

130/2007

Raport Badawczy
Research Report

RB/83/2007

**Negocjacje jako narzędzie
public relations**

S. Winch

Instytut Badań Systemowych
Polska Akademia Nauk

Systems Research Institute
Polish Academy of Sciences



POLSKA AKADEMIA NAUK

Instytut Badań Systemowych

ul. Newelska 6

01-447 Warszawa

tel.: (+48) (22) 3810100

fax: (+48) (22) 3810105

Kierownik Pracowni zgłaszający pracę:
Prof. dr hab. inż. Stanisław Walukiewicz

Warszawa 2007

Negocjacje jako narzędzie public relations w kreowaniu wizerunku i tożsamości firmy

1. Wstęp

Istotą działań z zakresu marketingu jest ciągle poszukiwanie instrumentów sprzyjających uzyskiwaniu przez organizacje gospodarcze przewagi konkurencyjnej. Należą do nich narzędzia związane z promotion mix – czy inaczej z systemem komunikacji marketingowej – do których zalicza się Public Relations (PR)¹. Dla potrzeb niniejszego artykułu przyjmijmy, że: „Public relations, to zespół celowo zorganizowanych działań, zapewniających przedsiębiorstwu systematyczne komunikowanie się ze swoim otoczeniem”². Dodać należy, że owe celowo zorganizowane działania dotyczą także pracowników zatrudnionych w danej firmie (wewnętrzne PR).

Wybór konkretnych działań, zakres przekazywanych informacji oraz ich treść są przedmiotem ustaleń wewnątrz firmy, co nieuchronnie prowadzi – między innymi - do konfliktów interesów różnych grup. Także i działania zewnętrzne ujawniają różnice interesów pomiędzy daną organizacją a jej otoczeniem.

W sytuacji, gdy potraktujemy negocjacje jako narzędzie regulacji konfliktów³, to umiejętne jego wykorzystanie wpływać może na skuteczność działań podejmowanych w ramach PR. Negocjacje to nie tylko narzędzie ale też płaszczyzna komunikacji, w której to dochodzi do wymiany pewnych dóbr pomiędzy stronami biorącymi w nich udział⁴.

Celem prezentowanego artykułu jest pokazanie wpływu strategii prowadzenia negocjacji na tożsamość i wizerunek firmy, które to są przedmiotem oddziaływania public relations.

2. Tożsamość i wizerunek firmy jako przedmiot działań public relations

Jedną z funkcji PR jest zdiagnozowanie oraz przekazywanie innym odpowiedzi na takie pytania, jak np.: „czym jest organizacja?”, „kim są jej pracownicy?”, „jaką korzyść mają klienci z faktu, iż korzystają z produktów firmy?”, „czym ma być organizacja w najbliższej

¹ Ph. Kotler, *Marketing*, Gebethner & S – ka, Warszawa 1994, s.546 – 547. Por. J. Wiktor, *Promocja*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s.214 – 232.

² M. Rzemieniak, *Public Relations, w: Komunikacja marketingowa*, red. B. Szymoniuk, PWE, Warszawa 2006, s. 110.

³ M. Crozier, E. Friedberg, *Człowiek i system*, PWE, Warszawa 1982.

⁴ Por. R. Rządca, *Negocjacje w interesach*, PWE, Warszawa 2003. Kategoria „dobra” będącego przedmiotem wymiany jest tutaj rozumiana bardzo szeroko – od informacji poprzez wiedzę do wytworów danej firmy.

przyszłości?”. Innymi słowy, PR przyczynia się do tworzenia tożsamości organizacyjnej, którą można opisać jako „symboliczną, zbiorową interpretację ludzi tworzących organizację, odnoszącą się do tego, czym organizacja jest i jaką chciałaby być”⁵. Przedmiotem owych interpretacji mogą być zarówno marketingowe cele przedsiębiorstwa jak i zasady wynagradzania pracowników czy też kwestie kryteriów wyboru kontrahentów. Z reguły są to obszary działań firmy wzbudzające szereg kontrowersji albowiem wiążą się z możliwością realizacji interesów i celów pracowników. Jednym z warunków koniecznych wystąpienia zjawiska tożsamości organizacyjnej jest, jak to ujmuje Ł. Sułkowski, zbiorowy konsensus dotyczący: wartości, kultury organizacyjnej, filozofii działania, misji i wizji przedsiębiorstwa⁶.

Wyróżnia się trzy kryteria, które powinna spełniać tożsamość organizacji:

- a) stwierdzenie kluczowych cech, które doprowadzają do konsensusu członków organizacji,
- b) wyznaczenie kryteriów przynależności do danej organizacji, a przez to pokazanie czym dana organizacja różni się od innych,
- c) ciągłość czasowa określająca tożsamość jako całość zintegrowaną przez standardy podtrzymywane przez pracowników⁷.

Narzędziem umożliwiającym zbudowanie „zbiorowego konsensusu” wokół wyróżnionych kryteriów są negocjacje. Stąd też, z punktu widzenia PR tak istotnym staje się opanowanie umiejętności negocjacji. Ich celem nie jest wyłącznie budowanie tożsamości jako takiej lecz jej wpływ na budowanie przewagi konkurencyjnej firmy⁸.

Odrębnym zagadnieniem pozostaje kwestia wizerunku organizacji, który to – najogólniej rzecz ujmując – jest obrazem firmy w oczach jej otoczenia, pozostaje czymś zewnętrznym wobec danej organizacji⁹. Mamy zatem do czynienia z dwoma odrębnymi interpretacjami organizacji: tożsamością oraz wizerunkiem. Dodać należy, że również każda z nich może być wewnętrznie zróżnicowana, ponieważ różne grupy pracowników mogą w innych kategoriach utożsamiać się ze swoją firmą, a także jej wizerunek w otoczeniu może być bardzo

⁵ Ł. Sułkowski, *Perspektywy rozumienia tożsamości organizacyjnej*, „Organizacja i Kierowanie” 2005, nr 3, s.11.

⁶ Ibidem.

⁷ Por. K. Konecki, *Odporność na zmianę. Główne czynniki zmian tożsamości organizacyjnej w polskich przedsiębiorstwach przemysłowych*, w: *Socjologia Gospodarki. Rynek instytucje zarządzanie*, red. K. Konecki, P. Tobera, A. Buchner – Jeziorska, K. Karczmarszuk, W. Dymarczyk, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Kupieckiej, Łódź 2002.

