

mgr inż. Ewa MAJCZAK

Jednostka Certyfikująca

DIALOG SPOŁECZNY JAKO NARZĘDZIE ROZWIĄZYWANIA KONFLIKTÓW W OBSZARZE BEZPIECZEŃSTWA – MEDIACJE I NEGOCJACJE SPOŁECZNE cz. I

Streszczenie

Zagadnienie mediacji i negocjacji społecznych, etapy tych procesów, odpowiadające im zasady i style omówiono w kontekście bezpieczeństwa powszechnego.

Summary

Social mediations and negotiations, its stages, rules and styles in context of public safety.

Wstęp

Potrzeba bezpieczeństwa powinna być realizowana tak przez władze jak i przez samych obywateli. Aby jednak społeczność mogła dbać o swoje bezpieczeństwo, powinna mieć wpływ na podejmowane decyzje dotyczące bezpieczeństwa. Nie bez znaczenia jest, aby społeczność była świadoma potencjalnych zagrożeń i wielkości ryzyka na te zagrożenia. Każde społeczeństwo jest społeczeństwem ryzyka. Pojęcie ryzyka dotyczy wszystkich bez wyjątku. Wiąże się ono bezpośrednio z bezpieczeństwem. Elementem ryzyka, obok prawdopodobieństwa i skutków zdarzenia czyli ryzyka obliczeniowego, jest również społeczne wzburzenie. Ostatni składnik jest często zanedbywany, a w rzeczywistości jest równie ważny jak ryzyko obliczeniowe i wymaga takiej samej uwagi i zaangażowania specjalistów jak inne składowe tworzące ryzyko i mogące spowodować jego spadek lub wzrost. Społeczne wzburzenie ogólnie uważane za wielkość niezmienną, jest zmienne i do tego zależne od kilku czynników. Można je także modelować za pomocą odpowiednich

narzędzi. Niewątpliwie jednym z nich jest dialog społeczny. Władze lokalne, które prowadzą dialog ze społecznością przez nie rządzoną i nierzadko są uczestnikami konfliktów, mają możliwość wykorzystania efektywnych instrumentów rozwiązywania sporów, nieporozumień. Konflikty między władzami a społecznością lokalną pojawiają się coraz częściej. Konflikty nie rozstrzygną się same, czas ich nie rozwiąże – wymagają odpowiedniej reakcji. Do tego celu służą negocjacje i mediacje społeczne – elementy dialogu społecznego. Narzędzia te zastosowane we właściwy sposób, w dużej mierze mogą przyczynić się do przezwyciężenia problemów pojawiających się w kontaktach między społecznością lokalną a przedstawicielami jej władz. Aby zastosowanie negocjacji i mediacji było możliwe i efektywne, niezbędne jest posiadanie obszernej wiedzy i umiejętności jej zastosowania w tym zakresie.

Skutki katastrof kojarzą się przede wszystkim ze stratami materialnymi, technicznymi i organizacyjnymi. Jednak to nie wszystkie efekty. Niezwykle ważnymi konsekwencjami katastrofy są skutki w strefie psychologiczno – społecznej i socjologicznej. Do likwidacji tychże skutków użyte powinny zatem zostać narzędzia socjotechniczne, do których należą negocjacje i mediacje społeczne.

Jak wspomniano, społeczne wzburzenie jest zmienną zależną, a zastosowanie odpowiednich metod i technik, powoduje ograniczenie tego czynnika w różnych fazach zarządzania kryzysowego. Techniki i taktyki negocjacyjne i mediacyjne znajdują szerokie zastosowanie w rozwiązywaniu konfliktów powstających pomiędzy władzami a społecznością lokalną, jak również służą modelowaniu zachowań społeczności lokalnej.

Próbie wskazania sposobu ograniczania społecznego wzburzenia należy rozważyć na podstawie faz zarządzania kryzysowego, które wiąże się z bezpieczeństwem. Rozpatrzenie faz pomoże wskazać obszary, w których można wpływać na społeczne wzburzenie w największym stopniu.

Mediacje i negocjacje społeczne są procesami niezwykle złożonymi, a różnorodność sposobów postępowania w zakresie ich stosowania wymaga dużej wiedzy, umiejętności zastosowania odpowiednich zabiegów. Proponowane są szczegółowe techniki, które najlepiej użyć przy rozwiązywaniu konfliktów związanych z bezpieczeństwem oraz wskazuje się triki i manipulacje, których zastosowanie okazuje się ze względu na traktowanie człowieka niemoralne i nieetyczne.

1. Konflikty, ich źródła i sposoby rozwiązywania

Wszędzie tam, gdzie ludzie wchodzą ze sobą w interakcje społeczne, spotykają się ze sobą różne osobowości, poglądy, postawy i wartości. Gdy są one mocno zróżnicowane lub ze sobą sprzeczne, istnieje prawdopodobieństwo powstania konfliktu. Konflikt może być wynikiem słabej komunikacji lub spiętrzenia problemów. Konflikt społeczny jest to specyficzny sposób zachowywania się ludzi względem siebie. Zachowanie to ludzie wybierają świadomie i adekwatnie do sytuacji. Jednakże rozważane są tu jedynie te sytuacje, gdy ludzie dążą do realizacji swoich celów czy postanowień, których urzeczywistnienie jest możliwe poprzez konfrontację z innymi ludźmi. Jednocześnie upatrują w tych osobach swoich przeciwników.

Konflikty społeczne są zjawiskami obiektywnymi i bardzo złożonymi. Dotyczą każdej sfery życia społecznego. Mogą występować w rozmaitych płaszczyznach i przekrojach życia zbiorowego, mieć różny zakres i przybierać dowolną formę. Zaliczają się do zjawisk psychospołecznych, tzn. dotyczą dwóch bardzo istotnych i ściśle połączonych ze sobą sfer – społecznej i psychicznej.

Podmiotem konfliktów społecznych są ludzie, czyli istoty nie tylko racjonalne, ale przede wszystkim emocjonalne. Oznacza to, że będą oni rozpatrywać konflikt nie tylko pod względem korzyści i strat materialnych, ale równie duże znaczenie będzie dla nich miał wymiar psychologiczny, czyli osobiste odczucia i przeżycia [1].

Konfliktów nie da się unikać, lecz nie zawsze muszą one wpływać negatywnie czy destrukcyjnie na stosunki międzyludzkie i zaistniałą sytuację. Jedne z nich mogą się kumulować. Oznacza to nawarstwianie się problemów, czyli rozszerzanie konfliktu i w pewnym stopniu wspomaganie. Inne natomiast mogą się wzajemnie ograniczać, a nawet eliminować. Niektóre z nich jak np. rywalizacja, mogą działać pobudzająco i pożytecznie. Niezależnie jednak od rodzaju konfliktu, jeśli już do takowego dojdzie, należy starać się ograniczyć jego rozmiar i natężenie, jak również dążyć do przewyciężenia jego skutków. Opanowanie go jest bowiem jedyną szansą na zmniejszenie strat i zwiększenie korzyści wszystkich zainteresowanych [2].

