejsce i czas negocjacji, wpływa na kontekst, aranżację sali, proponuje czytelną agendę i wyznacza ramy czasowe. Im bardziej możemy wpłynąć na kształt i kontekst konkretnej sytuacji negocjacyjnej, tym większa jest potencjalna przewaga nad pozostałymi stronami.

W trakcie negocjacji można skorzystać z zasady **4P**<sup>16</sup>: podsumowania, postulaty, przerwy i pytania.

1. **Podsumowanie** przydatne jest do przypomnienia podjętych decyzji, zwłaszcza o ustępstwach i, daje szansę na sprawdzenie, czy podobnie rozumiemy to, co się dzieje w trakcie negocjacji.

---

<sup>16</sup> B. Etherington, *Great Negotiation Skills*, Marshal Cavendish, London 2011.

2. **Postulat** to narzędzie łagodnej perswazji, np. „może skupimy się teraz na terminach realizacji”, przydatne zwłaszcza w sytuacji impasu, kiedy możemy skierować rozmowę na inne tory i zaproponować zmianę kierunku negocjacji.
3. **Przerwa** pomaga uniknąć konieczności podjęcia niewygodnej lub ryzykownej decyzji, studzi emocje, pozwala przemyśleć strategię dalszego postępowania.
4. Jeśli nie wiesz, co zrobić, zawsze możesz skorzystać z możliwości zadania **pytania**, bo pytanie nie tylko kieruje uwagę innych, ale daje czas pytającemu na przygotowanie kolejnego posunięcia. Dlatego zawsze dobrze jest mieć pod ręką pytanie właściwie dla danego momentu negocjacji. W negocjacjach zawsze lepiej jest użyć pytania niż stwierdzenia. Jak to ujął Bob Etherington: „Nigdy nie wygłaszaj stwierdzenia, kiedy mógłbyś zadać pytanie”<sup>17</sup>. Stwierdzenie rodzi opór i z każdego stwierdzenia możemy być rozliczeni. Pytania rodzą odpowiedzi i pozwalają kierować dalszą interakcją. Proste, formalne narzędzia sterowania procesem negocjacji mogą mieć doniosłe skutki dla jego rezultatów.

## 1.4. Błędy i pułapki negocjacji

Jak każde działanie komunikacyjne z określonym celem, negocjacje podatne są na błędy i pułapki, zwłaszcza na te, które sami nieświadomie sobie fundujemy. W negocjacjach wróg najczęściej nie siedzi naprzeciwko, tylko w nas samych. Największym błędem jest nieświadome zazwyczaj działanie przeciwko sobie, czyli sabotaż swojej własnej pozycji. Poniżej przedstawiamy listę najczęstszych błędów i pułapek w negocjacjach<sup>18</sup>.

### • Brak przygotowania lub słabe przygotowanie do negocjacji

Przygotowanie odgrywa fundamentalną rolę w negocjacjach, nigdy dość przypominać o tym. Brak przygotowania do negocjacji to przygotowanie klęski. Wiele różnych możliwych rozwiązań oraz pomysłów na kompletne fiasko negocjacji z góry daje lepszą pozycję i bezcenny komfort przy stole negocjacyjnym. Dobry negocjator to przede wszystkim negocjator spokojny.

### • Zbyt niski lub niejasny poziom oczekiwań

Nasze oczekiwania wobec rezultatów negocjacji na ogół oscylują wokół niższych poziomów niż faktycznie są dostępne. Niskie oczekiwania to niskie rezultaty

<sup>17</sup> B. Etherington, *Great Negotiation...*, jw., s. 136.

<sup>18</sup> Inspiracją dla tej listy był artykuł Boba Busha i Phila Farisa, *How to Avoid the Eight Biggest Negotiating Traps* ze zbioru: *The Negotiation Sourcebook*, I. i S. Asherman (red.), HRD Press, Amherst, MA 2001, s. 225–230.

negocjacji. Najgorsze, co może zdarzyć się wobec wysokich oczekiwań, to odmowa, ale dopiero wtedy możesz dowiedzieć się, co jest faktycznie do uzyskania.

- **Zbyt wczesne negocjowanie ceny przed ustaleniem wartości opcji dla stron**

Najczęściej popełniany błąd w negocjacjach, zwłaszcza handlowych, gdy zbyt wczesna koncentracja na cenie uniemożliwia poznanie wartości oferty dla klienta. Nigdy nie negocjuj ceny, zanim nie ustalisz wartości opcji dla drugiej strony, dlatego że klienci uwielbiają obniżać cenę, a nie znoszą obniżać wartości. Kiedy będziesz poszukiwał chirurga, który ma przeprowadzić operację ratującą życie Twojego dziecka, wybierzesz najlepszego czy najtańszego?

