

Andrzej Kozina

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
e-mail: kozinaa@uek.krakow.pl

PODEJŚCIA DO BADANIA NEGOCJACJI**APPROACHES TO STUDY NEGOTIATIONS**

DOI: 10.15611/noz.2016.3.04

JEL Classification: M19

Streszczenie: Przedmiotem rozważań są podejścia do opisu i analizy negocjacji, tj. różnorodne sposoby ich traktowania (ujmowania) w badaniach. Celem artykułu jest dokonanie przeglądu (usystematyzowanie) tego rodzaju podejść na podstawie analizy porównawczej literatury przedmiotu, uwzględniając zarówno tradycyjne (klasyczne), jak i współczesne propozycje metodyczne. Wzięto pod uwagę następujące ujęcia: strategiczne, strukturalne, behawioralne, procesowe i integratywne. Po wstępie w kolejnych częściach artykułu scharakteryzowano wymienione podejścia. Zakończenie zawiera ich syntezę w formie zestawienia ich najważniejszych cech oraz silnych i słabych stron.

Słowa kluczowe: negocjacje (gospodarcze), podejścia do badania negocjacji, proces negocjacji.

Summary: The subject of consideration are approaches to negotiations description and analysis, i.e. various ways of their treatment (recognition) within research. The objective of the paper is to review (systematize) such approaches on the basis of comparative analysis of the literature, considering both traditional (classic) and contemporary methodological concepts. The following approaches are included: strategic, structural, behavioral, processual and integrative. Following the introduction, the above-mentioned approaches are characterized in the subsequent parts of the paper. The closing part contains their synthesis in the form of their main features and major strengths and weaknesses.

Keywords: (business) negotiations, approaches to study negotiations, negotiation process.

*When the final result is expected to be
a compromise, it is often prudent to
start from an extreme position.*

John Maynard Keynes

1. Wstęp

W badaniach dotyczących procesów negocjacji wypracowano wiele różnorodnych podejść, eksponujących wybrane aspekty tych procesów i mających umożliwić ich efektywną realizację. Należy podkreślić, iż zróżnicowanie omawianych ujęć jest nie

tylko konsekwencją przyjmowanych subiektywnych założeń badawczych co do natury negocjacji, ale wynika także z dwóch przyczyn obiektywnych, tj. różnorodności ich interpretacji jako obiektu badań oraz ich złożoności i zmienności w aktualnych warunkach gospodarczych.

Po pierwsze, jeśli chodzi o interpretację samych negocjacji, to w literaturze przedmiotu najczęściej mamy do czynienia z traktowaniem ich jako: procesu decyzyjnego, metody kierowania konfliktem i osiągnięcia porozumienia, wzajemnej zależności partnerów oraz procesów: komunikowania się, wymiany i tworzenia wartości. Odpowiednie definicje można znaleźć m.in. w opracowaniach R. Rządcy [2003, s. 23-47] i A. Koziny [2012, s. 21-24]. Najistotniejsza jest pierwsza z wymienionych interpretacji, czyli jako interakcyjnego procesu podejmowania decyzji, który w fazie przygotowawczej strony realizują niezależnie od siebie (z punktu widzenia ich celów). Następnie dokonują wzajemnych uzgodnień w zakresie dwóch par zbiorów: alternatyw rozwiązań i kryteriów oceny, określonych wstępnie dla każdej ze stron z osobna w efekcie analizy problemu decyzyjnego. Wreszcie strony wybierają kryteria z punktu widzenia ich interesów i ustalają zbiór alternatyw jako część wspólną wyjściowych opcji. Negocjacje stanowią również jedną z form aktywności biznesowej (robienia interesów).

Po drugie, złożoność i zmienność współczesnych negocjacji gospodarczych jest wynikiem funkcjonowania przedsiębiorstw w globalnym, turbulentnym otoczeniu. Negocjacje charakteryzują się bowiem występowaniem licznych i złożonych relacji o dwojakim charakterze: wewnątrz- i międzyorganizacyjnym, koniecznością rozważania dużej liczby różnorodnych zagadnień oraz udziałem wielu stron, mających zróżnicowane cele i interesy, zarówno wspólne, jak i sprzeczne. Ponadto współczesne negocjacje cechują potrzebą tworzenia i analizowania wielu wariantów rozwiązań, obiektywne trudności doboru efektywnych strategii i technik negocjacyjnych oraz zawieranie krótkotrwałych, wirtualnych kontraktów.

Biorąc pod uwagę te stwierdzenia, w artykule podjęto próbę usystematyzowania różnorodnych podejść do badania negocjacji na podstawie przeglądu i analizy porównawczej literatury przedmiotu. Ich charakterystyka stanowi uszczegółowienie wcześniejszych dociekań autora na temat systematyzacji koncepcji badawczych w rozważanym obszarze, zawartych w opracowaniu [Kozina 2015], w którym oprócz skrótowego omówienia wymienionych podejść, wyodrębniono także główne kierunki badań dotyczących negocjacji oraz scharakteryzowano je jako specyficzny proces.

Analiza porównawcza literatury przedmiotu wskazuje, iż teoretycy różnią się w swoich opiniach na temat podejść do badania negocjacji. Przykładowo w klasycznej pracy H. Raiffy [1982] podejścia te opisano w wymiarach symetryczne–asymetryczne oraz preskryptywne–deskryptywne. Z kolei D. Druckman [1997] opisuje następujące cztery szkoły myślenia, które traktują negocjacje jako: rozwiązywanie zagadek, grę przetargową, instrument zarządzania organizacją oraz strategię dyplomatyczną.

W niniejszym artykule scharakteryzowano pięć podejść do badania negocjacji, wyróżnionych przez W.I. Zartmana [1988], biorąc także pod uwagę kilka innych opracowań zawierających propozycje uporządkowania dorobku badań w rozważanym obszarze, tj. prace [Dupont, Faure 2002; Lewicki, Weiss, Lewin 1992; Pruitt, Carnevale 1993].

2. Podejście strategiczne

W strategicznych modelach negocjacji kładzie się nacisk na ich cele, które determinują ich efekty. Negocjatorzy są postrzegani jako racjonalni decydenci, dysponujący alternatywnymi rozwiązaniami oraz dokonującymi wyboru spośród tych rozwiązań na podstawie kalkulacji pożądaných korzyści (wyników), dążąc do ich maksymalizacji. Rozważane modele mają swoje korzenie w matematyce, ekonomii oraz teoriach podejmowania decyzji i racjonalnego wyboru.

