

# Negocjacje i mediacje jako formy rozwiązywania konfliktów

mgr Magdalena Niżnik

Negocjacje  
i mediacje jako  
formy  
rozwiązywania  
konfliktów



## Definicje i rodzaje negocjacji

- **Negocjacje** to rozmowy, pertraktacje prowadzone przez przedstawicieli dwu lub większej liczby państw, instytucji lub organizacji.
- To „wymiana zdań i argumentów, prowadzona w celu osiągnięcia porozumienia lub uzgodnienia”.
- To „zwrotny proces komunikowania się w sytuacji, gdy strony związane są pewnymi interesami, z których jedne są wspólne, a inne przeciwne”.
- Istnieje wiele definicji pojęcia **NEGOCJACJE**, ale najogólniej mówiąc „to każda rozmowa, której celem jest uzgodnienie wspólnego stanowiska w danej sprawie”

# Definicje i rodzaje negocjacji

- Negocjacje to proces rozwiązywania konfliktu, w którym dwie lub więcej stron o częściowo sprzecznych interesach dyskutuje dzielące je kwestie i próbuje podjąć wspólną decyzję.
- Część ekspertów zwraca uwagę na istotę negocjacji, podkreślając ich główny cel, inni koncentrują się na sposobie dojścia do porozumienia, zwracając uwagę na relacje między uczestnikami rozmów w czasie ich trwania.

# Definicje i rodzaje negocjacji

## Do negocjacji dochodzi, gdy:

- istnieje konflikt interesów pomiędzy stronami;
- nie ma określonych procedur rozwiązania konfliktu lub z różnych powodów są one nie możliwe lub trudne do zastosowania;
- strony wolą poszukiwanie porozumienia;
- strony są współzależne.

## Definicje i rodzaje negocjacji

Płaszczyznę, na jakiej odbywają się negocjacje nazywamy **poziomem negocjacji**.

Występują cztery podstawowe poziomy:

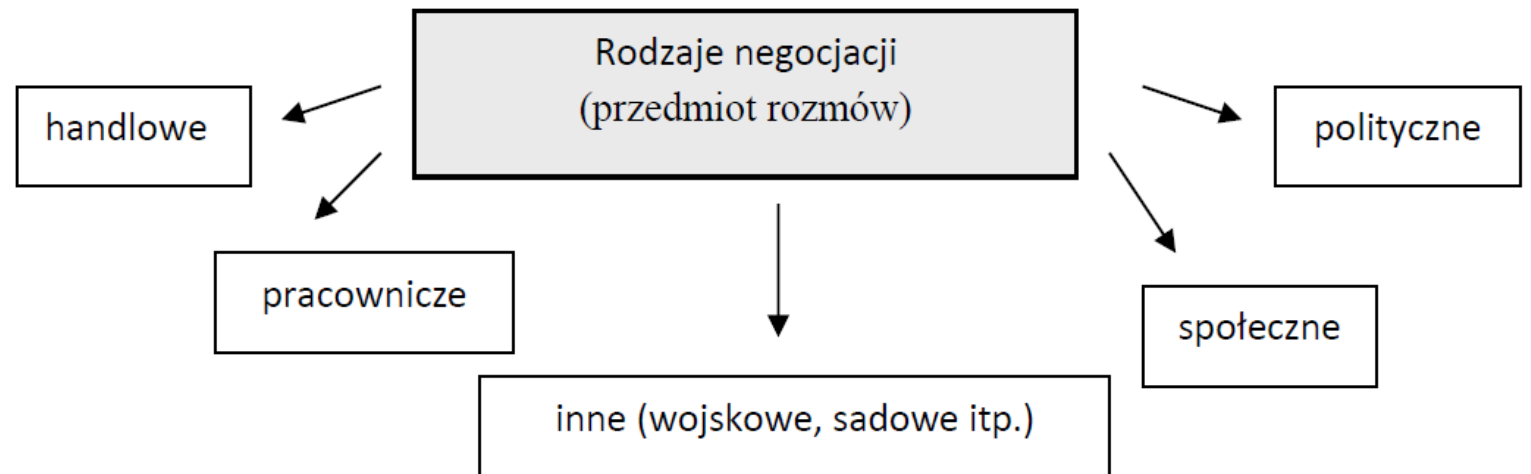
- **międzyludzki** – negocjacje między dwojgiem ludzi (stosunki interpersonalne),
- **wewnątrzorganizacyjne** – przełożony-podwładny (kierowanie ludźmi),
- **międzyorganizacyjne** – negocjacje między dużymi organizacjami (kooperacja, handel)
- **międzynarodowe** – negocjacje między państwami (dyplomacja)

# Rodzaje negocjacji

## Rodzaje negocjacji wg różnych kryteriów:

- przedmiot rozmów;
- podmioty rozmów;
- cel rozmów;
- nastawienie do sytuacji negocjacyjnej;
- relacje między stronami;
- postawa negocjatorów;
- zasięg oddziaływania;
- sposobu prowadzenia negocjacji.

