

Wojciech Mościbrodzki

Techniki i taktyki negocjacyjne

Spis treści

1	Wstęp.....	4
2	Literatura przedmiotu.....	6
3	Terminologia i główne pojęcia.....	14
3.1	Negocjacje.....	14
3.2	Cel negocjacji.....	15
3.3	BATNA (najlepszy scenariusz alternatywny) oraz wartość rezerwacyjna.....	15
3.4	Stanowisko negocjacyjne.....	16
3.5	ZOPA – zbiór możliwych porozumień.....	17
3.6	Strategia i taktyka negocjacji.....	17
3.7	Technika negocjacyjna.....	18
3.8	Kategoryzacja technik.....	19
3.9	Style negocjacyjne.....	19
4	Techniki, strategie i taktyki negocjacji.....	21
4.1	Między taktyką a techniką.....	21
4.2	Taktyki negocjacyjne.....	21
4.3	Taktyka aukcji.....	21
4.4	Taktyka brickmanship („gra na krawędzi”).....	22
4.5	Technika bogey (zmyłka, odwrócenie uwagi).....	24
4.6	Technika odwołania się do arbitrażu lub decyzji (realne lub pozorne).....	24
4.7	Taktyka: gra w tchórza i prowokacja.....	25
4.8	Technika: flinch.....	26
4.9	Technika: okazywanie szacunku i siły.....	28
4.10	Technika: dobry i zły policjant.....	29
4.11	Technika: nierealne stanowisko otwarcia.....	31
4.12	Technika: niewinna owieczka.....	31
4.13	Taktyka ostatniej chwili.....	32

4.14	Technika: szum informacyjny	32
4.15	Technika: lustro.....	33
4.16	Technika: kotwiczenie.....	34
4.17	Technika: rozbijanie ofert (Splitting the difference).....	34
4.18	Technika wzajemności	35
4.19	Technika powolnego wycofywania się	35
4.20	Taktyka przygotowania miejsca.....	36
5	Podsumowanie	41
6	Bibliografia.....	42

1 Wstęp

Istotę i fundamentalne znaczenie negocjacji można wyprowadzić z dwóch obserwacji poczynionych jeszcze w starożytności. Po pierwsze, jak twierdził Arystoteles: człowiek jest istotą społeczną – zatem w naturalny sposób jego środowiskiem bytowania jest społeczeństwo, grupa ludzka pozostająca w relacjach i komunikująca się wzajemnie. Po drugie, z racji ograniczoności zasobów, naturalną konsekwencją życia i gospodarowania jest *konflikt* (o dobra materialne i niematerialne, o uwagę, o czas, o prestiż itp.) – jest to podstawowe przesłanie ekonomii, a Stagiryta jest wszak również autorem pojęcia *homo oikonomikus*, człowieka gospodarującego.

Konflikty, stale obecne w życiu można rozwiązywać na dwa sposoby: siłowo (Clausewitz oznajmił, że „wojna jest tylko kontynuacją polityki innymi środkami”) lub w drodze wymiany poglądów – zatem negocjacji. Komunikowanie i negocjowanie są więc immanentną cechą życia społecznego. Mogą dotyczyć spraw globalnych i trwać przez dziesięciolecia (np. negocjacje dotyczące stosunków USA-ZSRR w czasie Zimnej Wojny czy wciąż nie zakończonej wojny Korei Północnej i Południowej) lub być częścią najprostszych spraw codzienności (negocjacje na temat tego, kto w rodzinie jest odpowiedzialny za wyrzucanie śmieci).

Negocjacje są najczęściej postrzegane jako dialog (zazwyczaj prowadzony w formie bezpośredniej, osobistej i mówionej) pomiędzy dwoma lub więcej stronami. Celem tego procesu komunikacyjnego jest wypracowanie stanowiska, które będzie do zaakceptowania przez obie strony. Istotą negocjacji jest bowiem to, że – jeśli skończą się one sukcesem – to wypracowane rozwiązanie jest akceptowane przez obie strony (choć bywa, że niechętnie i z zamysłem powrotu do negocjacji w sytuacji, gdy zmienią się choćby w najmniejszym stopniu towarzyszące im okoliczności).

Problem negocjowania z racji swojego osadzenia w życiu społecznym jest więc bardzo szeroki i złożony. Jego analizom poświęcono wiele książek i opracowań – zarówno naukowych, jak i popularnych czy poradnikowych. Zakres niniejszej pracy musi, z racji stawianych przed nią wymogów formalnych i tematyki musi być więc ograniczony – choć jednocześnie powinien uwzględniać choćby powierzchowne odniesienie do wielu kwestii.

W związku z powyższym, w pracy przyjęto następujący układ wyводу:

Rozdział 2 stanowi krótkie omówienie dostępnej literatury, zwłaszcza w odniesieniu do źródeł, z których korzystano w pisaniu pracy.

Rozdział 3 zawiera wyjaśnienie terminologii i zakresu pojęciowego, niezbędne dla zrozumienia kategoryzacji zawartej w dalszej części pracy.

Rozdział 4 zawiera przedstawienie i omówienie technik i taktyk negocjacyjnych.

Rozdział 5 zawiera podsumowanie.

Rozdział 6 przedstawia listę bibliograficzną i zestawienie źródeł.

2 Literatura przedmiotu

Negocjacje są fenomenem tak starym jak sama ludzkość, więc nie może dziwić fakt, że o negocjacjach napisano niezliczoną liczbę książek. Wystarczy przytoczyć tu choćby niezwykle przykładowy tekst nieznanego chińskiego autora z VI w. n. e., który znana jest jako *Trzydzieści sześć strategii*. Dzieło to jest zbiorem esejów ilustrujących szereg taktyk stosowanych w polityce, na wojnie i w stosunkach międzyludzkich. W odróżnieniu od znanego dzieła Sun Tzu *Stuka wojny*, opisane strategie nie mają jedynie wymiaru militarnego. Odnoszą się również do handlu i innych form relacji międzyludzkich. W tym celu autor zaleca m. in. użycie zwodniczej korzyści, co nazywa strategią cegły („rzuc cegłą, aby zwabić jadeitowy klejnot”) – wmów mu, że coś zyskuje lub wywołaj u niego reakcję („rzuc cegłą”), aby w zamian otrzymać od niego coś cennego („jadeitowy klejnot”). Inny charakterystyczny motyw to unikanie pokazywania własnej siły – strategia szaleńca („udawaj szaleństwo, ale utrzymuj równowagę”). Znamienne, że to podejście, oparte o zasadę „Udawaj niekompetentnego, aby wywołać zamieszanie co do swoich intencji; skłoń przeciwnika do niedoceniań swoich umiejętności” jest zalecane przez wiele podręczników negocjatora, które można kupić dziś w księgarniach.

Oczywiście, współczesna literatura przedmiotu prezentuje bardziej naukowe podejście, korzystając z innych obszarów wiedzy – psychologii, socjologii, teorii gier a nawet z kulturoznawstwa.

Niewątpliwie jednym z najważniejszych współczesnych autorów podejmujących zagadnienie negocjacji od strony teoretycznej jest William Ury. Z wykształcenia jest antropologiem, lingwistą i filologiem klasycznym, ale jego największe dokonania zawodowe związane są z inicjatywą Harvard Negotiation Project. Program zainicjowano w 1979 roku, jako naukowe badanie czynników skutecznych negocjacji biznesowych i politycznych. W ramach projektu zidentyfikowano cztery kluczowe czynniki negocjacji¹: ludzi, interesy, opcje i kryteria (znane również jako warunki brzegowe). Jedną z pierwszych publikacji powstałych w ramach inicjatywy jest książka opracowana przez Ury’ego z Rogerem Fisherem (profesorem nauk prawnych i współdyrektorem HNP) „Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In”². Autorzy skupili się na psychologii negocjacji proponując nowe podejście do procesu negocjacji (kontrastujące z dotychczasowym modelem podejść miękkich i twardych)

¹ Brian Tracy - Negotiation (The Brian Tracy Success Library) (s.48 - 49) AMACOM Div American Mgmt Assn,

² Fisher, Roger; Ury, William (1981). Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In (1st ed.). Boston: Houghton Mifflin.

nazwanym *metodą negocjacji opartych na zasadach*. Próbuje ona znaleźć akceptowalne rozwiązania poprzez określenie, które potrzeby są stałe, a które elastyczne dla negocjatorów.

Pozycja Ury'ego i Fishera jest szczególnie cenna (w 2007 r., po dekadzie od pierwszego wydania nadal znajdowała się na liście magazynku BusinessWeek jako jedna z „najdłużej utrzymujących się bestsellerów” wśród książek biznesowych), bowiem ukazuje nowe myślenie o procesie negocjacji. Jest ono skupiony na rozwiązywaniu problemów (i prowadzących do niego metod), a nie na postrzeganiu procesu jako gra (bez znaczenia: o sumie niezerowej lub zerowej). Nie oznacza to jednak, że „Getting to YES” jest uznawane za dzieło o znaczeniu kopernikańskim. Wręcz przeciwnie – doczekało się wielu interesujących polemik. Przykładowo, Gerald M. Steinberg, profesor politologii na Uniwersytecie Bar Ilan skrytykował książkę Fishera i Ury'ego za „opisywanie świata takim, jaki powinien być, a nie takim, jaki jest”³. Zauważył ponadto (co było dość oczywiste dla naukowca zajmującego się naukami politycznymi), że wedle Ury'ego strony negocjujące są zasadniczo jednolitymi podmiotami, ale negocjacje często obejmują „złożone podmioty zbiorowe, takie jak państwa”. Jeszcze poważniejsze zarzuty podniósł James J. White, profesor prawa na Uniwersytecie Michigan, który stwierdził, że *Getting to Yes* nie jest książką naukową ani analityczną i opiera się na dowodach anegdotycznych. Choć uwaga ta ma rzeczywiście podstawy, to trzeba jednakże zauważyć, że *Getting to Yes* nie jest typową analizą naukową, ale raczej *poradnikiem praktyka*.

W dekadę po *Getting to Yes* Fisher i Ury (wraz z Bruce'em Pattonem) opublikowali kolejną książkę: „*Getting Past No*”⁴. Skupia się ona na przełamywaniu barier w trudnych negocjacjach. Autorzy nazywają swoje podejście następująco: „Negocjacje przełamujące nie narzucają żadnego stanowiska drugiej stronie. Zamiast wbijać drugiej stronie coś do głowy, starasz się, by sami do tego doszli (...). Twoje zadanie jako negocjatora przełamującego polega na usunięciu barier leżących między ich NIE a ich TAK w celu uzyskania porozumienia satysfakcjonującego obie strony. Dla każdej z pięciu barier można określić odpowiadający jej krok strategiczny”⁵. Według autorów strategia negocjacji przełamujących polegać powinna na przezwycięzeniu kolejno: własnych nieracjonalnych reakcji, podejrzliwości i negatywnego podejścia drugiej strony, braku własnej akceptacji dla argumentów, braku łączącego mostu pomiędzy oczekiwaniami stron oraz stworzeniu wspólnej platformy wzajemnej nauki.

³ Steinberg, Gerald M. (March–April 1982). "Book Reviews [Getting to Yes]". *Naval War College Review*. 35 (2): 87–89.

⁴ Fisher, Roger; Ury, William (1992) *Getting Past No: Negotiating With Difficult People* Random House UK Ltd

⁵ Tamże, s. 31.

Warto także zwrócić uwagę na "Bargaining for Advantage: Negotiation Strategies for Reasonable People"⁶ autorstwa Richarda Shella, które oferuje praktyczne podejście do negocjacji, łącząc klasyczne teorie negocjacji z najnowszymi badaniami psychologicznymi. Shell przedstawia sześć kluczowych strategii negocjacyjnych, które obejmują przygotowanie, analizę interesów, tworzenie opcji i zarządzanie komunikacją. Książka kładzie nacisk na personalizację strategii negocjacyjnej do stylu i osobowości negocjatora, co czyni ją unikalnym przewodnikiem.

Bardzo znaną i uznaną pozycją jest "The Mind and Heart of the Negotiator"⁷ Leigh Thompson, profesorki w Kellogg School of Management na Northwestern University. Autorka jest wybitną naukowczynią zajmującą się negocjacjami, w jej dorobku znaleźć można prawie 150 artykułów oraz jedenaście książek (w tym: *Negotiating the Sweet Spot: The Art of Leaving Nothing on the Table*, *Creative Conspiracy: The New Rules of Breakthrough Collaboration*, *Making the Team: A Guide for Managers* i *The Truth about Negotiation*). Jej badania skupiają się na tematach kreatywności, innowacji, pracy zespołowej i psychologii społecznej. Przeprowadziła również liczne eksperymenty na temat negocjacji, m. in. skupiając się na tym, jak mężczyźni i kobiety negocjują⁸ i jaką rolę emocje odgrywają w negocjacjach⁹.

