

Monika Wojtkowiak

Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach
ORCID: 0000-0001-7611-8302

Mediacja i negocjacja NIE-doskonała

Imperfect mediation and negotiation

Streszczenie

Mediacja i negocjacja to procesy, w których najważniejszą rolę odgrywa komunikacja. Pomimo różnic między nimi, istnieją podobieństwa zarówno w zakresie wykorzystania, jak i w odniesieniu do trudności, które mogą się pojawić. W artykule opisano wybrane bariery komunikacyjne (szczególną uwagę poświęcono umiejętności słuchania, brakowi dojrzałości, kłamstwu), które powinien znać każdy mediator i negocjator, mogące mieć znaczenie dla powodzenia rozwiązania konfliktu.

Słowa kluczowe: komunikacja, mediacja, negocjacja, bariera, trudność.

Abstract

Mediation and negotiation are processes in which communication plays the most important role. Despite the differences between them, there are similarities in terms of their use and difficulties, that may appear. The article describes selected communication barriers (most attention is centered around listening ability, lack of maturity, lying), which every mediator and negotiator should know, that may prove to be important for the success of conflict resolution.

Key words: communication, mediation, negotiation, barrier, difficulty.

Wprowadzenie

Mediacje i negocjacje to terminy, które pojawiają się zawsze w licznych opracowaniach, ale także w dyspucie społecznym, gdy mowa o sposobach kreatywnego reagowania na konflikt. Zarówno jeden, jak i drugi proces zawiera w sobie bowiem aktywność w kreowaniu kompromisu, ale także swego rodzaju kreatywność i otwartość w odpowiedzi na różnice potrzeb, interesów czy opinii. Mimo szeroko podejmowanych dyskusji na temat korzyści, w jakie obfitują prawidłowo prowadzone procesy mediacji i negocjacji, trzeba zauważyć, że nie są one ani powszechne, ani w akademickim rozumieniu łatwe. W publicznym krajobrazie debaty o mediacjach i negocjacjach przedstawia się je najczęściej jako wszechobecny proces używany w każdej dziedzinie życia społecznego, w którym wzajemny szacunek i porozumienie stron prowadzi do wypracowania konsensusu dla obu stron korzystnego. Wielokroć słyszymy o negocjacjach handlowych, mediacjach

rówieśniczych czy negocjowaniu z dzieckiem, trzeba jednak zauważyć, że takie przyjęcie uogólnionych terminów prowadzi do upowszechnienia myślenia o nim jako o prostej formie reagowania, niezbyt wymagającej od stron (ani w zakresie umiejętności, ani chęci). Tymczasem już terminy „mediacja” i „negocjacja” rodzą wiele kontrowersji między innymi z powodu podobieństw i różnic między oboma procesami. Nie oznacza to, że nie mediujemy/negocjujemy w codziennym życiu. Świadczy raczej o fakcie, że aby mediuwać i negocjować musimy po pierwsze mieć świadomość celu i charakteru naszych działań, po drugie pojmować rolę emocji i umiejętności potrzebnych do mediowania i negocjowania, a po trzecie ujmować partnerstwo komunikacji jako nadrzędne i istotne.

Niniejsze opracowanie nosi tytuł *Negocjacje NIE-doskonałe* właśnie dlatego, aby podkreślić istotną rolę niedoskonałości, które stają na drodze do pozytywnego sposobu rozwiązania konfliktu wpisanego w efektywność mediacji i negocjacji. Przyjęto w nim następujący schemat analizy problematyki związanej z mediacjami i negocjacjami: w pierwszej części dokonano skrótowego wyjaśnienia schematu różnic i typologii procesu oraz opisu form wykorzystania, w drugiej zaś przedstawiono wybrane bariery komunikacyjne oraz inne utrudnienia tkwiące zarówno w uczestnikach, jak i w sytuacji negocjacyjnej. Podejmując tematykę niedoskonałości procesów, zachowano świadomość niemożności wyczerpania problemu, intencją takiego jego ujęcia jest jednak zwrócenie uwagi na zarys kilku wybranych trudności i swoistym odejściu od pojmowania procesów jako łatwych i bezproblemowych. Upraszczenie spotykane nieraz w opracowaniach rodzi ryzyko pojawienia się tez, że skoro w życiu codziennym negocjujemy i uczestniczymy w mediacjach, to każdy posiada odpowiednią wiedzę i zdolności, aby zajmować się tym procesem również w formie nieco bardziej celowej. Zarówno negocjacja, jak mediacja są sztuką, której należy się uczyć, ale do której także się „dorasta”, dojrzewa, zdobywając doświadczenie i pozostając wnikliwym obserwatorem rzeczywistości konfliktu (z jego uwarunkowaniami, uczestnikami, emocjami, które mu towarzyszą). Głównym wskazaniem niniejszej pracy jest zaakcentowanie faktu, że mediacja i negocjacja to sztuka wymagająca umiejętności, zaangażowania, pracy nad warsztatem, ale także odwagi i otwartości w pokonywaniu trudności, także tych, które tkwią w nas samych, i uświadamiania sobie własnych ograniczeń.

Ustalenia definicyjne

Odnosząc się do zarysu definicyjnego, nie sposób uniknąć powiązania procesów z konfliktem czy też stricte rozwiązywaniem konfliktu. Podstawową cechą wyróżniającą oba procesy na tle innych form reagowania na sytuację problemową jest odejście od arbitrażu jako formy reagowania na konflikt. Ministerstwo Sprawiedliwości podaje następującą definicję mediacji: „Mediacja to sposób na wypracowanie

satysfakcjonującego strony rozwiązania sporu na drodze dobrowolnych i poufnych rozmów. Rozmowy te prowadzi mediator – bezstronna i neutralna osoba trzecia. Do jego zadań, w czasie trwania mediacji, należy wspieranie komunikacji, łagodzenie ewentualnego napięcia lub stresu i pomoc w osiągnięciu porozumienia¹. W *Encyklopedii zarządzania* czytamy, że mediacja jest „procesem prowadzącym do rozwiązania konfliktu w obecności bezstronnej, neutralnej osoby trzeciej zwanej mediatorem. Celem mediacji jest zachęcenie obu stron sporu do aktywnego poszukiwania rozwiązania i ustalenie satysfakcjonującego dla stron rozstrzygnięcia konfliktu, które jest legalne, skuteczne i będzie dobrowolnie wykonane przez strony sporu”², ale – jak czytamy dalej – „mediacja jest formą komunikacji pomiędzy stronami sporu, która ma doprowadzić do wypracowania zadowalającego rozwiązania dla obu stron konfliktu”³. Dokonując przeglądu definicji mediacji, zauważyć należy, że niezależnie od przyjętej perspektywy pozwalają one wyodrębnić kilka jej wspólnych cech. Mediacja jest formą reagowania na konflikt, w której uczestniczy bezstronna osoba trzecia – mediator, wykorzystująca aktywność i kreatywność stron konfliktu w dochodzeniu do rozwiązania. Aktywność ta jest kluczowa dla rozwiązania konfliktu, ponieważ strony są autorami wypracowanego kompromisu. