

## 3 LEKCJA

### Wprowadzenie do negocjacji

#### Po przeczytaniu tego rozdziału powinieneś umieć:



- Wyjaśnić, czym są negocjacje i jakie mają cele.
- Wymienić rodzaje negocjacji (rodzinne, gospodarcze, handlowe, pracownicze, indywidualne, zespołowe, symetryczne, asymetryczne, krajowe, międzynarodowe).
- Opisać modele negocjacyjne.
- Wskazać warunki skutecznych negocjacji i sytuacje, kiedy warto je prowadzić.
- Rozpoznać zasady efektywnego negocjowania oraz cechy dobrego negocjatora (komunikacja, zaufanie, kontrola emocji, odwaga, cierpliwość).
- Zrozumieć znaczenie przygotowania, strategii i relacji między stronami.



Negocjacje to nie tylko umiejętności techniczne, ale też postawa, charakter i osobowość negocjatora. Polegają na bezpośrednim komunikowaniu się z innymi, obserwowaniu ich mowy ciała i dążeniu do porozumienia, które prowadzi do trwałych zmian i rozwiązań. Skuteczne negocjacje wymagają umiejętności wsłuchania się w partnera, zrozumienia jego potrzeb oraz zdolności do dialogu, a nie skupiania się wyłącznie na własnych oczekiwaniach.

Negocjacje oparte na sile, zastraszaniu lub szantażu dają krótkotrwałe efekty i mogą wywołać rewanz. Aby osiągnąć trwałe rezultaty, konieczne jest zdobycie wiedzy z psychologii, komunikacji interpersonalnej, retoryki, argumentacji oraz zasad wywierania wpływu, a także praktyczne stosowanie technik negocjacyjnych. Ważne są także odwaga, umiejętność ryzyka, przekonująca prezentacja własnych stanowisk i zdolności aktorskie. Dla negocjacji międzynarodowych istotne jest dodatkowo poznanie ich specyfiki i uwarunkowań kulturowych (Bakalarski, 2012).





## Negocjacje – definicje

Negocjacje są obecne na wszystkich poziomach życia społeczno-gospodarczego od początku dziejów i mogą dotyczyć spraw rodzinnych, handlowych, pracowniczych, politycznych czy międzynarodowych. Są często uznawane za najlepszą metodę rozwiązywania konfliktów, co znajduje odzwierciedlenie zarówno w tekstach religijnych (Stary Testament, Koran, Talmud), jak i w praktyce biznesowej.

**Termin „negocjacje” pochodzi od łacińskiego *negotium* („interes”) i oznacza m.in. zajmowanie się handlem, wymianę poglądów i prowadzenie układów.**

W literaturze anglojęzycznej negocjacje definiuje się jako prowadzenie rozmów w celu osiągnięcia porozumienia. Negocjacje są cenione za skuteczność i efektywność – umożliwiają wielopłaszczyznowe zrozumienie konfliktu, poznanie motywów i intencji stron, ocenę realnych szans rozwiązania sporów oraz zapobieganie eskalacji lub ponownemu wystąpieniu konfliktu. Zazwyczaj są też mniej kosztowne niż walka, zarówno pod względem materialnym, jak i moralnym.

Dodatkowe cechy negocjacji to:

- obustronna wymiana korzyści,
- przydatność społeczna,
- pogłębianie relacji między stronami,
- trwałość rezultatów,
- zgodność z normami społecznymi, prawnymi i obyczajowymi.

Badania nad negocjacjami mają charakter interdyscyplinarny – prowadzone są m.in. w ekonomii, zarządzaniu, socjologii, psychologii, historii, prawoznawstwie, teorii gier, teorii podejmowania decyzji i politologii. Każda dziedzina koncentruje się na innym aspekcie procesu negocjacyjnego, a połączenie różnych perspektyw pozwala na pełniejsze zrozumienie istoty negocjacji. W literaturze można też spotkać definicje, które podkreślają, że negocjacje są zarówno procesem, jak i sztuką prowadzenia rozmów, mającym na celu osiągnięcie porozumienia korzystnego dla obu stron (Słupińska, 2018).



W literaturze pojęcie to jest definiowane jako proces komunikacji i wymiany argumentów między stronami, którego celem jest osiągnięcie porozumienia lub uzgodnień w sytuacjach konfliktu interesów.

Różni autorzy podkreślają podobne elementy:

- świadomość częściowej wspólnoty interesów,
- istnienie zarówno wspólnych, jak i sprzecznych celów,
- dążenie do kompromisu lub korzystnego rozwiązania konfliktu.