Modele strategiczne mają charakter normatywny. Ponieważ opierają się na przekonaniu, że nie ma jednego najlepszego rozwiązania każdego negocjowanego problemu, pretendują do zaprezentowania tego, „w jaki sposób niezwykle inteligentne, nienagannie racjonalne i wyjątkowe osoby powinny postępować w interaktywnych, tj. negocjacyjnych sytuacjach” [Raiffa 1982]. Ponieważ poszukują one najlepszych rozwiązań z możliwych punktów widzenia, podejście takie nazywane jest „symetryczno-preskryptywnym” [Raiffa 1982].

Analiza literatury przedmiotu wskazuje, iż termin „strategia” jest bardzo często stosowany w odniesieniu do negocjacji (gospodarczych) – mówi się bowiem np. o strategii (prowadzenia) negocjacji, strategii negocjacyjnej. Przykładowo strategia ta jest definiowana jako „ogólny plan zmierzający do realizacji celów i ciąg wydarzeń prowadzących do ich urzeczywistnienia” [Lewicki i in. 2005, s. 48], „zaplanowana sekwencja działań definiująca podejście do negocjacji” [*Negocjacje...* 2003, s. 215] czy „pewien zasób środków i metod prowadzących do osiągnięcia zaplanowanych celów” [Kałużna-Drewińska 2006, s. 127].

Zwykle strategia wyznacza zalecany sposób postępowania w negocjacjach w formie syntetycznych reguł (wskazań, wytycznych itp.) ich prowadzenia i\lub założeń co do ich (pożądanego) przebiegu. Ponadto „jest skoncentrowana na realizacji długofalowych celów i interesów. Jej zadaniem jest osiągnięcie satysfakcji w negocjacjach przez zaangażowane w nie strony [Winch, Winch 2005, s. 51]. Istotne jest również przyjęcie założenia, iż „strategia negocjacji gospodarczych powinna być zbieżna w większości wypadków ze strategią organizacji, na rzecz której działają negocjatorzy” [Kowalczyk 2001, s. 24]. Często trudno ją jednoznacznie określić; ma charakter sytuacyjny, tj. zależy od założeń i uwarunkowań konkretnych negocjacji.

W literaturze wyróżnia się zwykle dwa przeciwstawne rodzaje strategii, adekwatne do rodzajów negocjacji, zależnie od sposobu ich postrzegania, a zwłaszcza nastawienia do partnera, określane jako strategię (tab. 1):

1) współdziałania – współpracy, wspólnego poszukiwania rozwiązań (integratywna), negocjacje (targowanie się) integrujące (opierając się na wspólnych interesach) itp. oraz

2) współzawodnictwa – rywalizacji, podziału (dystrybucyjna), negocjacje (targowanie się) rozdzielające (pozycyjne) itp. – opisane m.in. w opracowaniach [Walton, McKersie 1965, s. 4-5; Lewicki i in. 2005, s. 89 i dalsze; *Negocjacje...* 2003, s. 18-28].

Tabela 1. Charakterystyka dwóch podstawowych strategii negocjacyjnych

Cechy	Typy strategii	
	Współzawodnictwa	Współdziałania
Uczestnicy	Przeciwnicy (oponenci)	Partnerzy (lub wspólnicy)
Interesy i cele	Konfliktowe (rozbieżne, niezgodne), zbliżone priorytety, wykluczające się i skierowane na rywalizację.	Niekonfliktowe (wspólne, zgodne) lub różne (inne) o odmiennej hierarchii, wzajemnie zależne i skierowane na porozumienie.
Zasoby	Ograniczone (ustalone), powstaje konieczność ich podziału (nie jest możliwe realne ich zwiększenie przez poszukiwanie nowych rozwiązań).	Nieograniczone (zmiennie), istnieje możliwość ich zwiększenia przez poszukiwanie nowych, twórczych rozwiązań.
Relacje	Brak zaufania do drugiej strony, krótkotrwałe – długotrwałe, pozytywne stosunki i zaufanie nie są istotne.	Obopólne zaufanie stron, zależy im długotrwałych dobrych stosunkach, opierających się na wzajemnym zaufaniu.
Motywy	Dążenie do osiągnięcia własnych korzyści kosztem drugiej strony (żądanie korzyści), orientacja na pozycje.	Dążenie do maksymalizacji (wspólnych) korzyści obu stron (tworzenie korzyści), orientacja na interesy.
Efekty	Wygrana/przegrana (korzyść/strata), zadowolenie jednej ze stron. Wdrożenie nie zależy od dobrej woli drugiej strony. Porozumienie łatwe do osiągnięcia.	Wygrana/wygrana (korzyść/korzyść), zadowolenie obu stron. Warunkiem wdrożenia rozwiązania są wzajemne uzgodnienia stron. Porozumienie trudne do osiągnięcia.
Proces	Poszukiwanie rozwiązań przez wzajemne ustępstwa, mieszczące się w obszarze negocjacji, począwszy od prób osiągnięcia maksymalnych celów, przez zajmowanie kolejnych pozycji, formułowanie ofert zapewniających osiągnięcie korzyści, wspieranie ich argumentami, dochodzenie do porozumienia gdzieś pośrodku tego obszaru, lecz nie przekraczając założonego minimum wymagań.	Twórcze rozwiązywanie problemów przez: <ul style="list-style-type: none"> • identyfikację interesów stron (poinformowanie o swoich potrzebach), • strukturalizację problemu adekwatnie do interesów stron, • generowanie opcji rozwiązań problemów, • dobór kryteriów ich oceny, • sformułowanie wariantów porozumienia, • dochodzenie do porozumienia przez wybór rozwiązania i jego doskonalenie.
Techniki	Konfrontacyjne i manipulacyjne. Działania ofensywne, oparte na relatywnej sile i dążeniu do uzyskania przewagi.	Integracyjne (kooperacyjne). Działania konstruktywne i kreatywne, oparte na zaufaniu i wymianie informacji.

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie opisu obu strategii można wskazać ich pozytywne (lub negatywne) strony, np. zaletami (lub wadami) strategii współzawodnictwa (współdziałania) są: relatywnie łatwiejsze (lub trudniejsze) dochodzenie do rozwiązań, brak konieczności (lub potrzeba) ujawniania dużej liczby informacji na temat własnych potrzeb i interesów itp. Z kolei wadami (lub zaletami) tej (lub drugiej) strategii są: ograniczanie (lub poszerzanie) możliwości poszukiwania rozwiązań oraz to, że nie sprzyja (lub sprzyja) tworzeniu pozytywnych relacji między stronami itp. W ramach tych samych negocjacji możliwe jest użycie kombinacji obu strategii. Już w pracy [Walton, McKersie 1965, s. 5, 161 i dalsze], oprócz dwóch podstawowych rodzajów negocjacji, wyróżniono także tzw. negocjacje (targowanie się) mieszane („mieszanych motywów” [Schelling 1960, s. 89]), w których współwystępują „istotne elementy konfliktu i znaczący potencjał integracyjny. W pracy [Lax, Sebenius 1986, s. 29 i dalsze, 88 i dalsze] elementy te określono jako procesy (części negocjacji): ukierunkowane na interesy, umożliwiające tworzenie korzyści i konkurencyjne, nastawione na żądanie korzyści (dylemat negocjatora, związany z wyborem między nimi). Przez współdziałanie stron może się udać zwiększyć liczbę zasobów, jednakże pojawi się problem, jak podzielić tę dodatkową wartość. Na relatywizm modelowych typów strategii wskazują ich cechy i możliwości ich stosowania oraz następujące przesłanki:

1) przedmiot negocjacji, tj. rodzaj i cechy omawianych zagadnień – niektóre warunki dostawy czy gwarancje mogą być negocjowane w sposób integracyjny, w odniesieniu do innych kwestii, np. ceny, może dominować konflikt interesów;

2) cele i interesy – nie tylko ich rodzaj, ale także hierarchia; zwykle im mniej zbieżna dla obu stron, tym negocjacje bardziej kooperacyjne;

3) waga (znaczenie) negocjowanych kwestii i celów, określona przez odpowiadające im wartości – zwykle im wyższa stawka, tym bardziej rywalizacyjne nastawienie;

4) siła przetargowa stron – posiadanie przewagi sprzyja bardziej stosowaniu strategii współzawodnictwa, słabsza pozycja lub zbliżony układ sił – współdziałania;

5) strategia drugiej strony – jeśli odmawia ona konstruktywnego rozwiązywania problemów, z konieczności stosuje się strategię współzawodnictwa (nawet jeśli inne czynniki wskazują na możliwość kooperacji); z drugiej strony zastosowanie tej strategii wobec partnera zorientowanego na współpracę może spowodować radykalną zmianę jego zachowania i uniemożliwić osiągnięcie porozumienia;

6) inne czynniki, np. osobowości stron, cechy i umiejętności członków zespołu, specyficzne uwarunkowania negocjacji, np. ich otoczenia, miejsca, czasu itp.

Nastawienie tylko na jedną strategię jest błędem. Zalecane jest stosowanie strategii kooperacji, jednak należy przygotować alternatywną strategię rywalizacyjną na wypadek, gdyby wstępne założenia okazały się niesłuszne, tzn. partner odmawiał współdziałania i dążył do konfrontacji. Realne (praktyczne) strategie są więc wynikiem poszukiwania równowagi między kooperacją i rywalizacją. Ponadto niezbędne

jest zastosowanie odpowiednich narzędzi szczegółowych tworzenia i wdrażania strategii negocjacji [Szarucki 2013].

Podejście strategiczne jest podstawą tworzenia modeli bazujących na teorii gier zarówno w postaci udoskonalonych modeli standardowych, np. tzw. dylematu więźnia, jak i koncepcji skoncentrowanych na analizie ryzyka. Strony negocjacji przedstawiani są jako gracze, mający do wyboru (niezależnie od siebie) określone strategie gwarantujące określone wypłaty. Wykorzystuje się formalne modele matematyczne celem opisu, zalecenia lub przewidywania działań każdego z negocjatorów podejmowanych w celu maksymalizacji własnych korzyści, podczas gdy konsekwencje każdego działania zależą od decyzji podjętych przez drugą stronę [Schelling 1960; Axelrod 1984].

3. Podejście strukturalne

To podejście do negocjacji jest ukierunkowane na znaczenie wykorzystywanych w nich środków działania. Negocjacje definiuje się jako scenariusze konfliktów między oponentami mającymi rozbieżne cele. Efekty negocjacji są w tym przypadku funkcją cech charakterystycznych danej (konkretnej) sytuacji negocjacyjnej, takich jak liczba negocjowanych kwestii, liczba stron zaangażowanych w negocjacje, a zwłaszcza ich relatywną siłą przetargową. Podejście takie reprezentują np. S.B. Bacharach i E.J. Lawler [1981], traktując tę siłę jako główny czynnik determinujący przebieg negocjacji. Względna siła każdej ze stron determinuje jej zdolność do realizacji własnych celów podczas negocjacji. Podejście takie ma swoje korzenie w tradycyjnych teoriach politycznych i strategiach wojennych, m.in. w dziełach N. Machiavellego i C. von Clausewitza.

Siła przetargowa bywa traktowana jako władza w negocjacjach. Wynika to ze znaczenia angielskiego słowa *power*, oznaczającego władzę, siłę, potęgę, moc. Siłę przetargową często rozważa się więc w kontekście ogólnej interpretacji władzy [Dawson 1995, s. 221-253; Lewicki i in. 2005, s. 214-226].

Porównując wiele zawartych w literaturze przedmiotu definicji siły przetargowej, można zauważyć, iż eksponują one różne aspekty jej wpływu na proces negocjacji.

1. Określanie celów negocjacji – „zdolność uzyskania tego, co chcemy” [Boulding 1993], „gracz ma władzę w danej sytuacji wtedy, gdy może spełnić swe zamiary (cele, pragnienia, zachcianki), które usiłuje zrealizować w tej sytuacji” [Deutsch 1973, s. 84-85].

2. Możliwość określania kwestii podlegającym negocjacjom, tj. „korzystne zmienianie zakresu negocjacji” [Lax, Sebenius 1986, s. 249-252].

3. Determinowanie wyników negocjacji – „możliwość doprowadzania do pożądaných wyników” [Salancik, Pfeffer 1977], „wpływania na ostateczny wynik rozmów” [Fowler 2001, s. 32] czy „zdolność do zapewnienia porozumienia na preferowanych warunkach albo spowodowania, że druga strona ustąpi” [Rządca 2003, s. 73].

4. Wpływanie na (kontrolowanie) przebiegu negocjacji – „możliwość sprawiania, aby wypadki przebiegały zgodnie z naszymi założeniami” [Salancik, Pfeffer 1977; Dawson 1995, s. 219; Rządca, Wujec 1998, s. 129].

5. Stymulowanie działań drugiej strony negocjacji sprzyjających realizacji naszych zamierzeń – „umiejętność nakłonienia innych, by robili to, czego chcemy, najlepiej w sytuacji, gdy będą nam wdzięczni, że mają okazję to uczynić” [Christopher 1998, s. 78], spowodowania „aby negocjacyjny partner zrobił coś, czego raczej nie uczyniłby dobrowolnie” [Rządca, Wujec 1998, s. 129].