# Przedmiot rozmów





# Przedmiot rozmów

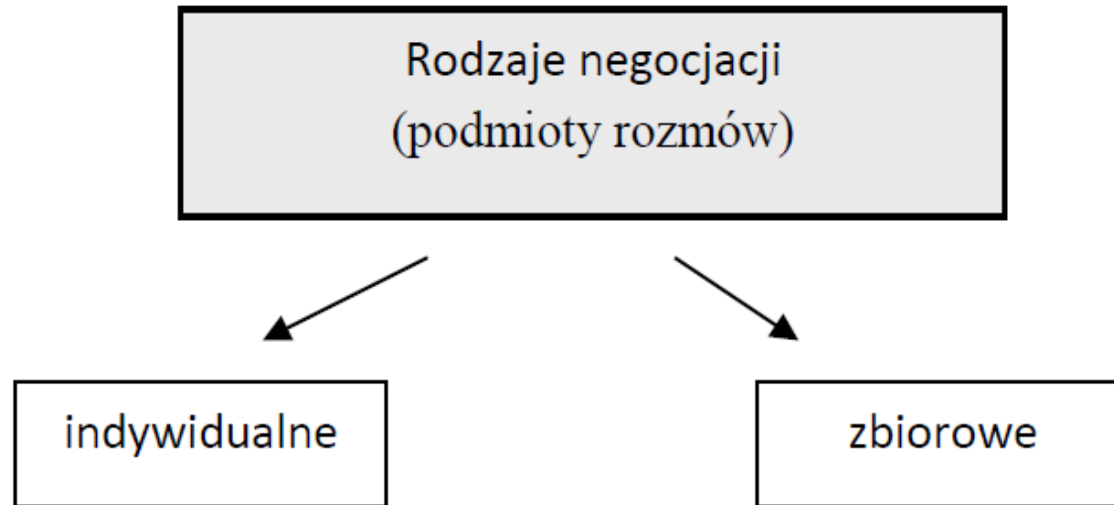
- **Negocjacje kryzysowe** – proces dochodzenia do porozumienia w sytuacji różnic interesów, gdzie sytuacji negocjacyjnej towarzyszą ekstremalne emocje i zachowania (początkowo przeważnie destruktywne). Z punktu widzenia komunikacji międzyludzkiej, każde negocjacje w sytuacji kryzysowej można rozpatrywać jako proces, w którym poprzez stosowanie zasad interwencji kryzysowej, negocjator-interwent dąży do zmiany stanu emocjonalnego sprawcy – od emocji ekstremalnych do racjonalnego myślenia.
- **Sytuacja kryzysowa** – zbieg zdarzeń, okoliczności i zachowań, które zakłócają prawidłowy tryb funkcjonowania państwa, społeczności, organizacji. Typowymi cechami sytuacji kryzysowych jest nagłe i nieoczekiwane jej wystąpienie oraz poważne konsekwencje psychologiczne, ekonomiczne, prawne i społeczne. Sytuacja kryzysowa może być spowodowana jednym traumatycznym zdarzeniem lub ujawnić się jako konsekwencja długotrwałych minikryzysów (konfliktów) w sferze wychowawczej, edukacyjnej, psychologicznej, ekonomicznej, organizacyjnej

# Przedmiot rozmów

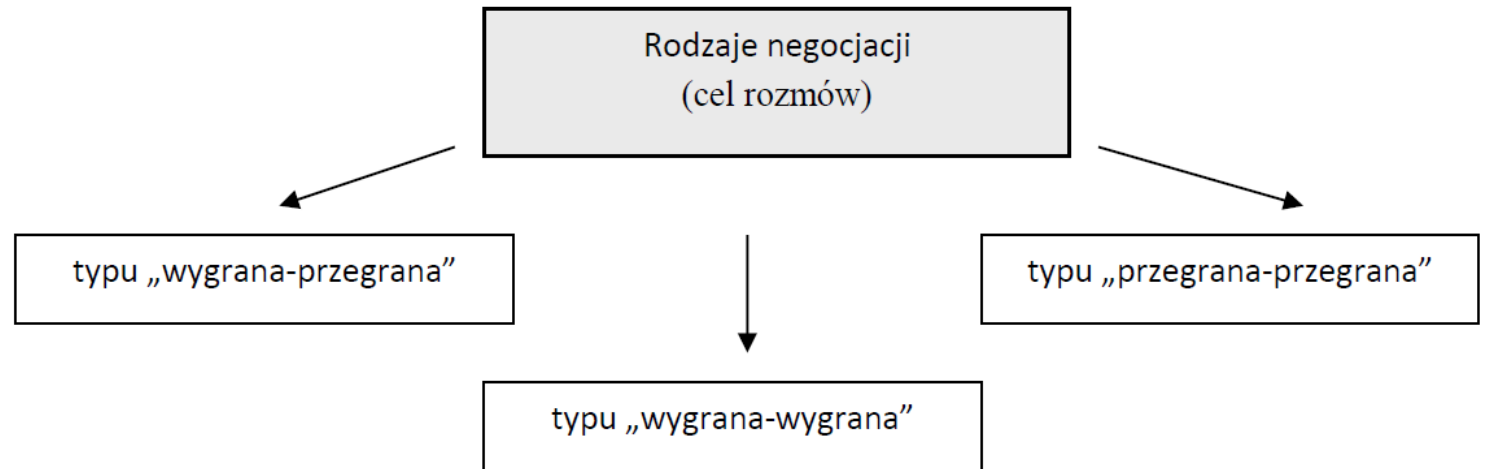
Negocjacje w sytuacji kryzysowej zawierającej element zagrożenia odznaczają się następującymi cechami:

- **Obecność przemocy** – po stronie władz oraz sprawcy incydentu;
- **Gra toczy się o wysoką stawkę** – ludzkie życie lub zdrowie;
- **Koncentracja na warunkach stawianych przez sprawcę incydentu** – na początku sprawca nie rozważa innych opcji rozwiązania sytuacji niż realizacja jego żądań;
- **Emocjonalność** – przewaga nieprzyjemnych stanów emocjonalnych i uczuć;
- **Potrzeba „zachowania twarzy”** przez obie strony interakcji;
- **Presja czasu**;
- **Nie dobór informacji istotnych dla sprawnego działania negocjatorów**;
- **Brak możliwości drobiazgowego zapisu uzgodnień.**

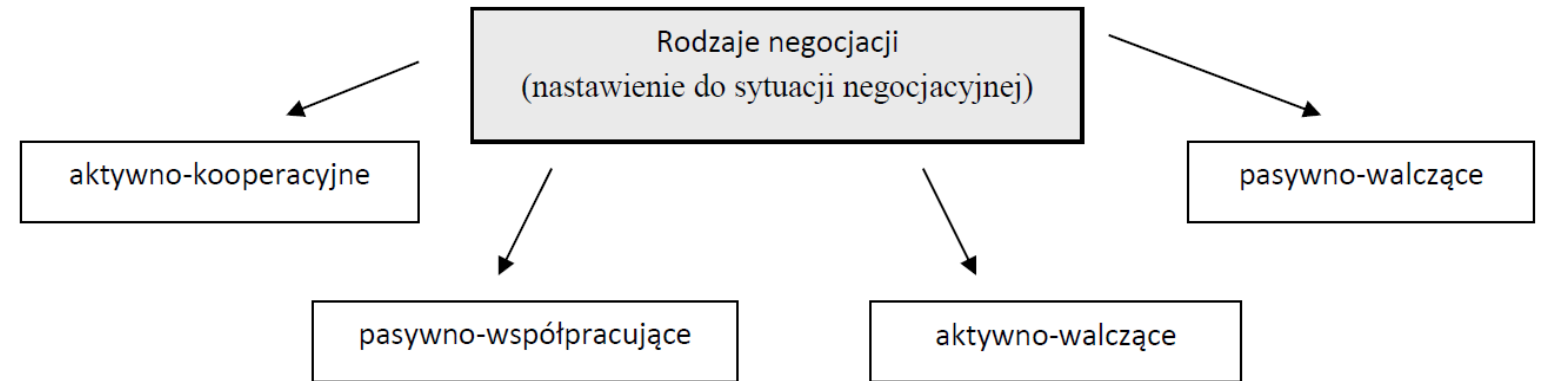
# Podmioty rozmów



# Cel rozmów



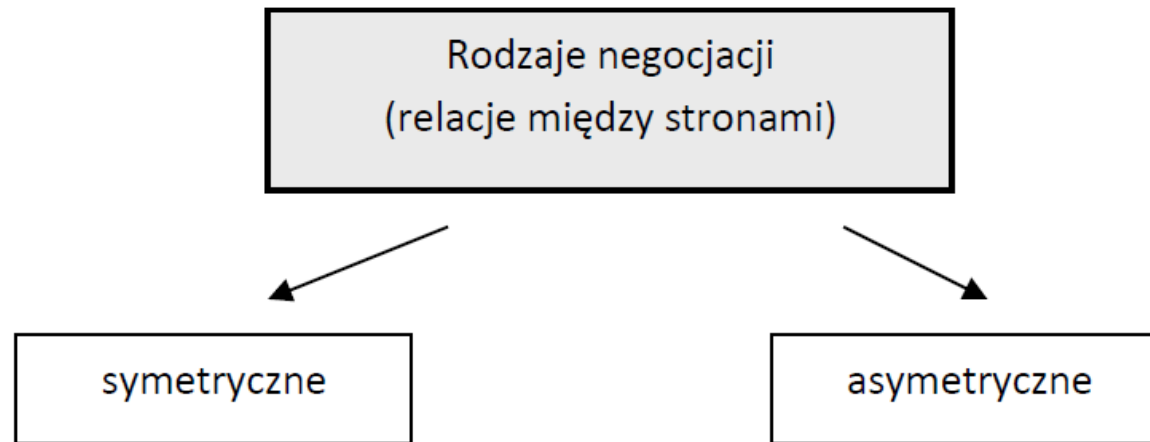
