

Grey Scale #13



A 1 2 3 4 5 6 M 8 9 10 11 12 13 14 15 B 17 18 19

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

INSTYTUT NAUK HUMANISTYCZNYCH

KOMPETENCJE NEGOCJACYJNE
KADRY ZAWODOWEJ W ŚWIETLE
ZADAŃ SIŁ ZBROJNYCH

Biblioteka Główna
Akademii Obrony Narodowej

~~8/5747~~



05-005747-002-0

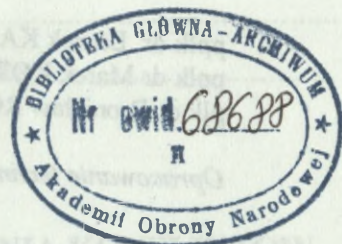
WARSZAWA

686888



AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ
INSTYTUT NAUK HUMANISTYCZNYCH

WSTĘP	5
ROZDZIAŁ I	
METODOLOGICZNE PODSTAWY BADAŃ	8
1.1. Cel pracy i problematyka	8
1.2. (Bibliografia)	8
1.3. Socjodemografia	9
ROZDZIAŁ II	
NEGOCJACJE JAKO SPOSOB ROZWIĄZYWANIA KONFLIKTÓW	
1. OSIĄGANIA CELÓW W PRACY W WOJSKU	15
2.1. Konflikt	15
2.2. Negocjacje	24
2.3. Proces negocjacji	27
2.4. Strategie i style	29
2.5. Funkcje negocjacyjne	36
2.6. Negocjacje w wojsku	42
2.7. Możliwości usprawniania procesów negocjacji w organizacji	45
ROZDZIAŁ III	
POTRZEBY I MOŻLIWOŚCI PROWADZENIA NEGOCJACJI	
W WOJSKU ORAZ ELEMENTY OCENY AKTUALNEGO	
KOMPETENCJI NEGOCJACYJNYCH W OPINIACH	
OFICERÓW	47
3.1. Percepcja potrzeb i możliwości prowadzenia negocjacji	47
3.2. Przygotowanie kadry do prowadzenia negocjacji w wojsku	54
3.3. Samoocena kompetencji negocjacyjnych kadry	54
3.4. Możliwość doskonalenia kompetencji negocjacyjnych w opiniach	
badanych	55



Kierownik tematu badawczego
płk dr Leszek KANARSKI

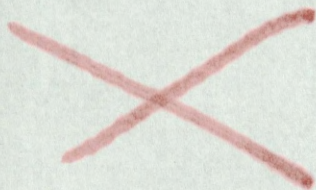
AUTORZY OPRACOWANIA:

ppłk dr Leszek KANARSKI – rozdział 1, 2 (2.2; 2.3; 2.5; 2.7) 3, 4 (4.2; 4.3);
ppłk dr Marek KOTER – rozdział 2 (2.1; 2.4), 4 (4.1; 4.4);
płk dr Bronisław ROKICKI – rozdział 1, 2 (2.4; 2.6), 3, 4 (4.1; 4.2; 4.3).

Opracowanie techniczne – Krystyna ŚLUSARCZYK

RECENZENT:

ppłk dr hab. Stanisław JARMOSZKO



WSTĘP	5
ROZDZIAŁ I	6
METODOLOGICZNE PODSTAWY BADAŃ	8
1.1. Cel pracy i problemy badawcze	8
1.2. Metody i organizacja badań	8
1.3. Socjodemograficzna charakterystyka badanej próby	9
1.4. Wykwalifikacja i kompetencje wykładowców i trenerów	79
ROZDZIAŁ II	
NEGOCJACJE JAKO SPOSÓB ROZWIĄZYWANIA KONFLIKTÓW I OSIĄGANIA CELÓW W WARUNKACH WOJSKA	15
2.1. Konflikt – diagnozowanie i sposoby rozwiązywania	15
2.2. Istota i rodzaje negocjacji	24
2.3. Proces negocjacji	27
2.4. Strategie i style negocjacyjne	29
2.5. Taktyki i techniki negocjacyjne	36
2.6. Kompetencje negocjatora jako przesłanka powodzenia w negocjacjach	42
2.7. Możliwości usprawniania procesów negocjacji w organizacji	45
ROZDZIAŁ III	
POTRZEBY i MOŻLIWOŚCI PROWADZENIA NEGOCJACJI W WOJSKU ORAZ ELEMENTY OCENY AKTUALNEGO STANU KOMPETENCJI NEGOCJACYJNYCH W OPINIACH BADANYCH OFICERÓW	47
3.1. Percepcja potrzeb i możliwości prowadzenia negocjacji w wojsku	47
3.2. Przygotowanie kadry do prowadzenia negocjacji w wojsku	54
3.3. Samoocena kompetencji negocjacyjnych kadry zawodowej	62
3.4. Możliwość doskonalenia kompetencji negocjacyjnych w opiniach badanych	65

ROZDZIAŁ IV

ELEMENTY SYTEMU KSZTAŁTOWANIA ORAZ DOSKONALENIA

KOMPETENCJI NEGOCJACYJNYCH OFICERÓW	69
4.1. Ogólne założenia systemu	69
4.2. Sugestie programowe	74
4.3. Symulacja negocjacji oraz kompleksowa analiza efektów prowadzonych negocjacji jako metody doskonalenia kompetencji negocjacyjnych	75
4.4. Pożądane kompetencje wykładowców i trenerów	79
ZAKOŃCZENIE	81
WYBRANA LITERATURA	84
ZAŁĄCZNIK	87

WSTĘP

Negocjacje z założenia są wymianą prowadzoną między stronami, wymianą czegoś co posiadają jedni, na coś, czego potrzebują drudzy. Mają one miejsce tylko wówczas, gdy strony dobrowolnie przystają na takie właśnie rozwiązanie problemu. Są więc obiecującą alternatywą wobec arbitralnych rozstrzygnięć i jednoosobowych decyzji.

W ostatnich kilkunastu latach negocjacje upowszechniły się w wielu sferach - nie tylko życia gospodarczego, ale także społecznego, stając się jednym z głównych sposobów rozwiązywania konfliktów. Popularność metody wspólnego rozwiązywania problemów spornych wynika, zdaniem G.Kenedyego, z malejącej skłonności ludzi do ulegania odgórnym, autokratycznym decyzjom. Ludzie chcą mieć coraz większy wpływ na to, co ich dotyczy, gdyż dla obywateli wolnych społeczeństw rozwiązanie typu *masz to zrobić, czy ci się to podoba, czy nie jest nie do przyjęcia*¹.

W wojsku negocjacje występowały zawsze, choć częściej niż to było potrzebne zastępowano je innymi, często dyrektywnymi metodami rozwiązywania problemów i wypracowywania decyzji. Hierarchiczne podporządkowanie, autokratyzm przełożonych i pozornie sankcjonująca go zasada jednoosobowego dowodzenia pozostawiały niewiele miejsca na efektywniejsze formy społecznego funkcjonowania. Współczesna armia zmienia się, dostosowując swoje działania do coraz szerszego zakresu funkcji i zadań, którym musi sprostać. Są nimi nie tylko tradycyjne zadania w zakresie ochrony i zapewnienia bezpieczeństwa Polski, ale także dotyczące udzielania niezbędnej pomocy w wypadku zagrożeń niemilitarnych, takich jak klęski żywiołowe i katastrofy. To również aktywność na rzecz utrwalania bezpieczeństwa i porządku międzynarodowego poprzez udział w militarnych działaniach stabilizacyjnych, głównie w ramach operacji prowadzonych przez ONZ, OBWE, NATO i UE, a także koalicji *ad hoc*².

¹ G.Kennedy, *Negocjacje. Jak osiągnąć nową przewagę negocjacyjną*, „Business Press”, Warszawa 1999, s. 12.

² Strategia bezpieczeństwa narodowego Rzeczypospolitej Polskiej, Warszawa 2003, s. 7.

Zadania te wymagają takiego przygotowania kadry zawodowej, które umożliwi nadążanie za tempem zmian i towarzyszącymi im wyzwaniem. Istotną rolę w zapewnieniu właściwej ich realizacji spełniać będzie zdolność żołnierzy do samodzielnego rozwiązywania problemów, inicjowania działań dalekich od siłowego rozwiązywania konfliktów i sporów. Coraz częściej bowiem dowódcom, ale i wszystkim innym ludziom w mundurach, musi towarzyszyć przekonanie o tym, że wojny nie tylko się wygrywa ale także się im zapobiega³. Zadania, które realizuje już dziś Wojsko Polskie wpisują się w scenariusz epoki „wojny i antywojny”. Wymagają zatem kompetencji dowódców którzy potrafią posługiwać się swoim umysłem, są zdolni porozumiewać się z przedstawicielami różnych narodów i różnych kultur, przejmują inicjatywę oraz tolerują wieloznaczność.⁴

Główną przesłanką podjęcia niniejszego tematu była, z jednej strony - świadomość zmian zachodzących w siłach zbrojnych oraz przeobrażeń społeczno-politycznych w ich otoczeniu,⁵ z drugiej zaś – obiektywny wzrost roli negocjacji jako sposobu rozwiązywania konfliktów i osiągania celów organizacyjnych w wojsku. Potrzebę przeprowadzenia badań uzasadniał ponadto brak wiedzy na temat faktycznego poziomu kompetencji negocjacyjnych kadry oraz potrzeb w tym zakresie. Rozproszona w literaturze ogólna wiedza na ten temat wymagała integracji, krytycznej analizy i dostosowania do uwarunkowań wojska jako szczególnej instytucji.

Prezentowaną w pracy problematykę ujęto w czterech rozdziałach. W pierwszym przedstawione zostały główne założenia badawcze, a także niezbędne informacje składające się na socjodemograficzną charakterystykę badanej próby. Funkcję teoretycznego wprowadzenia do badań pełni rozdział drugi. W syntetycznej formie ujęto w nim m.in. kwestie dotyczące istoty, diagnozowania oraz rozwiązywania konfliktów, omówiono zasadnicze ogniwa procesu negocjacyjnego, a także najczęściej stosowane w nim strategie, taktyki i techniki negocjacyjne. W tej części pracy przedstawione zostały ponadto podmiotowe uwarunkowania skuteczności w negocjacjach, a także niektóre organizacyjne możliwości usprawniania tego procesu.

³B.Balcerowicz, *Wstęp*, [w:] R.Stępień (red.), *Edukacja w wyższych szkołach wojskowych*, Warszawa 2002, s.11.

⁴Tamże.

⁵Pogłębioną analizę tych przeobrażeń zawierają prace: S.Jarmoszko, *Przemiany w Siłach Zbrojnych RP pierwszej dekady transformacji ustrojowej*. Rozprawa habilitacyjna, Warszawa 2000; W.Chojnacki, *Socjologiczne aspekty tendencji instytucjonalno – organizacyjnego rozwoju wojska*, Warszawa 2003.

Analizę wyników badań ankietowych, poświęconych ocenie kompetencji negocjacyjnych kadry zawiera rozdział trzeci. Ujęto w nim również opinie respondentów w kwestii potrzeb i możliwości prowadzenia negocjacji w wojsku oraz kierunków doskonalenia własnych kompetencji negocjacyjnych.

Ostatni, czwarty rozdział jest próbą określenia ogólnych założeń systemu kształtowania oraz rozwijania kompetencji negocjacyjnych w wojsku.

ROZDZIAŁ I

METODOLOGICZNE PODSTAWY BADAŃ

1.1. Cel pracy i problemy badawcze

Głównym celem pracy była diagnoza aktualnego stanu kompetencji negocjacyjnych, niezbędnych oficerom z punktu widzenia zadań realizowanych przez siły zbrojne RP oraz opracowanie założeń koncepcji kształtowania i doskonalenia tych kompetencji.

Z celu tego zostały wyprowadzone następujące, przedstawione w formie pytań, problemy badawcze:

1. Jak kadra zawodowa postrzega rolę kompetencji negocjacyjnych w działalności służbowej?
2. Jakie jest ogólne podejście kadry oficerskiej do negocjacji oraz teoretyczne przygotowanie do ich prowadzenia?
3. Jak badani oceniają własne kompetencje negocjacyjne?
4. Jakie w ocenie badanych istnieją możliwości doskonalenia kompetencji negocjacyjnych?
5. Jakie są podstawowe - teoretyczne, metodyczne oraz organizacyjne uwarunkowania doskonalenia tych kompetencji?

1.2. Metody i organizacja badań

Poszukując odpowiedzi na przedstawione w poprzednim podrozdziale problemy badawcze posłużono się następującymi metodami:

- a) analizą literatury;
- b) sondażem diagnostycznym;
- c) rozmową.

Metoda analizy literatury stanowiła podstawową metodę pozyskiwania informacji na temat istoty i właściwości procesu negocjacyjnego oraz składników kompetencji negocjacyjnych. Oceniając ogólnie dostępną literaturę dotyczącą powyższych kwestii należy stwierdzić, że o ile znaleźć w niej można wystarczające informacje, gdy idzie o

ogólne zasady przygotowania i prowadzenia negocjacji, to odczuwa się niedosyt wiedzy na temat metodyki kształtowania umiejętności negocjacyjnych. Jeszcze gorzej przedstawia się sytuacja w odniesieniu do negocjacji specjalnych. Literatura z tego zakresu dostępna jest jedynie wąskiemu gronu specjalistów, głównie z oddziałów antyterrorystycznych.

Dążąc do poznania opinii oficerów na temat znaczenia kompetencji negocjacyjnych w ich pracy zawodowej posłużono się natomiast sondażem diagnostycznym. W tym celu przygotowano narzędzie badawcze w postaci kwestionariusza, zawierającego, oprócz kilku tzw. pytań metryczkowych, kilkanaście pytań merytorycznych.

Po przeprowadzeniu badań pilotażowych i wprowadzeniu w kwestionariuszu niewielkich zmian redakcyjnych i technicznych, przystąpiono do badań właściwych. Zostały one przeprowadzone w dwóch terminach. W pierwszym etapie (czerwiec 2003 r.) badaniami objęto 86 oficerów, w drugim (sierpień – wrzesień 2003 r.) – 46 oficerów. Decyzja o ograniczeniu próby badawczej do tego korpusu osobowego wynikała z przeświadczenia autorów o rosnącej roli oficerów w prowadzonych w wojsku negocjacjach, zwłaszcza handlowych. Rezygnacja z udziału podoficerów w badaniach była także pochodną jednego z założeń badawczych. Przyjęto, że w ocenie kompetencji negocjacyjnych badanych, jedną ze zmiennych będzie ich udział w zinstytucjonalizowanym kształceniu z tego zakresu. O ile założenie to możliwe było w przypadku oficerów, to trudno było znaleźć większą grupę podoficerów, którzy w takim kształceniu uczestniczyli¹.

W obu etapach badania były prowadzone bezpośrednio przez członków zespołu, z zasady podczas programowych zajęć z psychologii dowodzenia.

1.3. Socjodemograficzna charakterystyka badanej próby

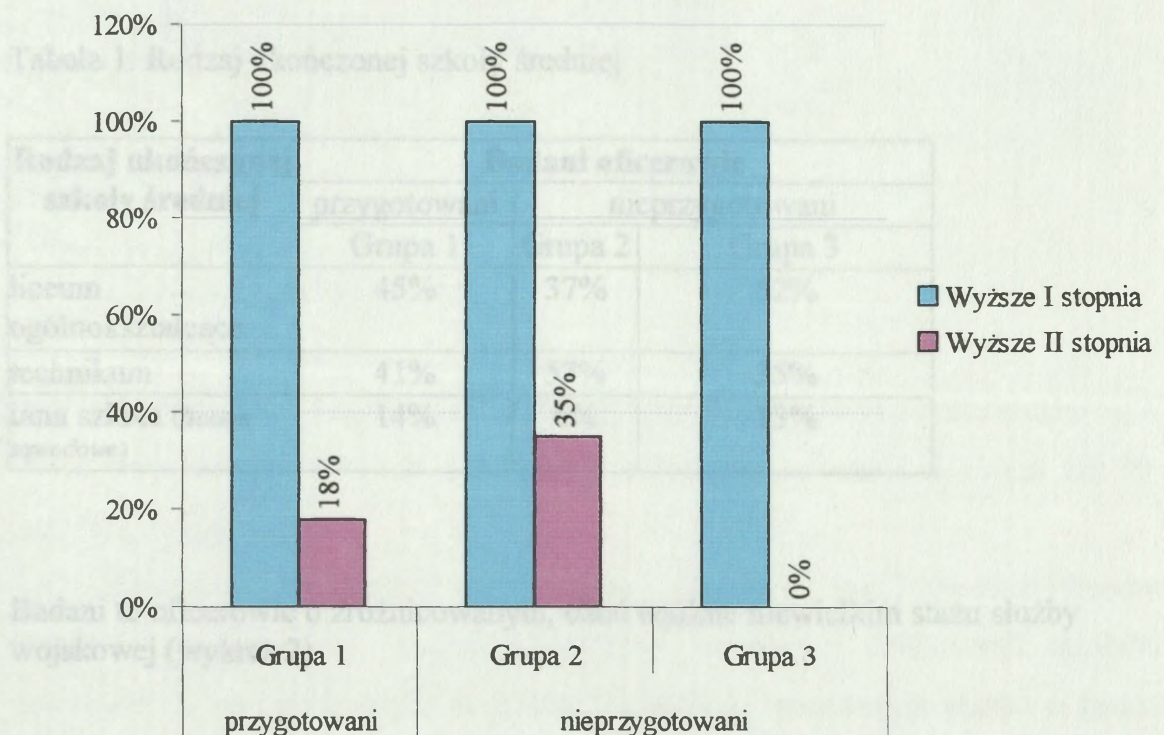
W sumie badaniami ankietowymi objęto 132 oficerów o różnym poziomie wykształcenia wojskowego, zróżnicowanym doświadczeniu zawodowym, a także różniących się ogólnym podejściem do negocjacji oraz formalnym przygotowaniem

¹ Jedynymi zajęciami na temat konfliktów i negocjacji, w których uczestniczą podoficerowie są zajęcia prowadzone w Ośrodku Szkolenia na Potrzeby Misji Pokojowych ONZ. Są one realizowane w wymiarze zaledwie 3 godzin.

do rozwiązywania konfliktów w pracy zawodowej. Uwzględniając powyższe zróżnicowanie wyodrębniono następujące grupy badanych:

- grupa 1. – oficerowie o kilkuletnim stażu służby, którzy uczestniczyli w zorganizowanym kształceniu z zakresu negocjowania;
- grupa 2. - oficerowie o kilkuletnim stażu służby, którzy nie uczestniczyli w zorganizowanym kształceniu z zakresu negocjowania;
- grupa 3. – oficerowie absolwenci WSO, promocja 2003.

Strukturę wykształcenia respondentów obrazuje wykres 1.



Wykres 1. Wykształcenie badanych

Wśród ogółu badanych respondenci posiadający ukończone studia wyższe II. stopnia stanowią 22, 7 proc. Osoby o tym poziomie wykształcenia występują częściej (35 procent) w grupie 2. - oficerów o kilkuletnim stażu służby, którzy nie

uczestniczyli w zorganizowanym kształceniu z zakresu negocjowania, niż wśród respondentów, którzy uczestniczyli w takich zajęciach (grupa 1.).

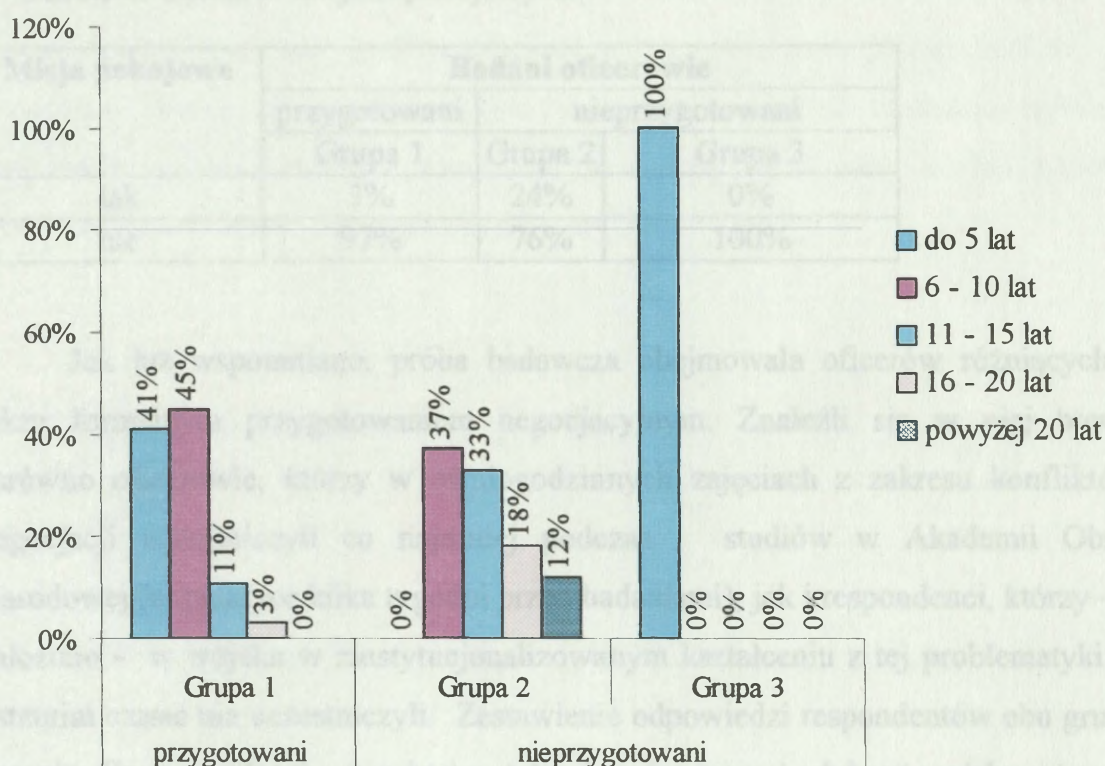
Badane grupy różnicuje rodzaj ukończonej szkoły średniej (tabela 1). Absolwenci techników dominują w grupie 2, gdzie stanowią 57 proc. Najrzadziej są oni reprezentowani w grupie trzeciej (35 proc). Jest charakterystyczne, że absolwenci liceów ogólnokształcących przeważają w grupie 3 – podporuczników, stanowiąc 52 proc. ogółu badanych w tej grupie. Być może jest to przejaw, uwidaczniającej się w skali kraju, tendencji zastępowania wąsko specjalistycznego przygotowania zawodowego, przygotowaniem ogólnym.

Tabela 1. Rodzaj ukończonej szkoły średniej

Rodzaj ukończonej szkoły średniej	Badani oficerowie		
	przygotowani	nieprzygotowani	
	Grupa 1	Grupa 2	Grupa 3
liceum ogólnokształcące	45%	37%	52%
technikum	41%	57%	35%
inna szkoła (<i>liceum zawodowe</i>)	14%	6%	13%

Badani to oficerowie o zróżnicowanym, choć ogólnie niewielkim stażu służby wojskowej (wykres 2).

Tabela 2. Udział w misjach pokojowych



Wykres 2. Staż służby wojskowej

W grupach 1 i 2 najliczniej reprezentowani są oficerowie o stażu służby od 6 do 10 lat (odpowiednio 45 proc. i 37 proc.). Oficerowie o stażu większym niż 20 lat stanowią niespełna 6 proc.

Zdecydowaną większość wśród badanych (około 74 proc.) stanowili oficerowie, którzy jako dominujący rodzaj działalności zawodowej deklarowali działalność dowódczą. Wśród pozostałych rodzajów działalności przeważała służba w pionach: technicznym i logistycznym.

W próbie badawczej znalazło się stosunkowo niewiele oficerów uczestniczących w misjach pokojowych. Liczniej byli oni reprezentowani w grupie 2 – obejmującej respondentów, którzy nie uczestniczyli w zorganizowanym kształceniu z zakresu negocjowania (tabela 2).

Tabela 2. Udział w misjach pokojowych

Misje pokojowe	Badani oficerowie		
	przygotowani	nieprzygotowani	
	Grupa 1	Grupa 2	Grupa 3
tak	3%	24%	0%
nie	97%	76%	100%

Jak już wspomniano, próba badawcza obejmowała oficerów różniących się także formalnym przygotowaniem negocjacyjnym. Znaleźli się w niej bowiem zarówno oficerowie, którzy w ośmiogodzinnych zajęciach z zakresu konfliktów i negocjacji uczestniczyli co najmniej podczas studiów w Akademii Obrony Narodowej (w praktyce kilka tygodni przed badaniami), jak i respondenci, którzy – jak założono - w wojsku w zinstytucjonalizowanym kształceniu z tej problematyki w ostatnim czasie nie uczestniczyli. Zestawienie odpowiedzi respondentów obu grup na pytanie: *Czy, (a jeśli tak, to gdzie) w toku dotychczasowej edukacji wojskowej zetknął się Pan z problematyką dotyczącą negocjacji?* zawiera poniższa tabela.

Tabela 3. Edukacyjne doświadczenie badanych w zakresie negocjacji

Lp.	Rodzaj (miejsce zdobywania doświadczeń negocjacyjnych)	Odpowiedzi w %% w grupie oficerów, którzy:	
		uczestniczyli w zajęciach nt. negocjacji	nie uczestniczyli w zorganizowanym kształceniu z tego zakresu
1.	Akademia Obrony Narodowej	32,4	8,2
2.	wyższa szkoła oficerska	8,1	8,2
3.	w czasie codziennej służby	8,1	10,2
4.	kursy specjalistyczne	4,1	8,2
5.	inne, nie określone bliżej sytuacje	8,1	12,2

Zdziwienie budzi fakt, że ponad 32 procent badanych oficerów z grupy studentów AON twierdzi, że z problematyką dotyczącą negocjacji, w swej dotychczasowej edukacji nigdy się nie zetknęło. Można to interpretować co najmniej dwojako. Być może badani swój udział w zajęciach poświęconych tej problematyce

potraktowali jako oczywisty dla prowadzących badania i uznali, że nie ma potrzeby o nim w ogóle wspominać. Ten zaskakujący wynik może mieć jednak zupełnie inną przyczynę. Trudno mianowicie wykluczyć, że znaczna część studentów uznała, że przy braku wyodrębnionego przedmiotu w programie studiów trudno mówić o nabywaniu tego rodzaju doświadczeń edukacyjnych.