Ludzie uczestniczą w konfliktach, szczególnie społecznych, najczęściej zbiorowo. Jednak zbiorowymi podmiotami konfliktów są także różne instytucje. Większość z nich jest tzw. osobą prawną, czyli jednostką organizacyjną powołaną do realizacji określonych celów ważnych społecznie [1].

Konflikty między jednostkami lub grupami społecznymi a instytucjami, np. pomiędzy mieszkańcami danej jednostki terytorialnej a władzą lokalną, powstają bardzo często. Dzieje się tak w każdej społeczności: małej i dużej, ubogiej i zamożnej, mniej czy bardziej wykształconej. Dlatego ważne jest, aby traktować tę społeczność we właściwy sposób, umieć z nią rozmawiać posługując się przy tym odpowiednimi narzędziami. Podstawową metodą postępowania ze społecznością jest dialog społeczny. Właściwie prowadzony w sytuacji normalnej zapobiega powstaniu wielu konfliktów, natomiast podjęty w chwili, gdy konflikt zaistnieje, staje się podstawą prowadzenia jakichkolwiek rozmów zmierzających do rozwiązania tego konfliktu.

Przez dialog społeczny należy rozumieć proces negocjowania rozmaitych ważnych kwestii w sprawach publicznych pomiędzy zainteresowanymi stronami. Jest to praktyczna realizacja formuły „no taxation without participation”, czyli „nic o nas bez nas” [3].

Prowadzenie dialogu ze społeczeństwem polega przede wszystkim na informowaniu i wymianie opinii w sprawach, które mają znaczący wpływ na działalność i funkcjonowanie zarówno samorządu, jak i mieszkańców [4].

Zaspokajanie szeroko rozumianych potrzeb społecznych jest obowiązkiem przede wszystkim samorządu terytorialnego. To czuwające nad daną społecznością władze lokalne zobowiązane są do realizacji zadań m. in. z zakresu usług komunalnych, oświaty, ochrony zdrowia, opieki socjalnej, bezpieczeństwa publicznego i ochrony środowiska.

W sytuacji konfliktu osoby zainteresowane, decydenci i grupy strategiczne, podejmują odpowiednie działania. Najczęściej przyjmowane zabiegi można sklasyfikować następująco:

1. unikanie konfliktu;
2. rezygnacja z dążenia;
3. szukanie wsparcia;
4. odwołanie się do trzeciej strony;
5. podjęcie walki w celu zniszczenia przeciwnika;
6. potraktowanie konfliktu jako problemu do rozwiązania:
 - podjęcie bezpośrednich negocjacji,
 - poszukiwanie mediatora jako trzeciej strony, która może wspomóc proces rozwiązywania konfliktu [5].

1.1. Negocjacje

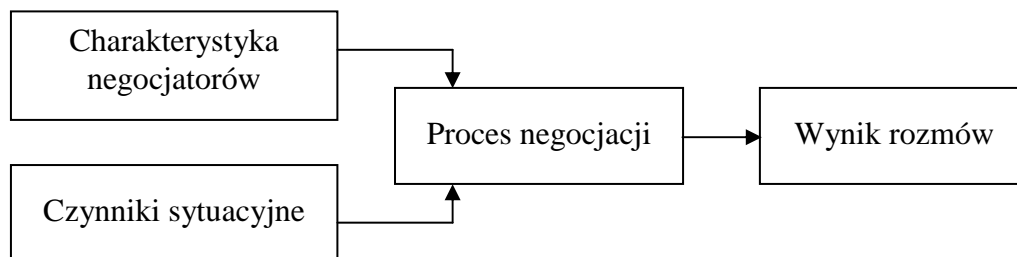
Istotę dialogu społecznego stanowią negocjacje prowadzone między partnerami społecznymi a rządem, czyli między przedstawicielami społeczności lokalnej,

ugrupowaniami, związkami działającymi w danych społecznościach a władzami lokalnymi [3]. Dzięki swoistemu charakterowi ich prowadzenia, stały się jedną z najskuteczniejszych metod eliminowania konfliktów społecznych. Bowiem istotą negocjacji jest doprowadzenie do ugody między zwaśnionymi stronami [1].

Negocjacyjny dialog opiera się na konflikcie. Czynnikiem inicjującym cały proces negocjacji jest zderzenie sprzecznych racji, poglądów czy interesów, których wyznawcy próbują wywrzeć na sobie presję i, narzucając własną wolę, dążą do osiągnięcia zamierzonych celów. Uczestnicy negocjacji toczą spór, w którym najpierw jedna strona przedstawia propozycje żądań, druga strona je ocenia i albo wyraża zgodę albo wysuwa kontrpropozycje. Do negocjacji dochodzi za każdym razem, gdy ludzie wymieniają poglądy czy też prowadzą dyskusję celem zmienienia panujących między nimi relacji. Każda rozmowa, która zmierza do jakiejś ugody, ma na celu zmienienie zdania drugiej osoby na dany temat jak również wypracowanie wspólnych rozwiązań w zaistniałej sytuacji zasługuje na miano negocjacji [6].

Negocjacje to dwustronny proces komunikowania się, którego celem jest wypracowanie porozumienia, gdy interesy zaangażowanych stron są konfliktowe. Polega na uzgadnianiu stanowiska, które będzie najkorzystniejsze dla wszystkich uczestników rozmów, w warunkach częściowej rozbieżności i częściowej zbieżności ich interesów początkowych [6]. Negocjacje to również podjęcie w takiej sytuacji wspólnej decyzji o przyszłym działaniu i pełnoprawne zapewnienie o dotrzymaniu podjętych postanowień. Wspólne wypracowanie dalszej drogi postępowania jest głównym celem negocjacji. W miarę możliwości negocjatorzy powinni dołożyć wszelkich starań, aby obie strony były usatysfakcjonowane w podobnym stopniu, gdyż to gwarantuje dobre wywiązanie się z przypisanych zadań [7].

Elementy wchodzące w zakres ogólnego pojęcia negocjacji oraz zachodzące pomiędzy nimi związki prezentuje ryc. 1.



Ryc. 1. Ogólne ramy negocjacji. [8, str.24].

W skład ogólnego pojęcia negocjacji wchodzi kilka komponentów. Jednym z nich są *strony rozmów*. Mogą nimi być zawierające umowy przedsiębiorstwa, osoby fizyczne, charakteryzowane przez określone cechy osobowościowe, takie jak płeć, poziom inteligencji czy styl zachowania się w sytuacjach konfliktowych. Negocjacje tworzą również *czynniki sytuacyjne*. Zaliczamy do nich relacje pomiędzy stronami, władzę jaką dysponuje każdy z uczestników, miejsce odbywania się rozmów. Z wymienionych grup cech najsilniejszy wpływ na przebieg negocjacji mają cechy charakteryzujące negocjatorów oraz cechy określające uwarunkowania sytuacyjne. Poprzez sam *proces negocjacyjny* rozumie się wszystko to, co dzieje się od momentu zrodzenia się pomysłu prowadzenia rozmów do ich faktycznego zakończenia. Efektem procesu negocjacyjnego jest określony rezultat, *wynik negocjacji* [8].