Tabela 2. Techniki negocjacyjne opierające się na sile (konfrontacyjne)

Rozpocznianie negocjacji	Negocjacje właściwe	Zamykanie negocjacji
Odmowa podejmowania negocjacji	Wojna pozycyjna	Fakty dokonane
Przedstawienie kwestii „nienegocjowalnych”	Ekstremalne stanowisko (wędzony śledź)	Ponagląjące (szybkie)
Ultimatum (<i>przyjmij albo odrzuć, tak czy nie</i>)	Rosyjski (wschodni) front	zamknięcie
Szokujące otwarcie (oferta), polaryzacja żądań	Blokująca oferta	Strategiczny szkie
Ponad i poniżej (szokująca odpowiedź)	Konkurencja (Arka Noego, kupno po chińsku)	porozumienia
Podnoszenie poziomu wstępnych wymagań	Akredytacja (dyskredytacja)	Kwestionowanie porozumienia (<i>tak, ale...</i>)
Dokręcanie śruby (imadło)	Pozorne ustępstwa (zamienił stryjek siekierkę na kijek)	Oskubywanie (<i>jeszcze coś</i>)
Udawanie niezdecydowanego sprzedawcy	Obietnice bez porycia (nagroda w rajcu)	Drżąca ręka
Darmowa przysługa	Rozbijanie na drobne (śmieszne pieniądze, bagatelka)	Zdechła ryba
	Udawanie naiwnego (faktów dokonanych, jednostronnego założenia)	Wycyfywanie oferty
	Ograniczenia (złamana noga, proteza), w tym finansowego (pusty portfel)	
	Obarczenie partnera własnym problemem (kukulcze jajo, gorący ziemniak)	
	Ograniczone pełnomocnictwo (wyższa instancja, związane ręce)	
	Wilk w owczej skórze (porucznik Columbo)	
	Dobry (sympatyczny)/zły (twardy) facet (policjant)	
	Celowa pomyłka	
	Wybiórczy obiektywizm	
	Pułapka informacyjna	
	Odwracanie uwagi (pozorowana walka)	
	Zabójcze stwierdzenie (pytania)	
	Adwokat (Perry Mason)	
	Założenie – pułapka	
	Wykorzystanie słabszej pozycji partnera (sprzedaj tanio – zdobądź reputację)	
	Budzenie umarłego	
	Dzielenie i rządzenie	
	Doprowadzenie do impasu	
	Groźby i blefowanie	
	Presja miejsca lub czasu, nieprzekraczalnego terminu (gra na zwłokę)	
	Ultimatum i zobowiązania	

Źródło: opracowanie własne.

Spotyka się również szersze interpretacje rozważanej kategorii. Na przykład A. Fowler [2001, s. 22-32] podczas oceny tej siły za ważne uznaje cztery elementy: wpływ na decyzje, możliwości nacisku, siłę argumentów i determinację (upór) negocjatora. Jednocześnie jednak podkreśla się relatywizm siły przetargowej, np. w opracowaniu [Lax, Sebenius 1986, s. 249 i dalsze] czy w następującym stwierdzeniu: „władza jest pojęciem względnym; nie jest przypisana jednostce, ale relacji osoby ze środowiskiem. Charakter władzy gracza wynika z danej sytuacji i cech samego gracza” [Deutsch 1973, s. 84-85]. Siła przetargowa ewoluje w trakcie negocjacji i dotyczy relacji z konkretnym partnerem.

Reasumując, należy stwierdzić, że przez siłę przetargową będzie się rozumieć zdolność oddziaływania na proces negocjacji oraz wpływania na postępowanie drugiej strony w taki sposób i w takim zakresie, aby zapewnić osiągnięcie założonych celów negocjacji. Siła przetargowa wyznacza zatem realne możliwości kontrolowania negocjacji i sterowania zachowaniem ich uczestników. Jednocześnie występują obiektywne trudności w jej oszacowaniu, jest wypadkową wielu obiektywnych i subiektywnych czynników, trudnych, a nawet niemożliwych do zidentyfikowania.

Krytycy podejścia strukturalnego uważają, że przecenia ono znaczenie siły przetargowej, a zwłaszcza jej twardych aspektów. Kluczowe znaczenie z punktu widzenia efektów negocjacji mogą mieć bowiem inne czynniki, np. umiejętności negocjacyjne. Ponadto istotnym ograniczeniem rozważanego podejścia jest nacisk na zajmowanie pozycji negocjacyjnych (targowanie pozycyjne).

Ze względu na trudności w definiowaniu (a tym bardziej szacowaniu) siły przetargowej w ramach omawianego podejścia wykorzystuje się różne kategorie cząstkowe, w szczególności techniki (taktyki) negocjacyjne, powszechne wśród praktyków (zestawione w tab. 2).

4. Podejście behawioralne

Tego typu podejście eksponuje znaczenie personalnych lub indywidualnych cech negocjatorów z punktu widzenia ich wpływu na przebieg i efekty procesu negocjacji. Wyjaśniają istotę negocjacji jako interakcji między typami osobowości, często w formie dychotomii, takich jak sklepikarz *versus* wojownik czy twardy i miękki negocjator. W ramach omawianego ujęcia podkreśla się znaczenie ludzkich dążeń, pragnień, oczekiwań, emocji, zdolności i umiejętności. Eksponuje się istotną rolę sztuki perswazji, postaw, relacji, zaufania, percepcji, indywidualnej motywacji i cech charakteru z punktu widzenia ich wpływu na efekty negocjacji.

Przykładem koncepcji mieszczącej się w obrębie omawianej koncepcji jest typologia stylów prowadzenia negocjacji, którą opracowali P. Casse i S. Deol [1985]. Wyodrębnili oni cztery style prowadzenia negocjacji, które scharakteryzowano w tab. 3. Można zauważyć, że są to raczej typy osobowości negocjacyjnych niż style negocjowania w ścisłym tego słowa znaczeniu.

Jak widać, każdy z nich ma swoje dobre i złe strony (zalety i wady), zatem na podstawie ich analizy nie można wskazać jakiegoś jednego, zalecanego czy wzorco-