2.1. Konflikty – diagnozowanie i sposoby rozwiązywania

Konflikty są stałym elementem społecznego funkcjonowania człowieka. Ludzie różnią się między sobą – mają odmienne potrzeby, przyzwyczajenia, różne systemy wartości. Przyczyny konfliktów wiążą się ściśle z różną kulturą, celami do których następujemy, oczekiwaniami w stosunku do innych ludzi, doświadczeniami znanymi oraz wieloma innymi czynnikami.

Istnieje wiele definicji określających zjawisko konfliktu. Terminem tym oznacza się zwykle sprzeczność dążeń, niezgodność interesów, poglądów, ambicji, kolizje, spor, bądź wstępną niechęć ludzi. Najogólniejsza, socjologiczna definicja konfliktu przedstawia go następująco: (...) wszelkie zdarzenie sprzecznych dążeń zbiorowych lub indywidualnych prowadzących bądź do ich osiągnięcia, bądź do uniemożliwienia jednego z nich. Konflikt społeczny jest rozumiany w tym kontekście jako (...) stosunek między grupami społecznymi powstający wówczas, gdy interesy ich są sprzeczne, bądź ich działania są przekierowane w kierunku innych społeczności oraz w tym, że zaspokojenie aspiracji jednej strony może się odbywać kosztem drugiej¹. Podobnie ujmuje istotę konfliktu Stephen P. Robbins twierdząc, że jest on procesem (...) w którym strona A podejmuje świadomie wysiłki zmierzające do udarcenia działań strony B poprzez blokowanie w jakiś sposób osiągnięcia przez nią celu lub blokowanie działań w jej interesie². Inni autorzy zwracają natomiast uwagę na wzajemne oddziaływanie stron konfliktu, podkreślając, że istotą konfliktu jest (...) intencja bądź zależnych od siebie, którzy uważają, że mają niezgodne cele oraz postrzegają siebie nawzajem jako przeszkodę w osiągnięciu owych celów³.

¹ Nowy Leksykon PWN, Warszawa 1998, s. 826.

² S.P. Robbins, Zarządzanie w organizacji, Warszawa 1998, s. 191.

³ J. L. Hocker, W. W. Wilhoit, Interpersonal conflict, Dubuque, Wm. C. Brown, 1983.

ROZDZIAŁ II

NEGOCJACJE JAKO SPOSÓB ROZWIĄZYWANIA KONFLIKTÓW I OSIĄGANIA CELÓW W WARUNKACH WOJSKA

2.1. Konflikt – diagnozowanie i sposoby rozwiązywania

Konflikty są stałym elementem społecznego funkcjonowania człowieka. Ludzie różnią się między sobą - mają odmienne poglądy, przyzwyczajenia, różne systemy wartości. Przyczyny konfliktów wiążą się ściśle z naturą ludzką, celami do których zmierzamy, oczekiwaniami w stosunku do innych ludzi, doświadczeniami życiowymi oraz wieloma innymi czynnikami.

Jest wiele definicji określających zjawisko konfliktu. Terminem tym oznacza się zwykle sprzeczność dążeń, niezgodność interesów, poglądów, antagonizm, kolizje, spór, bądź zatarg między ludźmi. Najogólniejsza, socjologiczna definicja konfliktu przedstawia go następująco: (...) *wszelkie zderzenie sprzecznych dążeń zbiorowych lub indywidualnych prowadzących bądź do ich uzgodnienia, bądź unicestwienia jednego z nich*. Konflikt społeczny jest rozumiany w tym kontekście jako (...) *stosunek między grupami społecznymi powstający wówczas, gdy interesy ich są sprzeczne, bądź ich członkowie są przekonani o istnieniu takich sprzeczności oraz o tym, że zaspokojenie aspiracji jednej grupy może się odbywać kosztem drugiej*¹. Podobnie ujmuje istotę konfliktu Stephen P. Robbins twierdząc, że jest on procesem (...) w którym strona A podejmuje świadomie wysiłki zmierzające do udaremnienia dążeń strony B poprzez blokowanie w jakiś sposób osiągnięcia przez nią celu lub blokowanie działań w jej interesie². Inni autorzy zwracają natomiast uwagę na wzajemne oddziaływanie stron konfliktu, podkreślając, że istotą konfliktu jest (...) *interakcja ludzi zależnych od siebie, którzy uważają, że mają niezgodne cele oraz postrzegają siebie nawzajem jako przeszkody w osiągnięciu owych celów*³.

¹ Nowy Leksykon PWN, Warszawa 1998, s. 828.

² S.P.Robbins, *Zachowania w organizacji*, Warszawa 1998, s. 291.

³ J. L. Hocker, W. W. Wilmot, *Interpersonal conflict*, Dubuque, Wm. C. Brown, 1985.

Uwzględniając propozycje różnych autorów można przyjąć, że z konfliktem mamy do czynienia wówczas, gdy:

- istnieją strony dążące do sprzecznych celów;
- między stronami występuje społeczna współzależność (żadna ze stron nie może osiągnąć swoich celów bez pozostałych stron);
- strony nie wykazują chęci do współdziałania i pomagania sobie w realizacji dążeń⁴.

W sytuacji kiedy istnieją przynajmniej dwie strony, pomiędzy którymi występuje wzajemna zależność (służbowa, towarzyska, terytorialna itp.), można mówić o istnieniu *konfliktu potencjalnego*, który po dostrzeżeniu choćby przez jedną ze stron różnic trudnych do pogodzenia przejść może w *konflikt ukryty*. Stanie się on *konfliktem jawnym* z chwilą podjęcia (przynajmniej przez jedną ze stron), działań zmierzających do jego rozwiązania. W ich wyniku konflikt może zostać rozwiązany, może ulec złagodzeniu, ale niekiedy - także eskalacji.

W tym kontekście warto zwrócić uwagę na jeszcze jeden aspekt konfliktów wydobyty przez J. P. Folgera, M. S. Poole'a i R. K. Stutmana. Autorzy, odwołując się do przyjętego przez L. Cosera podziału konfliktów na realistyczne i nierealistyczne, zwracają uwagę na następujące ich właściwości:

1. Konflikty realistyczne powstają z powodu niezgodności co do sposobów realizacji celu lub co do samych celów. W tym przypadku interakcja dotyczy konkretnych kwestii, które muszą zostać rozpatrzone przez zaangażowane strony po to, by usunąć owe niezgodności.
2. Konflikty nierealistyczne są natomiast ekspresją agresji, która ma na celu wyłącznie pokonanie drugiej strony lub zaskodzenie jej zamiarom.⁵

Przyjmując powszechne w literaturze przedmiotu stanowisko, iż konflikt jest zjawiskiem nieuchronnym, zgodzić się trzeba również z tezą, że nie można skutecznie zapobiegać jego powstawaniu. Można natomiast, w mniejszym lub większym stopniu,

⁴ Por. Z. Czwartosz, *Techniki prowadzenia negocjacji i mediacji. Materiały pomocnicze dla słuchaczy studiów podyplomowych*, Warszawa 1997

⁵ J. P. Folger, M. S. Poole i R. K. Stutman, *Konflikt i interakcja*, [w:] J. Stewart (red.), *Mosty zamiast murów. O komunikowaniu się między ludźmi*, Poznań 2002, s. 498.

wpływać na jego przebieg i możliwe skutki. Konflikt nie rozwiązany, w którym dochodzi do eskalacji negatywnych emocji, który burzy proces komunikacji i uniemożliwia porozumienie się stron, staje się źródłem negatywnych zjawisk w grupach i zbiorowościach społecznych. *Przyjmując psychologiczny punkt widzenia, można założyć, iż zdecydowana większość konfliktów powoduje pogorszenie atmosfery współżycia w grupie. Wynika to z faktu, że jednostki lub grupy w trakcie sporu zazwyczaj dążą do tego, by ich sprawa lub punkt widzenia przeważały nad sprawą lub punktem widzenia innych.*⁶ Do możliwych negatywnych następstw nie rozwiązanych konfliktów zaliczyć można:

- poczucie krzywdy i upokorzenia, obniżenie poczucia własnej wartości uwikłanych w nie osób;
- utrwalenie się wzajemnej podejrzliwości oraz braku wiary w lojalność innych;
- ogólne zniechęcenie i obniżenie poziomu aspiracji oraz spadek motywacji w czasie wykonywania zadań;
- utratę równowagi psychicznej, a nawet różnego rodzaju zaburzenia psychiczne;
- pogorszenie się wzajemnych relacji w zespołach;
- stratę czasu i energii;
- obniżenie wyników i zaangażowania w różne rodzaje aktywności;
- dezintegrację grupy i obniżenie sprawności jej działania.

Próby wyjścia z impasu, kroki podejmowane w celu rozwiązania sytuacji konfliktowej okazują się natomiast najczęściej korzystne tak dla relacji między stronami, jak i dla przedmiotu sporu. Opisując konflikt z punktu widzenia możliwości jego konstruktywnego rozwiązywania na drodze negocjacji lub mediacji zakłada się że można mówić także o pozytywnych następstwach tych procesów. Ich przejawem może być między innymi:

- identyfikacja problemów organizacji, ujawnienie jej słabych stron;

⁶ W. Skrzyński, M. Dyrda, *Wykłady z psychologii społecznej*, Warszawa 2003, s. 201.

- postęp uzyskany poprzez twórcze rozwiązanie konfliktu;
- przeciwdziałanie stagnacji, poprawa efektywności funkcjonowania organizacji;
- identyfikacja ukrytych dotąd ważnych dla ludzi wartości oraz ich potrzeb;
- usprawnianie przepływu informacji między stronami konfliktu, odejście od stereotypowego postrzegania problemu i sposobów jego rozwiązywania;
- wzrost poczucie tożsamości jednostek i grup;
- zbliżenie stron i tworzenie pozytywnego klimatu dla dalszej współpracy;
- wzrost poczucia wartości jednostek i grup;
- dostrzeżenie, że pozytywną wartość mogą mieć także rozwiązania prezentowane przez innych uczestników konfliktu.

Znajomość prawidłowości powstawania oraz przebiegu konfliktu jest niezbędna w procesie ich diagnozowania, a następnie – rozwiązywania. Jest też – zdaniem niektórych autorów – bardzo pomocna w zarządzaniu do wywoływania konfliktów, w celu wykorzystania ich możliwych, pozytywnych aspektów. *Stymulowanie konfliktów czy też odpowiedniego natężenia poziomu konfliktu – podkreślają S.Chełpa i T. Witkowski – jest dzisiaj niezbędną umiejętnością każdego menedżera. Ta umiejętność jest szczególnie ważna w przedsiębiorstwach, w których występuje silne prawdopodobieństwo pojawienia się paradoksu zgody, czy też, ostatnio dość częstego, samozadowolenia.*⁷ Do teorii i praktyki zarządzania wprowadzony został nawet termin *zarządzanie przez konflikt* jako sposób podnoszenia efektywności zespołów i wprowadzania jakościowo nowych rozwiązań. Stosowanie technik sztucznego wywoływania konfliktów wymaga jednak dużej wiedzy na temat tego procesu, jego dynamiki oraz możliwych następstw. Stąd zalecana jest duża

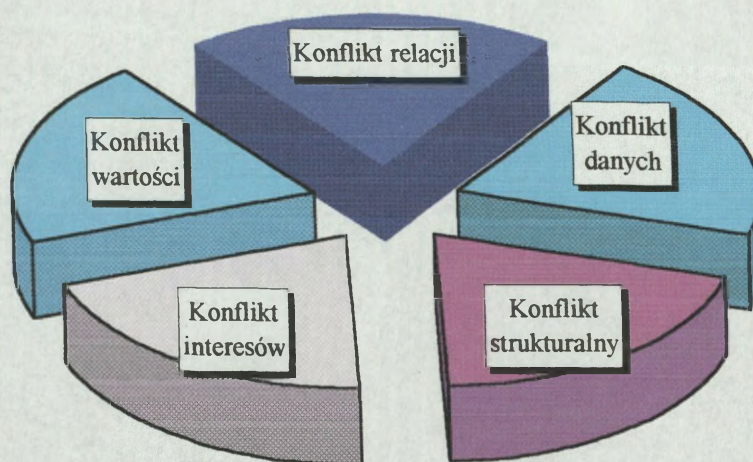
⁷ S.Chełpa, T.Witkowski, *Psychologia konfliktów*, Warszawa 1999, s. 240.

ostrożność w tym względzie, a sam termin *zarządzanie przez konflikt* poddawany bywa ostrej krytyce.⁸

Do podstawowych metod stymulowania konfliktów zalicza się:

- wprowadzanie do organizacji nowych ludzi, zwłaszcza na stanowiska kierownicze;
- postępowanie wbrew dotychczasowym zasadom i procedurom;
- zmianę struktur organizacyjnych;
- tworzenie warunków sprzyjających współzawodnictwu.

Jak już wspomniano, rola przełożonego polega nie tyle na przeciwdziałaniu konfliktom, ile na umiejętnym sterowaniu nimi. Pierwszym krokiem w procesie kierowania konfliktem jest jego diagnoza, polegająca na ustaleniu podłoża konfliktu. Jednym z narzędzi przydatnych w ustalaniu rzeczywistych przyczyn konfliktu jest tzw. koło konfliktu Ch. W. Moora (wykr. 1).



Schemat 1. Koło konfliktu (Źródło: Z.Czwartosz, *Techniki...*, wyd.cyt.)

⁸ Zob. J.Penc, *Kreowanie zachowań w organizacji. Konflikty i stresy pracownicze*, Warszawa 2001, s.128.

Pozwala ono w miarę precyzyjnie diagnozować i analizować nie tylko sam konflikt, ale także postawy stron wobec niego. Przy pomocy koła konfliktu możliwe jest określenie, w jakiej fazie się on znajduje, a także przewidywanie prawdopodobnego kierunku jego rozwoju.

Przedstawionym na wykresie rodzajom konfliktu odpowiadają następujące przyczyny ich powstawania:

1. Konflikt wartości

Podłożem tego rodzaju konfliktów bywają różnice dotyczące ideologii, religii, tradycji, które - jak się okazuje - stosunkowo silnie wpływają na kształtowanie się postaw⁹. Te z kolei warunkują sposób, w jaki jednostka postrzega otaczający świat oraz innych ludzi. Ideologia lub tradycje mogą stać się ważną przesłanką postrzegania świata w kategoriach: *my – oni* oraz obciążania innych winą za istniejący konflikt.

Często źródłem konfliktu staje się również nieprzestrzeganie powszechnie uznawanych wartości (zwyczaje, konwenanse), tego wszystkiego, co w ramach funkcjonowania danej społeczności jest postrzegane jako właściwe i pożądane. Jest ono odbierane bowiem jako naruszenie obowiązujących norm życia społecznego, regulujących codzienne funkcjonowanie danej społeczności (reguł dobrego wychowania, zasad komunikowania się osób różnej płci itp.).

2. Konflikt relacji

Przyczyną konfliktów należących do tej kategorii mogą być między innymi:

- a) błędne spostrzeganie innych ludzi wynikające z wadliwej interpretacji ich intencji lub zachowań, oceniania innych osób lub przypisywania im cech, których nie posiadają;
- b) zła komunikacja interpersonalna, której zakłócenia są odbierane przez strony często jako przejaw złych intencji;

⁹ Postawy to zakodowane w pamięci uczucia dotyczące określonych osób, obiektów, wydarzeń lub idei. Postawy są (...) podstawowymi uczuciami, prostą oceną na kontinuum pozytywne – negatywne, (D.T. Kenrick, S.L. Neuberg, R.B. Cialdini, *Psychologia społeczna*, Gdańsk 2002, s. 98).

- c) silne, zawężające pole percepcji emocje, których eskalacja utrudnia znalezienie racjonalnych rozwiązań;
- d) stereotypy rozumiane jako (...) *uogólnione przekonania na temat członków grup społecznych* i prowadzące do bezzasadnych uprzedzeń i uproszczeń w ocenie innych ludzi¹⁰;
- e) negatywne zachowania odwetowe, wynikające z indywidualnych stylów reakcji na konflikt, bądź aprobowane przez grupę zachowania konfrontacyjne.

3. Konflikt danych

Źródłem konfliktu może być w tym przypadku nie tylko brak niezbędnych informacji lecz także deformacje powstałe podczas zbierania oraz interpretacji danych. Te same informacje dotyczące określonego procesu lub zjawiska, mogą być interpretowane w zupełnie odmienny sposób, w zależności od perspektywy poznawczej podmiotu.

4. Konflikt interesów

Podłożem konfliktów bywają często także różnice między trzema podstawowymi rodzajami interesów, których realizacja prowadzi do odpowiadającej im satysfakcji. Są nimi sprzeczności dotyczące:

- a) interesów rzeczowych uwidaczniających się w sytuacji, w której zaspokojenie interesów jednej strony uzależnione jest od postawy i zachowania drugiej;
- b) interesów proceduralnych, które wyrażać się mogą dążeniem do zapewnienia sprawiedliwej procedury w dochodzeniu do rozwiązania akceptowanego przez strony konfliktu (uczestniczenie w rozmowach, konsultacjach, liczenie się z ich opinią) oraz odgrywania w nim partnerskiej roli;
- c) interesów psychologicznych, związanych z funkcjonowaniem w grupie (np. chęć zwrócenia uwagi przez którąś ze stron na znaczący jej wkład w konkretne przedsięwzięcie).

¹⁰ D.T. Kenrick, S.L. Neuberg, R.B. Cialdini, *Psychologia ...*, wyd. cyt., s. 546.

5. Konflikt strukturalny

Ostatnim rodzajem konfliktów są konflikty, których źródła tkwią w zasadzie poza ludźmi, lub których wpływ na przebieg konfliktu jest ograniczony. Przyczyną takich, widocznych także w środowisku wojskowym konfliktów może być między innymi:

- a) nierówna kontrola zasobów – sytuacja w której osoby lub grupy mają zróżnicowany wpływ na decyzje dotyczące wykorzystywanych środków;
- b) nierówny rozkład sił – sytuacja, w której jedna ze stron jest pod jakimś względem bardziej preferowana od innych (np. kadra sztabu w stosunku do kadry liniowej, personel latający wobec personelu naziemnego itp.);
- c) rozmieszczenie przestrzenne – sytuacja, w której powodem zakłóceń może być bezpośredni kontakt stron (np. zbyt mała powierzchnia pomieszczeń służbowych zajmowanych przez kilka osób, wykonywanie w tym samym miejscu zadań wzajemnie się zakłócających);
- d) ograniczenia czasowe, zmuszające do ciągłego pośpiechu, wykonywania zadań pod stałą presją czasu kosztem obniżenia poziomu ich wykonawstwa;
- e) świadome wywoływanie konfliktu w celu dyskontowania jego możliwych pozytywnych aspektów.

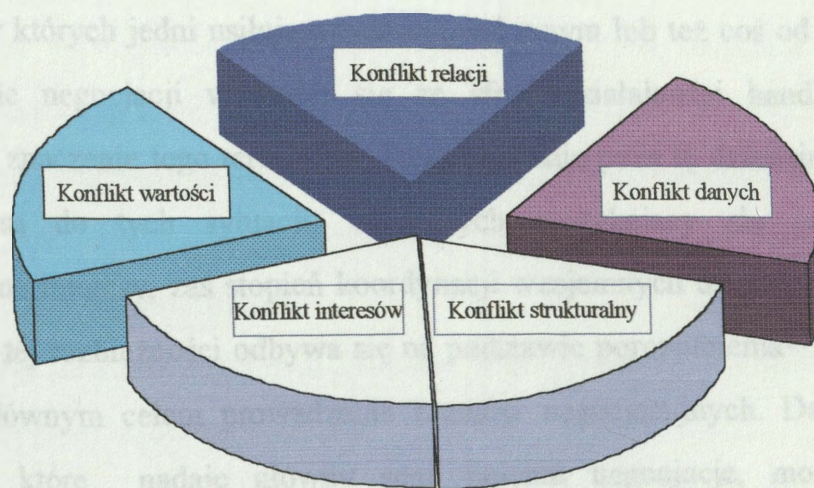
Pierwsze trzy spośród przedstawionych rodzajów konfliktów postrzegane są jako *walka z ludźmi* (wykres 2), pozostałe jako *walka z problemem* (wykres 3). Powyższy dychotomiczny podział pozwala określić, z jakim typem konfliktu mamy do czynienia, ukazuje w co zaangażowane są strony konfliktu oraz wskazuje, w jakim kierunku należy przekształcać konflikt, aby możliwe było znalezienie satysfakcjonującego wszystkich rozwiązania. Ustalenia w tym względzie rzutują również na sposób rozwiązania konfliktu. Można przyjąć, iż *walka z ludźmi* (konflikt wartości, relacji, danych) z reguły nie daje szans na kompromis. Rzeczywisty konflikt bardzo często ma swoje korzenie w konflikcie interesów i konflikcie strukturalnym.

Diagnozowanie konfliktu powinno obejmować przede wszystkim:

- określenie stron zaangażowanych w konflikt;
- ustalenie rzeczywistych przyczyn i okoliczności konfliktu;
- określenie etapu (punktu), w którym konflikt się znajduje;

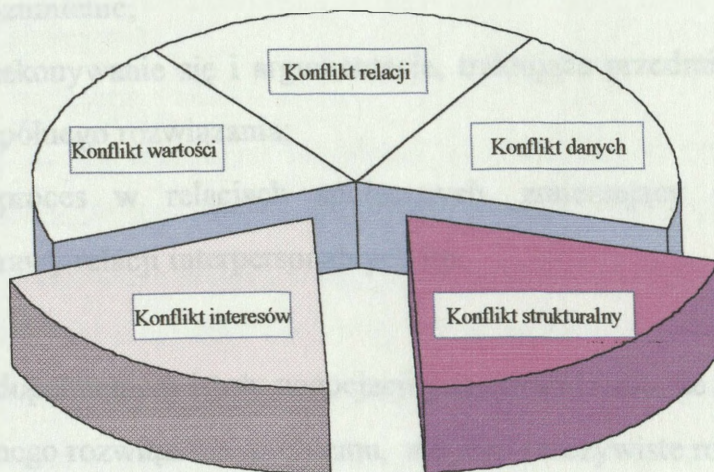
- identyfikację postaw stron wobec siebie oraz postaw stron wobec przedmiotu sporu;
- ustalenie, jakie podejmowano działania w celu rozwiązania konfliktu.

Diagnozowaniu konfliktu służy przedstawione wcześniej narzędzie (koło konfliktu), a także pytania tworzące formułę: *kwestie - pozycje – interesy*. Precyzyjna diagnoza sytuacji konfliktowej jest niezbędnym warunkiem skuteczności działań podejmowanych w celu rozwiązania konfliktu, jak również doboru adekwatnych metod. Im więcej właściwie postawionych, szczegółowych pytań dotyczących konfliktu, tym trafniejsza diagnoza jego rzeczywistych przyczyn i większa szansa na znalezienie satysfakcjonującego rozwiązania. Istotne znaczenie w określeniu rzeczywistych przyczyn konfliktu ma oddzielenie emocji i wynikających stąd problemów w komunikowaniu się stron, od przyczyn będących rzeczywistym podłożem sporu. Oprócz wspomnianych wyżej narzędzi, w diagnozowaniu niezbędna jest, oczywiście rozległa wiedza o przedmiocie sporu, a także umiejętności w zakresie kształtowania właściwej komunikacji między stronami konfliktu.



Schemat 2. Konflikty prowadzące najczęściej do konfrontacji (*walki z ludźmi*)

Źródło: Z.Czwartosz, *Techniki...*, wyd.cyt.



Schemat 3. Konflikty w których strony koncentrują się na *rozwiązaniu problemu*

Źródło: Z.Czwartosz, *Techniki...*, wyd.cyt.

2.2. Istota i rodzaje negocjacji

Niemal wszystkie relacje między ludźmi mają w jakiejś mierze charakter negocjacji, w których jedni usiłują przekazać coś innym lub też coś od nich uzyskać. Samo pojęcie negocjacji wywodzi się ze sfery działalności handlowej, jednak współczesne znaczenie tego terminu wybiega znacznie poza tę dziedzinę. Negocjacje odnoszone są do tych sytuacji, w których spotykający się partnerzy mają przeciwstawne interesy, zaś stopień koordynacji wzajemnych działań prowadzący do rozwiązania tej rozbieżności odbywa się na podstawie porozumienia¹¹. Porozumienie jest więc głównym celem prowadzenia rozmów negocjacyjnych. Dążenie do jego osiągnięcia, które nadaje główny sens pojęciu negocjacji, może zapewnić korzystniejsze rozwiązanie niż działania, które takie porozumienie wykluczają.

¹¹ J.Sobczak, *Analiza procesu negocjacji. Przegląd badań*, "Przegląd Psychologiczny" 1986, nr 2, s.374.

Negocjacje – w zależności od przyjętej perspektywy - to między innymi:

- wymiana ofert, stanowisk, poglądów, prowadzona tak długo, aż zostanie osiągnięte porozumienie;
- wzajemne przekonywanie się i argumentacja, traktująca przedmiot sporu jako problem do wspólnego rozwiązania;
- obiektywny proces w relacjach społecznych, zmierzający do ponownej integracji, poprawy relacji interpersonalnych itp.

Ważnym dopełnieniem istoty negocjacji jest stwierdzenie, że ich celem nie jest obietnica wspólnego rozwiązania problemu, ale jego rzeczywiste rozwiązanie.

Bez względu na to czego negocjacje dotyczą i jaki jest ich przebieg, charakteryzują się następującymi cechami:

- 1) angażują co najmniej dwóch, pozostających w konflikcie partnerów;
- 2) strony uczestniczące w negocjacjach mają poczucie, że ich interesy, zachowania, wartości czy cele są sprzeczne (kolidują ze sobą) co najmniej jednym obszarze spraw;
- 3) obok interesów rozbieżnych, postrzegana jest częściowa wspólnota interesów - każda ze stron sądzi, że dla osiągnięcia celu potrzebuje drugiej strony;
- 4) strony przystępują do negocjacji względnie dobrowolnie, niezależnie od uprzednich doświadczeń, z przekonaniem, że mają one przewagę nad innymi sposobami rozstrzygnięcia sporów;
- 5) każda ze stron podejmuje działania negocjacyjne w poczuciu możliwości wywarcia wpływu na decyzje drugiej;
- 6) negocjacje są dwustronnym procesem komunikowania się i przebiegają sekwencyjnie.¹²

¹² Por. m.in.: P.J.Dąbrowski, *Praktyczna teoria negocjacji*, Sorbog 1990, s.9., J.Kamiński, *Negocjowanie*, Warszawa 2003, s.17; J.Stępniewski, *Metoda negocjacji. Przygotowanie – techniki – sytuacje*, Wrocław 2001, s.9.