Wspólne cechy negocjacji to:



**Wspólność interesów** – istnieją obszary, w których interesy stron pokrywają się.



**Sprzeczność interesów** – występują też różnice i konflikty między oczekiwaniami stron.



**Postrzeganie konfliktu** – strony są świadome rozbieżności i chcą je rozwiązać poprzez dialog.

opracowanie własne na podstawie źródła: Roszkowska, 2011.

Punktem wyjścia negocjacji są odmienne cele i oczekiwania, które poprzez wymianę ustępstw mogą prowadzić do wspólnych rozstrzygnięć. W procesie tym istotne jest także odnalezienie punktu wspólnego, który zachęca do współpracy i zmiany nastawienia stron. Negocjacje nie zawsze są wskazane – ich skuteczność zależy od momentu, okoliczności i gotowości uczestników do rozmów (Roszkowska, 2011).

**Negocjacje** – dwustronny proces komunikowania się, którego celem jest osiągnięcie porozumienia z innymi, gdy niektóre z naszych interesów są wspólne, a inne sprzeczne i obie strony chcą uzyskać porozumienie.



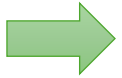
SFINANSOWANO ZE ŚRODKÓW NARODOWEGO INSTYTUTU WOLNOŚCI – CENTRUM  
ROZWOJU SPOŁECZEŃSTWA OBYWATELSKIEGO W RAMACH RZĄDOWEGO PROGRAMU  
ROZWOJU ORGANIZACJI OBYWATELSKICH NA LATA 2018-2030 PROO

Aby negocjacje miały sens i mogły zakończyć się sukcesem, muszą być spełnione trzy podstawowe warunki.

Po pierwsze, między stronami musi istnieć **obszar wspólnych interesów**, czyli elementy, w których ich potrzeby lub cele się pokrywają.



Po drugie, uczestnicy negocjacji muszą **chcieć dojść do porozumienia** – bez gotowości do współpracy i minimalnej otwartości na kompromis rozmowy nie mają szans powodzenia.



Po trzecie, **wynik negocjacji powinien być wart czasu i wysiłku**, jakie trzeba włożyć w cały proces.

Jeśli perswazja nie przyniosła rezultatu, a nie ma żadnych wspólnych interesów lub druga strona nie wykazuje chęci porozumienia, negocjacje stają się stratą czasu i lepiej z nich zrezygnować.

### Negocjować warto wtedy, gdy:

- Próby perswazji zostały wyczerpane i nie przynoszą efektu.
- Między stronami istnieją obszary wspólnych interesów, a druga strona również dąży do porozumienia.
- Potencjalne korzyści z negocjacji uzasadniają czas i wysiłek potrzebny do ich przeprowadzenia.
- Osoby biorące udział w rozmowach posiadają **upoważnienia do podjęcia ostatecznej decyzji**, co umożliwia realne ustalenie i domknięcie porozumienia (Jaśkiewicz, 2014).



### Istota negocjacji – przegląd definicji

Negocjacje są złożonym i wieloznacznym procesem, co widać w różnych definicjach formułowanych przez wielu autorów. Mimo rozbieżności ujęć, większość opracowań podkreśla kilka wspólnych elementów: udział co najmniej dwóch stron, istnienie zarówno interesów wspólnych, jak i sprzecznych, wzajemną zależność stron oraz przekonanie, że negocjacje są najlepszym sposobem osiągnięcia porozumienia.



**Szerokie ujęcia negocjacji**, reprezentowane m.in. przez G. I. Nierenberga czy Z. Nęckiego, definiują je jako każdą rozmowę prowadzącą do uzgodnień lub wymiany poglądów w celu znalezienia wspólnego stanowiska. W tych koncepcjach negocjacje obejmują szeroki zakres ludzkich interakcji i mają bardzo ogólny charakter.

**Wąskie ujęcia**, jak np. u Alana Flowera, koncentrują się na negocjacjach jako procesie interakcji między stronami o rozbieżnych interesach, które próbują zbliżyć stanowiska poprzez argumentację i perswazję. W takim podejściu podkreśla się warunki konieczne do negocjowania: współzależność stron, gotowość do rozmów, posiadanie realnej siły przetargowej oraz przekonanie, że negocjacje są lepsze niż alternatywne sposoby rozwiązywania konfliktów.

Autorzy tacy jak Rubin i Brown opisują negocjacje jako **proces emocjonalno-poznawczy**, obejmujący ocenę sytuacji, formułowanie propozycji, zgłaszanie kontrpropozycji i dążenie do sekwencyjnego wypracowania wspólnego rozwiązania.

