

Agnieszka Postuła

PRACOWNICY INSTYTUCJI KULTURY VS. ŚWIAT BIZNESU. ZASADY PROWADZENIA NEGOCJACJI Z TRUDNYMI PARTNERAMI

Abstract

EMPLOYEES OF CULTURAL INSTITUTIONS VERSUS THE BUSINESS WORLD.
BUSINESS NEGOTIATIONS WITH DIFFICULT PARTNERS.

The aim of this paper is to analyze factors determining effective negotiations from the perspective of employees of cultural institutions. The paper presents the results of the research conducted in the years 2007–2014 in collaboration with NCK. The participants of workshops, post-graduate studies and trainings (who were representatives of culture institutions) were asked to name significant problems that occurred during their regular business negotiations. The most often mentioned challenge was facing an asymmetrical relation which they claimed to be part of. The participants stated that an unequal distribution of power influenced almost each of their actions, so it led them to failure. They believed that negotiations with a cultural event sponsor were win-lose situations in which they were usually the losers. They considered almost each representative of a business world as a hard negotiator. The article analyzes these problems and points out some areas for improving the approach of culture institutions employees as well as suggests some directions for the development of bargaining skills.

Słowa kluczowe: instytucje kultury, negocjacje, trudny partner, sponsoring, zależność asymetryczna

Key words: cultural institutions, negotiations, hard negotiator, sponsoring, asymmetrical relationship

Wprowadzenie

Instytucje kultury od zawsze pełniły istotną rolę w społeczeństwach, zwłaszcza w obszarze edukacji, ale także ogólnego życiowego rozwoju¹. Zawodowe bariery i niedomagania pracowników tych instytucji powinny cieszyć się żywym zainteresowaniem badaczy i naukowców w różnych dziedzinach. W badaniach i projektach mających na celu wspomaganie instytucji kultury identyfikowane są wieloaspektowe ograniczenia zarówno wewnątrz tych organizacji, jak i w ich otoczeniu zewnętrznym². Niniejszy tekst powstał z inspiracji pracowników instytucji kultury z całej Polski i dotyczy ich głównych barier w negocjacjach z partnerami biznesowymi. Najwięcej problemów badani napotykały w kontaktach ze sponsorami wydarzeń kulturalnych, ale także z innymi przedstawicielami świata biznesu (podwykonawcy, artyści). Zdaniem badanych, do najtrudniejszych negocjatorów należą przedstawiciele banków, firm telekomunikacyjnych czy ubezpieczeniowych. Negocjacjami problemowymi mogą jednak stać się wszystkie rozmowy z przedstawicielami mniejszych organizacji, prowadzone w obszarze sponsoringu. Główną trudnością wymienianą przez przedstawicieli instytucji kultury jest asymetryczność relacji w sytuacji negocjacyjnej, nazywana przez nich wprost „proszaniem o pieniądze”. Taki rodzaj współzależności może być konfliktogenny, gdyż daje jednej ze stron możliwość wymuszania znacznych ustępstw na swoją korzyść³. Wyzwanie dla przedstawicieli instytucji kultury stanowi wyrównanie tej sytuacji, co nie jest sprawą prostą. Istnieje bowiem wiele innych ograniczeń skutecznych negocjacji także dostrzeganych przez badaną grupę. Podobnie jest w innych obszarach działania instytucji kultury. Badania wykazały, że również w zakresie marketingu w instytucjach kultury istnieją pewne deficyty, które można dość łatwo zniwelować przez podwyższanie poziomu kompetencji i kwalifikacji zatrudnionych w nich pracowników⁴. Podsumowując, celem niniejszego artykułu jest zidentyfikowanie i uporządkowanie głównych barier negocjacyjnych u pracowników instytucji kultury oraz próba sformułowania rekomendacji dla pokonania tych ograniczeń. Wszystkie te zagadnienia są przedmiotem analizy w niniejszym artykule.

¹ Y. Blagoeva-Yarkova, *The role of local cultural institutions for local sustainable development. The case-study of Bulgaria*, „Trakia Journal of Sciences” 2012, vol. 10, Issue 4, s. 42–52; D. Carr, *The promise of cultural institutions*, Chicago 2003.

² A. Klimczuk, *Barriers to the development of creative industries in culturally diverse region*, „COACTIVITY: Philosophy, Communication” 2014, vol. 22, nr 2, s. 145–152.

³ Z. Nęcki, *Negocjacje w biznesie*, Kraków 2000.

⁴ K. Mazurek-Lopacińska, M. Sobocińska, *Stosowanie marketingu w instytucjach kultury*, „Marketing i Rynek” 2009, nr 3, s. 19–26.

Metoda badawcza

Materiał zaprezentowany w artykule pochodzi z wieloletnich doświadczeń autorki jako trenera, zebranych podczas współpracy z Narodowym Centrum Kultury. Zbieranie materiału badawczego odbywało się w latach 2007–2014 podczas szkoleń, warsztatów oraz zajęć w ramach studiów podyplomowych dla przedstawicieli szeroko rozumianych instytucji kultury. W badaniu udział wzięło ponad 500 osób, z czego najmlodszy to studenci (zwykle pracujący w instytucjach kultury), a najstarsi stażem to doświadczeni pracownicy znanych państwowych instytucji kultury. Badane osoby reprezentowały pełny wachlarz stanowisk – od pomocniczych, asystenckich stanowisk zajmowanych w małych organizacjach, małych miejscowościach aż do stanowisk dyrektorskich w ogólnopolskich instytucjach kultury. Miejsca pracy badanych są bardzo zróżnicowane – od szkół i stowarzyszeń, przez galerie sztuki, biblioteki, centra kultury, muzea, teatry, aż po instytucje administracji państwowej (samorządy, ministerstwa).

Dane zbierane były anonimowo na piśmie od uczestników szkolenia/warsztatu. Badanym zadawano pytanie otwarte o największe wyzwania dla pracowników instytucji kultury w kontekście negocjacji podejmowanych w różnych sytuacjach biznesowych. Z uwagi na brak strukturalizacji pytania część odpowiedzi zawierała wyczerpujące uzasadnienia, część – zwięzłe sformułowania. Nie było obowiązku udzielania odpowiedzi, stąd zaprezentowany materiał pokazuje jedynie wybrane aspekty kontaktów pracowników kultury z ogólnie pojętym światem biznesu. Następnie odpowiedzi zostały zebrane w kategorie, których zestawienie zaprezentowano w dalszych podrozdziałach tekstu.

