Rocznik Naukowo-Dydaktyczny WSP w Krakowie

Zeszyt 176 *Prace Psychologiczne V* 1996

Wojciech Czajkowski

Prowadzenie negocjacji. Zarys modelu kształcenia umiejętności interpersonalnych

Streszczenie

Pojęcie negocjacji interpretujemy w szerokim sensie, nawiązując do rozumienia terminu komunikowania, dla którego za podstawowe uznajemy uzgadnianie znaczeń przekazywanych informacji pomiędzy uczestnikami interakcji. Sytuację negocjowania pojmujemy jako wszechobecny aspekt interakcji międzyludzkich, w których partnerzy dążą do ustalenia wspólnego stanowiska z równoczesną gotowością do czynienia ustępstw. Omawiamy strukturę i treść modelu uznając możliwość nabywania i rozwijania umiejętności interpersonalnych w ramach mikrotreningu, który daje w efekcie hierarchicznie zorganizowane sprawności niezbędne do prowadzenia negocjacji. Listę tych umiejętności otwiera umiejętność nawiązywania kontaktu dająca podstawę dla wejścia w interakcję. Druga grupa sprawności dotyczy aktywnego słuchania, które pozwala na efektywną wymianę informacji pomiędzy partnerami. Uzyskiwanie wpływu interpretujemy jako zespół umiejętności pozwalających na kontrolowanie relacji. Wyższe miejsce w hierarchii zajmują umiejętności złożone umożliwiające rozwiązywanie sytuacji konfliktowych, wdrażanie konstruktywnych technik radzenia sobie z trudnościami oraz koncentrowanie się na tym, co jest w danym momencie interakcji najistotniejsze. Hierarchię sprawności zamyka integracja umiejętności.

W opracowaniu omawia się także metody wykorzystywane w procesie kształcenia umiejętności interpersonalnych.

Zagadnienie komunikowania interpersonalnego stanowi przedmiot zainteresowania zarówno dla teoretycznie zorientowanych dyscyplin naukowych zajmujących się opisem i wyjaśnianiem zachowania człowieka, jak i dla bardziej praktycznie ukierunkowanych sfer działalności człowieka. Podstawowe formy zachowania jednostki w sytuacjach społecznych zostały opisane i zinterpretowane z wielu punktów widzenia. Poziom wiedzy w zakresie problematyki komunikowania mierzony ilością sformułowanych koncepcji teore-

tycznych i wynikających z nich modeli zachowań jest imponujący. Jednakże praktyczne wykorzystywanie takiej wiedzy przez przeciętnego członka danej społeczności nie jest proste i automatyczne. Trudności dotyczą głównie możliwości rozumienia motywacji swojego działania przez podmiot, a także konieczności równoczesnego uwzględnienia własnych i partnera perspektyw poznawczych i emocjonalnych. W związku z tym coraz częściej w zmieniającej się dynamicznie polskiej rzeczywistości społeczno-ekonomicznej daje się zaobserwować formułowanie przez różnorodne instytucje i jednostki, zajmujące się kształceniem menedżerów, potrzeby organizowania specjalistycznych szkoleń w zakresie usprawnienia funkcjonowania społecznego oraz formułowania i rozwijania umiejętności negocjacyjnych. Umiejętności te uznaje się za niezbędne dla efektywnego i profesjonalnego kierowania firmą, instytucją, organizacją, a więc w każdym przypadku zespołem ludzi.

Przedmiotem tego opracowania ma być zagadnienie negocjacji, jako szczególnego i rozpowszechnionego rodzaju komunikowania interpersonalnego. Dlatego też w proponowanym ujęciu odwołujemy się do pojęcia umiejętności interpersonalnych, uzależniając efektywność negocjowania od zakresu i struktury nabytych umiejętności. Przedstawiamy model umiejętności interpersonalnych stanowiących swego rodzaju całość składającą się z hierarchicznie zorganizowanych elementów, które po integracji istotnie usprawniają działania negocjatora.