W literaturze wskazuje się, że negocjacje są podejmowane, gdy strony dostrzegają zarówno konflikt interesów (bez którego nie byłoby „o czym” negocjować), jak i wspólne elementy, które umożliwiają dialog (bez których nie byłoby „po co” negocjować). Istotne jest też wzajemne przekonanie, że dialog przyniesie obustronne korzyści, a brak porozumienia lub walka byłyby mniej korzystne.

Do czynników sprzyjających podjęciu negocjacji należą: gotowość stron do współpracy, zaufanie, równowaga sił, kompetencje decyzyjne oraz świadomość korzyści. Z kolei przeszkodami mogą być: brak zaufania, znikome szanse na porozumienie, nadmierne emocje czy niska siła przetargowa.

Podsumowując, negocjacje można rozumieć jako **proces komunikowania się między stronami o częściowo zgodnych i częściowo sprzecznych interesach, który ma prowadzić do rozwiązania konfliktu lub uzyskania satysfakcjonującego wszystkich porozumienia** (Roszkowska, 2011).



## Czynniki sprzyjające podjęciu negocjacji oraz skłaniające do odstąpienia od rozmów

Proces podjęcia decyzji o rozpoczęciu negocjacji zależy od wielu uwarunkowań, które mogą zwiększać szanse na osiągnięcie porozumienia lub przeciwnie – wskazywać, że prowadzenie rozmów będzie nieskuteczne bądź niekorzystne. Do najważniejszych czynników sprzyjających podjęciu negocjacji należą:

### **Czynniki sprzyjające rozpoczęciu negocjacji:**

- istnienie wspólnej płaszczyzny porozumienia, obejmującej przynajmniej częściową zgodność interesów, potrzeb, norm czy wartości;
- konieczność współdziałania obu stron w celu rozwiązania sporu lub osiągnięcia wspólnego celu;
- gotowość uczestników do wspólnego poszukiwania porozumienia i zawarcia umowy;
- wzajemne zaufanie oraz chęć utrzymania dobrych relacji;
- duża siła przetargowa lub równowaga sił między partnerami;
- przekonanie, że negocjacje mogą przynieść korzyści obu stronom;
- wystarczające kompetencje decyzyjne pozwalające na podejmowanie wiążących uzgodnień;
- odpowiednie merytoryczne i organizacyjne przygotowanie do procesu negocjacyjnego;
- umiejętność panowania nad emocjami, sprzyjająca racjonalnemu prowadzeniu rozmów.

### **Czynniki skłaniające do odstąpienia od negocjacji:**

- brak wspólnej płaszczyzny porozumienia, wynikający z całkowitej rozbieżności interesów, norm czy wartości;
- brak konieczności współdziałania stron w celu rozwiązania problemu;
- niechęć jednej ze stron do podjęcia rozmów lub brak gotowości do poszukiwania kompromisu;
- brak zaufania do partnera negocjacyjnego;



- brak potrzeby utrzymywania relacji z drugą stroną;
- niska siła przetargowa jednej ze stron;
- dostępność alternatywnych sposobów zaspokojenia potrzeb, niewymagających negocjacji;
- brak kompetencji niezbędnych do prowadzenia rozmów lub podejmowania decyzji;
- niewystarczające przygotowanie do negocjacji;
- nadmierne emocjonalne zaangażowanie, które może ograniczać racjonalną ocenę sytuacji (Roszkowska, 2011).

Negocjacje mogą przybierać różne formy w zależności od celu, kontekstu, uczestników czy relacji między stronami. W literaturze przedmiotu podkreśla się, że ich klasyfikacja nie jest jednoznaczna, a przyjęte podziały wynikają zazwyczaj z określonego kryterium analitycznego. Podział negocjacji może opierać się na wielu zmiennych związanych zarówno z charakterem rozmów, jak i warunkami ich prowadzenia. Poniżej najczęściej stosowane kryteria typologii negocjacji, obejmujące m.in. przedmiot rozmów, podmiot negocjacji, relacje między stronami, postawę negocjatorów oraz zasięg oddziaływania.

## 1. Przedmiot rozmów



**Handlowe** – dotyczą ustaleń związanych z transakcją, np. ceny, warunków zakupu lub sprzedaży.



**Pracownicze** – obejmują kwestie wynagrodzenia, awansu, zakresu obowiązków i warunków zatrudnienia.



**Polityczne** – odnoszą się do interesów państwa, organizacji politycznych lub relacji między instytucjami.



**Społeczne** – dotyczą dobra społeczności, grup interesu, organizacji i obywateli.



**Inne** – np. negocjacje wojskowe, sądowe, medyczne.

opracowanie własne na podstawie źródła: Słupińska, 2018.



