

**Łukasz Lewandowski**

Gdańska Szkoła Wyższa

## **Komunikacja w negocjacjach**

### **Streszczenie**

W artykule przedstawiono pojęcia komunikacji i negocjacji. Przeanalizowano komunikację werbalną przez podział komunikatów werbalnych ze względu na funkcje, takie jak: informację, ewaluację, metakomunikaty. Uwzględniono również najważniejsze podczas negocjacji techniki: parafrazę, umiejętność zadawania pytań i doprecyzowanie. Scharakteryzowano komunikację niewerbalną przez opisanie stref przestrzeni człowieka oraz rodzaje niewerbalnych aktów komunikacyjnych. Ukazano również główne style negocjacji. W tym zakresie omówiono styl miękki, styl twardy i styl rzeczowy.

**Słowa kluczowe:** komunikacja werbalna, komunikacja niewerbalna.

### **Wstęp**

Pojęcie „komunikowanie” (łac. *communicare*) oznacza wymianę, łączność, rozmowę. Jest to porozumiewanie się, przekazywanie myśli, emocji między nadawcą a odbiorcą. Proces ten odbywa się na różnych poziomach oraz wywołuje określone skutki. Komunikacja interpersonalna polega na słownym lub bezsłownym przesyłaniu informacji (Bergiel-Matusiewicz, 2007). Termin „negocjacje” (łac. *negotiatio*) oznacza „wielki interes handlowy, bankowy” (Kumaniecki, 1975). Przez pojęcie negocjacji należy rozumieć proces komunikacyjno-decyzyjny, w którym strony dobrowolnie starają się rozwiązać konflikt tak, aby uzyskany rezultat był dla nich możliwy do przyjęcia (Brdulak, Brdulak, 2000). Negocjacjami nazywa się każdą sytuację dialogu, w której ludzie dążą do jakiegoś rozwiązania konfliktu. Osoby różnią się między sobą i stosują negocjacje, aby dać sobie radę z tymi różnicami. Niezależnie od tego, gdzie są — w interesach, w rządzie czy w rodzinie — ludzie podejmują większość decyzji korzystając z negocjacji (Fisher, Ury, 1990). Negocjacje bywają nazywane sztuką prowadzenia rozmów i polemik między stronami. Jest to złożony i skomplikowany proces komunikacji interpersonalnej.

Komunikacja interpersonalna, czyli porozumiewanie się międzyludzkie polega na werbalnym i niewerbalnym przesyłaniu informacji oraz kształtuje relacje między ludźmi. Proces komunikowania się jako akt może być rozłożony na sześć zasadniczych składników:

- kto mówi,
- co mówi,
- jakim środkiem,

- w jakiej sytuacji,
- do kogo,
- z jakim skutkiem.

Negocjacje są w zasadzie formą komunikacji interpersonalnej. Procesy komunikacji zarówno werbalnej, jak i niewerbalnej mają ogromne znaczenie dla osiągnięcia celów i rozwiązywania konfliktów (Lewicki, Barry, Saunders, 2011).

## Komunikacja werbalna

Komunikaty werbalne ze względu na ich funkcję można podzielić na: informacje, ewaluacje, akty pragmatyczne i metakomunikaty. Informacje to przekazy, które pozwalają na uzyskanie wzajemnego wglądu w wiedzę i przekonania rozmówców, umożliwiają uzgadnianie wspólnego obrazu świata. Ewaluacje mają na celu wyrażanie ocen oraz sposobów wartościowania poszczególnych spraw, sytuacji, obiektów. Akty pragmatyczne służą do wywierania wpływu na zachowania uczestników konwersacji, najczęściej mają postać poleceń. Metakomunikaty organizują proces komunikacji, pozwalają wyeliminować niejasności używając zwrotów, takich jak: „Proszę mów wolniej”, „Nie to miałem na myśli”, „Wyjaśnij mi, co przez to rozumiesz” itp.