Skuteczne rozwiązanie problemów wymaga przede wszystkim, aby każdy z uczestników zrozumiał cele, systemy wartości i potrzeby drugiej strony, co wiąże się z intensywną wymianą informacji czyli komunikowaniem się. W tym przypadku komunikowanie to będzie polegać na bezpośrednim kontakcie podczas rozmów. Bez konfrontacji nie jest możliwe przeprowadzenie negocjacji [2].

Negocjacje nie są podejmowane przy okazji każdej konwersacji. Sytuacje wymagające wszczęcia tych szczególnych rozmów powinny spełniać kilka cech. Do negocjacji dochodzi wtedy, gdy:

1. występuje konflikt interesów pomiędzy stronami;
2. nie ma określonych procedur rozwiązania konfliktu lub z różnych przyczyn są one niemożliwe lub trudne do zastosowania;
3. strony poszukują porozumienia (aby doszło do negocjacji, obie strony muszą wykazywać chęć osiągnięcia porozumienia. Oznacza to, że uświadamiają one sobie potrzebę rozmów, a zarazem mają pewność, iż jedynie na drodze dialogu są w stanie rozwiązać istniejący konflikt);
4. strony są współzależne (strony biorące udział w negocjacjach potrzebują siebie wzajemnie. Aby zrealizować swoje cele muszą w pewnym sensie ze stroną współpracować. Udział drugiej strony jest konieczny) [8].

Jednakże negocjacji nie stosuje się również do każdego rodzaju konfliktu. Regulują one szczególnie nieporozumienia o następujących cechach:

- stanowią grupowe podejmowanie decyzji,
- uczestnicy rozmów mają różne punkty widzenia na możliwe do podjęcia decyzje,
- toczy się walka o sukces pomiędzy odmiennymi strategiami,

- negocjatorzy, z jednej strony, dążą do rozszerzenia wspólnych interesów i rozwijania kooperacji, z drugiej – usiłują maksymalizować własne interesy i dążyć do porozumienia, które byłoby korzystne dla nich [5].

Negocjacje mogą mieć charakter wielofazowy tzn. odbywać się w kilku fazach, z których każda jest poświęcona innym zagadnieniom. W takich sytuacjach w fazie początkowej strony budują wzajemne zaufanie poprzez wywiązywanie się z przyjętych zobowiązań. Jeśli natomiast w negocjacjach biorą udział więcej niż dwie strony, wtedy mówimy, że negocjacje są wielostronne. W takich przypadkach strony mogą zawiązywać koalicje, co nie wpływa pozytywnie na cały proces rozwiązywania konfliktu [9].

Działania negocjujących stron następują sekwencyjnie (nie równocześnie) tzn., jak już wcześniej wspomniano, polegają na stopniowym przedstawianiu sobie przez strony żądań lub propozycji, ocenianiu ich, po czym akceptowaniu lub wysuwaniu własnych pomysłów przezwyciężenia konfliktu [10].

Pomimo, że negocjacje nie są jedynym sposobem przezwycięzania konfliktów społecznych, ludzkich, indywidualnych, to są najlepszym spośród znanych sposobów ze względu na swoją skuteczność i efektywność [1].

1.1.1 Style negocjacyjne

Styl, w jaki negocjacje zostaną poprowadzone, może wynikać ze świadomego wyboru, który zakłada, że właśnie dany sposób działania jest najbardziej adekwatny do zaistniałej sytuacji. Wybór stylu może zależeć także od cech osobowościowych [11].

Istnieją dwa podstawowe rodzaje negocjacji:

- negocjacje pozycyjne (dystrybtywne): to takie, w których strony rywalizują ze sobą. Walczą niejako o podział dóbr w myśl zasady, że wygrywa ten, kto zdobędzie dla siebie więcej. W negocjacjach pozycyjnych zysk jednej strony oznacza stratę drugiej;
- negocjacje problemowe (integracyjne): jest to rodzaj negocjacji, w których strony współpracują ze sobą. Ich celem jest osiągnięcie jak najwyższej korzyści. Uczestnicy dążą do osiągnięcia porozumienia co do wspólnego interesu.

W negocjacjach czysto pozycyjnych wartość gry jest wcześniej ustalona. Odbywa się rywalizacja o konkretną wielkość. Celem stron jest w takich negocjacjach wywalczenie dla siebie jak największej części.

W negocjacjach problemowych najważniejsza jest współpraca. Uczestnicy chcą osiągnąć maksymalne korzyści poprzez uwzględnienie swoich interesów. Jednocześnie

rywalizują o to, aby rozwiązania końcowe były dla nich pozytywne. W tego typu rozmowach negocjujący ma podwójne zadanie, mianowicie doprowadzić do jak najlepszego rozwiązania dla siebie i drugiej strony i jednocześnie zdobyć jak najwięcej dla siebie [9].

Dzieląc negocjacje ze względu na sposób podejścia do partnera i zadania oraz biorąc pod uwagę nastawienie wobec sytuacji konfliktowej, rozróżnia się negocjacje:

1. twarde,
2. miękkie,
3. win – win [12].

Twardy negocjator [13] każdą sytuację traktuje jak wyzwanie. Chce za wszelką cenę wygrać, lecz często w odpowiedzi na twardej sposób prowadzenia rozmów może spodziewać się równie twardego zakończenia. Prowadzi to do wyczerpania jego sił i zachwiania stosunków z drugą stroną.

Miękki negocjator łatwo ustępuje, aby osiągnąć porozumienie. Obawia się doprowadzić do konfliktu osobistego, wydaje się, że to dla niego ważniejsze niż wartość porozumienia. Dąży zatem do polubownego rozwiązania. Niestety wiele razy odchodzi od stołu negocjacyjnego z poczuciem wykorzystania.

Win – win jest metodą negocjacji opartą na zasadach. Decyzje podejmowane w poszczególnych kwestiach oparte są na meritum. Ważne jest sedno sprawy, a nie prowadzące donikąd rozmowy o tym, co każda ze stron zrobi lub czego zdecydowanie odmawia. Metoda ta sugeruje żeby zawsze, gdy istnieje jakakolwiek szansa, poszukiwać wspólnych korzyści, traktować się jak partnerów a nie jak przeciwników. Jeśli natomiast pojawią się interesy konfliktowe, należy dążyć do tego, aby rozstrzygnięcie oparte było na niezależnych kryteriach.