**KOMITET  
DO SPRAW  
POŻYTKU  
PUBLICZNEGO**



Narodowy Instytut Wolności  
Centrum Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego



Rządowy Program  
Rozwoju Organizacji  
Obywatelskich  
na lata 2018–2030  
**PROO**

SFINANSOWANO ZE ŚRODKÓW NARODOWEGO INSTYTUTU WOLNOŚCI – CENTRUM  
ROZWOJU SPOŁECZEŃSTWA OBYWATELSKIEGO W RAMACH RZĄDOWEGO PROGRAMU  
ROZWOJU ORGANIZACJI OBYWATELSKICH NA LATA 2018–2030 PROO

## 2. Podmiot rozmów

- **Indywidualne (dwustronne)** – prowadzone przez pojedyncze osoby reprezentujące odmienne podmioty. Zwykle szybkie i dotyczą mniej złożonych zagadnień.
- **Zbiorowe (zespołowe)** – obejmują negocjacje wieloetapowe, prowadzone przez grupy przedstawicieli, często ekspertów. Stosowane w sprawach bardziej złożonych i kosztownych.

## 3. Relacje między stronami



**Symetryczne** – strony mają zbliżony status, wpływ i siłę negocjacyjną.



**Asymetryczne** – jedna ze stron posiada wyższy status, większą władzę lub przewagę negocjacyjną.

opracowanie własne na podstawie źródła: Słupińska, 2018.

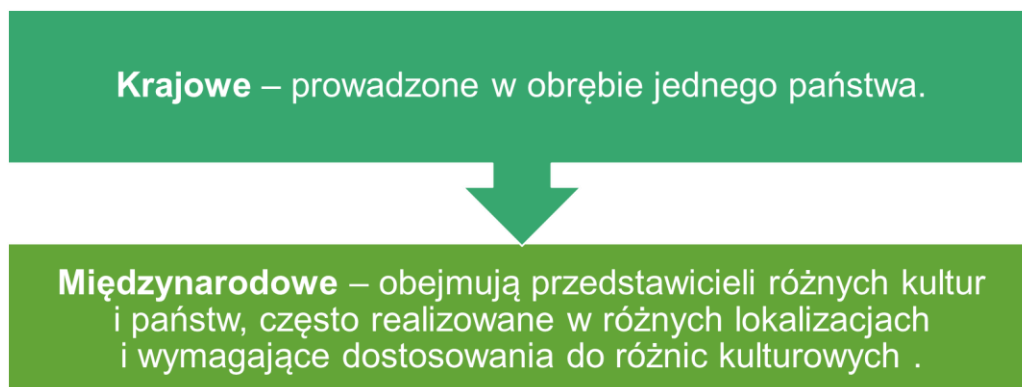
## 4. Postawa negocjatorów

- **Aktywne** – negocjator czynnie uczestniczy w każdym etapie negocjacji, inicjuje działania i strategię.
- **Pasywne** – negocjator przyjmuje postawę bierną, reaguje, a nie inicjuje – zwykle wynika to ze strategii lub braku przygotowania.



SFINANSOWANO ZE ŚRODKÓW NARODOWEGO INSTYTUTU WOLNOŚCI – CENTRUM  
ROZWOJU SPOŁECZEŃSTWA OBYWATELSKIEGO W RAMACH RZĄDOWEGO PROGRAMU  
ROZWOJU ORGANIZACJI OBYWATELSKICH NA LATA 2018–2030 PROO

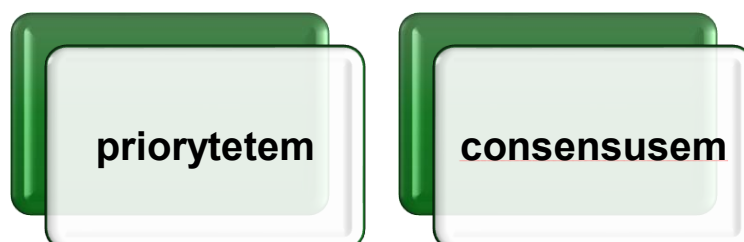
## 5. Zasięg oddziaływania



opracowanie własne na podstawie źródła: Słupińska, 2018.

