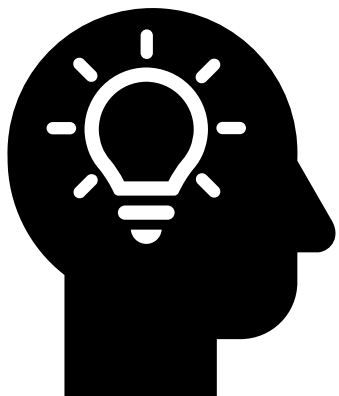


SZKOLENIE ONLINE

Rozwiązywanie konfliktów i negocjacje



PODSUMOWANIE

Wprowadzenie do konfliktu



Konflikty są naturalnym elementem życia.



Powstają tam, gdzie spotykają się różne potrzeby, cele lub wartości.



Mogą wywoływać stres, ale też prowadzić do rozwoju i lepszego zrozumienia innych.

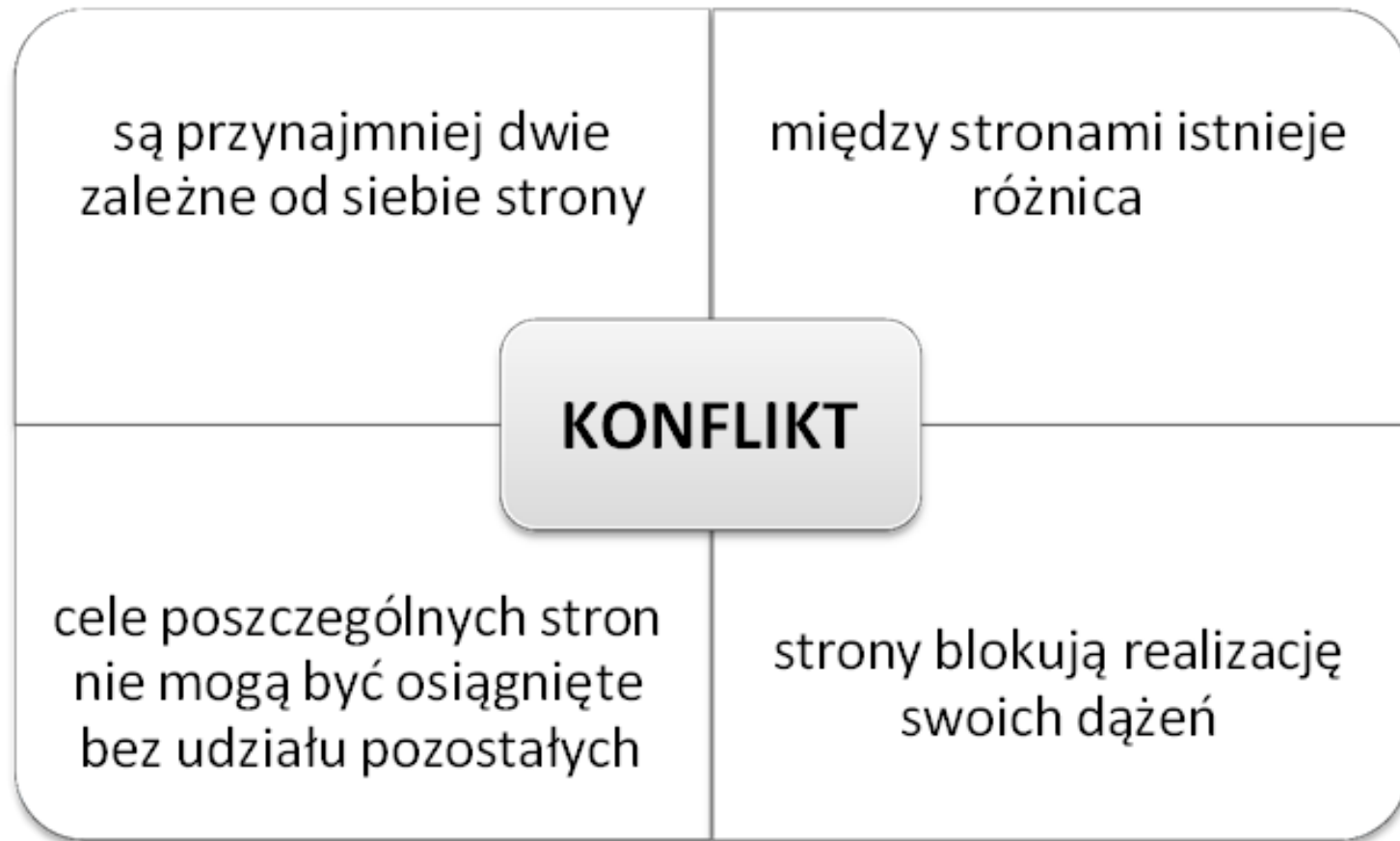


Celem jest świadome analizowanie konfliktów i umiejętność ich skutecznego rozwiązywania.