Model zawiera następujące główne elementy: nawiązywanie kontaktu, aktywne słuchanie, uzyskiwanie wpływu na innych, kierowanie innymi ludźmi, sprawności złożone, integracja umiejętności.

Ogólna struktura modelu

Opisując proces negocjacji można przyjmować różnorodne sposoby rozumienia tego terminu wykorzystywane w obszarze dyscyplin, w których prowadzi się opis i wyjaśnianie sytuacji komunikowania. W najczęściej używanej interpretacji zwraca się uwagę na dążność partnerów do uzgodnienia wspólnego stanowiska w danej kwestii, przy prezentowaniu gotowości do czynienia pewnych ustępstw (por. Fisher, Ury 1991, s.25–26; Nęcki 1991, s.12–14; A. Ivey 1988, s.14–16). W instrumentalnie pojmowanej analizie pojęcia negocjacji powyższe znaczenie tego terminu jest wyraźnie zbieżne z szeroką definicją procesu komunikowania, w której za zasadnicze w porozumiewaniu się przyjmuje się dążność partnerów do uzgodnienia znaczeń

wymienianych przekazów (jak to ma miejsce, np. w koncepcjach opierających się na symbolicznym interakcjonizmie).

W praktycznej działalności człowiek spędza większość czasu na kontaktowaniu się z innymi ludźmi. Badania pozwalają stwierdzić, że np. brygadzista poświęca około 50% swojego czasu na bezpośrednie kontakty z podwładnymi, menedżer średniego szczebla od 60 do 90%, menedżer zajmujący najwyższą pozycję w hierarchii więcej niż 90% swojego czasu (por. A. Ivey, J. Litterer 1986, s.1:3). Aktywność komunikacyjna jest podejmowana przez jednostkę w miejscu pracy zwykle w dwóch rodzajach sytuacji:

1) jeżeli chce ona, żeby coś zostało zrobione przez inną osobę,

2) jeżeli chce coś sama zrobić dla innej osoby.

W obydwu przypadkach konieczne jest prowadzenie efektywnej komunikacji. Aby ten wymóg został spełniony muszą zostać zaangażowane odpowiednie sprawności. W nadawanych przekazach ludzie często nieświadomie przekazują informacje niejednoznaczne i niespójne, podobnie osoby odbierające przekaz również nieświadomie błędnie interpretują otrzymane informacje. Dobry negocjator musi umieć radzić sobie z niespójnością przekazu, błędnymi interpretacjami, niekompletnością przekazu. We wskazanych dwu rodzajach sytuacji istotne są również efektywne umiejętności uzyskiwania wpływu. Często nie udaje się kierować innymi ludźmi; zdarza się, że osoba kierująca wywołuje raczej złość niż spełnianie poleceń. Równie często nieefektywność działania wynika ze sposobu prezentowania swojej osoby; przy czym równie nieefektywne okazują się być modele zachowań osób nadmiernie wstydliwych, nieśmiałych, jak również osób nadmiernie eksponujacych swą siłę, wolę walki, rywalizacji oraz łatwość okazywania braku akceptacji partnera. Tak więc efektywność komunikowania, umiejętności uzyskiwania wpływu i kierowania oraz efektywne zachowania asertywne uznajemy za najistotniejsze ogólne cele prezentowanego modelu kształcenia umiejętności interpersonalnych. Omawiany model przedstawiamy w postaci hierarchii tzw. mikroumiejętności interpersonalnych.