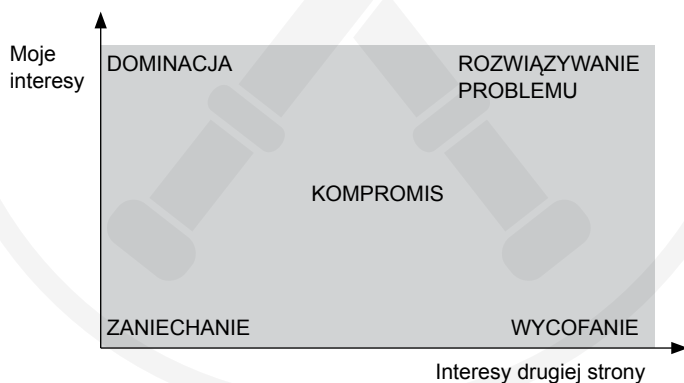
Czynniki determinujące przebieg i wynik negocjacji

Oczywiście, czynników wpływających na wynik negocjacji oraz ich przebieg jest niezwykle dużo. W tej części zostaną omówione tylko te związane bezpośrednio z omawianym problemem – negocjacjami pracowników instytucji kultury z przedstawicielami biznesu. Główne obawy badanych wiążą się bezpośrednio z asymetrycznością relacji, co powoduje, że jeszcze przed rozpoczęciem negocjacji stawiają się oni na z góry przegranej pozycji. To oczywiście jeden z podstawowych błędów, który nie podnosi ich skuteczności w danej relacji biznesowej. Taka postawa determinuje zarówno przebieg negocjacji, jak i jej wynik. Styl negocjowania (styl rozwiązywania konfliktów) jest zmienną krytyczną, która określa wybór efektywnej strategii negocjacyjnej oraz idących za nią propozycji ofert. Strategie negocjacyjne opisywane przez wielu autorów⁵ sprowadzają się do pięciu postaw: rywalizacji (domina-

⁵ J. Rubin, D. Pruitt, S.H. Kim, *Social conflict: Escalation stalemate and settlement*, New York 1994; R.A. Rządca, P. Wujec, *Negocjacje*, Warszawa 2001; G.R. Shell, *Bargaining for advantage. Negotiation strategies for reasonable people*, London 2006.

cji), ustępowania (wycofania), bierności, kompromisu i współpracy (rozwiązywania problemów). Ich zależności ilustruje rysunek 1.

Podział na widoczne style rozwiązywania konfliktów wyznaczony jest przez stosunek negocjatora do interesów własnych oraz przeciwnika. Negocjator może skoncentrować się w różnym stopniu na realizacji korzyści własnych oraz drugiej strony. Kombinacja tych priorytetów wskazuje na określoną strategię. Rywalizacja oznacza przykładanie dużej wagi do osiągnięcia indywidualnych korzyści, z jednoczesnym pominięciem interesów partnera. Negocjator reprezentujący ten styl nie rezygnuje ze swoich aspiracji i usiłuje nakłonić przeciwnika do ustępstw za wszelką cenę. Typowe taktyki wykorzystywane w tej strategii to groźby, kary, zastraszanie i działania o charakterze jednostronnym. Zaletą tej strategii jest duże prawdopodobieństwo wygranej oraz pokaz siły, jaki następuje w negocjacjach. Jednak wady mogą być dość kosztowne – to strategia typowo jednorazowa i ryzykowna, a więc nie można w ten sposób budować długofalowych relacji. Dokładnie po przekątnej znajduje się strategia wycofania, która występuje w negocjacjach opisanych wyżej. Aby doszło do porozumienia, kiedy jedna ze stron dominuje, druga musi się wycofać z realizacji swoich interesów. W praktyce takie negocjacje nie mają większego sensu, gdyż przystępowanie do negocjacji i całkowita rezygnacja z realizacji swoich interesów nie jest postawą typową dla negocjacji biznesowych. Oczywiście wadą i konsekwencją takiego postępowania jest przegrana oraz okazanie siły. Paradoksalnie można jednak dostrzec w takim działaniu zalety. Negocjatorzy ze zbyt słabą kartą przetargową kosztem części swoich interesów zyskują korzyści długofalowe. Może to być np. relacja z pracodawcą czy kontrahentem, z którym wycofujący się negocjator chce uniknąć otwartego konfliktu czy bezpośredniej konfrontacji. Zatem za cenę pewnych interesów można zyskać sukces w relacjach długofalowych. Trzeba jednak pamiętać, że każde ustępstwo w negocjacjach biznesowych nie jest niezauważone i przeciwnik może wykorzystać taką uległość ponownie. Dlatego jeśli negocjator chce bądź musi zastosować strategię wycofania, powinien to zrobić jednorazowo, podkreślając ten



Rysunek 1. Strategie postępowania w konflikcie (R.A. Rządca, P. Wujec, *Negocjacje*, Warszawa 2001)

fakt wobec drugiej strony. Powinien także zabezpieczyć się przed wielokrotnym wykorzystaniem takiej sytuacji przez partnerów biznesowych innymi taktykami negocjacyjnymi (np. wymiana, która jest podstawą każdej negocjacji). Strategia zaniechania nie jest typowa dla negocjacji biznesowych, ponieważ żadna ze stron nie realizuje wtedy swoich interesów, dlatego zostanie pominięta w rozważaniach zawartych w tym artykule. Kolejna strategia – kompromis – jest pierwszą wyrównaną sytuacją obu stron, gdzie każdy może uzyskać pewne profity. Poczucie wygranej obu negocjatorów jest zaletą tej strategii dla budowania dobrych przyszłych relacji z partnerem biznesowym. Wada – rezygnacja z realizacji części interesów – nie jest tak bolesna dla obu stron, jak w poprzednich strategiach. Dlatego dzięki kompromisowi można tworzyć dobre relacje z partnerami biznesowymi. Najlepszą strategią do tego celu jest ostatnia z nich – współpraca⁶, nazywana również rozwiązywaniem problemów⁷ czy scalaniem⁸ – która opiera się na jednoczesnej realizacji interesów obu stron, co owocuje efektywną kolaboracją i dobrymi relacjami. Negocjatorzy stosujący tę strategię wykazują zainteresowanie osiągnięciem obopólnych korzyści, nie ignorują się nawzajem, ale zapoznają się wzajemnie ze swoimi potrzebami, rozwiązują aktywnie problem, podejmują działania, których celem jest maksymalizacja korzyści płynących z konfliktu. Większość prac z wczesnych lat badań nad strategiami zarządzania konfliktem postulowała silne nastawienie na współpracę⁹. Właśnie ta ostatnia strategia, mimo głosów krytyki¹⁰, wciąż okazuje się najbardziej skuteczną i przydatną w negocjacjach biznesowych. W badaniach tego tematu Lewicki i in.¹¹ podkreślili zalety strategii rozwiązywania problemów, zachęcili do jej stosowania oraz pokazali jej praktyczne zastosowania.

Zalety i wady wymienionych strategii zachęcają bądź zniechęcają do ich stosowania. Pełna świadomość ograniczeń może pomóc negocjatorom w wyborze określonego postępowania. Pracownicy instytucji kultury zbyt często wybierają strategię wycofania, mimo braku merytorycznych przesłanek do podjęcia takich decyzji. W celu przybliżenia problemu zarysowane zostaną główne bariery na drodze do porozumienia oraz główne ograniczenia strategii współpracy.