W książce "The Mind and Heart of the Negotiator" łączy teorię negocjacji z wnioskami z własnych badań psychologicznych i przypadków biznesowych. Omawia też kluczowe aspekty negocjacji, takie jak przygotowanie, strategie, komunikacja i budowanie relacji – kładąc na to ostatnie duży nacisk, zgodnie ze swoim wykształceniem i zainteresowaniami naukowymi. Thompson zwraca również uwagę na aspekty emocjonalne i społeczne, które wpływają na proces negocjacyjny. Jej dzieło jest kompleksowym przewodnikiem, który pomaga zrozumieć złożoność negocjacji zarówno na poziomie racjonalnym, jak i emocjonalnym, co stanowi unikalną wartość tego tytułu.

Znaczącą książką jest także "Negotiation Genius"¹⁰ autorstwa Deepaka Malhotry (profesora Harvard Business School specjalizującego się w strategii negocjacji, budowaniu zaufania,

⁶ Shell, G. R. (2006). *Bargaining for Advantage: Negotiation Strategies for Reasonable People* (2nd ed.). Penguin Books.

⁷ Thompson, L. (2012). *The Mind and Heart of the Negotiator* (5th ed.). Pearson Education.

⁸ Thompson, L. & Loewenstein, G. (1992). Egocentric interpretations of fairness and negotiation. *Organization Behavior and Human Decision Processes*, 51, 176-197.

⁹ Kray, L., Thompson, L., and Galinsky, A. (2001). Battle of the sexes: Gender stereotype confirmation and reactance in negotiations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80 (6), 942-958.

¹⁰ Malhotra, D., & Bazerman, M. H. (2007). *Negotiation Genius: How to Overcome Obstacles and Achieve Brilliant Results at the Bargaining Table and Beyond*. Bantam Books.

rozwiązywaniu międzynarodowych i etnicznych sporów oraz eskalacji konkurencyjnej) i Maxa H. Bazermana (także pracującego na Harvardzie i koncentrującego się na negocjacjach, ekonomii behawioralnej oraz etyce). O jej wartości decyduje fakt, że łączy ona teorię negocjacji z praktycznymi przykładami i technikami, które pomagają negocjatorom radzić sobie z trudnymi sytuacjami i przeciwnikami. Autorzy przedstawiają narzędzia, które można zastosować do poprawy wyników negocjacji, w tym techniki radzenia sobie z emocjami, wykorzystanie informacji, tworzenie wartości w negocjacjach oraz unikanie pułapek myślenia. Książka jest szeroko ceniona za praktyczne podejście i jasne wyjaśnienia.

Wypada także zwrócić uwagę na najbardziej znaną książkę Cialdiniego¹¹, bo choć nie koncentruje się ona na negocjacjach jako takich, to bardzo dobrze opisuje i wyjaśnia techniki wywierania wpływu. Cialdini identyfikuje sześć zasad wywierania wpływu: wzajemność, zaangażowanie i konsekwencja, dowód społeczny, lubienie, autorytet i niedostępność.

Niezwykle ciekawą pozycją, godną polecenia jest "Never Split the Difference: Negotiating As If Your Life Depended On It"¹² autorstwa Chrisa Vossa oraz Tahl Raza. Voss jest byłym negocjatorem FBI ds. zakładników, dyrektorem generalnym The Black Swan Group Ltd i profesorem na Uniwersytecie Harvarda. Jest uznanym ekspertem – brał udział m. in. w monitorowaniu spisku bombowego w Nowym Jorku po spędzeniu trzech lat na badaniu zamachu bombowego na World Trade Center w 1993 roku. W 2006 roku był głównym negocjatorem w sprawie Jill Carroll w Iraku, a także w sprawie Steve'a Centanniego w Strefie Gazy. Otrzymał także nagrodę Prokuratora Generalnego USA za wybitne osiągnięcia w egzekwowaniu prawa, a także nagrodę Stowarzyszenia Agentów FBI za wybitną i wzorową służbę. Współautor wzmiankowanej książki jest filozofem i aktywnym dziennikarzem, autorem wielu nagradzanych artykułów dla New York Times.

W książce autorzy (a zwłaszcza Voss) opisują swoje praktyczne doświadczenia z czasów pracy dla FBI oraz podejście bazujące na psychologii i analizie ludzkiego zachowania, kwestionując tym samym tradycyjne zasady negocjacji. Zamiast koncentrować się na kompromisie i "spotykaniu się w połowie drogi" (stąd tytuł "Never Split the Difference"), Voss promuje bardziej dynamiczne i empatyczne podejście, które pozwala na osiągnięcie lepszych wyników. Argumentuje, że negocjacje są bardziej emocjonalne niż logiczne, dlatego kluczem do sukcesu

¹¹ Cialdini, R. B. (2007). *Influence: The Psychology of Persuasion* (Rev. ed.). Harper Business.

¹² Voss, C., & Raz, T. (2016). *Never Split the Difference: Negotiating As If Your Life Depended On It*. Harper Business.

jest zrozumienie i wykorzystanie emocji rozmówcy. W tym kontekście wprowadza pojęcie "taktycznej empatii", które oznacza aktywne rozpoznawanie i werbalizowanie emocji drugiej strony, aby lepiej zrozumieć jej punkt widzenia. W szczególności autor podkreśla znaczenie taktyki lustra, czyli powtarzania ostatnich słów rozmówcy, aby zbudować zaufanie i zwiększyć poczucie empatii. W książce wprowadza również tzw. pytania kalibracyjne (calibrated questions), które zaczynają się od "Jak?" lub "Co?", co pozwala kierować rozmowę w sposób, który zachęca drugą stronę do ujawniania informacji bez poczucia bycia atakowanym. Warto także zwrócić uwagę na aspekty rzadko poruszane w innych pozycjach. Przykładowo, Voss sugeruje użycie głosu o niskim, spokojnym tonie, podobnym do głosu DJ-a prowadzącego nocne audycje radiowe. Taki ton głosu działa uspokajająco, buduje zaufanie i może pomóc w rozładowaniu napięcia w trudnych sytuacjach.

Podczas pracy nad niniejszym tekstem dużą wartość ujawniła także książka "Start with No: The Negotiating Tools That the Pros Don't Want You to Know"¹³ Jima Campa. Paradoksalnie, idzie ona niejako wbrew większości zaleceń negocjacyjnych, bowiem autor przedstawia w niej podejście, które różni się od tradycyjnych metod. Zamiast skupiać się na osiągnięciu kompromisów, Camp promuje strategię, która zachęca do rozpoczynania negocjacji od bardzo stanowczej postawy i przyjęcia możliwości odmowy. Tytuł książki odzwierciedla fundamentalne przekonanie autora, że siła w negocjacjach pochodzi z gotowości do powiedzenia "nie" i zrozumienia, że brak porozumienia może być lepszy niż zły układ. Według Campa odrzucenie nacisku na szybkie osiągnięcie porozumienia pozwala negocjatorowi zachować kontrolę nad procesem i unikać niekorzystnych kompromisów. Twierdzi, że wielu negocjatorów zbyt łatwo dąży do uzyskania zgody, co osłabia ich pozycję i prowadzi do gorszych wyników. Jednym z kluczowych elementów strategii Campa jest uporczywość – dążenie do swoich celów z determinacją i bez ulegania presji. Zachęca on negocjatorów do konsekwentnego trzymania się swoich stanowisk i unikania pochopnych decyzji pod wpływem nacisku drugiej strony.

Warto także wspomnieć o książce „You Can Negotiate Anything”¹⁴ napisanej przez Herba Cohena, znanego negocjatora i doradcę rządowego, wślawionego m. in. udziałem w negocjacjach dotyczących zakładników amerykańskich przetrzymywanych przez Teheran po obaleniu szacha. Dziennikarz Washington Post Jack Anderson napisał w 1981 roku: „Aby

¹³ Camp, J. (2002). *Start with No: The Negotiating Tools That the Pros Don't Want You to Know*. Crown Business.

¹⁴ Cohen, H. (1980). *You Can Negotiate Anything*. Bantam Books.

pomóc nam odzyskać pięćdziesięciu dwóch zakładników z Iranu, administracja Cartera zwróciła się do Herba Cohena, szanowanego na arenie międzynarodowej negocjatora. Nie tylko powiedział ludziom Jimmy'ego Cartera, co robią źle – podczas gdy to robili – ale przewidział uwolnienie zakładników niemal co do dokładnej godziny... Z drugiej strony, Ronald Reagan zareagował tak, jak zalecał Cohen, a Irańczycy zareagowali tak, jak przewidział Cohen – dokładnie w przewidzianym przez niego terminie”.

Opublikowana po raz pierwszy w 1980 roku, książka stała się bestsellerem, oferując czytelnikom przystępne, praktyczne porady dotyczące negocjacji w niemal każdym kontekście – od życia codziennego po złożone sytuacje biznesowe. Wypada zauważyć, że fundamentem filozofii Cohena jest konstatacja, że wszyscy jesteśmy negocjatorami, niezależnie od tego, czy zdajemy sobie z tego sprawę, czy nie. Dla niego negocjacje to proces, który zachodzi codziennie, zarówno w pracy, jak i w życiu osobistym, podczas interakcji z rodziną, przyjaciółmi, a nawet nieznajomymi. Głównym przesłaniem książki jest stwierdzenie, że skuteczne negocjacje opierają się na trzech fundamentach: siły, czasu i informacji.

Siła oznacza zdolność do wpływania na drugą stronę i kształtowania wyniku negocjacji. Może pochodzić z różnych źródeł, takich jak wiedza, zasoby, pozycja, a nawet determinacja. Równie ważne jest zrozumienie, jak czas wpływa na proces negocjacji. Cohen podkreśla, że umiejętność zarządzania czasem, na przykład poprzez zwlekanie lub przyspieszanie rozmów (stosowane jako świadoma technika), może znacząco wpływać na wyniki. Wreszcie, dysponowanie odpowiednimi informacjami jest jednym z najpotężniejszych narzędzi w negocjacjach. Innymi słowy, Cohen mówi wprost (posługując się przy tym argumentami pochodzącymi z konkretnych przykładów praktycznych): im więcej wiesz o swoich potrzebach, interesach drugiej strony oraz kontekście negocjacji, tym lepsze masz szanse na osiągnięcie korzystnego wyniku.

Omawiając literaturę zagadnienia, warto jeszcze raz zauważyć, że wiele z tytułów dokonujących próby analizy fenomenu negocjacji ma przede wszystkim wymiar praktyczny (a czasami nawet podręcznikowy), w mniejszym stopniu skupiając się na kwestiach stricte naukowych. Nie może to dziwić, biorąc pod uwagę charakter zjawiska: jest ono narzędziem w osiąganiu konkretnych celów, stanowi instrumentarium pomocnicze wielu dyscyplin takich jak teoria zarządzania, HR, czy nawet nauki polityczne oraz wiedza o bezpieczeństwie (negocjacje policyjne!). Michael Wheeler, profesor w Harvard Business School, który jest ekspertem w dziedzinie negocjacji i zarządzania konfliktami uważa wręcz, że negocjacje nie podlegają ocenie naukowej, ponieważ znajdują się na pograniczu sztuki. Teza ta, choć dyskusyjna (ty

bardziej, że i sztuka jest poddawana formalnej analizie naukowej) jest ciekawa. Autor dał jej najpełniejszy wyraz w książce "The Art of Negotiation: How to Improvise Agreement in a Chaotic World"¹⁵. Główna teza tego dzieła polega na tym, że negocjator zamiast polegać na sztywnych strategiach i schematach, musi być w stanie improwizować i dostosowywać się do zmieniających się okoliczności. Wheeler porównuje negocjacje do jazzu, gdzie kluczowe jest umiejętne reagowanie na nieprzewidywalne wydarzenia i płynne dostosowywanie się do sytuacji. Autor zwraca uwagę na to, że negocjatorzy, którzy są zbyt przywiązani do wcześniej ustalonych planów, mogą przegapić ważne okazje lub nie zauważyć zagrożeń. W konsekwencji, u Wheelera odgrywa kluczową rolę w negocjacjach odgrywa intuicja rozumiana jako umiejętność rozpoznawania wzorców i podejmowania decyzji na podstawie niekompletnych informacji (co jest niezbędne w nieprzewidywalnym środowisku negocjacyjnym). Wheeler zachęca więc negocjatorów do rozwijania swojej intuicji przede wszystkim poprzez praktykę, refleksję i naukę na błędach.

Na zakończenie wypada też odnieść się do kilku wartościowych pozycji w obszarze autorów polskich. Jedną z ciekawszych pozycji jest "Psychologia konfliktów"¹⁶ autorstwa Tomasza Witkowskiego. Oferuje ona analizę konfliktów z perspektywy psychologicznej. Witkowski, psycholog, autor wielu książek i artykułów z zakresu psychologii, w swojej pracy skupia się na mechanizmach powstawania, eskalacji oraz rozwiązywania konfliktów. Choć tytuł ten nie jest poświęcony samym negocjacjom, to zawarta w nim wiedza, zwłaszcza dotycząca konfliktu i możliwości świadomego nim zarządzania niewątpliwie daje negocjatorowi interesującą i ważną perspektywę.

Warto także sięgnąć po Psychologię negocjacji Elżbiety Kowalczyk. Autorka zaznacza, że jej celem jest upowszechnienie osiągnięć psychologii w obszarze negocjacji. Podkreśla przy tym (z czym wypada się zgodzić), że często wiedza z zakresu negocjacji, zwłaszcza ta zawarta w poradnikach, nie jest poparta ustaleniami naukowymi, a mniej lub bardziej zdroworoządkowymi mitami dotyczącymi negocjacji bądź wynika z indywidualnego doświadczenia autorów tych opracowań. Oczywiście w przypadku specjalistów i praktyków z zakresu negocjacji taka wiedza może być niezwykle przydatna, ale prawdą jest że na polskim rynku wydawniczym nadal brakuje pozycji rzetelnych i mających zaczepienie w praktyce biznesowej.

¹⁵ Wheeler, M. (2013). *The Art of Negotiation: How to Improvise Agreement in a Chaotic World*. Simon & Schuster.

¹⁶ Witkowski, T. (2000). *Psychologia konfliktów*. Wydawnictwo Astrum.

Warto w związku z tym wspomnieć o książce Krzysztofa Kałuckiego zatytułowanej po prostu „Negocjacje”. Autor tej pozycji jest naukowcem i praktykiem biznesu. Z wykształcenia jest socjologiem, doktorem nauk społecznych ze specjalizacją w negocjacjach (SGH). Legitymuje się także tytułem MBA (Polska Akademia Nauk). Warto zwrócić uwagę, że podobnie jak wspomniany wcześniej Herb Cohen, Kałucki podkreśla wagę uwarunkowań czasowych: „Jednym z najważniejszych czynników ograniczających możliwości komunikacyjne podczas negocjacji jest czas – a ściślej: presja czasu”¹⁷. Dalej uważa za równie ważne skuteczne komunikowanie się partnerów, podkreślając, że zachodzi ono nie tylko w sferze werbalnej, ale i pozawerbalnej (tembr i modulacja głosu, wyraz twarzy, gesty itp.). Analizuje przy tym dość szczegółowo tzw. język ciała, uznając że jego obserwacja może być doskonałym narzędziem służącym do oceny potrzeb i oczekiwań drugiej strony.

Reasumując: powyżej przedstawiono zaledwie znikomą część bogatej literatury przedmiotu. Zwraca uwagę, że największa liczba wartościowych pozycji pochodzi oczywiście z kręgu anglojęzycznego, co nie może dziwić biorąc pod uwagę długie tradycje wolnorynkowej i kapitalistycznej gospodarki opartej o system transakcyjny. Polska wypada na tym tle bardzo ubogo, ale trzeba pamiętać że w odniesieniu do nowoczesnych negocjacji biznesowych tradycje budują się dopiero od lata '90-tych. Trudno w tym przypadku rywalizować z ośrodkami takimi jak Uniwersytet Harvardzki czy szkoły biznesowe wschodniego wybrzeża USA.

¹⁷ Kałucki K. (2022), Negocjacje, Wyd. Difin. s. 163

3 Terminologia i główne pojęcia

3.1 Negocjacje

Definicje negocjacji są wielorakie i reprezentują zarówno perspektywę bardzo szeroką (obejmującą praktycznie większość wszelkich form komunikacji), jak i szczegółową (zwłaszcza w odniesieniu do konkretnych form negocjacji: politycznych, pokojowych, handlowych czy prawnych). Ba, można nawet pokusić się o stwierdzenie, że w istocie *każda* forma komunikacji, nawet ograniczona do wymiany stanowisk (bez osiągnięcia konsensusu), stanowi formę bardzo uproszczonych negocjacji, bowiem został osiągnięty *wspólny cel* – wyrażenie stanowiska.

W praktyce jednak typowe negocjacje mają określony, wspólny cel, do którego dochodzi się w procesie wzajemnych wymiany komunikatów i ustępstw. Koniec negocjacji to moment, w którym wynik (którego osiągnięcie zapewnia lub ułatwia przyjęcie określonych technik) jest przyjmowany (akceptowany) przez negocjujące strony lub odrzucany (negocjacje zakończone fiaskiem).

Za negocjacje w niniejszej pracy uznano komunikację dwu- lub wielostronną, mającą na celu doprowadzenie do uzgodnienia akceptowanego dla stron porozumienia. Podejście to jest oparte o kilka zbliżonych definicji znanych w literaturze. I tak, Fisher i Ury zauważają, że w negocjacjach mamy zawsze konflikt interesów: „Negocjacje to proces komunikacyjny, w którym dwie lub więcej stron stara się osiągnąć porozumienie w sprawie konfliktu interesów”¹⁸. Z kolei definicja Saundersa podkreśla raczej interaktywność procesu: „Negocjacje to proces interakcji, w którym strony dążą do uzgodnienia wzajemnie akceptowalnych warunków współpracy”¹⁹. Natomiast znane opracowanie Raiffy ujmuje negocjacje jako proces decyzyjny: „Negocjacje to proces podejmowania decyzji, w którym dwie lub więcej stron z konfliktem interesów dąży do osiągnięcia porozumienia”²⁰.

Powyższe definicje zwracają uwagę na istnienie oczekiwanego przez obie strony końca procesu – wyniku negocjacji. Oczywiście każda ze stron ma w stosunku do niego swoje własne oczekiwania, które mogą być spełnione całkowicie (w rzadkich przypadkach: nawet przekraczając poziom pożądaný), częściowo lub pozostać niespełnionymi.

¹⁸ Fisher, R., Ury, W., Patton, B. (1991). *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. New York: Penguin Books.

¹⁹ Lewicki, R.J., Saunders, D.M., Barry, B. (2010). *Negotiation*. New York: McGraw-Hill.

²⁰ Raiffa, H. (1982). *The Art and Science of Negotiation*. Cambridge: Harvard University Press.

3.2 Cel negocjacji

Bliskoznaczne pojęcia celu i stanowiska są czasami mylone. Cel jest *założeniem* przyjętym przez stronę odnośnie wyniku, który można uznać za akceptowalny. Nie jest on prezentowany drugiej stronie, w odróżnieniu od stanowiska.

Warto przy tym dodać, że określenie celu pozostaje w silnym związku z postrzeganiem samego procesu negocjacyjnego. Najbardziej efektywne są negocjacje typu win-win, w których strony są przede wszystkim zorientowane na uzyskanie obopólnie satysfakcjonującego porozumienia. W podejściu win-lose negocjacje są uznawane za rodzaj gry o sumie zerowej, czyli takiej, w których zysk jednej ze stron wiąże się ze stratą strony drugiej. Istnieje również podejście lose-lose, które sprowadza się do chęci upokorzenia drugiej strony (nawet za cenę obniżenia własnego zysku) – choć zasadniczo można je uznać za bardzo specyficzną formę win-lose z inaczej określonymi kryteriami sukcesu. Wreszcie, istnieją także negocjacje pozorne, które prowadzone są dla uzyskania efektu zewnętrznego, którym może być pozyskanie informacji o zamiarach drugiej strony (negocjacje handlowe) lub przedstawienie siebie w korzystnym świetle jako osoby lub organizacji skłonnej do szukania porozumienia (zjawisko częste w działaniach politycznych, ale występujące również w działalności biznesowej – choćby w przypadku próby przedstawienia się jako firma proekologiczna). Model ten określany jest czasem jako „wrodzona zła wiara” (termin ten pochodzi od amerykańskiego politologa Ole Holstiego) i bywa uznawany jako technika negocjacyjna²¹.

3.3 BATNA (najlepszy scenariusz alternatywny) oraz wartość rezerwacyjna

Przyjęcie przez stronę założenia o możliwym potencjalnym kompromisie i sformułowanie (na potrzeby własne) *celu negocjacji* powinno także dopuszczać możliwość zrealizowania się scenariusza przeciwnego – czyli braku porozumienia.

W ten sposób rodzi się pojęcie BATNA (Best Alternative to a Negotiated Agreement). Jest to „najlepsza możliwa alternatywa, jaką można osiągnąć, jeśli negocjacje zakończą się niepowodzeniem”²². Koncepcja ta została opracowana przez badaczy negocjacji Rogera Fishera i Williama Ury'ego z Harvard Program on Negotiation (PON) i spopularyzowana w serii książek o teorii negocjacji. Stanowi ona rozwinięcie koncepcji teorii gier dotyczącej tzw.

²¹ Stuart, Douglas; Starr, Harvey (1981). "The "Inherent Bad Faith Model" Reconsidered: Dulles, Kennedy, and Kissinger". *Political Psychology*. 3 (3/4): 1–33.

²² Fisher, R., Ury, W., Patton, B. (1991). *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. New York: Penguin Books.

punktu niezgody zapoczątkowanej przez wybitnego amerykańskiego naukowca i laureata Nagrody Nobla Johna Nasha.

Znany teoretyk negocjacji, Thompson uznaje formułowanie BATNA jako drogę do oceny potencjalnego stanowiska drugiej strony (a zatem za pewną technikę): „BATNA to rezerwowa opcja, która jest dostępna dla strony negocjacji i stanowi benchmark, względem którego ocenia się propozycje drugiej strony”. W ramach teorii negocjacji rozważa się także wartość rezerwacyjną, czyli najgorszą ofertę, na jaką jest strona gotowa jest się zgodzić. Przykładowo, podczas zakupu samochodu w salonie BATNA może reprezentować opcję zakupów u innego dealera, a wartość rezerwacyjna będzie reprezentować najwyższą cenę, jaką jesteś skłonny zapłacić w procesie negocjacji z aktualnie wybranym sprzedawcą.

3.4 Stanowisko negocjacyjne

Przez stanowisko należy rozumieć ofertę porozumienia wyrażoną w stosunku do drugiej strony. Wymiana informacji o stanowiskach pozwala stronom na lepsze zrozumienie swoich oczekiwań, a nierzadko również na rozszerzenie oferty leżącej na stole w celu osiągnięcia obopólnej satysfakcji. Fisher i Ury definiują to następująco: „Stanowisko to wyrażenie konkretnej propozycji lub warunku przez jedną ze stron, będące wyrazem ich potrzeb i oczekiwań”²³. W podobny sposób przedstawia to Saunders: „Stanowisko to wyrażenie konkretnej propozycji lub warunku przez jedną ze stron, będące wyrazem ich potrzeb i oczekiwań”.

Wypada przy tym zauważyć, że zasadniczo w typowych negocjacjach pozostaje rozbieżność pomiędzy celem (definiowanym na potrzeby własne) i stanowiskiem (przedstawianym drugiej stronie). Zazwyczaj w przypadku odrzucenia oferty strony poszukują rozwiązania i przedstawiają inne stanowisko. Istnieje przy tym jednak psychologiczne niebezpieczeństwo „przywiązania się” do swojej oferty (groźne zwłaszcza w podejściu win-lose). Ury formułuje to następująco: „Spieranie się na temat stanowisk nie daje mądrych porozumień. Gdy negocjatorzy targują się wokół stanowisk, na ogół zamykają się w nich. Im jaśniej formułujesz swoje stanowisko i im bardziej przekonująco bronis go przed atakami, tym bardziej stajesz się z nim związany”²⁴. Warto też dodać, że z kolei łatwe odchodzenie od zaproponowanego stanowiska może być odebrane przez drugą stronę jako zachęta do eskalacji żądań.

²³ Lewicki, R.J., Saunders, D.M., Barry, B. (2010). *Negotiation*. New York: McGraw-Hill.

²⁴ Ury W., *Dochodząc do TAK*, s. 27

3.5 ZOPA – zbiór możliwych porozumień

Obszar potencjalnych porozumień wyznacza ZOPA (Zone of Possible Agreement). Jest to „zakres, w którym obie strony negocjacji mogą osiągnąć porozumienie, ponieważ ich interesy się pokrywają” (Fisher, Ury).

Proces negocjacji zazwyczaj można rozważać jako interaktywne działanie polegające na przedstawieniu stanowisk, sprawdzeniu czy stanowisko drugiej strony należy do obszaru ZOPA i w przypadku niespełnienia tego warunku – modyfikacji stanowisk. Istnienie obszaru dopuszczalnych rozwiązań sugeruje, że istnieje więcej niż jedno rozwiązanie negocjacji zadowolające obie strony. W konsekwencji można zapytać, jakie skutki przynosi przyjęcie jednego z nich kosztem drugiego. Teoretycznie – skoro strony zgodziły się na zakończenie negocjacji, można uznać, że są usatysfakcjonowane. W praktyce jednak dochodzą do tego względy psychologiczne i ocena procesu *ex post*. Wyobraźmy sobie, że strony negocjują sprzedaż używanego samochodu. Ostatecznie uznają, że auto zmieni właściciela za 30.000PLN. Ta kwota jest zgodna z celami negocjacyjnymi obu stron i w związku z tym umowa zostaje zawarta. Strony rozstają się zadowolone. Po kilku dniach okazuje się jednak, że kupujący dowiedział się, że podobny samochód mógł kupić za 28.000PLN. Rodzi się wówczas w nim przeświadczenie, że nie osiągnął sukcesu (lub nawet – że został oszukany i to mimo, że obie kwoty leżały w obszarze ZOPA). W takim przypadku zazwyczaj pojawia się też mechanizm przerzucania odpowiedzialności: ludzie są skłonni uznawać, że zostali wprowadzeni w błąd raczej niż że powodem było niedostateczne przygotowanie do procesu negocjacyjnego (brak rozpoznania rynku). Zatem, paradoksalnie, może się okazać, że strona może być niezadowolona z wyniku negocjacji – mimo, iż w chwili zawierania umowy było to zgodne z jej przyjętym celem negocjacyjnym.

3.6 Strategia i taktyka negocjacji

Z istnieniem celu jest nieodłącznie związane pojęcie strategii. I tak, wspomniana już książka Saundersa ujmuje ją następująco: „Strategia negocjacyjna to długofalowy plan działania, który negocjatorzy opracowują w celu osiągnięcia swoich celów poprzez serię taktyk i technik”²⁵. Lax i Sebenius zwracają z kolei uwagę, że strategię mogą być zarówno krótko- jak i długoterminowe: „Strategia negocjacyjna obejmuje całościowe podejście, które negocjatorzy stosują, aby zrealizować swoje cele, biorąc pod uwagę zarówno cele krótkoterminowe, jak i

²⁵ Lewicki, R.J., Saunders, D.M., Barry, B. (2010). *Negotiation*. New York: McGraw-Hill.

długoterminowe oraz kontekst negocjacji”²⁶. Wreszcie Thompson podkreśla, że strategia powinna zasadniczo uwzględniać działania drugiej strony: „Strategia negocjacyjna to przemyślane podejście do negocjacji, które obejmuje analizę interesów obu stron, ocenę możliwych wyników oraz zaplanowanie odpowiednich działań i reakcji na zachowania drugiej strony”²⁷.

Funkcjonuje również pojęcie taktyki negocjacyjnej (pisze o nich m. in. Grzegorz Myśliwiec). Zasadniczo zarówno pojęcie strategii, jak i taktyki w polskiej literaturze bywa stosowane wymiennie, choć ich znaczenie, wywodzące się z terminologii militarnej (ale także ekonomicznej) jest odmienne. Wypada tu poświęcić dwa słowa temu rozróżnieniu.

Strategia do działania *długofalowe*, obliczone na osiągnięcie istotnych celów. Taktyka zaś to realizacja strategii dostępnymi w *danej chwili środkami*. Wybitny ekspert wojskowości, mjr dr Michał Fiszer ujmując to następująco: „Komentatorzy powszechnie myślą poziomy wojny: pojęć strategii i taktyki używając zamiennie. (...) Strategia to plan osiągnięcia najważniejszych celów państwa (...). Taktyka to sposób walki, który mówi nam, jak walczy drużyna, pluton, kompania, batalion”²⁸. Ponieważ negocjacje są procesem zamkniętym, a stawiany cel jest celem głównym zatem wydaje się, że właściwszym celem byłoby posługiwanie się w negocjacjach terminem *strategia*. W praktyce można jednak mieć wątpliwość, czy termin ten jest zawsze słuszny: czy w przypadku drobnych negocjacji codziennych („kto zapłaci za dzisiejszy dojazd taksówką”) można mówić o strategii? Może w tym przypadku lepsze byłoby słowo *taktyka*.

Dla potrzeb niniejszej pracy przyjęto, że realizacja strategii zapewniana jest na poziomie taktycznym poprzez stosowanie określonych *technik*. W pewien sposób słusznie ujmując to Piotr Stelmaszczyk wedle którego taktyki to „sposoby pójścia na ustępstwa, werbalizowania żądań, ukrywania chęci sprawnego sfinalizowania porozumienia itp.”.

3.7 Technika negocjacyjna

Techniki negocjacyjne to instrumenty stosowane w ramach określonej strategii, prowadzące do uzyskania określonego celu: „Techniki negocjacyjne to konkretne działania i zachowania, które

²⁶ Lax, D.A., Sebenius, J.K. (1986). *The Manager as Negotiator: Bargaining for Cooperation and Competitive Gain*. New York: Free Press.

²⁷ Thompson, L. (2005). *The Mind and Heart of the Negotiator*. Upper Saddle River: Pearson/Prentice Hall.

²⁸ <https://www.polityka.pl/tygodnikpolityka/swiat/2207652,1,404-dzien-wojny-strategie-taktyki-i-cele-kto-tu-ma-szanse-na-zwyciestwo.read>

negocjatorzy stosują, aby skutecznie komunikować swoje interesy, wywierać wpływ na drugą stronę i osiągać pożądane rezultaty”²⁹.

3.8 Kategoryzacja technik

Mówiąc o technikach nie sposób nie podkreślić, że gra negocjacyjna to proces, w którym biorą udział ludzie. W konsekwencji, jest oczywistością, że niezależnie od doświadczenia zaangażowanych aktorów, istotną rolę pełni psychologia. Ury pisze: „W negocjacjach masz do czynienia nie z abstrakcyjnymi reprezentantami drugiej strony, ale z istotami ludzkimi (...). Ludzie mają uczucia, bardzo ważne dla nich wartości, różne wykształcenie, doświadczenie i przeszłość. Ich zachowania są nieprzewidywalne (...). Ten ludzki aspekt negocjacji może być albo pomocny, albo fatalny w skutkach”³⁰. Warto zauważyć, że w praktyce często ludzie nie odróżniają kwestii dotyczących spraw merytorycznych od wątków psychologicznych (jest to tzw. błąd interpretacyjny: „ludzie [często] z komentarzy dotyczących kwestii merytorycznych wyciągają bezpodstawne wnioski, które następnie traktują jako fakty dotyczące intencji i podejścia do innych ludzi”).

Szerokie spektrum stosowanych technik można podzielić m. in. na:

- psychologiczne (wykorzystujące metody oddziaływania na psychikę)
- techniczne (wykorzystujące elementy technologii)
- organizacyjne

Powyższe określenia wyraźnie ukazują hierarchię ważności. Najważniejszym elementem procesu negocjacji jest pożądany cel. Jest on osiągany poprzez stosowanie strategii, w ramach których określone są stanowiska negocjacyjne i stosowane techniki prowadzące do satysfakcjonującego końca.

3.9 Style negocjacyjne

Last not least, wypada także wspomnieć o określeniu *styl negocjacji* (w pewnym sensie pojęcie to pozostaje w związku z ideą strategii negocjacyjnej). Historycznie termin ten zasadniczo odnosił się do rozróżnienia pomiędzy stylem negocjacyjnym *miękkim* (zorientowanym na szukanie partnerstwa i porozumienia, budowaniu na fundamencie zaufania i pozytywnego wizerunku) oraz *twardym* (stawiającym na ścisłe trzymanie się faktów i spraw merytorycznych,

²⁹ Fisher, R., Ury, W., Patton, B. (1991). *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. New York: Penguin Books.

³⁰ Ury s. 41.

eskalowaniu żądań i rygorystycznym unikaniu tworzenia relacji). Ten dychotomiczny podział został jednak naruszony przez podejście Ury'ego, który zaproponował styl trzymania się meritum (zwany także negocjacjami według zasad).

W ten sposób style te można porównać następująco (opracowanie własne na podstawie książki Dochodząc do TAK):

Element	Styl miękki	Styl twardy	Styl meritum
Postrzeganie uczestników	Partnerzy szukający porozumienia	Rywale konkurujący o zwycięstwo	Strony, koncentrujące się na rozwiązaniu problemu
Cel	Zgoda	Zwycięstwo	Rozwiązanie problemu
Zasada	Ustępstwa dla wytworzenia relacji	Żądanie ustępstw	Oddzielanie ludzi od problemu
Podejście	Miękkie w stosunku do ludzi i problemu	Twarde w stosunku do ludzi i problemu	Miękkie w stosunku do ludzi, twarde w odniesieniu do problemu
Postrzeganie zaufania	Podstawa relacji	Słabość	Nieistotne dla rozwiązania problemu
Podejście do stanowiska	Elastyczne stanowiska	Okopanie się na stanowisku	Koncentracja na interesach i korzyściach, a nie na stanowiskach
Technika	Składanie ofert	Groźby	Badanie interesów
Otwartość w stosunku do dolnej granicy porozumienia	Odkryta	Ukryta	Zależna od interesu
Stosowanie presji	Poddawaj się	Wywieraj	Uzasadniaj i bądź otwarty na uzasadnienia

4 Techniki, strategie i taktyki negocjacji

4.1 Między taktyką a techniką

Jak zauważono wcześniej w praktyce czasem trudno przeprowadzić ściśle rozgraniczenie między taktyką a techniką negocjacyjną. Taktyka jest zazwyczaj rozumiana jako zestaw technik – ale w przypadku ograniczonych negocjacji właściwie może nastąpić zespolenie obu terminów. Z drugiej strony, w przypadku większych procesów negocjacyjnych może zacierać się różnica w rozumieniu strategii i taktyki negocjacji.

4.2 Taktyki negocjacyjne

Taktyki negocjacyjne bywają zależne od ich przedmiotu oraz od celu stawianego sobie przez podmiot. Przykładowo, sprzedaż obiektu typu nieruchomości może odbywać się w drodze bezpośrednich negocjacji z zainteresowanymi stronami (sprzedającemu zależy szybkim sfinalizowaniu transakcji) na albo w formie otwartej aukcji (sprzedający świadomie wybiera negocjacje z wieloma podmiotami, licząc na maksymalizację ceny). Jeśli jednak negocjacje dotyczą płatności za zamówioną przez dwoje ludzi pizzę, to w oczywisty sposób taktyka otwartej aukcji nie jest możliwa.

4.3 Taktyka aukcji

Aukcja to taktyka negocjacji stosowana w przypadku negocjacji wielostronnych, gdy jest wielu potencjalnych kontrahentów. W ten sposób negocjujący może wykorzystywać realną (lub potencjalną) możliwość zawarcia umowy z inną stroną. Ta technika negocjacyjna doskonale sprawdza się nie tylko w handlu, ale także ma długą historię w naukach politycznych. Przykładowo, słynne podejście Piłsudskiego do negocjacji z mocarstwami było określane przez niego samego jako „licytacja wzwyż”. Marszałek składał ofertę Austrii, a kiedy ta ociągała się ze spełnieniem postulatów, zwracał się do Niemiec. Groził także odwróceniem sojuszy, gdy państwa centralne żądały dopływu rekrutów, ale nie chciały przystać na utworzenie narodowych organów politycznych³¹. Istotą aukcji jest wytworzenie napięcia konkurencyjnego. Okazuje się, że – zwłaszcza w przypadku negocjacji prowadzonych w czasie rzeczywistym – ludzie mają tendencję do przekraczania swoich wcześniej uznanych granic kompromisu (na przykład w odniesieniu do ceny). Wynika to z psychologicznej presji na odniesienie sukcesu i „pokonanie” innych uczestników procesu negocjacji.

³¹ Skwarczyński S. „Licytacja sprawy polskiej wzwyż”, Instytut Józefa Piłsudskiego w Londynie, <https://archiwa.pilsudski.org/dokument.php?nrar=709&nrzesp=1&sygn=15&handle=709.238/301>

W ramach taktyki aukcyjnej można wykorzystywać szeroki wachlarz technik. Przykładowo, technika kontrolowanego przecieku informacji może polegać na przekazaniu do potencjalnych nabywców informacji o preferencji dla jednego z nich. W takim przypadku pozostali uczestnicy negocjacji mogą zrozumieć, że ich oferta ma mniejsze szanse i w związku z tym poczuć chęć do zaproponowania innego stanowiska. Realizację tej techniki można zaobserwować w praktyce, choćby w przypadku negocjacji z potencjalnymi kontrahentami zbrojeniowymi. Rząd polski negocjując m. in. z firmami koreańskimi oraz amerykańskimi pozwalał sobie na „niedyskrecję” w postaci uwag wypowiedzianych przez wiceministrów typu: „dla nas najważniejsze jest umacnianie dobrych relacji ze strategicznym partnerem” (sugestia preferencji dla USA) czy „szukamy możliwości dywersyfikacji dostawców, patrząc na możliwości współpracy naszego przemysłu z ośrodkami w Azji” (preferencja dla Korei).

Innym przykładem techniki stosowanej w taktyce aukcyjnej jest mocne ograniczenie czasowe negocjacji. Nakłada ono na uczestników presję (im mniej czasu na decyzję, tym mniej racjonalna może ona być).

4.4 Taktyka *brinkmanship* („gra na krawędzi”)

Brinkmanship to angielskojęzyczny termin oznaczający pozorną eskalację gróźb w celu osiągnięcia własnych celów. Jest to typowa technika negocjacyjna, która może być realizowana w różnych taktykach. Słowo to zostało wymyślone, na wzór terminu *gamesmanship* zaproponowanego przez Stephena Pottera w odniesieniu do sportu (gdzie oznacza ono stosowanie różnych technik mających na celu zdobycie przewagi nad przeciwnikiem poprzez wykorzystanie luk w zasadach, sprytnie manipulacje, lub działania na granicy *fair play*³²). Autorem pojęcia *brinkmanship* jest amerykański polityk Adlai Stevenson (wybitny i wszechstronnie wykształcony dyplomata, kandydat na prezydenta z ramienia Partii Demokratycznej w 1952 roku). Po raz pierwszy użył tego terminu opisując „filozofię negocjacyjną” sekretarza stanu USA Johna Dullesa w administracji Eisenhowera (który był rywalem Stevensona w rywalizacji o urząd prezydenta).

Dulles definiował swoją politykę w następujących kategoriach: „Umiejętność dotarcia do skrajności bez wdawania się w wojnę”³³. Starał się on odstraszyć agresję ze strony Związku

³² Przykładem *gamesmanship* może być na przykład opóźnianie serwisu podczas gry w tenisa, by wyprowadzić przeciwnika z równowagi. Innymi słowy, *gamesmanship* polega więc na wygrywaniu nie tylko dzięki umiejętnościom, ale także dzięki sprytnemu manipulowaniu sytuacją. Technicznie są to działania legalne, choć mogą być postrzegane jako nieetyczne lub niesportowe, ponieważ nie zawsze są zgodne z duchem gry.

³³ Stephen E. Ambrose (2010). *Rise to Globalism: American Foreign Policy Since 1938*, Ninth Revised Edition. Penguin. p. 109.

Radzieckiego, ostrzegając, że kosztem może być masowy odwet przeciwko celom radzieckim. Taktyka ta występuje w polityce międzynarodowej, polityce zagranicznej, stosunkach pracy, współczesnej strategii wojskowej (poprzez angażowanie groźby broni jądrowej), terroryzmie i procesach sądowych o wysoką stawkę.

Gra na krawędzi ryzyka była zresztą wielokrotnie stosowana w stosunkach USA-ZSRR. Nie zawsze była zresztą blefem – podczas kryzysu kubańskiego sekretarz obrony Robert McNamara poinformował Kennedy’ego, że radzieckie statki wiozące rakiety balistyczne znajdują się już jedynie kilka mil morskich od strefy blokady i że każdemu ze statków towarzyszy okręt podwodny. Biały Dom podjął decyzję, że amerykańskie okręty powinny za pomocą sonaru wydać radzieckim okrętom bezwzględne polecenie wynurzenia się i identyfikacji. W razie odmowy wykonania polecenia, amerykańskie okręty miały użyć małych ładunków wybuchowych w charakterze sygnalizatorów swojej determinacji do otwarcia ognia.

Pionier teorii gier Thomas Schelling, autor fundamentalnego dzieła poświęconego teorii konfliktu³⁴, zdefiniował balansowanie na krawędzi jako „manipulowanie wspólnym ryzykiem wojny”³⁵. Aby balansowanie na krawędzi było skuteczne, obie strony nieustannie eskalują swoje groźby i działania. Groźba jest jednak nieskuteczna, jeśli nie jest wiarygodna, a w pewnym momencie agresywna strona może musieć udowodnić swoje zaangażowanie w działanie.

Strategia *brickmanship* jest ryzykowna. Doskonałym przykładem tego był wspomniany kryzys kubański podczas którego, prezydent USA John F. Kennedy i radziecki premier Nikita Chruszczow, nieustannie wydawali ostrzeżenia z coraz większą siłą o zbliżających się wymianach nuklearnych. Kennedy skierował w rejon konfliktu znaczne siły morskie z rozkazami przechwycenia statków wiozących zaopatrzenie radzieckich baz na Kubie, w razie przekroczenia przez nie linii blokady. Oświadczenia Białego Domu wskazywały na absolutną determinację USA odnośnie do zablokowania instalacji nowych pocisków wszelkimi sposobami, nawet za pomocą zatapiania statków zaopatrzeniowych oraz radzieckich okrętów podwodnych skierowanych przez Moskwę w rejon blokady. Prezydent USA, nie dążąc do wojny, posunął się do jej krawędzi (skądinąd wiedząc dzięki materiałom uzyskanym od Olega Pieńkowskiego, iż przeciwnik nie jest na nią gotowy).

³⁴ Schelling, T. C. (1960). *The Strategy of Conflict*. Harvard University Press.

³⁵ Schelling, Th. C. (1966), *Arms and Influence*. Yale University Press.

4.5 Technika bogey (zmyłka, odwrócenie uwagi)

Zmyłka oznacza technikę, w której negocjator przedstawia rzecz o małej istotności jako sprawę o dużym znaczeniu. Może być ona stosowana w różnych taktykach negocjacyjnych. Dzięki przedstawieniu pewnego szczegółu jako sprawy o fundamentalnym znaczeniu, w dalszym trakcie komunikacji strona może wycofać się z tej kwestii, stawiając jednocześnie żądanie rezygnacji przez drugą stronę z innej ważnej sprawy. Przykładowo, negocjując wspólne wyjście do kina, jedna ze stron może naciskać na określony rodzaj filmu (np. „musimy iść na film z Ryanem Goslingiem” by w końcu przedstawić stanowisko: „no dobrze, rozumiem że nie jesteś jego fanem – ale w takim razie chodźmy na jakąś inną komedię romantyczną”).

4.6 Technika odwołania się do arbitrażu lub decyzji (realne lub pozorne)

Aby przezwyciężyć impas, jedna ze stron może uzależnić dalszy proces negocjacji od zachowania osoby podejmującej decyzje, nieobecnej przy stole negocjacyjnym. W ten sposób można uniknąć dyskusji na temat, który w danej chwili jest niekomfortowy (na przykład: strona negocjująca nie ma w danej chwili dostępu do ważnych informacji).

Jeśli strona oświadcza, że nie ma kompetencji decyzyjnych, może uzależnić dalszy tok negocjacji od decyzji zwierzchnika. W tym przypadku można także załagodzić spięcie osobiste pomiędzy negocjatorami, które czasem utrudnia znalezienie porozumienia. Częstym zabiegiem jest również przedstawienie sprawy jako wymagającej opinii eksperckiej: „wasza propozycja wpisania tego warunku do umowy jest interesująca, ale musimy uzyskać zgodę naszego działu prawnego”. Taktykę tę można również zastosować w odniesieniu do autorytetu zewnętrznego: „nie odrzucamy tej propozycji, ale musimy zasięgnąć opinii ministerstwa”.

Ten sposób prowadzenia negocjacji bywa często stosowany w cywilizacji japońskiej i chińskiej, gdzie istnieje silny związek z kulturą hierarchiczną, a jednocześnie przywiązanie do wartości ceremonialnych. W takim środowisku wysoce ceni się umiejętności dyplomatyczne, które pozwalają na uniknięcie twardego powiedzenia „nie”, które mogłoby przyczynić się do utraty twarzy przez jedną ze stron negocjacji. W literaturze przedmiotu i w materiałach dla menedżerów wielokrotnie pojawiają się case studies, w których następowało nieporozumienie podczas negocjacji Amerykanów z Japończykami. Ci ostatni nie odrzucali wprost propozycji, ale zasłaniaли się stwierdzeniem, że muszą skonsultować daną kwestię ze zwierzchnikami w centrali. Dla menedżerów z USA, przyzwyczajonych do kultury transakcyjnej komunikat ten był dość jasny i odczytywali go literalnie. Z kolei Japończycy uważali, że w ten sposób pozwalają obu stronom odrzucić swoje stanowisko bez oznajmiania tego wprost.

4.7 Taktyka: gra w tchórza i prowokacja

W tej technice negocjatorzy proponują ekstremalne środki (często w formie blefów), aby zmusić drugą stronę do wycofania się lub do konieczności zaoferowania wyższych koncesji. Ta taktyka może być niebezpieczna, gdy strony nie chcą się wycofać i przejść do ekstremalnych środków. Zasadniczo jest ona zbliżona do opisanej wyżej techniki gry na krawędzi ryzyka, ale różni się tym, że jest przede wszystkim oparta o blef (podczas gdy brickmanship jest eskalacją na poły realną).

Swoistą odmianą gry w tchórza jest ostentacyjne odejście od stołu negocjacyjnego i groźba zerwania komunikacji. Ta technika jest często wykorzystywana w negocjacjach politycznych. W 2019 technikę tę zastosowała Korea Północna podczas rozmów z USA: „Szczyt załamał się wskutek rozbieżności co do zakresu ograniczenia północnokoreańskiego programu nuklearnego i stopnia ograniczenia sankcji gospodarczych USA wobec Korei Północnej, a jego uczestnicy odeszli od stołu rokowań wcześniej, niż planowali”³⁶.

Z drugiej strony, odejście od stołu rokowań ściąga na stosującego tę technikę miano tego, który nie jest zainteresowany rozwiązaniem problemu. Ten element może z kolei wykorzystać druga strona. Przykładowo, podczas toczących się negocjacji palestyńsko-izraelskich w 2013 roku Netanjahu świadomie przyspieszał akcję kolonizacyjną, wiedząc, że może zmusić to delegację Palestyny do zerwania obrad. Jak podawały media: „Główny palestyński negocjator Saeb Erekat podkreślił, że w myśl prawa międzynarodowego takie działania [osadnictwo] są nielegalne. Dodał, że ci, którzy teraz podejmują takie decyzje, są zdeterminowani, by znów podkopać negocjacje pokojowe i zmusić ludzi takich jak my, by odeszli od stołu rokowań”³⁷.

Gra w tchórza i odejście od stołu rokowań jest również spotykane w negocjacjach pomiędzy strajkującymi robotnikami i stroną rządową (lub władze przedsiębiorstwa). Dzieje się tak dlatego, że proces negocjacyjny rzutuje na opinię sił niezaangażowanych bezpośrednio w spór (opinia publiczna nie jest aktywnym uczestnikiem rokowań, ale ocenia dzięki mediom racje obu stron – a opinia na temat rządu ma znaczenie w wyborach). Przykładowo, w 2005 media donosiły: „Po dwunastu godzinach rozmów w ramach Zespołu Trójstronnego ds. Kolejnictwa, związkowcy nie zdecydowali się przerwać zapowiadanej na środę akcji strajkowej. Mimo przygotowania, omówienia i wynegocjowania piętnastopunktowego zbioru wspólnych uzgodnień, przedstawiciele central związkowych odeszli od stołu rokowań informując, iż akcja

³⁶ <https://www.forbes.pl/gospodarka/kim-dzong-un-grozi-wrogim-silom-nazwa-usa-nie-pada-ale/4gc7nnz>

³⁷ <https://www.rp.pl/swiat/art5429441-negocjacyjne-manewry-netanjahu>

strajkowa - w ograniczonym wymiarze - odbędzie się - pisze Jacek Prześluga, rzecznik PKP S.A. w oświadczeniu spółki”³⁸.

4.8 Technika: flinch

Flinch to silna (często: przesadna czy też teatralna) negatywna reakcja fizyczna na propozycję. Typowymi przykładami *flinchu* są głośne łapanie powietrza, widoczny wyraz zaskoczenia/szoku, kręcenie głową lub rozkładanie rąk. Flinch może być wykonany świadomie lub nieświadomie. Wykonywana świadomie sygnalizuje drugiej stronie, że oferta lub propozycja za absurdalną (w nadziei, że druga strona obniży swoje aspiracje³⁹).

Technika ta może być skuteczna w przypadku niedoświadczonych negocjatorów po drugiej stronie – eksperci potrafią doskonale odróżnić gest i jego znaczenie socjalne od komunikatu. Z drugiej strony flinch jest tradycyjnie związany z kulturą Bliskiego Wschodu i tamtejszym stylem prowadzenia negocjacji handlowych zwłaszcza na bazarze. Tego typu uwarunkowanie wręcz wymusza na uczestnikach stosowanie ceremonialnych, przesadnych gestów.

Skądinąd, wykorzystano to w zabawnej scenie w znanym musicalu *Skrzypek na dachu* w reżyserii Normana Jewisona (1971). W pokazanej poniżej scenie jeden z Żydów pokazuje „święte oburzenie” (wznosi wzrok ku niebu i szeroko rozkłada ramiona, jakby błagał Boga o świadectwo) związane z faktem, że przypisano mu sprzedaż konia, który był starszy niż twierdził właściciel.

³⁸ <https://www.rynek-kolejowy.pl/wiadomosci/kolej-mazowiecka-koscia-niezgody-71375.html>

³⁹ Gates, Steve (2011). *The Negotiation Book*. United Kingdom: A John Wiley & Sons Ltd., Publication. p. 245.



Fot. Przesadny gest (flinch)

Przesadne, wystudiowane gesty podczas rozmów, wpływające na interlokutora były także swoistym znakiem rozpoznawczym Hitlera. Wiadomo, że używał ich z pełną premedytacją, również podczas negocjacji (ćwiczył je wcześniej przed lusterem).

Warto przytoczyć opis zastraszenia, którego Hitler użył usiłując (z sukcesem) skłonić prezydenta Czech do podpisania kapitulacji: „Hitler postanowił zastraszyć Emila Háchę i ministra spraw zagranicznych Františka Chvalkovsky’ego. Hácha był powszechnie szanowanym prawnikiem, ale człowiekiem słabego charakteru, w dodatku cierpiał na przypadłości typowe dla dość zaawansowanego, jak na owe czasy, wieku. Hitler postanowił, że spotka się z nim dopiero po północy w nocy z 14 na 15 marca. Wcześniej oglądał film. „Stare, wypróbowane metody taktyki politycznej” – zapisał Goebbels. Spotkanie odbyło się w potężnym gabinecie Führera w nowej Kancelarii Rzeszy. Hitlera wspierali szef MSZ Joachim von Ribbentrop oraz dowódca Luftwaffe Hermann Goering. Ten drugi już na początku spotkania oznajmił, że jego samoloty mogą zbombardować Pragę tuż po wschodzie słońca. o niemal dwóch godzinach nacisków i szantażu Hácha zemdlał. Niemal natychmiast pojawił się przy nim lekarz Hitlera, dr Theo Morell, który podał mu zastrzyk. Do dziś nie wiadomo, czy była to substancja wpływająca na świadomość, po której czeski prezydent wykonywał polecenia Niemców. Wówczas Hácha, w towarzystwie Goeringa i Ribbentropa, połączył się z Pragą i nakazał niestawianie oporu wkraczającym oddziałom niemieckim. Jego decyzję poparł

obradujący w Pradze rząd. Kilka chwil później Hácha podpisał sporządzoną przez Niemców deklarację oddającą Czechy pod kontrolę Niemiec”⁴⁰.

4.9 Technika: okazywanie szacunku i siły

Dla wielu społeczeństw i dla wielu subkultur elementy ceremonialne podczas negocjacji są niezwykle ważne. Służą one wyrażeniu szacunku i porównaniu wzajemnej pozycji społecznej. Najbardziej jaskrawym tego przejawem jest kultura Dalekiego Wschodu, w której podczas negocjacji głównemu reprezentantowi towarzyszy zwykle liczny orszak doradców i ekspertów. Nie zawsze pełni on rolę wyłącznie merytoryczną – ponieważ w kulturze Japonii znaczenie danej osoby jest wyrażone składem i wielkością orszaku. Zatem, negocjator zjawiający się w otoczeniu podwładnych pokazuje drugiej stronie swoją pozycję w firmie – a co za tym idzie oddaje również szacunek drugiej stronie (ponieważ reprezentowana przez niego organizacja zdecydowała się wysłać ważną osobę).

Paradoksalnie, podobne elementy można także spotkać we współczesnej Europie – pod warunkiem, że środowisko, w którym odbywają się negocjacje również wysoko ceni wartość ceremoniału. Doskonałym tego przykładem są sceny ukazane w książce i w filmie *Ojciec Chrzestny*. Choć są to dzieła literackie i filmowe, scenariusz pisany był na podstawie wspomnień i uwag prawdziwych gangsterów. Co więcej, ich oddziaływanie na świadomość społeczną było tak silne, że w latach '90-tych środowiska przestępcze w Polsce, zafascynowane filmami Francisca Forda Coppoli przeniosły oglądane sceny do rzeczywistości (łącznie z ceremonią całowania w rękę przywódcy gangu).



Fot. Budowanie atmosfery poprzez ceremonialne elementy negocjacji (*Ojciec Chrzestny*)

⁴⁰ <https://dzieje.pl/wiadomosci/czeskie-idy-marcowe-85-lat-temu-wojska-niemieckie-wkroczyly-do-pragi>

4.10 Technika: dobry i zły policjant

Jest to bardzo znana technika negocjacyjna (można ją także określić jako taktykę), często pojawiająca się w praktyce, literaturze i filmie. Bierze ona nazwę od podejścia stosowanego przede wszystkim w anglosaskim systemie wymiaru sprawiedliwości, w którym istotnym instrumentem prawnym jest umowa pomiędzy podejrzanym a prokuratorem. Umowa obrończa (*plea bargaining*) oznacza, że pozwany przyznaje się do winy za mniej poważny zarzut lub za jeden z kilku zarzutów w zamian za oddalenie innych. Może również sprowadzać się do przyznania się do pierwotnego zarzutu w zamian za wymierzenie łagodniejszego wyroku. Ten mało sformalizowany tryb procedowania przestępstw niezaliczanych do najpoważniejszych, spotyka się z ogromną popularnością w Stanach Zjednoczonych⁴¹. Jest ważną częścią systemu wymiaru sprawiedliwości opartego o zasadę *common law* (funkcjonującą przede wszystkim w krajach odwołujących się do anglosaskiej tradycji sądowej⁴²). Szacuje się, że zdecydowana większość (około 90%) spraw karnych w USA jest rozstrzygana w drodze ugody zamiast pełnego procesu z udziałem ławy przysięgłych.

Doprowadzenie do ugody obrończej wymaga procesu negocjacyjnego. Jedną ze stosowaną technik jest poddawanie oskarżonego działaniu sprzecznych bodźców. Jeden z negocjatorów jest oschły, apodyktyczny i sprawia wrażenie, jakby był przekonany, że zapadnie bardzo surowy wyrok. Drugi stara się okazać empatię (od drobnych gestów w stylu zaoferowania kubka kawy po pogłębioną rozmowę w celu nawiązania bliższej relacji) i zbudować płaszczyznę zaufania. Ponieważ w sytuacji silnego stresu (a taką jest niewątpliwie perspektywa wysokiego wyroku) człowiek instynktownie poszukuje wsparcia i sojuszników, zwraca się ku „dobremu policjantowi” (w terminologii angielskiej nie używa się słowa policjant lecz *good guy* lub *white hat* w odróżnieniu od *bad guy/black hat*). Jest przez to bardziej skłonny poddać się jego sugestiom.

Technikę tę można rozbudowywać, zawsze jednak pozytywne i nieprzyjemne zadania są dzielone między dwóch negocjatorów po tej samej stronie negocjacyjnej. Czasem zadania lub decyzje „czarnego kapelusza” są przydzielane (prawdziwej lub fikcyjnej) osobie z zewnątrz. W ten sposób można tworzyć dodatkowo wrażenie złowrogiej, apodyktycznej siły, która nie interesuje się ludzkim wymiarem negocjacji.

⁴¹ Albert W. Alschuler, *Plea Bargaining and Its History*. *Colum L. Rev.* 79. pp. 1–43, 1979

⁴² Jej element stosuje się jednak także w państwach stosujących model kodeksowy – m. in. w Polsce, gdzie wprowadzono ją do obrotu prawnego jako „dobrowolne poddanie się karze”.

Przeprowadzono liczne badania skuteczności opisanej taktyki/techniki w rzeczywistych warunkach. Okazuje się, że szanse na sukces są znacznie większe, jeśli z dwóch negocjatorów pierwszy zabierze głos „zły policjant”⁴³. Prawdopodobnie jest to związane z późniejszym uczuciem ulgi, które pojawi się, gdy rozmowy podejmie drugi z negocjatorów. W sytuacji odwrotnej, pojawienie się „czarnego kapelusza” powoduje po prostu pobudzenie mechanizmów obronnych.

Chociaż taktyka „dobrego i złego policjanta” może czasami prowadzić do sukcesu, jej efektywność bywa również kwestionowana, zwłaszcza w odniesieniu do negocjacji biznesowych na wysokim poziomie i z udziałem ekspertów. Wiele osób z doświadczeniem negocjacyjnym uważa ją za manipulacyjną i mniej skuteczną w długoterminowych relacjach. Co więcej, zbyt częste stosowanie tej strategii może prowadzić do irytacji lub nieufności ze strony drugiej strony negocjacji, co może utrudniać osiągnięcie porozumienia w przyszłości.

Z drugiej strony, taktyka ta jest na tyle atrakcyjna narracyjnie (zestawienie dwóch odmiennych postaw) i ciekawa, że weszła na stałe do kanonu filmu i literatury, by wymienić tylko superprodukcję *The Dark Knight* (Batman i komisarz Gordon), serię komediową *The Rush Hour* (Jackie Chan i Chris Tucker jako Lee i Carter) czy *Training Day* (z Denzelem Washingtonem i Ethanem Hawkiem).



Fot. *The Rush Hour* – scena przesłuchania z taktyką złego i dobrego gliny

⁴³ Susan E Brodt, Marla Tuchinsky. Working Together but in Opposition: An Examination of the “Good-Cop/Bad-Cop” Negotiating Team Tactic, *Organizational Behavior and Human Decision Processes* Volume 81, Issue 2, March 2000, Pages 155-177

4.11 Technika: nierealne stanowisko otwarcia

W terminologii angielskiej podejście to znane jest jako roszczenie Highball/Lowball. Negocjator na starcie negocjacji przedstawia absurdalną (wysoką lub niską) ofertę otwarcia, która w oczywisty sposób jest nieosiągalna. Teoria głosi, że skrajna oferta sprawia, że druga strona ponownie ocenia swoją ofertę otwarcia, zatem negocjator wpływa na sam początek rokowań. Inną zaletą jest to, że strona składająca skrajne żądanie wydaje się bardziej elastyczna, gdy czyni ustępstwa w kierunku bardziej rozsądnego wyniku. Idea tego podejścia sprowadza się do tego, żeby przedstawić jako sprawiedliwe rozwiązanie mniej więcej równy dystans, który strony muszą pokonać by dość do punktu zgody. Zatem, im większe ustępstwa na które zgadza się negocjator A, tym większych ustępstw negocjatora B będzie oczekiwał. Niebezpieczeństwo tej taktyki polega na tym, że druga strona może uznać negocjacje za stratę czasu. Dobrą kontrtechniką może być żelazne trzymanie się swojego stanowiska BATNA i celu negocjacji lub nawet obrócenie pierwszej propozycji drugiej strony w żart.

4.12 Technika: niewinna owieczka

Technika ta pojawiła się już we wzmiankowanej księdze chińskiej z VI wieku jako *Kǔ ròu jì*, czyli „Zadaj sobie rany, aby zyskać zaufanie”. Polega ona na przedstawieniu siebie jako osoby niegroźnej (w odniesieniu do negocjacji: nie mającej wyuczonych kompetencji lub wielkiego doświadczenia). Jej działanie polega na tym, że druga strona traci czujność i buduje bezpodstawnie pewność siebie. Tego typu technika może być stosowana w negocjacjach antagonistycznych, natomiast źle sprawdza się w sytuacji win-win.

Skądinąd warto dodać, że przedstawianie siebie jako osoby niegroźnej także często wykorzystywane jest w filmach. Doskonałym tego przykładem jest porucznik Columbo, który buduje wizerunek nieśmiałego, niezdarnego fajtlapy by skłonić drugą stronę do odkrycia się. Również filмотeka polska zawiera świetną scenę w filmie Sylwestra Chęcińskiego gdy tytułowy Wielki Szu (w tej roli Jan Nowicki) uczy taksówkarza Jurka (Andrzej Pieczyński) sztuki gry w pokera. Gdy początkujący karciarz usiłuje zaimponować nauczycielowi szybkim tasowaniem, ten z westchnieniem odbiera mu karty i tłumaczy: „przez całe swoje życie uczyłem swoje dłonie niezdarności w kontakcie z kartami”.



Kadry z filmu Columbo oraz Wielki Szu

4.13 Taktyka ostatniej chwili

W angielskiej terminologii podejście to nazywane jest także małym kęsem lub taktyką drżącego pióra. Polega ona na żądaniu małych ustępstw, które nie zostały wcześniej omówione, tuż przed zamknięciem transakcji. Bazuje ona na psychologicznym mechanizmie ulgi odczuwanym przez drugą stronę w momencie, gdy strony są już przekonane, że udało się zawrzeć porozumienie.

Przykład zastosowania tej taktyki może wyglądać następująco: „Przepraszam, jeszcze jedna rzecz. Właśnie otrzymałem telefon z centrali, że uzależniają zgodę na ostateczne podpisanie umowy od uzupełnienia paragrafu o kwotę odstępnego większą o 10%”. W taktyce tej często stosuje się manipulację słowną (w przytoczonym przykładzie jest nią sformułowanie ostateczne podpisanie umowy – bo nie ma przecież wstępnego złożenia podpisu – której celem ma być złagodzenie eskalowanego warunku), oraz odwołanie do zewnętrznych decydentów (co pozwala negocjatorowi wyrazić stanowisko, że „gdyby nie dyrektor i jego głupie pomysły, to umowa byłaby już podpisana”).

4.14 Technika: szum informacyjny

Negocjatorzy przytłaczają drugą stronę tak dużą ilością informacji, że trudno określić, które informacje są ważne, a które odwracają uwagę. Negocjatorzy mogą również używać języka technicznego lub żargonu, aby zamaskować prostą odpowiedź na pytanie zadane przez osobę niebędącą ekspertem. To podejście jest często stosowane przez banki lub instytucje sprzedające ubezpieczenia – warunki przedstawiane klientowi są wielostronicowym dokumentem, który nie daje szans na przeanalizowanie. W rezultacie w obrocie prawnym znajdowały się często tzw. klauzule abuzywne (jest to kalka językowa z angielskiego wyrażenia abusive = nadużywający), czyli takie postanowienie umowne, które kształtuje prawa i obowiązki konsumenta w sposób sprzeczny z dobrymi obyczajami i narusza jego interesy. Polskie prawo cywilne nie pozwala uznać za klauzule niedozwolone postanowień, które w umowie określają jednoznacznie główne

świadczenia stron (na przykład cenę) albo zostały uzgodnione indywidualnie z konsumentem, czyli takie, na które konsument miał rzeczywisty wpływ. Dlatego właśnie większość klauzul o charakterze niedozwolonym znajduje się w umowach konsumenckich przyjętych z wzorca zaproponowanego konsumentowi. Warto dodać, że w odniesieniu do zachowania banków oferujących kredyty frankowe sprawa miała tak wielki i powszechny wymiar, że organy państwa opublikowały tzw mapę klauzul niedozwolonych, czyli zbiór przeanalizowanych przez Rzecznika Finansowego umów lub regulaminów kredytów hipotecznych zawieranych przez banki z klientami w latach 2002-2009⁴⁴.

4.15 Technika: lustro

Technika ta wykorzystuje mechanizmy psychologiczne: ludzie podświadomie odczuwają sympatię do osób podobnych do siebie pod kątem poglądów, sposobów ubierania się czy zachowania. Dotyczy to również poczucia współprzynależności do określonej kultury, wspólnoty (narodowej, etnicznej, religijnej, językowej) czy subkultury.

Kiedy ludzie dobrze się dogadują, wynik negocjacji prawdopodobnie będzie bardziej pozytywny (nie jest to oczywiście warunek wystarczający, ale na pewno podnosi prawdopodobieństwo sukcesu). Aby zbudować zaufanie i porozumienie, negocjator powinien zatem naśladować lub odzwierciedlać zachowanie drugiej strony. Odzwierciedlanie może odnosić się także do słów osoby (rekapitulacja, powtarzanie argumentów). Wskazuje to dodatkowo na uwagę poświęconą przedmiotowi negocjacji i uznanie punktu widzenia lub oświadczenia drugiej strony.

Tego typu stylizacja jest częstym narzędziem w negocjacjach politycznych. Przykładowo, Edward Gierek stale podkreślał swoje śląskie pochodzenie (mówił też ze śladami lokalnego dialektu), co pozwalało mu lepiej prowadzić rozmowy z przedstawicielami śląskich kopalń. Do historii przeszło jego przemówienie (w obronie Gomułki i przeciwko opozycji – m. in. Kisielewskiemu, Zambrowskiemu i Jasienicy), w którym użył odwołania do swojskiej śląskości: „Chcę z tego miejsca stwierdzić, że śląska woda nigdy nie będzie wodą na ich młyn. I jeśli poniektórzy będą nadal próbowali zawracać nurt naszego życia z obranej przez naród drogi, to śląska woda pogruchocze im kości”⁴⁵. Wprawdzie słowa te padły nie podczas formalnych negocjacji, ale były elementem budowy politycznych relacji.

⁴⁴ <https://rf.gov.pl/wp-content/uploads/2021/06/Mapa-Klauzul-aktualizacja-na-07.06.2021.pdf>

⁴⁵ Eisler J. (2014), „Siedmiu wspaniałych. Poczet pierwszych sekretarzy KC PZPR”, Czerwone i Czarne.

Wcześniej, Wincenty Witos, reprezentujący partię chłopską, wyraźnie wykorzystywał swoje pochodzenie. Janusz Skicki, historyk z Muzeum Witosza w Wierchosławicach zauważa: „Nosił się po chłopsku, mówił po chłopsku, czuł się chłopem. Nigdy nie założył innych butów niż oficerki. Zawsze dystyngowany: płaszcz, koszula z wysokim kołnierzem, kapelusz”⁴⁶.

Podkreślenie przynależności do wspólnoty partnera w negocjacjach ma bardzo duże znaczenie w negocjacjach międzynarodowych (reprezentantem może być wówczas osoba związana rodzinnie z krajem lub kulturą kontrpartnera, wyznająca tę samą religię lub mająca podobne pochodzenie etniczne).

Technika lustra może zawieść i być przeciwnie skuteczna, jeśli zostanie rozpoznana lub uznana jako fałszywa. W takim przypadku nastąpić może zjawisko odwrotne: negocjator drugiej strony uzna, że jest oszukiwany lub próbuje się dokonać manipulacji.

4.16 Technika: kotwiczenie

Technika ta polega na wprowadzeniu do rozmów konkretnej liczby lub propozycji na początku negocjacji w celu ustalenia punktu odniesienia⁴⁷. Kotwica staje się punktem odniesienia dla dalszych negocjacji. Propozycja pełniąc tę funkcję może znacząco wpłynąć na to, jak obie strony postrzegają i wyceniają przedmiot negocjacji, a tym samym na ostateczny wynik rozmów. Jest to potężne narzędzie, które może skierować negocjacje w pożądanym kierunku, dlatego jest powszechnie stosowane zarówno w kontekście biznesowym, jak i prywatnym. Badania psychologiczne wskazują, że pierwsza propozycja w negocjacjach ma tendencję do mocnego wpływania na ostateczne wyniki rozmów. Nawet jeśli kontrpropozycje są wnoszone, początkowa propozycja stanowi punkt odniesienia, który trudno całkowicie odrzucić.

Przykładowo: cena, wartość, warunek lub jakikolwiek inny parametr negocjacyjny. Kluczowym celem jest ustawienie tej wartości na takim poziomie, który jest korzystny dla strony inicjującej kotwicę.

4.17 Technika: rozbijanie ofert (Splitting the difference)

Technika tak polegają na oferowaniu kompromisu przez podzielenie różnicy między dwoma propozycjami (zazwyczaj podział jest 50-50, ale nie jest to jedyne rozwiązanie). Podejście może być skuteczne w sytuacjach, gdy różnice nie są zbyt duże, a obu stronom zależy na szybkim dojściu do porozumienia. Podział różnicy na pół często jest postrzegany jako sprawiedliwe

⁴⁶ <https://tvn24.pl/polska/100-lecie-niepodleglosci-wincenty-witos-ra840156-ls2319684>

⁴⁷ Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. Farrar, Straus and Giroux.

rozwiązanie, zwłaszcza gdy obie strony mają poczucie, że w równym stopniu ustępują ze swoich początkowych pozycji.

W Polsce technika ta jest czasem nazywana „krakowskim targiem”. Wyrażenie to jest bardzo stare – znano je już w początkach XVII stulecia. Posługiwano się nim powszechnie jeszcze w XVIII i XIX w. “Słownik języka polskiego” Karłowicza, Kryńskiego i Niedźwiedzkiego z 1902 roku podaje znaczenie tego wyrażenia: „za połowę ceny albo za cenę średnio proporcjonalną do dawanej przez kupującego i żądanej przez sprzedającego”⁴⁸.

4.18 Technika wzajemności

Technika ta bazuje na jednej najważniejszych zasad psychologicznych, która odgrywa istotną rolę w negocjacjach. Polega ona na tym, że ludzie mają naturalną tendencję do odwzajemniania przysług, działań lub gestów, które zostały im wcześniej okazane i to nawet w sytuacji, gdy gest nie miał dużej wartości. W kontekście negocjacji, zasada ta może być używana w celu budowania relacji, tworzenia zobowiązań i skłaniania drugiej strony do wzajemnych ustępstw.

Można wykorzystać tę zasadę poprzez świadome oferowanie ustępstw, które w rzeczywistości są niezbyt kosztowne, ale mogą wywołać poczucie zobowiązania u drugiej strony. Przykładem może być zaoferowanie drobnego bonusu lub rabatu na początku rozmów, co może zachęcić drugą stronę do odwzajemnienia się w postaci korzystniejszych warunków w innej części umowy. Jednym z najważniejszych opracowań, w której wyjaśniono mechanizm działania drobnych gestów dla budowy relacji jest książka Roberta Cialdiniego poświęcona wywieraniu wpływu⁴⁹. Inne dzieło poświęcone szczegółowej analizie tego zjawiska to książka Adama Granta⁵⁰, psychologa organizacyjnego i profesora w Wharton School na Uniwersytecie Pensylwanii. Grant klasyfikuje w niej ludzi w kontekście relacji zawodowych na trzy typy: dawców (givers), biorców (takers) i wyrównywaczy (matchers), sugerując jednocześnie, że dawcy mogą osiągać największy sukces zawodowy. W dłuższej perspektywie pomaganie innym buduje silne, zaufane relacje, które przekładają się na większe wsparcie ze strony otoczenia, współpracę i lojalność.

4.19 Technika powolnego wycofywania się

Technika ta polega na stopniowym oferowaniu coraz mniejszych ustępstw, aby sprawić wrażenie, że jest się na granicy możliwości, co ma na celu wywarcie presji na drugą stronę. Jej

⁴⁸ Karłowicz J., Kryński A., Niedźwiedzki W. (1902), “Słownik języka polskiego”, t. I, s. 526

⁴⁹ Cialdini, R. B. (2007). *Influence: The psychology of persuasion* (Rev. ed.). Harper Business.

⁵⁰ Grant, A. M. (2013). *Give and take: Why helping others drives our success*. Viking Press.

istotą jest próba przekonania drugiej strony, że pozostający margines na szukanie porozumienia jest już bardzo niewielki, co może skłonić drugą stronę do próby zakończenia negocjacji w niewielkiej odległości (w przestrzeni rozwiązań) od aktualnej propozycji.

4.20 Taktyka przygotowania miejsca

Przygotowanie miejsca negocjacji jest często niedocenianym elementem, który może znacząco wpłynąć na przebieg i skuteczność rozmów. Odpowiednie zaplanowanie przestrzeni, wybór lokalizacji, a nawet ułożenie mebli, mogą wpływać na dynamikę negocjacji oraz na to, jak komfortowo czują się uczestnicy, co w efekcie może prowadzić do bardziej korzystnych wyników. W tym kontekście często stosuje się techniki manipulacyjne, które mają na celu subtelne wpływanie na psychikę i zachowania uczestników negocjacji.

Ponieważ przygotowywanie miejsca negocjacji zazwyczaj przypada jednej stronie, daje jej możliwość wykorzystania najróżniejszych technik do uzyskania przewagi (lub – w przypadku podejścia bardziej nastawionego na poszukiwanie rozwiązań – korzystniejszej współpracy).

Negocjacje prowadzone na neutralnym gruncie mogą sprzyjać poczuciu równowagi między stronami. Kiedy obie strony są na terenie, który nie należy do żadnej z nich, jest mniej prawdopodobne, że którakolwiek z nich poczuje się zdominowana. Drugą możliwością jest odejście od neutralności na rzecz wykorzystania przewagi „domowego boiska”. Jeśli negocjacje odbywają się na terytorium jednej ze stron, może to dać jej przewagę psychologiczną. Może to wpływać na pewność siebie tej strony, co może przełożyć się na ich asertywność w negocjacjach. Ponadto, w przypadku negocjacji międzynarodowych, zlokalizowanie ich w mieście odległym od lokalizacji kontrpartnera zmusza go do dodatkowego wysiłku logistycznego, związanego z koniecznością znalezienia miejsca noclegu, potencjalnym zmęczeniem (*jet lag*), trudnościami w poruszaniu się po mieście, a nawet z klimatem (przykładowo, południowoazjatycka pora monsunów z bardzo wysoką wilgotnością powoduje u większości Europejczyków uczucie znużenia i rozkojarzenia).

W tym miejscu wypada też zauważyć, że ważną rolę mogą odgrywać nawet klimatyzacja czy wygoda mebli (trudne warunki prowadzenia rozmów mogą powodować zniechęcenie, ale także skłaniać do szybszego zakończenia negocjacji). Umieszczenie w zasięgu wzroku materiałów wspierających stanowisko jednej ze stron (raporty, dokumenty, prezentacje) może wpływać na percepcję drugiej strony, sugerując, że propozycje są dobrze uzasadnione.

