

Розділ 5

Трибуна зарубіжних учених

УДК:159.9.019:37.015.3

Bożena Gołota

NEGOCJACJE JAKO SPOSÓB ROZWIĄZYWANIA KONFLIKTÓW*

Autorka publikacji wskazuje cechy charakterystyczne związane ze sposobem rozwiązywania sytuacji konfliktowych. W publikacji zostały również przedstawione czynniki wpływające na podniesienie poziomu efektywności w czasie rozwiązywania sytuacji konfliktowych. Istotne w publikacji jest wskazanie zasad współdziałania uczestników komunikacji w procesie negocjacyjnym.

Słowa kluczowe: negocjacje, bezpieczeństwo, konflikty, proces negocjacyjny.

Negocjacje, podobnie jak komunikowanie się, stanowią nieodłączny element naszej codzienności. Każdy ma z nimi do czynienia: dzieci negocjują porę pójścia spać, wybór programu telewizyjnego, czy urodzinowego prezentu; przyjaciele – miejsce i termin spotkania towarzyskiego; kupujący – cenę towaru sprzedazy; adwokaci – wymiar kary i środków karnych dotyczących swojego klienta; policjanci – warunki uwolnienia zakładników przez terrorystów. Przykłady można mnożyć. Negocjacje są bowiem rodzajem wiedzy i działań nastawionych na zyskanie przychylności ludzi, od których czegoś oczekujemy.

Negocjacje nie są procesem zarezerwowanym tylko dla wybitnych dyplomatów, szefów sprzedazy, organizacji związkowych, czy reprezentujących interesy pracodawców. Nie zawsze chodzi o porozumienie międzynarodowe, czy fuzję wielkich korporacji. Znacznie częściej chodzi o wybór osoby, z którą chcemy pracować w zespole, podwyżkę uposażenia, czy poprawę warunków pracy (osobny pokój,

* В авторській редакції.

komputer, telefon komórkowy) [8]. Upraszczając, chodzi o rozstrzygnięcie sytuacji konfliktowej.

Negocjacje mogą być rozpatrywane na wielu płaszczyznach (w dziedzinie ekonomii, psychologii, politologii, komunikacji, stosunków pracy, prawa i socjologii) oraz znajdują zastosowanie w wielu sytuacjach, są niezbędne dla wszystkich, którzy w swej pracy mają kontakt z ludźmi. Stąd w niniejszym opracowaniu konieczne jest ograniczenie rozważań do wybranych aspektów stosowania negocjacji.

Termin „negocjacje” ma swój łaciński źródłosłów i pochodzi od słowa *negotium*, co oznacza interes, zobowiązanie, trudną sprawę. Potocznie „negocjacje” utożsamiane są z zajmowaniem się handlem, wspólnym wyjaśnianiem, przedstawianiem poglądów, prowadzeniem układów przez przedstawicieli dwu lub większej liczby państw, rokowaniami, czy pertraktacjami [15].

„Negocjacje” najogólniej definiowane są jako proces, który ma na celu zaspokojenie potrzeb zainteresowanych stron [9]. Mówiąc inaczej, jest to sposób uzyskania od innych tego, co chcemy. To dwustronny proces komunikowania się, którego celem jest osiągnięcie porozumienia, a więc podjęcie wspólnej decyzji o przyszłym działaniu w sytuacji, gdy przynajmniej niektóre interesy zaangażowanych stron są konfliktowe [13].

Kontekst porozumienia jest widoczny również w definicjach innych autorów. Jedni uważają „negocjacje” za proces w wyniku którego strony odchodzą od swoich początkowo rozbieżnych stanowisk i zmiierają do punktu umożliwiającego osiągnięcie porozumienia [14]. Drudzy z kolei opisują „negocjacje” jako nawiązanie komunikacji wskutek subiektywnego odczucia minimalnej zbieżności interesów, prowadzące do zgłoszenia oferty przez jedną ze stron i co najmniej kontroferty przez drugą stronę lub uzyskania ustępstwa w co najmniej jednym obszarze. „Negocjacje” w tym rozumieniu są zatem procesem, w którym przynajmniej dwie strony, mające różne opinie, potrzeby i motywacje, starają się dojść do porozumienia w ważnej dla nich kwestii [5].