Wydawać by się mogło, że współpraca jest strategią oczywistą we wszystkich sytuacjach biznesowych, a jednak istnieje wiele ograniczeń w stosowaniu tej najsukcesyjniejszej taktyki. Należy wspomnieć, że są takie sytuacje negocjacyjne, w których

⁶ G.R. Shell, dz.cyt.

⁷ J. Rubin, D. Pruitt, S.H. Kim, dz.cyt.; R.A. Rządca, P. Wujec, dz.cyt.

⁸ R.J. Lewicki, D.M. Saunders, B. Barry, *Zasady negocjacji*, Poznań 2011.

⁹ R. Fisher, W. Ury, B. Patton, *Dochodząc do TAK. Negocjowanie bez poddawania się*, Warszawa 1981/2000. Książka *Dochodząc do TAK. Negocjowanie bez poddawania się* została wydana po raz pierwszy w roku 1981. W ciągu kilku lat stała się jedną z najważniejszych pozycji na temat negocjacji. Drugie, poszerzone wydanie ukazało się w 1991. Polskie wydania ukazały się w 1990 (przekład pierwszego) i w 1994 roku (przekład drugiego; wznawiany wielokrotnie w latach następnych). Stąd rozbieżności w datach.

¹⁰ W. McCarthy, *The Role of Power and Principle in Getting to Yes* [w:] J.W. Breslin i J.Z. Rubin (red.), *Negotiation Theory and Practice*, Cambridge 1991, s. 115–122.

¹¹ R.J. Lewicki, S. Weiss, D. Lewin, *Models of conflict, negotiation and third-party intervention: A review and synthesis*, „Journal of Organizational Behavior” 1992, nr 13, s. 209–252.

strategia rozwiązywania problemu będzie nieefektywna. Należą do nich sprawy zbyt proste i błahe, by poświęcać im zbyt dużo czasu. Również niechęć drugiej strony do podjęcia pełnej współpracy oraz jej niewiedza w tym zakresie są przeciwwskazaniami do stosowania tej strategii. Ale ograniczenia mogą być też znacznie głębszej natury, co pokazują różne zestawienia¹². Poważną barierą skutecznego porozumienia jest kontekst kulturowy, w którym występuje sytuacja negocjacyjna. Chodzi tu o kultury narodowe, profesjonalne czy organizacyjne¹³. W przypadku pracowników instytucji kultury negocjacje mogą się odbywać z udziałem obcokrajowców, ale równie poważnym wyzwaniem są dla nich rozmowy z przedstawicielami innych branży biznesowych. Przykładem są tu negocjacje ze sponsorami wydarzeń kulturalnych, którzy często pochodzą z dużych korporacji czy instytucji finansowych. Zderzenie światów w takich negocjacjach jest – jak wynika z badań – sporym ograniczeniem dla pracowników instytucji kultury. W negocjacjach, jak w wielu innych dziedzinach, istotne znaczenie dla przebiegu rozmów może mieć płeć negocjatorów. Język, proces myślowy, percepcja, styl komunikowania się i osobowość zostały uformowane przez splot czynników kulturowych, rodzajowych i społecznych. Stąd wynika także kolejna bariera pośrednio związana z kontekstem kulturowym – język negocjacji. Zależy on zarówno od cech narodowych (style narodowe negocjacji)¹⁴, różnicy płci, specyfiki danej branży (np. prawników, informatyków), jak i kultury organizacyjnej danej firmy. Pracownicy instytucji kultury mówią najczęściej o problemach związanych z brakiem znajomości języka biznesowego, ale może to dotyczyć każdego z wymienionych obszarów. Kolejnym czynnikiem utrudniającym pracownikom kultury kontakt z szeroko pojętym biznesem są stereotypy funkcjonujące w wyobraźni obu stron. Dowodem na to jest zaskakujące traktowanie się partnerów negocjacyjnych. Oczywiście, na zaburzony obraz takich negocjacji nakładają się zarówno mechanizmy stereotypizacji, jak i wzajemny brak wiedzy na swój temat, ograniczony przepływ informacji i inne. Eksperci z harwardzkiego ośrodka badawczego wymieniają jeszcze wiele innych barier na drodze do skutecznego porozumienia, a także zwykłych trudności w codziennych negocjacjach. Należy do nich np. nieugięta postawa drugiej strony, tzw. twardziel¹⁵, dla którego negocjacje to sprawdzian siły woli i walka o każdy nawet najmniejszy z interesów. To postawa, której bardzo obawiają się pracownicy instytucji kultury. W połączeniu ze stereotypami czy barierami kulturowymi daje to rezultat muru nie do pokonania. Sponsor urasta wtedy do rangi trudnego przeciwnika, z którym przeciętny negocjator nie ma szans na wygraną.

Kolejnym ograniczeniem wskazywanym przez specjalistów HBS jest brak zaufania. Pracownicy instytucji kultury nierzadko mają problem również w tym obszarze. Jeśli sponsor bądź inny kontrahent wydaje się przeciwnikiem nie do pokonania, to zaufanie mu jest niemożliwe, a przynajmniej bardzo trudne do realizacji. Negocja-

¹² A. Postuła, *Negocjacje i komunikacja międzykulturowa – wybrane wyzwania* [w:] B. Glinka, A. Jelonek (red.), *Zarządzanie międzykulturowe*, Kraków 2010, s. 101–131.

¹³ A. Postuła, *Informatycy i organizacje*, Warszawa 2010.

¹⁴ Zob. R.R. Gesteland, *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, Warszawa 2000.

¹⁵ R. Luecke, *Negocjacje*, Boston 2003, s. 122.