⁸⁸ Por. K. Oblój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1998.

⁹ Por. W. Budzyński, *Public relations. Zarządzanie reputacją firmy*, Poltext, Warszawa, 2002. Altkorn J., *Strategia marki*, PWE, Warszawa 1999.

zróżnicowany. I tak z punktu widzenia marketingu istotnym jest postrzeganie firmy przez klientów, natomiast z punktu widzenia specjalistów od zarządzania zasobami ludzkimi ważne jest odbiór przez potencjalnych pracowników. Obydwa typy wizerunków są niezależne od siebie, ponieważ każda z wyróżnionych grup posługuje się innymi kryteriami w ich konstrukcji.

Stąd też wynika grupa zadań PR polegająca na informowaniu, przekonywaniu, mediacji, a dalej negocjacji znaczeń zawartych w interpretacjach organizacji. W tym celu PR wykorzystuje cały zestaw różnych kanałów komunikacji od mediów poprzez bezpośrednie spotkania z akcjonariuszami do gazetek firmowych. Wybór kanału komunikacji wpływa na formę podejmowanych działań (reklamy, notatki prasowe, konferencje, itp.) zależnych od rozwiązywanego problemu, charakteru działalności firmy, budżetu, itp. Pozostaje jeszcze wybór sposobu przekazu treści – wybór strategii negocjacji.

3. Integracyjna strategia prowadzenia negocjacji

W integracyjnej strategii negocjacji twierdzi się, że gwarancję możliwości realizacji interesów i celów danej grupy stanowi ujawnienie motywów i uwarunkowań, w których funkcjonują strony oraz założenie, że w zawartym porozumieniu zostaną uwzględnione punkty widzenia wszystkich stron biorących udział w negocjacjach. W tym ujęciu neguje się stosowanie różnego rodzaju manipulacji uważając, iż w takiej sytuacji maleje prawdopodobieństwo satysfakcjonującego wszystkich porozumienia. Uważa się dalej, że stworzenie drugiej stronie możliwości realizacji także jej interesów i celów zwiększa szanse na utrzymanie porozumienia w czasie¹⁰.

Strategia integracji, to realizacja następujących etapów: ustalenia reguł postępowania, identyfikacji interesów, sformułowania problemu negocjacyjnego, poszukiwania rozwiązań – decyzji¹¹.

Reguły postępowania. Istnieje kilka powodów ustalenia reguł postępowania przed przystąpieniem do negocjacji. Pierwszym, jest chęć uporządkowania całego procesu rozmów i uniknięcie zbędnych kosztów.

Po drugie, wcześniej ustalone reguły zmniejszają prawdopodobieństwo oceny zachowania w kategoriach „arogancji”. Jeżeli np.: mam dwie godziny na odbycie rozmów i nie poinformuję o tym drugiej strony przed rozpoczęciem spotkania, to jego nagłe przerwanie może być niekorzystnie interpretowane, co z kolei może wpłynąć na kształt porozumienia.

¹⁰ Por. Harvard Business Essentials, *Negocjacje*, MTB, Warszawa, 2003.

¹¹ Por. R. Fisher, W. Ury, B. Patton, *Dochodząc do Tak*, PWE, Warszawa 1994.

Po trzecie, taki, a nie innych porządek spotkania ułatwia przygotowanie taktyki rozmów. W zależności od celu można zaczynać negocjacje od spraw najmniej kontrowersyjnych, czy też traktować pewne kwestie blokowo.

Po czwarte, reguły czynią działania stron bardziej przewidywalnymi przez co zmniejszeniu ulegają koszty rozmów i sprzyja to uzyskaniu wzajemnej wiarygodności. Maleje też prawdopodobieństwo odbioru działań w kategoriach manipulacji. Jeżeli np.: ustalimy, że w sprawach spornych będziemy powoływać ekspertów, to ich pojawienie się odbierane jest bardziej w kategoriach realizacji wcześniejszych uzgodnień, niż próby ingerencji osób trzecich, realizujących interesy tylko jednej ze stron.

Po piąte, sama faza ustalania reguł może stanowić przesłankę do identyfikacji interesów lub uwarunkowań, w których funkcjonuje druga strona.

Zwykle ustalone reguły to: czas spotkania, miejsce, forma zawartego porozumienia, kompetencje decyzyjne osób biorących udział w rozmowach, itp. Z punktu widzenia zasad współpracy istotnym jest, by informować drugą stronę o praktykowanych przez nas regułach. Nie są one czymś niezmiennym w czasie ale ich zmiana wymaga poinformowania lub konsultacji z drugą stroną. Z punktu widzenia PR zwiększa się prawdopodobieństwo kreacji zarówno tożsamości jak wizerunku

Identyfikacja interesów. Negocjacje podejmowane są w sytuacji, gdy co najmniej dwie strony posiadają obszar wspólnych i zarazem sprzecznych interesów. Strategia wygrany – wygrany, to sposób dochodzenia do porozumienia, w którym zostają uwzględnione możliwości realizacji interesów obu stron.

Interes w negocjacjach, to „coś” na czym nam zależy, motyw naszego postępowania. Narzędziami identyfikacji są pytania: *„dlaczego mi na tym zależy? Jaki jest powód mojego postępowania?”*.

Po sprecyzowaniu własnych interesów przystępujemy do definiowania interesów organizacji i/lub interesów reprezentowanej przez nas grupy. Identyfikacja własnych interesów, to dopiero „pół kroku”, albowiem ważnym są także interesy drugiej strony. Można o nich domniemywać bazując na wcześniejszych doświadczeniach. Jedną z prawidłowości społecznych, a także i z takim mamy do czynienia w procesie negocjacji, jest zmienność w czasie interesów oraz nadawanie im – w zależności od uwarunkowań – innego miejsca w hierarchii ważności. Z faktu, iż w przeszłości, jedna strona domagała się zmiany zasad współpracy z mediami wcale nie oznacza, że przystępując do kolejnych rozmów będzie jej zależeć na osiągnięciu podobnych rezultatów i będzie do nich przykładać identyczną wagę.

Zdefiniowanie interesów swoich i drugiej strony pozwala na określenie tego, co łączy i tego, co dzieli uczestników rozmów. Zostaje wyznaczony obszar negocjacji.