Zdaniem Z. Nęckiego, „negocjacje” to sekwencja wzajemnych posunięć, poprzez które strony dążą do osiągnięcia możliwie korzystnego rozwiązania częściowego konfliktu interesów [11].

Mocniejszy akcent na czynność rozwiązywania konfliktu kładzie kolejna definicja. Przez pojęcie „negocjacje” należy rozumieć proces

komunikacyjno-decyzyjny, w którym strony dobrowolnie starają się rozwiązać konflikt, tak aby uzyskany rezultat był możliwy dla nich do przyjęcia. Krótko mówiąc, „negocjacje” w tym znaczeniu oznaczają „konflikt sterowany interesami” [16].

Negocjacje oparte są na komunikacji międzyludzkiej. Dziś trudno sobie wyobrazić funkcjonowanie nowoczesnych organizacji bez możliwości wymiany informacji [1]. Procesy komunikacji społecznej przebiegają na różnych poziomach. Podstawowy poziom tworzy interpersonalne komunikowanie dwóch komórek organizacyjnych, następne są poziomy komunikacji pomiędzy jednostkami organizacyjnymi, a w dalszej kolejności występuje komunikowanie instytucjonalne, publiczne [1].

Pojęcie *komunikowanie* oznacza wymianę, łączność, rozmowę. Jest to porozumiewanie się, przekazywanie myśli, emocji między nadawcą a odbiorcą. Proces odbywa się na różnych poziomach oraz wywołuje określone skutki. Komunikacja interpersonalna polega na słownym lub bezsłownym przesyłaniu informacji [1]. Niestety wielu menedżerów nie docenia wpływu komunikacji wewnętrznej na efektywność funkcjonowania organizacji [12]. A przecież menedżer to człowiek, od którego oczekuje się umiejętności uniwersalnych, grania wielu złożonych ról, a także nieprzeciętnej predyspozycji, składających się na wybitną, nietuzinkową osobowość. W tym kontekście, za zasadne należy uznać, aby kierownik był nie tylko dobrym organizatorem, ale zarazem przywódcą oraz liderem. Analiza publikacji zajmujących się opisem pracy kierowniczej oraz zmian zachodzących w relacjach przełożeni – podwładni skłania do rozróżnienia pojęć: kierownik, przywódca i lider [12].

Konflikt stanowi naturalny element naszego życia, gdyż niemożliwa jest sytuacja, w której z perspektywy dłuższego czasu interesy wszystkich uczestników interakcji pozostają zgodne. Konflikt może wynikać z bardzo rozbieżnych potrzeb dwóch stron, niezrozumienia między dwojgiem ludzi lub innych powodów. Może wystąpić, gdy dwie strony próbują osiągnąć ten sam cel, czyli w praktyce dążą do tego samego efektu, albo gdy strony pragną bardzo odmiennych rozstrzygnięć.

Negocjacje, w każdym przypadku mogą odegrać ważną rolę w procesie poszukiwania rozwiązania konfliktu [8].

Współcześnie uważa się, że jeżeli konflikty są konstruktywnie rozwiązywane, mogą przyczynić się do rozwoju i pogłębiania relacji międzyludzkich [1]. Podstawową domeną zachowań organizacyjnych jest zatem wiedza o rozwiązywaniu konfliktów w organizacji. Była ona, jest i będzie niezbędna każdemu kierownikowi, gdyż organizacje są systemami społecznymi, tworzą je ludzie o zróżnicowanych osobowościach, poglądach, przekonaniach, aspiracjach i dążeniach zawodowych [12].

Negocjacje różnią się od wielu sytuacji społecznych, w których obowiązują ściśle określone reguły postępowania. W każdej dyscyplinie istnieją przepisy narzucone uczestnikom. Ich łamanie zagrożone jest sankcjami, ale przewagę może zdobyć ten, kto potrafi inteligentnie wychodzić poza reguły, nie łamiąc ich. W negocjacjach jest inaczej. Określenie reguł gry nie należy do jakiejś wyższej instancji, lecz do samych uczestników rozmów. A zatem na straży przestrzegania ustalonych reguł stoją same strony. To powoduje, że wykorzystywanie luk bądź działanie na granicy zasad, szczególnie w jednostkach publicznych, nie przysparza chwały, a tym bardziej zaufania.