# Nastawienie do sytuacji negocjacyjnej



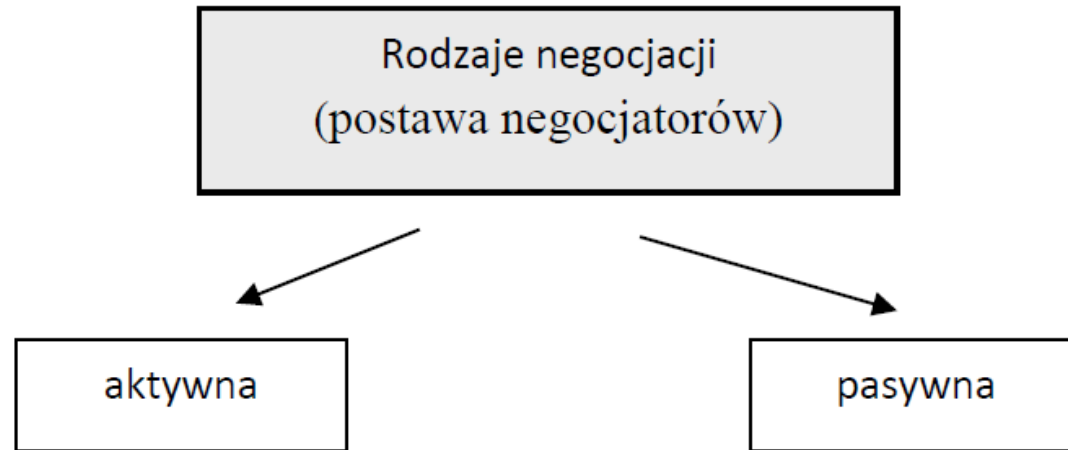
# Nastawienie do sytuacji negocjacyjnej

- **Aktywno-kooperacyjne** – aktywna i drobiazgowo analiza sytuacji, dokładne, rzeczowe rozważenie argumentów perswazyjnych, odporność na reakcje emocjonalne;
- **Pasywno-współpracujące** – postępowanie konwencjonalne, odwoływanie się do powszechnie aprobowanych wartości, przyjmowanie postawy współpracy;
- **Aktywno-walczące** – duża aktywność, przejmowanie inicjatywy, spontaniczność, ale też narzucanie własnego zdania oraz okazywanie irytacji;
- **Pasywno-walczące** – utrzymanie dobrych wzajemnych kontaktów dzięki dyplomacji, otwartości i miłej atmosferze.