Hierarchiczny model sprawności interpersonalnych

Charakterystyka umiejętności interpersonalnych w procesie negocjacji

Umiejętności interpersonalne są zwiazane z kompetencją społeczną jednostki; stopień wglądu w relacje interpersonalne zachodzące w otoczeniu jednostki warunkuje adekwatność w posługiwaniu się umiejetnościami interpersonalnymi. Jednakże poza poznawczymi (dotyczącymi wiedzy o procesach i relacjach społecznych) uwarunkowaniami umiejętności interpersonalnych istotne znaczenie mają uwarunkowania osobowościowe zwiazane głównie z obrazem własnej osoby, poczuciem własnej wartości i wglądem w podstawową problematykę psychologiczną podmiotu (por. D.W. Johnson 1985, s.9–13; M. Argyle 1991, s.164–167). Autorzy zajmujacy się praktycznym wykorzystywaniem modeli kształcenia umiejętności interpersonalnych zwracają uwagę na użyteczność wyróżniania kilku faz pojawiających się w trakcie procesu uczenia. I tak np. A. Ivey i J. Litterer (1986) oraz D.W. Johnson (1985) stwierdzają występowanie następujących etapów w nabywaniu umiejętności interpersonalnych:

1) uznanie użyteczności danej umiejętności,
2) zidentyfikowanie zachowań składających się na tę umiejętność,
3) trenowanie tych zachowań,
4) uzyskanie informacji zwrotnych dotyczących ich wykonania,
5) włączenie tych zachowań do repertuaru swoich stałych sposobów bycia (por. A. Ivey, J. Litterer 1986, s.1:9–1:12; D.W. Johnson 1985, s.13).

Z powyższej analizy wynika, iż umiejętności interpersonalne, szczególnie w rozumieniu profesjonalnych umiejętności interpersonalnych, poddają się procesowi kształcenia poprzez systematyczny trening zachowań składających się na określoną umiejętność.

Nawiązywanie kontaktu

Efektywne komunikowanie się z innymi ludźmi jest możliwe wtedy, gdy uda się nam nawiązać kontakt z partnerem, to znaczy wejść w specyficzną relację z drugą osobą. Specyfika tej relacji odnosi się do elementów wykraczających poza struktury poznawcze obydwu partnerów interakcji i dotyczy ontologicznych i aksjologicznych wymiarów funkcjonowania jednostki wobec drugiej osoby[1]. We wskazanych zakresach najistotniejsze jest uwrażliwienie uczestnika interakcji na spostrzeganie siebie i partnera w perspektywie oso-

[1] Wskazana problematyka jest szerzej omawiana przez autora w pracy: *Analiza warunków wstępnych nawiązania kontaktu*

bowej; zapewnienie partnerowi w miarę pełnego dostępu do swoich istotnych charakterystyk; traktowanie i pojmowanie partnera w sposób niepowtarzalny.

W szczegółowej analizie aksjologiczne i ontologiczne uwarunkowania procesu komunikowania są łatwiejsze do zidentyfikowania poprzez wskazanie szeregu zachowań niezbędnych do efektywnego nawiązania kontaktu. Z najczęściej poruszanych w opracowaniach z zakresu komunikowania i negocjacji należy wskazać: kontakt wzrokowy, pozycja ciała, ton głosu, pozostawanie przy temacie wniesionym przez partnera (por. Knapp, 1976; Argyle, Cook, 1976; Ivey, Litterer, 1988)[2]. W prowadzeniu rozmów z partnerem istotne jest utrzymywanie kontaktu wzrokowego (w zgodzie z normami kulturowymi obowiązującymi w tym zakresie[3]). Gdy temat prowadzonej rozmowy jest wysoce interesujący dla partnera można zauważyć nawet zmianę wielkości źrenic jego oczu; analogicznie, gdy temat jest nudny i męczący zaobserwować można zwężenie źrenic (por. Ivey, Litterer, 1988, s.2–5). Okazuje się także, iż „błysk" w oczach nie jest mitem; w sytuacji dużego zainteresowania tym co mówi partner, mamy tendencję do koncentrowania swojej uwagi na oczach partnera, gdy jesteśmy znudzeni i zmęczeni patrzymy w twarz partnera, unikając jego wzroku[4].