Definicja konfliktu

- **Konflikt** to wymagająca sytuacja, w której uczestniczą co najmniej dwie wzajemnie zależne strony, różniące się między sobą w istotny sposób. Każda z nich zmierza do własnych celów, lecz ich osiągnięcie jest możliwe tylko przy współudziale obu stron. Mimo to strony nawzajem utrudniają sobie realizację tych zamierzeń





W każdym konflikcie można wyróżnić cztery elementy:



Konflikt w organizacji może przyjmować różny stopień nasilenia, który można rozpatrywać w kilku wymiarach:



Jawność – konflikty często są ukrywane; im dłużej trwają, tym bardziej stają się widoczne.



Ostrość – im większe napięcie, tym szybciej konflikt wychodzi na powierzchnię.



Aktywność stron – od utrudniania działań po całkowite blokowanie celów drugiej strony.



Trwałość – zależy od osobowości i komunikacji; może trwać krótko lub przeciągać się latami.

Konflikt jako proces społeczny



Przebieg konfliktu

Każdy konflikt rozwija się etapami, tworząc tzw. **cykl konfliktowy**:

- ▶ **Stadium utajnienia** – konflikt istnieje w formie potencjalnej; pojawiają się niedomówienia, plotki i obawy.
- ▶ **Stadium dostrzeżenia** – strony zaczynają zauważać kwestie sporne i różnice w postrzeganiu rzeczywistości.
- ▶ **Stadium odczuwania** – pojawiają się emocje frustracyjne u przynajmniej jednej ze stron, wynikające z blokowania interesów.
- ▶ **Stadium demonstracji** – konflikt staje się otwarty; strony reagują agresywnie, przestaje być możliwe wycofanie się, wymaga zarządzania.
- ▶ **Stadium „po bitwie”** – konflikt zostaje rozwiązany lub stłumiony; istotne jest wnioskowanie przyczyn i skutków oraz zapobieganie podobnym sytuacjom w przyszłości.

Struktura społeczna a konflikt

Sztywne struktury → konflikty ostre, zagrażające stabilności.

Elastyczne struktury → konflikty łagodniejsze, instytucjonalizowane.

Normy i procedury ograniczają agresję i wrogość.

Konflikt może przebiegać pokojowo – kompromisy, negocjacje, równoważenie interesów.

Perspektywa teoretyków



- ❖ Robert Dahl: konflikty bez przemocy; martwy punkt lub pokojowe dostosowanie; potrzebne kanały konsultacji i pozytywne doświadczenia.
- ❖ Rex & Dubin: konflikty zinstytucjonalizowane – role, procedury, rytuały → skuteczne bez eskalacji.
- ❖ Dahrendorf: konflikty od debat po strajki; funkcja zmian strukturalnych; stabilność wymaga uregulowanych i spokojnych kanałów.

Rodzaje konfliktów

1. Ze względu na przedmiot konfliktu



Rodzaje konfliktów

2. Ze względu na podmiot konfliktu

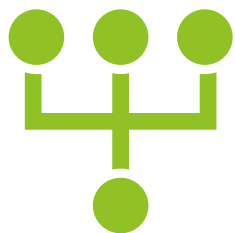
Jednostkowe (intrapersonalne)

Zbiorowe

- **Interpersonalny** – między dwoma lub większą liczbą osób.
- **Intragrupowy (wewnątrzgrupowy)** – między jednostką a grupą.
- **Intergrupowy (międzygrupowy)** – między grupami w organizacji.
- **Interorganizacyjny (międzyorganizacyjny)** – między różnymi organizacjami lub przedsiębiorstwami.

Rodzaje konfliktów

3. Ze względu na przyczyny konfliktu



Obiektywne – wynikają z wadliwej organizacji współpracy lub zakłóceń w strukturach społecznych.



Subiektywne – wynikają z opinii, postaw lub zachowań ludzi; mogą być:

racjonalne – oparte na realnych przesłankach,

irracjonalne – wynikające z błędnej oceny sytuacji.

Rodzaje konfliktów

4. Ze względu na podłoże konfliktu



Rzeczowe (pozapersonalne) – dotyczą różnic zdań co do rozwiązania problemu.



Emocjonalne (personalne) – skierowane przeciwko osobie, wynikają z postaw emocjonalnych lub uprzedzeń.

Rodzaje konfliktów

5. Ze względu na źródło konfliktu



Autonomiczne – źródło w zakładzie pracy.



Wtórne – źródło w otoczeniu zakładu, które wpływa na konflikt wewnętrzny.

Rodzaje konfliktów

6. Ze względu na zasięg konfliktu



Mikroskala społeczna –
małe grupy, np. w
zakładzie pracy, szkole.



Makroskala społeczna –
większe grupy w
społeczności lokalnej.



Megaskala społeczna –
obejmuje wiele
społeczeństw,
np. konflikty
międzynarodowe.

Rodzaje konfliktów

7. Ze względu na stopień nasilenia



Spory (sprzeczki) – średni stopień nasilenia, często występują, nie zagrażają więziom.



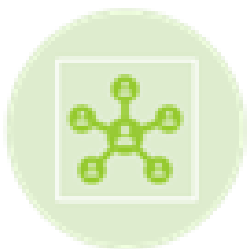
Starcia – narastające, coraz częstsze konflikty, utrata chęci współpracy.