Ustalanie harmonogramu negocjacji, w tym przerw na odpoczynek, może wpływać na zdolność uczestników do utrzymania koncentracji i podejmowania decyzji (trzeba także pamiętać, że po

obfitym posiłku, zazwyczaj następuje okres rozleniwienia i zmniejszenia koncentracji). Celowe przeciąganie czasu lub skracanie przerw może być użyte jako technika manipulacyjna.

Niezwykle interesującym przypadkiem jest m. in. słynna debata prezydencka Nixon-Kennedy. Choć nie były to bezpośrednie negocjacje pomiędzy stronami, można je uznać za element marketingu politycznego i komunikacji pomiędzy kandydatami a odbiorcami. Sztaby ustaliły (wynegocjowały format spotkania oraz aranżację samego spotkania). Dużo lepiej wypadł jednak zespół Kennedy'ego, który miał dużo większe zrozumienie dla zasad raczkującego dopiero marketingu telewizyjnego.

Znamienne, że Nixon odmówił makijażu na pierwszą debatę. Jego zarost był doskonale widoczny na czarno-białych ekranach telewizyjnych, przez co prezydent wyglądał po prostu niechlujnie. Podczas debaty Nixon zaczął się pocić pod światłami studyjnymi. Jego jasnoszary garnitur zlewał się z tłem planu i wydawał się pasować do odcienia jego skóry. Kennedy dominował nad swoim rywalem energią, świeżością i młodością.



Fot. Przed pierwszą debatą prezydencką i aranżacja sali podczas drugiej debaty

W przytaczanej już książce *"The Mind and Heart of the Negotiator"* Leigh Thompson opisuje sytuację, w której negocjacje odbywają się w biurze jednej ze stron. Gospodarz, który kontroluje otoczenie, często ma przewagę psychologiczną, wynikającą z faktu, że znajduje się na "własnym terenie". Przykładem może być spotkanie zarządu, gdzie prezes firmy zaprasza potencjalnych partnerów do swojego biura, zasiada za dużym, masywnym biurkiem, co sugeruje jego dominację i kontrolę nad sytuacją. Thompson zwraca uwagę, że takie ustawienie może sprawić, że druga strona poczuje się mniej pewnie, co może wpłynąć na ich gotowość do ustępstw.

Doskonale rolę aranżacji pomieszczenia, w której odbywają się rozmowy rozumiał Hitler (co prawdopodobnie było związane z jego artystyczno-architektonicznymi zainteresowaniami z młodości, pozwalającymi lepiej rozumieć znaczenie przestrzeni). Na jego polecenie Speer zaprojektował monumentalny gabinet, w którym petenci musieli przebyć długą drogę, zanim doszli do wielkiego biurka, przy którym zasiadał Führer. W ten sposób już na początku rozmów byli przytłoczeni i onieśmieleni, co w naturalny sposób stawiało ich w gorszej pozycji.



Fot. Gabinet Hitlera w nowej Kancelarii Rzeszy

Skądinąd cała Kancelaria była projektowana z myślą o oddziaływaniu na gości. Od samego zarania pomysłu Hitler powierzył projekt Albertowi Speerowi, zastrzegając jednak, że obiekt ma być monumentalny i wzbudzać u odwiedzających odpowiedni respekt⁵¹. Cały kompleks budynków został zbudowany w chłodnym, neoklasycznym stylu, nawiązującym do najważniejszych koncepcji architektury narodowego socjalizmu. Interesującym pomysłem był Trakt Dyplomatyczny, okazały i wydłużony zespół pomieszczeń o długości 300 metrów, który prowadził od monumentalnego Sądu Honorowego, przez przedsionek do Sali Mozaikowej, Sali

⁵¹ Petropoulos J., (1999) *Art As Politics in the Third Reich*. UNC Press, 1999, s. 7.

Okrągłej i Galerii Marmurowej (była ona dwukrotnie dłuższa od Sali Lustrzanej w Wersalu), ostatecznie kończył się w holu recepcyjnym prowadzącym do gabinet Hitlera.

Ułożenie mebli, a zwłaszcza stołu negocjacyjnego, również ma duże znaczenie. Tradycyjne układanie stron naprzeciwko siebie może sprzyjać bardziej konfrontacyjnemu stylowi negocjacji. Natomiast układ siedzeń po jednej stronie stołu lub w formie okręgu może promować współpracę. Warto wspomnieć tu legendę Okrągłego Stołu pochodzącą z mitów arturiańskich, w myśl której miejsce spotkań rycerzy z Zamku Camelot było przygotowane tak, by żaden z nich nie mógł czuć się wyróżniony lub upokorzony.

Doskonałym tego przykładem są negocjacje rządu PRL z przedstawicielami opozycji demokratycznej w 1989, które zresztą przeszły do historii jako Obrady Okrągłego Stołu.



Fot. Rozmowy rządu z opozycją, 1989

Skądinąd, mówiąc o roli organizacji przestrzeni i miejsca spotkań nie sposób nie wspomnieć o Kongresie Wiedeńskim z 1814 roku. To właśnie wówczas zdecydowano się stworzyć negocjującym stronom możliwość swobodnej, multilateralnej wymiany poglądów w nieformalnych warunkach. Wiele najważniejszych kwestii poruszanych było w czasie rozmów kularowych, podczas licznych bali i wykwintnych kolacji. Atmosfera miejsca, serwowane trunki pozwalały na odejście od formalizmów i delikatne sondowanie poglądów drugiej strony.



Rys. Atmosfera nieformalnych spotkań podczas Kongresu Wiedeńskiego

5 Podsumowanie

Niniejsza praca pozwoliła na przedstawienie wielu zagadnień związanych z technikami negocjacji, ale w sposób oczywisty nie obejmuje całości problemu. Jej wartość wyznaczają trzy elementy.

Po pierwsze jest to naszkicowanie literatury przedmiotu (która stała się podstawą do niniejszego opracowania). Warto jednak dodać, że choć wskazano na kilka najważniejszych pozycji, to nadal można znaleźć wiele cennych źródeł. Przykładowo, pominięto jako zbyt teoretyczny obszar teorii gier (mimo, że od czasów Johna Nasha napisano wiele wartościowych prac) – wydaje się jednak, że negocjacje, jako dyscyplina przede wszystkim praktyczna powinna uwzględniać kwestie rzeczywistych implementacji w biznesie, polityce i zarządzaniu zespołem.

Po drugie, niniejsza praca zwraca uwagę na kwestie terminologiczne. Przykładowo, w literaturze przedmiotu często pojawiają się pojęcia strategii, taktyki i techniki negocjacyjnej. Nie są one zbyt dobrze rozdzielone: często zresztą na ich użycie ma wpływ potoczne rozumienie strategii (w których odnosi się ono do działań krótkoterminowych lub lokalnych). Podobnie, wątpliwości może nasuwać rozróżnienie kwestii taktyki i techniki. Wprawdzie przyjmuje się, że technika jest jednym instrumentem, zaś taktyka jest świadomym planem wykorzystania zestawu technik, ale przecież można różnie interpretować pojęcie pojedynczej techniki. Czy aranżacja wnętrza na potrzeby negocjacji jest techniką, czy może należałoby ją rozpatrywać już w kategoriach taktyki. Wydaje się, że jeśli potraktować niniejszą pracę jako wstęp do pogłębionych analiz, to interesującym kierunkiem byłaby właśnie lepsza kategoryzacja.

Po trzecie, w pracy wymieniono dwadzieścia różnych technik i taktyk negocjacyjnych. Ta lista może i powinna być rozszerzona, ale przekraczałoby to znacznie zakres celu stawiany przed niniejszym opracowaniem. Negocjacje są procesem tak bogatym i tak skomplikowanym, znajdującym się na styku wielu dyscyplin (by wymienić tylko teorię gier, psychologię konfliktu, kulturoznawstwo czy zarządzanie) i znajdującym zastosowanie na wielu polach (biznes, bezpieczeństwo, polityka, zarządzanie zasobami ludzkimi, handel, stosunki międzynarodowe itp.) że nie sposób wymienić wszystkich technik i instrumentów.

6 Bibliografia

- [1] Ambrose, S. E. (2010). *Rise to Globalism: American Foreign Policy Since 1938* (9th Rev. ed.). Penguin.
- [2] Brodt, S. E., & Tuchinsky, M. (2000). Working Together but in Opposition: An Examination of the “Good-Cop/Bad-Cop” Negotiating Team Tactic. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 81(2)
- [3] Camp, J. (2002). *Start with No: The Negotiating Tools That the Pros Don't Want You to Know*. Crown Business.
- [4] Cialdini, R. B. (2007). *Influence: The Psychology of Persuasion* (Rev. ed.). Harper Business.
- [5] Cohen, H. (1980). *You Can Negotiate Anything*. Bantam Books.
- [6] Eisler, J. (2014). *Siedmiu wspaniałych. Poczet pierwszych sekretarzy KC PZPR*. Czerwone i Czarne.
- [7] Fisher, R., Ury, W. (1981). *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In* (1st ed.). Boston: Houghton Mifflin.
- [8] Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (1991). *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. New York: Penguin Books.
- [9] Fisher, R., & Ury, W. (1992). *Getting Past No: Negotiating With Difficult People*. Random House UK Ltd.
- [10] Gates, S. (2011). *The Negotiation Book*. United Kingdom: A John Wiley & Sons Ltd., Publication.
- [11] Grant, A. M. (2013). *Give and Take: Why Helping Others Drives Our Success*. Viking Press.
- [12] Kahneman, D. (2011). *Thinking, Fast and Slow*. Farrar, Straus and Giroux.
- [13] Karłowicz, J., Kryński, A., & Niedźwiedzki, W. (1902). *Słownik języka polskiego* (t. I, s. 526).
- [14] Kałucki, K. (2022). *Negocjacje*. Wyd. Difin.
- [15] Kray, L., Thompson, L., & Galinsky, A. (2001). Battle of the Sexes: Gender Stereotype Confirmation and Reactance in Negotiations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80(6)
- [16] Lax, D. A., & Sebenius, J. K. (1986). *The Manager as Negotiator: Bargaining for Cooperation and Competitive Gain*. Free Press.
- [17] Lewicki, R. J., Saunders, D. M., & Barry, B. (2010). *Negotiation*. New York: McGraw-Hill.

- [18] Malhotra, D., & Bazerman, M. H. (2007). *Negotiation Genius: How to Overcome Obstacles and Achieve Brilliant Results at the Bargaining Table and Beyond*. Bantam Books.
- [19] Pajestka, K. (1995). *Negocjacje. Zasady, style, techniki*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- [20] Petropoulos, J. (1999). *Art As Politics in the Third Reich*. UNC Press.
- [21] Raiffa, H. (1982). *The Art and Science of Negotiation*. Cambridge: Harvard University Press.
- [22] Schelling, T. C. (1960). *The Strategy of Conflict*. Harvard University Press.
- [23] Schelling, T. C. (1966). *Arms and Influence*. Yale University Press.
- [24] Shell, G. R. (2006). *Bargaining for Advantage: Negotiation Strategies for Reasonable People* (2nd ed.). Penguin Books.
- [25] Skwarczyński, S. (n.d.). „Licytacja sprawy polskiej wżwyz”. Instytut Józefa Piłsudskiego w Londynie.
<https://archiwa.pilsudski.org/dokument.php?nrar=709&nrzesp=1&sygn=15&handle=709.238/301>
- [26] Steinberg, G. M. (1982). Book Reviews [Getting to Yes]. *Naval War College Review*, 35(2), 87-89.
- [27] Stuart, D., & Starr, H. (1981). The "Inherent Bad Faith Model" Reconsidered: Dulles, Kennedy, and Kissinger. *Political Psychology*, 3(3/4)
- [28] Thompson, L. (2005). *The Mind and Heart of the Negotiator*. Pearson/Prentice Hall.
- [29] Thompson, L. (2012). *The Mind and Heart of the Negotiator* (5th ed.). Pearson Education.
- [30] Thompson, L., & Loewenstein, G. (1992). Egocentric Interpretations of Fairness and Negotiation. *Organization Behavior and Human Decision Processes*, 51
- [31] Tracy, B. (2014). *Negotiation (The Brian Tracy Success Library)*. AMACOM Div American Mgmt Assn.
- [32] Voss, C., & Raz, T. (2016). *Never Split the Difference: Negotiating As If Your Life Depended On It*. Harper Business.
- [33] Wheeler, M. (2013). *The Art of Negotiation: How to Improvise Agreement in a Chaotic World*. Simon & Schuster.
- [34] Witkowski, T. (2000). *Psychologia konfliktów*. Wydawnictwo Astrum.
- [35] Ury, W. (1991). *Dochodzić do TAK*. Penguin Books.
- [36] Alschuler, A. W. (1979). Plea Bargaining and Its History. *Columbia Law Review*, 79,