W trakcie wypowiadania przez jednostkę określonych kwestii partner wyraża swoją postawę wobec mówcy, między innymi poprzez pozycję ciała przyjmowaną w określonym momencie wypowiedzi. Łatwo zaobserwować przybliżenie się słuchacza w stronę mówcy, wtedy gdy słyszy coś interesującego oraz oddalenie w momencie zaobserwowania, bądź usłyszenia czegoś zagrażającego lub nieinteresującego (reakcje te dotyczą zwykle tułowia i głowy słuchacza). Sposób zachowania się mówcy może wręcz „odpychać" bądź „przyciągać" słuchacza w dosłownym sensie tych słów (zmiana dystansu przestrzennego).

Ton głosu i jego jakość jest równie interesującym i ważnym rodzajem zachowania niewerbalnego, jak to ma miejsce w przypadku kontaktu wzrokowego i pozycji ciała. Zmiany w tonie głosu mogą powodować istotne konsekwencje interpersonalne zarówno w pozytywnym, jak i negatywnym sensie

---

[2] Wskazane zachowania można pojmować jako swego rodzaju wskaźniki nawiązania kontaktu interpretowanego w proponowany w pracy sposób.

[3] Kontakt wzrokowy z partnerem w procesie komunikowania i w trakcie prowadzenia negocjacji nie może być zbyt intensywny, w takim przypadku jest to pojmowane przez partnera jako inwazja i jako takie stanowi istotną barierę w nawiązaniu kontaktu.

[4] Jest to o tyle istotne, iż owa różnica w koncentrowaniu naszego spojrzenia jest bardzo precyzyjnie identyfikowana przez partnera i może mieć w sposób oczywisty negatywne konsekwencje interpersonalne włącznie z zerwaniem rozmów.

tego terminu. Dlatego też wskazane jest traktowanie w pewnych okolicznościach tonu i jakości głosu w sposób instrumentalny, poznając szczegółowe konsekwencje mówienia, np. głosem ciepłym, modulowanym i zrelaksowanym i głosem szorstkim, pełnym napięcia.

Dobry słuchacz pozwala partnerowi mówić, prowadzić rozmowę według swojego planu i porządku, a także potrafi się powstrzymać od zbyt nagłych, pochopnych uwag i wniosków. W szczególności cenne jest powstrzymywanie się przez słuchacza od nagłej zmiany wątku w stosunku do uprzedniej wypowiedzi partnera. Ludzie zwykle zmieniają temat rozmowy, gdy przestaje on im odpowiadać. Wydaje się jednak, że równie istotnym powodem dokonywania się takiej zmiany jest zmienność uwagi słuchaczy w trakcie prowadzonych rozmów. Jesteśmy przyzwyczajeni do wychwytywania określonych treści mających dla nas pewne znaczenie, inne jesteśmy skłonni ignorować jako nieistotne, co oczywiście nie oznacza, że są one takimi dla partnera, który o nich mówi (por. Ivey, Litterer, 1988).

Aktywny odbiór informacji

Prowadzenie negocjacji wymaga od uczestników rozmów, po nawiązaniu kontaktu, umiejętności odebrania informacji przekazywanych przez partnera. W prezentowanym modelu istotne jest zwrócenie uwagi na aktywny charakter roli słuchacza. Pełnienie roli słuchacza poprzez wykorzystywanie takich umiejętności, jak: udzielanie wsparcia, zachęcające do mówienia zachowania niewerbalne, parafrazowanie, odzwierciedlanie uczuć partnera, podsumowywanie, używanie pytań pozwala na skuteczny odbiór pożądanych informacji i jednocześnie służy utrzymaniu efektywnego kontaktu.

