

Ewa Stefaniak

Negocjacje jako instrument pracy dowódców

Obronność - Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Obrony Narodowej nr 3, 193-203

2012

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

AUTOR

mgr Ewa Stefaniak

RECENZENT

dr hab. inż. Stanisław Sirko

NEGOCJACJE JAKO INSTRUMENT PRACY DOWÓDCÓW

Człowiek jako istota społeczna funkcjonuje w różnego rodzaju grupach: rodzina, znajomi, z którymi dzieli wspólne zainteresowania, partie polityczne, czy grupy zawodowe. Pomiędzy członkami danej zbiorowości można wskazać wiele wzajemnych relacji i powiązań, często złożonych, których istnienie niezbędne jest do prawidłowego funkcjonowania w otoczeniu. Ponieważ w naturę ludzką wpisane jest dążenie do zabezpieczenia własnych interesów, zapewnienia sobie wymiernych korzyści, dbanie o osobiste dobro i realizację wyznaczonych celów, interakcje te mogą przybierać rozmaite formy, poczynając od współpracy, aż po rywalizację lub otwarty konflikt. Jest to uwarunkowane zróżnicowaniem prywatnych dążeń i związanych z tym oczekiwań, co do efektu finalnego podjętych działań. Zatem często zdarza się, że to, co dla jednych oznacza zadawalający wynik i satysfakcję, dla drugich nie jest już tak optymistyczną wizją. W takich sytuacjach warto uprawiać sztukę negocjacji. *Istotą rzeczy jest świadomość istnienia obok siebie interesów wspólnych i sprzecznych, bowiem bez wspólnych interesów nie ma po co negocjować, a bez sprzecznych nie ma o czym¹.*

Analiza literatury przedmiotu oraz obserwacja tego zjawiska od strony praktycznej pozwalają wyciągnąć wniosek, że negocjacje są wszechobecne w życiu człowieka na różnych płaszczyznach jego aktywności – zarówno w sferze prywatnej, jak i zawodowej. *Znajomość technik negocjacyjnych odgrywa bardzo ważną rolę nie tylko podczas rekrutacji pracowników, rozwiązywania konfliktów w organizacjach, przy zawieraniu umów i kontraktów o charakterze krajowym i międzynarodowym², ale również poprzedzają one wiele transakcji dokonywanych w życiu codziennym. W istocie można przyjąć założenie, że ludzie niemal każdego dnia znajdują się w okolicznościach, które noszą znamiona sytuacji negocjacyjnej. Aktualnie żyjemy w niestabilnych czasach, niezwykle dynamicznym otoczeniu: firma, która była liderem na rynku nagle bankrutuje; powstają nowe, transnarodowe organizmy i korporacje; na porządku dziennym są fuzje, aliansy i przejęcia; prowadzi się rozmowy i pertraktacje dotyczące uczestnictwa w paktach*

¹ P.J. Dąbrowski, *Praktyczna teoria negocjacji*, Sorbog, Warszawa 1991, s. 11.

² E. Stefaniak, *Taktyki prowadzenia negocjacji*, AON, Warszawa 2009, s. 5.

międzynarodowych politycznych, wojskowych, organizacjach ekonomicznych i finansowych. W tych konkretnych przypadkach znajomość technik negocjacyjnych jest niezmiernie ważna, gdyż mogą one stanowić narzędzie, które pomoże zapewnić sobie właściwą pozycję i odpowiednie miejsce we wspomnianych układach, a także korzystne warunki partycypacji. Oceniając sytuację Polski na arenie międzynarodowej, można wyciągnąć wniosek, że osoby uprawnione do decydowania na wskazanym obszarze nie zawsze potrafią posłużyć się tym instrumentem.

Formalne nauczanie sztuki negocjacji sięga początków XVII w. Prekursorem był francuski dyplomata Francois de Callieres, który jako pierwszy napisał dzieło poświęcone umiejętnościom negocjowania (*Sztuka dyplomacji*). Już we wstępie swojego dzieła podkreślił wagę znaczenia negocjacji, wskazując, że *sztuka negocjacji z książętami jest tak ważna, że los największych państw często zależy od dobrego czy złego sposobu prowadzenia negocjacji i od skali talentu zaangażowanego negocjatora*³. Jednocześnie można zauważyć tutaj nawiązanie do roli negocjacji jako instrumentu polityki państwa, który decyduje o losie danego kraju, jego sytuacji międzynarodowej, co przekłada się również na potencjał obronny. Wyraźnie widać, że geneza negocjacji silnie związana jest z aspektami szeroko pojętego bezpieczeństwa państwa i jego obronności.