## ➤ Podstawowe zasady negocjacji

Skuteczne negocjacje to takie, w których **obie strony odczuwają satysfakcję**, osiągając sytuację *win-win*. Aby było to możliwe, negocjatorzy kierują się dwiema kluczowymi zasadami:



**Zasada priorytetu** polega na tym, że negocjator stawia na pierwszym miejscu dobro partnera, wierząc, że prawdziwy sukces wynika ze współpracy, a nie z jednostronnego zwycięstwa. Nie jest to altruizm, lecz świadomość, że trwałe porozumienie można osiągnąć tylko wtedy, gdy obie strony czują, że ich interesy zostały uwzględnione. Ta zasada często stoi w sprzeczności z powszechnym przekonaniem, że celem negocjacji jest maksymalizacja własnych korzyści.

**Zasada consensusu** zakłada dążenie do rozwiązania, które w pełni wykorzystuje potencjał obu stron. W przeciwieństwie do **kompromisu**, który oznacza wzajemne ustępstwa i rezygnację z części korzyści, consensus poszukuje takiej opcji, która daje stronom jak najwięcej. Profesjonalni negocjatorzy tworzą nowe, kreatywne i skuteczne możliwości, aby zwiększyć pulę dostępnych korzyści i osiągnąć optymalny rezultat.

Oprócz tych dwóch zasad, skuteczne negocjowanie opiera się na kilku dodatkowych regułach:

- **Oddziel ludzi od problemu** – nie mieszaj emocji i relacji z przedmiotem sporu; dbaj o atmosferę współpracy.
- **Koncentruj się na zadaniach, nie na poglądach** – analizuj fakty i cele, zamiast angażować się w spory światopoglądowe.
- **Poszukaj wielu możliwych rozwiązań przed rozpoczęciem rozmów** – im więcej opcji, tym większa szansa na rozwiązanie korzystne dla obu stron.
- **Skup się na interesach, a nie stanowiskach** – ustal, jakie potrzeby stoją za żądaniami stron, zamiast trzymać się sztywno początkowych deklaracji.
- **Bądź gotów na modyfikacje** – elastyczność zwiększa szanse na osiągnięcie lepszego wyniku.
- **Domagaj się mierzalnych i obiektywnych kryteriów** – ustalenia oparte na faktach i standardach minimalizują ryzyko nieporozumień i ułatwiają wdrożenie porozumienia (Jaśkiewicz, 2014).





## Rodzaje negocjacji

W zależności od tego, jaki cel przyświeca negocjatorom, mogą oni prowadzić rozmowy w różny sposób. Najczęściej wyróżnia się trzy modele negocjacyjne:



### 1. Model twardy

- Model twardy zakłada dążenie do **maksymalnego przeforsowania własnych interesów**, często kosztem drugiej strony. Negocjatorzy stosujący ten styl koncentrują się na **demonstracji siły**, nie szukają kompromisów, a wynik traktują jak grę o sumie zerowej: **jedna strona wygrywa, druga przegrywa**. Model ten bywa skuteczny tylko wtedy, gdy negocjujący ma wyraźną przewagę i wie, że druga strona **nie ma realnych alternatyw** poza przyjęciem jego warunków.

### 2. Model miękki

- W modelu miękkim najważniejsze jest **utrzymanie dobrych relacji** między stronami. Rozwiązanie problemu ma być osiągnięte w sposób delikatny, bez wywierania presji i bez narażania drugiej strony na utratę twarzy. Negocjatorzy są skłonni do **dużych ustępstw**, byle tylko zachować pozytywne stosunki i uniknąć konfliktu. Model ten sprawdza się w relacjach długoterminowych, jednak może prowadzić do nierównowagi, jeśli jedna strona wykorzystuje uступliwość drugiej.



### 3. Model rzeczowy (Harwardzki Model Negocjacji)

- Negocjacje rzeczowe zakładają podejście **wygrany/wygrany**. Skupiają się na **interesach**, a nie stanowiskach, na obiektywnych kryteriach, a nie emocjach. Strony wspólnie poszukują rozwiązania, które przyniesie korzyści obu podmiotom.  
To model najbardziej rekomendowany w nowoczesnym podejściu do negocjacji, ponieważ łączy skuteczność z budowaniem trwałych, partnerskich relacji (Jaśkiewicz, 2014).

Negocjacje to naturalna część zachowań interpersonalnych. Mogą dotyczyć niemal każdej dziedziny życia, dlatego klasyfikuje się je według różnych kryteriów, m.in. przedmiotu rozmów, podmiotów negocjujących, relacji między stronami, stylu czy zasięgu rozmów.