Tabela 3. Charakterystyka stylów negocjowania ze względu na cechy charakteru

Charakterystyka	Zalety	Wady
<p>Dewiza: „Fakty same mówią za siebie”:</p> <ul style="list-style-type: none"> definiowanie, określanie, klasyfikowanie i wyjaśnianie rzeczywistości, ciągłe poszukiwanie dowodów, dokumentowanie stwierdzeń, odnoszenie faktów do własnych przeżyć czy doświadczeń, przypominanie innym ich tez. 	<p>Styl oparty na faktach</p> <ul style="list-style-type: none"> ujawnianie faktów w sposób naturalny, pamiętanie większości szczegółów omawianego problemu, dzielenie się tą wiedzą z innymi, trzymanie się tego, co zostało powiedziane, rzetelność i dokładność, a nawet precyzja w postępowaniu, sprawność i efektywność działania. 	<ul style="list-style-type: none"> spóźniona reakcja, preferowanie rutyny, automatyzm działania, nieszczególność twórczość, możliwość bycia postrzeganym jako osoba pozbawiona uczuć, logika nie zawsze jest najlepszym środkiem do porozumienia.
<p>Dewiza: „Wyobraźnia (fantazja) może rozwiązać każdy problem”:</p> <ul style="list-style-type: none"> wysoki poziom inteligencji, posługiwanie się dedukcją, koncentracja na istotnych i zasadniczych kwestiach, ciągłe generowanie nowych pomysłów, idei, koncepcji, syntetyzowanie faktów. 	<p>Styl intuicyjny</p> <ul style="list-style-type: none"> zaangażowanie, inicjatywa, entuzjazm i ciepło wypowiedzi, koncentrowanie się na pełnym formacie problemu (sytuacji), odnoszenie sytuacji w przyszłość, twórczość i wyobraźnia przy analizowaniu sytuacji, precyzyjne określanie zasadniczych elementów negocjacji, łatwość zmiany tematu. 	<ul style="list-style-type: none"> niekiedy niezbyt właściwe ujmowanie faktów i odrywanie się od realiów „bujanie w obłokach”, łatwe zniechęcanie się lub znudzenie, popelnianie prostych błędów w obliczeniach, gubienie wątków itp., niezrozumienie u innych.
<p>Dewiza: „Negocjacje są prowadzeniem transakcji”:</p> <ul style="list-style-type: none"> dychotomiczna percepcja i ocena rzeczywistości: coś się lubi albo nie, jest prawidłowe (właściwe) albo nie, dobre lub złe itp., koncentracja na ludziach, ich reakcjach i osądach, okazywanie aprobaty (zgody) i dezaprobaty (nie zgadzanie się). 	<p>Styl normatywny (oparty na normach)</p> <ul style="list-style-type: none"> pryncypialność i konsekwencja w przestrzeganiu ustalonych zasad, zwracanie uwagi na proces komunikacji i na interakcje wewnątrz grupy, traktowanie emocji i uczuć jako zgodnych z grą <i>fair play</i>, oferowanie nagród i stosowanie zachęt, szukanie kompromisu. 	<ul style="list-style-type: none"> własna hierarchia wartości jest bazą w ocenie faktów, tendencja do narzucania tych wartości innym, stawianie wymagań i żądań, posługiwanie się groźbami i okazywanie siły, wykorzystywanie własnej pozycji i władzy, nadmierny radykalizm.
<p>Dewiza: „Logika prowadzi do właściwych wniosków”:</p> <ul style="list-style-type: none"> dociekanie przyczyn, określanie skutków i wysuwanie wniosków, by w oparciu o nie analizować każdą sytuację, tworzenie niekończących się ciągów zdaniowych przez stosowanie zwrotów: <i>ponieważ, wtedy, konsekwentnie, dlatego, że ... zgodnie z...</i>, porządkowanie poszczególnych elementów sytuacji i stosowanie obliczeń. 	<p>Styl analityczny</p> <ul style="list-style-type: none"> wszechstronne, precyzyjne i logiczne wyjaśnianie zjawisk, dokonywanie podziału i określanie zbieżności między poszczególnymi elementami, dokładne rozważanie wszystkich „za” i „przeciw”, popieranie wnioskami stanowiska swojego i innych, dokładność, rzetelność i wiarygodność w analizie sytuacji i działaniu, skuteczne przelamywanie oporu drugiej strony. 	<ul style="list-style-type: none"> nadmierna drobiazgowość i dociekliwość – szukanie przysłowiowych „diabłów na głowce od szpilki” przez lupe, trudność i/lub nieumiejętność wyciągania wniosków i syntezy faktów, zbytma koncentracja na mniej istotnych szczegółach, uciążliwość dla innych, prowokowanie irytacji, znudzenia itp.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Casse, Deol 1985].

Tabela 4. Sposoby wykorzystania omawianych stylów w negocjacjach

Styl	Zasady prowadzenia negocjacji	Warunki użyteczności
Oparty na faktach	<ul style="list-style-type: none"> • precyzyjnie przedstawiać swoje propozycje, • robić dygresje dotyczące ubiegłych, wspólnych doświadczeń (co działo, co zostało wypróbowane), • dowodzić tez, które się prezentuje (na podstawie faktów budować zasady postępowania), • szczegółowo znać swoje akta, • udokumentować wszystkie swoje posunięcia. 	<ul style="list-style-type: none"> • rutynowa, standardowa, dobrze ustrukturalizowana sytuacja negocyjacyjna, • znaczna liczba dostępnych danych, • potrzeba posiadania przez strony wiedzy dotyczącej konkretnych, specyficznych zagadnień, • działania zgodne z ustalonymi procedurami i standardami.
Intuicyjny	<ul style="list-style-type: none"> • koncentrować się na całości zagadnienia, • odnosić wszystkie swoje działania w przyszłość, • podkreślać wyobraźnię i kreatywność partnera, • szybko reagować (np. przeskakując z jednego tematu na drugi). 	<ul style="list-style-type: none"> • nowy, nieznan, szczególnie złożony i/lub obiektywnie trudny do rozwiązania problem, brak precedensów co do jego rozwiązania, • potrzeba stworzenia znacznej liczby możliwych rozwiązań, przy czym nie wszystkie muszą być realne, • abstrakcyjne, trudno uchwytnie zagadnienie negocjacyjne, • potrzeba stworzenia wizjonerskich rozwiązań.
Normatywny	<ul style="list-style-type: none"> • już na początku trwania negocjacji ustalić rozsądne zasady, • okazywać zainteresowanie tym, co mówi druga strona, • spróbować określić wartości, którymi się ona kieruje, i odpowiednio się do nich dostosować, • być gotowym na kompromis, • często odwoływać się do uczuć partnera. 	<ul style="list-style-type: none"> • przynajmniej częściowa zgodność (spójność) norm i wartości w danym obszarze, • potrzeba stworzenia wrażeń empatycznej i w dobrej atmosferze prowadzonej rozmowy, • pretendowanie do bycia poprawnym, zasadniczym, właściwym itp., • obrona zagrożonych bezcennych wartości za wszelką cenę, • kompromis pożądaný (oczekiwany) przez wszystkie strony jako najlepsze albo jedyne możliwe rozwiązanie.
Analityczny	<ul style="list-style-type: none"> • logicznie argumentować własne posunięcia, • szukać przyczyn i skutków, • uważnie analizować zależność między elementami problemu, • okazywać cierpliwość, • analizować różne alternatywy z poszczególnymi opcjami „za” i „przeciw”. 	<ul style="list-style-type: none"> • wysoco złożony, skomplikowany, wielowymiarowy problem do rozwiązania, • potrzeba łączenia wielu różnorodnych danych, które pozornie wydają się być rozdzielne, • sytuacja, w której poszukiwanie przyczyn i/lub skutków może warunkować dojście do porozumienia. • duży zapas czasu na negocjacje.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Casse, Deol 1985].