Negocjacje jako sposób rozwiązywania sytuacji konfliktowych mogą być prowadzone w każdej dziedzinie życia. Najogólniej, ze względu na przedmiot negocjacji, podzielić je można na:

- negocjacje biznesowe,
- negocjacje społeczne.

Biorąc pod uwagę trudne do określenia motywy działań ludzi w sytuacjach konfliktowych, podział ten jest jednak mało precyzyjny. Interesy rzeczowe (materialne) przeplatają się bowiem bardzo często z interesami psychologicznymi i/lub proceduralnymi. Podział powyższy odnosi się zatem bardziej do sposobu postrzegania celów, dla których podejmuje się konkretne negocjacje. Inna, często spotykana typologia do której także można odnieść powyższe wątpliwości, wyróżnia negocjacje:

- handlowe prowadzone z reguły między przedsiębiorstwami;
- menedżerskie, przebiegające zarówno wewnątrz przedsiębiorstwa jak i w relacjach z jego otoczeniem;
- pracownicze (zbiorowe), prowadzone między pracodawcą a organizacją pracowniczą.

Ze względu na ilość stron występujących w konkretnej sytuacji negocjacje podzielić można na :

- dwustronne,
- wielostronne¹³.

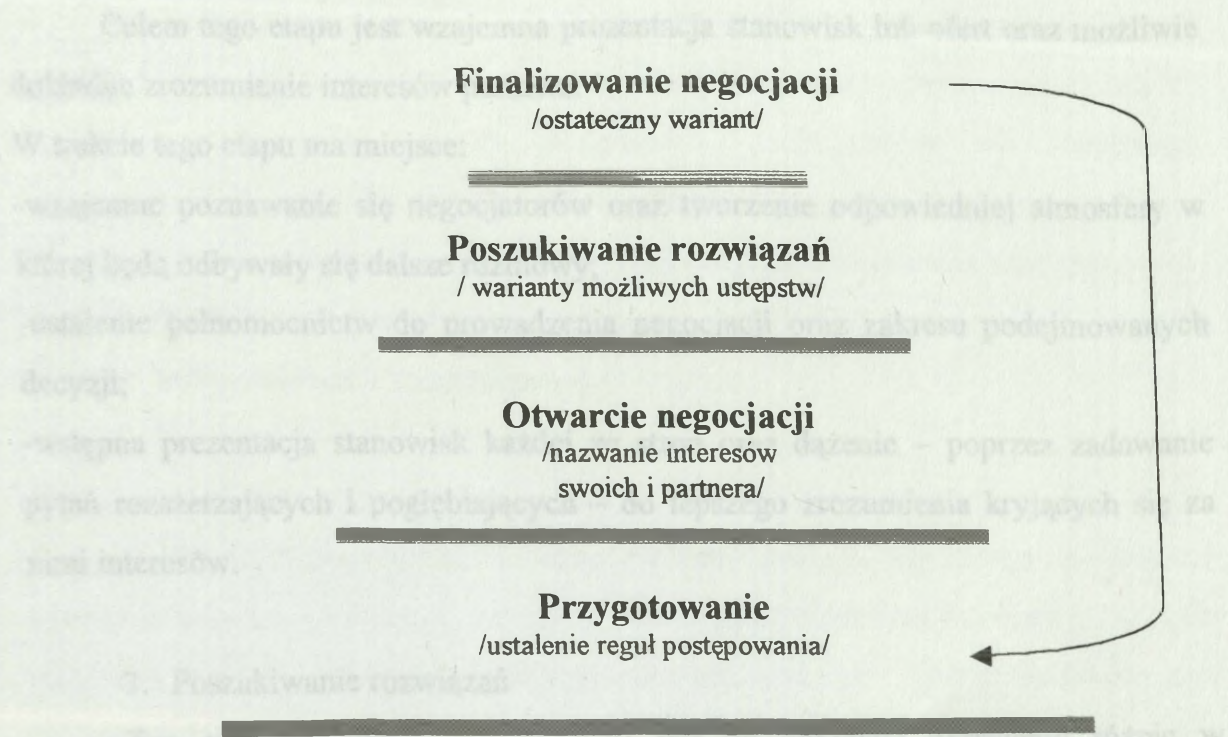
Kryterium liczby osób uczestniczących w negocjacjach pozwala wyróżnić także negocjacje zespołowe oraz negocjacje prowadzone przez pojedynczych negocjatorów, a kryterium przedmiotu negocjacji – negocjacje polityczne, wojskowe itp. Biorąc pod uwagę organizację procesu negocjacyjnego spotkać się można z negocjacjami prowadzonymi w tzw. podstolikach – gdzie różne cele negocjacyjne jednego zespołu negocjacyjnego realizowane są w toku równoległe prowadzonych odrębnych rokowań niezależnych negocjatorów i negocjacje, gdzie różne cele negocjowane są przy jednym stole przez zespół lub pojedynczego negocjatora.

¹³ Interesujące omówienie istoty oraz właściwości negocjacji wielostronnych znaleźć można m.in.: J.Kamiński, *Negocjowanie. Techniki rozwiązywania konfliktów*, Warszawa 2003, s.94 i nast.

Szczególnym rodzajem negocjacji są negocjacje specjalne (zakładnicze, policyjne), prowadzone bardzo często w sytuacji zagrożenia zdrowia lub nawet życia.

2.3. Proces negocjacji

Jak już wspomniano, działania negocjacyjne przebiegają sekwencyjnie, są więc ciągiem następujących po sobie zdarzeń. Jest to proces dynamiczny, którego przebieg wyznaczają konkretne posunięcia obu negocjujących stron. W procesie tym można wyróżnić także względnie stałe etapy (fazy), których wystąpienie jest poprzedzone bardziej lub mniej pracowitym cyklem przygotowań. W uniwersalnym podziale negocjacji na etapy możemy wyróżnić: *przygotowanie, otwarcie negocjacji, poszukiwanie rozwiązań, finalizację negocjacji*. Każdy z nich ma swoją specyfikę, wyrażającą się w określonych celach i wynikających z nich czynnościach do wykonania przez negocjatorów. Zrozumienie tego procesu jest warunkiem koniecznym osiągnięcia satysfakcjonującego rezultatu końcowego w konkretnych negocjacjach. Na strukturę procesu negocjacyjnego składają się elementy, zaprezentowane na schemacie 4



Schemat 4. Etapy procesu negocjacji

1. Przygotowanie negocjacji

Choć trudno precyzyjnie określić moment rozpoczęcia tego etapu, można przyjąć, że wyznacza go pojawienie się pomysłu rozwiązania danego problemu drogą negocjacji. W tym czasie przyszły negocjator powinien:

- jasno zdefiniować problem wobec którego stoi;
- zebrać niezbędne informacje o partnerze, starając się przede wszystkim ustalić czy jest on zainteresowany zawarciem porozumienia, jakie są jego rzeczywiste potrzeby, jaką prawdopodobnie strategię przyjmie w negocjacjach;
- określić granicę własnych ustępstw oraz najlepszą alternatywę dla negocjowanego porozumienia;
- uzgodnić z drugą stroną cel, miejsce i termin spotkania negocjacyjnego.

2. Otwarcie negocjacji

Celem tego etapu jest wzajemna prezentacja stanowisk lub ofert oraz możliwie dokładne zrozumienie interesów partnera.

W trakcie tego etapu ma miejsce:

- wzajemne poznawanie się negocjatorów oraz tworzenie odpowiedniej atmosfery w której będą odbywały się dalsze rozmowy;
- ustalenie pełnomocnictw do prowadzenia negocjacji oraz zakresu podejmowanych decyzji;
- wstępna prezentacja stanowisk każdej ze stron oraz dążenie – poprzez zadawanie pytań rozszerzających i pogłębiających – do lepszego zrozumienia kryjących się za nimi interesów.

3. Poszukiwanie rozwiązań

Ten etap negocjacji przeznaczony jest na dokładne określenie różnic w stanowiskach stron oraz poszukiwanie sposobów ich niwelowania. Fundamentem, na

podstawie którego powinno odbywać się tworzenie różnych wariantów łagodzących rozbieżności jest zazwyczaj:

- poczucie niemożności samodzielnego rozwiązania problemu;
- świadomość wspólnoty interesów, poparta doświadczeniem wzajemnie korzystnych relacji w przeszłości;
- perspektywa rozwijania albo ograniczania kontaktów z danym partnerem w przyszłości.

Przebieg tego etapu zależy przede wszystkim od zakresu swobody podejmowania decyzji przez strony negocjujące. Pole manewru jest określone przede wszystkim przez granicę ustępstw, zazwyczaj wyznaczoną przez mocodawców albo samodzielnie - przez negocjatorów - jako wyznacznik opłacalności. Ostateczny wynik zależy jednak od umiejętności negocjacyjnych stron.

Pod wieloma względami etap ten przypomina sekwencję czynności typu: akcja - ocena - reakcja - ocena - kontrakcja - ocena itd.

4. Finalizowanie negocjacji

Ten etap jest uwięzieniem całego procesu negocjacyjnego. Zazwyczaj kończy się jakąś formą rozstrzygnięć (uzgodnieniem stanowisk i podpisaniem umowy lub też artykulacją rozbieżności nie do pokonania i odstąpieniem od końcowego porozumienia). W wypadku uzgodnienia wspólnego stanowiska, strony przygotowują propozycje umów pisemnych i uzgadniają ostateczny zapis uzgodnień szczegółowych. W praktyce, zwłaszcza w przypadku negocjacji menedżerskich umowy ograniczają się często do ustnej deklaracji wzajemnych zobowiązań.

2.4. Strategie i style negocjacyjne

W literaturze przedmiotu widoczna jest duża swoboda, gdy idzie o interpretację i posługiwanie się terminami: *strategia* oraz *styl prowadzenia negocjacji*. W celu uściślenia pojęcia strategii negocjacyjnych posłużyć się można definicją jaką proponuje J. Grzelak. (...) *Z reguły przez strategię rozumie się dobry czy nawet optymalny plan działania (...). Natomiast w teorii gier strategią jest każdy kompletny plan działania (podkreśl. – własne). *Kompletność* oznacza, że *plan ten przewiduje**

określone postępowanie dla wszystkich możliwych zdarzeń, które mają wpływ na skutki tego postępowania. W przypadku gry, zdarzeniami są ruchy innego gracza. Strategią jest więc; kompletny przepis działania, uwzględniający odpowiedzi na wszystkie możliwe posunięcia partnera lub przeciwnika. Co więcej, przyjmuje się, że jeśli gracz dysponuje dwoma różnymi planami działania, które w odpowiedzi na każde z możliwych działań drugiego gracza przynoszą te same wyniki, to plany te stanowią jedną tylko strategię. Innymi słowy, za kryterium wyróżniające strategię spośród wszystkich możliwych działań przyjmuje się nie tylko kompletność przepisu działania, ale także zróżnicowanie lub niezróżnicowanie konsekwencji działań. Z teoretycznego punktu widzenia liczba strategii dostępnych graczowi może być nieskończona. (...) ¹⁴.

Dobór tak rozumianej strategii uzależniony jest w negocjacjach od takich czynników jak: postawa drugiej strony, siła własnych argumentów, czas i środki, jakimi dysponujemy, poziom skomplikowania problemu, jakość komunikacji między stronami.

Rozwinięcie dobrej strategii – wg V.F. Birkenbihl - wymaga spełnienia trzech warunków:

- a) posiadania wiedzy o możliwych następstwach danej strategii;
- b) doświadczenia w jej stosowaniu;
- c) zdolności do dopasowania określonej strategii do konkretnej sytuacji negocjacyjnej¹⁵.

Istnieją różne klasyfikacje strategii negocjacyjnych. Uwzględniając potrzeby niniejszego opracowania warto przytoczyć typologię, jaką posługują się D.T. Kenrick, S.J. Neuberg i R.B. Cialdini. Autorzy, analizując dynamikę współpracy i konfliktu, zwracają uwagę na następujące rodzaje strategii:

- **strategia karząca** (odstraszania karzącego), opierająca się na działaniach odwetowych w stosunku do drugiej strony, uznawana za nieefektywną w dłuższym przedziale czasowym ze względu na *napędzanie* spirali konfliktu i prowokowanie działań odwetowych;

¹⁴ J. Grzelak, *Konflikt interesów*, Warszawa 1978, s. 10.

¹⁵ V.F. Birkenbihl, *Komunikacja werbalna*, Wrocław 1997, s. 46.

- **strategia niekarząca** (odstraszania niekarzącego), strategia odpowiadania na atak obroną i propozycją współpracy przy jego zaniechaniu – strategia przynosząca w dłuższym przedziale czasowym najlepsze wyniki;
- **strategia nadstawiania drugiego policzka**, polegająca na ustępstwach i prowadząca do wykorzystywania drugiej strony – oceniana jako strategia najmniej korzystna;
- **strategia GRITR** (*Graduated and Reciprocated Initiatives in Tension Reduction* – stopniowanie i odwzajemniane inicjatywy redukcji napięcia) – strategia polegająca na współpracy i przerywaniu spirali napięcia poprzez publiczne wezwanie przeciwnika do odwzajemnienia deeskalacji.

Autorzy przytaczają także przykłady strategii przyjmowanych samorzutnie przez ludzi znajdujących się w sytuacji konfliktowej. Oto one¹⁶:

- *wet za wet* – strategia wykorzystująca znaną regułę wzajemności, w której strona reaguje na ofertę współpracy - współpracy, a na rywalizację – rywalizacją (strategia uznawana za najbardziej stabilną)¹⁷;
- *gra o dolara* – strategia bazująca na lęku przed przegraną i prowadząca do silnej eskalacji napięcia;
- *negatywnej percepcji*, w której niekorzystna ocena drugiej strony prowadzi do podejmowania przeciwko niej odwetowych działań (strategia nie dająca szans na porozumienie).

Analiza stanowisk prezentowanych w tej kwestii przez różnych autorów¹⁸ prowadzi do wniosków, że istnieją dwie zasadnicze strategie negocjacyjne:

- 1) **strategia pozycyjna** (strony wykazują duże przywiązanie do zajętych stanowisk, co sprawia, że porozumienie jest trudne do osiągnięcia, a niekiedy wręcz niemożliwe);

¹⁶ D.T. Kenrick, S.L. Neuberg, R.B. Cialdini, *Psychologia ...*, wyd.cyt., s.685.

¹⁷ Interesującą analizę tej, a także innych reguł wpływu społecznego zawiera praca: R.Cialdini, *Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka*, Gdańsk 1994.

¹⁸ Zob. np. S.Borkowska, *Negocjacje zbiorowe*, Warszawa 1997; J.Kamiński, *Negocjowanie*, wyd.cyt; Z.Ńęcki, *Negocjacje w biznesie*, Kraków2000.; R.Błaut, *Skuteczne negocjacje*, Warszawa 1995; J.Nierenberg, *Sztuka negocjacji*, Warszawa 1997; R.A.Rząca, P.Wujec, *Negocjacje*, Warszawa 1998.

2) **strategia problemowa** (poszukiwanie rozwiązań korzystniejszych, niż sztuczny kompromis między wyjściowymi pozycjami stron).

Należy podkreślić, że skrajne strategie (przy takiej ich klasyfikacji) w procesie negocjacji są zjawiskiem raczej rzadkim. Proces osiągania porozumienia w drodze negocjacji wielokrotnie przechodzi od strategii problemowej do pozycyjnej i odwrotnie. Jedynym kryterium oceny dominującej strategii są tutaj postawy stron.

Zalety i słabości omawianych strategii zestawiono w tabeli 4.

Tabela 4. Charakterystyka strategii pozycyjnej i problemowej

	Rodzaj strategii	
	Pozycyjna	Problemowa
Zalety	<ul style="list-style-type: none"> • przejrzystość sytuacji negocjacyjnej; • krótszy czas przygotowania i prowadzenia negocjacji; • jasne kryteria wyników negocjacji („przegraną” – „wygraną”); • brak konieczności budowania atmosfery zaufania 	<ul style="list-style-type: none"> • większa szansa wypracowania lepszych rozwiązań; • utrwalanie; pozytywnych relacji; • zapobiega nowym konfliktom
Słabości	<ul style="list-style-type: none"> • silne przywiązanie do wyjściowych stanowisk; • brak obszaru kompromisu; • ograniczone możliwości znalezienia rozwiązania satysfakcjonującego strony; • pogorszenie relacji między stronami; • możliwość eskalacji konfliktu 	<ul style="list-style-type: none"> • wydłużony czas trwania negocjacji; • wymaga dużych umiejętności porozumiewania się; • nie daje poczucia zwycięstwa

Różnice między strategią pozycyjną i problemową w nieco innym ujęciu zawiera tabela 5.

Tabela 5. Porównanie strategii pozycyjnej i problemowej

STRATEGIA	
POZYCYJNA	PROBLEMOWA
„DOBRO”	
ograniczone	nie jest ograniczone
DRUGA STRONA	
postrzegana jako przeciwnik	postrzegana jako partner
NAJLEPSZE ROZWIĄZANIE	
moje	spełniające standardy stron
KONCENTRACJA NA	
pozycjach	interesach
GŁÓWNE ZAŁOŻENIE	
ludzie = problem	ludzie ≠ problem

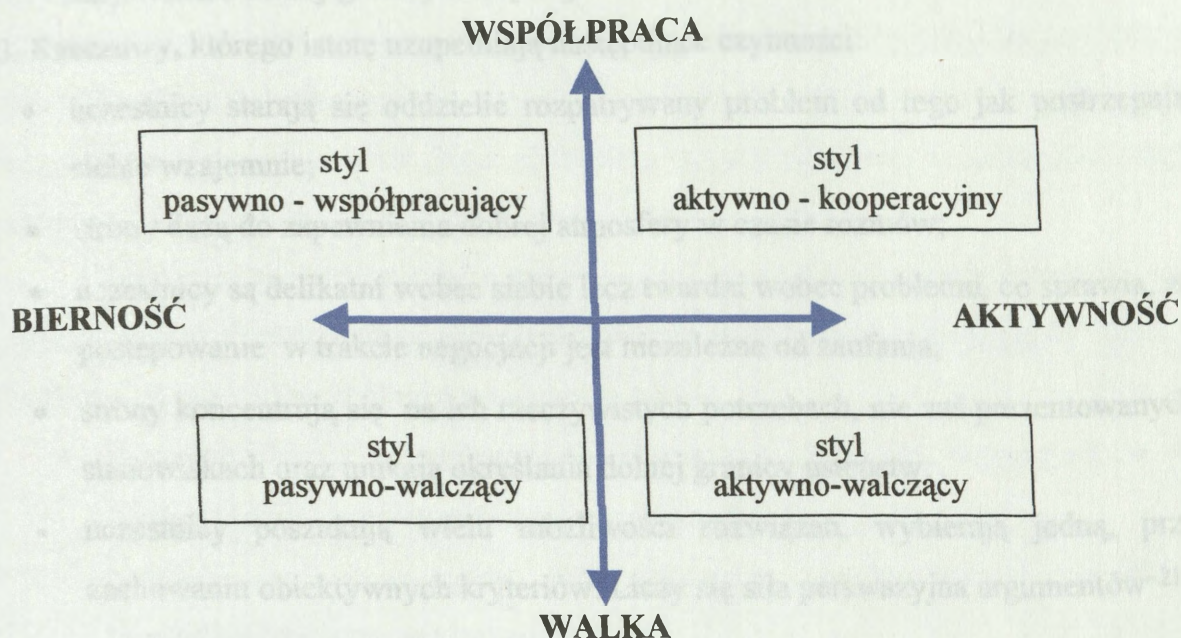
Zródło: Z. Czwartosz, *Techniki...*, wyd.cyt.

Inaczej przedstawia się problem, gdy idzie o style negocjacyjne. Są one w pewnym sensie odzwierciedleniem osobistych preferencji rozwiązywania sporów., wynikającą z charakteru oraz doświadczeń życiowych negocjatorów¹⁹. Bardzo przejrzyste i obrazowo przedstawia style negocjowania J. Szaban (rys. 4). Wyróżnia ona następujące, ich rodzaje:

1. Styl aktywno – kooperacyjny, charakteryzujący się logiczną, rzeczową argumentacją. Choć partnerów cechuje agresywność, jednak nie ulegają oni nadmiernie emocjom.
2. Styl pasywno – współpracujący. Stosujący go negocjatorzy odwołują się do powszechnie aprobowanych wartości i zasad postępowania. Strony są nastawione na współpracę i wyrażają gotowość do rezygnacji z części swoich interesów.
3. Styl aktywno – walczący, w którym cechą negocjatorów jest dążenie do przejęcia i utrzymania inicjatywy. Charakteryzuje się wysokim poziomem emocjonalnego zaangażowania stron, a także wzajemnym narzucaniem swoich opcji.
4. Styl pasywno – walczący, ukierunkowany na utrzymanie dobrych relacji między partnerami (wczuwanie się w sytuację partnera, dążenie do zrozumienia jego potrzeb)²⁰.

¹⁹ Przez niektórych autorów pojęcie: strategia negocjacji i styl negocjacji są traktowane w zasadzie jako synonimy.

²⁰ J. Szaban, *Negocjacje jako jedna z technik zarządzania*, „Doskonalenie Kadr Kierowniczych” 1996, nr 2.



Schemat 5. Style negocjacyjne w ujęciu J.Szaban

Częściej jednak spotkać można podział stylów negocjacyjnych na trzy ich rodzaje, z których dwa pierwsze odznaczają się tym, że strony dążą do jednego akceptowanego rozwiązania.

1. Miękki, w którym:

- uczestnicy są przyjaciółmi a celem jest porozumienie. Ustępstwa mają na celu podtrzymanie kontaktów;
- strony darzą siebie wzajemnym zaufaniem;
- składane oferty umożliwiają łatwą zmianę pozycji negocjacyjnych;
- strony ujawniają dolną granicę porozumienia i akceptują straty ze względu na dobro porozumienia.

2. Twardy charakteryzuje się tym, że:

- uczestnicy są przeciwnikami, a każda ze stron zakłada sobie osiągnięcie zwycięstwa; warunkiem podtrzymania kontaktu jest żądanie ustępstw;
- strony są nieustępliwe wobec problemu negocjacyjnego, okazują brak zaufania oraz mogą uciekać się do gróźb; twardo traktują partnerów negocjacji;

- presja na przyjęcie swojego stanowiska przez stronę przeciwną jest połączona z ukrywaniem dolnej granicy akceptacji.

3. Rzeczowy, którego istotę uzupełniają następujące czynności:

- uczestnicy starają się oddzielić rozpatrywany problem od tego jak postrzegają siebie wzajemnie;
- strony dążą do zapewnienia dobrej atmosfery w czasie rozmów;
- uczestnicy są delikatni wobec siebie lecz twardzi wobec problemu, co sprawia, że postępowanie w trakcie negocjacji jest niezależne od zaufania;
- strony koncentrują się na ich rzeczywistych potrzebach, nie zaś prezentowanych stanowiskach oraz unikają określania dolnej granicy ustępstw;
- uczestnicy poszukują wielu możliwości rozwiązań, wybierają jedną, przy zachowaniu obiektywnych kryteriów. Liczy się siła perswazyjna argumentów²¹.

Znajomość stylów negocjacji oraz umiejętność autodiagnozy w tym zakresie zwiększa szanse na dobre wyniki przy stole negocjacyjnym. Słabość preferowanego stylu negocjacji może być wówczas korygowana doбором właściwych taktyk i technik negocjacyjnych. Umiejętność diagnozy stylu preferowanego przez partnera jest podstawowym elementem w fazie przygotowania się do negocjacji – pozwala także na właściwy, z punktu widzenia zakładanych korzyści, dobór taktyk i technik.

2.5. Taktyki i techniki negocjacyjne

Kompetencje stron biorących udział w negocjacjach przejawiają się także w umiejętności właściwego wykorzystywania przez nie taktyk i technik negocjacyjnych. Taktyki, traktowane jako ciąg technik prowadzących do realizacji zawczasu określonego celu, służą między innymi:

- realizacji określonej strategii negocjacyjnej;
- osiągnięciu doraźnych celów i sytuacyjnie uwarunkowanych potrzeb stron;
- wyrażaniu indywidualnych preferencji negocjatora.

²¹ W. Skrzyński, M. Dyrda, *Wykłady...*, wyd. cyt., s. 237.

W taktyce mogą występować różne spodziewane, jak i niespodziewane zachowania partnera, które determinują reakcje drugiej strony. Przykładem taktyki jest „przełamywanie”, polegające na stosowaniu silnych technik, stałej presji na partnera w celu osiągnięcia dużych ustępstw z jego strony. Taktyka jest silnie związana z pozycją negocjatora, jest przejawem jego charakteru i siły. Różnice w pozycjach dają określoną przewagę jednej ze stron.²²

Taktyki negocjacyjne dzielić można w zależności od przyjętych kryteriów, np. psychologicznych, organizacyjnych, technicznych, bądź częstości wykorzystywania.

Robert A. Rządca i Paweł Wujec wyróżniają taktyki:

- konkurencyjne, prowadzące do osiągnięcia przewagi pozycyjnej, a w konsekwencji - uzyskania więcej niż druga strona;
- kooperacyjne, zmierzające do wspólnego wypracowania warunków przynoszących korzyści każdej ze stron;
- kreatywne – polegające na prezentowaniu niestandardowych propozycji i uzyskiwaniu nieszablonowych rozwiązań²³.

Do typowych taktyk należą:

- taktyka rozpoczęcia negocjacji,
- taktyka zbijania oferty,
- taktyka eskalacyjna,
- taktyka ofensywna,
- taktyka defensywna,
- taktyka ustępstw,
- taktyka blokowania własnej pozycji,
- taktyka finalizowania negocjacji.