#### I. Negocjacje ze względu na przedmiot rozmów

W zależności od tego, czego dotyczą rozmowy, wyróżniamy m.in.:

##### 1. Negocjacje rodzinne

Dotyczą codziennych spraw życia rodzinnego, np. podziału obowiązków czy zasad funkcjonowania domu. Ich celem jest znalezienie rozwiązania satysfakcjonującego wszystkich członków rodziny.

##### 2. Negocjacje gospodarcze

Prowadzone w warunkach gospodarki rynkowej, silnie powiązane z globalizacją i konkurencją. Wynikają z różnorodności interesów podmiotów gospodarczych i potrzeby korzystania z ograniczonych zasobów.



Obejmują:

- **negocjacje dotyczące całej gospodarki** – strategię rozwoju, politykę gospodarczą,
- **negocjacje branżowe** – między pracodawcami, pracownikami i rządem,
- **negocjacje między przedsiębiorstwami** – związane z konkurencją, technologią, dostępem do surowców.

Sfery negocjacji gospodarczych:

- **produkcja** – wymiana bogactw, surowców, technologii,
- **konsumpcja** – wymiana towarów i usług,
- **praca** – warunki zatrudnienia, płaca, rozwój zawodowy.

### 3. Negocjacje handlowe

Dotyczą kupna i sprzedaży, przede wszystkim warunków finansowych. Ich efektem jest podpisanie umowy. Kluczowe są: techniki sprzedaży, zdolność targowania się, unikanie impasu i walka z konkurencją.

### 4. Negocjacje pracownicze

Występują w relacji pracodawca–pracownik. Mogą być:

- **indywidualne** – np. ustalanie warunków pracy, ocena naruszenia praw,
- **zbiorowe** – prowadzone przez związki zawodowe, dotyczą warunków pracy, płac, bezpieczeństwa, szkoleń, restrukturyzacji.

Negocjacje zbiorowe mają wymiar:

- **merytoryczny** – rozwiązywanie problemów,
- **prawny** – zgodność z procedurami i regulacjami,
- **komunikacyjny** – budowanie zaufania i współpracy,
- **polityczny** – mogą wzmacniać lub osłabiać rządy.



Wynikiem negocjacji zbiorowych są **układy zbiorowe pracy**, które mają moc prawną i regulują prawa oraz obowiązki stron.

## II. Negocjacje ze względu na podmiot rozmów:

### 1. Negocjacje indywidualne

Prowadzone przez jedną osobę. Ich cechy:

- szybkie podejmowanie decyzji,
- jednoosobowa odpowiedzialność,
- brak konieczności konsultowania działań,
- wymagają wysokich kompetencji, odporności psychicznej i znajomości tematu.

indywidualne

zespołowe

### 2. Negocjacje zespołowe

Prowadzone przez grupę negocjatorów o określonych rolach. Zalety:

- różnorodność kompetencji,
- zbiorowa analiza sytuacji,
- mniejsze obciążenie poszczególnych osób,
- możliwość delegowania pracy na grupy robocze.

W skład zespołu mogą wchodzić:

- **główny negocjator** – kieruje rozmowami,
- **decydent** – zatwierdza ostateczne decyzje,
- **rzecznik** – podsumowuje przebieg negocjacji, czasem informuje media,
- **obserwatorzy** – analizują zgodność działań ze strategią,
- **protokolant** – dokumentuje przebieg rozmów,
- **eksperti merytoryczni** – udzielają porad,
- **specjaliści wieloaspektowi** – np. prawnik, marketingowiec,
- inni doradcy – zgodnie ze strategią.

Ryzyko: możliwość nieporozumień wewnątrz zespołu.



### III. Negocjacje ze względu na relacje między stronami

#### 1. Negocjacje symetryczne

Prowadzone między stronami o podobnym statusie lub sile przetargowej. Charakteryzują się większą równowagą i większą gotowością do partnerskich rozwiązań.

symetryczne



#### 2. Negocjacje asymetryczne

Występują, gdy jedna strona ma wyraźnie większą przewagę – prawną, finansową, organizacyjną lub decyzyjną. Może to wpływać na kierunek rozmów oraz zakres możliwych ustępstw.

asymetryczne

### IV. Negocjacje ze względu na zasięg oddziaływania

#### 1. Negocjacje krajowe

Prowadzone na rynku wewnętrznym, uwzględniają lokalne przepisy, kulturę, politykę oraz specyfikę krajowych relacji biznesowych.