Istotną umiejętnością przydatną w procesie komunikacji interpersonalnej, szczególnie podczas negocjacji, jest tzw. aktywne słuchanie. Dzięki niemu okazuje się rozmówcy akceptację, szacunek oraz powstrzymuje się od własnych sądów i rad (Bergiel-Matusiewicz, 2007). Najważniejsze podczas negocjacji techniki komunikacji werbalnej to: parafraza, umiejętność zadawania pytań, doprecyzowanie.

Parafraza to powtórzenie własnymi słowami tego, o czym opowiedział nam rozmówca. Dzięki tej metodzie łatwiej jest zapamiętać treść rozmowy oraz łatwiej uniknąć nieporozumień. Parafraza ma określoną konstrukcję, zaczynamy np. w ten sposób: „Czy chcesz przez to powiedzieć...”, „Innymi słowy...”, „Jeśli Cię dobrze zrozumiałem...”. Potem możliwie wiernie, ale własnymi słowami powtarzamy to, o czym opowiedział nam rozmówca. Jeśli okaże się, że coś zrozumieliśmy niewłaściwie, rozmówca skoryguje to.

Umiejętność zadawania pytań to podstawa w zdobywaniu informacji w celu planowania i podejmowania decyzji. Pytania są najprostszym środkiem pozwalającym poznać i zrozumieć punkt widzenia rozmówcy. Można wyróżnić pytania otwarte oraz zamknięte. Pytania otwarte pozwalają zapytać pośrednio o informacje. Nie ma tutaj żadnych wskazówek sugerujących odpowiedź, w związku z tym nie może ona brzmieć jedynie „Tak” lub „Nie”. Na pytania otwarte nie da się udzielić odpowiedzi zamykającej się w jednym czy dwóch słowach. Odpowiedź taka musi być bardziej rozbudowana. Pytania te pomagają utrzymać bądź przywrócić równowagę w rozmowie. Umożliwiają ponadto zmotywowanie rozmówcy do myślenia, kiedy spada koncentracja. Poprzez pytania otwarte można pozyskać informacje o punkcie widzenia, sytuacji względnie położeniu wyjściowym rozmówcy. Kilka przykładów pytań otwartych:

- Jakie jest twoje zdanie w tej sprawie?
- Gdzie dostrzegasz przyczyny tego problemu?
- Czego już próbowałeś, żeby zmienić przytłaczającą cię sytuację?
- Jaki tryb postępowania zaproponowałbyś w następnej kolejności?

– Jakie dalsze kroki jesteś w stanie sobie wyobrazić?

Najczęściej na pytania zamknięte można udzielić krótkiej, precyzyjnej odpowiedzi albo po prostu używając określeń: „Tak” lub „Nie”. Odpowiedzi na takie pytania zawierają jedynie informację, o którą pytano, i prowadzą do powstania pomiędzy rozmówcami jednoznacznego stanowiska. Przy pomocy tych pytań szybciej można doprowadzić w rozmowie do podjęcia decyzji, albo też uzyskać przejrzystość zajmowanych stanowisk i punktów widzenia. Pytania zamknięte dbają o jasność. Pytania zamknięte zaczynają się często od słowa „Czy...”. Kilka przykładów pytań zamkniętych:

- Czy zgadzasz się z tym?
- Czy posiadamy wystarczającą ilość informacji na ten temat?
- Jaki termin proponujesz?
- Czy możesz to potwierdzić?
- Czy na początek wystarczą wam te wyjaśnienia i informacje?

Jeśli czujemy, że informacje nie są wystarczająco jasne, możemy doprecyzować daną wypowiedź: „Co masz na myśli?”, „Jak to rozumiesz?”, „Co to dla Ciebie znaczy?”. Jest to narzędzie, które pomaga nam aktywnie słuchać, gdyż dla rozmówcy będzie to oznaczać, że jesteśmy zainteresowani jego wypowiedzią.