Realizacja określonej taktyki następuje poprzez wykorzystanie odpowiadających jej technik negocjacyjnych (jednej, dwóch, kilku), dobranych z góry lub przyjmowanych doraźnie w trakcie prowadzonych negocjacji.

Techniki negocjacji definiuje się najczęściej jako sposoby werbalizacji żądań, czynienia ustępstw, kamuflowania nadmiernej chęci szybkiego osiągnięcia

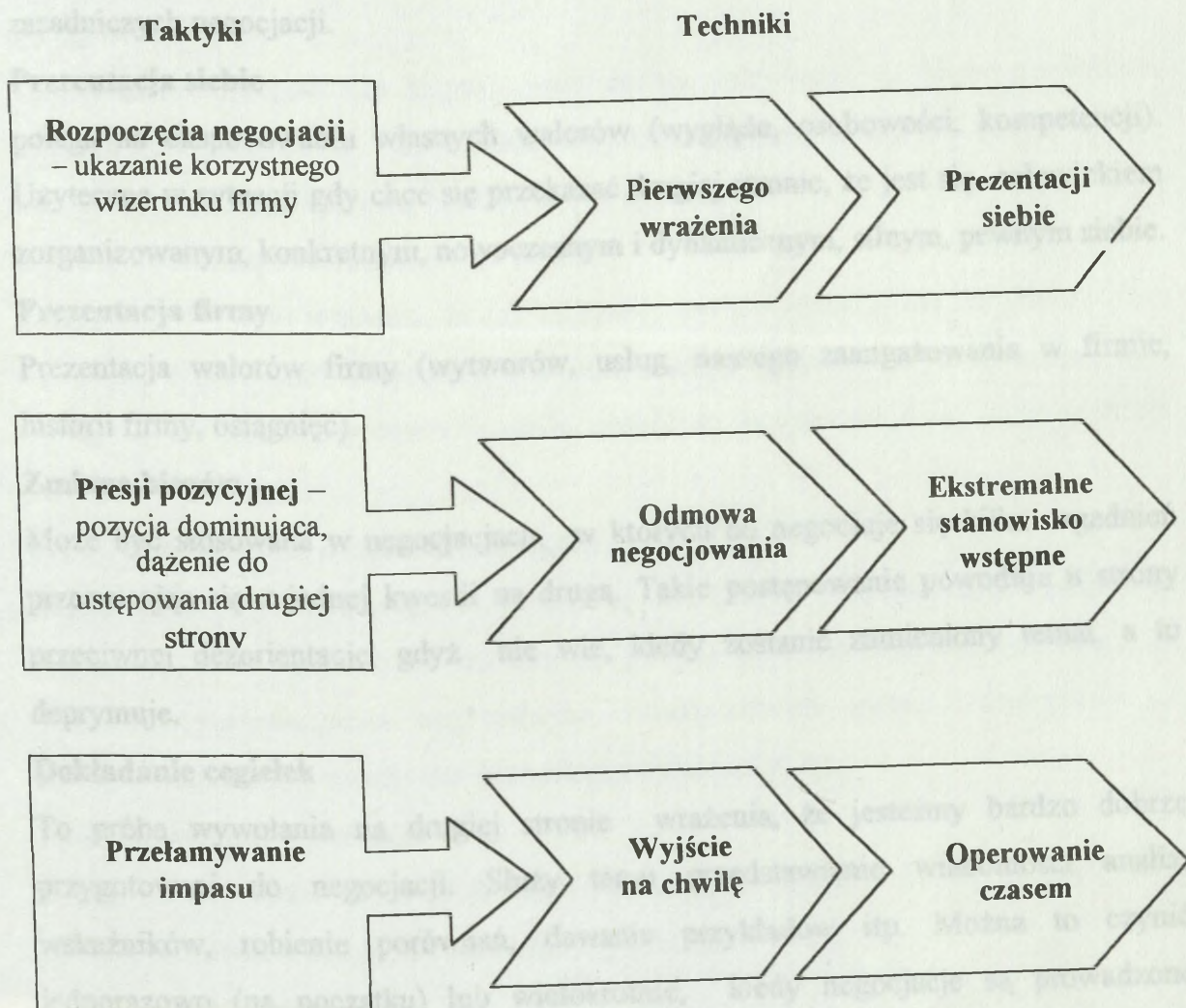
²² G. Myśliwiec, *Techniki i triki negocjacyjne*, Warszawa 1999, s. 6.

²³ R. A. Rządca, P. Wujec, *Negocjacje*, Warszawa 1998, s. 33-34.

porozumienia, stosowania oporu przed zabiegami oponenta do przechylenia korzyści negocjacyjnej na swoją stronę, stosowania presji psychologicznej mającej osłabić sprawność negocjacyjną drugiej strony, a także inne temu podobne zabiegi i "chwyty".²⁴

Jednym z wyznaczników kompetencji negocjatora jest umiejętność właściwego doboru taktyk negocjacyjnych i trafne wykorzystywanie technik.

Oto przykłady, stosowanych w różnych etapach taktyk negocjacyjnych wraz z odpowiadającymi im technikami:



²⁴ M. Stelmaszczyk, *Negocjowanie kontraktów handlowych. Poradnik dla eksporterów i importerów*, Warszawa 1992, s. 73.

Poniżej przedstawiono charakterystykę wybranych technik negocjacyjnych:

Wysoki pułap żądań

Żądaj wiele a otrzymasz wiele, głosi jedna z podstawowych zasad w negocjacjach handlowych. Uwzględniaj jednak sytuację rynkową, odróżniaj żądania wysokie od absurdalnych. Należy podkreślić, że zasada ta powinna wyznaczać, także przebieg tych rodzajów negocjacji.

Odrzucanie pierwszej propozycji

W negocjacjach przyjmuje się założenie, że oferta otwarcia (pierwsza propozycja) jest po to, aby można było z niej ustąpić, aby pokazać, że skłonni jesteście do poszukiwania wzajemnie korzystnego rozwiązania. To dobra zachęta przystąpienia do zasadniczych negocjacji.

Prezentacja siebie

polega na eksponowaniu własnych walorów (wyglądu, osobowości, kompetencji). Użyteczna w sytuacji gdy chce się przekazać drugiej stronie, że jest się człowiekiem zorganizowanym, konkretnym, nowoczesnym i dynamicznym, silnym, pewnym siebie.

Prezentacja firmy

Prezentacja walorów firmy (wytworów, usług, naszego zaangażowania w firmie, historii firmy, osiągnięć).

Zmiana biegów

Może być stosowana w negocjacjach, w których do negocjuje się kilka zagadnień przerzucając się z jednej kwestii na drugą. Takie postępowanie powoduje u strony przeciwnej dezorientację, gdyż nie wie, kiedy zostanie zamieniony temat, a to deprymuje.

Dokładanie cegiełek

To próba wywołania na drugiej stronie wrażenia, że jesteście bardzo dobrze przygotowani do negocjacji. Służy temu przedstawianie wiadomości analiz, wskaźników, robienie porównań, dawanie przykładów itp. Można to czynić jednorazowo (na początku) lub wielokrotnie, kiedy negocjacje są prowadzone etapowo.

Szkoda by było...

Kiedy po uzgodnieniu kilku kwestii rozmowy utkwiają w martwym punkcie, można przełamać impas mówiąc, na przykład: *Tak wiele już uzgodniliśmy, że szkoda by było zaniechać starań znalezienia rozwiązań w tych dwóch ostatnich kwestiach.*

Na wyczerpanie

Przy trudnych negocjacjach technika ta jest próbą rozłożenia pertraktacji na kilka krótkich sesji, zamiast na jedną czy dwie rozwlekle. Podczas każdego spotkania dąży się do uzyskania jednego małego ustępstwa drugiej strony. Technika skuteczna w sytuacji, kiedy partner negocjacji nie ma odwrotu, jest zdeterminowany co do potrzeby finalizacji porozumienia.

Dziegiu i miodu

Przekazując drugiej stronie kiepskie wiadomości sprawiamy, że kiedy przekazana zostanie informacja dobra, będzie odbierana jako korzystniejsza niż w rzeczywistości - choćby była mniej pozytywna, niż się partner spodziewał.

„Straszak” władz zwierzchnich

Polega na tworzeniu wrażenia, że tak naprawdę gotowi jesteśmy się porozumieć, ale nie mamy zgody władz zwierzchnich. Ewentualne porozumienie wymaga czasu, więc bywa, że do kolejnych rozmów siada zespół w innym składzie, rozpoczynając pertraktacje od nowa.

Techniki związane z miejscem negocjacji

Chodzi o to aby negocjacje odbywały się na naszym terenie, gdyż gospodarz negocjacji może wpływać na organizację pobytu gości na jego terenie. Może on aranżować pomieszczenia negocjacyjne, rozmieszczenie gości, dostępność do środków medialnych, możliwość korzystania z tłumaczy, itp.

Techniki związane z czasem

Polega na tworzeniu wrażenia deficytu lub nieograniczoności czasu, proponowaniu przerw, oferowaniu drugiej stronie odpoczynku, itp.

Efekt pierwszego wrażenia

W negocjacjach warto zabiegać o zrobienie na partnerze jak najlepszego wrażenia w ciągu kilkunastu początkowych minut. Liczy się pierwsze wypowiedziane słowo, sposób podania ręki, gest, mimika.

Próbny balon

Jest techniką sondowania reakcji drugiej strony, stosowaną wtedy, kiedy brak jest wystarczających informacji co do celów i aspiracji drugiej strony.

Czynienie ustępstw

Gary Karrass, znany teoretyk negocjacji, a także praktyk twierdzi, że w negocjacjach sposób ustępowania bywa ważniejszy niż samo ustępstwo. W zależności od tego sposobu, ustępstwo może ułatwić albo utrudnić przeprowadzaną transakcję. Zaleca się, by ustępstwa były:

- niewielkie,
- stopniowo malejące,
- czynione bardzo wolno.

„Co by było gdyby...”

Technika ta umożliwia poznanie preferencji partnera, jego rzeczywistych potrzeb a także granicy ewentualnych ustępstw.

Ograniczone pełnomocnictwa

W negocjacjach ustępuje ten, kto ma pełnomocnictwa. Kto ma większy zakres pełnomocnictw ten skłonny jest bardziej ustępować. Można zatem posiadać prawdziwego lub pozornego zwierzchnika, który nie biorąc bezpośredniego udziału w negocjacjach, ma ostateczny głos przy zatwierdzaniu decyzji.

Ostatnie życzenie

Bywa, że negocjacje dobiegają końca, jedna ze stron dorzuca jeszcze jedno żądanie. Jeśli drugiej stronie zależy na zakończeniu negocjacji zwykle akceptuje dodatkowe żądanie.

Zabójcze pytanie

Widząc usilne dążenie partnera do porozumienia można zadać pytanie: *czy to jest naprawdę ostateczna oferta?* W razie braku jednoznacznej odpowiedzi można liczyć na zmianę jego wcześniejszej propozycji.

Groźby

Technika wyrażająca niezależność i przewagę którejs z stron. Na próby eskalowania żądań drugiej strony można odpowiedzieć groźbą wyrażoną np. w słowach: *To są*

nasze ostateczne warunki. Jeżeli są one dla was nie do przyjęcia, znajdziemy innych partnerów. Jest to głównie technika obronna.

Rzut na taśmę

Strona, która chce zakończyć negocjacje formułuje jakieś ustępstwo, uzależniając je jednak od natychmiastowego zakończenia negocjacji i podpisania umowy.

2.6. Kompetencje negocjatora jako przesłanka powodzenia w negocjacjach

Jedną z podstawowych przesłanek skuteczności w negocjacjach, obok uwarunkowań sytuacyjnych, jest pozycja oraz sprawność negocjacyjna osób uczestniczących w rozpatrywanym sposobie rozwiązywania konfliktów. Innym, często używanym terminem określającym charakterystykę ludzi wykonujących jakąś pracę lub czynność są kompetencje. Na ich strukturę, oprócz umiejętności, składają się: motyw, cechy osobowości, pełnione przez podmiot role społeczne, a także niektóre aspekty jego wizerunku.²⁵ Powszechnie przyjmuje się, że choć wrodzone predyspozycje ułatwiają prowadzenie negocjacji, ich brak może być w znacznym stopniu kompensowany cechami i umiejętnościami rozwijanymi drogą kształcenia oraz w wyniku procesów samorozwoju i samodoskonalenia.

Nawet potoczna obserwacja prowadzi do wniosku, że ludzie zdecydowanie różnią się także pod względem skuteczności, a także – ogólnej sprawności negocjacyjnej. Zdaniem R. Rządca i P. Wujca, negocjatorów wybitnych charakteryzują takie właściwości, jak: niezawodna intuicja, traktowanie negocjacji jako szczególnego wyzwania, wysokie, a zarazem realistyczne aspiracje, cierpliwość, dbałość o szczegóły, nienaganna reputacja, a także doskonała znajomość drugiej strony. Warunkiem skuteczności negocjatora, nie jest jednak, jak podkreślają autorzy, posiadanie wszystkich pożądaných cech, lecz umiejętne dyskutowanie tych, które stanowią o jego sile²⁶.

²⁵ Por. M. Jabłońska-Wołoszyn, *Kompetencje w organizacji*, „Personel i zarządzanie” 2003, nr 21, s.17. Artykuł zawiera analizę najczęściej spotykanych w literaturze przedmiotu sposobów interpretacji pojęcia kompetencje

²⁶ Por. R.A. Rządca, P. Wujec, *Negocjacje*, Warszawa 1998, s. 160 i nast.

Zdaniem innych autorów, cechy skutecznych negocjatorów zawrzeć można w trzech zbiorach, jakie tworzą: siła, aspiracje oraz umiejętności (zdolności)²⁷. Na siłę negocjatora składa się m.in. obiektywna wartość i atrakcyjność prezentowanej oferty, uzasadniona, wynikająca z poczucia kompetencji pewność siebie, a także możliwość wsparcia organizacyjnego lub personalnego. Warto w tym kontekście zwrócić uwagę na zależność siły negocjatora od znaczenia, jakie przywiązuje do rezultatów aktualnie prowadzonych negocjacji. Im mniej ważny jest wynik, tym większa jest siła negocjatora. Tę pozornie paradoksalną prawidłowość można wytłumaczyć następująco. Jeśli dysponuje on innymi niż negocjacje sposobami rozwiązania konfliktu lub uzyskania jakiejś cenionej przez siebie wartości, nie musi godzić się na nieatrakcyjną ofertę drugiej strony. Posiadanie przez którąś ze stron korzystnej alternatywy dla negocjowanego porozumienia, zwiększa jednocześnie jej pole manewru w negocjacjach. W razie niekorzystnego dla siebie ich przebiegu może bowiem, bez obawy o końcowy rezultat, zaproponować zmianę wcześniejszych ustaleń, a w skrajnym przypadku - nawet zerwać negocjacje.

Na skuteczność negocjatora wpływają także jego aspiracje. Im są one wyższe, tym śmieiej formułowane są przezeń cele negocjacji. Wysoki poziom aspiracji oraz pewność siebie zwiększają także pośrednio szansę realizacji tych celów. Nie trzeba uzasadniać, że aspiracje negocjatora powinien cechować realizm, co oznacza, że powinny być pochodną obiektywnej wartości prezentowanej oferty, przygotowania do negocjacji oraz doświadczenia w ich prowadzeniu. Wpływ poziomu aspiracji na rezultaty procesu negocjacyjnego jest widoczny szczególnie w negocjacjach handlowych, których udział w rozwiązywaniu problemów ekonomicznych w wojsku, w warunkach wolnego rynku, zwiększył się nieporównanie.

Szczególne znaczenie dla przebiegu i wyników negocjacji mają takie składniki szeroko rozumianych kompetencji negocjatora, jak cechy osobowe, intelekt oraz umiejętności. Choć katalog tych dyspozycji jest bardzo szeroki, nie ma wśród teoretyków i praktyków zgody, co do ich wagi. Podzielając stanowisko tych autorów, którzy znaczenie danej umiejętności uzależniają od właściwości konkretnej

²⁷ Zob. m.in.: Z. Nęcki, *Negocjacje w biznesie*, Kraków 1991, s. 156 i nast.; G. Krzyminiewska, *Od walki do współpracy. Negocjacyjna sztuka zawierania porozumień*, Bydgoszcz 1998, s.181 i nast.

sytuacji negocjacyjnej, przedstawiamy obszerne zestawienie podstawowych - w naszym przekonaniu - i w pewnym sensie uniwersalnych cech i umiejętności negocjatora. Obejmuje ono takie kategorie, jak:

- korzystne ogólne podejście do negocjacji (przekonanie, że są one jednym z najlepszych, choć niełatwych sposobów rozwiązywania konfliktów i osiągnięcia celów);
- silna osobowość (zwłaszcza tzw. wewnątrzsterowność, czyli poczucie rzeczywistego wpływu na przebieg zdarzeń oraz wysoka samoocena);
- myślenie innowacyjne, zdolność do generowania wielu rozwiązań oraz otwartość na pomysły zgłaszane przez innych;
- umiejętności komunikacyjne (m.in. zdobywanie, analizowanie i przetwarzanie informacji; umiejętność aktywnego uważnego słuchania, łatwość formułowania myśli oraz umiejętność przekonywania drugiej strony do swojego stanowiska);
- cierpliwość, rozwaga, samokontrola emocjonalna;
- umiejętność stosowania odpowiedniego stylu negocjacyjnego oraz elastyczność w doborze taktyk i technik negocjacyjnych;
- zdolność do otwartego stanowczego wyrażania niezgody (asertywność);
- umiejętność przełamywania impasu w negocjacjach;
- wysoka tolerancja na stres;
- dbałość o szczegóły jako cecha podnosząca wiarygodność negocjatora²⁸.

Większość spośród przedstawionych wyżej cech i umiejętności znalazła się w zestawieniu pożądanych dyspozycji negocjacyjnych, które umieszczone zostały w ankiecie, przygotowanej dla potrzeb badań diagnostycznych prowadzonych w ramach niniejszego tematu. Wyniki dokonanej przez oficerów samooceny szczegółowych cech i umiejętności negocjacyjnych przedstawiamy w następnym rozdziale.

²⁸ Por. J. Borkowski, M. Dyrda, L. Kanarski, B. Rokicki, *O konflikcie i negocjacjach*, Warszawa 2000, ss. 88 – 89,

2.7. Możliwości usprawniania procesów negocjacyjnych w organizacji ²⁹

Większość negocjacji prowadzonych przez negocjatorów w imieniu danej organizacji opiera się jakiegokolwiek standaryzacji, gdyż zawsze podkreślano ich indywidualny, jednostkowy charakter. Chroniło to także negocjatorów przed krytykami skorymi do podważania ich kompetencji a organizacje musiały zadawać się tym, co stanowiło sumaryczny rezultat negocjacyjnych zabiegów. Na ten efekt końcowy składały się wyniki kilku czy kilkunastu wysokiej klasy specjalistów i setek przeciętnych, czasem przypadkowych negocjatorów. Już dzisiaj oczekiwania wielu organizacji wykraczają poza ten stan. Szukają one możliwości dalszego doskonalenia i rozwoju także w obszarze negocjacji.

Budowanie infrastruktury negocjacyjnej

Każda sytuacja negocjacyjna jest sama w sobie wystarczająco skomplikowana. Negocjator dążąc do podpisania umowy, musi szukać równowagi pomiędzy celami organizacji a możliwościami jakie stwarza druga strona. W negocjacjach handlowych, na przykład wysiłek negocjatora sprowadza się głównie do znalezienia odpowiedzi na pytania:

- na ile opuścić cenę, aby uzyskać większe zamówienie;*
- do jakiego stopnia koncentrować się na podpisaniu umowy, a na ile, na kształtowaniu perspektywy długotrwałej współpracy z kontrahentem;*
- kiedy zrezygnować z kontynuowania rozmów.*

Nie zawsze decyzje negocjatorów zgodne są ze strategią i celami organizacji. Każda bowiem sytuacja negocjacyjna wymaga formułowania oddzielnych celów, zadań, taktyk i określenia różnych mierników sukcesu. Czy można to zmienić? Czy można z setek odrębnych negocjacji przeprowadzanych w imieniu organizacji uczynić elementy większej całości wpływający na osiąganie w dłuższym czasie sukcesów na rynku? Zdaniem Danny Ertel jest to możliwe wówczas, kiedy negocjacje - jak każdy inny proces - będą wspomagane i ujednolicane, kiedy zbuduje się odpowiednią infrastrukturę negocjacyjną, kiedy proces ten podda się kategoryzacji i większej standaryzacji.

²⁹ D. Ertel, *Turning negotiation into a corporate capability*, "Harvard Business Review", May-June 1999, s.55-70, cyt. za: G. Aniszewska, *Negocjacje jako element kształtowania kompetencji przedsiębiorstwa*, "Przegląd Organizacji" 1999, nr 9, s. 41-43.

Głównym elementem infrastruktury staje się baza danych a procesu standaryzacji - wskaźniki oceny poszczególnych negocjacji i procedur negocjacyjnych. Każdy negocjator wypełniając po zakończonych negocjacjach krótki kwestionariusz, lub składając raport dotyczący przyjętych metod, uzyskanych rezultatów, wniosków na przyszłość wzbogacałby bank danych organizacji. W ten sposób każdy z potencjalnych negocjatorów mógłby korzystać z doświadczeń kolegów. Możliwe byłoby analizowanie efektywności stosowanych w trakcie poszczególnych negocjacji taktyk a także rezultatów, jakie przynoszą. Sądzymy, że proponowane rozwiązanie mogłoby być wykorzystane także do usprawniania i podniesienia efektywności negocjacji prowadzonych w skali Sił Zbrojnych jak i w ramach poszczególnych instytucji i jednostek wojskowych.

ROZDZIAŁ III

POTRZEBY I MOŻLIWOŚCI PROWADZENIA NEGOCJACJI W WOJSKU ORAZ ELEMENTY OCENY AKTUALNEGO STANU KOMPETENCJI NEGOCJACYJNYCH W OPINIACH BADANYCH OFICERÓW

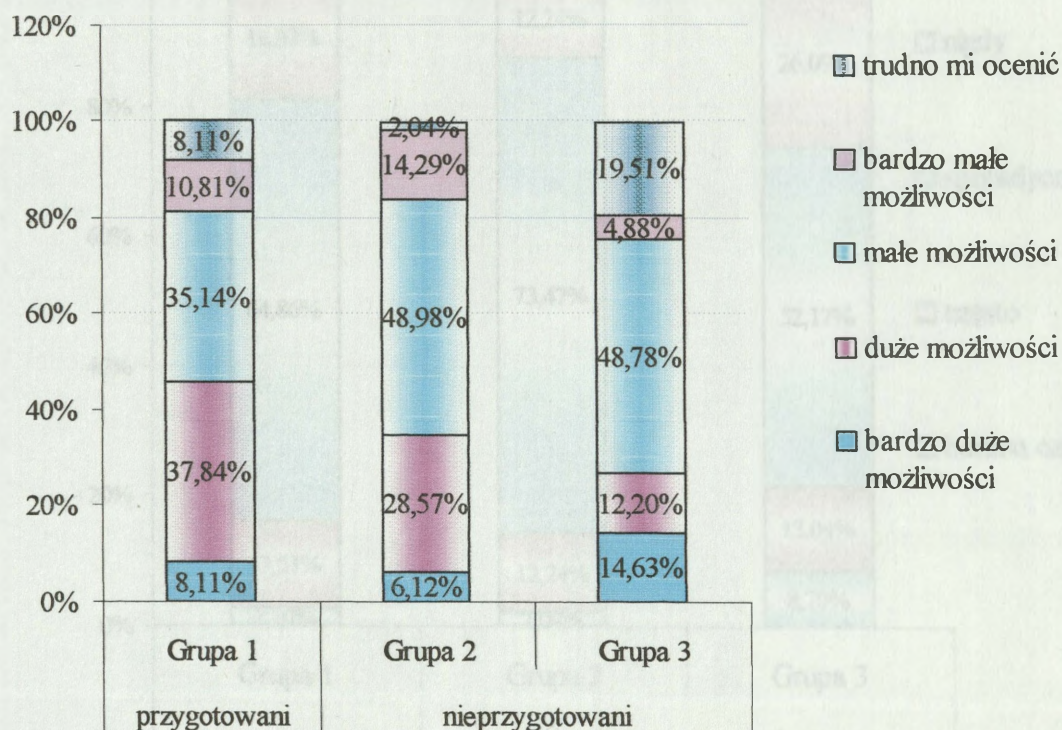
3.1. Percepcja potrzeb i możliwości prowadzenia negocjacji w wojsku

Ważnym składnikiem rozpatrywanych w pracy i szeroko rozumianych kompetencji negocjacyjnych oficerów jest postrzegana przez nich możliwość prowadzenia w wojsku negocjacji. Przekonanie, że możliwość taka istnieje jest bowiem w istocie podstawowym warunkiem aktywizacji ich potencjału negocjacyjnego. Odpowiedzi respondentów, proszonych o ocenę tej możliwości pozostają w pewnej opozycji do dość powszechnie wyrażanego w środowisku wojskowym przekonania, że w tego rodzaju instytucji na negocjacje nie ma w zasadzie miejsca. Zwolennicy tego stanowiska odwołują się najczęściej do zasady jednoosobowego dowodzenia, która – ich zdaniem – nie dopuszcza możliwości rozwiązywania problemów, jakie niesie wojskowa służba drogą wspólnego poszukiwania rozwiązań przez zainteresowane strony.

Podejście to zmienia się jednak stopniowo wraz z dokonującymi się od kilkunastu lat przeobrażeniami w Siłach Zbrojnych RP, zmianą ich funkcji oraz postępującą demokratyzacją życia wojskowego. Coraz częściej także w wojsku negocjacje postrzegane są jako skuteczne narzędzie rozwiązywania trudnych problemów oraz osiągania założonych celów. Tendencję tę zdają się potwierdzać także wyniki przeprowadzonych przez nas badań opinii oficerów. Respondenci oceniali możliwość prowadzenia negocjacji w wojsku w czterostopniowej skali. Choć badani byli dość powściągliwi w wyborze skrajnej kategorii (na *bardzo duże możliwości* wskazywało mniej niż 10 proc. wszystkich respondentów), to jednak gdyby jako odpowiedź ogólnie pozytywną potraktować także kategorię: *małe możliwości*, okazałoby się, że przekonanie o możliwości prowadzenia negocjacji w wojsku jest obecnie powszechniejsze niż na początku lat dziewięćdziesiątych.