KRAJOWE



MIĘDZYNARODOWE

#### 2. Negocjacje międzynarodowe

Obejmują współpracę podmiotów z różnych krajów. Są bardziej złożone ze względu na:

- różnice kulturowe,
- odmienne systemy prawne,
- bariery językowe,
- różne standardy biznesowe i społeczne (Roszkowska, 2011).



| Kryterium podziału                | Rodzaj negocjacji                | Opis                                                                                                 |
|-----------------------------------|----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. Przedmiot rozmów</b>        | <b>Negocjacje rodzinne</b>       | Dotyczą codziennych spraw i decyzji rodzinnych; celem jest satysfakcja wszystkich stron.             |
|                                   | <b>Negocjacje gospodarcze</b>    | Obejmują obszary produkcji, konsumpcji i pracy; wynikają z różnorodności interesów podmiotów rynku.  |
|                                   | <b>Negocjacje handlowe</b>       | Skupiają się na warunkach kupna i sprzedaży; związane ze sprzedażą i konkurencją.                    |
|                                   | <b>Negocjacje pracownicze</b>    | Indywidualne lub zbiorowe rozmowy o warunkach pracy, płacach, rozwoju i zasadach zatrudnienia.       |
| <b>2. Podmiot rozmów</b>          | <b>Negocjacje indywidualne</b>   | Prowadzone przez jedną osobę; szybkie decyzje, pełna odpowiedzialność, wymagają dużych umiejętności. |
|                                   | <b>Negocjacje zespołowe</b>      | Prowadzone przez grupę; podział ról, szeroka analiza problemu; ryzyko wewnętrznych nieporozumień.    |
| <b>3. Relacje między stronami</b> | <b>Negocjacje symetryczne</b>    | Strony mają podobną pozycję i siłę przetargową; sprzyjają partnerstwu.                               |
|                                   | <b>Negocjacje asymetryczne</b>   | Jedna strona ma wyraźną przewagę (prawną, ekonomiczną, organizacyjną).                               |
| <b>4. Zasięg oddziaływania</b>    | <b>Negocjacje krajowe</b>        | Prowadzone w obrębie jednego państwa; opierają się na lokalnych normach.                             |
|                                   | <b>Negocjacje międzynarodowe</b> | Obejmują podmioty z różnych krajów; uwzględniają różnice kulturowe, prawne i językowe.               |

opracowanie własne na podstawie źródła: Roszkowska, 2011.



SFINANSOWANO ZE ŚRODKÓW NARODOWEGO INSTYTUTU WOLNOŚCI – CENTRUM  
ROZWOJU SPOŁECZEŃSTWA OBYWATELSKIEGO W RAMACH RZĄDOWEGO PROGRAMU  
ROZWOJU ORGANIZACJI OBYWATELSKICH NA LATA 2018–2030 PROO



# Cechy dobrego negocjatora

## 1. Sprawna komunikacja

Dobry negocjator:

- zna siebie, swoje emocje i styl komunikacji,
- potrafi dostosować język do rozmówcy,
- mówi w sposób jasny i zrozumiały,
- używa komunikatów „**JA**”, nie oskarża i nie ocenia,
- umie przyznać się do błędu,
- jest szczery — mówi prawdę (choć nie zawsze całą),
- potrafi wykorzystać różnicę zdań do pogłębienia zrozumienia konfliktu.

## 2. Dopasowanie – werbalne i niewerbalne

Dzięki dopasowaniu negocjator buduje atmosferę porozumienia:

- **dopasowanie werbalne** — używanie słów, tempa mówienia i struktury języka podobnej do rozmówcy,
- **odzwierciedlenie niewerbalne** — subtelne „lustro”: postura, gesty, tempo mówienia, mimika, rytm oddechu.

Odzwierciedlenie działa tylko wtedy, gdy jest **niewidoczne** i **niemęczące** — nie może wyglądać na „małpowanie”.

## 3. Umiejętność radzenia sobie z potrzebą bycia lubianym

Dobry negocjator:

- dąży do dobrej atmosfery, ale **nie rezygnuje z własnych celów, aby zyskać sympatię**,
- potrafi rozpoznać manipulacje oparte na presji emocjonalnej,
- ma **poczucie własnej wartości**, co chroni go przed presją.



#### 4. Zdolność budowania zaufania

Zaufanie rodzi się wtedy, gdy istnieje **ryzyko**. Negocjator:

- potrafi podejmować decyzje mimo niepewności,
- rozumie, że zaufanie jest ważnym elementem relacji,
- potrafi mądrze przypominać o udzielonych przysługach (bez manipulacji),
- rozumie zjawisko „zanikania wdzięczności”.

#### 5. Gotowość do podejmowania ryzyka

Ryzyko jest wpisane w negocjacje. Negocjator:

- potrafi działać mimo braku pełnej informacji,
- nie boi się powiedzieć: „chcę więcej”,
- rozumie, że odmowa jest naturalną częścią procesu.