## **Komunikacja niewerbalna**

Komunikacja werbalna, czyli to, co mówimy, stanowi tylko część tego, co komunikujemy. To, jak wyglądamy, jak się poruszamy, jak się zachowujemy itp., wpływa na efektywność naszej komunikacji. Komunikacja niewerbalna może wyrażać się poprzez: gesty; ton głosu; wzdychanie, płacz, marszczenie brwi, uśmiechanie się, śmiech; wygląd: twarz, włosy, ciało oraz odzież i jej kolor, męskość i kobiecość; otoczenie: dom, praca, samochód, przyjaciele; sposób: siedzenia, stania, chodzenia, kontaktu wzrokowego; odległość, w jakiej stoimy od kogoś.

Przeźreń osobistą można podzielić na strefy: intymną, osobistą, społeczną i publiczną. Strefa intymna to granice własnego ciała, nie dopuszczamy do niej przypadkowych osób. Strefa osobista występuje w kontaktach pozytywnych, nieformalnych i przyjacielskich. Strefa społeczna — w tej odległości załatwiamy sprawy oficjalne (listonosz, hydraulik) oraz rozmawiamy z ludźmi, których nie lubimy. Strefa publiczna to np. przemawianie jednostki do grupy.

Obserwacja zachowania rozmówcy jest dodatkowym źródłem cennych informacji, których nie spotkamy w wypowiedzianych słowach. Zazwyczaj słowa zawierają głównie odniesienie do problemu, rzeczowego tematu negocjacji, a zachowania niewerbalne odnoszą się do stosunków między rozmówcami oraz zawierają ocenę istniejącego układu międzyludzkiego.

Można wyróżnić dziesięć rodzajów niewerbalnych aktów komunikacyjnych (Nęcki, 1991):

1. Gestykulacja to ruchy rąk, dłoni, palców, nóg, stóp, głowy, korpusu ciała.
2. Mimika, wyraz twarzy pozwalają na wysyłanie i odbieranie stanów emocjonalnych, poczynając od sygnałów tak wyraźnych, jak uśmiech, a kończąc na tak subtelnym, jak wyraz lekkiego zaskoczenia. Bogactwo ekspresji mimicznej jest olbrzymie.

3. Dotyk i kontakt fizyczny odgrywają ogromną rolę w budowaniu wrażenia bliskości lub dystansu psychicznego. Obyczaje kulturowe określają dość dokładnie obszary ciała, które wolno i których nie wolno dotykać. Podanie ręki bywa zalecane jako gest rozpoczynający spotkanie lub uścisk zaprzyjaźnionych osób. Są też kultury, w których bezpośredni dotyk w ogóle nie wchodzi w grę, a przyjazne nastawienie sygnalizuje się odpowiednio głębokim ukłonem (np. Japonia). Kontakt fizyczny jest też regulowany stopniem znajomości, formalizacją, indywidualizacją spotkania, płcią rozmówców, ich statusem społecznym.
4. Spojrzenia wzajemne i spoglądanie jednostronne. Nawiązanie kontaktu wzrokowego poprzedza kontakt bezpośredni, częste utrzymywanie kontaktu wzrokowego jest sygnałem przyjaźni, unikanie i odwracanie wzroku to sygnały „uników” psychicznych.
5. Dystans fizyczny między rozmówcami to następny ważny sygnał wzajemnych stosunków. Skrócenie dystansu, zbliżanie się do siebie to znak zbliżania się psychicznego, oddalanie się to oznaka utraty kontaktu.
6. Pozycja ciała, która wyraża napięcie wewnętrzne lub rozluźnienie. Sztywne, zasłonięte ramionami skrzyżowanymi przed klatką piersiową ciało sygnalizuje postawę obronną, poczucie zagrożenia. Pozycja otwarta, zrelaksowana jest sygnałem bezpieczeństwa, pewności siebie. Pozycja nazbyt luźna oznacza lekceważenie.
7. Wygląd fizyczny i ubranie są częściowo uzależnione od budowy ciała, częściowo od obyczajów kulturowych, a częściowo od osobowości i indywidualności danej osoby. Ubranie może być formą manifestacji lub przynależności społecznej do grupy o określonej ideologii. Staranność ubierania sygnalizuje przywiązanie wagi do spotkania, nadawanie mu znaczenia specjalnego.
8. Dźwięki paralingwistyczne (parajęzykowe) tworzą wielką grę znaków komunikacyjnych i sposobów ekspresji uczuć, które również mają swoje znaczenie w procesie komunikacji. Chodzi o takie wokalizacje, jak: śmiech, płacz, ziewanie, mruczenie, posapywanie, gwizdanie, westchnienie.
9. Jakość wypowiedzi (sposób wokalizacji) wiąże się z intonacją głosu, którą w rozmowie można wykorzystywać w bardzo wielu celach. Można mówić cicho lub głośno, ostro lub łagodnie, monotonicznie lub dynamicznie, spokojnie lub nerwowo. Krytyka nie brzmi przerażająco, jeśli jest wypowiedziana głosem ciepłym i cichym w miły sposób.
10. Elementy środowiska fizycznego, czyli sposób aranżowania miejsca spotkania, także wiele mówią o rozmówcach. Charakter wnętrza, oświetlenie, dźwięki, zapachy mogą tworzyć korzystne albo niekorzystne tło spotkania. Na przykład przytulne i miękkie fotele kojarzą się bardziej z relaksem niż z pracą.