torzy napotykać trudności w komunikacji, jeśli nie mają wystarczających informacji na temat interesów strony przeciwnej. Jeśli połączyć ten fakt z barierami kulturowymi, to pracownikom instytucji kultury ciężko podjąć rozmowy jak równy z równym. W niektórych wypadkach na drodze do porozumienia mogą stać przeszkody strukturalne. Często brakuje specjalistów z określonych dziedzin w zespołach przedstawicieli instytucji kultury. Owszem, są osoby odpowiedzialne za organizację przedsięwzięcia, ale np. brakuje tej zajmującej się stroną finansową imprezy. Oznacza to, że ciężko w takiej sytuacji prowadzić merytoryczne rozmowy. Również liczba osób w zespołach negocjacyjnych ma znaczenie. Istnieje wiele przykładów na to, jak nieprofesjonalnie planowane są spotkania. Pewna pani kierowniczka muzeum, będąc w trakcie spotkania z potencjalnym sponsorem, dostała dodatkową osobę do swojego zespołu negocjacyjnego. Początkowo rozmowy były prowadzone w konfiguracji po dwie osoby z każdej strony. Po modyfikacji, na którą pani kierowniczka nie miała wpływu, stan ten uległ zmianie na trzy osoby przeciwko dwóm sponsorom. Mogłoby się wydawać, że dzięki tej zmianie pani kierowniczka zyskała przewagę (na pewno liczebną). Jednak osoba, która dołączyła do jej zespołu, okazała się młoda i ewidentnie niedoświadczona w takich sytuacjach, a w dodatku bardzo chciała pokazać swoje zdolności negocjacyjne. Robiła to jednak nieumiejętnie i zgodnie z relacją pani kierowniczki ta nowa osoba zaczęła pogarszać warunki porozumienia wynegocjowane do tej pory. Pani kierowniczka poradziła sobie z tą sytuacją, prosząc o przerwę i wyjaśniając sprawę na boku. Takie przeszkody nie należą jednak do rzadkości. Oznacza to, że kolejne zagrożenie identyfikowane przez specjalistów HBS – destruktorzy – mogą przyjść nawet z własnej organizacji. Destrukcyjność może także pojawić się z innych stron, np. gdy ktoś celowo blokuje negocjacje lub uprawia sabotaż. Oprócz oczywistych taktycznych przesłanek takiego postępowania, powodem destrukcyjnych zachowań może być brak akceptacji roli, jaką się otrzymało do odegrania w trakcie procesu negocjacyjnego¹⁶. Nie zawsze negocjatorzy mają to szczęście, że grają na swój rachunek i występują w swoim imieniu. Często te role są narzucone im z góry i nie pasują do konkretnego negocjatora z perspektywy jego osobowości, wyznaczników społecznych (definiowanie obowiązków stron, rozdział przywilejów, norm koniecznych do uwzględnienia itp.), a także samej tematyki i zakresu rozmów. Wtedy łatwo o zachowania destrukcyjne lub co najmniej nieefektywne. Do klasycznych trudnych sytuacji dodać można również istotne różnice perspektywy czasowej¹⁷. W niektórych sytuacjach negocjacyjnych dla jednej ze stron konieczne jest uzyskanie pewnych wyników natychmiast, podczas gdy drugiej stronie zależy na planowaniu działań w dłuższym okresie. Czas jest tym czynnikiem, którym ciężko jest manewrować. Poradzenie sobie z taką sytuacją stanowi trudne wyzwanie dla negocjatorów. Ostatnim czynnikiem, o którym warto wspomnieć, są cechy osobowościowe. W połączeniu z niskim poziomem wiedzy i doświadczenia bardzo determinują przebieg rozmów biznesowych oraz ich wynik. Do takich cech można zaliczyć ogólną niepewność, która jest czynnikiem zarówno wewnętrznym (nieśmiałość), jak

¹⁶ Z. Nęcki, dz.cyt.

¹⁷ H. Raiffa, *The Art and Science of Negotiation*, Cambridge, MA, 1982.

i zewnętrznym (trudne okoliczności negocjacji), konfliktowość, sztywne poglądy, lękliwość i niska samoocena, przesadne tendencje introwertyczne, zbyt wysoki stopień agresji itp. Psychologowie zajmujący się procesem negocjacji zaznaczają, że najważniejszym czynnikiem decydującym o powodzeniu negocjacji jest podobieństwo. Wszelkie różnice (pochodzenie, wartości społeczne, wykształcenie, przynależność etniczna, zawód, doświadczenie życiowe) pomiędzy negocjatorami zmniejszają tendencje do nawiązywania przyjaznych stosunków. Jeśli więc negocjacje mają zakończyć się korzystnym porozumieniem, obu stronom powinno zależeć na odnalezieniu pewnych podobieństw i zbudowaniu na nich trwałych relacji.

Wyniki badań – identyfikacja problemów przedstawicieli instytucji kultury

W tej części zostaną zaprezentowane wyniki badań, które ukazują najczęściej identyfikowane obszary problemowe w codziennych negocjacjach zawodowych. Badani – osoby pochodzące z różnych instytucji kultury – wymieniali bardzo szerokie spektrum zagadnień i cech, które ich zdaniem wymagają dalszej analizy i treningu w celu podniesienia umiejętności negocjacyjnych. Zagadnienia te podzielono na sześć obszarów, do których zaliczono: psychologiczne aspekty negocjacji, podstawy negocjacji, zaawansowane/klasyczne tematy negocjacyjne, wiedza praktyczna, negocjacje z przedstawicielami innych kultur (nie tylko narodowych, ale także profesjonalnych) oraz tematy pośrednio związane z negocjacjami. Obszary te przenikają się nawzajem i często są nierozdzielnie z sobą związane, jak np. doświadczenie w negocjacjach (4 grupa) i wiara we własne możliwości (1 grupa). Jednak podział zostanie zachowany ze względu na potrzebę omówienia konkretnych tematów w pewnej logicznej kolejności. Zestaw tych obszarów wraz z konkretnymi wskazaniem respondentów prezentuje tabela 1.

Nie wszystkie zagadnienia identyfikowane przez rozmówców należą do klasycznych obszarów problemowych w negocjacjach. Nęcki¹⁸ wśród trudnych sytuacji negocjacyjnych wymienia twardego partnera negocjacyjnego, konflikt, manipulację i inne podstępne taktyki. Z punktu widzenia trenera szkoleń wydaje się, że kluczowym obszarem dla pracowników instytucji kultury jest poprawa funkcjonowania w ramach problemów określonych w grupie drugiej i trzeciej. Podniesienie wiedzy i umiejętności w tym zakresie zdecydowanie poprawiłoby ich skuteczność w negocjacjach biznesowych. Problemy z tych dwóch grup wpłynęłyby znacząco na wzmocnienie siły psychicznej i pewności siebie negocjatorów w sytuacjach biznesowych (grupa 1). Ćwiczenia (grupa 4) wsparte omówieniami i analizą mogłyby dopełnić obrazu pracowników instytucji kultury jako skutecznych negocjatorów. Czego dotyczą główne problemy respondentów? Pierwsza grupa jest zarazem wstępem do podjęcia negocjacji biznesowych, ale także czynnikiem uzupełniającym postawę do-

¹⁸ Z. Nęcki, dz.cyt.