Istnieją trzy kryteria, za pomocą których można ocenić każdą metodę: powinna prowadzić do mądrego porozumienia, jeśli tylko takie jest możliwe; powinna być efektywna i wreszcie powinna prowadzić do polepszenia stosunków między stronami, a przynajmniej ich nie niszczyć.

Istnieje jeszcze jeden styl - to negocjacje oparte na zasadach, zwane także negocjacjami wokół meritum. Za jedyne przeciwnika uważa w nim się zaistniały konflikt, natomiast ludzi traktuje się przyjaźnie. Celem takich negocjacji jest znalezienie korzystnego dla obu stron porozumienia. Najważniejsze jest, że cały proces opiera się na obiektywnych zasadach, niezależnych od żadnej ze stron. Styl ten może być wykorzystany w każdej niemal sytuacji. Sprowadza się go do czterech kluczowych punktów, które określają prosty sposób negocjowania:

- ludzie – należy oddzielić ich od problemu, gdyż obdarzeni silnymi emocjami, często zupełnie inaczej postrzegają te same fakty i mają trudności w precyzyjnym komunikowaniu się. Uczestnicy negocjacji powinni widzieć siebie, jeżeli nie dosłownie, to przynajmniej symbolicznie, jako atakujących razem problem, a nie siebie nawzajem;
- interesy – należy skoncentrować się na interesach a nie stanowiskach, czyli pokonać zasłone ukrywającą właściwy cel negocjacji i do tego celu dążyć;
- możliwości rozwiązań - przed podjęciem decyzji należy opracować wiele różnych możliwości, aby potem wybrać tę optymalną. Zadanie to jest trudne ze względu na wywieraną stale presję. W obecności przeciwnika i w sytuacji braku czasu hamuje się twórcze myślenie i zawęża punkt widzenia. Można tego uniknąć określając wcześniej czas na opracowanie rozwiązań, dzięki którym możliwe jest wspólne i kreatywne pogodzenie różniących się interesów;
- kryteria – trzeba dążyć do tego, aby kryteria rozmów były obiektywne. W sytuacjach, gdy interesy są całkowicie przeciwstawne, korzystny rezultat można osiągnąć po prostu dzięki upartości i nieustępliwości. Postawa ta dotyczy wnioskowania o ustalenie odpowiednich kryteriów wypracowywania porozumienia, a nie narzucania własnych zasad.

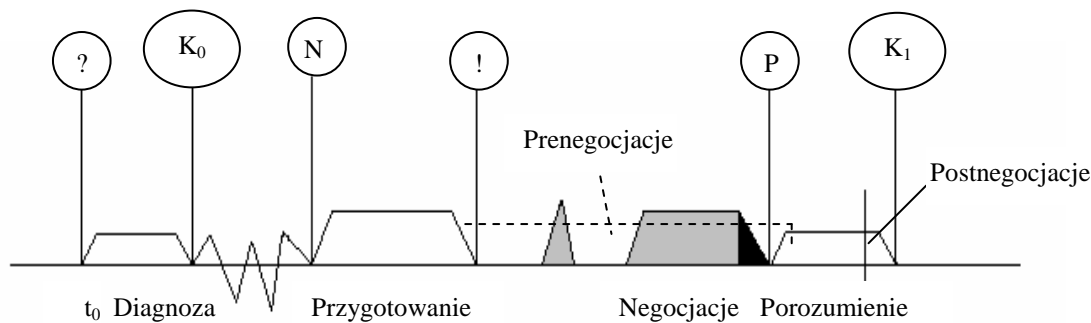
1.1.2 Fazy negocjacji

Negocjacje składają się zasadniczo z trzech faz, którym umownie przypisane są odpowiednie czynności. Podział ten umożliwia lepsze przygotowanie się do właściwych negocjacji tzn. rozplanowanie w czasie kolejnych przedsięwzięć, skonkretyzowanie, jakie informacje należy zdobyć i kiedy je wykorzystać [12].

Modelowy przebieg negocjacji wygląda następująco:

1. faza prenegocjacyjna (faza wstępna) – każdy z uczestników wstępnie przygotowuje swoje stanowisko. Grupy konsultują się wewnątrz własnych struktur, jak również między sobą. W fazie tej ustala się wstępne zasady dotyczące trybu negocjacji – mają one na celu wzajemne przedstawienie roszczeń, poinformowanie się o zajętych stanowiskach, określenie przedmiotu przyszłych negocjacji oraz określenie trybu i organizacji rokowań [14]. Jest to faza zapoznania się uczestników negocjacji i nawiązania pierwszego kontaktu. Jednocześnie partnerzy ustalają relacje między sobą;

2. faza rokowań (faza rozwinięcia) – w tym momencie przebiegają właściwe rozmowy negocjacyjne. Jest to faza rozwijania argumentacji i prowadzenia dyskusji. Celem tej części negocjacji jest zbliżenie oczekiwań partnerów, zmniejszenie dystansu między ich potrzebami, aby możliwe było dojście do wspólnych ustaleń;
3. faza postnegocjacji (faza końcowa) – dochodzi w niej do zaakceptowania rozwiązań osiągniętych podczas rozmów i nadania im formalnego wyrazu w postaci umowy czy kontraktu, który zawierałby, prócz poczynionych uzgodnień, także zapis gwarantujący wywiązanie się stron z podjętych zobowiązań [12].



Ryc. 2. Proces negocjacyjny. [15].

Przedstawiony graficznie proces negocjacyjny rozpada się na trzy fazy, których granice w praktyce są nieco rozmyte. Pierwsza faza to diagnozowanie sytuacji (faza wstępna). Za jej początek przyjmuje się punkt t_0 , kiedy to do świadomości dociera fakt pojawienia się problemu. Analizuje się zaistniałą sytuację i stawia diagnozę. Zgodnie z diagnozą głównym problemem jest konflikt K_0 . Zdefiniowanie problemu nie oznacza wyboru metody przezwycięzenia go. Toteż zwykle następuje faza wypróbowywania różnych strategii działania (zaznaczona zygzakim), zanim dojdzie się do wniosku, że należy wybrać negocjacje (N). Wybór negocjacji. Następuje faza przygotowania negocjacji, która dla wyników negocjacji ma znaczenie szczególne. Praca nad przygotowaniem negocjacji trwa z różnym natężeniem aż do momentu określenia, co i jak w toku rozmów chce się osiągnąć (moment ten oznaczono wykrzyknikiem). Prace analityczne powinny towarzyszyć rozmowom przez cały czas (dla zaakcentowania tego faktu przerywaną linię przedłużono). Przejście od przygotowania do fazy negocjacji wymaga spełnienia kilku warunków, które noszą nazwę dojrzałości do negocjacji. Jest to dojrzałość trzech czynników:

- a) nasza dojrzałość – zdolność określenia celu głównego i pobocznych, środków do ich osiągnięcia, granic ustępstw;

- b) dojrzałość partnera – jej brak może oznaczać dla nas stratę np. czasu, kosztowna mogłaby okazać się nagła zmiana żądań i warunków czy wycofanie się z poczynionych porozumień;
- c) dojrzałość sytuacji – problem musi być taki, aby możliwa była spokojna rozmowa na jego temat. Nie może być „nabrzmiały” lub „bolesny”, aby można było mówić o nim z odpowiednim dystansem. Wtedy łatwiej jest skupić się na problemie, odchodząc jednocześnie od wrogości do drugiej strony.