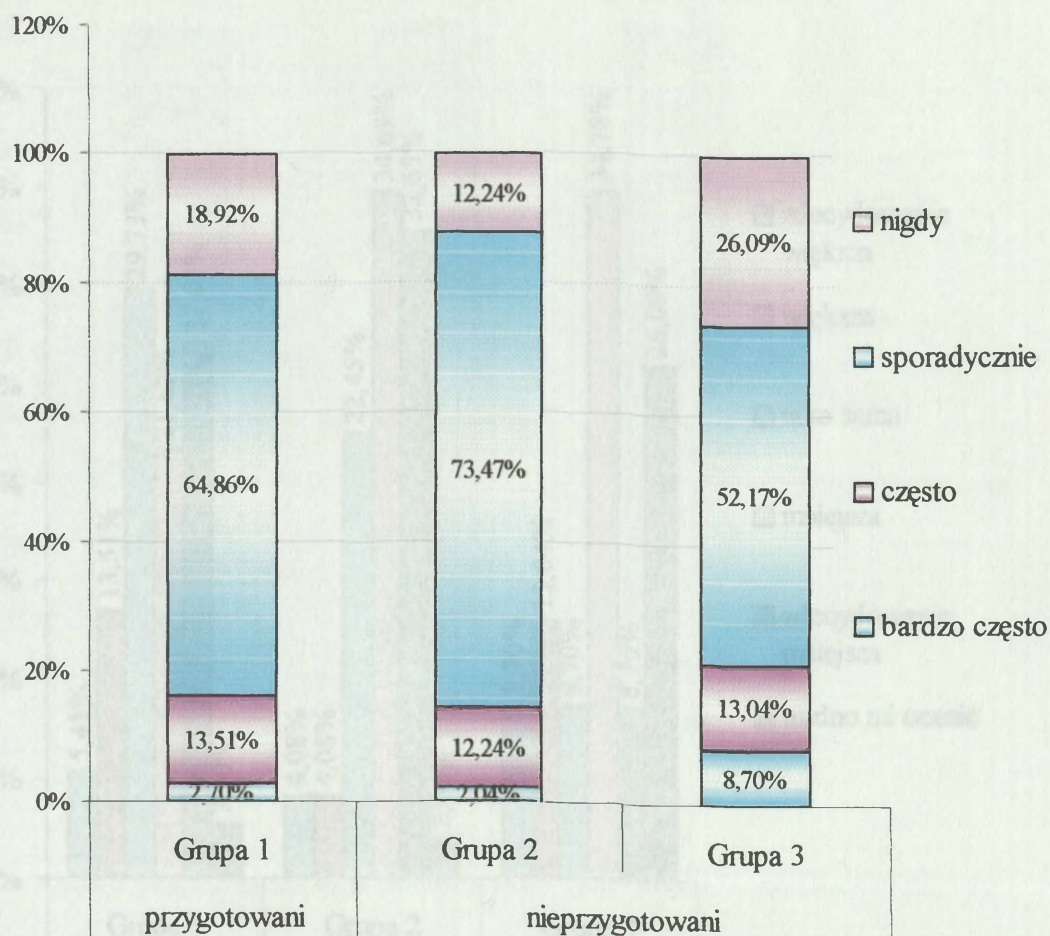
Zestawione na wykresie 3. dane obrazujące przydatność procedur negocjacyjnych - w ocenie badanych - wskazują przy tym na interesującą

prawidłowość. Okazuje się, że przekonanie o możliwości ich wykorzystania w jednostkach i instytucjach wojskowych koreluje dodatnio zarówno z doświadczeniem negocjacyjnym respondentów, jak i ich teoretycznym przygotowaniem.



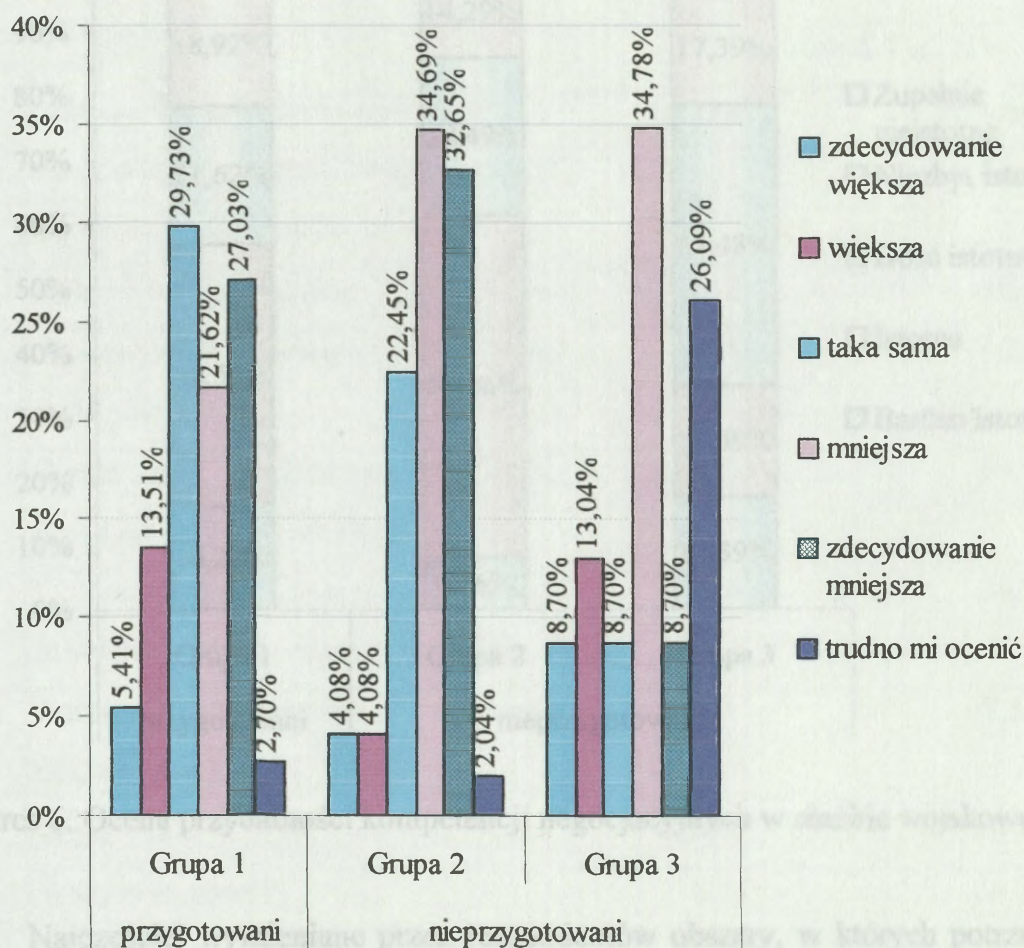
Wykres 3. Ocena możliwości prowadzenia negocjacji w warunkach wojska

Odnotowując zarysowującą się korzystną tendencję, gdy idzie o postrzeganą użyteczność negocjacji w wojsku, nie sposób jednak nie dostrzec, że w dalszym ciągu możliwość ich wykorzystania, jako małą ocenia co trzeci badany z grupy oficerów, którzy uczestniczyli w kilkugodzinnych (teoretycznych, jak i praktycznych) zajęciach z tej problematyki oraz niemal co drugi oficer z dwóch pozostałych grup. Do takiej oceny skłaniają respondentów – jak można przypuszczać – ich osobiste doświadczenia zawodowe. Niemal 70 proc. badanych oficerów, pytanych czy podczas swej służby znaleźli się w sytuacji, w której negocjacje okazały się najkorzystniejszym sposobem rozwiązania konfliktu bądź innej trudnej sytuacji, przyznawało, że tego rodzaju sytuacje zdarzały się jedynie sporadycznie. Jak wynika z wykresu 4, zaledwie co szósty z nich oceniał, że sytuacje takie miały miejsce często lub nawet bardzo często.



Wykres 4. Doświadczenia negocjacyjne badanych

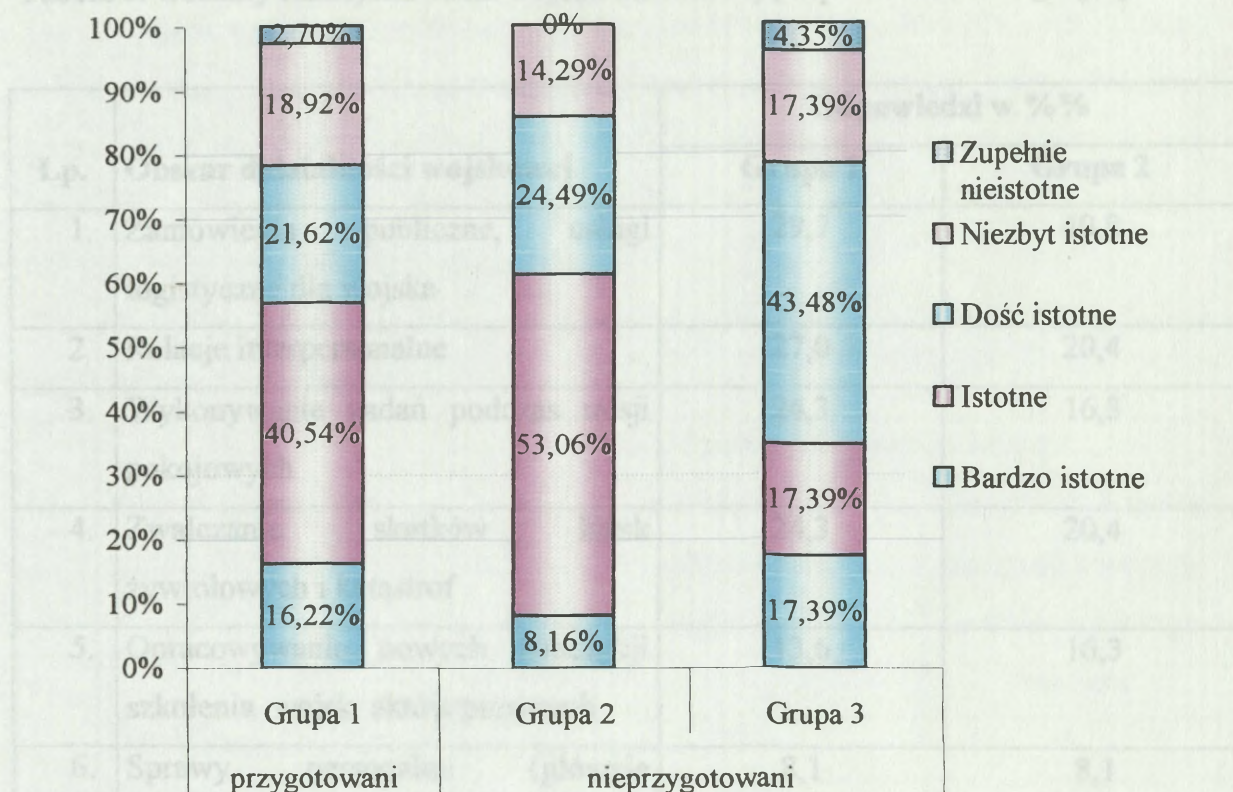
Sygnalizowana już zależność oceny praktycznej użyteczności procedur negocjacyjnych w rozwiązywaniu problemów środowiska wojskowego od doświadczenia zawodowego badanych uwidoczniła się również w rozkładzie odpowiedzi respondentów na pytanie: *Jak ocenia Pan możliwość prowadzenia negocjacji w wojsku w porównaniu z innymi organizacjami?* Jak wynika z wykresu 5, możliwość ta jest oceniana jako wyraźnie mniejsza niż w innych organizacjach. Przekonanie badanych, iż wojsko stwarza podobną szansę, wzrasta jednak dość wyraźnie w miarę nabywania doświadczenia zawodowego, a także – rozwoju własnych kompetencji negocjacyjnych. Prawidłowość ta zdaje się zatem wskazywać na potrzebę szerszego niż dotychczas uwzględniania problematyki negocjacji w procesie przygotowania i doskonalenia zawodowego kadry oficerskiej



Wykres 5. Możliwość prowadzenia negocjacji w wojsku w porównaniu z innymi organizacjami.

Silne przekonanie badanych o możliwości powszechnego wykorzystania procedur negocjacyjnych do rozwiązywania problemów służbowych znajduje potwierdzenie w ich opiniach dotyczących znaczenia i przydatności kompetencji negocjacyjnych w wojsku. Średnie oceny przydatności tych kompetencji są stosunkowo wysokie i w pięciostopniowej skali przedstawiają się następująco: grupa 1 – 3,48; grupa 2 – 3,55; grupa 3 – 3,26. Oznacza to, że oceny znaczenia i przydatności umiejętności negocjacyjnych w skali opisowej zawierają się w przedziale: dość istotne – istotne. Szczegółowy, procentowy rozkład odpowiedzi respondentów obrazuje wykres 6.

Tabela 6. Obszary funkcjonowania w obszarach warunkujących prowadzenie negocjacji



Wykres 6. Ocena przydatności kompetencji negocjacyjnych w służbie wojskowej

Najczęściej wymieniane przez respondentów obszary, w których potrzebne, a zarazem możliwe jest wykorzystanie negocjacji jako sposobu rozwiązywania problemów środowiska wojskowego zestawione zostały w tabeli 6.

Wprawdzie respondenci obu grup wskazują w zasadzie na te same obszary działalności służbowej, to jednak większe możliwości rozwiązywania drogą negocjacji problemów, jakie niesie służba wojskowa dostrzegają oficerowie, którzy z teorią negocjacji, w ramach zinstytucjonalizowanego kształcenia nie zetknęli się. Wydaje się, iż ten dość nieoczekiwany wynik można tłumaczyć ich większym stażem służby wojskowej. Być może to właśnie doświadczenie zawodowe sprzyja utrwalaniu się przekonania, że nawet w tak zhierarchizowanej instytucji, jaką jest wojsko, wiele problemów i sprzeczności można rozwiązywać za pomocą negocjacji.

Tabela 6. Obszary funkcjonowania wojska umożliwiające prowadzenie negocjacji ¹

Lp.	Obszar działalności wojskowej	Odpowiedzi w %%	
		Grupa 1	Grupa 2
1.	Zamówienia publiczne, usługi logistyczne dla wojska	29,7	40,8
2.	Relacje interpersonalne	27,0	20,4
3.	Wykonywanie zadań podczas misji pokojowych	24,3	16,3
4.	Zwalczanie skutków klęsk żywiołowych i katastrof	24,3	20,4
5.	Opracowywanie nowych koncepcji szkolenia wojsk, aktów prawnych	13,6	16,3
6.	Sprawy personalne (głównie opiniowanie)	8,1	8,1
7.	Logistyka	5,4	20,4
8.	Wszystkie obszary	8,1	16,3

* Łączna wartość odpowiedzi przekracza 100 % ponieważ badani mieli możliwość wskazania większej liczby stanowisk wymagających wiedzy i umiejętności negocjacyjnych.

Nieliczni respondenci prezentujący w tej kwestii odmienne stanowisko, uzasadniali najczęściej swój pogląd swoistością relacji społecznych w wojsku. Oto charakterystyczna argumentacja, jaką posługiwali się badani nie dostrzegający potrzeby kształtowania i rozwijania kompetencji negocjacyjnych: *W wojsku wykonuje się rozkazy, a nie negocjuje*. Charakterystyczne, że trzykrotnie rzadziej stanowisko takie prezentowali oficerowie, którzy z teorią negocjacji w szerszym wymiarze dotąd się nie zetknęli. Wydaje się, iż taki rozkład wyników badań jest jeszcze jednym argumentem za potrzebą systemowych rozwiązań edukacyjnych w tym względzie w szkolnictwie wojskowym.

¹ Zestawienie obejmuje wyniki odnoszące się do dwóch pierwszych grup. Grupę podporuczników w tej, jak i w kolejnej analizie pominięto ze względu na brak doświadczenia w tym zakresie.

Badani, proszeni o wskazanie stanowisk służbowych, na których – ich zdaniem - kompetencje negocjacyjne są szczególnie potrzebne, powszechnie wymieniali dwie grupy takich stanowisk, mianowicie stanowiska dowódcze oraz - choć już znacznie rzadziej - stanowiska w pionie logistycznym. Pełne zestawienie odpowiedzi respondentów na to pytanie zawiera tabela 7.

Tabela 7. Najczęściej wymieniane stanowiska służbowe, na których kompetencje negocjacyjne są niezbędne.

Lp.	Rodzaj stanowiska	%% odpowiedzi oficerów którzy:	
		uczestniczyli w zajęciach nt. negocjacji	nie uczestniczyli w zorganizowanym kształceniu z tego zakresu
1.	Dowódcze	70,3	61,2
2.	Logistyczne	32,4	26,5
3.	Sztabowe	8,1	26,5
4.	Wychowawcze	8,1	13,2
5.	Kadrowe	4,13	13,2

* Łączna wartość odpowiedzi przekracza 100 % ponieważ badani mieli możliwość wskazania większej liczby odpowiedzi.

Część badanych odpowiadających na to pytanie, odnosiła niezbędność kompetencji negocjacyjnych nie tyle do określonych kategorii stanowisk, ile do pozycji (miejsca) stanowiska w strukturze hierarchicznej wojska.. Choć tendencja ta uwidoczniła się szczególnie wyraźnie w grupie respondentów, którzy uczestniczyli w zajęciach na temat negocjacji, to również ponad 26 proc. pozostałych badanych prezentowało zbliżony pogląd. Warto też dodać, iż zdaniem ponad 8 proc. respondentów pierwszej grupy (uczestniczących w kształceniu z zakresu negocjacji), kompetencje negocjacyjne są obecnie niezbędne na każdym stanowisku.

3.2. Przygotowanie kadry do prowadzenia negocjacji w wojsku

Dążąc do rozwiązania kolejnego problemu badawczego zadano badanym kilka, różniących się stopniem ogólności, pytań. Pierwsze z nich służyło poznaniu opinii oficerów w kwestii możliwych sposobów rozwiązywania konfliktów. Zestawione w tabeli 8 odpowiedzi respondentów tworzą stosunkowo szerokie spektrum metod służących temu celowi, a tym samym świadczą o dobrym teoretycznym przygotowaniu oficerów do kierowania konfliktami.

Tabela 8. Rozwiązywanie konfliktów

Metody rozwiązywania konfliktów	%% odpowiedzi		
	Grupa 1	Grupa 2	Grupa 3
Negocjacje	81,1	36,7	32,6
Kompromis	24,3	24,5	16,3
Koncyliacje	5,4	--	--
Tłumienie drogą narzucania rozwiązania	24,3	16,3	18,7
Unikanie	5,4	--	--
Arbitraż	5,4	--	--
Mediacje	43,2	28,6	20,4
Dostosowanie się	--	14,3	6,2
Droga sądowa	--	8,2	--
Rozdzielenie stron	8,1	--	--
Brak odpowiedzi	8,1	2,0	37,4

Okazuje się, że szczególną rolę w rozwiązywaniu konfliktów badani wyznaczają negocjacje. Nawet przez oficerów, którzy w szerszym zakresie nie uczestniczyli w zinstytucjonalizowanym kształceniu na ten temat (grupa 2 i 3), negocjacje są wymieniane znacznie częściej niż takie sposoby rozwiązywania

konfliktów, jak mediacje czy arbitraż. Podobną rolę wyznaczają negocjacje uczestnicy kursów prowadzonych w Ośrodku Szkolenia na Potrzeby Misji Pokojowych ONZ. W badaniach, które przeprowadzono w 2002 roku w tym ośrodku blisko 56 procent respondentów (oficerów, chorążych i podoficerów) wskazywało na negocjacje jako jeden z możliwych sposobów rozwiązywania konfliktów. Warto jednak podkreślić, że aż 44 procent badanych podobnie ocenia przydatność siłowego rozwiązywania kwestii spornych.²

Ocenie ogólnego podejścia oficerów do negocjacji oraz teoretycznego przygotowania do ich prowadzenia podporządkowane były dwa kolejne, otwarte pytania. Pierwsze z nich dotyczyło istoty procesu negocjacyjnego. Szczegółowa analiza odpowiedzi respondentów na to pytanie prowadzi do wniosku, że większość badanych wszystkich grup właściwie rozumie to pojęcie. Rozkład odpowiedzi badanych zawiera poniższa tabela.

Tabela 9. Istota procesu negocjacyjnego

Typ odpowiedzi	%% odpowiedzi		
	Grupa 1	Grupa 2	Grupa 3
Odpowiedzi adekwatne	86,5	77,5	50,0
Odpowiedzi niepełne lub błędne	13,5	16,3	29,2
Brak odpowiedzi	--	6,2	20,8

Część respondentów których odpowiedzi zostały zakwalifikowane jako adekwatne, bardzo trafnie oddaje istotę rozpatrywanego procesu. Oto dwie charakterystyczne wypowiedzi: 1) *Negocjacje to prowadzenie trudnych rozmów, których podstawą powinno być otwarte, szczere i konsekwentne komunikowanie się „aż do bólu”.* 2) *Negocjacje to proces ofert, ustępstw prezentowanych przez co najmniej dwie osoby, grupy, instytucje, który powinien prowadzić do wypracowania i przyjęcia najlepszego rozwiązania. Zgodnie z oczekiwaniem tego rodzaju odpowiedzi*

² M.Koter, *Negocjacyjne i mediacyjne przygotowanie uczestników misji pokojowych ONZ*, Warszawa 2003, s. 130.

pojawiały się najczęściej w grupie pierwszej, nieco rzadziej w grupie drugiej. W grupie trzeciej występowały natomiast jedynie sporadycznie. Wśród odpowiedzi niepełnych lub błędnych – dominowały takie, w których negocjacje utożsamiane były z zażegnywaniem konfliktów, bądź z prowadzeniem rozmów w celu skłonienia jednej ze stron do przyjęcia rozwiązania strony drugiej. Zdarzało się również, iż istoty negocjacji upatrywano w ustępowaniu stron i rezygnacji z własnych interesów.

W drugim bardziej szczegółowym pytaniu poproszono respondentów o przedstawienie stanowiska w kwestii ról jakie w kierowaniu konfliktami pełnić powinien: negocjator oraz mediator.

Podobnie jak w poprzednim pytaniu odpowiedzi zostały zaszeregowane do dwóch kategorii: a) odpowiedzi poprawne; b) odpowiedzi niepełne bądź błędne, co obrazuje tabela 10.

Tabela 10. Trafność postrzegania ról negocjatora i mediatora.

Typ odpowiedzi	%% odpowiedzi		
	Grupa 1	Grupa 2	Grupa 3
Odpowiedzi adekwatne	78,4	53,1	17,4
Odpowiedzi niepełne lub błędne	10,8	28,5	30,4
Brak odpowiedzi	10,8	18,4	52,2

Najczęściej spotykanymi wypowiedziami trafnie oddającymi różnicę między negocjatorem i mediatorem były odpowiedzi typu: 1) *Negocjator jest stroną, mediator nie.* 2) *Mediator w odróżnieniu od negocjatora nie występuje w swoich interesach.* 3) *Negocjator poszukuje wspólnego rozwiązania natomiast mediator pośredniczy w rozmowach między stronami.* A oto charakterystyczne wypowiedzi świadczące o niepełnej znajomości tych różnic bądź o błędnym rozumieniu analizowanych ról: 1) *Negocjator uczestniczy w negocjacjach, mediator w sporze.* 2) *Negocjator działa we własnym interesie, mediator w imieniu grupy.* Nieliczni badani nie dostrzegają różnic pomiędzy negocjatorem i mediatorem. Najczęściej stanowisko takie prezentowali

oficerowie rozpoczynający zawodową służbę (grupa trzecia). Zdecydowanie rzadziej trafnie określali istotę obu procesów podoficerowie, chorążowie i oficerowie – uczestnicy kursu przygotowującego ich do konkretnej misji pokojowej. Za ledwie co siódmy z nich umiał wydobyc istotne różnice pomiędzy negocjacjami a mediacjami.³

Jednym z wyznaczników ogólnego podejścia do negocjacji jest ocena stopnia trudności tego procesu. Dążąc do poznania opinii badanych w tej kwestii zadano im następujące pytanie: *Jak oceniliby Pan – w skali od 0 do 32 punktów – stopień trudności średnio trudnych negocjacji w porównaniu z innymi rodzajami rozmów?*

Średnie ocen trudności rozmów, których zestawienie przedstawiono badanym, zawiera tabela 11.

Tabela 11. Ocena trudności prowadzenia negocjacji

Rodzaje rozmów	Średnia ocen		
	Grupa 1	Grupa 2	Grupa 3
1. Negocjacje	19,2	24,3	20,5
2. Badanie świadka	14,1	19,2	16,3
3. Rozmowa z kandydatem do pracy	11,3	18,1	15,2
4. Przesłuchiwanie podejrzanego	17,9	23,2	16,1
5. Rozmowa przełożonego ze zwalnianym pracownikiem	16,4	20,5	13,4
6. Prowadzenie wywiadu na określony temat	11,6	14,8	14,6

Zestawione w tabeli wyniki porównano z rezultatami innego sondażu, w którym badani również oceniali trudności różnych rozmów⁴. Okazało się, że przy wyraźnej tendencji do przypisywania większości rozpatrywanych rodzajów rozmów znacznie większego stopnia trudności badani oficerowie – i to we wszystkich grupach jako zdecydowanie najtrudniejszą rozmowę traktują negocjacje. We wspomnianych badaniach z którymi porównywano wyniki naszego sondażu, do rozmów wyraźnie trudniejszych niż negocjacje badani zaliczyli: rozmowę ze zwalnianymi pracownikami

³ M.Koter, *Negocjacyjne ...*, wyd. cyt., s.131.

⁴ Por. Z.Nęcki, *Negocjacje w biznesie*, Krakó 1991, s.21. W celu stworzenia możliwości porównania wyników obu sondaży w badaniach przyjęto taką samą skalę (0 – 32 pkt.).