- **Brak gotowości do odejścia od stołu**

Jeśli nie potrafisz odejść od stołu negocyjacyjnego w dowolnym momencie, bo „musisz się dogadać”, to stajesz się swoim najgorszym wrogiem. Tylko pełna swoboda w możliwości zarówno sfinalizowania, jak i przerwania negocjacji w dowolnym momencie, gwarantują najlepsze ich rezultaty.

- **Koncentracja na roszczeniach i oczekiwaniach zamiast na potrzebach**

Im bardziej koncentrujemy się na roszczeniach, żądaniach i oczekiwaniach, tym bardziej oddalamy się od możliwości wzajemnego zaspokojenia potrzeb. Podstawowa zasada negocjacji brzmi: nie rywalizuj, jeśli nie jesteś przygotowany na przegraną. Inaczej przegrana kosztuje emocjonalnie więcej niż przedmiot negocjacji.

- **Niepotrzebne, nietrafne, przedwczesne i zbyt duże ustępstwa**

Istotą negocjacji jest wymiana, co dotyczy także gotowości do ustępstw, którymi negocjator powinien się **tylko wymieniać**. Negocjator nigdy niczego nie oddaje, tylko się wymienia. O ile ustępstwa są wpisane w proces negocjacji, o tyle ustępować powinniśmy powoli, tylko z odwzajemnieniem, tylko na wyraźną prośbę drugiej strony i nigdy jako pierwsi. Ustępstwa powinny być dawkowane i trafne, czyli zgodne z potrzebami drugiej strony. Nasz sposób ustępowania to sygnał dla drugiej strony, czego może się spodziewać w rezultacie negocjacji. Zbyt duże i szybkie ustępstwo na początku negocjacji sygnalizuje, że należy naciskać dalej, gdyż margines na ustępstwa nie został jeszcze wyczerpany.

- **Dopuszczanie do wpływu negatywnych emocji na strategię działania**

Negatywne emocje, w tym zwłaszcza lęk przed porażką, to najgroźniejszy przeciwnik negocjatora. Jeśli negatywne emocje wpływają na strategię rozmów to oddajemy im kontrolę nad rezultatem negocjacji. Większość chwytów negocjacyjnych, w tym również technik erystycznych, jest obliczonych na wywołanie negatywnych emocji, dlatego kto nie panuje w negocjacjach nad swoimi emocjami, ten pozwala innym panować nad nim.

- **Niepowodzenie w tworzeniu pozytywnego klimatu dla negocjacji**

Jeśli w negocjacjach nie potrafimy stworzyć pozytywnego klimatu, to budujemy przekonanie, że nie warto z nami negocjować. Stąd potrzebne jest wysyłanie pozytywnych sygnałów gotowości dogadania się, gdyż intencja porozumienia bywa ważniejsza niż uzgadniana właśnie opcja.

## 1.5. Kamery w pracy

- Gdy pracujesz w korporacji...
- Gdy jesteś szefem korporacji...
- Gdy podejrzewasz pracowników Twojej firmy o nieobyczajne zachowanie...
- Gdy jesteś specjalistą od sytuacji kryzysowej...

### Opis sytuacji

Pojawiające się w firmie ACD sp. z o.o. informacje o rzekomych romansach między pracownikami, ciche oskarżenia o dwuznaczne gesty niektórych przełożonych, niewykonane na czas zadania doprowadzają do coraz gorszej sytuacji w firmie. Kumulacja zdarzeń o negatywnym charakterze zdestabilizowała jej pozycję. Prezes ACD ma obawy, że jeśli dalej tak pójdzie, to z biegiem czasu firma upadnie. Jest przekonany, że zamontowanie kamer nawet w pokojach pracowników i w łazienkach pozwoli przywrócić równowagę. Pracownicy, mając świadomość obecności „wielkiego brata”, będą starali się wykonywać swoją pracę jak najlepiej, aby nie narazić się na utratę stanowiska.