### **Style negocjacji (style rozwiązywania konfliktów)**

W każdych negocjacjach uczestniczące w nich strony mają interesy zarówno wspólne, jak i sprzeczne, gdyż bez wspólnych interesów nie ma po co negocjować, a bez sprzecznych nie ma o czym. Skoro zatem trzeba negocjować, warto robić to skutecznie. Wymaga to zrozumienia istoty układania się stron oraz opanowania wielu związanych z tymi procesami umiejętności. Można wyróżnić główne style negocjacji:

1. Styl miękki skłania do ustępstw wobec drugiej strony, przy rezygnowaniu z własnych potrzeb, w celu zachowania dobrych stosunków z partnerem. Pragnąc zachować sympatię drugiej strony, ulega się i rezygnuje się z realizacji własnych interesów.
2. Styl twardy jest stylem mocno rywalizacyjnym i między innymi najmniej konstruktywnym. Negocjator żąda jednostronnych ustępstw i wywiera presję. Ten rodzaj negocjacji zakłada zwycięstwo za wszelką cenę. Partner w rozmowach traktowany jest jako konkurent lub wróg. Szuka się rozwiązania korzystnego tylko dla siebie.
3. Styl rzeczowy (zasadniczy) zwraca uwagę zarówno na interesy i wartości stron, jak również na stosunki międzyludzkie. Powaga i uczciwość negocjatorów przynosi osiągnięcie ugody i korzyści dla obu stron. Model oparty na zasadach, gdzie rozwiązanie uzyskujemy w sposób efektywny, jak i polubowny.

Style negocjacyjne są kształtowane przez trzy zasadnicze czynniki, które występują prawie w każdych negocjacjach i w ogromnym stopniu wpływają na ich przebieg i efekt końcowy. Są to: dążenie do realizacji własnych interesów, dążenie do realizacji interesów drugiej strony oraz troska o stosunki wzajemnie między stronami.