Sformułowanie problemu negocyjnego. Kiedy dwie strony określają, a co najważniejsze powiedzą o swoich interesach, to możliwym jest nazwanie problemu negocyjnego.

Problem negocyjny formułujemy w postaci pytania: „*Co razem możemy zrobić, żeby było „moje” i jednocześnie „twoje”?*” Innymi słowy - co zrobić, by nasze sprzeczne interesy zostały jednocześnie zrealizowane. Bardzo często problem negocyjny jest formułowany w postaci postulatów np.: „chcemy więcej zarabiać”, „pragniemy rozwoju firmy!”, itp. Postulaty nie są problemem do negocjacji! Jest nim precyzyjne sformułowanie – na poziomie interesów i stanowisk – sprzeczności obu stron.

Prezentowane stanowisko w negocjacjach jest środkiem realizacji interesów i znajduje ono swoje odzwierciedlenie w formułowanym problemie. Częstym błędem jest wzajemne usztywnianie stanowisk, co prowadzi do eskalacji konfliktu. Technika odwoływania się do interesów otwiera możliwości poszukiwania korzyści na różnych płaszczyznach.

Poszukiwanie rozwiązań – decyzje. Precyzyjnie sformułowany problem stwarza podstawy do poszukiwania jego rozwiązań. Z punktu widzenia negocjacji ważnym jest, by ich przyjęcie odbywało się na podstawie kryteriów ustalonych pomiędzy stronami.

Przy okazji współpracy, wiele mówi się o zasadzie kompromisu. Kompromis jest jedną z możliwości, a nie celem w samym sobie. W tym kontekście niejednokrotnie przytacza się historię o podziale przez dwóch przyjaciół jednej pomarańczy. Ustalili oni, że podzielą ją na pół – żeby był sprawiedliwy kompromis. Następnie jeden z nich zjadł miąższ, a skórkę wyrzucił do kosza zaś drugi postąpił odwrotnie – nie lubił pomarańczy natomiast chciał znieść zanieść skórkę do ciasta. W końcu nic wielkiego się nie stało, każdy „coś” miał z pomarańczy. Mógłby mieć wszystko, gdyby przez chwilę porozmawiał o interesach, a nie o stanowiskach. Kompromis bywa użytecznym narzędziem w dochodzeniu do porozumienia, ale nie jest wartością samą w sobie. Nie prowadzi się negocjacji z myślą o kompromisie lecz z chęci realizacji swoich celów i interesów. Jeżeli jednak mówimy o współpracy, to również należy stworzyć takie możliwości drugiej stronie.

Wydaje się, że istnieją co najmniej dwie grupy powodów, dla których tak trudno zrealizować model współpracy. Pierwsze z nich tkwią w doświadczeniach ludzi. Koncepcja strategii współpracy zakłada gotowość do ujawniania powodów swojego postępowania. Niedostateczne funkcjonowanie modelu współpracy wynika z faktu, iż ludzie obawiają się konsekwencji otwartego mówienia o swoich interesach i celach podejmowanych działań.

Wielokrotnie bowiem ujawnienie interesów powoduje negatywne skutki dla zainteresowanych osób. Strategia współpracy nie nawołuje do tego, by od razu wszystkim i zawsze ujawniać motywy postępowania, albowiem nie stanowi to gwarancji, iż druga strona zrobi to samo. Ponadto, przedstawione informacje mogą zostać wykorzystane przeciwko tym, którzy je ujawniają. Strategia ta nakłania jedynie do kalkulacji zysków i strat.

Inną ludzką barierą jest brak umiejętności w realizacji zasady „oddziel ludzi od problemu”, czyli problem tkwi w emocjach. Jeżeli np.: ktoś pokłócił się z kimś do tego stopnia, że doszło do urazy osobistej i za jakiś czas ma z tym kimś prowadzić negocjacje, to obu stronom może być trudno zapomnieć o przeszłości i nadal mogą kontynuować swój spór tylko już na zupełnie innej płaszczyźnie.

Druga grupa barier lokowana jest w sferze instytucjonalnej. Jednym z podstawowych, osobistych interesów decydentów, jest stabilizacja istniejącego układu zależności. Formalna jego zmiana jest nie zawsze możliwa i wymaga uruchomienia pewnych zasobów, które w danym momencie mogą być trudne do zdobycia (np.: kompetencje w danej sprawie). Negocjacje prowadzone są w ramach organizacji w oparciu o reguły przez nie określone w postaci zakresu obowiązków służbowych, regulaminów, itp. Nie ma możliwości zadekretowania wszystkich zjawisk mających miejsce wewnątrz firmy, czy też jej otoczeniu. Manipulowanie niepewnością staje się narzędziem oddziaływania na innych. Ludzie nie mający wpływu na konsekwencje swoich działań zaczynają z reguły odczuwać strach o swoje losy w danej organizacji. Zaczynają ulegać władzy tych, którzy jawią się im jako decydenci w danych sprawach.

4. Dystrybucyjna strategia negocjacji

Prowadząc negocjacje dystrybucyjne zakłada się maksymalizację własnych korzyści, a możliwość realizacji celów i interesów przez drugą stronę nie jest postrzegana jako coś istotnego. W tej strategii wynik negocjacji analizuje się w kategoriach „wygrany – przegrany”, a zadaniem prowadzących rozmowy jest zagarnięcie jak największej części danego dobra¹².

„**Manipulowanie czasem**”. Stosujący tę taktykę zakładają, że druga strona działa pod presją różnego rodzaju uwarunkowań. Sposób realizacji tej taktyki polega na odkładaniu momentu rozpoczęcia rozmów, przerywaniu ich i wyznaczaniu odległych terminów spotkań, koncentracji na sprawach drobnych a odkładaniu zasadniczych. Stosujący tę taktykę

¹² Por. A. Winch, S. Winch, *Negocjacje – jednostka, organizacja, kultura*, Difin, Warszawa 2005. R. Lewicki, D. Sanders, B. Burry, J. Minton, *Zasady negocjacji*, Rebis, Poznań 2005.

zakładają, że w miarę upływu czasu presja na podjęcie decyzji przez drugą stronę będzie coraz silniej odczuwana, co spowoduje zwiększenie liczby ustępstw oraz ich zakresu.