Tabela 1. Obszary problemowe wymieniane przez badanych. Opracowanie własne

1.	Psychologiczne aspekty negocjacji	wiara, asertywność, zimna krew, emocje, szczerowość, intuicja x3, psychologia/gry psychologiczne x3, otwartość, postrzeganie siebie, partner a nie strona prosząca x2, satysfakcja, stres
2.	Podstawy negocjacji	język biznesu, jak rozpoznać negocjacje, miękkie a twarde negocjacje, relacje zawodowe, jak nie zepsuć kontraktu, sprzeczność interesów, krok po kroku do porozumienia, konflikty x4, wygrywanie
3.	Negocjacje klasyczne i zaawansowane – konkretne zagadnienia	ustępstwa, manipulacja x2, przygotowanie do negocjacji x2, impas – co dalej, negocjacje z mediami, granice, umowy, mediacje, partner – współpracownik, perswazja, twarde negocjacje, trudny negocjator, umiejętności oraz strategie, techniki, taktyki i triki x7
4.	Wiedza praktyczna	praktyczne rady x3, uporządkowanie doświadczeń
5.	Druga strona z innej kultury	inna kultura (obcokrajowcy), różni kontrahenci (sponsorzy, podwykonawcy, artyści), „jak ominąć/pokonać sekretarkę?”, nowi sponsorzy, „jak złapać sponsora”, „pan dyrektor”, konflikty z asystentami, lokalna władza, samorządy, rozmowy z dyrektorem, pracodawca
6.	Inne	praca w zespole, „jak dotrzeć do osoby decydującej w firmie”, wnioski, pisanie programów marketingowych

brego negocjatora. Badanym pracownikom instytucji kultury brakuje wiary we własne możliwości, asertywności, umiejętności radzenia sobie z emocjami (stresem). Są to potrzeby ewidentnie związane ze słabym doświadczeniem w negocjacjach (grupa 4), ale także ubogim wykształceniem w tym zakresie (grupy 2 i 3). Pragną poszerzyć swoją wiedzę o szerokie spektrum taktyk psychologicznych w negocjacjach, ale także podstawowych postaw, takich jak szczerowość, otwartość czy satysfakcja z wyniku negocjacji, składających się pośrednio i bezpośrednio na ogólne postrzeganie siebie. Badani zainteresowani byli także rolą intuicji w negocjacjach biznesowych, gdyż wymieniali potrzebę omówienia tego tematu aż trzykrotnie. Interesowało ich, w jakim stopniu intuicja przyczynia się do sukcesu w negocjacjach, a w jakim stopniu jest to wynikiem doświadczenia, wiedzy i innych czynników. Najważniejszym jednak zagadnieniem, wymienianym także podczas szkoleń (nie tylko bezpośrednio w trakcie badania) jest asymetria relacji pracownik instytucji kultury a sponsor. Nazywają tę relację proszeniem, zdecydowanie stawiając się na słabszej pozycji, niezależnie od diagnozy realnych potrzeb i interesów obu stron negocjacji.

Druga grupa problemów zidentyfikowanych przez respondentów dotyczy podstaw negocjacji. Wśród najczęściej wymienianych zagadnień był m.in. konflikt. Bardzo charakterystycznym faktem jest mylne pojmowanie terminu konflikt przez pracowników instytucji kultury. Najczęściej wiążą go z sytuacją trudną, stresującą, czasem bez wyjścia. Oczywiście, są to jak najbardziej poprawne skojarzenia, jednak niedające pełnego obrazu sytuacji konfliktowej. Badani zazwyczaj rozumieją konflikt w znaczeniu potocznym, utożsamiając go z kłótnią. Ponadto respondenci widzą konflikt jako rezultat negocjacji, a nie odwrotnie. Podczas gdy doświadczeni negocjatorzy postrzegają sytuację konfliktową (zwłaszcza konflikt interesów) jako zapro-

szenie do stołu negocjacyjnego, badani widzą konflikt jako nieudane zakończenie rozmów. W praktyce to możliwe zakończenie, jednak nie jest to typowa sytuacja dla skutecznego negocjatora, który na końcu rozmów widzi wygraną lub przynajmniej porozumienie warte zaakceptowania. Pokazuje to braki u badanych osób w podstawowej wiedzy z zakresu negocjacji, ale także potwierdza obawy zidentyfikowane w ramach grupy 1.

Kolejnymi obszarami wartymi omówienia, zdaniem respondentów, są: język biznesu, klasyfikacja sytuacji negocjacyjnych, czynniki pozwalające określić sposoby rozwiązywania konfliktu czy kolejne kroki dojścia do pozytywnego porozumienia. To typowe podstawy negocjacji, od których należy rozpocząć każde szkolenie czy warsztaty negocjacyjne. Do tych tematów należą także miękkie i twarde negocjacje oraz poszczególne elementy tego procesu.

Trzecia grupa problemów to klasyczne zagadnienia negocjacyjne. W ramach tej grupy badani wymieniali potrzebę uzyskania informacji na takie tematy, jak: sposoby dokonywania ustępstw, wychodzenie z impasu, negocjacje z mediami, stawianie granic, podpisywanie umów, mediacje, stosowanie perswazji i obrona przed nią, twarde negocjacje, trudny negocjator. Wielu badanych oraz innych uczestników szkoleń duży nacisk kładło na podniesienie swoich umiejętności negocjatorskich, również w zakresie podstępnych taktyk. Najczęściej wspominali o skutecznych metodach manipulacji w celu jej stosowania, jak i umiejętności obrony ze strony przeciwnika. Badani wskazywali na potrzebę uzupełnienia bądź uporządkowania ich wiedzy w zakresie przygotowania do negocjacji. Uznali za ważne wszystkie czynności, które można wykonać jeszcze przed rozpoczęciem rozmów z drugą stroną. Najbardziej pożądanym tematem u wszystkich słuchaczy (badanych oraz innych uczestników warsztatów i szkoleń) jest od zawsze zestaw strategii, technik i taktyk, który spełnia rolę recepty na udane negocjacje. Uwidacznia się tu tendencja uczestników do posiadania prostych rozwiązań, które ciężko znaleźć w negocjacjach, ponieważ to dyscyplina wymagająca praktyki i doświadczenia w działaniu.

Część badanych dostrzega tę konieczność i wprost wymienia praktyczne rady oraz uporządkowanie doświadczeń jako potrzebę szkoleniową. To czwarty zidentyfikowany obszar problemowy w przeprowadzonych badaniach. Uczestnicy szkoleń po części zdają sobie sprawę z tego, że negocjacje są nierozzerwalnie związane z doświadczeniem. To dyscyplina, w której konkretne umiejętności niejednokrotnie biorą górę nad twardą wiedzą.

Piąta grupa wyodrębnionych problemów jest dość specyficzna i obejmuje negocjacje z przedstawicielami innych kultur. Dotyczy to nie tylko kultur narodowych, ale także np. profesjonalnych¹⁹. Kontakty międzykulturowe nie należą do łatwych, zwłaszcza jeśli uczestnicy rozmów nie posiadają wystarczającej wiedzy o innej kulturze. Tak samo dotyczy to negocjacji z obcokrajowcami, jak układania relacji z partnerem z innej branży. To jeden z kluczowych problemów zidentyfikowanych w badaniach – negocjacji ze sponsorem. Zazwyczaj pochodzą oni z innej części biznesowego świata, używają innego języka, prezentują inny styl negocjacji, co oznacza, że bar-

¹⁹ A. Postuła, *Negocjacje i komunikacja...*

dzo łatwo o błędy w takich kontaktach i różnego rodzaju nieporozumienia. Oprócz oczywistej różnicy interesów, na przebieg takich negocjacji wpływa wiele aspektów kulturowych utrudniających skuteczne rozmowy. Jako trudne badani określali także kontakty z podwykonawcami czy artystami, którzy reprezentują inną branżę, przez co posługują się nieco specyficznym językiem, prezentują inne typy zachowań i postaw. Poza barierą kulturową badani wymieniali także trudności w porozumieniu z kontrahentami na różnych stanowiskach i pełniącymi różne role organizacyjne. Niektórym z badanych osób trudnością sprawiało umówienie się na spotkanie z osobą decyzyjną w firmie. Dlatego dość przewrotnie mówili o swoich potrzebach szkoleniowych „jak ominąć/pokonać sekretarkę?” czy innego asystenta, który utrudnia kontakt ze swoim przełożonym, lub jak poradzić sobie z niedostępnym „panem dyrektorem”. Badani mówili także o barierach instytucjonalnych, do których jako najtrudniejsze zaliczyli kontakty z władzą lokalną czy przedstawicielami samorządów.