Kiedy wszystkie wcześniejsze etapy zostaną zrealizowane, a dojrzałości osiągnięte, przychodzi czas na negocjacje właściwe i, w konsekwencji, na postnegocjacje [15].

1.1.3 Taktyki i techniki negocjacyjne

Dialog prowadzony pomiędzy społecznością lokalną a władzami znacznie różni się od dialogu między znajomymi czy między pracodawcą a pracownikiem. Jednakże zawsze obie strony zmierzają do wyznaczonego przez siebie celu. Zabiegi, za pomocą których zmierzamy do celu, to taktyki i techniki. Szczególnie szerokie zastosowanie mają one w negocjacjach. Negocjatorzy polegając na wiedzy, znajomości sytuacji i partnera oraz na wielu innych czynnikach wybierają taki sposób postępowania, aby jak najszybciej osiągnąć porozumienie.

Strategia (technika) negocjacyjna to zdefiniowanie celów, które chcemy osiągnąć w procesie negocjacji. Strategia zawiera również ogólne zasady postępowania, których przestrzeganie ma pomóc w realizacji tych celów – przede wszystkim w przezwycięzeniu konfliktu. Można przyjąć, że świadomie wybrany i stosowany styl jest strategią czy techniką.

Taktyki negocjacyjne to cały zestaw metod, sposobów, czasem także trików, które są stosowane, aby uzyskać założone efekty – osiągnąć cele negocjacji. Taktyka powinna być dostosowana do specyfiki każdego z danych celów i może się zmieniać po każdym zrealizowanym zadaniu [16].

Techniki można podzielić m. in. według dwóch następujących kryteriów: pierwsze - ma wymiar ogólności (stosuje się tu style negocjacji) i szczegółowości (techniki negocjacyjne związane z etapami rozmów). Kryterium drugie wywodzi się z cyklu negocjacyjnego. Każda faza wmusza wybór innej techniki. W tym celu przedstawiono nieco uproszczoną wersję cyklu negocjacyjnego ograniczającego się do trzech podstawowych etapów, ryc. 3.



Ryc. 3. Etapy negocjacji. [17, str. 47].

W etapie I – rozpoczęciu negocjacji - stosuje się zazwyczaj techniki psychologiczne. Odpowiednie zabiegi pozwolą ukazać występującą stronę w jak najbardziej korzystnym świetle i zwiększyć jej siłę negocjowania. Dają szansę na pozyskanie sympatii i zaufania do siebie:

- a) „efekt pierwszego wrażenia” – jest to próba robienia jak najlepszego wrażenia w ciągu kilkunastu pierwszych minut. Największe znaczenie mają tu: pierwsze wypowiedziane słowa, sposób podania ręki, gesty i mimika. O sukcesie bądź porażce decyduje odpowiedni dobór narzędzi z całego zestawu środków komunikacji niewerbalnej (body language) oraz intuicja;
- b) prezentacja samego siebie to nic innego jak eksponowanie własnej atrakcyjności, walorów związanych zarówno z wyglądem jak i osobowością. Prezentując samego siebie należy eksponować cechy stosownie do tego, co chce się uzyskać przy negocjacjach (np. prezentacja wyglądu – staranny dobór stroju, fryzury, makijażu; prezentacja zachowania – zachowanie spokoju, unikanie przejawów nerwowości, niezbyt dobre jest także zbytnie gadulstwo czy przesadzona bezpośredniość).

Etap II stanowi zasadniczą część procesu negocjacji. Wymaga, zatem większego skoncentrowania się na oddziaływaniu na partnera i zastosowaniu większej ilości technik. Najważniejszymi z nich są techniki:

- a) eskalacyjne (spontaniczne i strategiczne),

W zasadniczej fazie negocjacji występuje często wielość ludzi, problemów, ofert, kontrofert.

Eskalacyjne działania spontaniczne występują w sytuacjach silnie zabarwionych emocjonalnie i towarzyszą im następujące reakcje:

- wyolbrzymianie sporu – im dłużej strony rozmawiają o problemie, tym większe zaczyna on mieć dla nich znaczenie;
- atakowanie partnera – zgodnie ze stereotypem, najlepszą obroną jest atak – ten kto zaatakuje pierwszy ma większą przewagę;
- ograniczenie kontaktów – niechęć do partnera, zła opinia o nim powodują naturalną tendencję do ograniczenia z nim kontaktów.

Eskalacyjne działania strategiczne wynikają z przyjętych koncepcji i opierają się na celowych i świadomych działaniach. Poprzez powodowanie napięć mają doprowadzić do zwycięstwa.

Mogą być tu stosowane niżej opisane posunięcia:

- zmiana warunków poprzedzających spór;
- rozszerzenie przedmiotu sporu – w trakcie negocjacji wychodzą na jaw nieznane kwestie sporne. Zaatakowana strona broni się zajadłe w sprawach mało istotnych, a na poważne kwestie nie starczy już energii. Czasami chodzi i to, by zyskać na czasie lub zbić partnera z tropu;
- eskalacja reakcji – w trakcie negocjacji partner otrzymuje dodatkowe informacje zaogniające konflikt, powodujące wzrost frustracji. Eskalacja reakcji wzrasta. Powodami eskalacji są: podszepty, rady z otoczenia, nacisk opinii, nacisk własnych ambicji, spodziewane korzyści płynące z eskalacji, nieodpowiednie reakcje partnera np.: obrażanie, wyszydzanie.

b) obronne – mają na celu zmniejszenie eskalacji zachowań partnera, jego agresji czy wrogości. Najbardziej popularne są tu techniki takie jak:

- redukcja agresji – człowiek sfrustrowany czy rozgniewany powinien zostać poddany oddziaływaniu bodźców wywołujących reakcje przeciwne. Pod ich wpływem nasilenie agresji na pewno ulegnie zmniejszeniu;
- technika blefu – przy tej technice strona przeciwna zaczyna działać na naszą korzyść, zaczyna poszukiwać rozwiązań, które byłyby dobre dla niej i dla nas. W ten sposób partner pomaga nam w rozwiązywaniu problemów;
- technika „podpuszczania” – polega na tym, aby tak wpłynąć na partnera, żeby ten sprzyjał naszym żądaniom. Stosuje się w tym celu pochlebstwa i komplementy, czyli techniki dowartościowujące;
- technika groźby – technika ta eksponuje naszą niezależność, pewność siebie i przewagę.

c) dystrybucyjne i integracyjne. Techniki dystrybucyjne dzielą się na:

- techniki dystrybucyjne ofensywne czyli atakowanie, stosowanie gróźb, odrzucanie propozycji partnera;

- techniki dystrybucyjne defensywne takie jak obrażanie, stawianie przesadnych żądań, informacje wprowadzające w błąd, szkodenie dla zasady.