Z drugiej strony, manipulacja czasem polega na „stawianiu w niedoczase”. Co zrobić w takiej sytuacji? Jednym ze sposobów jest przedstawienie drugiej stronie warunków jakie winny być spełnione w trakcie trwania negocjacji. Jeżeli ich nie spełnia, to nie podejmujemy dalszych rozmów! Ustalenie standardów działania - z kim? jak? i dlaczego? - wewnątrz organizacji i konsekwentne ich przestrzeganie jest narzędziem przeciwdziałającym taktykom czasu w negocjacjach.

Skuteczność przeciwdziałania tej taktyce uzależniona jest także od etapu przygotowań - przewidywania ruchów drugiej strony. Gwarancje uzyskujemy na drodze ustalania procedury rozmów z drugą stroną np. ustalamy, że kwestie płacowe będą rozpatrywane po sporządzeniu raportu finansowego za dany okres. Co jednak zrobić, gdy reguły nie są przestrzegane?

Najefektywniejszym przeciwdziałaniem presji jest nasze zaplecze - tzn. posiadanie jak największej liczby wariantów działania w sytuacji braku porozumienia. Innym sposobem jest poinformowanie drugiej strony o podejmowanych przez nas krokach w razie braku rezultatu rozmów w danym czasie.

„Manipulacja kompetencjami decyzyjnymi”. Do jednej z firm branży spożywczej przybyła delegacja jednego z ministerstw w sprawie negocjacji warunków ochrony środowiska. Po kilku godzinach rozmowy okazało się, że ludzie ci nie posiadają żadnych uprawnień decyzyjnych. Ich wizyta służyła jedynie zebraniu informacji i diagnozie sytuacji w tej firmie. Przystępując do rozmów należy sprawdzić kompetencje decyzyjne drugiej strony. Jeżeli okazuje się, że nie są one ujawniane np.: strona mówi, że posiada wszelkie pełnomocnictwa, a na zakończenie rozmów oświadcza np.: *„Nie spodziewaliśmy się takiego przebiegu rozmów”*, to również należy „zawiesić” swoje propozycje. W takich momentach zostawiamy sobie również furtkę do zmiany decyzji mówiąc np.: *„W takiej sytuacji proszę traktować nasze propozycje jako wstępne i mogące ulec modyfikacji po wewnętrznych konsultacjach.”* Niebezpieczeństwo nie tkwi bowiem w braku kompetencji lecz w traktowaniu ewentualnych uzgodnień jako ostatecznych.

Bywa też, iż prowadzącym negocjacje wydaje się, że prowadzi rozmowy z osobami podejmującymi decyzje. Owo przekonanie oparte jest na dość mocnych podstawach albowiem przed przystąpieniem do rozmów druga strona potwierdza swoje kompetencje decyzyjne. W momencie ustalenia warunków porozumienia nagle okazuje się, że zaszły „nieprzewidziane okoliczności” i kształt umowy musi zostać zaakceptowany przez zwierzchników. Zwykle dochodzi wtedy do zmiany reprezentantów manipulującej strony i

negocjacje rozpoczynają się od nowa. W tej sytuacji jednym ze sposobów jest takie dokonywanie ustępstw, by zostawić sobie rezerwę na kolejne kroki.

„Manipulowanie faktami”. Istotą negocjacji jest nie ujawnianie faktów - informacji niesprzyjających realizacji naszych interesów. Jest to prawo wszystkich stron biorących udział w tym procesie. Przyjęcie z góry założenia o manipulacji przez drugą stronę może prowadzić do przyjęcia spiskowej wizji świata. W konsekwencji albo nie przystępować do rozmów (porozumienie z oszustami jest wątpliwej jakości) lub też minimalizować ryzyko poprzez działania natury prawnej – zabezpieczenie swoich interesów w umowie. Tym samym koszty transakcji ulegają zwiększeniu.

Wydaje się, że przyjęcie skrajnych postaw - „wszyscy są uczciwi” vs „wszyscy chcą nas oszukać” – sprzyja podejmowaniu błędnych decyzji. W tym momencie trudno jest o znalezienie rozwiązań na drodze samych negocjacji. Należy ich poszukiwać w sferze zarządzania organizacją, a konkretnie w sposobach gromadzenia danych w oparciu o niezależne źródła informacji. Posiadanie tej wiedzy minimalizuje prawdopodobieństwo uznania za prawdziwe fałszywych faktów.

Inną odmianę tej taktyki stanowi stawianie przed faktami dokonanymi. Wielokrotnie zdarza się np.: że przedstawiciel jednej ze stron, w trakcie płomiennego przemówienia, składa publiczną deklarację: „*Nie zgodzimy się na mniej niż 15%!*” Poprzez odwołanie się do opinii publicznej wykazuje swoją determinację i skalę podejmowanego ryzyka - skoro publicznie podjąłem zobowiązanie, to przecież nie ośmięszę się przyjmując mniejszą stawkę! W negocjacjach nie obowiązują warunki ostateczne. Wszystko, co jest wynikiem negocjacji, podlega dalszym negocjacjom.

Jeżeli nawet druga strona stawia nas przed faktami dokonanymi, to wcale nie znaczy, że nie zmieni swojego stanowiska. Nie uczyni ona tego „sama z siebie”. Jak do tego doprowadzić? - stawiając inne warunki wypełnienia umowy, np. „*Przyjmujemy stawkę 15% i będzie ona rozłożona w przeciągu dwóch lat.*” Pozwalamy drugiej stronie wywiązać się ze zobowiązania dążąc do zmiany innych stanowisk.

Jedną z barier w realizacji (czy też skali) wykorzystania strategii dystrybutywnej jest etyka prowadzących rozmowy. Sfera etyki nie odnosi się wyłącznie do postaw jednostek lecz występuje także jako element zarządzania strategicznego. Kwestie rozwoju organizacji jej relacji z otoczeniem przedstawia się przez pryzmat „społecznej odpowiedzialności

organizacji”¹³. W tej perspektywie zakłada się, że decydenci są odpowiedzialni przed ludźmi za sposób zarządzania organizacjami.

Granica pomiędzy tym, co etyczne, a tym, co nieetyczne bywa bardzo płynna. Zapewne tam, gdzie występują tendencje monopolistyczne, koncesjonowanie działań, nieefektywne mechanizmy kontroli, itp. łatwiej jest o manipulację niż uczciwość rozumianą jako przestrzeganie pewnych norm i wartości odwołujących się do przestrzegania ustalonych reguł.