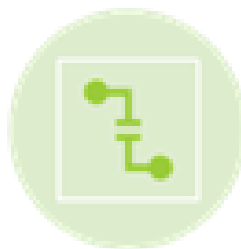
Kryzys – najwyższe nasilenie, może dojść do przerwania działań lub użycia przemocy.

Rodzaje konfliktów

8. Ze względu na stopień złożoności



Elementarne (proste) –
konflikty interesów,
poznawcze,
normatywne.



Molekularne (złożone)
– powstają w wyniku
eskalacji konfliktów
elementarnych.

Rodzaje konfliktów

9. Ze względu na sposób przejawiania



Jawne i ukryte – jawne mają wyraźny przedmiot, ukryte są trudne do wykrycia.



Zorganizowane i niezorganizowane – zorganizowane są świadomie wywoływane, niezorganizowane pojawiają się spontanicznie.



Łagodne i ostre – łagodne przebiegają spokojnie, ostre są zażarte i trwałe.

Rodzaje konfliktów

10. Ze względu na charakter sprzeczności

- ▶ **Wewnętrzne** – wynikają z dążenia jednostki do własnych interesów.
- ▶ **Zewnętrzne** – wynikają z różnic interesów grup.
- ▶ **Antagonistyczne** – np. konflikty klasowe.
- ▶ **Nieantagonistyczne** – różnice interesów z elementami wspólnych wartości.
- ▶ **Główne** – decydują o kierunku rozwoju organizacji/społeczeństwa.
- ▶ **Poboczne** – mają mniejszy wpływ, ale mogą modyfikować przebieg wydarzeń.

Rodzaje konfliktów

11. Ze względu na percepcję stron



Realne – obiektywne i właściwie postrzegane trudności.



Przypadkowe – wynikają z nagłych zmian, łatwe do rozwiązania.



Przemieszczone – konflikt dotyczy innych spraw niż faktyczne nieporozumienie.



Źle przypisane – strony konfliktu obwiniają niewłaściwe osoby.



Potencjalne – obiektywne problemy, których strony nie zauważają.



Fałszywe – brak podstaw, konflikt powstaje mimo braku przesłanek.

Rodzaje konfliktów

12. Ze względu na czas trwania



Krótkotrwałe – szybko rozwiązywalne, przyczyny dezaktualizują się.



Długotrwałe – np. konflikty klasowe, polityczne, ekonomiczne.

Rodzaje konfliktów

13. Ze względu na skutki



Konstruktywne (funkcjonalne) – wspierają cele grupy, integrują zespół, pobudzają rozwój.



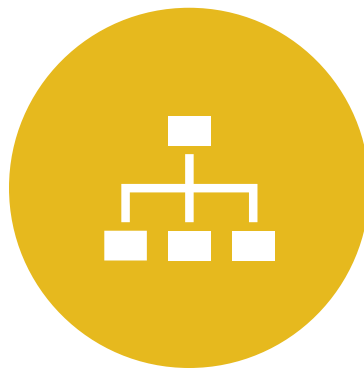
Destrukcyjne (dysfunkcjonalne) – obniżają wydajność, niszczą współpracę, wywołują napięcia.

Rodzaje konfliktów

14. Ze względu na efektywność



SKUTECZNE –
PROWADZĄ DO
OSIĄGNIĘCIA CELU.



NIESKUTECZNE – NIE
UMOŻLIWIAJĄ
REALIZACJI CELU.



PRZECIWSKUTECZNE –
UNIEMOŻLIWIAJĄ
OSIĄGNIĘCIE CELU.

Rola konfliktów



Konflikt destrukcyjny: prowadzi do pogorszenia relacji, spadku wydajności i wzrostu kosztów; skupia się na rywalizacji i antagonizmie.



Konflikt konstruktywny: sprzyja rozwojowi, poprawia komunikację i współpracę; skupia się na rozwiązaniu problemu i satysfakcji wszystkich stron.

Etapy konfliktu:

- ▶ **Niezgodność** – powstaje w wyniku różnic w komunikacji, emocjach, strukturze czy osobowościach.
- ▶ **Rozpoznanie i personalizacja** – strony konfliktu uświadamiają sobie problem, mogą być obserwatorami zewnętrznymi (np. szef).
- ▶ **Strategia** – przyjęcie sposobu działania: rywalizacja, unikanie, uległość, kompromis lub współpraca.
- ▶ **Otwarty konflikt** – ujawniają się zachowania stron i reakcje otoczenia.
- ▶ **Rezultat** – może nastąpić poprawa efektywności i relacji lub pogorszenie współpracy i przedłużanie konfliktu.

Źródła i przyczyny konfliktów

- ▶ **Konflikt relacji** – emocjonalne nastawienie do drugiej osoby, „nielubienie” kogoś; często wynika ze stereotypów lub niewłaściwej komunikacji.
- ▶ **Konflikt danych** – brak, ograniczenie lub rozbieżność informacji dostępnych dla stron konfliktu.
- ▶ **Konflikt interesów** – walka o zasoby (np. pieniądze, rzeczy) lub decydowanie o procedurach kosztem drugiej strony.
- ▶ **Konflikt strukturalny** – wynika z organizacyjnej struktury, np. hierarchii stanowisk, niejasnego podziału zadań, kompetencji i uprawnień.
- ▶ **Konflikt wartości** – wynik różnic w systemach wartości i zasadach etycznych; najtrudniejszy do rozwiązania.