# Relacje między stronami

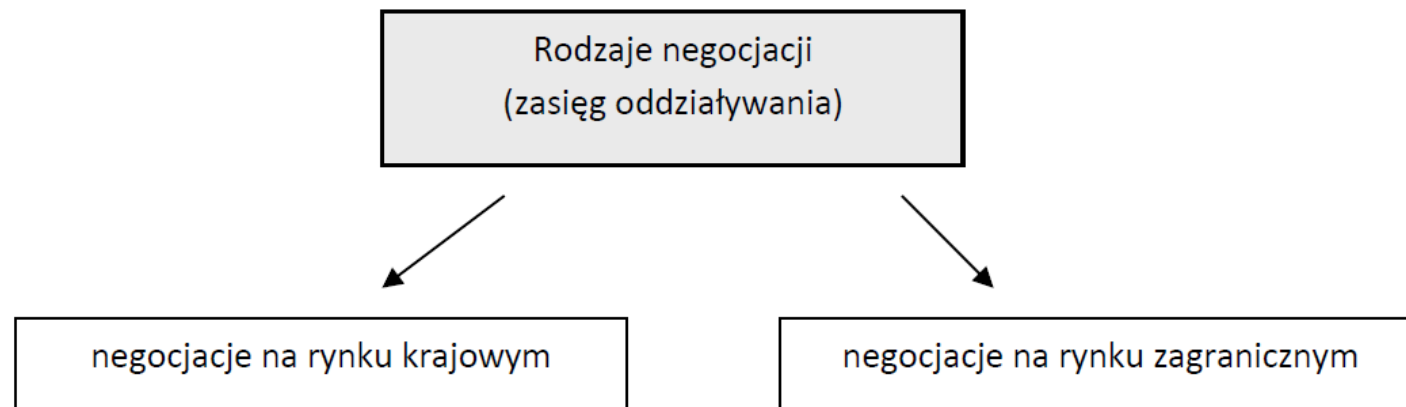


# Postawa negocjatorów

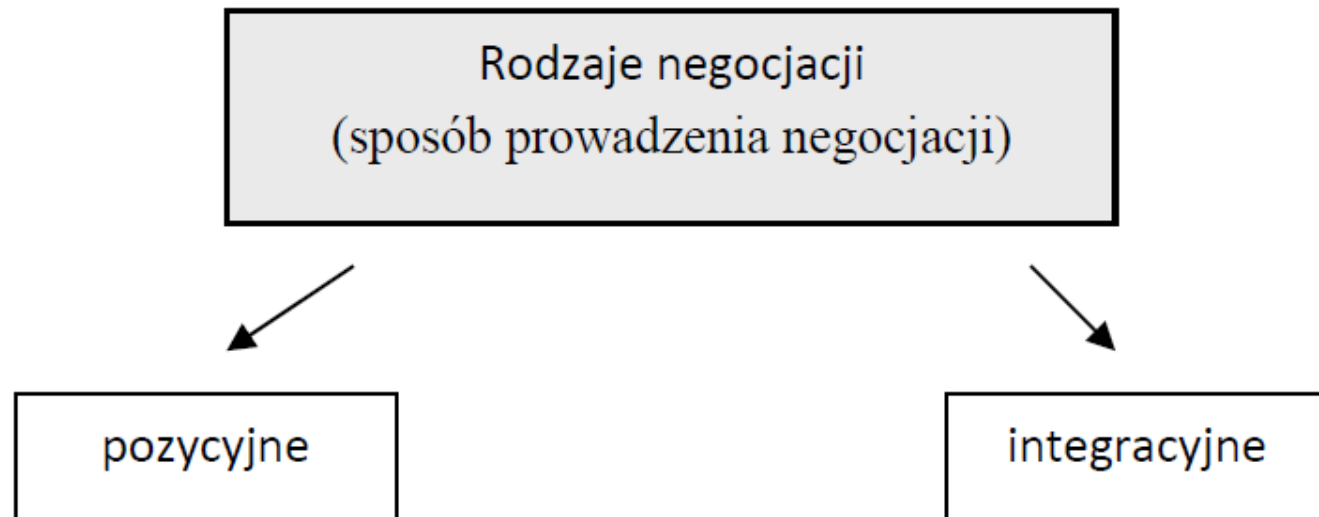




# Zasięg oddziaływania



# Sposób prowadzenia negocjacji



<b>Kryterium różnicujące</b>	<b>Negocjacje pozycyjne</b>	<b>Negocjacje integracyjne</b>
struktura podziału	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ograniczona (określona) wielkość dóbr;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zmienna wielkość dóbr do podziału;</li> </ul>
motywacja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zyski stron uzyskiwane są kosztem strony przeciwnej;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• strony zainteresowane są wypracowaniem rezultatu korzystnego dla obu stron;</li> </ul>
interesy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dążenie do najpełniejszej realizacji własnych interesów;</li> <li>• przewaga interesów diametralnie sprzecznych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• praca nad porozumieniem wychodzącym naprzeciw interesów obu stron;</li> <li>• dominacja interesów wspólnych lub podobnych;</li> </ul>

<b>Kryterium różnicujące</b>	<b>Negocjacje pozycyjne</b>	<b>Negocjacje integracyjne</b>
relacje pomiędzy stronami	<ul style="list-style-type: none"> <li>• związek krótkoterminowy – strony nie liczą na współpracę w przyszłości;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• związek długoterminowy – strony spodziewają się pracować wspólnie w przyszłości;</li> </ul>
główne zainteresowanie stron	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wynik;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• proces;</li> </ul>
proces negocjacji	<ul style="list-style-type: none"> <li>• oferty – kontroferty;</li> <li>• ustępstwa;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kilkuetapowy proces decyzyjny oparty na analizie interesów i wspólne zweryfikowanie problemu;</li> <li>• wybór opracowanych wcześniej alternatywnych sposobów rozwiązania problemu;</li> </ul>
rodzaj porozumienia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• proste (wygrana – przegrana lub kompromis);</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rozwiązanie bardziej skomplikowane (osiągane przez stosowanie wymian lub metodę kompensacji);</li> </ul>
możliwość wprowadzenia w życie i trwałość porozumienia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• możliwe trudności we wprowadzeniu w życie porozumienia;</li> <li>• duże niebezpieczeństwo, że porozumienie okaże się niezbyt trwałe.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• łatwe do wprowadzenia w życie;</li> <li>• wysoka trwałość porozumienia.</li> </ul>