Do ostatniej grupy zaliczono problemy, które nie dotyczą bezpośrednio negocjacji, jednak są z nimi związane. Tutaj wyzwaniem dla badanych była umiejętność pracy w grupie, również współpraca w ramach zespołu negocjacyjnego, pisanie różnych wniosków czy programów marketingowych, które w znacznym stopniu podniosłyby skuteczność działań i wpłynęły pozytywnie na umiejętności negocjatorskie.

Ogólnie można stwierdzić, że największą (najczęściej wymienianą) przeszkodą w osiągnięciu dobrych porozumień jest asymetryczność relacji. To jednak tylko ocena samych badanych. Dużą przeszkodę stanowi brak rozumienia tej relacji oraz złe definiowanie sytuacji negocjacyjnej, zwykle niekorzystne dla siebie. U niektórych badanych niskie doświadczenie jeszcze bardziej potęguje błędy popełniane w trakcie rozmów biznesowych, a brak wiedzy w tym kierunku powoduje ich ciągłe powielanie.

Analiza i wnioski

W tej części podjęta zostanie próba wyjaśnienia przyczyn niechęci i obaw pracowników instytucji kultury do prowadzenia rozmów z przedstawicielami świata biznesu oraz zaproponowane będą pewne sposoby działań naprawczych, mogące zapobiegać występowaniu tego zjawiska.

Obawy badanych mogą mieć różne przyczyny. Najpierw omówione zostaną te głębsze, obejmujące nie tylko aspekt negocjacyjny, ale czysto ludzki. Jednym z wyjaśnień może być tzw. synchronizacja i koordynacja²⁰. Spotkanie dwojga ludzi wymaga koordynacji ogromnej liczby czynników, które zaliczyć można do wspólnego zbioru umiejętności społecznych. Jeśli cokolwiek różni dwie strony, można się spodziewać błędów w komunikacji i problemów z porozumieniem. Synchronizacja jest niezbędna w wielu różnych wymiarach, jeśli ma wystąpić płynna i motywacyjnie satysfakcjonująca interakcja. Argyle wymienia następujące główne czynniki wpływające na powodzenie interakcji:

²⁰ M. Argyle, *Psychologia stosunków międzyludzkich*, Warszawa 2002, s. 129.

1. Liczba wypowiedzi – każde spotkanie zawiera pewną liczbę wypowiedzi, która prawie całkowicie wypełnia jego czas. Jeśli osoby mówią więcej lub mniej, to wiąże się to odpowiednio z występowaniem przerw oraz nakładaniem się wypowiedzi, co bezpośrednio prowadzi do problemów z porozumieniem. Jeśli się jeszcze weźmie pod uwagę obawy badanych przed partnerami negocjacyjnymi, błędy są bardzo prawdopodobne.
2. Dominacja – asymetria omówiona już wcześniej. Badani często przypisują sobie od początku kontaktów z drugą stroną niższą pozycję, co bezpośrednio prowadzi do obniżenia wartości wynegocjowanych przez nich kontraktów.
3. Intymność – wiąże się z rozumieniem oraz umiejętnym wykorzystaniem wiedzy na temat komunikacji niewerbalnej. Brak takiej wiedzy zdecydowanie utrudnia porozumienie, gdyż strony nie rozumieją się nawzajem.
4. Ton emocjonalny – wybuchowość i temperament jednej strony oraz uległość i depresyjność drugiej wskazują na wynik wygrany – przegrany. Taka nierówna relacja emocjonalna jest ciężka do wyrównania nawet przy użyciu merytorycznych argumentów.
5. Powiązania ról i definicje sytuacji – często w relacji pracownik instytucji kultury – partner biznesowy role te są określone asymetrycznie, jednak obie strony zdają się akceptować taki stan rzeczy.
6. Zadanie, temat i definicja sytuacji – przewaga negocjacyjna i emocjonalna jednej ze stron często nie pozwala wypracować wspólnych zasad współpracy, które mogłyby działać jednakowo dla wszystkich stron porozumienia. W takich warunkach zdefiniowanie sytuacji oraz kolejności rozwiązywania problemów jest utrudnione.

Wszystkie te czynniki umacniają strony w swoich pozycjach negocjacyjnych i nasilają konsekwencje wynikające z odgrywania tych ról. Im silniejszy każdy z tych czynników, tym ciężiej stronom wyjść poza odgrywane role i spróbować podjąć działania w odwrotnym kierunku. Argyle podkreśla także istotność kompetencji społecznych w takich interakcjach, które rozumie jako „zdolność, posiadanie niezbędnych umiejętności do tego, by wywrzeć pożądany wpływ na innych ludzi w sytuacjach społecznych”²¹. O ile pracownikom instytucji kultury ogólnie nie można zarzucić braku umiejętności społecznych, gdyż z reguły badani reprezentowali postawy otwarte, nastawione na interakcje i komunikację, o tyle problem zaczyna się w momencie, kiedy te relacje wychodzą poza ich świat. Wydaje się zatem, że zderzenie kulturowe ma tu największe znaczenie, gdyż rodzi trudności związane z językiem rozmów, stylem porozumiewania się, a nawet komunikacją niewerbalną. Prawdopodobnie dużą poprawę samooceny własnych możliwości przyniosłaby badanym większa wiedza z obszaru negocjacji, a także, oczywiście, doświadczenie. Kluczem do zrozumienia sytuacji biznesowych jest uświadomienie obu stronom roli współzależności²². To najważniejsza cecha negocjacyjna, oznaczająca, że strony wzajemnie się potrzebują, by osiągnąć najkorzystniejsze dla siebie rezultaty i cele. Strony decydują

²¹ Tamże, s. 133.

²² R.J. Lewicki, D.M. Saunders, B. Barry, dz.cyt.

się z sobą współpracować lub są do tego zmuszone przez różne okoliczności. Dzięki temu mogą osiągnąć więcej, niż działając w pojedynkę. Uzmysłowanie sobie tej współzależności ułatwiłoby badanym pracownikom instytucji kultury odpowiednie przygotowanie do negocjacji, uwzględniające analizę interesów drugiej strony. Dzięki niej można tak zaplanować ofertę, żeby druga strona lepiej rozumiała potrzebę wspólnego działania. Takie postępowanie niweluje oddziaływanie asymetrii w relacjach, nawet jeśli na początku procesu taka sytuacja istniała.