Rozpoczynając analizę od umiejętności najprostszych należy wskazać funkcje realizowane poprzez zadawane pytania. W przypadku pytań zamkniętych (takich, na które można odpowiedzieć jednym słowem, np. tak, nie) uczestnik negocjacji może uzyskać ściśle określone informacje. Używanie takich pytań nie stanowi wsparcia dla partnera i pozostawia w rękach ich nadawcy więcej kontroli nad przebiegiem interakcji. W przeciwieństwie do pytań zamknietych, pytania otwarte pozwalają partnerowi na przekazanie większej ilości informacji w sposób bardziej dowolny. Umożliwiają one autorowi pogłębienie znajomości problemu prezentowanego przez partnera. W interpersonalnej warstwie kontaktu pytania otwarte sygnalizują szacunek i docenianie pozycji zajmowanej przez adresata pytań.

Drugą podstawową umiejętnością składającą się na aktywny odbiór informacji jest udzielanie wsparcia (w postaci werbalnej i niewerbalnej). Aktyw-

ność słuchacza poprzez, jak niekiedy się sądzi, nieistotne zachowania reguluje przebieg i i płynność rozmowy. Znane każdemu z codziennych sytuacji zachowania w rodzaju „uhm", „tak", proste powtórzenia jednego, bądź dwóch słów z wypowiedzi nadawcy są zwykle wystarczające dla podtrzymania toku wypowiedzi partnera. Stanowią one czytelną zachętę do rozwinięcia, i wyjaśnienia przedstawianego problemu. Równie istotne jest zdawanie sobie sprawy z wagi komunikatów niewerbalnych towarzyszących wypowiedziom, bądź prezentowanym samodzielnie (por. Czajkowski 1988, s.84–85). Liczne badania zachowań niewerbalnych sugerują, iż około 85% wpływu, jaki przekazywane informacje mają na słuchacza jest realizowane za pomocą zachowań niewerbalnych (por. Ivey, Litterer, 1988, s.4–9). Za szczególnie istotne uznaje się ruchy głowy, gestykulację, pozycję ciała, ton głosu, kontakt wzrokowy, spojrzenia (por. Heun, Heun, 1975, s.47). W trakcie interpretacji zachowań niewerbalnych duże znaczenie ma umieszczanie ich w szerokim kontekście komunikowania, co w istotny sposób ogranicza możliwość błędnego rozpoznania znaczenia konkretnego zachowania. Podobnie istotne jest uwzględnianie różnic międzykulturowych, które powodują, iż konkretne zachowania niekiedy nie są zgodne z posiadanymi przez nas stereotypami zachowania niewerbalnego członków danej kultury.

W procesie negocjacji istotne jest nie tylko nawiązanie kontaktu i zdobycie informacji, równie ważne jest dostarczenie partnerowi informacji o tym, że został zrozumiany, jak również kontrolowanie w sposób werbalny tego, co zostało powiedziane.

Powyższym celom służy umiejętność parafrazowania. Jest to dostarczanie partnerowi informacji o tym, co przed chwilą powiedział, z uwzględnianiem indywidualnej perspektywy poznawczej słuchacza. Parafrazy są użyteczne dla mówcy poprzez możliwość zorientowania się, jak odebrano to, co powiedział. Ich użyteczność dla autora parafraz sprowadza się do możliwości skontrolowania poprawności swojej interpretacji wypowiedzi partnera.

Umiejętność wczuwania się w stan emocjonalny partnera (empatia) oraz rozumienie jego punktu widzenia wymagają pewnych dodatkowych sprawności od uczestnika negocjacji. Wydaje się, iż umiejętność odzwierciedlania uczuć partnera i rozumienia jego punktu widzenia w szerszym, osobowym kontekście stanowi jedną z najbardziej zasadniczych umiejętności omawianej grupy. Umiejętność ta stanowi właściwie szczególny rodzaj parafrazowania, w którym przedmiotem parafrazy są stany emocjonalne przeżywane i okazywane przez partnera. Nieuwzględnianie tego aspektu procesu komunikowania prowadzi do zafałszowania i destrukcji interakcji. Mehrabian (1974) sądzi, iż globalna relacja emocjonalna zawiązująca się pomiędzy partnerami

konstytuuje się na podstawie trzech źródeł informacji: treść werbalna (7% informacji), ton głosu (38%), wyraz twarzy (55%). Okazuje się, iż również w przypadku relacji emocjonalnych pomiędzy partnerami istotną rolę odgrywają zachowania niewerbalne, stąd też w procesie kształcenia umiejętności interpersonalnych wiele uwagi należy poświęcać tej grupie zachowań oraz sprawności w ich rozpoznawaniu.