wego sposobu prowadzenia negocjacji, takiego jak np. styl rzeczowy, zaproponowany w pracy [Fisher, Ury, Patton 2000, s. 41 i dalsze], czy jak to ma miejsce w przypadku większości wielowymiarowych typologii stylów negocjacyjnych. Mimo to można jednak zaryzykować stwierdzenie, iż dwa pierwsze style są bardziej efektywne niż dwa kolejne, stwarzają bowiem większe szanse na znalezienie skutecznych rozwiązań negocjowanych problemów, czy to bazując bardziej na logice i doświadczeniu (w przypadku negocjatora opartego na faktach), czy też preferując kreatywność i innowacyjność (przy stylu intuicyjnym). Oba rozważane style świetnie się uzupełniają – idealne byłoby ich połączenie, ale w przypadku jednej osoby jest to raczej mało realne czy wyjątkowo rzadkie. Stanowią one przeciwieństwa – wymagane byłoby zatem pomieszczenie ognia z wodą. Dwa kolejne style należy uznać za mniej efektywne, bo po pierwsze nadmierne eksponowanie własnych wartości i zasad w relacji z partnerem negocjacji (w przypadku stylu normatywnego), a po drugie zbyt detaliczne i wyczerpujące analizowanie problemów (przy stylu analitycznym) rokują mniejsze szanse na dojście do porozumienia w negocjacjach. Z drugiej jednak strony w określonych sytuacjach każdy z omawianych stylów może się okazać efektywny, biorąc pod uwagę ich niewątpliwe zalety, które w sprzyjających warunkach mogą przeważać nad ich wadami, co znajdzie swoje uzasadnienie w dalszej części artykułu.

Zaprezentowaną charakterystykę należy uzupełnić opisem sposobów wykorzystania przedstawionej typologii w praktyce negocjacyjnej. Aby to uczynić, należy wziąć pod uwagę dwie istotne kwestie, warunkujące przydatność omawianych stylów, tzn. zasady prowadzenia negocjacji z osobami reprezentującymi poszczególne style oraz warunki użyteczności poszczególnych stylów, tj. opisy sytuacji, w których są one przydatne jako narzędzia prowadzenia negocjacji (przedstawia je tab. 4).

Innym przykładem podejścia behawioralnego jest zjawisko (efekt) tzw. kadrowania (przyjmowania perspektywy, formułowania, obramowania – *framing*). Jest to „zastosowanie argumentu, analogii lub metafory w celu stworzenia korzystnej dla nas definicji problemu pozostającego do rozwiązania oraz zestawu potencjalnych rozwiązań” [Watkins 2005, s. 130]. „Ramy określają, w jaki sposób będą postępować negocjatorzy. Ukierunkowują negocjujące strony i zachęcają do przyjrzenia się sprawom z określonej perspektywy” [*Negocjacje...* 2003, s. 100]. „Mogą zasadniczo zmieniać postrzeganie wartości i możliwość akceptacji alternatyw (...) Zachowanie w negocjacjach może ulegać zmianie przez świadome manipulowanie przyjmowaną perspektywą” [Bazerman, Neale 1997, s. 49, 51].

5. Podejście procesowe

Negocjacje są w tym przypadku postrzegane jako sekwencja kolejnych posunięć – negocjatorzy proponują wspólne strategie (odzwierciedlające żądania i oferty, propozycje i kontrpropozycje), dążąc do ich zbieżności przez wzajemne ustępstwa [Bartosa 1974]. Negocjacje obejmują zatem wiele etapów w formie ciągu wzajemnych ustępstw. Podejście takie łączy cechy dwóch wcześniej omówionych ujęć,

tj. strukturalnego (bazującego na sile przetargowej) i strategicznego (eksponującego rolę efektów negocjacji), aczkolwiek wykorzystuje inny rodzaj mechanizmu, skoncentrowanego na wzajemnym uczeniu się stron negocjacji, reagujących na kolejne ustępstwa [Zartman 1988]. Ustępstwa są stosowane przez strony w dwojakich celach. Po pierwsze, do zasygnalizowania własnych intencji, po drugie, aby zachęcić oponenta do zmiany jego pozycji.

W omawianym podejściu istotne są zasady ustępowania w negocjacjach. Najważniejszą regułą jest to, iż sposób ustępowania jest ważniejszy niż same ustępstwa. Jeśli jest niewłaściwy, może wzbudzić wzrost oczekiwań partnera na kolejne propozycje. Najważniejsze reguły szczegółowe ustępowania są następujące [Karras 1984; Dawson 1999].

1. Ustępstwa powinny być niewielkie, ponieważ ludzie zauważają głównie fakt ustępstwa, mniejszą wagę przywiązując do jego wielkości.

2. Za każdym razem, gdy partner domaga się ustępstw, powinno się zażądać czegoś w zamian, jakiejś rekompensaty (za każde ustępstwo należy coś uzyskać), zadając pytanie: „jeżeli będę mógł to dla pana zrobić, to co pan robi (będzie mógł zrobić) dla mnie?” (bez kategorycznych żądań). Korzyści są następujące: powstrzymuje się partnera przed eskalowaniem kolejnych ustępstw, można po prostu istotnie dostać coś w zamian (można wiele zyskać, a nic nie stracić), a także podnosi się wartość ustępstwa – podkreślając jego znaczenie, stwarza się warunki do uzyskania czegoś w zamian w dalszej części negocjacji.

3. Jeżeli poczyni się ustępstwo na rzecz partnera, należy niezwłocznie poprosić o odwzajemnienie się tym samym. Nie wolno oczekiwać, że nastąpi to później, gdyż każde ustępstwo na rzecz drugiej strony bardzo szybko traci na wartości.

4. Należy upewnić się, że partner rozumie i właściwie ocenia wartość ustępstwa.

5. Ustępować należy powoli i niełatwo. Partner najprawdopodobniej nie będzie wystarczająco usatysfakcjonowany ze zbyt łatwego i szybkiego ustępstwa.

6. Nigdy nie należy rzucać na szalę wszystkiego, co może się zaoferować, tylko dlatego, że partner oczekuje „ostatecznej i finalnej” propozycji lub mówi, że „nie lubi negocjować”.

7. Nie każde ustępstwo partnera musi być odwzajemnione, nie zawsze jest to pożądane, konieczne czy sprawiedliwe.

8. Kolejne ustępstwa powinny być różnej wielkości, ponieważ gdy będą stałe, równe, partner nigdy nie przestanie domagać się następnych.

9. Należy stopniowo zmniejszać wielkość kolejnych ustępstw, aby wzbudzić u partnera przeświadczenie, że nie powinien zwlekać z podpisaniem umowy, gdyż zbliżamy się do limitów naszych możliwości, że osiągnął wszystko, co mógł.