Przyczyny konfliktów w pracy

Zależność od innych osób



Frustracja



Nadmierne emocje



Dodatkowe czynniki konfliktogenne

Etapy konfliktu w organizacji

Etap I – Potencjalna opozycja

Etap II – Poznanie i personalizacja

Etap III – Zachowania

Etap IV – Wyniki

Różne perspektywy postrzegania konfliktu i czynniki jego utrzymywania

- Konflikty często trwają dzięki czynnikom podtrzymującym napięcie:

Unikanie

**Margines
bezpieczeństwa**

Sojusze

Prestiż

**Reguła
eskalacji**

Zarządzanie konfliktem – prewencja

- ▶ **Spontaniczne działania prewencyjne:**

- ▶ Odsuwanie konfliktu na dalszy plan i ignorowanie go.
- ▶ Deeskalacja poprzez ograniczenie udziału w dyskusjach i omawianie tylko części problemu.
- ▶ Wykorzystywanie okoliczności, np. brak czasu lub deprecjonowanie wagi problemu.
- ▶ Automatyczne mechanizmy regulacji, np. zasady, procedury, hierarchia.

- ▶ **Strategiczne działania prewencyjne:**

- ▶ Zmiana warunków sprzyjających konfliktom, np. nowe zasady, podział obowiązków, większa decentralizacja.
- ▶ Wprowadzenie zasad „wygrany–wygrany”.
- ▶ Rekonceptualizacja konfliktu, ukierunkowanie na kompromis.
- ▶ Deeskalacja reakcji poprzez ograniczenie wrogich zachowań.

Zarządzanie konfliktem – eskalacja

► Spontaniczne zachowania eskalacyjne:

- Wyolbrzymianie konfliktu poprzez dodawanie emocji, obaw i domysłów.
- Atakowanie oponenta, rywalizacja, wymuszanie decyzji.
- Ograniczenie kontaktów, co zmniejsza zaufanie.

► Strategiczne zachowania eskalacyjne:

- Prowokacje i zmiany w organizacji pracy trudne do zaakceptowania, stawianie sprzecznych celów.
- Rozszerzanie przedmiotu konfliktu i uniemożliwianie znalezienia rozwiązania.
- Manipulowanie postrzeganiem konfliktu i informacją.
- Przypisywanie wrogich intencji, ignorowanie i oskarżanie strony konfliktu
- Poszukiwanie sprzymierzeńców w celu wzmocnienia własnej pozycji.



Postawy w sytuacji konfliktowej – Style kierowania konfliktem

- Styl kierowania konfliktem zależy od postawy wobec sytuacji konfliktowej i oceny możliwych wyników działań:



**WYGRANA-
WYGRANA**



**WYGRANA-
PRZEGRANA**

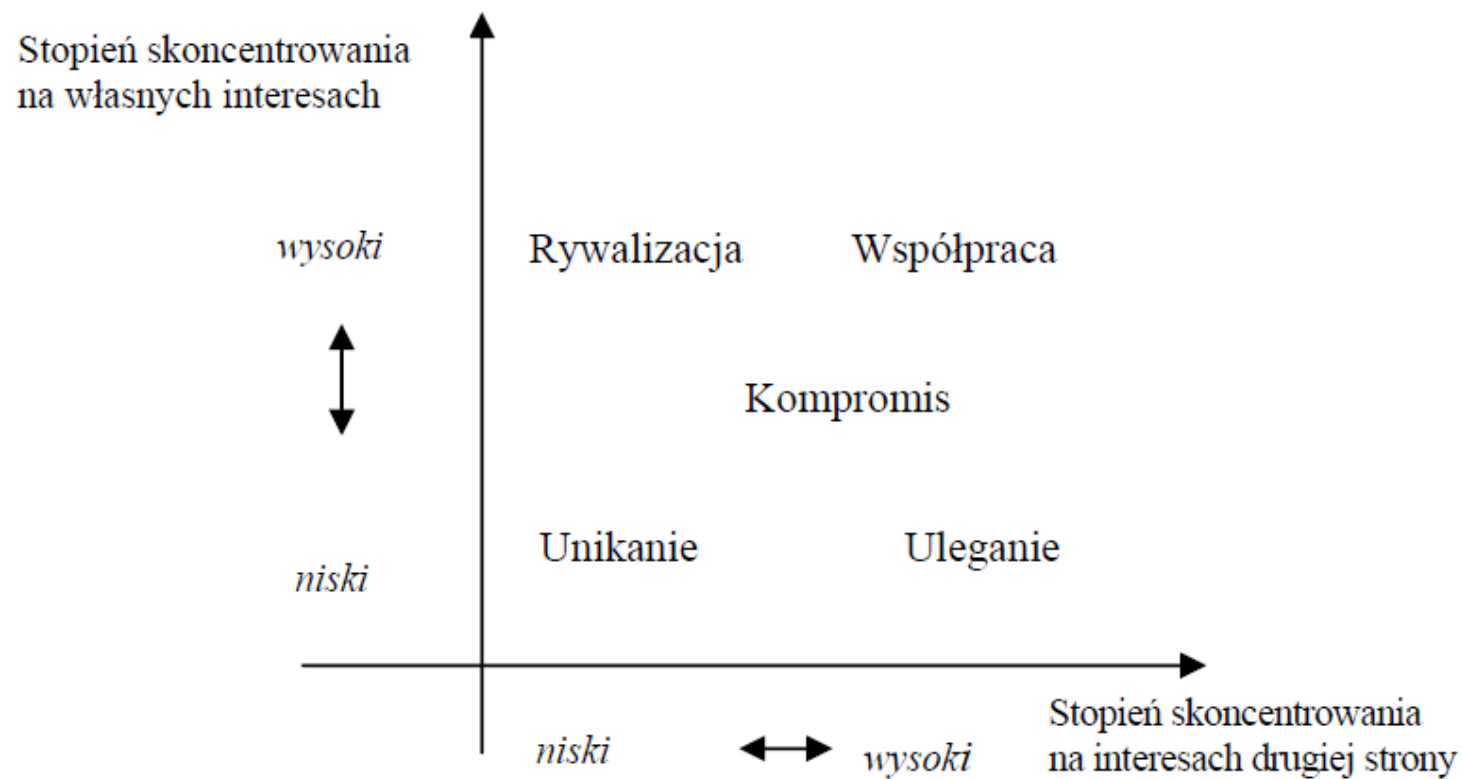


**PRZEGRANA-
PRZEGRANA**

Pięć podstawowych stylów zachowania w konflikcie

- ▶ **Konfrontacja (rywalizacja)** – strony walczą o zwycięstwo, co często eskaluje konflikt i utrudnia jego rozwiązanie.
- ▶ **Unikanie** – ignorowanie konfliktu daje pozorny spokój, ale nierozwiązane problemy blokują współpracę.
- ▶ **Kompromis** – każda ze stron rezygnuje z części oczekiwań; rozwiązanie jest częściowo satysfakcjonujące.
- ▶ **Uległość (dostosowywanie się)** – jedna strona podporządkowuje się drugiej; częste ustępowanie może prowadzić do nadużywania tej postawy.
- ▶ **Współpraca** – dążenie do rozwiązania satysfakcjonującego obie strony; czasochłonna, ale buduje zaufanie i zmniejsza dystans między stronami konfliktu

Pięć podstawowych stylów zachowania w konflikcie



Tradycyjne metody rozwiązywania konfliktów

Unikanie

Odwlekanie

Łagodzenie

Wymuszanie

**Zasada
większości**

**Ingerencja
osoby
trzeciej**

Nowoczesne metody rozwiązywania konfliktów

Negocjacje

Mediacje

Arbitraż

Trening interpersonalny

Proces wychodzenia z konfliktu – koncentracja na rozwiązaniach



Określenie problemu – jasne nazwanie, czego dotyczy konflikt i skąd pochodzą różnice zdań.



Poszukiwanie rozwiązań – tworzenie listy propozycji bez oceniania ich na tym etapie (np. burza mózgów).



Ocena rozwiązań – eliminowanie nierealnych opcji i wspólne omawianie pozostałych.



Wybór rozwiązania – zaakceptowanego przez obie strony, bez przymusu.



Ustalenie planu działania – określenie kroków, terminów i zasad wdrożenia.



Weryfikacja efektów – sprawdzenie, czy rozwiązanie działa i w razie potrzeby wprowadzenie modyfikacji.

Najczęstsze bariery komunikacyjne w sytuacjach konfliktowych

Filtrowanie

Wybiórcze
spostreżanie

Przeciążenie
informacyjne

Niewłaściwe
emocje

Różnice
językowe

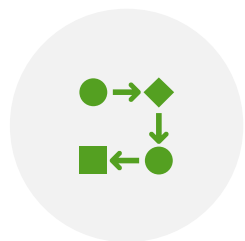
Osobiste
założenia

Złe miejsce
lub czas

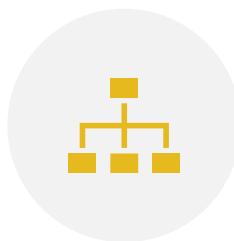
Niedyspozycja
fizyczna lub
psychiczna

Techniki komunikacyjne sprzyjające zapobieganiu i rozwiązywaniu konfliktów

Model FUKO to sposób udzielania informacji zwrotnej, który pomaga jasno i konstruktywnie komunikować zarówno krytykę, jak i pochwały. Składa się z czterech elementów:



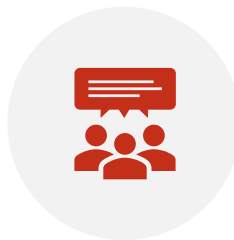
Fakty – opisz dokładnie, co się stało, trzymaj się konkretnych zdarzeń i unikaj oceniania sytuacji. Skup się na aktualnych zdarzeniach.