Style negocjacji lub inaczej nazywane stylami rozwiązywania konfliktów mogą wynikać z predyspozycji osobowościowych albo ze świadomego wyboru, opartego na założeniu, że określony sposób działania jest w danej sytuacji najbardziej odpowiedni. Mogą cechować się silną lub słabą asertywnością oraz silną lub słabą kooperatywnością. Można wyróżnić pięć stylów negocjacji:

1. Styl dominujący (styl rywalizacji) charakteryzuje się dążeniem do zrealizowania własnych interesów kosztem niezaspokojenia potrzeb drugiej strony. Jest to dominacja z wysoką rywalizacją, kierująca się egoistycznymi względami. Styl ten cechuje się wysoką asertywnością i niską kooperatywnością. Relacja między partnerami negocjującymi to „wygrany — przegrany”. Zagrożeniem stylu dominującego może być wytworzenie niechęci drugiej strony, utrudnienie przyszłych kontaktów i brak zaufania. Może to przyczynić się w konsekwencji do zerwania kontaktu, bo partner mający niechętny stosunek do nas, uczyni to przy pierwszej okazji, jeśli tylko otrzyma korzystniejszą ofertę.
2. Styl dostosowania się (przystosowania się, dopasowania się, akomodacji) jest przeciwieństwem dominacji, jest to świadoma rezygnacja z zaspokojenia własnych potrzeb po to, aby realizować interesy drugiej strony i utrzymać z nią dobre stosunki. Pozwalanie innym na wszystko, zamiast bronić własnego stanowiska. Jeśli wynika to z autentycznej uprzejmości, wspaniałomyślności czy miłości, są duże szanse, że przyczyni się to do wzmocnienia relacji. Większość ludzi docenia osoby „poświęcające się dla ogółu”, „traktujące innych jak samych siebie” czy też „przegrywające bitwę po to, by wygrać wojnę”. Negatywnie postrzegane są osoby, które ciągle przejawiają taką tendencję, ukazując siebie jako „użalającego się, męczennika, zrzedę” (Adler, Rosenfeld, Proctor II, 2018). Styl ten cechuje się niską asertywnością i wysoką kooperatywnością. Relacja między partnerami negocjującymi to „przegrany — wygrany”.
3. Styl unikania (wycofywania się, izolacji, obojętności, ucieczki) oparty jest na założeniu, że koszty ewentualnego udziału w procesie rozwiązywania konfliktu byłyby większe od korzyści, jakie dawałoby osiągnięcie porozumienia. Istnieje tu

ignorowanie konfliktu, wycofanie się z niego oraz brak woli udowodnienia własnych racji i rozpatrywania poglądów partnera. Przykładem może być podejście, że lepiej cierpieć w milczeniu, niż kolejny raz się kłócić. Unikanie wyraża pesymistyczne nastawienie wobec konfliktu i jest wyrazem przekonania, że nie ma dobrego sposobu rozwiązania istniejącego problemu (Adler i in., 2018). Styl ten cechuje się niską asertywnością i niską kooperatywnością. Relacja między partnerami negocjującymi to „przegry — przegrany”.

4. Styl kompromisu w powszechnym odczuciu traktowany jest często jako jedyne, najbardziej sprawiedliwe, a zatem i najlepsze rozwiązanie konfliktu między stronami. Zazwyczaj akceptowane rozwiązanie, ale zawierające obok częściowej wygranej częściową przegraną. Jedna strona stara się odnieść pewne korzyści, przyznając także drugiej stronie prawo do ich części. Może tym samym z części swoich interesów zrezygnować na rzecz drugiej strony. Negocjujący często dążą do kompromisu, kiedy wydaje się im, że przynajmniej częściowa satysfakcja jest najlepszym rezultatem, na jaki można liczyć (Adler i in., 2018). Styl ten cechuje się średnią asertywnością i średnią kooperatywnością. Relacja między partnerami negocjującymi to „przegry — przegrany”, gdy strony są niezadowolone z osiągniętego kompromisu, oraz „wygrany — wygrany”, gdy strony są zadowolone z osiągniętego kompromisu.
5. Styl współpracy (współdziałania, interaktywny) zmierza do takiego rozwiązania konfliktu, by wszyscy uczestnicy wyszli z niego zwycięsko. Współpracę charakteryzuje wzgląd na innych i na siebie, a celem jest rozwiązanie problemu nie „po mojemu” ani „po twojemu”, tylko „po naszymu” (Adler i in., 2018). Można powiedzieć, że jest to wykorzystywanie pozytywnie sytuacji konfliktowych, ponieważ nie odrzuca się drugiej strony, ale współdziała z nią w imię własnych interesów. Styl ten cechuje się wysoką asertywnością i wysoką kooperatywnością. Relacja między partnerami negocjującymi to „wygrany — wygrany”.