Techniki integratywne natomiast są to takie działania, które wywołują pozytywne reakcje u oponentów. Prowadzone są stylem bardziej miękkim i zawierają propozycje różnorodnych rozwiązań.

- d) przejmowania inicjatywy Jeśli rozmowa schodzi na tor, który jest raczej niekorzystny, można zastosować technikę „zmiany biegu”. Jest to płynne przejście z jednego tematu do innego na ogół bezpieczniejszego. W ten sposób strona „zagrożona” przejmuje inicjatywę i w pewnym sensie prowadzi rozmowy stosownie do własnych potrzeb. Odmianami tej techniki są cisza lub pytania. Jeśli propozycja drugiej strony jest nie do przyjęcia, wystarczy zachować ciszę. Cisza zmusza do robienia czegoś, może zaskoczyć partnera, zażenować. Stawianie pytań utrudnia atak i zmusza do merytorycznych odpowiedzi. Skuteczna jest także technika powstrzymywania się od decyzji. Odroczenie decyzji ułatwia zebranie dodatkowych danych, uzyskanie konsultacji.
- e) techniki podtrzymywania korzystnej atmosfery – jest to przede wszystkim staranie się, aby przesadnie nie irytować partnera. O dobry klimat można zadbać także poprzez zapobieganie nakręcaniu się spirali obrony i ataku. Bardzo pomocne jest odwoływanie się do podobieństw sytuacji negocjatorów, wspólnych znajomych, przeżyć, poglądów, zainteresowań. Należy mocno podkreślić problem i jednocześnie przyjaźnie zachowywać się wobec partnera.
- f) psychologicznej manipulacji. Ten rodzaj techniki ma na celu wywarcie presji i podporządkowanie partnera własnym wymaganiom. Osiąga się ją stosując:
 - techniki podstępne, które polegają na wykorzystaniu zaufania partnera, jego uczuciowości. Aby osiągnąć swoje cele, strony używają przeróżnych podstępów: rozmyślnych oszustw, fałszywych oświadczeń, przekręcania faktów. Jednakże wartość etyczna tych zachowań jest wątpliwa;
 - techniki perswazji – jest to stawianie warunków poprzez: radykalne żądania, zamykanie się, skumulowania opóźnień, wystąpienie bezlitosnego negocjatora;
 - technika „bad guy – good guy” – oparta na klasycznym schemacie przesłuchań policyjnych. Wersja negocjacyjna tej techniki polega na pozorowaniu rozłamu we własnych szeregach i pokazaniu, że propozycja miłego partnera jest najkorzystniejszą ofertą, jaką możemy otrzymać;

- techniki włączania prowokatora – w sytuacji gdy jedna ze stron ma przewagę w negocjacjach, druga czasami włącza do rozmów osobę w charakterze prowokatora lub irytora. Jej zadaniem jest zdenerwowanie i sprowokowanie strony przeciwnej. W tym celu niewinnie z pozoru żartuje, ciągle coś szeptem lub udziela złośliwych uwag.
- g) mediacyjne (zaangażowania trzeciej osoby) – powołanie trzeciej strony ma tę zaletę, że występuje ona w imieniu obu stron. Jest niezależna, stara się ogarnąć problem z punktu widzenia obu partnerów i znaleźć rozwiązanie
- h) przełamywania impasu. Najbardziej popularne techniki przełamywania impasu to:
 - operowanie czasem – czas pozwala dokonać małych ustępstw. Strony odpoczywają, zbierają nowe dokumenty, nabierają sił do dalszej walki lub też nabierają dystansu do całej sprawy. Czas pozwala opaść emocjom i przemyśleć pewne kwestie ponownie;
 - technika „wyjścia na chwilę” – w sytuacji gdy rozmowy utykają w martwym punkcie, partner pod jakimś pretekstem wychodzi na chwilę zostawiając na widocznym miejscu ważne dokumenty, informacje, które mogły jednak zostać stworzone na daną okoliczność;
 - „straszak” władz zwierzchnich – druga strona powołuje się na własnych zwierzchników, z którymi musi się dodatkowo porozumieć lub przedyskutować zaistniałą sytuację. Tymczasem przychodzi nowy zespół negocjacyjny i postępuje tak samo, i tak aż do „zmiękczenia” przeciwnika.

W III etapie, kończącym negocjacje i prowadzącym do ich finalizacji, ważne są dwie główne techniki prowadzące do zapobieżenia nagłym zmianom i powodujące obopólne zadowolenie z podjętych decyzji:

- a) prewencyjne – zakłada się, że przychylny klimat powinien zostać przedłużony nawet poza finalizujący moment. Nie należy dopuścić do nagłej i niespodziewanej eskalacji żądań lub wycofania się. Techniki prewencyjne mają temu przeciwdziałać.
- b) redukcji niezadowolenia z wyniku negocjacji. Informacje niewerbalne pozwalają dostrzec narastanie objawów niezadowolenia również w fazie końcowej. Objawy te mogą przybierać formę aluzji, dopowiedzeń, ironicznych uwag. Warto pamiętać wówczas o następujących technikach redukcji agresji i niezadowolenia:
 - techniki perswazyjne – polegają na przekonywaniu, że przyjęte rozwiązania są wysoce pozytywne dla obu stron;
 - modelowanie niezadowolenia – na agresję najlepiej reagować spokojem (druga strona też się uspokoi). Spokój można demonstrować wyrazem twarzy, postawą, tonem głosu, doborem słów i treścią wypowiedzi;

- zachęcanie partnera do wyrażania niezadowolenia. Jeśli przy finalizowaniu rozmów strona prezentuje opory należy ją poprosić, by zaczęła wyjaśniać o co chodzi. Należy okazywać zainteresowanie, zrozumienie i zapewnić o naszej szczerości.

Technik negocjacyjnych jest niezwykle dużo, taktyk – jeszcze więcej. W literaturze pojawia się nawet stwierdzenie, że jest ich co najmniej tyle, ilu negocjatorów. Powyżej zaprezentowano te najczęściej stosowane. Wraz z rozwojem technologii zmienia się świat, pojawiają się nowe problemy, inne konflikty. Sytuacje te wymagają stosowania takich metod, które poprowadzą do efektywnych rozwiązań. Istnieje zatem możliwość, że będą pojawiać się nowe techniki i taktyki.