Ważnym aspektem negocjacji wartym uświadomienia jest logika dylematu więźnia zaczerpnięta z teorii gier²³. Jednym z wielu istotnych wniosków płynących z prezentowanych w dylemacie więźnia zależności jest konieczność brania pod uwagę lub przewidywania ruchów przeciwnika. Stosowanie określonych strategii ma swoje określone konsekwencje, ale nie w oderwaniu od decyzji drugiej strony. Stosowanie dominacji niekoniecznie musi przynieść zwycięstwo, szczególnie w sytuacji, jeśli druga strona decyduje się na tę samą strategię. W takiej konfiguracji negocjacje najprawdopodobniej skończą się fiaskiem. Pracownicy instytucji kultury uświadomieni skutkiem stosowania strategii wycofania i dominacji drugiej strony, prawdopodobnie pokusiliby się o podjęcie odpowiednich działań zmieniających potencjalny wynik negocjacji z przegranej na bardziej wyrównany. Oczywiście, idzie za tym potrzeba poznania pewnego arsenału taktyk wspomagających takie działanie, ale sama świadomość jest już kluczem do dobrego porozumienia.

Ury proponuje także inne spojrzenie na sytuację negocjacyjną i wprowadza trzecią stronę do interakcji²⁴. Zaleca spojrzenie na konkretną sytuację oczami niewidzialnej trzeciej strony. Często zaangażowane w konflikt, pełne emocji strony nie są w stanie podjąć racjonalnych działań. W takich sytuacjach można zachować się tak, jak zrobiłaby to osoba niezaangażowana emocjonalnie ani interesami w konflikt. Oczywiście, rolę taką może pełnić realna osoba obdarzona autorytetem, ale na taką interwencję nie zawsze jest czas i miejsce, zwłaszcza w dość krótkiej, w porównaniu z innymi sytuacjami konfliktowymi, interakcji typowo biznesowej²⁵. Można więc skorzystać z przerwy, dać odpłynąć emocjom i wyobrazić sobie reakcję hipotetycznej trzeciej strony oraz jej chłodne działanie.

Jeszcze jednym zaleceniem dla pracowników instytucji kultury może być pomysł, który wynika pośrednio z poprzednio już omówionych. To potrzeba dążenia do współpracy. Wiąże się ona zarówno z dostosowaniem stylów komunikacyjnych, jak i uświadomieniem potrzeby współzależności obu stron. Współpraca jest niezbędna do osiągnięcia porozumienia. W celu rozwiązania indywidualnego problemu negocjatorzy muszą poznać również interesy drugiej strony, aby podjąć wysiłek osiągnięcia najlepszego możliwego (w danej konfiguracji potrzeb) porozumienia. Konstruktyny proces negocjacji musi podkreślać fakt, że chodzi w nim o rozwiąza-

²³ W. Ury, *Dochodząc do zgody. Przekształcanie konfliktów w domu, w pracy i na świecie*, Taszów 2006; Z. Nęcki, dz.cyt.

²⁴ W. Ury, dz.cyt.

²⁵ H. Raiffa, dz.cyt.

nie wspólnego problemu²⁶. Można zatem skorzystać z jednej z najskuteczniejszych metod prowadzących do dobrego porozumienia, zaproponowanych przez Fishera i Ury'ego²⁷, z wdrożenia stylu rzeczowego, który sprowadza się do zastosowania czterech kroków: oddzielenia ludzi od problemu, koncentrowania się na interesach, a nie stanowiskach, opracowania korzyści dla obu stron i stosowania obiektywnych kryteriów. Pierwszy krok dotyczy bezpośrednio negocjatorów. Osoby, z którymi prowadzi się rozmowy biznesowe, kierują się emocjami, uczuciami, posiadają głęboko zakorzenione wartości, różnią się światopoglądem i środowiskiem, z którego się wywodzą. Negocjatorzy mają czasem tendencję do utożsamiania osoby z omawianą sprawą, a wyobrażenia czy uprzedzenia partnerów biznesowych przenoszone są z osoby na dyskutowany problem. Należy więc skoncentrować się na obiektywnych przyczynach konfliktu, spróbować zrozumieć oponenta, zapanować nad emocjami oraz zachować wszelkie zasady efektywnej komunikacji.

Druga uwaga dotyczy trzymania się meritum sprawy. Często się zdarza, że w trakcie negocjacji stanowisko strony zostało skonkretyzowane, ale interesy tkwiące u jego podstaw pozostały ukryte i nieznanne oponentowi. Zadając pytania, należy spróbować zrozumieć położenie drugiej strony i ustalić, co sprawiło, że przyjęła ona takie a nie inne stanowisko. Poza tym trzeba próbować odnaleźć w każdej sytuacji negocjacyjnej, oprócz oczywistych interesów sprzecznych (konfliktowych, rozbieżnych), również interesy wspólne i różne.

Trzecim pomysłem na usprawnienie przebiegu negocjacji jest opracowanie korzyści dla obu stron. Z reguły wyróżnia się cztery przeszkody w procesie tworzenia opcji korzystnych dla wszystkich partnerów biznesowych: przedwczesną ocenę, poszukiwanie jednej, jedynej odpowiedzi, założenie, że obszar negocjacyjny ma stałą wielkość, oraz myślenie, że rozwiązanie problemu drugiej strony to wyłącznie jej problem. Umiejętność wymyślenia możliwości wyboru jest jedną z największych zalet, które może posiadać negocjator. Istnieje kilka sposobów na doprowadzenie do twórczych rozwiązań w negocjacjach. Po pierwsze, należy oddzielić fazę tworzenia nowych pomysłów od ich oceny, gdyż osądy wpływają hamująco na proces kreatywnego myślenia. Negocjatorzy mają szansę na znalezienie wspólnych korzyści, jeśli uda im się określić wspólne interesy. Również zidentyfikowanie rozbieżności może pozwolić na określenie, czy na ich podstawie możliwe będzie zawarcie porozumienia. Ważnym czynnikiem jest ułatwienie drugiej stronie podjęcia oczekiwanej przez nas decyzji. W tym celu należy stworzyć takie możliwości, których wybór będzie niemal oczywisty, a ich konsekwencje akceptowane przez oponenta.

Czwartym warunkiem pozytywnych negocjacji jest stosowanie obiektywnych kryteriów. Druga strona będzie bardziej skłonna do zaakceptowania rozwiązania, jeśli będzie jej się wydawało, że to najlepszy wybór. Rozwiązaniem jest prowadzenie negocjacji z uwzględnieniem czynników niezależnych od postanowień którejkolwiek ze stron, to znaczy na podstawie kryteriów obiektywnych. W tym celu

²⁶ D.A. Lax, J.K. Sebenius, *Negocjacje w trzech wymiarach. Jak wygrać najważniejsze gry negocjacyjne*, Warszawa 2007.