Uczucia / ustosunkowanie się – powiedz, jak się czujesz wobec przedstawionych faktów, odnosząc się do nich z własnej perspektywy. Taki osobisty punkt widzenia jest niepodważalny.



Konsekwencje – określ, jakie mogą być skutki zaistniałych faktów lub ich powtarzania. Ważne jest pokazanie konsekwencji, a nie grożenie karą.



Oczekiwania – przedstaw swoje oczekiwania dotyczące zachowania w przyszłości, zarówno w krótkim, jak i dłuższym okresie. Dzięki temu strona otrzymuje jasne wskazówki, jak postępować dalej.

Kluczowe elementy komunikacji w sporze

Uważne słuchanie

Potwierdzenie zrozumienia

Zwracanie uwagi na mowę ciała

Zadawanie pytań

Wyrażanie empatii

Skupienie na rozwiązaniu



Negocjacje

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

Dodatkowe cechy negocjacji to:

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

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.

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.



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.

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

Kryteria typologii negocjacji

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.

Kryteria typologii negocjacji

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.

Kryteria typologii negocjacji

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.

Kryteria typologii negocjacji

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.

Kryteria typologii negocjacji

5. Zasięg oddziaływania

Krajowe – prowadzone w obrębie jednego państwa.



Międzynarodowe – obejmują przedstawicieli różnych kultur i państw, często realizowane w różnych lokalizacjach i wymagające dostosowania do różnic kulturowych .

Podstawowe zasady negocjacji

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

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

Cechy dobrego negocjatora

Lp.	Cecha negocjatora	Kluczowe umiejętności / zachowania
1	Sprawna komunikacja	Jasne i zrozumiałe mówienie, komunikaty „JA”, szczerłość, 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

Kluczowe elementy przygotowania do negocjacji

1. Określenie
własnych celów

2. Ustalenie
hierarchii
ważności celów

3. Zdobyć
informacji
o drugiej stronie

4. Określenie
celów drugiej
strony

5. Przygotowanie
kluczowych
elementów
strategii

6. Ocena siły
negocjacyjnej

Etapy procesu negocjacji



**1. Etap wstępny –
przygotowanie**



**2. Etap środkowy
– negocjacje
właściwe**



**3. Etap końcowy –
finalizacja**



**4. Etap
ponegocjacyjny –
analiza i realizacja**

ETAP NEGOCJACJI	CEL	METODY / NARZĘDZIA
I. Przygotowanie	Ustalenie warunków formalnych: czas, uczestnicy, miejsce, porządek	Formularze negocjacyjne, BATNA, rozmowa telefoniczna, kontakt bezpośredni
II. Otwarcie / Start	Budowanie pozytywnego wrażenia, zdobycie sympatii i zaufania	Odzwierciedlanie: dystans fizyczny, kontakt wzrokowy, mimika, pantomimika, postawa, barwa głosu
III. Negocjacje właściwe	Potwierdzenie tematu, ustalenie zasad, prezentacja argumentów	Aktywne słuchanie, parafraza, pytania otwarte, prowadzenie, informowanie, język korzyści
IV. Zamknięcie / Meta	Rozpoznawanie sygnałów końca, podejmowanie decyzji, dokumentacja	Aktywne słuchanie, pytania zamknięte, parafraza, oferowanie indywidualnych warunków, radzenie sobie z manipulacją i presją
V. Uzyskanie informacji zwrotnej	Ocena atmosfery, realizacji celów, utrzymania kontaktu	Autoanaliza, formularze postnegocjacyjne, dyskusja grupowa



BATNA to skrót od angielskiego *Best Alternative to a Negotiated Agreement*, czyli **Najlepsza Alternatywa Dla Negocjowanego Porozumienia**.

Co to oznacza?

- ▶ BATNA to **najlepsze możliwe rozwiązanie, jakie masz, jeśli negocjacje nie zakończą się porozumieniem**. Innymi słowy: co zrobisz, jeśli druga strona nie zgodzi się na Twoje warunki?

Dlaczego BATNA jest ważna?

- ▶ daje Ci **siłę w negocjacjach** – jeśli masz dobre alternatywy, nie musisz zgadzać się na złe warunki
- ▶ pomaga określić, kiedy warto odejść od stołu negocjacyjnego
- ▶ pozwala ustalić **dolną granicę**, poniżej której porozumienie się nie opłaca

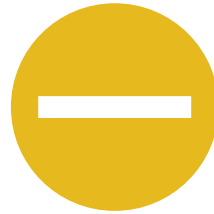
Przykłady BATNY

- ▶ Jeśli negocjujesz wynagrodzenie u pracodawcy, a masz inną ofertę pracy – ta druga oferta jest Twoją BATNĄ.
- ▶ Jeśli sprzedajesz samochód, a wiesz, że możesz oddać go do komisju za określoną cenę – komis staje się Twoją alternatywą.