Negocjacje klasyfikuje się jako element nauk o zarządzaniu. Termin ten wywodzi się z języka łacińskiego – „*negotium*”, czyli „interes”. Warto zwrócić uwagę na fakt, że słowo to zaczerpnięto z żargonu handlowego. Istnieje wiele definicji negocjacji, co wynika z faktu, że są one zagadnieniem interdyscyplinarnym, angażującym poczynania przedstawicieli różnych dziedzin nauki. Można w nich wyodrębnić jednak pewne wspólne elementy, których synteza umożliwi zdefiniowanie tego zagadnienia jako: proces komunikacji, z udziałem dwóch lub więcej stron, którego celem jest osiągnięcie korzystnego rozwiązania (porozumienia) odnośnie częściowo sprzecznych, a częściowo wspólnych interesów. Znany teoretyk i praktyk Willem Mastenbroek definiuje pojęcie negocjacji jako: *odpowiednią strategię w przypadku różnych, a czasami sprzecznych interesów, dwóch stron współzależnych w takim stopniu, że porozumienie byłoby wzajemnie korzystne. Strony nie zgadzają się, ale pragnęłyby osiągnąć porozumienie, ponieważ brak rozwiązania, jak i współzawodnictwo byłoby dla obu niekorzystne*⁴. Niezależnie od tego, jak wiele różnych interpretacji pojęcia negocjacji zostanie poddanych analizie, to jednak możliwe jest zidentyfikowanie pewnych wspólnych elementów, między innymi takich jak: proces komunikowania, istnienie co najmniej dwóch stron, sprzeczne lub zbieżne interesy, podjęcie wspólnej decyzji, czy porozumienie.

³ W. Mastenbroek, *Negocjowanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 76.

⁴ Ibidem, s. 16.

W dziedzinie zarządzania wskazuje się na szerokie spektrum zastosowania negocjacji. Z pewnością stosuje się je przy realizacji podstawowych funkcji zarządzania (organizacja zasobów, planowanie i podział zadań, tworzenie warunków realizacji, ocena efektów w porównaniu ze standardami). Ponadto występują na etapie rekrutacji pracowników, wspomagają proces kierowania personelem, umożliwiają rozwiązywanie konfliktów wewnątrzorganizacyjnych, a także wpływają na podtrzymanie relacji biznesowych i egzekwowanie korzystnych warunków umów i kontraktów zawieranych z partnerami handlowymi. Warto podkreślić, że obecnie umiejętności prowadzenia negocjacji to jedno z podstawowych kwalifikacji pożądanych u współczesnych menadżerów. J. Kamiński rozszerza to zagadnienie i prezentuje pogląd, że (...) *w państwach o rozwiniętym systemie rynkowym wiedza na temat negocjacji zaliczana jest do podstawowego kanonu wykształcenia każdego menadżera, bankowca, polityka i działacza związkowego*⁵.

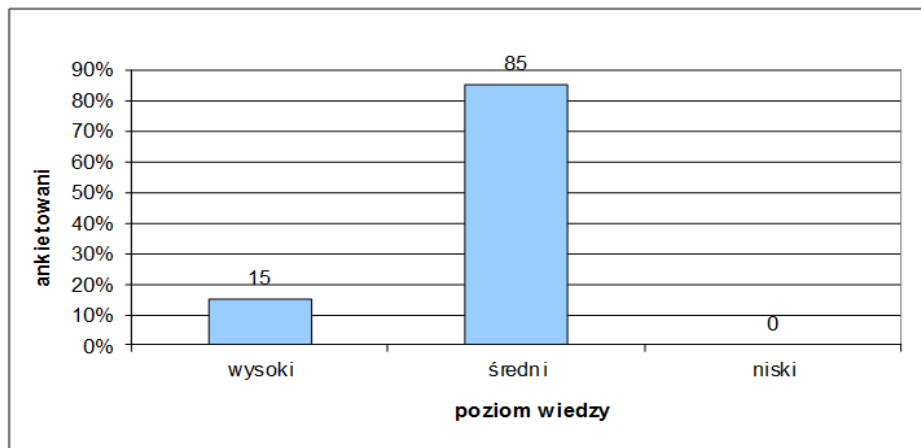
Wiele uwagi w literaturze przedmiotu poświęcono problematyce negocjacji w organizacjach cywilnych. Istnieje szeroki wybór literatury przedmiotu poświęconej temu zagadnieniu. Natomiast niewiele mówi się na temat negocjacji w organizacji zhierarchizowanej, jaką jest wojsko. Czy w ogóle w tej niezwykle specyficznej instytucji publicznej jest miejsce na negocjacje? Wydawać by się mogło, że obowiązująca kultura organizacyjna, która charakteryzuje się wysoką dyscypliną, podporządkowaniem i systemem rozkazodawczym – wyklucza możliwość stosowania negocjacji, zgodnie z utartym frazesem, że „w wojsku nie ma miejsca na dyskusje”.