²⁷ R. Fisher, W. Ury, B. Patton, dz.cyt.

powinno się odwoływać do precedensu, warunków rynkowych, przepisów prawnych czy innych wcześniej zawartych kontraktów. Największą zaletą kryteriów obiektywnych jest fakt, iż łatwiej prowadzić takie negocjacje, niż eskalację żądań. Kryteria tworzymy, opierając się na standardach, będących podstawą dalszych decyzji. Standardy muszą być niezależne od woli stron. Pewną odmianą tej zasady jest tworzenie uczciwej procedury osiągnięcia porozumienia. Powyżej scharakteryzowany styl rzeczowy Fishera i Ury'ego, w odróżnieniu od miękkiego i twardego, nie skupia się na rzeczach nieistotnych z punktu widzenia współpracy, bezpośrednio prowadząc do pozytywnego porozumienia.

Podsumowanie

Pracownicy instytucji kultury to z reguły dobrze wykształceni i doświadczeni ludzie, którzy mają na koncie wiele znaczących osiągnięć w swojej dziedzinie. W pracy kierują się pasją i zainteresowaniami, co czyni ich wszechstronnymi oraz umożliwia im otrzymywanie satysfakcji z podejmowanych działań. Na przeszkodzie do osiągnięcia celów, do których często należy realizacja różnych przedsięwzięć kulturalnych, stoją sponsorzy, którzy finansują te wszystkie działania, oraz inni kontrahenci, nierzadko reprezentujący odmienne style pracy i myślenia niż badana grupa. Problem pracowników kultury polega na znalezieniu wspólnego języka z ludźmi, którzy często pochodzą z innego świata – świata biznesu. To oczywiście sztuczne rozgraniczenie, ale bardzo mocno zakorzenione w umysłach badanych, czego dowodem są prezentowane wcześniej wyniki. Asymetria relacji pomiędzy pracownikami instytucji kultury oraz przedstawicielami świata biznesu dla początkujących negocjatorów zdaje się przeszkodą nie do pokonania. Jednak pewne zalecenia sformułowane w tym tekście pozwalają na stopniowe radzenie sobie z nimi. Praca nad wzbogacaniem swojej wiedzy z zakresu negocjacji, poznawanie kolejnych taktyk i strategii mogą pomóc pracownikom instytucji kultury w podnoszeniu swojej skuteczności negocjacyjnej. Skupienie się na poszukiwaniu wspólnych interesów oraz odnajdywanie podobieństw między (nawet trudnymi) partnerami negocjacyjnymi powinno być celem spotkań biznesowych, gdyż w znacznym stopniu ułatwia nawiązywanie pozytywnych relacji. Również kolekcjonowanie kolejnych doświadczeń i wyciąganie z nich wniosków są kluczowe w podnoszeniu skuteczności rozmów, a także tworzeniu dobrej atmosfery do współdziałania stron. Negocjacje są obszarem, który można poznać od strony teoretycznej, ale bez przełożenia na intensywną i mozolną praktykę nigdy nie zaowocują skutecznością w działaniu. Realne podniesienie umiejętności może nastąpić tylko i wyłącznie w sytuacji, kiedy spełnionych jest wiele czynników ze strony pracownika, np. wyraźne wyrażenie woli poznania drugiej strony, otworzenie się na inne kultury profesjonalne (w tym biznesową), postrzeganie strategii i taktyk negocjacyjnych, nie w pejoratywnym znaczeniu manipulowania, ale w kontekście planowania konkretnych działań itp. Dla pracowników instytucji kultury oznacza to potrzebę wewnętrznej motywacji do działania, ciągłej praktyki i ot-

warcia na negocjatorów z innych branży. Temu celowi mogą również służyć szkolenia, warsztaty, i – jak wynika z badań – nawet wykłady dotyczące prowadzenia klasycznych negocjacji biznesowych. Podążanie w tym kierunku jest istotne nie tylko z punktu widzenia indywidualnego pracownika, ale z perspektywy instytucji kultury oraz istotnej roli, jaką pełnią w społeczeństwie.

Bibliografia

- Argyle M., *Psychologia stosunków międzyludzkich*, Warszawa 2002.
- Blagoeva-Yarkova Y., *The role of local cultural institutions for local sustainable development. The case-study of Bulgaria*, „Trakia Journal of Sciences” 2012, vol. 10, Issue 4, s. 42–52.
- Carr D., *The promise of cultural institutions*, Chicago 2003.
- Fisher R., Ury W., Patton B., *Dochodząc do TAK. Negocjowanie bez poddawania się*, Warszawa 1981/2000.
- Gesteland R.R., *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, Warszawa 2000.
- Klimczuk A., *Barriers to the development of creative industries in culturally diverse region*, „CO-ACTIVITY: Philosophy, Communication” 2014, vol. 22, nr 2, s. 145–152.
- Lax D.A., Sebenius J.K., *Negocjacje w trzech wymiarach. Jak wygrać najważniejsze gry negocjacyjne*, Warszawa 2007.
- Lewicki R.J., Weiss S., Lewin D., *Models of conflict, negotiation and third-party intervention: A review and synthesis*, „Journal of Organizational Behavior” 1992, nr 13, s. 209–252.
- Lewicki R.J., Saunders D.M., Barry B., *Zasady negocjacji*, Poznań 2011.
- Lewicki R.J., Saunders D.M., Barry B., *Negotiation*, Boston 2006.
- Luecke R., *Negocjacje*, Boston 2003.
- Mazurek-Łopacińska K., Sobocińska M., *Stosowanie marketingu w instytucjach kultury*, „Marketing i Rynek” 2009, nr 3, s. 19–26.
- McCarthy W., *The Role of Power and Principle in Getting to Yes* [w:] J.W. Breslin i J.Z. Rubin (red.), *Negotiation Theory and Practice*, Cambridge 1991, s. 115–122.
- Nęcki Z., *Negocjacje w biznesie*, Kraków 2000.
- Postuła A., *Negocjacje i komunikacja międzykulturowa – wybrane wyzwania* [w:] B. Glinka, A. Jełonek (red.), *Zarządzanie międzykulturowe*, Kraków 2010, s. 101–131.
- Postuła A., *Informatycy i organizacje*, Warszawa 2010.
- Raiffa H., *The Art and Science of Negotiation*, Cambridge, MA, 1982.
- Rubin J., Pruitt D., Kim S.H., *Social conflict: Escalation stalemate and settlement*, New York 1994.
- Rządca R.A., Wujec P., *Negocjacje*, Warszawa 2001.
- Shell G.R., *Bargaining for advantage. Negotiation strategies for reasonable people*, London 2006.
- Ury W., *Dochodząc do zgody. Przekształcanie konfliktów w domu, w pracy i na świecie*, Taszów 2006.