Bariery negocjacyjne:



Stereotypy – uprzedzenia i uproszczone wyobrażenia o drugiej stronie mogą blokować negocjacje.



Zagrania wysokie i niskie – przesadnie zawyżone lub zaniżone oferty początkowe utrudniają dojście do porozumienia.



Subiektywna wartość przedmiotu negocjacji – różna percepcja wartości przedmiotu może prowadzić do jałowej dyskusji.



Style negocjowania

- ▶ To indywidualny sposób zachowania i działania w procesie negocjacji, umożliwiający realizację przyjętej strategii. Określa, jak osiągnąć planowany rezultat i wpływa na jakość kontaktów interpersonalnych. Styl zależy od psychiki, osobowości, doświadczeń, poglądów oraz nastawienia do siebie i innych, a także od kontekstu negocjacji (cel, faza negocjacji, skład zespołu, presja czasu, sytuacja zewnętrzna).

Style rywalizacyjny i kooperacyjny

- ▶ **Styl rywalizacyjny (dystribucyjny)**
 - ▶ Cel: maksymalizacja własnych korzyści kosztem drugiej strony.
 - ▶ Cechy: dominacja, twarde żądania, brak elastyczności, presja, manipulacje, ukrywanie informacji, czasem nieetyczne zachowania (oszustwa, agresja).
 - ▶ Skutki: wzbudza poczucie przegranej u przeciwnika, utrudnia budowanie trwałych relacji.
 - ▶ Typ negocjacji: dystribucyjna (podział dobra), stosowany przy przewadze negocjatora.
 - ▶ Nastawienie: „wygrany – przegrany” lub „przegrany – przegrany”.
- ▶ **Styl kooperacyjny (integracyjny)**
 - ▶ Cel: wspólne rozwiązywanie problemu, satysfakcja obu stron.
 - ▶ Cechy: elastyczność, ustępliwość, racjonalne argumenty, wrażliwość na potrzeby drugiej strony, dbałość o dobre relacje.
 - ▶ Typ negocjacji: integracyjna (rozwiązanie konfliktu interesów), stosowany przy symetrycznym statusie stron.
 - ▶ Nastawienie: „wygrany – wygrany”.
 - ▶ Uwaga: paradoks współpracy – nadmierna otwartość może prowadzić do wykorzystania przez drugą stronę i przekształcenia negocjacji w rywalizacyjne lub zerwania rozmów.

Strategia negocjacji

- To ogólny plan działania w negocjacjach, obejmujący wizję, cele i środki ich realizacji. Przygotowanie strategii odbywa się na etapie wstępnym i odpowiada na pytania: kto, co, z kim, po co, jak, gdzie, kiedy. Skuteczna strategia musi być elastyczna.

Techniki negocjacyjne

Konkretne zabiegi werbalne lub niewerbalne realizujące cele szczegółowe negocjacji (np. wywieranie presji, kamuflowanie chęci szybkiego porozumienia, czynienie ustępstw).

Taktyka negocjacyjna



Sekwencja technik prowadząca do osiągnięcia celu finalnego negocjacji, odpowiadająca na pytania: co zrobić, jak się zachować. Taktyki mogą realizować różne techniki w ramach jednej strategii i mają na celu zarówno wpływanie na stanowisko oponenta, jak i obronę własnego stanowiska przed presją czy manipulacją.

Klasyfikacji technik i taktyk negocjacyjnych:

1. Faza wstępna negocjacji

Technika efektu pierwszego wrażenia – wywarcie pozytywnego wrażenia w ciągu pierwszych minut spotkania. Badania pokazują, że decyzje o ocenie rozmówcy są często podejmowane w pierwszych 10–30 sekundach.



Technika prezentacji samego siebie – eksponowanie własnych kompetencji, doświadczenia i cech osobowości, które mają zwiększyć wiarygodność negocjatora.



Technika prezentacji instytucji/firmy – przekonywanie partnera negocjacji o zaletach, dorobku i solidności reprezentowanej firmy, pokazanie zaangażowania osobistego w jej działalność.

Klasyfikacji technik i taktyk negocjacyjnych:

2. Faza zasadnicza negocjacji

- ▶ **Techniki eskalacyjne** – mogą być spontaniczne (reakcja na emocje, np. wyolbrzymianie sporu, atakowanie partnera) lub strategiczne (planowane działania zwiększające napięcie w celu osiągnięcia korzystnego rozstrzygnięcia).
- ▶ **Techniki obronne** – mają na celu ograniczenie agresji lub emocji partnera, stosuje się w nich m.in. przypochlebianie się, blef czy groźby.
- ▶ **Techniki dystrybutywne** – ofensywne działania w obronie własnej, np. stawianie wygórowanych żądań, odrzucanie propozycji partnera, obrażanie oponenta, oszustwa.
- ▶ **Techniki integratywne** – służą wywoływaniu pozytywnych reakcji u drugiej strony, poszukiwaniu wspólnych rozwiązań i kompromisów.
- ▶ **Techniki przejmowania inicjatywy** – mają na celu przejęcie kontroli nad przebiegiem negocjacji i sterowanie ich kierunkiem.
- ▶ **Techniki podtrzymywania korzystnej atmosfery** – koncentrują się na unikaniu eskalacji konfliktu, utrzymaniu współpracy i koncentracji na interesach, a nie na stanowiskach.
- ▶ **Techniki manipulacji psychologicznej** – wywieranie presji na partnera, aby podporządkował się naszemu stanowisku.
- ▶ **Techniki podstępne i presji pozycyjnej** – wykorzystanie zaufania partnera lub stawianie radykalnych warunków dla osiągnięcia celów.
- ▶ **Techniki mediacyjne i przełamywania impasu** – angażowanie osób trzecich, stosowanie czasu czy innych narzędzi, aby wyjść z trudnych sytuacji.