### Wybrane techniki negocjacyjne

Techniki negocjacyjne stanowią wzorce zachowania, których skuteczność jest uzależniona od gotowości drugiej strony do nieświadomego przeważnie uruchamiania pożądanej reakcji. Techniki negocjacyjne to sposoby stawiania żądań, czynienia ustępstw, stosowania presji psychologicznej oraz wiele innych zabiegów i chwytów. Część z nich stosowana jest intuicyjnie. Pomagają one w mniejszym lub większym stopniu w osiągnięciu zamierzonego celu, czyli zakończeniu negocjacji w stopniu satysfakcjonującym obie strony (Pałgan, 2012). Poniżej przedstawione zostały wybrane techniki negocjacyjne:

1. Mierz wysoko. Na początku stawiane są wysokie żądania. Jest to forma testowania siły i stanowczości drugiej strony. Żąda się wiele, żeby uzyskać wiele. Jednak absurdalne niczym nie uzasadnione żądanie może zirytować rozmówcę i utrudnić prowadzenie rozmowy. Zakłada się, że w trakcie negocjacji będzie trzeba zrezygnować z niektórych żądań. Jednak w stosunku do drugiej strony okazuje się znacznie mniejszą gotowość do ustępstw, niż faktycznie ma to miejsce (Bergiel-Matusiewicz, 2007).