#### 6. Kontrola emocji

Dobry negocjator:

- wyraża emocje, ale zawsze **w sposób kontrolowany**,
- używa emocji jako narzędzia (np. zdziwienie, zaskoczenie),
- nie pozwala, by rozmówca wyprowadził go z równowagi,
- potrafi panować nad swoim „ego”.

#### 7. Odwaga

Odwaga jest potrzebna, aby:

- poznać siebie i swoje ograniczenia,
- zadawać pytania,
- prosić o to, czego naprawdę się chce,
- stawiać wymagania,
- wyjść poza strefę komfortu,
- zachować własne stanowisko mimo presji.



## 8. Cierpliwość

Jedna z kluczowych cech negocjatora:

- rozumie, że negocjacje to proces, który może trwać,
- potrafi czekać, nie ulega presji czasu,
- zwraca uwagę na szczegóły (miejsce spotkania, ustawienie foteli, dystans fizyczny),
- potrafi spokojnie reagować na „marudzenie” i drobiazgowość drugiej strony.

## 9. Świadomość znaczenia przestrzeni i ustawienia

Negocjator wie, że:

- układ miejsca wpływa na dynamikę rozmowy,
- pozycje siedzenia mogą być: konfrontacyjne, partnerskie lub współpracujące,
- dystans fizyczny wpływa na komfort rozmowy,
- warunki otoczenia mogą wspierać lub utrudniać komunikację (Roszkowska 2011).

| Lp. | Cecha negocjatora                        | Kluczowe umiejętności / zachowania                                                |
|-----|------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| 1   | Sprawną komunikacją                      | Jasne i zrozumiałe mówienie, komunikaty „JA”, szczerść, wykorzystanie różnic zdań |
| 2   | Dopasowanie werbalne i niewerbalne       | Lustro słów, gestów, mimiki, tempa mówienia; subtelne odzwierciedlenie rozmówcy   |
| 3   | Radzenie sobie z potrzebą bycia lubianym | Utrzymywanie własnych celów, rozpoznawanie manipulacji, poczucie własnej wartości |
| 4   | Zdolność budowania zaufania              | Podejmowanie decyzji w niepewności, przypominanie o przysługach bez manipulacji   |
| 5   | Gotowość do podejmowania ryzyka          | Działanie mimo braku pełnej informacji, zgłaszanie oczekiwań, akceptacja odmowy   |
| 6   | Kontrola emocji                          | Wyrażanie emocji kontrolowane, nieuleganie prowokacjom, panowanie nad „ego”       |
| 7   | Odwaga                                   | Poznanie siebie, zadawanie pytań, stawianie wymagań, wyjście poza strefę komfortu |



|   |                                               |                                                                                        |
|---|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| 8 | Cierpliwość                                   | Wytrwałość w procesie, zwracanie uwagi na szczegóły, reagowanie spokojnie na trudności |
| 9 | Świadomość znaczenia przestrzeni i ustawienia | Wpływ układu miejsca i dystansu fizycznego na komfort i dynamikę rozmowy               |

opracowanie własne na podstawie źródła: Roszkowska, 2011.

## Podsumowanie

Podsumowując rozdział o negocjacjach, można stwierdzić, że skuteczne prowadzenie rozmów wymaga zarówno wiedzy merytorycznej, jak i odpowiednich cech osobowości negocjatora. Kluczowe znaczenie mają umiejętności komunikacyjne, zdolność słuchania, obserwacja mowy ciała, elastyczność oraz odwaga w podejmowaniu decyzji i ryzyka.

Negocjacje oparte na współpracy i poszukiwaniu rozwiązań typu win–win sprzyjają budowaniu trwałych relacji i satysfakcji obu stron, podczas gdy działania agresywne lub jednostronne przynoszą krótkotrwałe efekty. Zrozumienie kontekstu, przygotowanie do rozmów, świadomość wspólnych i sprzecznych interesów oraz stosowanie zasad consensusu i priorytetu zwiększają szanse na osiągnięcie korzystnych porozumień w różnych sferach życia – od rodzinnych po międzynarodowe.



SFINANSOWANO ZE ŚRODKÓW NARODOWEGO INSTYTUTU WOLNOŚCI – CENTRUM  
ROZWOJU SPOŁECZEŃSTWA OBYWATELSKIEGO W RAMACH RZĄDOWEGO PROGRAMU  
ROZWOJU ORGANIZACJI OBYWATELSKICH NA LATA 2018–2030 PROO