Klasyfikacji technik i taktyk negocjacyjnych: 3. Faza finalizacji negocjacji



Techniki prewencyjne – utrzymanie pozytywnego klimatu, przeciwdziałanie niespodziewanej eskalacji żądań lub wycofaniu się z rozmów. Przykładem jest wprowadzenie nadcelu lub absorpcja protestu partnera.



Techniki redukcji niezadowolenia – perswazja w celu przekonania partnera do przyjętych rozwiązań, modelowanie jego niezadowolenia, zachęcanie do wykazania zrozumienia i zainteresowania negocjacjami.

Wybrane taktyki i techniki negocjacyjne

1. Taktyki stosowane na etapie otwarcia negocjacji

Odmowa
negocjacji

Ekstremalne
stanowisko
wstępne
(szokująca oferta)

Eskalacja
żądań

Udany szok

Balon próbny

Wybrane taktyki i techniki negocjacyjne

2. Sondowanie ograniczeń partnera, możliwości jego ustępstw

**Optyk
z Brooklynu**

Imadło

Wybrane taktyki i techniki negocjacyjne

3. Uzyskanie przewagi nad drugą stroną

Brak uprawnień
(niepełne
pełnomocnictwo)

Dobry–zły
policjant

Wilk w owczej
skórze (Inspektor
Colombo)

Nieuwaga

Kryptolicytacja

Blef

Wybrane taktyki i techniki negocjacyjne

4. Wywarcie pozytywnego wrażenia na drugiej stronie



**ZAANGAŻOWANIE
EMOCJONALNE**



GRA W EKSPERTA



**WYBIÓRCZY
OBIEKTYWIZM**

Wybrane taktyki i techniki negocjacyjne

5. Wywieranie ustępstw

Pusty
portfel

Salami

Darmowa
przysługa

Pozorowana
walka

Nagroda
w raju

Kompromis

Fakty
dokonane

Opóźnianie
rozmów

Wycofanie
oferty

Bibliografia

- ▶ Bakalarski, K. (2012). Negocjacje [Skrypt na prawach maszynopisu]. Warszawa: Collegium Bobolanum.
- ▶ Ciekanowski, Z., Nowicka, J., Załoga, W. (2019). Konflikt jako element zarządzania organizacją. Nowoczesne Systemy Zarządzania / Modern Management Systems, 14(1), 39–52. DOI: 10.25961/ent.manag.24.01.04
- ▶ Godlewski, T., Śliwa, J. (2015). Negocjacje i mediacje. Warszawa: Wojskowe Centrum Edukacji Obywatelskiej.
- ▶ Idziak, G. (2014). Zarządzanie konfliktem. Materiały szkoleniowe przygotowane w ramach projektu „NAUKA – Nowoczesna Administracja Uczelni i Kadra Akademicka”.
- ▶ Jaśkiewicz, B. (2014). Negocjacje. Materiały szkoleniowe przygotowane w ramach projektu „NAUKA – Nowoczesna Administracja Uczelni i Kadra Akademicka”.
- ▶ Kołodziejczyk, A. (2014). Rola konfliktu w organizacji. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo–Humanistycznego w Siedlcach, 100, 319-324. Siedlce.
- ▶ Marczyk, M., Mierzejewska, K., Moczydłowska, J. M. (2023). Metody zarządzania konfliktami w percepcji przedstawicieli pokolenia Z – wyniki badań pilotażowych. Akademia Zarządzania, DOI: 10.24427/az-2023-0032
- ▶ Mucha, J. (1978). Konflikt i społeczeństwo: Z problematyki konfliktu społecznego we współczesnych teoriach zachodnich. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- ▶ Przybyła, K., Biniasz, D. (2021). Konflikty w logistycznym zespole projektowym – studium przypadku. Zarządzanie Przedsiębiorstwem / Enterprise Management, 24(1–2), 19–26.
- ▶ Roszkowska, E. (2011). Wybrane modele negocjacji. Białystok: Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku
- ▶ Salejko-Szyszcak, I. (2011). Klasyfikacja konfliktów w przedsiębiorstwie. Acta Universitatis Nicolai Copernici. Zarządzanie, 38(404). Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu.
- ▶ Słupińska, K. (2018). Wprowadzenie do negocjacji: W L Gracz, K. Słupińska (red.) Negocjacje i komunikacja, Wybrane aspekty (s. 8-26). Kraków: Wydawnictwo edu-Libri.