Pomysł zamontowania kamer został przedstawiony na zebraniu z pracownikami. Prezes uzasadnił swoją decyzję oraz zapewnił, że ci, którzy w ciągu dwóch miesięcy wykażą się intensywną pracą, przyczyniającą się do polepszenia notowań firmy na giełdzie, dostaną premię. Niestety, poza nielicznymi osobami, większość pracowników oburzył pomysł prezesa, ponieważ według nich jest to przekroczenie granic intymnych.

Po analizie sytuacji i wysłuchaniu głosów pracowników prezes zwołał pilne posiedzenie zarządu, aby przedstawić swoje obserwacje i związane z nimi obawy o przyszłość firmy. Zarząd ACD sp. z o.o. po obejrzeniu statystyk przychodów firmy z ostatnich miesięcy zadecydował o konieczności podjęcia kroków sugerowanych przez prezesa i jednomyślnie stwierdził, że to ostateczny moment na zahamowanie procesu upadku. W imię tej jednomyślności przedstawiciele zarządu ogłosili posiedzenie ze wszystkimi pracownikami firmy, planując je na godzinę 8 rano 30 maja. Obecność obowiązkowa.

Zaplanowane zebranie nie doszło jednak do skutku w takiej formie, w jakiej było planowane. Pracownicy postanowili połączyć siły i przeciwstawić się władzy. Od 7 rano duża część zespołu stała przed budynkiem z transparentami „Nie macie godności, pozbawiając nas prywatności”. Takie zachowanie nasiliło istniejące już problemy. Świadomość otwartej wojny z pracownikami skłoniła prezesa do wezwania „specjalisty od sytuacji kryzysowych”, który dzięki wykształceniu psycholo-



gicznemu znany jest ze zdolności okiełznania złej atmosfery w firmie. Zajmuje się on przypadkami skrajnie beznadziejnymi, kiedy wszystkie inne metody zawodzą.

Tak agresywna reakcja pracowników spowodowała, że żadne ustalenia nie zostały wprowadzone w życie. Prezes zaczął mieć wątpliwości, czy montaż kamer jest dobrym rozwiązaniem. Obawia się, że stworzenie sytuacji, w której wszyscy pracownicy będą przeciwko niemu, nie przyniesie korzyści firmie. Może jedynie jeszcze bardziej zadziałać na jej niekorzyść. Musi odbyć się dyskusja między stronami, z udziałem „specjalisty od sytuacji kryzysowych”, podczas której odłoży się silne emocje na bok i przedyskutuje problemy w firmie, które wynikają z niewywiązywania się pracowników ze swoich obowiązków, czego pośrednią przyczyną są zbyt zażyłe relacje między nimi.

## Obszary negocjacji

1. Zamontowanie kamer
2. Wskazanie miejsc montażu
3. Zwiększenie efektywności pracy
4. Zaprzestanie relacji intymnych na terenie firmy
5. System nagradzania

---

## Strona I: prezes i zarząd firmy

Zarządzający firmą byli bardzo zadowoleni z jej funkcjonowania i stale rozszerzającej się popularności na rynku międzynarodowym. Sytuacja uległa zmianie, kiedy na jaw zaczęły wychodzić skandaliczne romanse, a notowania na giełdzie spadły na skutek nieobowiązkowości pracowników, którzy np. zamiast pracować 8 godzin dziennie, wychodzili z biura w południe i już nie wracali, nie wykonując przy tym swoich zadań, mających duży wpływ na całokształt funkcjonowania ACD. Zarządem targają rozterki, ponieważ z jednej strony zdaje sobie sprawę z tego, że kontrolowanie pracowników może przynieść pożądane skutki, z drugiej jednak – obawia się, że jeśli ich bunt nie ustanie, firma może upaść. Prezes wraz z członkami zarządu musi przekonać pracowników, że swoim karygodnym zachowaniem zmusili go do takiej decyzji i jest to jedyne słuszne rozwiązanie, jeśli nie chcą stracić pracy na skutek bankructwa firmy. Pracownicy powinni zrozumieć, że w nowej sytuacji będą mogli liczyć na przychyłność zarządu, co przełoży się na premie i awanse, pod warunkiem, że niedawne skandale zostaną wyciszone i nie będzie przestrzeni do pojawiania się nowych.

Prezes gotowy jest pójść na drobne ustępstwa, negocjując z pracownikami umiejscowienie kamer w budynku. Jeśli nastąpi w tej kwestii porozumienie,

w krótszym czasie będzie można zaobserwować podniesienie pozycji firmy w rankingach.