(22 pkt.) oraz przesłuchiwanie podejrzanego (32 pkt.). Oprócz ogólnego podejścia do negocjacji, za ważny składnik przygotowania kadry do ich prowadzenia uznano znaczenie, jakie badani przypisują różnym umiejętnościom wykorzystywanym w tym procesie. Respondenci mieli określić rangę tych umiejętności korzystając z obszernego przedstawionego im zestawienia. Mogli je także uzupełnić o inne umiejętności. Zbiór ocenianych dyspozycji zawierał następujące kategorie:

1. Znajomość specyfiki konfliktów w wojsku
2. Umiejętność zapobiegania niepożądanym konfliktom
3. Umiejętność ustalania przyczyn i możliwych następstw konfliktów
4. Sprawne działanie w sytuacjach konfliktowych
5. Umiejętność wykorzystywania potencjalnych korzyści z konfliktu
6. Umiejętność przygotowania negocjacji
7. Umiejętność koncentrowania się w czasie negocjacji na przedmiocie sporu a nie na ludziach prezentujących odmienne stanowiska
8. Umiejętności perswazyjne (przekonywania partnera do swojego stanowiska)
9. Elastyczność w stosowaniu taktyk i technik negocjacyjnych
10. Umiejętność przełamywania impasu w negocjacjach
11. Ogólne umiejętności w zakresie komunikacji werbalnej
12. Umiejętność uważnego, aktywnego słuchania
13. Umiejętności w zakresie komunikacji niewerbalnej
14. Myślenie innowacyjne, zdolność do generowania wielu rozwiązań
15. Silna motywacja osiągnięć
16. Wysoka samoocena
17. Cierpliwość
18. Odporność na stres

Zestawienie umiejętności wskazywanych w poszczególnych grupach najczęściej zawiera tabela.12.

Zgodnie z oczekiwaniami, oficerowie posiadający doświadczenie zawodowe szczególne znaczenie przywiązują do czynności związanych z przygotowaniem

negocjacji, wysoko cenią cierpliwość przejawianą w czasie ich prowadzenia oraz umiejętność przekonywania partnera do swojego stanowiska. Natomiast w ocenie tegorocznych absolwentów WSO najbardziej pożądaną dyspozycją negocjatora jest odporność na stres. W dalszej kolejności respondenci tej grupy wymieniają: umiejętności perswazyjne, cierpliwość, przygotowanie do negocjacji (podobnie jak respondenci dwóch pozostałych grup) oraz aktywne słuchanie.

Tabela 12. Ranga umiejętności negocjacyjnych

Ranga umiejętności	%% wyborów		
	Grupa 1	Grupa 2	Grupa 3
1.	przygotowanie negocjacji (11,4)	przygotowanie negocjacji (12,8)	odporność na stres (11,9)
2.	cierpliwość (10,3)	cierpliwość (10,9)	umiejętności perswazyjne (10,2)
3.	umiejętności perswazyjne (9,7)	umiejętności perswazyjne (9,9)	cierpliwość (9,4)
4.	sprawne działanie w sytuacjach konfliktowych (8,6)	odporność na stres (8,0)	przygotowanie negocjacji (8,5)
5.	odporność na stres (7,4)	elastyczność w stosowaniu taktyk i technik negocjacyjnych (7,6)	aktywne słuchanie (8,5)

Dyspozycjami, których znaczenie w negocjacjach jest zdaniem respondentów stosunkowo niewielkie okazały się: wysoka samoocena oraz umiejętność wykorzystywania potencjalnych korzyści z konfliktu.

Tabela 13. Rozumienie przez badanych pojęcia BATNA

Termin BATNA	Studenci AON		
	przygotowani	nieprzygotowani	
	Grupa 1	Grupa 2	Grupa 3
jest to ostateczna wersja uzgodnień negocjacyjnych	8,11%	4,08%	13,04%
termin ten oznacza najlepszą alternatywę negocjowanego porozumienia	67,57%	55,10%	43,48%
termin ten oznacza ofertę progową każdej ze stron uczestniczących w negocjacjach	13,51%	24,49%	13,04%
nie znam terminu BATNA	10,81%	16,33%	30,43%

Przyjmując, że ważnym składnikiem kompetencji negocjacyjnych jest przygotowanie (do negocjacji co potwierdziły zresztą badania) sformułowano pytanie odnoszące się do znajomości kategorii BATNA. Badani mieli do wyboru kilka możliwości. Rozkład odpowiedzi respondentów obrazuje tabela 13.

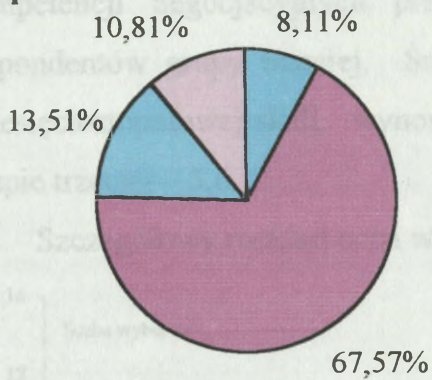
Analiza wyników wskazuje na następującą prawidłowość: im większe doświadczenie zawodowe badanych, tym częściej termin BATNA jest przez nich trafnie rozumiany. Tendencja ta uwidacznia się szczególnie wyraźnie w grupie oficerów, którzy w czasie programowych zajęć w AON uczestniczyli w grach negocjacyjnych, wymagających między innymi znajomości tej kategorii.

Szczegółowy rozkład odpowiedzi w ramach poszczególnych grup prezentują wykresy 7,8,9.

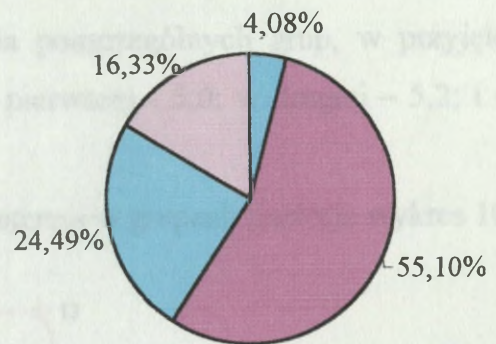
3.3. Samocena kompetencji negocjacyjnej kadry zawodowej

Przeprowadzone badania wykazały znaczną różnicę w ogólnej ocenie własnych

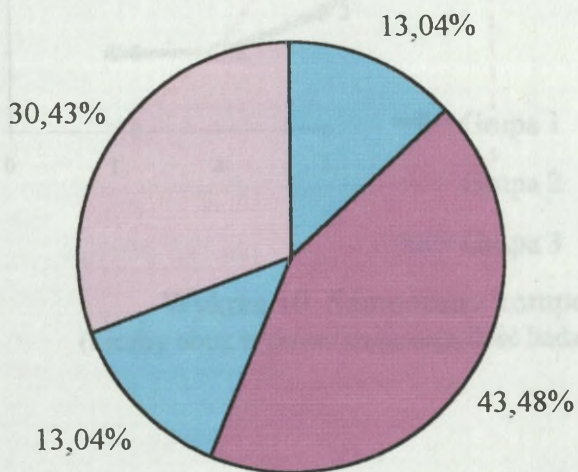
Grupa 1



Grupa 2



Grupa 3



■ jest to ostateczna wersja uzgodnień negocjacyjnych

■ termin ten oznacza najlepszą alternatywę negocjowanego porozumienia

■ termin ten oznacza ofertę progową każdej ze stron uczestniczących w negocjacjach

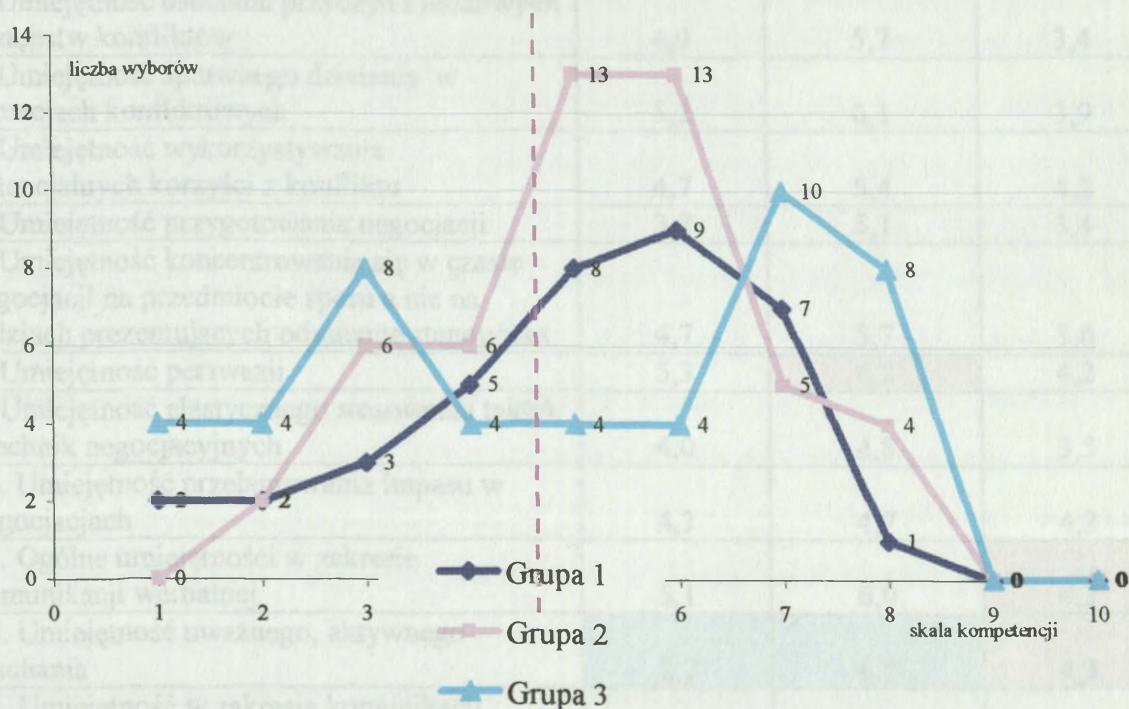
■ nie znam terminu BATNA

Wykresy 7, 8, 9. Rozkład odpowiedzi na pytanie: *Jak Pan rozumie, stosowany często w kontekście negocjacji, termin BATNA?* w poszczególnych grupach.

3.3. Samoocena kompetencji negocjacyjnych kadry zawodowej

Przeprowadzone badania wykazały znaczną różnicę w ogólnej ocenie własnych kompetencji negocjacyjnych przez respondentów dwóch pierwszych grup i respondentów grupy trzeciej. Średnie ocen dla poszczególnych grup, w przyjętej dziesięciostopniowej skali, wynosiły: w grupie pierwszej - 5,0; w drugiej - 5,2; i w grupie trzeciej - 3,6.

Szczegółowy rozkład ocen własnych kompetencji w grupach ilustruje wykres 10.



Wykres 10. Samooceny kompetencji negocjacyjnych
(Liczby obok wykresu oznaczają ilość badanych wybierających daną ocenę).

Jeszcze niżej ocenili swoje przygotowanie do prowadzenia negocjacji podoficerowie, chorążowie i oficerowie, badani w Ośrodku Szkolenia na Potrzeby Misji Pokojowych ONZ. Tylko co trzeci z nich prezentował pogląd, że jest dobrze przygotowany do pełnienia tej roli. Charakterystyczne, że zdecydowana większość badanych (85 procent), po powrocie z misji podkreślała, że profesjonalne przygotowanie w zakresie negocjacji i mediacji znacznie ułatwiłoby im wykonywanie zadań mandatowych.⁵ Starając się pogłębić tę ogólną ocenę, poproszono

⁵ M.Koter, *Negocjacyjne...*, wyd.cyt., s.134 i nast.

respondentów o oszacowanie składających się na nią szczegółowych dyspozycji w takiej samej, dziesięciostopniowej skali. Rezultaty tego oszacowania zawiera tabela 14.

Szczegółowe kompetencje negocjacyjne	Średnie ocen		
	Grupa 1	Grupa 2	Grupa 3
1. Znajomość specyfiki konfliktów w wojsku	4,6	5,5	3,5
2. Umiejętność zapobiegania niepożądanym konfliktom	4,7	5,4	4,0
3. Umiejętność ustalania przyczyn i możliwych następstw konfliktów	4,9	5,7	3,4
4. Umiejętność sprawnego działania w sytuacjach konfliktowych	5,2	6,1	3,9
5. Umiejętność wykorzystywania potencjalnych korzyści z konfliktu	4,7	5,4	4,2
6. Umiejętność przygotowania negocjacji	3,7	5,1	3,4
7. Umiejętność koncentrowania się w czasie negocjacji na przedmiocie sporu a nie na ludziach prezentujących odmienne stanowiska	4,7	5,7	3,6
8. Umiejętność perswazji	5,3	6,2	4,2
9. Umiejętność elastycznego stosowania taktyk i technik negocjacyjnych	4,0	4,8	3,5
10. Umiejętność przełamywania impasu w negocjacjach	4,3	4,7	4,2
11. Ogólne umiejętności w zakresie komunikacji werbalnej	5,1	6,0	4,3
12. Umiejętność uważnego, aktywnego słuchania	5,7	6,4	4,3
13. Umiejętność w zakresie komunikacji niewerbalnej	4,6	5,4	3,4
14. Myślenie innowacyjne, zdolność do generowania wielu rozwiązań	5,2	6,3	3,8
15. Silna motywacja osiągnąć	5,6	5,9	4,2
16. Wysoka samoocena	4,9	5,3	4,4
17. Cierpliwość	5,9	6,0	4,7
18. Odporność na stres	6,1	7,0	4,9

Tabela 14. Samoocena składników kompetencji negocjacyjnych

*

Badani oceniali poziom rozwoju szczegółowych kompetencji negocjacyjnych na podstawie przedstawionej im listy, mając jednocześnie możliwość dopisania do niej dodatkowych kategorii (z możliwości tej skorzystało zaledwie kilku badanych, stąd też ich propozycje nie zostały w zestawieniu uwzględnione).

Charakterystyczne, że we wszystkich grupach najwyżej ocenianą dyspozycją była odporność na stres. Widoczne jest jednak znaczne zróżnicowanie ocen w poszczególnych grupach, zarówno gdy idzie o tę, jak i pozostałe kategorie. Jak można było spodziewać się, najniżej oceniają swoje kompetencje oficerowie rozpoczynający swą służbę. Ich samooceny są prawie o jedną wartość punktową niższe od samoocen oficerów w pozostałych grupach. Uwagę zwraca ponadto stosunkowo niski poziom wszystkich samoocen. Wniosek taki nasuwa się zwłaszcza, gdy zestawimy je z wynikami wcześniejszych badań poświęconych kompetencjom społecznym oficerów⁶. W badaniach tych respondenci ocenili swoje ogólne umiejętności kierowania konfliktami na poziomie 7,1 punktu. Natomiast gdy idzie o umiejętności negocjacyjne, samoocena ta odpowiadała wartości 6,5 punktu. Wśród szczegółowych, rozpatrywanych wówczas umiejętności w tym zakresie, najslabiej oceniana była znajomość taktyk i technik negocjacyjnych oraz umiejętności związane z przygotowaniem negocjacji⁷. Warto zwrócić uwagę, że w naszych badaniach te ostatnie znalazły się na czele listy najważniejszych umiejętności negocjacyjnych.

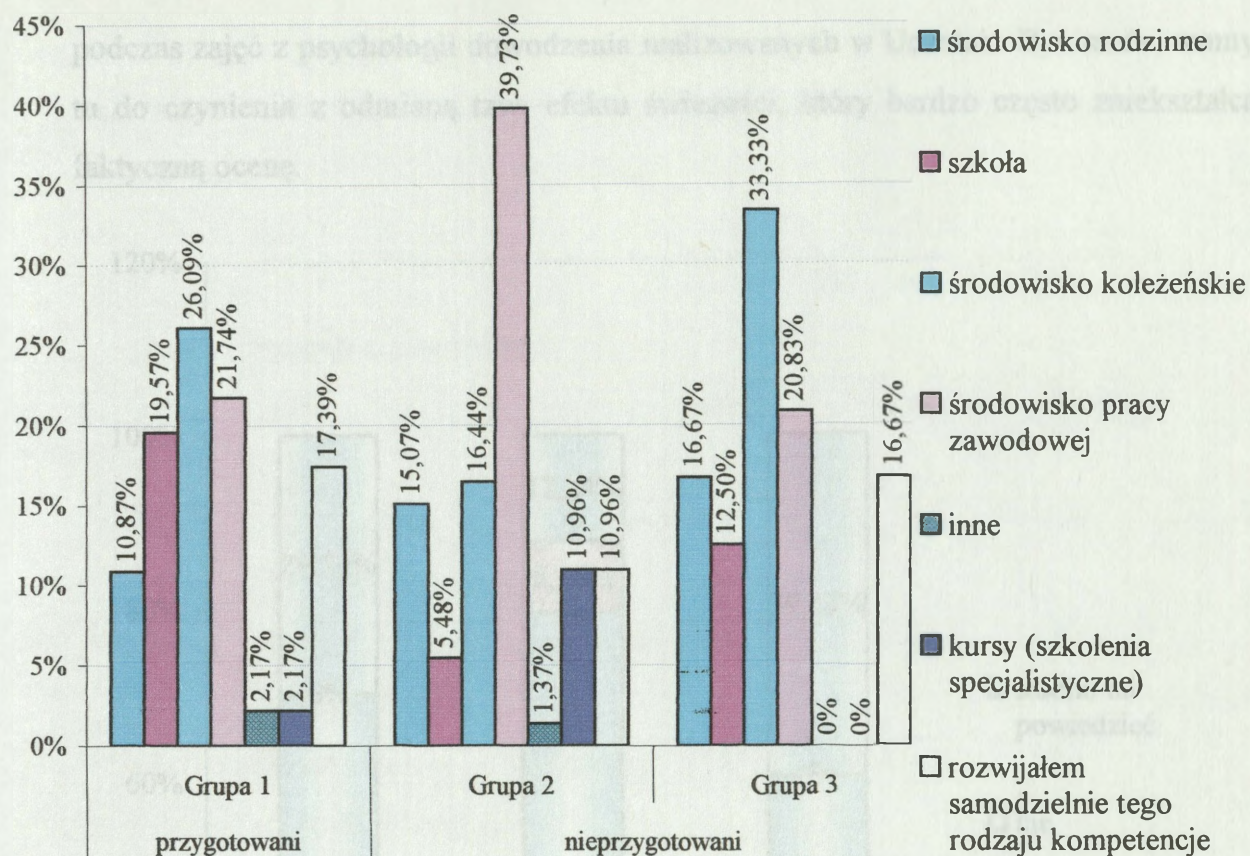
Wyodrębnione dla potrzeb badań grupy różnią się także znacznie w ocenie źródeł ich kompetencji negocjacyjnych, które w największym stopniu przyczyniły się do ich obecnego poziomu. Najczęściej wskazywane przez respondentów źródła nabywania pożądanych cech i umiejętności negocjacyjnych przedstawia wykres 11.

3.4. Możliwość doskonalenia kompetencji negocjacyjnych w opinii badanych

Uwagę zwraca stosunkowo mała rola wojskowych instytucji edukacyjnych (wyższych szkół oficerskich, akademii) w rozwijaniu kompetencji negocjacyjnych oficerów. Na znaczącą rolę tych instytucji wskazało mniej niż 30 procent wszystkich respondentów. Charakterystyczne, że podobną rolę wyznaczają badani środowisku koleżeńskiemu, co może oznaczać, że w ich ocenie umiejętności negocjacyjne mogą równie dobrze rozwijać się niejako samorzutnie, bez instytucjonalnego ukierunkowania i organizacji.

⁶ L. Kanarski, E. Pomykała, B. Rokicki, *Kompetencje społeczne oficerów, cz. 1 i 2*, AON, Warszawa 2002,

⁷ Tamże, s. 66 i nast.

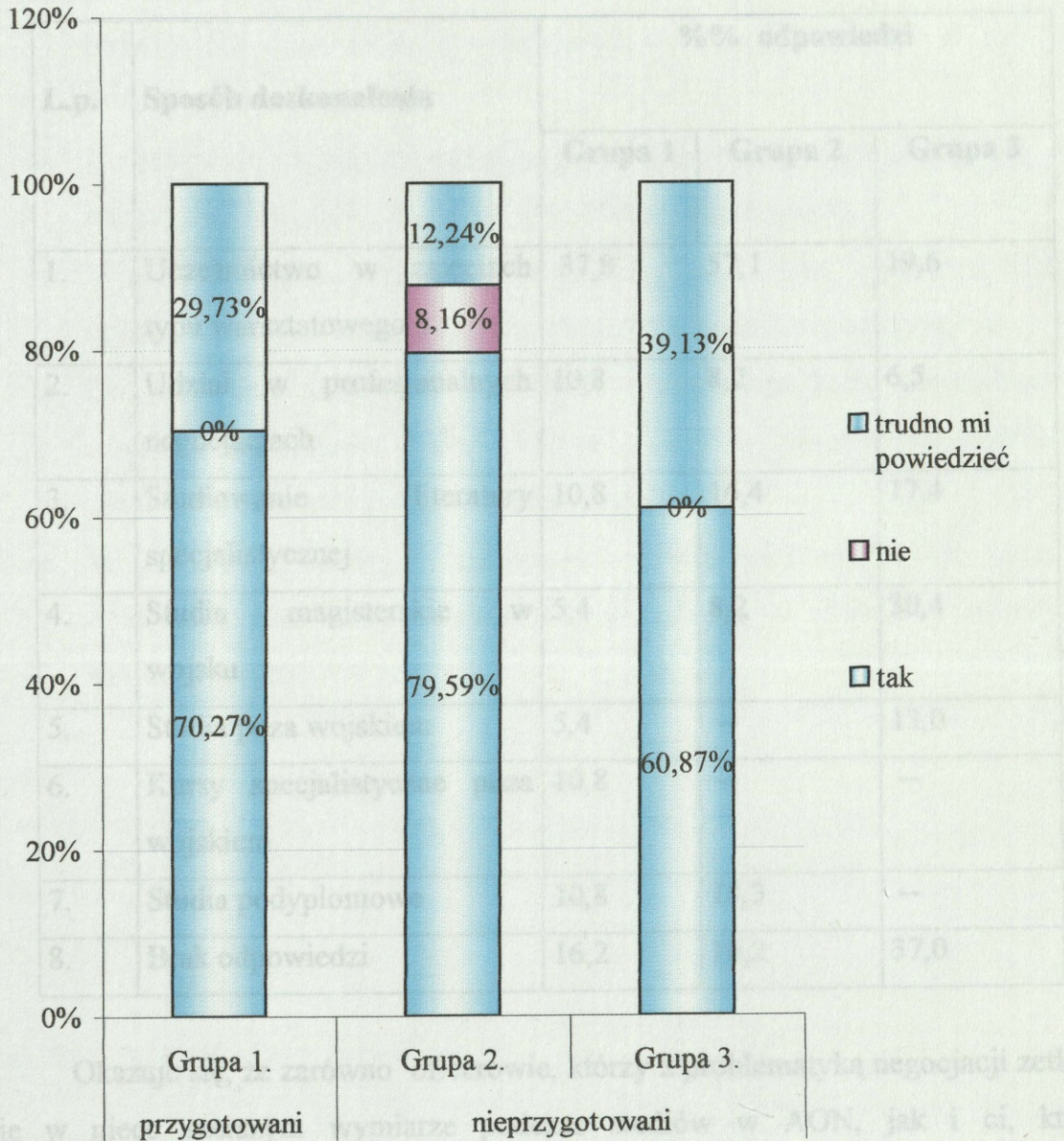


Wykres 11. Źródła pożądaných cech i umiejętności negocjacyjnych

3.4. Możliwość doskonalenia kompetencji negocjacyjnych w opiniach badanych

Warto podkreślić, że choć badani oficerowie dość wysoko oceniają swoją wiedzę oraz umiejętności negocjacyjne, to jednocześnie powszechnie sygnalizują potrzebę ich rozwijania. Na pytanie: *Czy widzi Pan potrzebę doskonalenia swoich kompetencji negocjacyjnych?* - zdecydowana większość, bo aż 70,5 % badanych odpowiedziała twierdząco (wykres 11). Nawet w grupie tegorocznych absolwentów WSO, potrzebę taką odczuwa ponad 60 procent respondentów. Odmiennego zdania było zaledwie 3,0. % wszystkich respondentów. Jednocześnie aż 26,5% ogólnej liczby badanych, nie było w stanie jednoznacznie odpowiedzieć na to pytanie. Charakterystyczne, że nieco rzadziej na potrzebę doskonalenia swoich kompetencji negocjacyjnych wskazywali oficerowie, którzy z problematyką negocjacji, zarówno w wymiarze teoretycznym, jak i praktycznym zetknęli się stosunkowo niedawno,

podczas zajęć z psychologii dowodzenia realizowanych w Uczelni. Być może, mamy tu do czynienia z odmianą tzw. efektu świeżości, który bardzo często zniekształca faktyczną ocenę.



Wykres 12. Potrzeba doskonalenia kompetencji negocjacyjnych

Rozkład odpowiedzi badanych na kolejne pytanie, dotyczące dróg wzbogacania swej wiedzy oraz rozwijania umiejętności negocjacyjnych, przedstawia zamieszczone niżej zestawienie.

Tabela 15. Deklarowane przez oficerów sposoby doskonalenia własnych kompetencji negocjacyjnych.

L.p.	Sposób doskonalenia	%% odpowiedzi		
		Grupa 1	Grupa 2	Grupa 3
1.	Uczestnictwo w zajęciach typu warsztatowego	37,8	57,1	19,6
2.	Udział w profesjonalnych negocjacjach	10,8	8,2	6,5
3.	Studiowanie literatury specjalistycznej	10,8	16,4	17,4
4.	Studia magisterskie w wojsku	5,4	8,2	30,4
5.	Studia poza wojskiem	5,4	--	13,0
6.	Kursy specjalistyczne poza wojskiem	10,8	--	--
7.	Studia podyplomowe	10,8	14,3	--
8.	Brak odpowiedzi	16,2	10,2	37,0

Okazuje się, że zarówno oficerowie, którzy z problematyką negocjacji zetknęli się w nieco szerszym wymiarze podczas studiów w AON, jak i ci, którzy najprawdopodobniej nie uczestniczyli w zorganizowanym szkoleniu z tego zakresu, preferują tzw. wiedzę gorącą i dostarczające jej praktyczne metody kształcenia. Niepokoi jednak fakt braku odpowiedzi na analizowane pytanie ze strony znacznego odsetka badanych (stanowili oni łącznie ponad 21 procent ogólnej liczby respondentów).