Uzyskiwanie wpływu. Kierowanie ludźmi

Możliwości kierowania innymi ludźmi są w istotnej mierze uzależnione od posiadania wcześniej omawianych umiejętności, stanowią jednak jakościowo różne umiejętności interpersonalne. Rozpoczynając od najprostszych form uzyskiwania wpływu wskażmy na informacje zwrotne, poprzez które dostarczamy partnerowi wiedzy o tym, jak go rozumiemy i jak doświadczamy relacji, w której się z nim znajdujemy. Takie informacje dostarczane partnerowi powinny być obiektywne, opisowe; efektywność informacji jest bliska zeru wtedy, gdy są one oceniające, ogólne i gdy dotyczą kwestii nie kontrolowanych przez partnera i są przekazywane w czasie odległym od zaistnienia omawianej sytuacji (por. Ivey, Litterer, 1986, 8:4–8:7). Otwartość interpersonalna może być środkiem uzyskania wpływu na partnera poprzez podzielenie się z nim informacjami dotyczącymi podmiotu i zawierającymi pewien stopień prywatności. Taki sposób funkcjonowania, gdy jest nadużywany, traci swoją efektywność, używany rzadko i trafnie jest jednym ze skuteczniejszych sposobów uzyskiwania wpływu. Podobnie skutecznym środkiem działania jest udzielanie rad w ściśle określonych sytuacjach, głównie wtedy, gdy partner nie wie co robić. Niekiedy partner wprost pyta o wskazówki i sugestie, w innych przypadkach możemy to wywnioskować na podstawie obserwacji zachowań niewerbalnych (pozycja ciała, wygląd, spojrzenia). Ostatecznym ośrodkiem uzyskiwania wpływu na innych jest groźba. Groźba może wywoływać lęk i jako taka pozwala na skuteczne motywowanie innych do pożądanych działań. Jednakże istnieje wtedy możliwość aktywizowania się mechanizmów obronnych, które ograniczają skuteczność działania.

Umiejętności złożone

Truizmem jest stwierdzenie, iż problemy, z którymi się stykamy są wielorako uwarunkowane. Jednakże w tym miejscu jest to istotne, ponieważ wybór aspektu sprawy, bądź jednego z jej uwarunkowań może mieć kluczowe znaczenie dla przebiegu procesu negocjacji. Umiejętność tę nazywamy

strukturowaniem sytuacji negocjacji bądź ogniskowaniem (por. model s. 72). W zależności od pojmowania sytuacji przez podmiot przedmiotem szczególnego zainteresowania w analizie interakcji może być: nadawca informacji, problem, inna osoba, kontekst, odbiorca informacji (por. Ivey 1988). Wybór jednego z aspektów struktury procesu negocjacji powoduje, iż efekty interpersonalne i przebieg interakcji będą różne.