# Konflikt jako tło negocjacji

- Negocjacje są nieodłącznie związane ze zjawiskiem konfliktu. Stanowi on naturalny element życia, gdyż niemożliwe jest, iż interesy wszystkich uczestników interakcji pozostają zgodne. Współcześnie uważa się, iż konflikty mogą się przyczynić do rozwoju i pogłębiania się relacji międzyludzkich.
- „Naturalne traktowanie konfliktu jako części życia i części każdej interakcji pozwala wykorzystać konstruktywnie zaistniałą różnicę zdań dla lepszego wzajemnego poznania się. Traktowanie konfliktu jako wskaźnika klęski, poniżenia i rozpadu może rzeczywiście doprowadzić do kryzysu”.

# Konflikt jako tło negocjacji

**Konflikt** jest pojęciem wieloznacznym i różnie rozumianym oraz definiowanym jako:

- zjawisko nieuzewnętrznione, powiązane ze strukturą sytuacji (konflikt między pracodawcą a pracobiorcą);
- zjawisko dynamiczne, ujawniające się poprzez zewnętrzne zachowania jego uczestników (konflikt między kibicami klubów piłkarskich);
- stan psychicznego napięcia pomiędzy zaangażowanymi w niego stronami.

# Konflikt jako tło negocjacji

- Konflikt wymaga uczestnictwa co najmniej dwóch stron, które mają możliwość wywierania na siebie wpływu. Przynajmniej przez jedną stronę, wpływ ten musi być postrzegany jako niekorzystny. Konflikt to również **różnica między wartościami, postawami, której nie sposób uniknąć oraz sprzeczność interesów i poglądów.**
- Najprościej można zdefiniować konflikt jako **„sytuację, w której realizacja celów jednej ze stron utrudnia lub uniemożliwia realizację celów strony przeciwnej”**

# Style negocjacyjne

- Styl prowadzenia negocjacji wynika z predyspozycji osobowościowych, świadomego wyboru bądź nastawienia opartego na założeniu, że określony sposób działania jest w danej sytuacji najwłaściwszy.
- Ludzie różnią się reakcjami w związku z wystąpieniem sytuacji konfliktowej oraz wykazują niejednakowy stopień skoncentrowania na interesach własnych i drugiej strony.
- Zróżnicowanie to pozwala wyodrębnić pięć głównych zachowań, czyli pięć głównych stylów negocjowania: **rywalizację, uleganie, unikanie, kompromis i współpracę.**
- Wszystkie one kształtowane są przez trzy zasadnicze czynniki występujące prawie we wszystkich negocjacjach i wpływające nie tylko na ich przebieg, ale również na rezultat końcowy.

## Zaliczamy do nich:

- dążenie do zrealizowania własnych interesów,
- dążenie do zrealizowania interesów strony przeciwnej,
- troska o stosunki wzajemne między stronami.



# Rywalizacja

Rywalizacja (walka) - to styl negocjacyjny reprezentowany przez osoby silnie nastawione na realizację własnych celów, a minimalnie lub wcale nie dążący do zaspokojenia potrzeb drugiej strony.

- **Zalety** tej strategii polegają na skuteczności w osiąganiu założeń negocjacyjnych, nastawienie na zwycięstwo, swobodę w stawianiu twardych warunków partnerowi i wywieraniu presji.
- **Wady** tej strategii to: brak umiejętności słuchania, słaba empatia, brak umiejętności czynienia ustępstw. Na dłuższą metę styl ten może zniechęcać drugą stronę

# Uleganie/Dostosowanie

- **Uleganie/Dostosowanie** jest stylem komplementarnym do konfrontacji - nastawienie negocjatora jest całkowicie odmienne. Nie znaczy to, że pragnie przegrywać, ale bardziej niż na osiągnięciu celów negocjacyjnych zależy mu na utrzymaniu dobrych relacji z drugą stroną.
- **Zalety** tego stylu to znaczna empatia, umiejętność czynienia ustępstw, okazywanie zrozumienia dla trudności drugiej strony.
- **Wady** tej strategii to zbyt łatwe uleganie presji, frustracje z powodu braku odwagi i umiejętności wyartykułowania własnych potrzeb i celów, a także dążenie do porozumienia za wszelką cenę.

# Unikanie

**Unikanie** charakteryzuje negocjatorów o niskiej orientacji zarówno na własne cele jak i drugiej strony.

- **Zalety** tego stylu to brak zaangażowania w niepotrzebne dyskusje, oszczędność energii, dyplomacja.
- **Wadami** tej strategii będą niezadowolenie obu stron z powodu braku ustaleń, słaba umiejętność komunikowania własnych potrzeb, słaba umiejętność reagowania na potrzeby drugiej strony.