Pewnym potwierdzeniem braku wizji w zakresie organizacji i metodyki doskonalenia kompetencji negocjacyjnych dużej części badanych są zgłaszane przez

nich uwagi i propozycje w tej kwestii. Ponad 30 procent respondentów nie sformułowało żadnego wniosku w tym względzie. Propozycje pozostałych można natomiast sprowadzić do następujących:

- Ze względu na dużą praktyczną użyteczność, problematyce negocjacji należy poświęcać podczas studiów w uczelniach wojskowych znacznie więcej czasu niż ma to miejsce obecnie.
- Do prowadzenia zajęć warsztatowych i gier negocjacyjnych angażować, obok nauczycieli wojskowych, także specjalistów spoza wojska.
- W toku zajęć praktycznych, które powinny dominować w procesie edukacji uczyć przede wszystkim konkretnych taktyk i technik negocjacyjnych.
- Do prowadzenia negocjacji przygotowywać także kadre odchodzącą do rezerwy (umiejętności z tego zakresu - ułatwiają zdaniem respondentów - „poruszanie się” na cywilnym rynku pracy).
- W praktyczną wiedzę i umiejętności negocjacyjne wyposażać zwłaszcza dowódców oraz kadre przewidzianą do udziału w misjach pokojowych i stabilizacyjnych.

4.1. Ogólna założenia systemu

Ważną przesłanką prezentowanych w niniejszym rozdziale propozycji w zakresie zwiększania potencjału negocjacyjnego oficerów jest założenie, że istnieje możliwość wkomponowania zasadniczych elementów proponowanego modelu w obecnie funkcjonujący system kształcenia i doskonalenia kadry zawodowej. Niektóre spośród postulowanych rozwiązań, przedstawionych na schemacie 6, wyróżniają jednak pewien system

¹ Zob. B.M. Szeja, J. Mijewski (red.), *Reforma kształcenia kadry oficerskiej Państwowej Szkoły Oficerskiej im. gen. J. Szeja*, MON, Warszawa 2002.

² Tamże, s. 113.

ROZDZIAŁ IV

ELEMENTY SYSTEMU KSZTAŁTOWANIA ORAZ DOSKONALENIA KOMPETENCJI NEGOCJACYJNYCH OFICERÓW

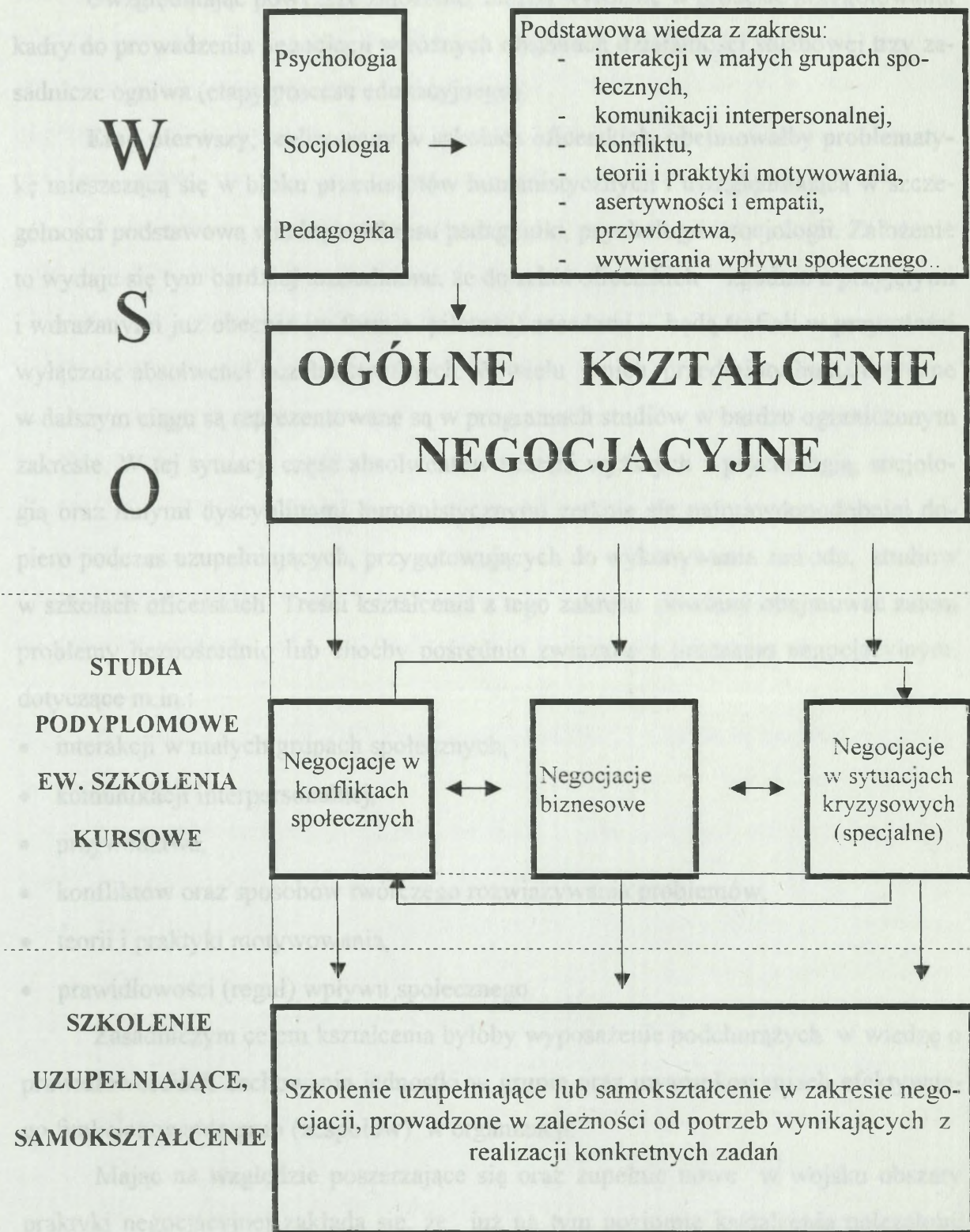
Koniecznym, choć oczywiście niewystarczającym warunkiem skuteczności oferowanych człowiekowi działań, ukierunkowanych na rozwój jakiegokolwiek sfery jego sprawnościowego potencjału jest przekonanie, że sprawności te mają dla niego rzeczywistą wartość. Brak przekonania o ich praktycznej użyteczności jest natomiast wystarczającą przesłanką niepowodzeń dydaktycznych w tym względzie. Wyniki przeprowadzonych badań terenowych pozwalają na wysunięcie ostrożnego (głównie ze względu na liczebność próby) przypuszczenia, że wspomniany warunek konieczny jest w tym przypadku spełniony. Zdecydowana większość badanych oficerów odczuwa potrzebę rozwijania własnych umiejętności negocjacyjnych. Przekonanie to wzmacniają rezultaty, jakie w prowadzonych w 2002 roku badaniach nad rozwojem kompetencji kierowniczych kadry zawodowej Wojska Polskiego uzyskali inni autorzy¹. W badaniach, którymi objęto głównie absolwentów Akademii Obrony Narodowej pełniących służbę w Dowództwie Wojsk Lądowych, Sztapie Generalnym WP oraz w jednostkach wojskowych, na potrzebę rozwijania własnych umiejętności w zakresie rozwiązywania konfliktów (identyfikowania przyczyn, poszukiwania rozwiązań, prowadzenia mediacji itp.) wskazywało blisko 70 procent respondentów².

4.1. Ogólne założenia systemu

Ważną przesłanką prezentowanych w niniejszym rozdziale propozycji w zakresie zwiększania potencjału negocjacyjnego oficerów jest założenie, że istnieje możliwość wkomponowania zasadniczych elementów proponowanego modelu w obecnie funkcjonujący system kształcenia i doskonalenia kadry zawodowej. Niektóre spośród postulowanych rozwiązań, przedstawionych na schemacie 6, wykraczają jednak poza ten system.

¹ Zob. B.M. Szulc, T. Majewski (red.), *Rozwój kompetencji kierowniczych. Pomiar motywacji studentów i absolwentów AON do rozwoju kompetencji kierowniczych*, AON, Warszawa 2002.

² Tamże, s. 113.



Schemat 6. Główne składniki systemu kształtowania i doskonalenia kompetencji negocjacyjnych kadry zawodowej.

Uwzględniając powyższe założenie, można wyróżnić w procesie przygotowania kadry do prowadzenia negocjacji w różnych obszarach działalności służbowej trzy zasadnicze ogniwa (etapy procesu edukacyjnego).

Etap pierwszy, realizowany w szkołach oficerskich, obejmowałby problematykę mieszczącą się w bloku przedmiotów humanistycznych i uwzględniającą w szczególności podstawową wiedzę z zakresu pedagogiki, psychologii i socjologii. Założenie to wydaje się tym bardziej uzasadnione, że do szkół oficerskich – zgodnie z przyjętymi i wdrażanymi już obecnie (w formie pilotażu) zasadami – będą trafiali w przyszłości wyłącznie absolwenci uczelni cywilnych. W wielu z nich, przedmioty humanistyczne w dalszym ciągu są reprezentowane są w programach studiów w bardzo ograniczonym zakresie. W tej sytuacji część absolwentów uczelni wyższych z psychologią, socjologią oraz innymi dyscyplinami humanistycznymi zetknie się najprawdopodobniej dopiero podczas uzupełniających, przygotowujących do wykonywania zawodu, studiów w szkołach oficerskich. Treści kształcenia z tego zakresu powinny obejmować zatem problemy bezpośrednio lub choćby pośrednio związane z procesem negocjacyjnym, dotyczące m.in.:

- interakcji w małych grupach społecznych,
- komunikacji interpersonalnej,
- przywództwa,
- konfliktów oraz sposobów twórczego rozwiązywania problemów,
- teorii i praktyki motywowania,
- prawidłowości (reguł) wpływu społecznego.

Zasadniczym celem kształcenia byłoby wyposażenie podchorążych w wiedzę o prawidłowościach zachowania jednostki w grupie oraz uwarunkowaniach efektywnego funkcjonowania grup (zespołów) w organizacji.

Mając na względzie poszerzające się oraz zupełnie nowe w wojsku obszary praktyki negocjacyjnej zakłada się, że już na tym poziomie kształcenia należałoby wprowadzić odrębny przedmiot nauczania poświęcony tej problematyce. Jego celem byłoby wyposażenie uczestników w wiedzę oraz umiejętności umożliwiające stosowanie negocjacji jako efektywnego sposobu rozwiązywania sytuacji konfliktowych. W alternatywnym rozwiązaniu, realizacji celów ogólnego przygotowania negocjacyjnego

służyć mogłyby zajęcia prowadzone w ramach kilkunastogodzinnego modułu, wyodrębnionego z przedmiotu *przywództwo*.³ Warto w tym miejscu podkreślić, iż świadomość potrzeby wprowadzenia takiego przedmiotu do programów wyższych szkół oficerskich jest już dziś w środowisku kadry dość powszechna. Potrzebę taką, choć znacznie rzadziej niż oficerowie, sygnalizują również chorążowie i podoficerowie.

W każdym z proponowanych rozwiązań, szczegółowe treści przedmiotu powinny uwzględniać przede wszystkim kwestie dotyczące:

- 1) znaczenia i uwarunkowań trafnej diagnozy sytuacji konfliktowej;
- 2) zasad przygotowania się do negocjacji oraz faz tego procesu;
- 3) strategii, taktyk i technik negocjacyjnych służących zapewnieniu sobie przewagi w negocjacjach;
- 4) znaczenia i prawidłowości komunikacji werbalnej i pozasłownej w procesie negocjacji;
- 5) przełamywania impasu w negocjacjach;
- 6) psychomanipulacji oraz tzw. brudnych chwytów negocjacyjnych;
- 7) sposobów zabezpieczania realizacji ustaleń negocjacyjnych.

Wiedza i elementarne dyspozycje negocjacyjne uzyskane na pierwszym poziomie prezentowanej koncepcji edukacyjnej, byłyby rozwijane w kolejnych etapach.

Na drugim etapie główną rolę pełniłyby studia podyplomowe oraz kursy adresowane do konkretnych uczestników, na przykład do:

- kadry wykonującej zadania głównie na styku ze środowiskiem cywilnym (oficerowie pracujący w strukturach CIMIC, ogniwach systemu zarządzania kryzysowego itp.) – studia (kurs) w zakresie negocjacji społecznych;
- kadry pionu logistycznego - studia (kurs) w zakresie negocjacji biznesowych;
- kadry, która zgodnie ze specyfiką wykonywanych zadań powinna umieć prowadzić negocjacje w warunkach szczególnych, związanych często z bezpośrednim zagrożeniem życia i zdrowia (np. dla żołnierzy Żandarmerii Wojskowej oraz - w znacznym stopniu uzawodowionych - jednostek specjalnych) - kursy przygotowujące ogólnie do prowadzenia tego rodzaju negocjacji.

³ W Wydziale Wojsk Lądowych Akademii Obrony Narodowej przedmiot *Przywództwo* realizowany jest w wymiarze 20 godzin zajęć od roku akademickiego 2002 / 2003.

Studia podyplomowe, głównie ze względu na formalne wymagania w zakresie ich uruchamiania, powinny być prowadzone przede wszystkim w akademiach wojskowych. Organizacją szkolenia kursowego, zorientowanego bardziej na rozwijanie praktycznych umiejętności negocjacyjnych, mogłyby się natomiast zająć dowództwa rodzajów wojsk. wspólnie z wojskowymi instytucjami edukacyjnymi. Innym, postulowanym od dawna w środowisku akademickim rozwiązaniem, jest utworzenie centralnego ośrodka kształcenia humanistycznego kadry w Akademii Obrony Narodowej. Jednym z głównych zadań tego Centrum, ukierunkowanego na kształtowanie liderów wojskowych, mogłoby być przygotowanie kadry zawodowej do prowadzenia różnych form negocjacji. Niezależnie od przyjętego rozwiązania bardzo ważne jest trafne ustalenie potrzeb szkoleniowych danej instytucji wojskowej oraz określenie faktycznego poziomu kompetencji negocjacyjnych osób uczestniczących w szkoleniu⁴

Trzeci, wyodrębniony w proponowanym modelu poziom edukacji – przeznaczony byłby na dalszy rozwój potencjału negocjacyjnego. Rozwój ten, bazujący na wiedzy i umiejętnościach zdobytych w poprzednich etapach, powinien dokonywać się głównie drogą samokształcenia oraz poprzez prowadzenie uzupełniających zajęć dla żołnierzy zawodowych, wyznaczonych do realizacji nowych dla nich zadań poza granicami kraju (udział w konkretnej misji pokojowej, stabilizacyjnej, operacji wymuszania pokoju itp.)⁵. Należy przypuszczać, że wraz ze zmianą funkcji sił zbrojnych i powszechnym uczestnictwem kadry w tego rodzaju operacjach, udział zajęć podporządkowanych tym celom edukacyjnym będzie coraz większy.

Podstawowe ogniwa procesu nabywania umiejętności warunkujących skuteczne prowadzenie negocjacji można sprowadzić do następujących:

- uzyskanie przez podmiot niezbędnych informacji o naturze wykonywanych zadań oraz pełnionych obecnie i przewidywanych funkcji;
- ustalenie, jakie umiejętności warunkują realizację owych zadań i funkcji;
- ćwiczenie pożądanых zachowań w sposób umożliwiający eliminowanie błędów (głównie w wyniku szybkiego uzyskiwania z otoczenia zwrotnej informacji o poziomie wykonania;

⁴ Zob. L.Rae. *Planowanie i projektowanie szkoleń*, Warszawa 1999, s.14 i nast.

⁵ Według ustawy pragmatycznej, zgoda żołnierza na udział w realizacji tego rodzaju zadań nie będzie wymagana.

- wprowadzanie przez podmiot nowych zachowań (umiejętności) do dotychczasowego repertuaru własnych zachowań celowych.

4.2. Sugestie programowe

Przyjmując, że proponowany model, wyznaczający swoistą ścieżkę edukacyjną, ma na każdym z poziomów za zadanie doskonalenie wcześniej nabytych umiejętności oraz wzbogacenie szkolonych o nową wiedzę z zakresu negocjacji, jako jedno z przykładowych rozwiązań odnoszących się do drugiego poziomu, przyjąć można układ treści, obejmujący następujące przedmioty kształcenia⁶:

Przedmiot : *Proces negocjacji*

Numer tematu	Temat	Liczba godzin	Forma zajęć
1	2	3	4
1.	Konflikty a negocjacje	2	wykład
2.	Proces negocjacyjny i jego etapy	2	wykład
3.	Komunikowanie się w negocjacjach	2	wykład
4.	Style negocjowania	2	wykład
5.	Wybrane techniki negocjacyjne	4	wykład
6.	Trudne sytuacje negocjacyjne	2	wykład
7.	Negocjatorzy	2	wykład

Przedmiot: *Doskonalenie umiejętności negocjacyjnych*

Numer tematu	Temat	Liczba godzin	Forma zajęć
1	2	4	5
1.	Samoocena podejścia do negocjacji oraz dominującego stylu ich prowadzenia	2	ćwiczenie
2.	Przygotowanie do negocjacji	2	ćwiczenie

⁶ Oba przedmioty realizowane są w ramach Zaocznych Podyplomowych Studiów Przywództwa i Negocjacji, prowadzonych w INH AON od października 2003 roku.

3.	Gra negocjacyjna (negocjacje handlowe)	4	warsztaty
4.	Gra negocjacyjna (negocjacje menedżerskie)	4	warsztaty
5.	Gra negocjacyjna (negocjacje specjalne)	6	warsztaty
6.	Gra negocjacyjna (negocjacje zbiorowe)	6	warsztaty
7.	Przygotowanie kontraktu końcowego	2	ćwiczenie

4.3. Symulacja negocjacji oraz kompleksowa analiza efektów prowadzonych negocjacji jako metody doskonalenia kompetencji negocjacyjnych

Jak już wspomniano, integralnym składnikiem procesu rozwijania kompetencji negocjacyjnych jest ćwiczenie pożądaných zachowań w celu uzyskania niezbędnej sprawności oraz stopniowego eliminowania błędów. Możliwości takie stwarzają symulacje negocjacji, będące formą gry dydaktycznej umożliwiającej podejmowanie konkretnych problemów negocjacyjnych. Pozwalają one przede wszystkim na szybkie uzyskiwanie przez uczestników informacji zwrotnej o poziomie wykonywanych czynności oraz trafności wyboru określonego działania z repertuaru zachowań celowych. Wincenty Okoń za gry dydaktyczne uznaje celowo organizowane sytuacje, w których osoby uczące się konkurują ze sobą w ramach określonych reguł.¹ Krzysztof Kruszewski określa je jako (...) *rodzaj metod nauczania, należących do grupy metod problemowych, organizujących treści kształcenia w modele rzeczywistych zjawisk, sytuacji lub procesów w celu zbliżenia procesu poznawczego uczniów do poznania bezpośredniego dzięki dostarczeniu okazji do manipulowania modelem.*² Gry symulacyjne wydają się być jedną z najbardziej efektywnych metod rozwijania umiejętności negocjacyjnych. Polegają one na odtwarzaniu bardziej złożonych sytuacji problemowych, wymagających samodzielnego rozwiązania. Ich ideą jest doskonalenie konkretnych umiejętności negocjacyjnych oraz uczenie się na błędach w bezpiecznej sytuacji ćwiczeniowej, dającej możliwość korygowania tych błędów i powtarzania pożądaných zachowań. Wstępem do symulacji jest poznanie przez jej uczestników zasad i relacji określają-

¹ W. Okoń, *Wprowadzenie do dydaktyki ogólnej*, Warszawa 1987, s. 291.

² K. Kruszewski (red.) *Sztuka nauczania. Czynności nauczyciela*, Warszawa 1993, s. 165.

cych rzeczywistą sytuację. Następnie tworzony jest model dynamiczny, na którym można eksperymentować podczas gry.

W metodzie tej pomimo występowania elementów rywalizacji nie powinno być zwycięzców ani przegranych. Rolą wykładowcy jest takie organizowanie sytuacji dydaktycznych, aby umożliwić uczestnikom nabycie umiejętności analizowania sytuacji, konfliktowej, przygotowywania wariantów negocjacyjnego działania i podejmowania decyzji, a także sprawnego komunikowania się. Bez względu na rodzaj gry negocjacyjnej można wyodrębnić następujące jej fazy. Faza pierwsza to wyposażenie uczestników w zasób wiedzy pozwalający zrozumieć grę jako model rzeczywistości i wytworzyć w umyśle wstępny plan działania. Istotą fazy drugiej jest wykorzystanie owego zasobu do rozpoczęcia gry i manipulowania modelem. W kolejnej fazie wytwarzane powinny być nowe doświadczenia, umożliwiające dalsze prowadzenie gry. Model, nawet przy najlepszych intencjach jej uczestników, jest oczywiście zawsze uproszczeniem rzeczywistości, wynika bowiem z niepełnej wiedzy i ograniczonych doświadczeń jej uczestników.⁷

Bez względu na rodzaj gry każdy uczestnik powinien znać reguły, umieć analizować różne źródła informacji oraz podejmować w oparciu o nie decyzje korzystne dla siebie. Sytuacja gry narzuca grającym postawę badawczą i twórczą głównie w dziedzinie tworzenia strategii działania. Ponadto gra symulacyjna może stać się narzędziem pomiaru efektywności procesu kształcenia. W przypadku zespołowej gry negocjacyjnej rozwiązanie zadanego problemu polega na :

1. Analizie i zrozumieniu sytuacji, w jakiej znajduje się zespół oraz celu (celów) do których dąży – podstawą są założenia do gry.
2. Zdobyciu informacji potrzebnych do podjęcia negocjacji z partnerami (z kim, w jakim celu, w jaki sposób?).
3. Określeniu własnego poziomu ryzyka dla każdego z celów, jak również możliwego ryzyka partnerów oraz ich gotowości do ustępstw.
4. Podejmowaniu decyzji dotyczących m.in.: kolejności negocjowania poszczególnych kwestii, dominującej strategii negocjacyjnej, stosowanych taktyk i technik negocjacyjnych, ostatecznej granicy ustępstw, itp.

⁷ K. Kruszewski (red.), *Sztuka ...*, wyd. cyt., s 167.

Ostatecznym wskaźnikiem umiejętności negocjacyjnych zespołu uczestniczącego w grze będzie uzyskany końcowy rezultat (finansowy i rzeczowy), a także możliwe społeczne następstwa rozwiązania przyjętego podczas gry. Ostatnim jej ogniwem powinno być podsumowanie wyników oraz dyskusja, w czasie której uczestnicy wyjaśniają i komentują swoje poczynania oraz uzasadniają podjęte decyzje, a obserwatorzy oceniają tok pracy zespołów.⁸

Do prowadzenia negocjacyjnych gier dydaktycznych bardzo przydatny może okazać się także internet. Sieć internetowa pozwala na organizowanie takich gier z udziałem studentów różnych ośrodków kształcenia, nawet z zagranicy. Udział w grze negocjacyjnej może być elementem samokształcenia, a także konkursów z udziałem uczelnianych zespołów, uczestniczących w realizacji programów edukacji z tego zakresu.

Inną, stosowaną w niektórych organizacjach metodą doskonalenia kompetencji negocjacyjnych jest kompleksowa analiza przebiegu i następstw prowadzonych negocjacji. Sposób pomiaru i oceny wyników negocjacji determinuje w znacznym stopniu podejście negocjatorów do pracy. W większości firm, podstawowym, a bywa że jedynym kryterium oceny tych efektów w negocjacjach handlowych, są mierniki finansowe - głównie minimalizacja nakładów i maksymalizacja zysków. Tymczasem, miarą sukcesu powinny być także inne wskaźniki, dotyczące np.:

- *relacji* - czy negocjacje budują długotrwałe pozytywne relacje między stronami;
- *komunikacji* - czy negocjacje tworzą klimat jednakowego zaangażowania się stron w rozwiązywany problem;
- *opcji* - czy w negocjacjach udało się znaleźć innowacyjne a zarazem i efektywne rozwiązanie problemu;
- *kryteriów* - czy przyjęte zostały obiektywne kryteria rozwiązania problemu negocjacyjnego;

⁸ J.Borkowski, H. Bugala, L.Kanarski, B. Rokicki, *Techniki negocjacyjne*, Warszawa 2000, s. 43 i nast. Na udział opisanej, a także innych metod doskonalenia sprawności negocjatora (analiza przypadku, metoda inscenizacji) zwraca uwagę również G.Krzyminiewska w pracy: *Od walki do współpracy*. Negocjacyjna sztuka zawierania porozumień, Bydgoszcz 1998, s.19 i nast.

- *zobowiązań* - czy ustalenia obowiązujące strony są realistyczne, zrozumiałe i mają tę samą siłę sprawczą;
- *alternatywy wobec negocjowanego porozumienia* – jak przyjęte rozwiązanie ma się do tej alternatywy.

Tak wszechstronna analiza przeprowadzonych negocjacji nie tylko umożliwia ujawnienie błędów i niedociągnięć w ich przebiegu, lecz stać się może także ważnym narzędziem zwiększania skuteczności przyszłych negocjacji. Jest ona zarazem przejawem swoistej instytucjonalizacji tego procesu, uwzględniania nie tylko bieżących korzyści osiąganych w poszczególnych negocjacjach, ale także możliwych efektów rozpatrywanych z punktu widzenia całej organizacji.

Różnice pomiędzy tradycyjnym a instytucjonalizowanym podejściem do negocjacji w poszczególnych etapach tego procesu zawiera zamieszczona niżej tabela.

Tabela 16. Instytucjonalizowanie procesu negocjacji⁹

Etapy procesu negocjacji	Podejście indywidualne /tradycyjne/	Podejście "zinstytucjonalizowanego" procesu	Przykład procedur i narzędzi
Określenie celów	Cele są określane oddzielnie dla każdego przypadku, widoczne jest dążenie do maksymalizacji własnych zysków	Cele w każdej sytuacji powiązane są z ogólniejszymi celami organizacji	<ul style="list-style-type: none"> • jasne komunikowanie celów organizacji • procedura określania celów
Przygotowanie do negocjacji	Przygotowania odbywają się indywidualnie i mają charakter przypadkowy, bywa że nie ma czasu na jakiegokolwiek przygotowania	Przygotowania ustrukturalizowane, negocjatorzy pamiętają o celach organizacji	<ul style="list-style-type: none"> • dane z poprzednich negocjacji • schematy precyzujące oczekiwania organizacji • konsultacje ze specjalistami

⁹Por. D.Ertel, *Turning...*, wyd.cyt., s. 43.