1.2 Mediacje

Jeśli interesy stron są po trosze sprzeczne i wspólnie doprowadza się do negocjacji – można mówić o małym sukcesie. Nie zawsze jednak jest to możliwe. Zdarza się, że strony nie widzą możliwości pokonania problemu wspólnie. Uważają, że ich interesy są zupełnie sprzeczne i sami nie są w stanie uzgodnić jednej drogi wydostania się z sytuacji. Konfrontacja wydaje się bezsensowna. W takiej sytuacji może dojść do zaangażowania trzeciej osoby. Gdy rozmowy prowadzone są z udziałem bezpośrednich stron konfliktu i osoby wspomagającej, mówi się o mediacjach.

Mediacja należy do najpopularniejszych technik alternatywnego rozwiązywania sporów (ang. Alternative Dispute Resolution – ADR) [18] i polega na doprowadzeniu do rozwiązania konfliktu przez osobę trzecią – mediatora. Osoba pośrednicząca powinna być neutralna wobec stron i wobec zaistniałego pomiędzy nimi konfliktu. Rozwiązanie natomiast powinno być ugodowe i satysfakcjonować obie strony [19]. Celem mediacji jest pomoc zwaśnionym stronom, jeśli obie się na to godzą, w wypracowaniu przez nich wzajemnie akceptowanego porozumienia i doprowadzenie do rozwiązania spornych kwestii [20]. Decyzja o przeprowadzeniu mediacji nie może zostać podjęta odgórnie ani przez jedną ze stron. Mediacja sama w sobie jest zgodą wszystkich uczestników na udział osoby trzeciej przy rozwiązywaniu konfliktu, który ich dotyczy [21].

Mediacje powinny spełniać kilka podstawowych zasad [18] [20] [22] mianowicie:

- zasada poufności – mediacja jest procesem poufnym. Mediator jak i strony konfliktu nie ujawniają przebiegu procesu mediacji;
- zasada dobrowolności - podstawową regułą negocjacji jest dobrowolność w jej uczestniczeniu. Każda ze stron powinna samowolnie zgodzić się na udział w rozmowach;

- zasada bezstronności – mediator jest obiektywnym uczestnikiem mediacji. Jest bezstronny;
- zasada neutralności – mediator jest neutralny wobec kwestii problemu. Ma doprowadzić do powstania dialogu pomiędzy stronami, zatem nie ocenia sporu ani nie sugeruje rozwiązań;
- zasada akceptowalności – osoba mediatora jest akceptowana przez obie strony konfliktu, nie ma do niej żadnych zastrzeżeń. Uczestnicy powinni być jej pewni. W innym wypadku nie zaufają jej i nie powierzą swoich problemów, więc prowadzenie mediacji nie będzie miało większego sensu;
- mediacja przebiega „bez widzów”, w warunkach prywatności. Strony mogą rozmawiać otwarcie, niczego nie ukrywając. Nie muszą obawiać się o naruszenie reputacji;
- strony same decydują o tym, jak będą wyglądały rozmowy. Mają kontrolę nad przebiegiem procesu. Aktywnie poszukują rozwiązań i same wypracowują porozumienie.

Przestrzeganie tych zasad jest bardzo ważnym elementem podejmowania mediacji. Jeśli wszystkie z nich są spełnione, to strony konfliktu odczuwają zadowolenie z siebie i z pomocnika – mediatora. Co ważniejsze, spór zostaje rozwiązany przez samych zainteresowanych (przez strony) i w sposób, który sami wybierają [20].

Mediacja posiada dużą zaletę – nie zawsze musi mieć charakter bezpośredni. Mediator może spotykać się osobno z każdym z uczestników [18]. W procesie mediacji strony same mają znaleźć właściwe wyjście z sytuacji, wypracować rozwiązanie, jednak nad wszystkim pilnie czuwa mediator. Stara się dopilnować, aby każda ze stron miała możliwość przedstawienia własnego stanowiska, porządkuje poruszane kwestie. Bardzo ważnym zadaniem mediatora jest pomóc stronom odejść od obwiniania się o zaistniały konflikt. Mediator uświadamia uczestnikom rozmów, że szukanie winnego niczego nie zmieni, że właściwym celem jest poprawa sytuacji [23]. Jednak pomoc mediatora potrzebna jest również wtedy, gdy dochodzi do ostrych spięć, gdy poziom konfliktu jest znaczny, a wrogość się wzmacnia. Jest mało prawdopodobne, aby na takim etapie sporu doszło samoistnie do negocjacji. Zażegnanie konfliktu jest wtedy bardzo utrudnione. W tego typu sporach przydatny jest bardziej aktywny mediator, który będzie skłaniał strony do działania, a nawet wywierał na nich presję [10]. Rola mediatora ściśle związana jest z procesem komunikowania się, bo właśnie komunikacja odgrywa tu najważniejszą rolę. Mediacje, podobnie jak negocjacje, polegają przede wszystkim na porozumiewaniu się. Od sposobu komunikacji zależy wynik rozmów – albo strony zdobędą pewność, że są w stanie same poprowadzić dalsze pertraktacje albo stwierdzą, że ich interesy są tak rozbieżne, że nic nie

może ich pogodzić. W procesie mediacji osoba pojednawcy jest swego rodzaju katalizatorem komunikacji pomiędzy uczestnikami. Dbą o właściwy sposób komunikowania się i wyjaśnianie nieporozumienia wynikające z niedopowiedzeń lub złej interpretacji. Stosuje do tego odpowiednie zabiegi, z których do najczęstszych i najbardziej efektywnych należą: parafrazowanie, podsumowywanie, przeformułowanie oraz pytania otwarte. Za pomocą tych metod mediator może oczyścić język komunikatu, wyjaśnić stronie, co drugi uczestnik miał na myśli i pomóc odgadnąć właściwe znaczenie wypowiedzi. Ułatwia stronom wyrazić ich punkt widzenia i sprecyzować oczekiwania. Uczestnicy mediacji przedstawiają zazwyczaj swoje żądania wobec drugiej strony. Skupiają się na swoim interesie. Mediator ma za zadanie zidentyfikować prawdziwe potrzeby, czy to jawne czy ukryte, kryjące się pod żądaniami. To on jest osobą kompetentną do kierowania i nadzorowania procesu komunikowania się.

Mediacje to nie tylko interesy i żądania, lecz przede wszystkim ludzkie emocje, zachowania, postawy i wartości. Wpływają one na charakter mediacji, na atmosferę, mają duże znaczenie w całym procesie. Aby dobrze prowadzić mediacje należy umieć panować również nad zachowaniami uczestników lub znaleźć ujście złym emocjom, aby ograniczyć ich destruktywny wpływ na rozmowy. Mediator powinien być także psychologiem [24].

Obecność mediatora przy wypracowywaniu przez strony rozwiązań ma niezwykle istotne znaczenie. Nie rozwiązuje on konfliktu, lecz bez niego mogłoby w ogóle nie dojść do spotkania stron lub mogłoby okazać się one bezowocne.