Kolejną barierę stanowi obawa przed konsekwencjami zdemaskowania gry. Jedną z nich jest utrata wiarygodności, a także ryzyko zerwania rozmów.

Bywa, że negocjacje nie kończą się zawarciem porozumienia. Nie zawsze zależy to od woli osób związanych z PR biorących udział w rozmowach lecz od uwarunkowań nałożonych przez organizację – jej celów i interesów. Istnieją zatem granice, których negocjator nie może przekroczyć, a ich wytyczenie leży zazwyczaj poza jego kompetencjami. To, co jednak wyłącznie zależy od prowadzących negocjacje, to charakter relacji międzyludzkich. Jeżeli nie przybiorą one form negatywnych, to brak porozumienia nie musi mieć trwałego charakteru. Wystarczy nieraz drobna zmiana uwarunkowań, by na nowo podjąć rozmowy. Innymi słowy, nie warto „palić za sobą mostów”.

5. Techniki komunikacji jako narzędzie działań public relations

W dystrybucyjnej koncepcji negocjacji pomniejsza się rolę relacji międzyludzkich. Zwykle bowiem prowadzący rozmowy jest rozliczany nie za formę nawiązywanych relacji lecz za konkretny wynik rozmów. Zwolennicy strategii integracyjnej twierdzą, że bez relacji międzyludzkich opartych na współpracy niemożliwym staje się optymalizacja wyników porozumienia i jego trwałość w czasie. Trudno jest jednoznacznie stwierdzić, który z modeli jest bardziej efektywnym. Można bowiem mówić o pewnego rodzaju dylemacie, przed którym stoją strony biorące udział w rozmowach. Dylemacie pomiędzy współpracą i konfrontacją. Wydaje się, że istota sprawy tkwi w kalkulacji „zysków” i „strat” wiążących się z wykorzystaniem tej, czy innej strategii prowadzenia rozmów.

To co sprzyja skuteczności, niezależnie od przyjętej strategii, to wykorzystanie kilku technik z zakresu komunikacji sprzyjających pozyskiwaniu informacji w procesie rozmów. Te techniki to: odzwierciedlanie, parafraza, informacja zwrotna.

Odzwierciedlanie. W tej technice zakłada się, że im więcej podobieństw pomiędzy ludźmi tym łatwiej o porozumienie. Nie należy jej utożsamiać z beznacelnym

¹³ *Etyka biznesu w działaniu*, red. W. Gasparski, J. Dietl, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.

naśladownictwem drugiej strony lecz szukaniem podobieństw na następujących poziomach: norm społeczno - obyczajowych, kompetencji językowych, intonacji głosu¹⁴.

Normy społeczno - obyczajowe. W działaniach PR podkreśla się wagę tzw. etykiety spotkań biznesowych. Zaleca się posiadanie szeregu atrybutów podkreślających np.: pozycję zawodową: wizytówki, notesy elektroniczne, telefony komórkowe, itp. Nieraz takie zachowania są na granicy parodii ale spełniają bardzo ważną funkcję – komunikują status osoby biorącej udział w spotkaniu.

Osoby nie przestrzegające pewnych norm mogą być odbierane jako nieprzewidywalne i w tym sensie ich pozycja negocjacyjna może ulec pogorszeniu. Zwykle pojęcie konformizmu oceniane jest w kategoriach negatywnych ale w odniesieniu do norm i obyczajów może również spełniać funkcje pozytywne – zwiększa przewidywalność działań drugiej strony czyniąc ją wiarygodnym partnerem rozmów.

W sytuacji negocjacyjnej, gdy jedna ze stron używa języka fachowego, a druga ma ograniczoną wiedzę w danej sprawie, to może być trudno dojść do pozytywnych ustaleń. Nie zawsze bowiem prowadzone są rozmowy z osobami doskonale znającymi przedmiot negocjacji, ale za to podejmującymi decyzje w danej sprawie.

Zdarza się, że do negocjacji – lub spotkań z dziennikarzami - celowo zaprasza się ekspertów, by zbić argumenty oponentów, a przy okazji nadać sobie odrobinę prestiżu. Jeżeli przed podjęciem rozmów nie poinformujemy innych o udziale fachowców, to nasz zabieg może zostać odebrany jako próba manipulacji, co w konsekwencji może grozić zerwaniem rozmów. Ponad to, jeżeli język używany przez ekspertów nie będzie zrozumiały, to druga strona może przestraszyć się oferty i stworzyć negatywny wizerunek firmy. Zasada odzwierciedlania głosi: używaj słów zrozumiałych dla drugiej strony

Tempo i intonacja głosu. Jedni mówią bardzo szybko, inni wolniej cedzą poszczególne słowa. Przy tych pierwszych przyśpieszamy tempo mówienia, przy drugich zwalniamy. Nie chodzi przy tym o wierne naśladownictwo lecz dostosowanie intonacji w najważniejszych dla nas kwestiach, po to by skupić na nich uwagę partnera. Równie skutecznym może okazać się działanie odwrotne głośno vs. cicho. Jeden z pracowników PR, biorący udział w spotkaniach ze społecznością lokalną, podzielił się następującym doświadczeniem:

„Nagle zrobiła się straszna wrzawa, a ja właśnie miałem zacząć mówić. Chciałem ich przekrzyknąć ale bez rezultatu. Zrezygnowany zacząłem mówić cicho i zauważyłem, że z każdą

¹⁴ Por. A. Winch, S. Winch, *Negocjacje ...op .cit.*

chwilą coraz więcej osób zaczyna mnie słuchać. Do dnia dzisiejszego nie wiem, co odegrało ważniejszą rolę przy spotkaniu - czy to „co” mówiłem, czy też „jak” to robiłem”.

Tego typu pewności nie uzyskamy bez informacji słuchaczy, a to zdarzenie pokazuje, że nie ma „jedynie słusznych” sposobów postępowania. Recept należy poszukiwać we własnym doświadczeniu i refleksji nad tym, co było skutecznym w danych uwarunkowaniach sytuacyjnych. Łatwo jest powiedzieć komuś „mów wolniej lub szybciej”. Nasze przyzwyczajenia, czy też cechy osobnicze mogą uniemożliwiać realizację pewnych czynności. W takich sytuacjach odzwierciedlamy daną cechę na innej płaszczyźnie np.: wolniej podajemy dokumenty, szybciej wstawiamy od stołu, itp.