# Kompromis

**Kompromis** to strategia pośrednia pomiędzy konfrontacją, współpracą, dostosowaniem i unikaniem. Negocjator podejmuje działania w kierunku znalezienia rozwiązań satysfakcjonujących przynajmniej częściowo obie strony.

- **Zalety** tej strategii to dążenie do znalezienia wspólnego rozwiązania, umiejętność wymiany ustępstw, umiejętność czynienia czasowo satysfakcjonujących ustaleń.
- **Wadami** kompromisu będzie tylko częściowe zaspokojenie potrzeb dwóch stron, niedostateczna konsekwencja w dążeniu do własnych celów, niewystarczające umiejętności komunikacyjne.

# Współpraca

**Współpraca** to w dłuższej perspektywie czasowej strategia o największej skuteczności spośród wszystkich pięciu strategii dlatego, że negocjator zorientowany jest na realizację celów własnych w równym stopniu co i drugiej strony. O ile poprzez kompromis osiągnięte są rozwiązania tylko częściowo zadowalające strony, o tyle w tym przypadku ważna jest dla negocjatora percepcja obustronnego zadowolenia.

- **Zaletami** tej strategii będą kreatywność w poszukiwaniu rozwiązań najlepszych dla obu stron, dobra komunikacja i współpraca, zrozumienie dla ludzi i nieugiętość wobec problemów.
- **Wady** to czasochłonność i podatność na manipulację drugiej strony.

# Mediacje

- **Mediacja** jest dobrowolnym porozumiewaniem się stron będących w konflikcie przy wsparciu akceptowanego przez nie mediatora, kierującego się zasadami: bezstronności, neutralności i poufności.

# Formy mediacji

- **Mediacja bezpośrednia** oraz pośrednia zazwyczaj poprzedzona jest indywidualnymi posiedzeniami z każdą ze stron oddzielnie. W trakcie posiedzeń indywidualnych każda ze stron podejmuje decyzję odnośnie dalszej formy prowadzenia postępowania mediacyjnego. Oznacza to także, że po pewnym czasie jedna ze stron (a nawet obie) mogą zdecydować się na zmianę formy np. z pośredniej na bezpośrednią.
- **Mediacja bezpośrednia** przebiega z udziałem samych zainteresowanych – stron konfliktu, które osobiście spotykają się w danym czasie i miejscu w obecności mediatora. Mediacja bezpośrednia może odbywać się z udziałem innych uprawnionych lub też zaakceptowanych przez uczestniczących w mediacji osób. Cechą charakterystyczną mediacji bezpośredniej jest możliwość natychmiastowego wyrażania swojego stanowiska, reagowania oraz obserwowania drugiej strony, ale także składania kontrofert i wyrażania argumentów przemawiających za przyjęciem rozwiązania proponowanego przez każdą z osób.

# Formy mediacji

- **Mediacja pośrednia** prowadzona jest przez mediatora, który pośredniczy w przekazywaniu ofert, stanowisk stron, poglądów oraz konkretnych decyzji dotyczących toczącego się postępowania mediacyjnego. W tej formie mediacji strony nie spotykają się (lub kontaktują) ze sobą bezpośrednio, tylko za pośrednictwem mediatora. Mediacja pośrednia stosowana bywa wówczas, gdy strony lub jedna ze stron, bądź mediator uznają, iż na tym etapie mediacji bezpośrednie spotkanie się stron źle wpłynie na proces rozwiązywania konfliktu.
- **Mediacja pośrednia** bywa stosowana wówczas, gdy jedna ze stron obawia się reakcji z drugiej strony lub, gdy spotkanie takie mogłoby przywołać przykre uczucia, których strona nie chce okazywać. W takim przypadku mediacja pośrednia zmniejsza wpływ emocji na zachowanie się i argumentację każdej ze stron. Innym powodem stosowania mediacji pośredniej może być zbyt duża odległość, jaka dzieli strony oraz związane z tym koszty dojazdu lub czas, jaki należałoby temu poświęcić.
- **W procesie mediacyjnym mediacja pośrednia i bezpośrednia może występować naprzemiennie.**



## Formy mediacji

- **mediacja procesowa** – mediator czuwa nad procesem mediacji, jego główną rolą jest wspomaganie komunikacji między stronami;
- **mediacja transformacyjna** – mediator pracuje nad zmianą stanowisk stron (pozycyjna – problemowa) oraz zmianie „mentalności” stron;
- **mediacja ewaluacyjna (pionowa)** – mediator jest mentorem – ekspertem zewnętrznym.