Ważną kwestią podczas negocjacji są emocje. Jedynym aspektem sytuacji, nad którym mamy kontrolę to kontrola własnego zachowania, a nie próba opanowania emocji drugiej strony. Opanowanie emocji przez menedżera daje gwarancję sukcesu podczas rozmów z podwładnymi lub przedstawicielami innych organizacji.

Bibliografia

1. Bargiel–Matusiewicz Kamila, Negocjacje i mediacje / Kamila Bargiel-Matusiewicz. – Warszawa: Polskie. Wydawnictwo Ekonomiczne, 2007. – 150 s.
2. Belohlavkova Vera. 33 techniki negocjowania i argumentacji / Belohlavkova Vera, – Gliwice 2003.
3. Bercoff Maurice A., Negocjacje, / Maurice A. Bercoff. – Warszawa 2007. – SS. 114–115
4. Brdulak H. Negocjacje handlowe, / H. Brdulak, J. Brdulak – Warszawa 2000, – S. 13.
5. Casse Pierre, Jak negocjować / Pierre Casse – Poznań 1996. – S. 15.
6. Chęłpa Stanisław, Witkowski Tomasz, Psychologia konfliktów, Wrocław 1999. – SS. 20–270
7. Grzegorz Myśliwiec. Techniki i triki negocjacyjne, czyli jak negocjują profesjonaliści / Grzegorz. Myśliwiec. Difin, 2007.

8. Lewicki R. J. Zasady negocjacji / R. J. Lewicki, D. M. Saunders, B. Barry, J. W. Minton – Poznań, 2008. – S. 18.
9. Lunden B. Techniki negocjacji, Jak odnieść sukces w negocjacjach / B. Lunden, L. Rosell. – Gdańsk, 2006, – S. 9.
10. Mastenbroek Willem, Negocjowanie / WillemMastenbroek. – Warszawa 1996. – S. 76–93.
11. Nęcki Z. Negocjacje w biznesie / Z. Nęcki – Kraków 1991, – S. 16.
12. Potocki Arkadiusz. Zachowania organizacyjne. Wybrane zagadnienia, / Arkadiusz Potocki, – Warszawa 2005. – 338 s.
13. Rządca Robert A. Negocjacje / Robert A. Rządca, Paweł Wujec. – Warszawa 1999, – S. 91-132.
14. Steele P. Jak odnieść sukces w negocjacjach, / P. Steele, J. Murphy, R. Russill – Kraków 2005, – S. 13.
15. Tokarski J. Słownik wyrazów obcych / J. Tokarski, – Warszawa, 1980. – S. 504
16. Tokarz M. Argumentacja, Perswazja, Manipulacja, / M. Tokarz – Gdańsk, 2006. – S. 399.
17. Winch Anna. Negocjacje: jednostka, organizacja, kultura / Anna Winch, Sławomir Winch. – Warszawa: Difin, 2005. – 247 s.



Божена Голота. Переговори як спосіб вирішення конфліктів.

Вказано на характерні риси, пов'язані зі способами вирішення конфліктних ситуацій. Окреслюються чинники, що впливають на підвищення рівня ефективності при вирішенні конфліктних ситуацій. Аналізуються принципи спільних дій, що здійснюються учасниками в ході переговорів.

Ключові слова: *переговори, безпека, конфлікти, процес переговорів.*



Божена Голота. Переговори как способ решения конфликтов.

Указываются на характерные черты, связанные со способами решения конфликтных ситуаций. Очерчены факторы, влияющие на повышение уровня эффективности при решении конфликтных ситуаций. Анализируются принципы совместных действий, предпринимаемых участниками в ходе переговоров.

Ключевые слова: *переговори, безопасность, конфликты, процесс переговоров.*



Bożena Golota. Negotiations as a Way of Resolving the Conflicts.

The author points to the characteristic features associated with the methods of conflict situations' solutions. The article also refers to the factors affecting the improvement of efficiency in solving conflict situations. The principles of joint action undertaken by the parties during negotiations are analyzed.

Key words: *negotiations, security, conflict, negotiation process.*

Стаття надійшла 6 серпня 2011 року