Prowadzenie negocjacji	Negocjatorzy działają bez żadnego nadzoru. Wynik negocjacji zależy od indywidualnych umiejętności negocjatora i jest rozpatrywany jako jego osobisty sukces lub porażka	Negocjatorzy dążą do maksymalizowania zysków organizacji, kadra kierownicza pełni rolę trenerów w procesie negocjacji	<ul style="list-style-type: none"> • podręczniki zawierające analizę różnych negocjacji • szkolenia • BATNA
Przegląd, kontrola	Przegląd robiony sporadycznie pod kątem redukcji kosztów i ilości podpisanych umów	Systematyczna analiza wyników, a także sposobu, w jaki były prowadzone negocjacje. Działania te mają wartość bieżącą jak również wykorzystywane są w przyszłości	<ul style="list-style-type: none"> • kwestionariusz oceny negocjacji dotyczący wyników i przebiegu procesu negocjacji • wzbogacanie baz danych

4.4. Wymagane kompetencje wykładowców i trenerów

Ważnym wyznacznikiem efektywności proponowanego modelu jest przygotowanie kadry prowadzącej zajęcia na poszczególnych poziomach kształcenia.

Na poziomie pierwszym zajęcia powinni prowadzić wykładowcy dysponujący, co najmniej, rozległą wiedzą teoretyczną w tym zakresie - wskazane byłoby ukończenie przez nich studiów podyplomowych.

Na kolejnym poziomie realizatorami programów powinni być specjaliści o bardzo dobrym, praktycznym przygotowaniu negocjacyjnym i mediacyjnym, ukierunkowanym na dany typ negocjacji. I tak w szkoleniu przygotowującym do negocjacji społecznych zajęcia prowadzić powinien socjolog, ewentualnie psycholog społeczny. Pożądane byłoby aby w składzie takiego nieetatowego zespołu znalazł się także prawnik.

W drugim typie szkoleń - z zakresu negocjacji biznesowych oprócz wymienionych specjalistów uczestniczyć powinien również praktyk, specjalista z zakresu

przedmiotu negocjacji (np. handlu nieruchomościami, prowadzenia inwestycji, zaopatrzenia materiałowego itp.).

Szczególnego przygotowania wykładowców i trenerów wymagają zajęcia dotyczące negocjacji specjalnych. Ze względu na ich znaczne zróżnicowanie, niezbędny jest tu udział osób o dużym doświadczeniu zawodowym, reprezentujących takie dyscypliny, jak: psychologia kliniczna, psychiatria, różne dziedziny prawa, a także innych osób specjalizujących się w bardzo wąskich dziedzinach wiedzy. Analiza obecnie realizowanych oraz przewidywanych zadań sił zbrojnych wskazuje na potrzebę wykorzystania w procesie przygotowania negocjatorów najlepszych doświadczeń w tym względzie. Tego rodzaju doświadczeniami dysponują między innymi negocjatorzy policyjni, a także - jak można przypuszczać - negocjatorzy jednostek specjalnych.

Prowadzący zajęcia na trzecim poziomie analizowanego modelu szkolenia powinni być specjalistami w zakresie negocjacji, a jednocześnie posiadać doświadczenie w prowadzeniu negocjacji dotyczących konkretnego obszaru zadań (np. negocjacje z ludnością cywilną prowadzone w ramach misji pokojowej w konkretnym kraju).

Ważnym utrwalającym przekonaniem kadry, iż w sytuacji konfliktu potrzebna jest metoda rozwiązań opartych na dialogu i porozumieniu stron. Analiza opinii badanych oficerów wskazuje, że w tej grupie respondentów zarysowuje się korzystna tendencja przy idzie o postrzegania użyteczności negocjacji w wojsku, szczególnie w rozwiązywaniu wewnętrznych problemów tego środowiska. Na tym nie koniec jednak nie dostrzegali, że 1/3 ogółu badanych uważa negocjacje za dość przydatną metodę rozwiązywania sporów.

2. Obszarami najbardziej sprzyjającymi prowadzeniu negocjacji w wojsku, według oceny badanych, są:

- zamówienia publiczne, usługi logistyczne dla wojska;
- konflikty w relacjach interpersonalnych;
- zadania wykonywane podczas misji pokojowych;
- sytuacje związane ze zwalczaniem skutków klęsk żywiołowych i katastrof.

ZAKOŃCZENIE

Praca niniejsza jest jedną z pierwszych, a być może nawet pierwszą w wojsku próbą oceny kompetencji negocjacyjnych kadry zawodowej. Już choćby z tego względu trudno oczekiwać, że zawiera ona analizę uwzględniającą wszelkie aspekty tak złożonego procesu, jakim są bez wątpienia negocjacje. W pracy, poza diagnozą aktualnego stanu kompetencji negocjacyjnych, udało się sformułować także wstępne założenia koncepcji ich kształtowania i doskonalenia.

Wyniki badań empirycznych, którymi objęto trzy grupy oficerów, różniących się głównie stażem służby pozwalają sformułować następujące uogólnienia i wnioski końcowe.

1. W wojsku negocjacje coraz częściej postrzegane są jako skuteczne narzędzie rozwiązywania trudnych problemów oraz osiągania założonych celów. Wzrastająca złożoność podejmowanych przez wojsko zadań utrwala przekonanie kadry, iż w sytuacji konfliktu poszukiwać trzeba rozwiązań opartych na dialogu i porozumieniu stron. Analiza opinii badanych oficerów wskazuje, że w tej grupie respondentów zarysowuje się korzystna tendencja gdy idzie o postrzeganą użyteczność negocjacji w wojsku, szczególnie w rozwiązywaniu wewnętrznych problemów tego środowiska. Na tym tle nie sposób jednak nie dostrzec, że 1/3 ogółu badanych uważa negocjacje za mało przydatną metodę rozwiązywania sporów.
2. Obszarami najbardziej sprzyjającymi prowadzeniu negocjacji w wojsku, według oceny badanych, są:
 - zamówienia publiczne, usługi logistyczne dla wojska;
 - konflikty w relacjach interpersonalnych;
 - zadania wykonywane podczas misji pokojowych;
 - sytuacje związane ze zwalczaniem skutków klęsk żywiołowych i katastrof.

3. Badani oficerowie zwracają uwagę, że kompetencje negocjacyjne są najbardziej pożądane na stanowiskach dowódczych i w pionie logistycznym, a najmniej - w działalności kadrowej i wychowawczej. Część badanych odnosiła niezbędność kompetencji negocjacyjnych nie tyle do określonych kategorii stanowisk, ile do poziomu tych stanowisk w strukturze hierarchicznej wojska.
4. Przygotowanie kadry do prowadzenia negocjacji jest znacznie zróżnicowane. Najlepiej przygotowanymi do prowadzenia negocjacji okazali się oficerowie, którzy w trakcie studiów w AON odbyli kilkunastogodzinny warsztat negocjacyjny. Najsłabsze przygotowanie, zgodnie z oczekiwaniami, wykazali najmłodszy oficerowie - absolwenci WSO z 2003 roku.
5. Badani oficerowie dość wysoko oceniają własne kompetencje negocjacyjne, za równo w wymiarze ogólnym, jak i w odniesieniu do szczegółowych dyspozycji w tym zakresie. Oceny te są jednak znacznie niższe od samoocen kadry badanej w poprzednich latach. W badaniach tegorocznych uwidoczniła się także różnica w ocenie źródeł kompetencji negocjacyjnych. W tym kontekście uwagę zwraca stosunkowo mała rola wojskowych instytucji edukacyjnych w rozwijaniu kompetencji negocjacyjnych oficerów.
6. Przedstawione w ostatnim rozdziale niniejszego opracowania propozycje w zakresie kształtowania oraz rozwijania kompetencji negocjacyjnych oficerów opierają się na założeniu, że proces ten nie wymaga radykalnych zmian w istniejącej infrastrukturze dydaktycznej szkolnictwa wojskowego. Przyjęto, że zadania w tym względzie mogą być realizowane na trzech poziomach edukacji (ogólne kształcenie negocjacyjne, przygotowanie uwzględniające specyfikę różnych rodzajów negocjacji oraz szkolenie uzupełniające bądź samokształcenie prowadzone w zależności od potrzeb realizacji konkretnych zadań).

Wśród metod doskonalenia kompetencji negocjacyjnych główną rolę wyznacza się zajęciom interaktywnym, zwłaszcza symulacjom negocjacji oraz kompleksowej analizie konkretnych sytuacji negocjacyjnych.

7. Propozycje zgłoszone przez samych badanych, dostrzegających potrzebę rozwoju własnych kompetencji negocjacyjnych, sprowadzają się do następujących:

- a) powszechniejsze wykorzystanie do prowadzenia zajęć warsztatowych specjalistów spoza wojska;
- b) uczenie, na podbudowie niezbędnej wiedzy teoretycznej, konkretnych taktyk i technik negocjacyjnych;
- c) przygotowywanie do prowadzenia negocjacji także kadry odchodzącej do rezerwy w celu ułatwienia „poruszania się” na cywilnym rynku pracy;
- d) szersze niż obecnie uwzględnianie, w przygotowaniu kadry przewidzianej do udziału w misjach pokojowych i stabilizacyjnych, wiedzy i umiejętności negocjacyjnych.

Autorzy mają świadomość, że praca niniejsza i zawarte w niej propozycje stanowią w istocie dopiero pierwszy krok w kierunku wypracowania modelu kształtowania i doskonalenia kompetencji negocjacyjnych kadry zawodowej. Dalsze badania zapewnić powinny reprezentatywność próby, w szczególności po przez zwiększenie udziału w niej podoficerów oraz tej części kadry, która w perspektywie uczestniczyła będzie w różnego rodzaju misjach.

WYBRANA LITERATURA

- Aniszewska G., *Negocjacje jako element kształtowania kompetencji przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 1999, nr 9.
- Bazerman M.H., Neale M., *Negocjując racjonalnie*, Olsztyn 1997.
- Birkenbihl V.F., *Komunikacja werbalna*, Wrocław 1997.
- Borkowska S., *Negocjacje zbiorowe*, Warszawa 1997.
- Borkowski J., Dyrda M., Kanarski L., Rokicki B., *O konflikcie i negocjacjach*, Warszawa 1999.
- Borkowski J., Bugała H., Kanarski L., Rokicki B., *Techniki negocjacyjne*, Warszawa 2000.
- Borkowski J., Dyrda M., Kanarski L., Rokicki B., *Człowiek w organizacji. Podręczny słownik psychologii zarządzania i dziedzin pokrewnych*, Warszawa 2001.
- Casse P., *Jak negocjować*, Poznań 1996.
- Chełpa S., Witkowski T., *Psychologia konfliktów*, Warszawa 1999.
- Chojnacki W., *Socjologiczne aspekty tendencji instytucjonalno-organizacyjnego rozwoju wojska*, Warszawa 2003.
- Christopher E.M., *Umiejętności negocjowania w biznesie*, Poznań 1998.
- Cialdini R., *Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka*, Gdańsk 1998.
- Cialdini R.B., Kenrick D.T., Neuberg S.L., *Psychologia społeczna*, Gdańsk 2002.
- Cloke K., Goldsmith J., *Jak rozwiązywać konflikty w pracy*, Warszawa 2001.
- Czwartosz Z., *Technika prowadzenia negocjacji i mediacji. Materiały pomocnicze dla słuchaczy studiów podyplomowych*, Warszawa 1997.
- Dawson R., *Sekrety udanych negocjacji*, Poznań 1999.
- Dąbrowski P. J., *Praktyczna teoria negocjacji*, Warszawa 1991.
- Dęga C., *Udział Wojska Polskiego w misjach pokojowych ONZ*, Warszawa 1993.
- Donaldson M.C., Donaldson M., *Negocjacje*, Warszawa 1999.
- Edelmann R.J., *Konflikty w pracy*, Gdańsk 2002.
- Ertel D., *Turning negotiation into a corporate capability*, „Harvard Business Review”, May-June 1999.
- Fisher R., Ury W., Patton B., *Dochodząc do TAK. Negocjowanie bez poddawania się*, Warszawa 1995.
- Flanek Cz., *Wprowadzenie do teorii konfliktów*, Warszawa 1995.
- Fowler A., *Jak skutecznie negocjować*, Warszawa 2001.

- Gągor F., Paszkowski K., *Międzynarodowe operacje pokojowe w doktrynie obronnej RP*, Warszawa 1998.
- Grzelak J., *Teoria konfliktu interesów*, Warszawa 1978.
- Gut J., Haman W., *Docenić konflikt. Od walki i manipulacji do współpracy*, Warszawa 1993.
- Hawkins L., Hudson M., Comall R., *Prawnik jako negocjator, czyli jak efektywnie negocjować zagadnienia prawne*, Warszawa 1994.
- Hocker J.L., Wilmot W.W., *Interpersonal conflict*, Dubuque, Wm. C. Brown, 1985.
- Hogan K., *Psychologia perswazji*, Warszawa 2001.
- Jarmoszko S., *Przemiany w Siłach Zbrojnych RP pierwszej dekady transformacji ustrojowej*, Warszawa 2000.
- Kamiński J., *Negocjowanie. Techniki rozwiązywania konfliktów*, Warszawa 2003.
- Karrass G., *Dobić targu*, Sopot, 1991.
- Kennedy G., *Negocjacje doskonałe*, Poznań 1999.
- Kennedy G., *Negocjacje. Jak osiągnąć nową przewagę negocjacyjną*, Warszawa 1999.
- Kenrick D.T., Neuberg S.L., Cialdini R.B., *Psychologia społeczna*, Gdańsk 2002.
- Kożusznik B. (red.), *Psychologia w pracy menedżera*, Katowice 1994.
- Kruszewski K., (red.) *Sztuka nauczania. Czynności nauczyciela*, Warszawa 1993.
- Krzyminiewska G., *Od walki do współpracy. Negocjacyjna sztuka zawierania porozumień*, Bydgoszcz 1998.
- Kunikowski J., *Dowódcze i wychowawcze przygotowanie w systemie obronnym RP*, Warszawa 1995.
- Lewicki R.J., Hiam A., Olander K.W., *Pomyśl zanim powiesz*, Warszawa 1998.
- Maj J (red.), *Koncepcja wykorzystania doświadczeń z pełnienia misji pokojowych przez SZ RP w procesie przygotowania i szkolenia kontyngentów wojskowych w perspektywie, cz. I - Analiza wniosków z przeprowadzonych misji pokojowych przez specjalnie przygotowane kontyngenty wojskowe w minionych latach*, Warszawa 1998.
- Mastenbroek W., *Negocjowanie*, Warszawa 1997.
- Mc Kay M., Davis M., Fanning P., *Sztuka skutecznego porozumiewania się*, Gdańsk 2002.
- Moskovici S. (red.), *Psychologia społeczna w relacji Ja – inni*, Warszawa 1998.
- Myśliwiec G., *Techniki i triki negocjacyjne*, Warszawa 1999.
- Nęcki Z., *Negocjacje w biznesie*, Kraków 1991.
- Nierenberg G.J., *Sztuka negocjacji jako metoda osiągania celu*, Warszawa 1994.

Nowe obszary zadań, kierunki przemian w strukturze osobowej Sił Zbrojnych RP – implikacje dla morale i dyscypliny wojskowej - wystąpienie gen.dyw. Z.Cieślaka podczas konferencji na temat: Przekształcenia w strukturze osobowej Sił Zbrojnych RP oraz udział żołnierzy w realizacji zadań poza granicami państwa – wnioski do kształtowania morale i dyscypliny, Warszawa 24 listopada 2003 r.

Penc J., *Kreowanie zachowań w organizacji. Konflikty i stresy pracownicze. Zmiany i rozwój organizacji*, Warszawa 2001.

Rządca R.A., Wujec P., *Negocjacje*, Warszawa 1998.

Skrzyński W., Dyrda M., *Wykłady z psychologii społecznej*, Warszawa 2003.

Sobczak J., *Analiza procesu negocjacji. Przegląd badań*, „Przegląd Psychologiczny” 1986, nr 2.

Stelmaszczyk M., *Negocjowanie kontraktów handlowych. Poradnik dla eksporterów i importerów*, Warszawa 1992.

Stewart J.(red.), *Mosty zamiast murów. O komunikowaniu się między ludźmi*, Poznań 2002.

Stępniewski J., *Metoda negocjacji. Przygotowanie – techniki – sytuacje*, Wrocław 2001.

Strategia bezpieczeństwa narodowego Rzeczypospolitej Polskiej, Warszawa 2003.

Szaban J., *Negocjacje jako jedna z technik zarządzania*, „Doskonalenie Kadr Kierowniczych” 1996, nr 2.

Szulc B.M., Majewski T. (red.), *Rozwój kompetencji kierowniczych. Pomiar motywacji studentów i absolwentów AON do rozwoju kompetencji kierowniczych*, AON, Warszawa 2002.

Taraszkiewicz M., *Jak uczyć lepiej*, Warszawa 1999.

Uniszewski Z., *Konflikty i negocjacje*, Warszawa 2000.

Zbiegień-Maciąg L., *Taktyki i techniki negocjacyjne*, Kraków 2003.

b) 6 – 10 lat;

c) 11 – 15 lat;

d) 16 – 20 lat;

e) powyżej 20 lat.

4. Dominujący rodzaj działalności zawodowej (zajmowanej stałobitnie) w toku dotychczasowej służby:

a) dowódcze;

b) techniczne;

c) logistyczne;

d) wychowawcze;

e) inne (jakie?).....

5. Czy brał Pan udział w misjach pokojowych?

a) tak;

b) nie.

ANKIETA KZ –2003

W Akademii Obrony Narodowej prowadzone są badania nad kompetencjami negocjacyjnymi kadry zawodowej Wojska Polskiego. Temu celowi służy m.in. niniejsza ankieta.

Udział w badaniach jest dobrowolny i anonimowy, a zgromadzony tą drogą materiał badawczy będzie wykorzystany wyłącznie dla celów poznawczych i edukacyjnych.. Zwracamy się zatem do Pana z prośbą o udział w badaniu i udzielenie rzetelnej odpowiedzi na poniższe pytania.

Odpowiedzi prosimy zaznaczać przez zakreślenie kółkiem odpowiedniej kategorii lub – w pytaniach otwartych – wpisywać je w wykropkowanych miejscach.

1. Wykształcenie (w przypadku ukończenia studiów proszę wpisać, czy były to studia wojskowe czy cywilne):

- a) wyższe I stopnia (.....)
b) wyższe II stopnia (.....)

2. Rodzaj ukończonej szkoły średniej:

- a) liceum ogólnokształcące;
b) technikum;
c) inna szkoła (jaka?).....

3. Staż zawodowej służby wojskowej w latach:

- a) do 5 lat;
b) 6 – 10 lat;
c) 11 – 15 lat;
d) 16 – 20 lat;
e) powyżej 20 lat.

4. Dominujący rodzaj działalności zawodowej (zajmowane stanowiska) w toku dotychczasowej służby:

- a) dowódcze;
b) techniczne;
c) logistyczne;
d) wychowawcze;
e) inne (jakie?).....

5. Czy brał Pan udział w misjach pokojowych?

- a) tak;
b) nie.

6. Jakie zna Pan sposoby rozwiązywania konfliktów?

.....

.....

.....

.....

7. Na czym – Pana zdaniem - polega proces negocjacji?

.....

.....

.....

8. Jak Pan rozumie, stosowany często w kontekście negocjacji, termin BATNA?

- a) jest to ostateczna wersja uzgodnień negocjacyjnych;
- b) termin ten oznacza najlepszą alternatywę negocjowanego porozumienia;
- c) termin ten oznacza ofertę progową każdej ze stron uczestniczących w negocjacjach.

9. Jak oceniliby Pan – w skali od 0 do 32 punktów) stopień trudności średnio trudnych negocjacji w porównaniu z innymi, wymienionymi niżej rodzajami rozmów? (Prosimy o przyporządkowanie każdemu z nich odpowiedniej wartości liczbowej).

Lp.	Rodzaj rozmowy	Liczba punktów
1.	Negocjacje	
2.	Badanie świadka	
3.	Rozmowa z kandydatem do pracy	
4.	Przesłuchiwanie podejrzanego	
5.	Rozmowa przełożonego ze zwalnianym pracownikiem	
6.	Prowadzenie wywiadu na określony temat	

10. Jak ocenia Pan możliwość prowadzenia negocjacji w warunkach wojska? (Prosimy zaznaczyć właściwą odpowiedź)

- a) bardzo duże możliwości;
- b) duże możliwości;
- c) małe możliwości;
- d) bardzo małe możliwości;
- e) trudno mi ocenić.

11. Możliwość prowadzenia negocjacji w wojsku, w porównaniu z innymi organizacjami, jest według Pana (Prosimy zaznaczyć właściwą odpowiedź):

- a) zdecydowanie większa;
- b) większa;
- c) taka sama;
- d) mniejsza;
- e) zdecydowanie mniejsza;
- f) trudno mi ocenić.

12. Czy w toku służby wojskowej zdarzyło się Panu znaleźć w sytuacji, w której negocjacje okazały się najkorzystniejszym sposobem rozwiązania konfliktu, sporu bądź innej trudnej sytuacji? (prosimy zakreślić właściwą odpowiedź)

- a) bardzo często;
- b) często;
- a) sporadycznie;
- b) nigdy.

13. W jakich podstawowych obszarach funkcjonowania wojska dostrzega Pan możliwość prowadzenia negocjacji?

.....

.....

14. Jak – w pięciostopniowej skali - ocenia Pan znaczenie i przydatność w służbie wojskowej kompetencji negocjacyjnych (wiedzy i umiejętności)? Prosimy zakreślić odpowiednie pole.

Zupełnie nieistotne	Niezbyt istotne	Dość istotne	Istotne	Bardzo istotne
1	2	3	4	5

15. Jak ogólnie – w dziesięciostopniowej skali – ocenia Pan poziom własnych kompetencji negocjacyjnych (1 oznacza ocenę najniższą, 10 – najwyższą). Prosimy zakreślić na skali odpowiednią wartość punktową.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

.....→

16. Na jakich stanowiskach służbowych w wojsku, kompetencje negocjacyjne są – Pana zdaniem – najbardziej potrzebne?

.....

.....

17. Jaka jest Pana zdaniem zasadnicza różnica między negocjatorem i mediatorem?

.....

.....

18. Które z wymienionych niżej środowisk lub sytuacji w największym stopniu przyczyniło się do rozwoju Pana kompetencji negocjacyjnych (prosimy zakreślić co najwyżej dwie spośród wymienionych kategorii):

- a) środowisko rodzinne;
- b) szkoła (jaka?).....
- c) środowisko koleżeńskie;
- d) środowisko pracy zawodowej;
- e) inne (jakie?).....
- f) kursy (szkolenia specjalistyczne);
- g) rozwijałem samodzielnie tego rodzaju kompetencje.

19. Jak - w dziesięciostopniowej skali - ocenia Pan własne szczegółowe kompetencje negocjacyjne? (prosimy wpisać przy każdej z dyspozycji określoną wartość liczbową)

Lp.	Rodzaj wiedzy, umiejętności lub cecha	Ocena
1.	Znajomość specyfiki konfliktów w wojsku	
2.	Umiejętność zapobiegania niepożądanym konfliktom	
3.	Umiejętność ustalania przyczyn i możliwych następstw konfliktów	
4.	Sprawne działanie w sytuacjach konfliktowych	
5.	Umiejętność wykorzystywania potencjalnych korzyści z konfliktu	
6.	Umiejętność przygotowania negocjacji	
7.	Umiejętność koncentrowania się w czasie negocjacji na przedmiocie sporu a nie na ludziach prezentujących odmienne stanowiska	
8.	Umiejętności perswazyjne (przekonywania partnera do swojego stanowiska)	
9.	Elastyczność w stosowaniu taktyk i technik negocjacyjnych	
10.	Umiejętność przełamywania impasu w negocjacjach	
11.	Ogólne umiejętności w zakresie komunikacji werbalnej	
12.	Umiejętność uważnego, aktywnego słuchania	
13.	Umiejętności w zakresie komunikacji niewerbalnej	
14.	Myślenie innowacyjne, zdolność do generowania wielu rozwiązań	
15.	Silna motywacja osiągnięć	
16.	Wysoka samoocena	
17.	Cierpliwość	
18.	Odporność na stres	

20. Które z wymienionych wyżej umiejętności mają w negocjacjach największe znaczenie? (Prosimy wymienić nie więcej niż 5 spośród wymienionych w tabeli kategorii lub wskazać inne umiejętności ważne dla skuteczności tego procesu).

- 1).....
- 2).....
- 3).....
- 4).....
- 5).....

21. Czy w toku dotychczasowej edukacji wojskowej zetknął się z problematyką dotyczącą negocjacji? (Prosimy zakreślić właściwą odpowiedź).

- a) tak (gdzie?).....
- b) nie.

22. W przypadku twierdzącej odpowiedzi na poprzednie pytanie, prosimy ocenić przydatność (praktyczną użyteczność) kształcenia z tego zakresu. (Prosimy zakreślić właściwą odpowiedź).

- a) bardzo duża;
- b) duża;
- c) umiarkowana;
- d) mała;
- e) bardzo mała;
- f) trudno ocenić.

23. Czy widzi Pan potrzebę doskonalenia swoich kompetencji negocjacyjnych?

- a) tak;
- b) nie;
- c) trudno mi odpowiedzieć.

24. W razie twierdzącej odpowiedzi na powyższe pytanie, w jaki sposób chciałby Pan rozwijać swoją wiedzę i umiejętności negocjacyjne?

.....
.....
.....

25. Ewentualne uwagi i propozycje w zakresie organizacji i metodyki doskonalenia kompetencji negocjacyjnych kadry.

.....
.....
.....

Serdecznie dziękujemy Panu za udział w badaniach.