Należy mieć na uwadze, że grupa protestujących pracowników może się powiększyć. Im więcej osób w opozycji, tym mniejsze szanse na polubowne załatwienie sprawy. Prezes może postawić na swoim i założyć kamery bez uzgadniania tego z podwładnymi, jednak czy potrzebne jest buntownicze powstanie pracowników, które może być nieprzewidywalne w skutkach? Dodatkowo przedstawianie konkretnych zarzutów odnośnie do intymnych relacji w firmie może wywołać ogromną awanturę, którą znów będzie ciężko opanować.

Prezes uważa, że kamery powinny być montowane w pokojach tak, aby dały pełny obraz pracy ludzi, dodatkowo mają być założone kolejne kamery na korytarzach, aby obejmowały cały ich obszar. Wolne od kamer nie pozostaną nawet łazienki (pomijając kabiny), ze względu na niezręczne sytuacje, jakimi są spotkania o zabarwieniu erotycznym. Mężczyźni przebywają w damskich toaletach, kobiety w męskich, mimo że istnieje podział. Jeśli sprzeciw będzie bardzo duży, jest on w stanie pójść na kompromis, np. co do kamer w łazienkach.

W negocjacjach powinien brać udział zarząd, prezes, pracownicy oraz specjalista. Obecność specjalisty jest szansą na powodzenie zastosowania koncepcji prezesa. Zakładając, że kamery zostaną zamontowane, należy odpowiednio podejść pracowników. W spokojny sposób (co zlecić można wspomnianemu wyżej specjalście) należy przedstawić wszystkie korzyści wynikające z założenia monitoringu. Muszą zostać poruszone kwestie finansowe. Jeżeli notowania firmy się podniosą, pracownicy, którzy wykażą swój wkład w polepszającą się sytuację, zostaną odpowiednio nagrodzeni wysokimi premiami.

## **Cele negocjacji**

1. Uzyskanie poparcia jak największej liczby pracowników.
2. Montaż kamer w ustalonych przez zarząd miejscach.
3. „Przekupienie” pracowników korzyściami wynikającymi z ich zgody na montaż.

## **Strona II: pracownicy**

Pracownicy są oburzeni pomysłem prezesa, którego całkowicie popierają członkowie zarządu. Według protestujących montowanie kamer w każdym miejscu biura ogranicza ich prywatność, której potrzebują nawet w pracy. Obawiają się, że osoby sprawdzające monitoring mogą wykorzystać nagrania do własnych celów i umieszczać je na przykład w sieci. Pracownicy uważają, że taka kontrola nie przyniesie dobrych efektów. Wręcz przeciwnie, wpłynie to na złe relacje między pracowni-

kami a zarządem, co w przyszłości może skutkować wieloma nieporozumieniami i brakiem chęci szukania konsensusu na jakichkolwiek płaszczyznach.

Pracownicy nie chcą się zgodzić na tak dużą ingerencję w swoją prywatność w miejscu pracy. Grupa, która zorganizowała protest, nie zamierza słabnąć w działaniach i nie zgadza się pod żadnym względem na założenie szczegółowego monitoringu.

Pracownicy skłonni są pójść ze swoim problemem do mediów oraz wyższych urzędów, aby sprawa ograniczenia prywatności w firmie została nagłośniona. Jeśli temat wycieknie poza mury ACD, stanie się pożywką dla konkurencji, która może to wykorzystać. Pracownicy są w stanie podjąć wszelkie kroki, aby nie dopuścić do ograniczenia swojej prywatności.

Podają też istotny argument finansowy. Jeśli zwiększy się liczbę kamer w budynku, a każdy pracownik będzie obserwowany, należałoby zatrudnić osoby obsługujące monitoring. Jedna osoba mogłaby obserwować zaledwie 4 osoby na monitorze, aby niczego nie przegapić. Ze względu na dużą liczbę pracowników firma musiałaby stworzyć wiele nowych stanowisk w dziale ochrony, co byłoby sporym obciążeniem finansowym, zwłaszcza teraz, kiedy jej sytuacja nie jest zbyt korzystna.

Jedno jest pewne, pracownicy nie mogą dopuścić do tak dużej ingerencji prezesa i do tak radykalnego ograniczenia swojej intymności. Nie wiadomo, czy nagrań nie wykorzystają osoby obsługujące monitoring i takie filmy nie zostaną przerobione, by kompromitować w sieci pracowników.