1.2.1 Etapy mediacji

Mediacje przechodzą zwykle przez kilka stałych etapów. Jak w każdej rozmowie, dyskusji czy chociażby w negocjacjach, tak i w mediacjach wyróżnia się wyraźną fazę wstępną rozpoczynającą rozmowy i wyjaśniającą przyczynę ich zaistnienia. Następnie proces mediacji przechodzi przez kolejne fazy rozwijające, w których pozyskuje się informacje, podejmuje odpowiednie kroki i oczekuje na reakcje. Trzeci etap przewiduje osiągnięcie porozumienia i ustalenie końcowych uzgodnień [23].

Wywiązywanie się mediatora z kolejnych zadań generuje przebieg procesu i decyduje o jego wyniku końcowym. Zatem częścią mediacji jest właściwe przygotowanie (zebranie danych o stronach, zidentyfikowanie potrzeb), rozwinięcie i przebieg (panowanie nad stronami, wypracowywanie przez strony wspólnych rozwiązań) oraz zakończenie – kolejno doprowadzenie do ugody i podpisania wspólnego zobowiązania dotyczącego realizacji postanowień [23].

1.2.2 Style mediacyjne

Mediacje nie są procesem, który w każdej sytuacji przebiega w ten sam sposób. Znamiennym jest, iż styl prowadzenia rozmów w znacznym stopniu zależy od zainteresowanych stron. Osoba prowadząca – mediator – nie jest osobą wypracowującą porozumienie. Ma jedynie kontrolować przebieg rozmów lub pełnić rolę łącznika, gdy konflikt ma ostry charakter.

Mediacje mogą mieć charakter bezpośrednich negocjacji [25] tzw. face-to-face meeting. Stosuje się je, gdy strony konfliktu nie potrafią dojść do porozumienia w drodze podjętych wcześniej negocjacji. Mogą wtedy zwrócić się do mediatora o pomoc w poprowadzeniu dalszych pertraktacji. W takiej sytuacji mediatorzy spotykają się wcześniej z każdą ze stron, zapoznają się ze sprawami będącymi przedmiotem procesu mediacji i wybierają adekwatny do sytuacji sposób postępowania. W spotkaniu bezpośrednim strony przedstawiają swój punkt widzenia i dzielą się obawami związanymi z interesami będącymi przedmiotem rozmów. Gdy już obie strony wystąpią, mediator zachęca je do bezpośredniego dialogu. Jeśli strony są w stanie osiągnąć porozumienie, rozmowy toczą się normalnie.

Innym stylem prowadzenia mediacji [25] jest tzw. shuttle diplomacy. Swoje zastosowanie znajduje w przypadku, gdy strony odmawiają bezpośredniego spotkania się twarzą w twarz. Przyczyną może być duża wrogość, niechęć lub jest to dla stron konfliktu niewygodne. Wydawać by się mogło, że nie ma wyjścia z takiej sytuacji. Nieocenionej pomocy może wtedy udzielić mediator, który stosuje sesję mediacji „wahadłowych”. Oznacza to przeprowadzenie rozmów na odległość. Mediator pełni wtedy rolę posłańca, przekazuje informacje, postulaty czy propozycje wypracowywane przez jedną stronę – drugiej. Czeka na odpowiedź i przynosi ją z powrotem. Ma przy tym możliwość nakierowywania stron na właściwe rozwiązania oraz przyspieszanie osiągnięcia porozumienia.

Powyższe rozdziały pozwalają na ogólne zapoznanie się z zagadnieniem mediacji i negocjacji społecznych. Możliwość stosowania tych socjotechnicznych narzędzi uwarunkowana jest oczywiście dobrą, jeśli nie perfekcyjną, ich znajomością i umiejętnością posługiwania się. W dalszej części opracowania zostaną zaproponowane miejsca, gdzie zastosowanie dialogu społecznego przynosi wymierne efekty w postaci budowania bezpieczeństwa i rozwiązywania konfliktów na linii społeczność lokalna – władze lokalne.

Literatura

1. J. Sztumski: Konflikty społeczne i negocjacje jako sposoby ich przewycięzania. WWZPCz, Częstochowa 2000
2. J. Krawulski: Public Relations (wybrane zagadnienia). Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2002
3. S. Borkowska: Negocjacje zbiorowe. PWE, Warszawa 1997 b
4. Praca pod. red. Buczkowskiego P., Matczaka P.: Konflikt nieunikniony – wspólnoty i władze lokalne wobec konfliktów spowodowanych rozwojem. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2004
5. D. Długosz, A. Garbacik: Podstawy zarządzania konfliktami społecznymi. Ars nova, Poznań 2000
6. E. Olędzka-Koprowska: Prowadzenie dialogu społecznego na szczeblu lokalnym. Burakowski K.: Komunikowanie społeczne. AON, Warszawa 1998
7. R. A. Rządca, P. Wujec: Negocjacje. PWE, Warszawa 2001
8. J. Kamiński: Negocjowanie. Techniki rozwiązywania konfliktów. Wydawnictwo POLTEX, Warszawa 2003
9. Negocjacje, Harvard Business Essentials, Harvard Business School Publishing Corporation, 2003
10. Z. Uniszewski: Konflikty i negocjacje. Prószyński i S – ka, Warszawa 2000
11. R. Bałut: Skuteczne negocjacje. CIM, Warszawa 2000
12. M. Czarnawska: Podstawy negocjacji i komunikacji. Wyższa Szkoła Humanistyczna im. Aleksandra Gieysztor, Pułtusk 2003
13. R. Fisher, W. Ury, B. Patton: Dochodząc do TAK: negocjowanie bez poddawania się. PWE, Warszawa 2000
14. R. Lewicki, A. Hiamy, K. Olander: Pomyśl zanim powiesz. Wszystko o strategiach negocjacji, Warszawa 1997
15. J. Waszkiewicz: Jak Polak z Polakiem? Szkice o kulturze negocjowania. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa – Wrocław 1997
16. W. Gomulski: Przewodnik po taktykach i strategiach negocjacyjnych. Dolnośląska Szkoła Bankowa, Śląsk 2000
17. L. Zbiegiem-Maciąg: Taktyki i techniki negocjacyjne. Uczelniane Wydawnictwo Naukowe – Dydaktyczne, Kraków 2001

18. Rzeczpospolita, 24-26 grudnia 2003 r.. Violetta Huryn - mediator w Centrum Mediacji Gospodarczej i aplikant radcowski w kancelarii prawniczej CMS Cameron McKenna
19. E. Bieńkowska: Poradnik mediatora. Wydawnictwo Zrzeszenia Prawników Polskich, Warszawa 1999
20. www.psychologia.edu.pl
21. E. Aronson: Psychologia społeczna: serce i umysł. Wydawnictwo Zysk i S-ka, Wydawnictwo s.c., Poznań 1997
22. www.bdrozd.hg.pl
23. www.wstroneojca.ngo.pl
24. M. Bobrowicz: Mediacje gospodarcze – jak mediować i przekonywać. Wydawnictwo C. H. BECK, Warszawa 2004
25. www.scotland.gov.uk