Postulat odzwierciedlania nie oznacza, by robić to za wszelką cenę. Odzwierciedlanie nie jest próbą przypodobania się innym za wszelką cenę. Jest to technika ułatwiająca pierwszy kontakt z rozmówcą. Sprawny negocjator rejestruje fakt odzwierciedlania, ale nie przesądza, to jeszcze o nawiązaniu współpracy. Jeżeli jednak ta technika zostanie zrealizowana, to zwiększa się prawdopodobieństwo wykreowania tożsamości i wizerunku firmy zgodnego z jej intencjami.

Parafraza. W trakcie negocjacji zdarza się, że druga strona „zalewa” nas informacjami, co i raz porusza nowe wątki, zarzuca nas interpretacjami, nie dając czasu na jakąkolwiek wymianę zdań. Bywają momenty, w których nie wiemy co powiedzieć także i z innych powodów, np.: naszą rozmowę przerywa telefon, rozmówca uprzedza nas o ograniczonym czasie rozmów. Jedną z najdłuższych dróg na świecie jest droga od ucha do mózgu. Wielu ludzi zanim zarejestruje informacje już udziela gotowych odpowiedzi nie słysząc, co się do nich mówi. W negocjacjach są to partnerzy szczególnie trudni albowiem stwarzają wrażenie „głuchych” na argumenty innych. Jednym z narzędzi ułatwiających skrócenie owej gigantycznej drogi jest parafraza - powtórzenie kluczowych słów (stwierzeń) wypowiedzianych przez drugą stronę¹⁵. Jest to zdanie, które w modelowej formie brzmi następująco - „Z tego co Pan mówi, istotnym są dla Pana terminy płatności. Czy tak?”

W pierwszej części zdania dajemy sygnał drugiej stronie o słuchaniu jej wypowiedzi stosując takie zwroty jak np.: „rozumiem”, „ważne jest”, itp. Ludzie z reguły odczuwają satysfakcję, kiedy ktoś inny stara się słuchać ich wypowiedzi. W drugiej części zdania cytujemy kluczowe, naszym zdaniem, sformułowania rozmówcy. Nieraz można spotkać się z interpretacją parafrazy jako rozwinięciem treści wypowiedzi drugiej strony. Rozwinięciem

¹⁵ Parafraza jest także rozumiana jako „omówienie” lub rozwinięcie treści danego przekazu. W proponowanym ujęciu jest to wieme oddanie intencji rozmówcy. Por. W. Ury, *Odchodząc od NIE*, PWE, Warszawa 1995, s.73 - 74.

dokonywanym z dość dużym marginesem interpretacji ale oddającym intencje rozmówcy. Jeżeli rozmowa ma charakter towarzyski, to nie widać zagrożeń płynących z tak rozumianej parafrazy. Jeżeli natomiast mamy do czynienia z konfliktem, a przecież wtedy prowadzimy negocjacje, to nietrafna interpretacja, czy też rozwinięcie wypowiedzi, może doprowadzić do zbędnych zadrażnień i przeniesienia konfliktu w sferę interpersonalną. Może się bowiem zdarzyć, że bliskoźnaczność pewnych sformułowań nie oznacza nadawania im identycznych znaczeń. Ktoś może powiedzieć, że zapoznał się z ofertą firmy, a pracownik PR przekazuje informację, że dana osoba pozytywnie wyraża się o firmie. Pojęcie „zapoznania” nie jest tożsame z faktem „zainteresowania”. Stąd też zaproponowana tutaj propozycja rozumienia kategorii parafrazy jest węższym ujęciem tego pojęcia i oznaczającym cytowanie kluczowych sformułowań rozmówców.

Użyteczność parafrazy polega na:

- a) „usłyszeniu samych siebie” - wielokrotnie zdarza się, że nie słyszymy samych siebie ze zdziwieniem reagując na reakcję innych osób na nasze wypowiedzi. Bywa, że „szybciej mówimy niż myślimy”. Gdy druga strona zacytuje nasze sformułowania, przypomnimy sobie kontekst naszej wypowiedzi i znaczenia jakie nadajemy użytym pojęciom, to wzrasta prawdopodobieństwo wyjaśnienia zaistniałych nieporozumień;
- b) „porządkowaniu rozmowy” - szczególnie wtedy, gdy straciliśmy wątek rozmowy, mamy wrażenie, że rozmawiamy nie na temat, warto jest sformułować parafrazę. W takim przypadku pomocnym będzie powtórzenie dotychczasowych ustaleń, a przez to powrót do tematu spotkania;
- c) „stworzeniu możliwości uzyskania dodatkowych informacji” - zazwyczaj po zakończeniu parafrazy druga strona uzupełnia swoją wypowiedź o dodatkowe informacje rozszerzające zasób przesłanek przy podejmowaniu decyzji;
- d) „daniu sobie więcej czasu na decyzje” - istnieją sytuacje, w których nie wiemy co powiedzieć. Jeżeli jest taki moment, to wtedy formułujemy parafrazę. Dzięki temu możemy nie tylko zyskać na czasie, ale także otrzymać dodatkowe informacje;
- e) „unikamy nadinterpretacji” - wiele osób słysząc dane sformułowanie machinalnie interpretuje daną sytuację. Jeżeli ktoś np.: mówi, że spóźnił się na spotkanie, to może spotkać się z oceną, że lekceważy rozmówców. Cytowanie w parafrazie słów rozmówców pozwala unikać nietrafnych interpretacji, a tym samym zmniejsza się prawdopodobieństwo wystąpienia nieporozumień wynikających z nadania błędnych znaczeń czyichś wypowiedzi;

f) „zaplanowaniu kolejnych działań” - obowiązkowo należy parafrazę stosować na zakończenie rozmów, kiedy należy dokonać podsumowania ustaleń. Wtedy to strony biorące udział w rozmowach nie tylko wiedzą co zostało ustalone ale także mogą zaplanować kolejne przedsięwzięcia.

W ostatniej, trzeciej części zdania, zadajemy pytanie „*Czy tak?*”. W negocjacjach kiwnięcie głową, wszelkiego rodzaju pomrukiwania nie są przesłanką do przyjmowania wypowiedzi w kategoriach decyzji. Taką podstawę stanowi jednoznaczna odpowiedź na pytanie „czy tak?”