## Cele negocjacji

1. Niedopuszczenie do montażu kamer.

## Strona III: specjalista od sytuacji kryzysowych

„Specjalista od spraw kryzysowych”, jak sama nazwa mówi, pomaga instytucjom w mniejszych sporach oraz tych na ogromną skalę. Na swoim koncie ma bardzo wiele doświadczeń z podobnymi sytuacjami, a co pocieszające, nie odniósł jeszcze porażki.

Specjalista ma wszechstronne wykształcenie psychologiczne: poczynając od psychologii społecznej, kończąc na psychologii relacji bankowych. Odbył wiele kursów i szkoleń, które pozwalały mu się stale rozwijać. Jest osobą znaną i cenioną na polskim rynku, a jego sława rośnie, dzięki czemu dostaje oferty nawet z zagranicy.

Specjalista jest po stronie tego, kto go wynajmuje – czyli po stronie prezesa i członków zarządu. Swoje działania planuje tak, aby montaż kamer przebiegł bez komplikacji, a relacje w firmie miały pozytywny charakter. Sam nie zabiera

konkretnego stanowiska, nie kieruje się własnymi poglądami. Jedyne wykonuje zadanie, jakie zostało mu zlecone, skupiając na nim wszystkie swoje siły.

Dla specjalisty najistotniejsze jest, aby klient był zadowolony, czyli musi przekonać pracowników takimi argumentami, aby jednogłośnie poparli pomysł montowania monitoringu. Wymieni wszystkie korzyści płynące z tego działania, a wszelkie wady przedstawi w taki sposób, aby stały się zaletami. Specjalista będzie dążył do wcielenia pomysłu montażu kamer, przy jednoczesnym zachowaniu bardzo dobrych relacji między wszystkimi ogniwami w firmie.

## Cele negocjacji

1. Przekonanie do korzyści płynących z montażu kamer. Przedstawienie wad montażu kamer w taki sposób, aby stały się one zaletami.
2. Dążenie do zadowolenia obydwu stron konfliktu.
3. Uspokojenie emocji i wypracowanie poprawnych relacji między pracownikami i zarządem.

---

## Ewaluacja

### Końcowe ustalenia negocjacyjne

Obszar	Ustalono
Zamontowanie kamer	
Wskazanie miejsc montażu	
Zwiększenie efektywności pracy	
Zaprzestanie relacji intymnych na terenie firmy	
System nagradzania	

[Aleksandra Grochal]

Książka została przygotowana z myślą o tych, którzy chcieliby negocjacji uczyć się przez **rozwiązywanie cudzych sporów, analizowanie sytuacji konfliktowych oraz samodzielne pisanie scenariuszy.**

Książka ma charakter podręcznika, który może być stosowany w dydaktyce szkoły wyższej na zajęciach warsztatowych z **retoryki, komunikacji i negocjacji**. Może być też wykorzystywana przez trenerów do **zajęć szkoleniowych z negocjacji**.

Publikacja składa się z omówienia teoretyczno-praktycznego nt. negocjacji oraz scenariuszy negocjacyjnych. W części teoretycznej przedstawiono specyfikę retorycznego podejścia do negocjacji, w części praktycznej sprawdzone rady doświadczonych negocjatorów. We wprowadzeniu do warsztatów podane są informacje jak korzystać z książki, w jaki sposób organizować gry symulacyjne, a także jak tworzyć nowe scenariusze.

Scenariusze negocjacyjne powstały na warsztatach z negocjacji prowadzonych w ramach programu specjalizacji „Filologia dla mediów” w Instytucie Polonistyki Stosowanej na Uniwersytecie Warszawskim. Sytuacje konfliktowe zarysowane w scenariuszach są na tyle uniwersalne, że mogą stać się kanwą przyszłych rozmów negocjacyjnych zarówno dla początkujących uczestników warsztatów, jak i dla bardziej doświadczonych, którzy chcą trenować takie umiejętności retoryczne, jak:

- przedstawianie swoich racji,
- zadawanie pytań,
- odpowiadanie na pytania oponenta,
- argumentowanie sporne,
- szukanie rozwiązań w kooperacji z drugą stroną,
- elementy komunikacji pozawerbalnej.

Sztuka negocjowania została ujęta w książce jako umiejętność wpływania na siebie komunikujących się podmiotów. Umiejętność ta może być kształcona zgodnie z regułami sztuki retorycznej i ze świadomością, że osobista sprawność w działaniach perswazyjnych kształtuje powodzenie w negocjacjach.

ISBN 978-83-7561-753-5



9 788375 161753 5 | &gt;

Cena 44,90 zł

P12080401