W celu weryfikacji tych poglądów postanowiono przeprowadzić badanie sondażowe w postaci ankiety, w której poproszono osoby będące na stanowiskach dowódczych o wyrażenie opinii na temat różnych zagadnień dotyczących znajomości i powszechności stosowania elementów negocjacji w działalności organizacyjnej. Należy podkreślić, że w badaniu brało udział 110 respondentów. Były to osoby mające doświadczenie w pracy zawodowej oraz osoby, które są związane z wojskiem, ale dopiero w przyszłości będą pełniły role i zadania dowódcze. Na co dzień są pracownikami Ministerstwa Obrony Narodowej lub pracownikami Akademii Obrony Narodowej, a ich praktyka zawodowa waha się w przedziale od 5 do 15 lat. Jak zostało wcześniej wspomniane do badania zaangażowano również studentów będących na kursach oficerskich, którzy stanowili ok. 30% grupy badawczej. Dobór osób uczestniczących w ankiecie był działaniem zamierzonym, ukierunkowanym w tym celu, aby uzyskać informacje, poglądy z różnej perspektywy. Badanie przebiegało w sposób sprawny i bez komplikacji, a respondenci chętnie udzielali odpowiedzi na zadawane pytania. Uzyskane wyniki zaprezentowano poniżej.

⁵ Ibidem, s. 11.

Ankiety zostały skonstruowane w taki sposób, że w pierwszej kolejności respondenci mieli wskazać, czy w ogóle stosują elementy negocjacji, zarówno w życiu prywatnym, jak i organizacyjnym? Autorzy publikacji z zakresu sztuki negocjowania jednoznacznie podkreślają, że *negocjacje prowadzi się nie tylko w sprawach wielkiej wagi – państwowej czy to organizacyjnej, wymagających udziału profesjonalistów o wybitnych umiejętnościach i bogatym doświadczeniu*⁶. Niemal każdego dnia człowiek ma do czynienia z sytuacjami o zbliżonym charakterze i uwarunkowaniach. Odpowiedzi udzielone przez ankietowanych w pełni potwierdzają powyższe wnioski. Zdecydowana większość – 93% respondentów deklaruje, że stosuje elementy negocjacji na różnych płaszczyznach swojej aktywności, a tylko 7% jest przeciwnego zdania. Na podstawie analizy literatury przedmiotu można formułować przekonanie, że wśród tych respondentów przypuszczalnie mogą być osoby, które nie są świadome pewnych działań i mechanizmów, które wdrażają w życie w konkretnych okolicznościach. Wielu teoretyków jest zdania, że ludzie bardzo często są uczestnikami rozmów, rokowań, dyskutują dzielące ich różnice, targują się, szukają drogi kompromisu czy porozumienia i jednocześnie nie mają świadomości, że właśnie biorą udział w pertraktacjach i występują w nich jako jedna ze stron.

Kolejne aspekty, które postanowiono zbadać to poziom wiedzy oraz źródła informacji na temat sztuki prowadzenia negocjacji. Poproszono ankietowanych, aby sami dokonali oceny własnych zasobów wiadomości na temat omawianej problematyki. Wyniki prezentują się następująco:



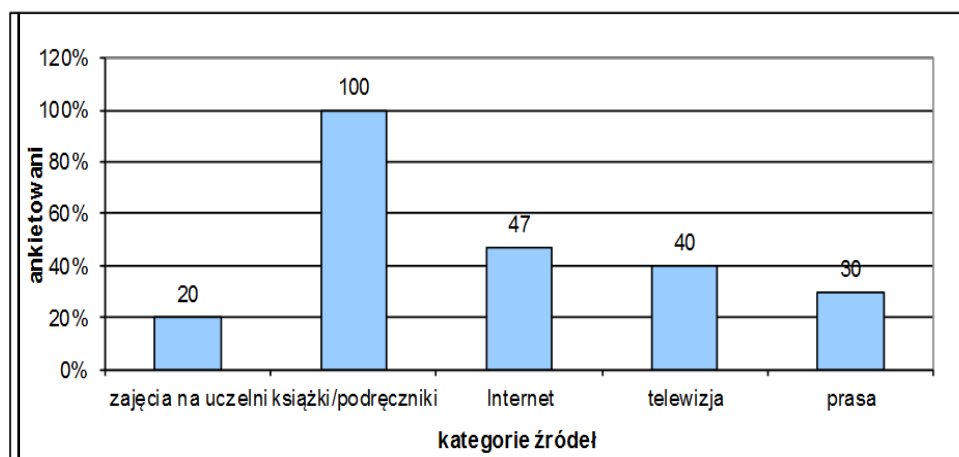
Źródło: opracowanie na podstawie: E. Stefaniak, *Taktyki prowadzenia negocjacji*, AON, Warszawa 2009, s. 47.

Rys. 1. Poziom wiedzy z zakresu negocjacji – dane dotyczące dowódców

⁶ E. Stefaniak, *Taktyki prowadzenia negocjacji*, AON, Warszawa 2009, s. 46.

W przeważającej części osoby pełniące role dowódcze deklarowały, że posiadany przez nie zakres wiedzy o negocjacjach plasuje się na średnim poziomie (85%). Należy zwrócić uwagę, że pozytywnym sygnałem, czy też symptomem jest fakt, że absolutnie nikt spośród uczestników sondażu diagnostycznego nie ocenia stanu zdobytych wiadomości na niskim poziomie. Z pewnością można uznać to za zjawisko, które napawa optymizmem ze względu na rangę stanowiska dowódcy, wynikające z jego obowiązków i kompetencji decyzyjnych. Pozostała grupa respondentów – 15% uważa, że może wykazać się wysoką wiedzą w analizowanym obszarze. Synteza wniosków cząstkowych pozwala sformułować przekonanie, że uzyskane wyniki mogą mieć związek z doświadczeniem i stażem pracy. Ci, którzy posiadają więcej lat praktyki na danym stanowisku, diagnozują swój poziom wiedzy jako wyższy niż osoby mające mniejszą wprawę lub będące adeptami sztuki dowodzenia. Wątpliwości budzi rzetelność dokonanej samooceny (np. obawa przed przyznaniem się, że badana problematyka jest mi obca), dlatego też trzeba mieć na uwadze, iż przedstawione rezultaty mają charakter subiektywny, gdyż są pochodną indywidualnej autooceny każdego z respondentów.

W następnej części badania postanowiono zapytać ankietowanych, skąd pochodzi ich wiedza na temat procesu prowadzenia negocjacji. Zasygerowano im różne kategorie źródeł, takie jak: wiedza zdobyta podczas zajęć teoretycznych na uczelni, książki, Internet, telewizja i prasa. Uczestnicy badania mogli również przedstawić własne propozycje. Udzielone odpowiedzi w postaci podsumowania zostały przedstawione na rysunku 2.



Źródło: opracowanie na podstawie: E. Stefaniak, *Taktyki...*, op. cit., s. 49.