Każdy człowiek niezależnie od poziomu posiadanych profesjonalnych umiejętności interpersonalnych znajdował się w sytuacji, gdy prowadzona rozmowa stawała się niejasna i zagmatwana, powodując obustronną frustrację i wzrost poczucia zniechęcenia. W takich okolicznościach zachowania partnerów zwykle stają się agresywne i nieefektywne. Podstawowym sposobem przezwyciężania takich trudności jest identyfikowanie niespójności w przekazach partnera, jak i niespójności występujących pomiędzy partnerami. Równie istotne w takich sytuacjach jest odwołanie się do asertywności. W pierwszym przypadku szczególnie ważne jest wyróżnienie niespójności występujących w przekazie partnera; słyszymy tekst wypowiedzi, który jest w całkowitej sprzeczności z zachowaniami niewerbalnymi. Wymaga to od słuchacza posłużenia się umiejętnościami z grupy umiejętności aktywnego słuchania i z grupy umiejętności uzyskiwania wpływu. W przypadku zachowań asertywnych istotne jest wyraźne określenie własnego celu i zdecydowane realizowanie go adekwatnie do sytuacji, tak aby osiągnięcie zamierzonego rezultatu miało szanse powodzenia. Istotnym warunkiem asertywności w komunikowaniu jest zwracanie uwagi na zachowanie i cele partnera w takiej samej mierze, jak ma to miejsce w przypadku podmiotu.

Organizacja i formy pracy w kształceniu umiejętności interpersonalnych

Sposób prowadzenia pracy w kształceniu prezentowanych umiejętności jest uzależniony od ich struktury. Przedstawiany zarys modelu sugeruje trenowanie poszczególnych umiejętności w rozbiciu na ich podstawowe komponenty, jak to wynika ze schematu (s. 72). Zalecane jest opanowywanie tak ustrukturowanych komponentów po jednym w trakcie jednej sesji. Praca odbywa się w małych grupach liczących od 3 do 6 osób. W trakcie organizacji pracy wyróżnia się następujące role: osoby ćwiczącej (nabywającej określoną umiejętność), partnera (który odgrywa różnorodne role w zależności od potrzeb), obserwatora (który gromadzi informacje na temat funkcjonowania osoby ćwiczącej i przekazuje je po zakończeniu ćwiczenia), osoby obsługu-

jącej aparaturę do nagrywania przebiegu sesji. Praca małych grup jest kierowana przez osobę prowadzącą ćwiczenia. Po przeprowadzeniu ćwiczenia dla jednej osoby dokonuje się zmiany ról; partner staje się osobą ćwiczącą i vice versa; pozostałe role także podlegają zmianie. Ważne jest, aby każdy uczestnik grupy miał możliwość przećwiczenia danej umiejętności. Istotne jest zwracanie uwagi na cel: ćwiczenie umiejętności, a nie rozwiązywanie problemów, które zostały podjęte jako pretekst do przeprowadzenia ćwiczeń. Istotne jest także kontrolowanie czasu trwania każdej scenki; nie powinien być on dłuższy od 3 minut, przekroczenie czasu zwykle wiąże się z podejmowaniem prób rozwiązywania problemu. Osoba prowadząca ćwiczenia dostarcza uczestnikom listę problemów, które mogą być podejmowane w trakcie ćwiczeń. Podstawową formą prowadzenia treningu jest granie ról, stwarzające każdemu uczestnikowi szansę sprawdzenia się w wyimaginowanej sytuacji. Po każdej próbie partner udziela osobie ćwiczącej informacji zwrotnych dotyczących jego funkcjonowania w trakcie ćwiczenia (możliwe jest także przygotowanie arkuszy obserwacyjnych ułatwiających pracę obserwatora i partnera w czasie udzielania informacji zwrotnych poprzez wcześniejsze skategoryzowanie odpowiednich zachowań osoby ćwiczącej). Udzielanie informacji zwrotnych dokonuje się w zgodzie z omawianymi – w poprzedniej części – regułami. Po zmianie ról wszystkich członków grupy prowadzi się dyskusję i dokonuje podsumowania sesji. W trakcie prowadzonych zajęć można przygotować skale ocen pozwalające uczestnikom dokonywać oceny stopnia opanowania poszczególnych umiejętności, jak również stopnia ich przydatności w profesjonalnej działalności uczestników grupy. Z praktycznych doświadczeń autora w prowadzeniu treningu umiejętności interpersonalnych wynika, iż zrealizowanie poszczególnych etapów treningu odpowiadających kolejnym umiejętnościom interpersonalnym oraz osiągnięcie w nich „biegłości" stanowi istotny warunek dla ich integracji. Integracja umiejętności interpersonalnych jest równoznaczna ze zgromadzeniem doświadczenia wyznaczającego dopuszczalny sposób zachowania się w określonym kontekście interpersonalnym, gwarantujacy również realizację własnych celów jednostki.