2. Niezgoda na pierwszą propozycję. Nie wyraża się zgody na pierwszą propozycję, gdyż jest ona zwykle wygórowana i możliwe jest wynegocjowanie korzystniejszego rozwiązania. Ponadto, gdy się ją przyjmie, to druga strona może dojść do wniosku, że niepotrzebnie zażądała zbyt mało i może dążyć do renegocjacji danego postanowienia.
3. Nie ustępuj pierwszy. Można zaobserwować, że strona, która pierwsza poczyni ustępstwa, ma podczas negocjacji gorszą pozycję (Bargiel-Matusiewicz, 2007).
4. Ustępowanie powoli i niełatwo. Szybka i łatwa zgoda wyrażona na propozycję rozmówcy może wywołać u niego przekonanie, że zażądał zbyt mało i w konsekwencji skłoni go do zgłoszenia dodatkowych żądań.
5. Nieujawnianie informacji. Polega na wykorzystywaniu braku wiedzy drugiej strony w danej kwestii. Na przykład nie powinno się ujawniać terminu, do którego trzeba podpisać negocjowany kontrakt. Jeżeliby druga strona go знаła, to mogłaby mieć w miarę upływu czasu coraz większe poczucie przewagi, mogłaby wymuszać różne ustępstwa i celowo przedłużać negocjacje (Bargiel-Matusiewicz, 2007).
6. Ustępstwo za ustępstwo (coś za coś, fałszywy kompromis). Godząc się na ustępstwo w jednej sprawie, żąda się ustępstwa dla siebie w innej. Pułapka polega na tym, że pierwsza sprawa może mieć niewielkie znaczenie, druga natomiast może być bardzo ważna. Sama propozycja wymiany czegoś za coś, może sprawiać wrażenie uczciwej, tymczasem waga i znaczenie obu spraw może być różna, a wymiana może mieć niewspółmierne korzyści (Budzyńska-Daca, Modrzejewska, 2018).
7. Nie okazuj zadowolenia z ustępstw poczynionych przez drugą stronę.
8. Zasada ustępstw malejących. Ustępując kilkakrotnie trzeba pamiętać, że skala kolejnych ustępstw powinna być coraz mniejsza. Jeśli druga strona domaga się ustępstw, to każde kolejne z nich powinno być mniej więcej o połowę mniejsze od poprzedniego.
9. Rozpraszenie negocjatora. Podczas negocjacji w celu zdekcentrowania przeciwnika, możemy używać wszystkiego, co może przeszkadzać, m.in.: wykonywać rozmowy telefoniczne, często wychodzić z pomieszczenia, prowadzić negocjacje w pomieszczeniu, do którego dochodzi hałas (Bargiel-Matusiewicz, 2007).
10. Zabójcze pytanie. Celem jest spowodowanie zakłopotania u negocjatorów drugiej strony, na przykład: „Czy jest to wasza ostateczna propozycja?”. Odpowiedź twierdząca w tym przypadku może spowodować zakończenie negocjacji. Odpowiedź negatywna może podważać zasadność pierwszej propozycji i ujawnić chęć zawarcia porozumienia za wszelką cenę (Bargiel-Matusiewicz, 2007). W sytuacji zabójczego pytania starajmy się unikać odpowiedzi „tak” lub „nie”. Najlepszym wyjściem z takiej sytuacji jest zmuszenie osoby pytającej do zajęcia stanowiska i odpowiedzieć pytaniem na pytanie.
11. Dobry — zły (dobry — zły policjant). Technika znana z przesłuchań policyjnych, gdzie jeden z przesłuchujących odgrywa rolę agresywnego i nieustępliwego negocjatora, a drugi, który przychodzi po nim, oferuje współpracę i pomoc (Budzyńska-Daca, Modrzejewska, 2018). Negocjator zdenerwowany agresywnym zachowaniem „złego”, często przez presję emocjonalną, zazwyczaj mięknie i ulega „dobremu” pod wpływem jego łagodnego traktowania.