Rys. 2. Źródła wiedzy o negocjacjach

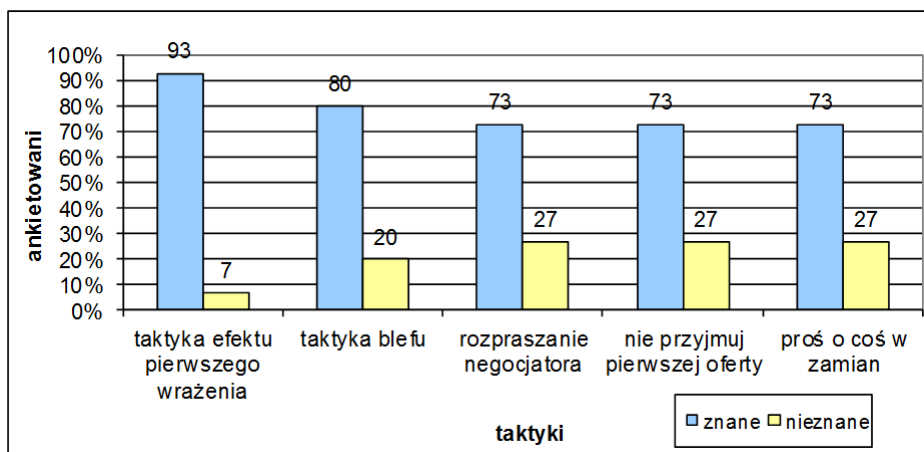
Najczęściej wybieranym wariantem były książki lub podręczniki. Aż 100% ankietowanych jest zdania, że ich wiadomości na temat sztuki negocjowania w największym stopniu pochodzą właśnie z tego źródła. W istocie, na rynku jest bardzo szeroki wybór literatury fachowej poświęconej tej problematyce. Z łatwością można uzyskać dostęp do pozycji opracowanych przez światowe autorytety w dziedzinie negocjacji handlowych, biznesowych lub w ujęciu ogólnym, takie jak: Roger Fisher, William Ury, Herb Cohen, Roger Dawson, czy Willem Mastenbroek. Jednocześnie analizując odpowiedzi udzielone przez respondentów, można dojść do przekonania, że książki uznawane są za najbardziej pewne i wiarygodne źródło informacji, zwłaszcza te, które wydane są przez wydawnictwa naukowe. Cieszą się one dużym zainteresowaniem, ponieważ autorzy wielokrotnie relacjonują własne doświadczenia i prezentują wyciągnięte na ich podstawie wnioski, przedstawiają wyniki badań empirycznych i wskazują na praktyczne zastosowanie poszczególnych technik czy metod.

Coraz częściej w poszukiwaniu wiadomości ludzie korzystają z Internetu – 47% ankietowanych zadeklarowało, że wiedzę na temat negocjacji można czerpać również z globalnej sieci komputerowej. W istocie, w ostatnich latach obserwuje się znaczny wzrost popularności zasobów Internetu jako źródła informacji praktycznie na każdy dowolny temat. Choć kusi swoją różnorodnością, łatwością przeszukiwania i szybkim dostępem do materiałów (bez wychodzenia z domu), to jednak należy wziąć pod uwagę, ryzyko związane z tym, że nie każdy potrafi prawidłowo ocenić wartość uzyskanych wiadomości i wiarygodność podmiotów, które je oferują. Nierzadko też zachodzi konieczność weryfikacji danych zawartych w Sieci i skonfrontowania ich z poglądami uznanych autorytetów w określonej dziedzinie.

Jako kolejne źródła wiedzy o procesie prowadzenia negocjacji ankietowani typowali: telewizję (40%), prasę (30%) oraz zajęcia na uczelni (20%). Wśród własnych propozycji najczęściej wskazywaną odpowiedzią było doświadczenie zawodowe, w trakcie którego nabywali oni pewnych umiejętności i zręczności posługiwania się taktykami negocjacyjnymi. Podsumowując, warto zauważyć, że tę wiedzę można czerpać z różnych nośników, *a dzięki takim środkom masowego przekazu, jak: Internet, telewizja czy prasa dostęp do wiedzy o negocjacjach nie jest ograniczony i może z niej korzystać szersze grono zainteresowanych*⁷.

Analizując stan wiedzy na temat sztuki negocjowania u osób na stanowiskach dowódczych, postanowiono zapytać je, jakie taktyki prowadzenia negocjacji są im znane? Wyniki prezentuje poniższy wykres:

⁷ Ibidem, s. 50.



Źródło: opracowanie na podstawie: E. Stefaniak, *Taktyki...*, op. cit., s. 52.

Rys. 3. Najbardziej znane taktyki negocjacyjne

Badanie zostało zaprojektowane w taki sposób, że uczestnicy mogli wybrać poszczególne taktyki z listy zamieszczonej w kwestionariuszu ankiety. Zawierała ona zestawienie taktyk negocjacyjnych, które były najczęściej przedstawiane w bogatej literaturze przedmiotu wraz z ich krótką charakterystyką. Opisy zamieszczono z uwagi na fakt, że w niektórych źródłach bywają one identyfikowane pod różnymi nazwami.