10. Ostatnie ustępstwo ma być nieznaczne w celu stworzenia odpowiedniej atmosfery negocjacji.

11. Nie wolno ustępować jako pierwszy w ważnych sprawach, gdyż osłabia to istotnie pozycję negocjacyjną.

12. Trzeba wystrzegać się eskalacji ustępstw pod koniec negocjacji (z analogicznego powodu jak wyżej).

13. Nie należy okazywać zadowolenia z pierwszego ustępstwa partnera.

14. Powinno się dobrze zrozumieć wszystkie wymagania drugiej strony, zanim zacznie się czynić jakiegokolwiek ustępstwa.

15. Nie należy zakładać, że oponent rozumie korzyści z uzyskanych ustępstw, należy pamiętać o nich i od czasu do czasu przypominać je partnerowi.

Do sposobu ustępowania w negocjacjach odnoszą się również techniki konfrontacyjne, ukierunkowane na osiągnięcie jak największych korzyści własnych przez domaganie się jednostronnych ustępstw od partnera. Przykładem takiego sposobu postępowania w negocjacjach jest technika pozornych ustępstw (zamienił stryjek siekierkę na kijek). Polega ona na tym, że w zamian za znaczne ustępstwo partnera oferujemy własne, przy czym jest ono nieekwiwalentne, tj. niewielkie i \ lub dotyczy nieistotnej dla nas kwestii. Postępuje się tak w celu uzyskania dużych korzyści kosztem drugiej strony, czyli małymi ustępstwami własnymi. W celu skutecznego przeciwdziałania omawianej technice należy właściwie oceniać skalę ustępstw partnera i ich wartości z punktu widzenia naszych celów, wyjaśnić mu, dlaczego są one niewystarczające, oraz domagać się odpowiedniej kompensacji.

6. Podejście integratywne

W ramach bardziej ogólnych koncepcji podejmuje się próby integracji różnorodnych parametrów procesu negocjacji przy użyciu dwóch podejść.

Po pierwsze, zastosowanie szczegółowego modelu wyjaśniającego naturę procesu negocjacji, zaproponowanego przez W.I. Zartmana i M. Bermana [1982]. Obejmuje on trzy etapy (z uwzględnieniem fazy przednegocjacyjnej) i ma charakter zarówno deskryptywny (może być stosowany do wielu przypadków negocjacyjnych), jak i preskryptywny (jeżeli nie wskazuje, jak osiągnąć najlepszy wynik, to przynajmniej stwarza możliwość uczenia się, jak negocjować lepiej). Zakłada się, iż negocjacje nie są zamkniętym procesem, nie jest więc możliwe stworzenie ich deterministycznej teorii czy strategii zapewniającej wygraną. Prawdziwą naturą procesu negocjacji jest stosowanie, łączenie, eliminowanie i zmienianie kilku kluczowych elementów (stanowisk, interesów, kwestii, i minimalnych wymagań stron), które nie są oczywiste, a nawet jeżeli są znane, to nie są ostatecznie ustalone, co może wymagać ich zmiany przez zaangażowane strony.

Po drugie, poszukiwanie równowagi między umiejętnościami interpersonalnymi i analizą procesu negocjacji, co pozwala identyfikować nieefektywne warianty porozumienia. Teorie tego rodzaju, mimo ich abstrakcyjnego charakteru, umożliwiają praktykom zrozumienie natury negocjacji, np. koncepcja analizy negocjacji H. Raiffy [1982], kategoria BATNA, opisana w pracy R. Fishera, W. Ury'ego i B. Pattona [2000], czy dynamiczny model integrujący dwojakié działania: tworzenie i żądanie wartości, zaproponowany przez D.A. Laxa i J.K. Sebeniusa [1986].

Najbardziej znaną i cenioną koncepcją zintegrowaną jest tzw. rzeczowy (racjonalny) styl prowadzenia negocjacji (inaczej negocjacje opierające się na zasadach, wokół meritum), zaproponowany w opracowaniu [Fishera, Ury, Patton 2000]. Styl ten stanowi zalecany do stosowania (modelowy, wzorcowy) sposób postępowania we wszelkiego rodzaju negocjacjach. Powstał on jako alternatywa dla stylów: twardego (rywalizacyjnego) i miękkiego (kooperacyjnego). Koncepcja ta stanowi swego rodzaju kanon negocjacyjny i opiera się na czterech podstawowych regułach negocjowania: oddzielania ludzi od problemu, koncentrowania się na interesach, a nie stanowiskach, tworzenia wielu różnych możliwości rozwiązań problemów oraz domagania się, aby wynik rozmów opierał się na obiektywnych kryteriach. Określają one prosty i uniwersalny sposób negocjowania, bazujący na założeniu, iż ugoda między partnerami, jako efekt procesu negocjacji, gwarantuje im osiągnięcie wzajemnych korzyści, a sposób negocjowania jest zorientowany na osiągnięcie jak najlepszego merytorycznie i realnego rozwiązania problemu.

Szczegółowe zasady prowadzenia negocjacji charakterystyczne dla rozważanego stylu negocjowania są następujące.

1. Uczestnicy rozwiązują wspólne problemy.
2. Celem jest rozsądny wynik, uzyskany sprawnie i w dobrej atmosferze.
3. Oddzielaj ludzi od problemów.
4. Bądź delikatny wobec ludzi i twardy wobec problemów.
5. Postępuj niezależnie od zaufania.
6. Koncentruj się na zadaniu, a nie na stanowiskach.
7. Badaj stan interesów (stopień rozwiązania problemów).
8. Unikaj formułowania ostatecznej granicy akceptacji.
9. Stwarzaj możliwości korzystne dla obu stron.
10. Szukaj wielu możliwości – najlepszą wybierzesz później.
11. Nalegaj na przyjęcie obiektywnych kryteriów.
12. Staraj się osiągnąć rezultaty bazujące na kryteriach niezależnych od subiektywnych życzeń.
13. Przekonuj i bądź otwarty na przekonywanie, ulegaj zasadnym argumentom, a nie presji.

7. Zakończenie

Reasumując, należy podkreślić, iż przedstawiona systematyka podejść do badania negocjacji stanowi użyteczne narzędzie metodyczne ich opisu i analizy. Systematyka ta ma zarówno walory poznawcze, jak i aplikacyjne. Po pierwsze, przez przedstawienie i uporządkowanie stanu wiedzy w rozważanej dziedzinie jest przydatna dla teoretyków prowadzących badania nad negocjacjami, w szczególności dla określenia celów i kierunków tych badań oraz doboru ich narzędzi. Po drugie, jest użyteczna dla negocjatorów praktyków, gdyż ułatwia im formułowanie planu negocjacji, ich przeprowadzenie oraz ocenę ich efektów, wskazując przydatne narzędzia realizacji wymienionych działań.