Podsumowanie

Prezentowany model przedstawiany jest w postaci zarysu sygnalizującego podstawowe elementy struktury i przedstawiającego zasadniczy kierunek rozumienia interakcji i sytuacji prowadzenia negocjacji. Nie jest on zapewne zbiorem wskazań metodycznych w sposób systematyczny organizujących pracę trenera negocjacji, ale w przekonaniu autora może być użytecznym

narzędziem ułatwiającym organizację i przygotowanie do treningu podstawowych dla procesu negocjowania umiejętności interpersonalnych[5].

Literatura

Argyle M., *Psychologia stosunków miedzyludzkich*, PWN, Warszawa 1991

Arygle M., Cook M., *Gaze and mutual gaze*, Cambridge University Press 1976.

Czajkowski W., *Uwarunkowania płynności komunikowania interpersonalnego* (nie opublikowana rozprawa doktorska, Instytut Psychologii UJ), Kraków 1989

Czajkowski W., *Analiza warunków wstępnych nawiązania kontaktu*, w: Rocz. Nauk.-Dydak z. 141, *Prace Psychologiczne III* WSP, Kraków 1992, 25–42

Fisher R., Ury W., *Dochodząc do tak. Negocjowanie bez poddawania się*, PWE, Warszawa 1991

Heun L., Heun R., *Developing skills for human interaction*, A Bell and Howell Co., Columbus Ohio 1975

Ivey A.E., *Managing face to face communication. Survival tactics for people and products*. Studentlitteratur Charttwell-Bratt. Bromley 1988

Ivey A.E., Litterer J., *Face to face. A programm to increase interpersonal communication skills*. Chartwell-Bratt. Bromley 1986

Johnson D.W., *Umiejętności interpersonalne i samorealizacja*. Polskie Towarzystwo Psychologiczne. Studium Pomocy Psychologicznej. Warszawa 1985

Mehrabian A., *Communication without words*, w: J. M. Civikly (ed.) *Messages: a reader in human communication*, Random House, New York 1974, 87–93

Nęcki Z., *Negocjacje w biznesie*. Wydaw. Prof. Szk. Biznesu. Kraków 1991

Wojciech Czajkowski

Negotiation. An Outline Model of Improving Communication Skills

Summary

In this paper the term „negotiation" is interpreted in a broad sense and it is involved in context of communication process. The author acknowledges adjustment of exchanged information meanings between partners of interactions as an essential activity in the communication process. Negotiation is interpreted as an omnipresent feature of interhuman interactions. In these interactions partners are steered to set a common stand and they are ready to make concessions.

[5] Pełne opracowanie problematyki umiejętności interpersonalnych użytecznych w procesie negocjowania wymaga znacznie obszerniejszego opracowania zawierającego poza szerszym przedstawieniem teoretycznej problematyki negocjacji systematycznego programu poszczególnych sesji treningowych. Opracowanie takie jest obecnie przygotowywane przez autora.

Structure and content of the model is described. The author considers individual's possiblities of acquirement and development of interpersonal skills in the microtraining process. In this training one hierarchically organizes skills needed in negotiation. This hierarchy begins from attending behavior which is fundamental for constituting of contact in the interaction. Active listening skills enable effective exchange of information between partners. Influencing skills are interpreted as a set of skills involved in supervising of interaction. Complex skills help individual to resolve conflicts, to use new coping techniques, to focus on essential aspects of interaction. The described hierarchy comes to an end at integration of skills.

The author also presents methods of developing interpersonal skills.