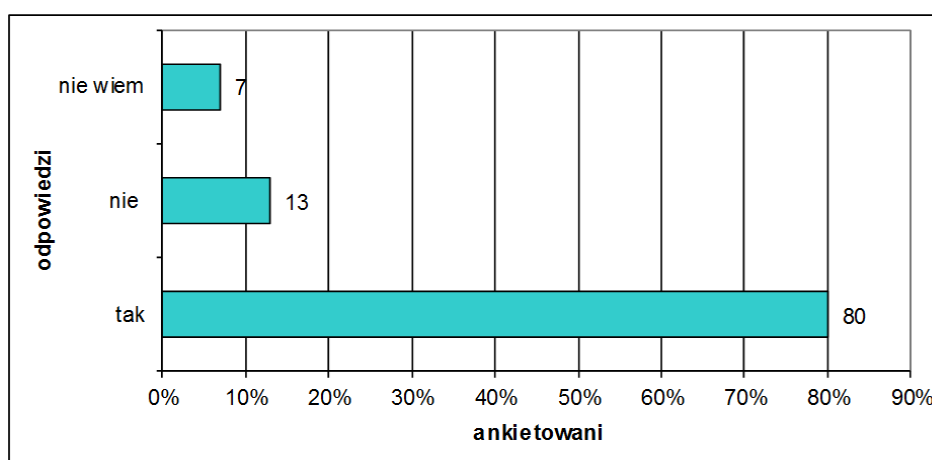
Ogólny poziom orientacji respondentów w analizowanym obszarze jest dość wysoki. Na wykresie przedstawiono tylko pięć najczęściej wskazywanych wariantów. Jednak na uwagę zasługuje fakt, że znajomość każdej z zaproponowanych taktyk deklarowało co najmniej 60% ankieterów. Najbardziej popularna okazała się taktyka efektu pierwszego wrażenia (93%). Stosuje się ją w celu wywarcia dobrego wrażenia na stronie przeciwnej, już w pierwszych chwilach spotkania negocjacyjnego. Znaczenie mają takie gesty, jak: uścisk dłoni, mimika twarzy, pozycja siedząca, ponadto pierwsze wypowiedziane słowa czy ton głosu. Zadbanie o dobrą opinię może rzutować na cały przebieg rozmów. Należy pamiętać, że wstępne, negatywne odczucia i emocje związane z drugą osobą jest bardzo trudno zmienić lub zatrzeć.

Znajomość taktyki blefu potwierdziło 80% osób pełniących funkcje dowódcze. Stosowanie jej związane jest z umyślnym wprowadzaniem w błąd reprezentantów strony przeciwnej. Blefowanie może dotyczyć rozmaitych aspektów dotyczących procesu negocjowania porozumienia – począwszy od kompetencji decyzyjnych, ilości posiadanych zasobów, dopuszczalnych ustępstw, poprzez spodziewane efekty, aż do ogólnej pozycji negocjacyjnej. Takie działania ukierunkowane jest na zmylenie partnera tak, iż dokona

on niewłaściwej oceny sytuacji i źle dobrać strategię negocjacyjną, co zwiększy ryzyko popełnienia przez niego błędu.

Według ankietowanych pozostałe, najbardziej popularne taktyki negocjacyjne to: rozpraszenie negocjatora; nie przyjmuj pierwszej oferty oraz proś o coś w zamian – 73% osób biorących w badaniu potwierdziło znajomość tych wariantów. Podsumowując, należy podkreślić, że osoby pełniące funkcje dowódcze dobrze orientują się w szerokim zestawie taktyk prowadzenia negocjacji, co z pewnością przekłada się na ich praktyczne wykorzystanie, zarówno w życiu prywatnym, jak i w działalności organizacyjnej.

Istotną część przeprowadzonego badania było ustalenie, czy zdaniem respondentów stosowanie taktyk negocjacyjnych wymaga specjalnych umiejętności lub cech osobowości? Ankiety miały na celu sprawdzenie, na ile uczestnicy są świadomi, że pewne osobiste uwarunkowania sprzyjają skutecznemu posługiwaniu się wybranymi technikami (taktykami). Zamieszczony wykres 4. przedstawia podsumowane odpowiedzi:



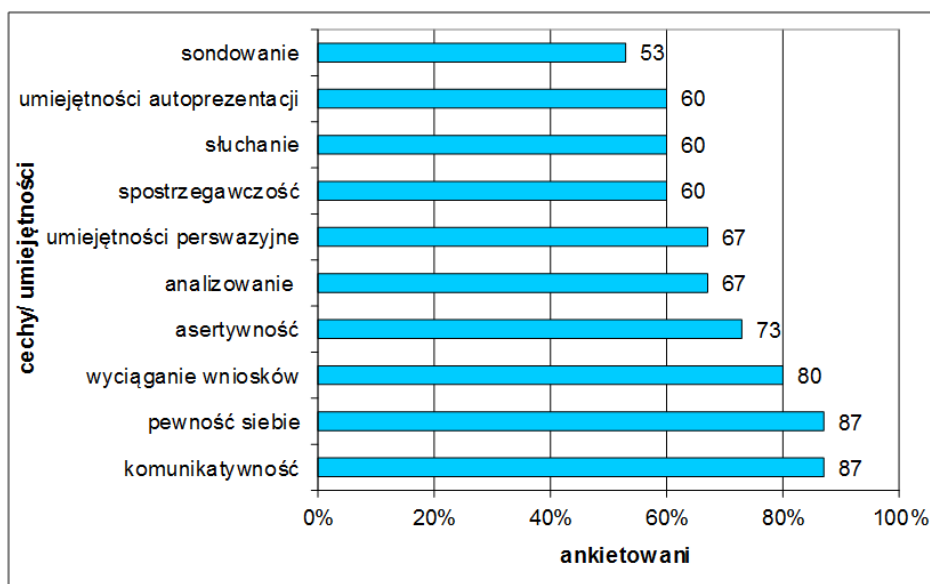
Źródło: opracowanie na podstawie: E. Stefaniak, *Taktyki...*, op. cit., s. 60.

Rys. 4. Wymaganie specjalnych umiejętności lub cech osobowości przy stosowaniu taktyk negocjacyjnych

Z odpowiedzi uzyskanych w trakcie badania można wywnioskować, że tylko 13% ankietowanych jest zdania, że nie trzeba posiadać żadnych specjalnych kwalifikacji lub zdolności, by z powodzeniem praktykować używanie określonych taktyk negocjacyjnych. Prawdopodobnie ich opinia uzależniona jest od przyjęcia poglądu, iż niektóre zachowania towarzyszące procesowi kształtowania porozumienia i budowania wzajemnej współpracy są wpisane w naturę człowieka, a więc całkowicie dla niego charakterystyczne. Jednak zdecydowana większość uczestników sondażu diagnostycznego (80%) uważa, że dzięki odpowiednim osobistym predyspozy-

com, zdolnościom i umiejętnościom stosowanie technik negocjacyjnych będzie skuteczniejsze i przyniesie zdecydowanie lepsze efekty.

Poproszono respondentów o wytypowanie tych cech, które mogą okazać się najbardziej przydatne podczas konfrontacji ze stroną przeciwną. Mogli dokonać tego poprzez wybieranie poszczególnych opcji z listy przygotowanej na podstawie analizy literatury przedmiotu. Ponadto każdy mógł przedstawić własne propozycje. Wśród nich znalazły się takie warianty, jak: kreatywność, roztropność, inteligencja, empatia czy umiejętność ponoszenia ryzyka. Przedstawiony poniżej wykres 5. prezentuje odpowiedzi najczęściej wskazywane przez osoby biorące udział w ankiecie.



Źródło: opracowanie na podstawie: E. Stefaniak, *Taktyki...*, op. cit., s. 63.

Rys. 5. Umiejętności/cech wymagane przy stosowaniu taktyk negocjacyjnych

Z wykresu wynika, że dla ankieterów najistotniejsza jest umiejętność skutecznego komunikowania się oraz pewność siebie. Według 87% respondentów to właśnie te sprawności mogą mieć znaczący wpływ na efektywność stosowanych taktyk negocjacyjnych. Wybór wydaje się zasadny, gdyż komunikatywność warunkuje wzajemne porozumienie stron oraz umożliwia wymianę informacji pomiędzy partnerami. Brak tego czynnika znacznie utrudni interpretację przekazywanych treści i spowoduje, że mogą być opacznie zrozumiane. Tym samym może powstać bariera, która uniemożliwi nawiązanie owocnej współpracy i opracowanie korzystnych postanowień kontraktu końcowego. Natomiast pewność siebie pomaga podejmować trudne decyzje, ryzykować dla dobra finalnego efektu. W dużym

stopniu decyduje również o powodzeniu wybranej taktyki, a nawet całej strategii negocjacyjnej. Przekonanie o słuszności własnych czynów i podejmowanych działań bywa też silnym bodźcem motywującym do aktywności. Kolejne deklarowane warianty to: wyciąganie wniosków (80%), asertywność (73%), analizowanie (67%), umiejętności perswazyjne (67%), spostrzegawczość (60%), czy słuchanie (60%), o którym R. Dawson pisał, iż *tylko dobry słuchacz może być dobrym negocjatorem, który doprowadzi do obustronnego zwycięstwa. Tylko dobry słuchacz potrafi odkryć potrzeby drugiej strony w negocjacjach*⁸. Na ostatnich pozycjach sklasyfikowano umiejętności autoprezentacji (60%) oraz sondowanie (53%). Warto nadmienić, że duża część respondentów zaznaczała wszystkie proponowane warianty. Świadczy to o wysokiej świadomości uczestników badania odnośnie znaczenia posiadanych cech i umiejętności, dla skutecznego stosowania taktyk negocjacyjnych.