# Zasady mediacji

- **Dobrowolność** – strony uczestniczą w procesie z własnej woli.
- **Mediator**, a także inne osoby, nie mogą stosować żadnych form nacisku, ani wywierć jakiejkolwiek presji na którąkolwiek ze stron w celu skłonienia ich do udziału w mediacji. Mediator ma obowiązek poinformować strony o możliwości wycofania się na każdym etapie postępowania mediacyjnego. Strony przystępują do mediacji w dobrej wierze.

# Zasady mediacji

- **Poufność** – wszelkie informacje pozyskane w trakcie przeprowadzania rozmów mediacyjnych ze stronami (dotyczy to także informacji uzyskanych od każdej ze stron w trakcie spotkań informacyjnych oraz spotkań na osobności – mediator nie przekazuje ich drugiej stronie) są poufne i nie mogą być przekazywane żadnej instytucji, ani osobie prywatnej. Mediator sporządza sprawozdanie z mediacji dla organu kierującego sprawę do mediacji (policja, prokuratura, sąd). Informacje w nim zawarte dotyczą tylko spraw formalnych:
  - osób uczestniczących w mediacji, miejsca i czasu trwania oraz sposobu jej zakończenia (czy mediacja zakończyła się ugodą, czy też nie).
- Zasada ta odnosi się również do sposobu postępowania z wszelkiego rodzaju dokumentacją dotyczącą postępowania mediacyjnego. Dobrą praktyką jest niszczenie wszelkich notatek mediatora po zakończeniu mediacji. W dokumentacji mediatora pozostaje ugoda, sprawozdanie, rachunek.

## Zasady mediacji

- **Bezstronność** – strony konfliktu mają równe prawa i są jednakowo traktowane. Mediator szczególnie dba o zachowanie równorzędności stron.
- Mediator nie powinien podejmować się prowadzenia postępowania mediacyjnego, jeśli któraś ze stron jest/była z nim spokrewniona lub pozostaje/pozostawała z nią w innych związkach lub zależnościach.

## Zasady mediacji

- **Neutralność** – mediator pozostaje neutralny wobec przedmiotu sporu. Nie narzuca stronom własnych rozwiązań nawet, jeśli według niego byłyby one najkorzystniejsze dla stron lub dla rozwiązania konfliktu.

Mediator jest obrońcą rzetelnej procedury, a nie konkretnego porozumienia.

- **Akceptowalność** – strony wyrażają zgodę na zasady mediacji oraz na osobę mediatora. Mają prawo zmiany mediatora jeżeli uznają, że mediacja nie jest prowadzona zgodnie z zasadami i regułami.
- Ta zasada dotyczy także reguł mediacji, które powinny być uzgodnione między mediatorem i stronami. Dobrą praktyką jest pisemne potwierdzenie stron, co do w/w zasad i reguł.

- **Mediacja, jako forma rozwiązywania konfliktów jest bardzo wszechstronną procedurą.** Doskonale sprawdza się zarówno w sprawach karnych (realizowana w trakcie procesu sądowego) – mediacje ofiara sprawca, jak i w sporach, które rozstrzygane są przez sądy cywilne – gospodarcze, pracownicze, rodzinne, sąsiedzkie itp.
- Stosuje się ją z powodzeniem i efektywnie w sporach i problemach z jakimi spotyka się na codziennie wiele osób. Przede wszystkim jest procedurą pozwalającą rozwiązać problem, tak jak rozwiązuje się supeł – bez zrywania i przecinania sznura, palenia za sobą mostów – relacji z innymi ludźmi, które potem trzeba naprawiać, ale węzły pozostaną już na zawsze.

## Czym różnią się mediacje od negocjacji?

**Po pierwsze**, jak sama nazwa wskazuje, w mediacjach uczestniczy mediator.

- W negocjacjach osiągnięcie porozumienia leży zazwyczaj w interesie negocjujących.
- W mediacjach, strony muszą chcieć się porozumieć (mediacje są zawsze dobrowolne), ale wskazanie korzyści płynącej z zawarciem porozumienia i drogi prowadzącej do jego osiągnięcia leży zazwyczaj po stronie mediatora. Mediator zadaje stronom pytania, pozwalające uporządkować im swoje oczekiwania oraz ukierunkować rozmowę. Z tego powodu mediacje bywają niesłusznie nazywane sterowanymi negocjacjami.
- Na negocjacje strony przychodzą zazwyczaj z przygotowanymi stanowiskami wstępnymi, które ulegają zmianie w trakcie prowadzenia rozmów. Nie bez przyczyny mediator nazwany jest „akuszerem”. Jego zadanie polega bowiem na doprowadzeniu do narodzin porozumienia.

**Po drugie**, negocjacje to najczęściej domena świata biznesu, mediacje znajdują zastosowanie także w sprawach cywilnych, karych i rodzinnych. Ponadto, są szybsze i tańsze od postępowania sądowego.

# Negocjacje i mediacje jako formy rozwiązywania konfliktów

mgr Magdalena Niżnik