12. Proś o przerwę. W trudnych chwilach prosi się o przerwę.
13. Ograniczone kompetencje (ograniczone pełnomocnictwo). Celem tej techniki może być opóźnienie negocjacji lub zwlekanie z decyzją. W trudnej sytuacji można oświadczyć, że w danej kwestii nie posiadamy wystarczających pełnomocnictw i musimy poznać opinię szefa, jednocześnie przekonując o dobrej woli i życzliwości (Budzyńska-Daca, Modrzejewska, 2018). Dlatego zanim rozpocznie się negocjacje trzeba się upewnić do czego upoważniony jest negocjator drugiej strony.
14. Upewnienie się co do jednakowej interpretacji faktów. Zdarza się, że fakty są różnie interpretowane i przeważnie na korzyść strony, która je interpretuje.
15. Siła wyższa. Jeśli chcemy odrzucić propozycję drugiej strony, ale nie stwarzać wrogiej atmosfery, możemy odwołać się do siły wyższej, np. kompetencji żony czy prezesa. Można powiedzieć, np. „Nie wiem, co moja żona na to”, „Nasz prezes tego nie zaakceptuje”. Siłą wyższą jest też upływający czas. Dając do zrozumienia, że czas mija i za chwilę nie będziemy już skłonni do negocjacji, zwiększamy rzeczowość rozmowy. Można powiedzieć, np. „Przykro mi, ale spieszę się na lotnisko”, „Niestety muszę państwa opuścić, ponieważ spodziewam się następnego klienta”.
16. Bagatelka. Jest to technika drobnych kroków. Jeżeli nie można osiągnąć porozumienia w najważniejszej kwestii, staramy się je osiągnąć najpierw w sprawach o mniejszym znaczeniu. W ten sposób kreuje się atmosferę porozumienia, przełamuje opór drugiej strony przed podjęciem współpracy (Bergiel-Matusiewicz, 2007).
17. Rosyjski front. Negocjator stawia przed drugą stroną dwie niekorzystne oferty. Jedna z nich jest zła, a druga bardzo zła. Mając do wyboru taką alternatywę, można być skłonny do wybrania „mniejszego zła”. Na taką technikę może sobie pozwolić strona silniejsza mająca większe możliwości wyboru, posiadająca większe środki i władzę (Budzyńska-Daca, Modrzejewska, 2018). Chcąc zmusić drugą stronę do konkretnych rozmów, można zademonstrować swoją siłę poprzez sformułowanie żądania lub groźby: „albo — albo”, na przykład „Albo zaakceptujecie wzrost ceny naszego gazu, albo przerwiemy jego dostawy”. Używając tej techniki, wykorzystuje się wiedzę o tym, czego najbardziej obawia się druga strona i tą właśnie kwestię włącza się do ultimatum (Bergiel-Matusiewicz, 2007).
18. Przełamania oporu. Technika ta jest często stosowane pod koniec negocjacji. Polega na powiązaniu obecnego porozumienia z korzyściami w przyszłości. Przykładem może być zdanie: „Jeśli podpiszemy ten kontrakt, to jesteśmy skłonni zadeklarować chęć dalszej współpracy w następnych latach” (Bergiel-Matusiewicz, 2007).
19. Dokręcanie śruby. Kiedy druga strona kończy prezentację swojej oferty, pytamy, czy nie może nam zaproponować czegoś korzystniejszego, na przykład: „Czy to wasza najlepsza oferta?”, „Czy nie możecie przedstawić atrakcyjniejszej propozycji?” (Budzyńska-Daca, Modrzejewska, 2018). Pytanie to można powtórzyć wielokrotnie. To zmusza przeciwnika do dalszych poszukiwań rozwiązania. Technika ta polega na wywieraniu presji na drugą stronę, żeby zmieniła swoją ofertę na bardziej korzystną. Po uzyskaniu zmiany w ofercie pojawia się żądanie kolejnych ustępstw.



## Bibliografia

- Adler, R.B., Rosenfeld, L.B., Proctor II, R.F. (2018). *Relacje interpersonalne. Proces porozumiewania się*. Poznań: Dom Wydawniczy Rebis.
- Bergiel-Matusiewicz, K. (2007). *Negocjacje i mediacje*. Warszawa: PWE.
- Brdulak, H., Brdulak, J. (2000). *Negocjacje Handlowe*. Warszawa: PWE.
- Budzyńska-Daca, A., Modrzejewska, E. (2018). *Retoryka negocjacji. Scenariusze*. Warszawa: Wydawnictwo Poltext.
- Fisher, R., Ury, W. (1990). *Dochodząc do TAK. Negocjacje bez poddawania się*. Warszawa: PWE.
- Kumaniecki, K. (1975). *Słownik łacińsko-polski*. Warszawa: PWN.
- Lewicki, R.J., Barry, B., Saunders, D.M. (2011). *Zasady negocjacji*. Poznań: Dom Wydawniczy Rebis.
- Nęcki, Z. (1991). *Negocjacje w biznesie*. Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.
- Pałgan, R. (2012). *Natura negocjacji handlowych*. Gdańsk: Wydawnictwo Gdańskiej Szkoły Wyższej.

## Communication in negotiations

### Abstract

The article presents the concepts of communication and negotiation. Verbal communication was analysed by dividing verbal messages into functions such as: information, evaluations, and meta-messages. The most important techniques during the negotiation process have also been considered: paraphrasing, the ability to ask questions and clarification. Non-verbal communication has been characterised by describing the human personal space zones and the types of non-verbal communicative acts. The main negotiation styles have also been demonstrated. In this regard, the soft approach, the hard approach and the matter-of-fact approach have been discussed.

**Keywords:** verbal communication, non-verbal communication.