Analiza wyników przeprowadzonego badania pozwala na wyciągnięcie wniosku, iż osoby pełniące role i zadania dowódcze stosują elementy negocjacji w działalności zawodowej (również w życiu prywatnym). Tym samym zostaje potwierdzona teza, że choć wojsko wydaje się specyficzną instytucją, której cechą jest dyscyplina, podporządkowanie i rozkazodawstwo, to jednak jego pracownicy wielokrotnie mają do czynienia z sytuacjami o charakterze negocjacji. Ankietowani oceniają swój poziom wiedzy w tym zakresie jako statystyczny (średni), a za najważniejsze źródło wiadomości uważają książki/podręczniki i Internet. Ponadto należy podkreślić, że uczestnicy sondażu diagnostycznego dobrze znają taktyki negocjacyjne, zwłaszcza: taktykę efektu pierwszego wrażenia; taktykę blefu; rozpraszenie negocjatora; nie przyjmuj pierwszej oferty oraz proś o coś w zamian. Bardzo ważne jest, iż posiadają świadomość tego, że skuteczne stosowanie technik negocjacyjnych wymaga określonych umiejętności lub cech osobowości. Najwięcej ankietowanych wskazywało na komunikatywność, pewność siebie, wyciąganie wniosków, asertywność, analizowanie czy umiejętności perswazyjne.

W końcowej fazie badania zapytano ankietowanych, czy umiejętności negocjacyjne są przydatne na stanowisku dowódczym? Z pewnością za pozytywny symptom można uznać fakt, że 100% ankietowanych udzieliło jednoznacznej, twierdzącej odpowiedzi. Niewątpliwie jest to sygnał, że rola umiejętności negocjacyjnych wzrasta nie tylko w świecie biznesu, sportu, czy w relacjach politycznych, lecz także w sferze wojskowości. Są niezbędne na etapie planowania działań i kierowania personelem. Z powodzeniem metody i techniki negocjacyjne stosują żołnierze przebywający na zagranicznych misjach – pomagają one w przeprowadzeniu rozpoznania, służą do nawiązania kontaktu z ludnością cywilną, a niekiedy umożliwiają zmniejsz-

⁸ R. Dawson, *Sekrety udanych negocjacji*, Zysk i S-ka Wydawnictwo Wamex, Poznań 1999, s. 43.

szenie liczby zakładników lub ich całkowite zwolnienie. To także jedno z narzędzi operacyjnych zespołów zadaniowych CIMIC. Warto również zwrócić uwagę na jeszcze inny aspekt. Mianowicie w dobie nieustających kryzysów i problemów ekonomicznych, z jakimi borykają się władze państwowe, osoby decyzyjne, które zarządzają resortem obronnym i reprezentują Wojsko Polskie, muszą intensywnie zabiegać o dotacje i wsparcie finansowe dla poszczególnych komponentów armii. W tym celu również prowadzone są dyskusje, debaty i pertraktacje ukierunkowane na wypracowanie porozumienia i zdobycie wystarczających środków, które zapewnią ciągłość funkcjonowania. Istnieje wiele obszarów, w których sukcesywnie można wykozystać elementy negocjacji, ale przede wszystkim ich najważniejszym celem powinno być rozwiązywanie konfliktów, w miarę możliwości w sposób bezkrwawy i niewłaczający ludzkiej godności.

NEGOTIATIONS AS AN INSTRUMENT OF COMMANDERS' WORK

Abstract: The article deals with the topic of using elements of negotiations in commanders' work. The first part of the paper contains theoretical considerations related to the subject, whereas the second one includes the description of empirical research results. The research target group was composed of persons performing commanding functions who were asked to express their opinion on various aspects connected with the negotiation process, first of all negotiation application in an organizational activity, evaluation of their own level of knowledge, views on sources of information about negotiations, the knowledge of negotiation techniques, as well as analysis of abilities necessary to use negotiations effectively and efficiently.