Ponadto, jeżeli ktoś powiedział TAK, to trudniej jest mu wycofać się z danego słowa. Stąd też chcący porozumienia winni rozpoczynać rozmowy od kwestii budzących jak najmniej kontrowersji. Im więcej decyzji na TAK, tym trudniej o zerwanie negocjacji. Jest to efekt czysto socjotechniczny i nieco przypomina sformułowanie dotyczące liczby zepsutych kół w traktorze („*Nie mówi się, że traktor ma jedno koło zepsute, tylko trzy dobre*”), ale także wskazuje na rosnące koszty braku porozumienia.

Parafrazę stosujemy tylko w sytuacjach, gdy w rozmowie przewija się kilka tematów jednocześnie i już „nie wiemy, o czym mówimy”.

Informacja zwrotna. Wielu pracowników PR pyta o to - jak radzić sobie z chamstwem i arogancją w trakcie ze spotkaniami? Jednym z narzędzi reakcji na działania konfrontacyjne jest informacja zwrotna - stwierdzenie, w którym informuję o swoich odczuciach wobec działań i zachowań innych, oddziela się osobę od faktów.

Mówienie w kategoriach „Ja” redukuje oceny i interpretacje zachowań drugiej strony¹⁶. Zapewne wiele osób reaguje konfrontacyjnie na wypowiedziane pod swoim adresem negatywne oceny, czy interpretacje zachowań. Dlatego też, gdy ktoś np.: zapomni o dokumentach, to nie mówimy mu „*Jest Pan zapominalski*” lecz przekazujemy informację zwrotną np.: „*Kiedy nie ma Pan ze sobą dokumentów, to ja nie podejmuję bez nich ostatecznych decyzji*”. W drugiej wypowiedzi nie ma żadnego elementu oceny osoby lecz jest pokazanie związku pomiędzy jej i moim działaniem. Nie dajemy formalnych podstaw do przeniesienia konfliktu na poziom interpersonalny. Nie wiemy jak to zinterpretuje druga strona, ale biorąc odpowiedzialność za fantazje innych wchodzimy na drogę niskiej samooceny podejmowanych działań. W konsekwencji, osoby takie unikają kontaktów z innymi i między innymi dlatego ponoszą ogromne koszty osobiste wykonując zawód PR-owca.

¹⁶ Por. Z. Nęcki, *Komunikacja międzyludzka*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996r, s. 162 - 164.

Ocena i interpretacja zachowań innych jest rzeczą naturalną, ale przy okazji warto uświadomić sobie przesłanki ich dokonywania. Rozmówca zapominający dokumentów może narazić się na trwałą opinię, bycia niesolidnym. Nadawanie „etykiet” innym nie musi być wynikiem złośliwości lecz chęcią upraszczania rzeczywistości. Człowiek jest istotą poszukującą wyjaśnień danego stanu rzeczy i trudno mu jest przyjąć te, które nie zgadzają się z jego wyobrażeniami. W działaniach PR tendencja ta powoduje podjęcie nietrafnych decyzji z punktu widzenia racjonalności ekonomicznej ale za to zgodnych z przyjętymi „etykietami”.

Generalnie rzecz biorąc wiele osób ma kłopoty z usłyszeniem tego, co mówią do nich inni. Jednym z powodów jest wpływ emocji na postrzeganie danej sytuacji. Sposobem redukcji nie jest prosta ich eliminacja albowiem jest to trudne, wręcz niemożliwe, do wykonania. Negocjacje są narzędziem regulacji konfliktów, których emocje są nieodłącznym składnikiem. Wiele osób nie ma kłopotów ze słuchaniem, które polega na zapamiętaniu najważniejszych kwestii wypowiedzianych przez drugą stronę, zadawaniu pytań w sprawach co, do których występują wątpliwości, wyjaśnianiu i tłumaczeniu uwarunkowań towarzyszących danej sytuacji. Bywa jednak tak, że następuje eskalacja emocji, „a tam gdzie rozum śpi, tam budzą się demony”. Emocji nie da się wyeliminować, nie ma nawet ku temu takiej potrzeby, lecz można próbować redukować ich negatywny wpływ.

Kłopoty ze słuchaniem wynikają, między innymi, z trudności oddzielenia roli prywatnej od zawodowej. W niektórych sytuacjach osoby biorące udział w rozmowach formułowane uwagi odbierają bardzo osobiście, tzn. przenoszą je na inne sfery życia. I tak np.: uwagę o braku swoich kompetencji odbierają także w kategoriach złego wywiązywania się z obowiązków rodzinnych, towarzyskich, itp. Szczególnie dotyczy to osób o niskiej samoocenie. W ekstremalnym przypadku uwagę dotyczącą rozwiązane sznurowadła w bucie interpretują jako negatywną ocenę swojego wyglądu zewnętrznego. Występuje zapewne wiele sposobów nabrania dystansu do swojej osoby, a jednym z nich jest posiadanie jakiegoś rodzaju aktywności pozazawodowej – literatura, spacer z psem, itd. Jeżeli ktoś, żyje pracą „dwadzieścia cztery godziny na dobę”, to po pierwsze – „szlachetne zdrowie nikt się nie dowie ...”, a po drugie – nie słyszy innych lecz samego siebie.

6. Czas jako wymiary tożsamości firmy a strategia negocjacji

Wybór strategii negocjacji staje się również wyborem strategicznym firmy albowiem posiada za sobą określone konsekwencje z kreowaniem tożsamości i wizerunku firmy.

W strategii dystrybucyjnej (zakłada ona budowanie relacji na zasadzie rywalizacji) „zbiorowy konsensus” firmy budowany jest wokół realizacji bieżących celów – „konsensus

wokół terażniejszości". Perspektywa czasowa, to lokalizacje w czasie tego, co dla organizacji jest ważne z punktu możliwości realizacji jej celów i interesów¹⁷.

Dla organizacji nastawionych na terażniejszość ważne jest to, co się dzieje „tu i teraz”. Orientacja na terażniejszość sprzyja budowaniu instrumentalnych relacji pomiędzy pracownikami. Tak więc pracownik jest o tyle przydatny, o ile będzie realizował interesy grupy. Tego typu podejście wpływa zapewne na systemy motywacji (np. premiowanie w stosunkowo krótkich odstępach czasu) politykę zatrudnienia, szkoleń, itd. Podobny charakter mają również relacje z klientami, których to atrakcyjność jest funkcją bieżących zysków.