Tabela 5. Synteza podejść do badania negocjacji

Podejście	Podstawowe cechy	Silne strony	Słabe strony
Strategiczne	Orientacja na efekty, racjonalne postępowanie i pozycje stron.	Możliwość poszukiwania optymalnych rozwiązań i racjonalnych działań negocjatorów.	Równorzędność stron (wykluczone wykorzystywanie siły przetargowej) oprócz różnic w jakości rozwiązań (dostępnych dla obu stron). Nastawienie „wygrana–przegrana”.
Strukturalne	Nacisk na stosowane środki, pozycje i siłę przetargową stron.	Możliwość oceny realnych możliwości i ograniczeń działania stron.	Skupienie się na pozycjach stron może wyeliminować szanse na obustronnie korzystne porozumienie, Nadmierne podkreślanie znaczenia siły przetargowej Nastawienie „wygrana–przegrana”.
Behawioralne	Nastawienie na charakterystyki personalne (osobowościowe), percepcje i oczekiwania.	Rzetelne wyjaśnienie mechanizmów zachowań indywidualnych i grupowych.	Nacisk na pozycje stron. Nastawienie „wygrana–przegrana”.
Procesowe	Orientacja na pozycje stron i wzajemne ustępstwa.	Możliwość wyboru posunięć stron jako wyuczonych (reaktywnych) odpowiedzi. Szybkość i prostota.	Nieprzewidywalność zachowań i wyników. Nacisk na pozycje stron. Nastawienie „wygrana–przegrana”.
Integratywne	Koncentracja na rozwiązywaniu problemów, efektywnej komunikacji i tworzeniu wartości.	Szerokie możliwości poszukiwania integratywnych rozwiązań. Nastawienie „wygrana–wygrana”.	Zbytni idealizm niektórych koncepcji. Duże wymagania kompetencyjne. Czasochłonność.

Źródło: opracowanie własne.

Każde z omówionych podejść ma zarówno silne, jak i słabe strony, co odzwierciedla ich synteza (tab. 5). Należy również podkreślić, iż w praktyce negocjatorzy stosują podejścia mieszane, stanowiące kombinację scharakteryzowanych w artykule czystych podejść do negocjacji.

Literatura

- Axelrod R., 1984, *The Evolution of Cooperation*, Basic Books Inc. Publishers, New York.
- Bacharach S.B., Lawler E.J., 1981, *Bargaining Power: Tactics and Outcomes*, Jossey-Bass Publishers, London.
- Bartos O.J., 1974, *Process and Outcome of Negotiation*, Columbia University Press, New York.
- Bazerman M.H., Neale M.A., 1997, *Negocjując racjonalnie*, Libra, Olsztyn.
- Boulding K., 1993, *The Nature of Power*, [w:] Lewicki R.J., Litterer J.A., Saunders D.M., Minton J.W., *Negotiation. Readings, Exercises, and Cases*, Irwin, Homewood, Boston.

- Casse P., Deol S., 1985, *Managing Intercultural Negotiations: Guidelines for Trainers and Negotiators*, International Society for Intercultural Education, Washington.
- Christopher E.M., 1998, *Umiejętność negocjowania w biznesie*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Warszawa.
- Dawson R., 1999, *Sekrety udanych negocjacji*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań.
- Deutsch M., 1973, *The Resolving of Conflict*, Yale University Press, New Haven.
- Druckman D., 1997, *Negotiating in the International Context*, [w:] *Peacemaking in International Conflict: Methods and Techniques*, Zartman I.W., Rasmussen J.L. (red.), United States Institute of Peace Press, Washington DC.
- Dupont C., Faure G.-O., 2002, *The Negotiation Process*, [w:] *International Negotiation. Analysis, Approaches, Issues. A Publication of the Process of International Negotiations (PIN) Project*, Kremenyuk V.A. (red.), Jossey-Bass Publishers, San Francisco-Oxford.
- Fisher R., Ury W., Patton B., 2000, *Dochodząc do TAK. Negocjowanie bez poddawania się*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Fowler A., 2001, *Jak skutecznie negocjować*, Petit, Warszawa.
- Kałużna-Drewińska U., 2006, *Negocjacje w biznesie. Kluczowe problemy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
- Karras C.L., 1984, *Give & Take. The Complete Guide to Negotiating Strategies & Tactics*, Thomas Y. Crowell Company, New York.
- Kowalczyk E., 2001, *Psychospołeczne uwarunkowania negocjacji gospodarczych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań.
- Kozina A., 2012, *Planowanie negocjacji w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Kozina A., 2015, *Przegląd koncepcji badania negocjacji*, Organizacja i Kierowanie, nr 3(168).
- Lax D.A., Sebenius J.K., 1986, *The Manager as Negotiator. Bargaining for Cooperation and Competitive Gain*, The Free Press, New York.
- Lewicki R.J., Saunders D.M., Barry B., Minton J.W., 2005, *Zasady negocjacji. Kompendium wiedzy dla trenerów i menedżerów*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań.
- Lewicki R.J., Weiss S.E., Lewin D., 1992, *Models of conflict, negotiation and third party intervention: A review and synthesis*, Journal of Organizational Behavior, vol. 13, iss. 3.
- Negocjacje. Harvard Business Essentials*, 2003, MT Biznes Ltd., Konstancin-Jeziorna.
- Pruitt D.G., Carnevale P.J., 1993, *Negotiation in Social Conflict*, Open University Press, Buckingham.
- Raiffa H., 1982, *The Art and Science of Negotiation*, Belknap Press, Cambridge.
- Rządca R., 2003, *Negocjacje w interesach*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Rządca R.A., Wujec P., 1998, *Negocjacje*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Salancik G.R., Pfeffer J., 1977, *Who gets power and how they hold on it: A strategic contingency model of power*, Organizational Dynamics, no. 5.
- Schelling T.C., 1960, *The Strategy of Conflict*, Harvard University Press, Cambridge.
- Szarucki M., 2013, *Dobór instrumentów formułowania i implementacji strategii*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Seria: Administracja i Zarządzanie, nr 97.
- Walton R.E., McKersie R.B., 1965, *A Behavioral Theory Of Labor Negotiations: An Analysis of a Social Interaction System*, McGraw-Hill Book Company, New York.
- Watkins M., 2005, *Sztuka negocjacji w biznesie. Innowacyjne podejście prowadzące do przełomu*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
- Winch A., Winch S., 2005, *Negocjacje. Jednostka – organizacja – kultura*, Difin, Warszawa.
- Zartman W.I., 1988, *Common elements in the analysis of the negotiation process*, Negotiation Journal, vol. 4, no 1.
- Zartman W.I., Berman M., 1982, *The Practical Negotiator*, Yale University Press, New Haven.