„Terażniejszość” charakteryzuje sekwencyjne traktowanie czasu - precyzyjne planowania czynności. W tym wymiarze literalnie traktuje się maksymę „czas to pieniądz” i wszelkie odstępstwa od harmonogramu odbierane są w kategoriach zagrożeń. To, co wyróżnia „terażniejszość” od innych orientacji czasowych jest silny akcent na realizację maksymy „cel uświęca środki”. Taka postawa sprzyja instrumentalnemu traktowaniu partnerów biznesowych.

W strategii integracyjnej (zakłada ona budowanie relacji na podstawie wzajemnego zaufania) „zbiorowy konsensus” firmy budowany jest wokół realizacji przyszłych celów – „konsensus wokół przyszłości”. Organizacje zorientowane na przyszłość nie tracą z perspektywy bieżących zysków, ale odkładają ich maksymalizację w czasie, wierząc, że dokonywane inwestycje przyniosą korzyści rozłożone w czasie. Zapewne jest też tak, że ludzie związani perspektywą zysku są bardziej skłonni do nawiązywania współpracy przez co inaczej funkcjonuje obieg informacji w zespołach. Potwierdzeniem tego jest dzielenie się pracownikami pomiędzy sobą doświadczeniami, co ma kluczowe znaczenia dla uczenia się organizacji i jej reakcji na zmiany. Tym samym, im bardziej organizacja zorientowana jest na przyszłość, tym rzadziej zmiany postrzegane są jako zagrożenie.

Orientacja na przyszłość inaczej rozstrzyga kwestie związane z interesami grupy i jednostki w porównaniu z orientacją na terażniejszość. Ta pierwsza wyraźnie podkreśla znaczenie indywidualnej pracy, a ta druga mocno podkreśla „dopasowanie” pracownika do zespołu, w którym będzie pracował.

W sferze zarządzania orientacja na czas odzwierciedlona jest w strukturze przedsiębiorstwa. Orientacja na przyszłość wiąże się z rozbudową działów planowanie, public relations, badaniem rynków, itp. Orientacja na terażniejszość to z kolei premiowanie bieżących sukcesów, nacisk na osiąganie spektakularnych sukcesów, itp. Ze względu na różną

¹⁷ S. Winch, *Czas jako wymiar kultury organizacyjnej*, „Organizacja i Kierowanie” 2006, nr 2, s.51 – 66.

wagę przykładaną do różnego typu przedsięwzięć (np.: firmy nastawione na przyszłość mogą być bardziej skłonne do działań PR) inaczej rozkładają się koszty firmy, a też i inne wartości stają się kluczowymi dla danej organizacji.

7. Wnioski

Wybór strategii negocjacyjnej nie ma wpływu na wykorzystywanie takich, czy innych instrumentów z zakresu public relations, a dalej idąc nie musi wpływać na bieżący wynik ekonomiczny firmy. Może natomiast decydować o wartościach wokół, których budowany jest „zbiorowy konsensus”, a dalej wpływać na reakcję firmy na zmiany.

W przypadku dystrybucyjnej strategii negocjacji tożsamość firmy będzie budowana wokół jej bieżących wyników i to będzie stanowiło zasadniczą treść przekazów public relations. Natomiast w odniesieniu do strategii integracyjnej tożsamość firmy będzie kreowana w oparciu o kategorie zaufania. Wydaje się jednak nieuprawnionym wnioskowanie na tej podstawie o pozycji rynkowej firmy. W obu przypadkach może ona realizować swoje cele. Odmienny tylko będzie jej wizerunek oraz inne wartości będą łączyć ich pracowników.

Jednym z zadań pracowników public relations winno być przygotowanie różnych scenariuszy działania, co przekłada się na skuteczność w negocjacjach. Ponadto sprzyja to racjonalizacji decyzji oraz wyboru narzędzi adekwatnych do rozwiązywanego problemu. Ze względu na „wpisane” w działania public relations kontakty interpersonalne istotnym staje się kształtowanie umiejętności z zakresu komunikacji ponieważ są one jednym z czynników wpływających na tożsamość i wizerunek firmy.

Działania public relations podejmowane są w danej kulturze organizacyjnej, która chociażby ze względu na kategorię czasu „narzuca” pewną hierarchię ważności dla przekazywanych treści. Z drugiej jednak strony także i działania z zakresu public relations kształtują ową kulturę.

Bibliografia

1. Altkorn Jerzy, *Strategia marki*, PWE, Warszawa 1999.
2. Budzyński Wojciech, *Public relations. Zarządzanie reputacją firmy*, Poltext, Warszawa, 2002.
3. Crozier Michel, Friedberg Erhard, *Człowiek i system*, PWE, Warszawa 1982.
4. *Etyka biznesu w działaniu*, red. Wojciech. Gasparski, Jerzy Dietl, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
5. Fischer Roger, Ury William, Patton Bruce, *Dochodząc do TAK*, PWE, Warszawa 1995.
6. *Komunikacja marketingowa*, red. Barbara Szymoniuk, PWE, Warszawa 2006.
7. Konecki Krzysztof, *Odporność na zmianę. Główne czynniki zmian tożsamości organizacyjnej w polskich przedsiębiorstwach przemysłowych*, red. Krzysztof Konecki i in., Socjologia Gospodarki. Rynek instytucje zarządzanie, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Kupieckiej, Łódź 2002.
8. Kotler Philip, *Marketing*, Gebethner & S – ka, Warszawa 1994.
9. Lewicki Roy i in., *Zasady negocjacji*, Rebis, Poznań 2005.
10. Nęcki Zbigniew, *Negocjacje w biznesie*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków, 1991.
11. Nęcki Zbigniew, *Komunikacja międzyludzka*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996r, s. 162 - 164.
12. Oblój Krzysztof, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1998.
13. Rządca Robert, *Negocjacje w interesach*, PWE, Warszawa 2003.
14. Sułkowski Łukasz, *Perspektywy rozumienia tożsamości organizacyjnej*, „Organizacja i Kierowanie” 2005, nr 3.
15. Ury William, *Odchodząc od NIE*, PWE, Warszawa 1995.
16. Wiktor Jan, *Promocja*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
17. Winch Anna, Winch Sławomir, *Negocjacje – jednostka, organizacja, kultura*, Difin, Warszawa 2005.
18. Winch Sławomir, *Czas jako wymiar kultury organizacyjnej*, „Organizacja i Kierowanie” 2006, nr 2.



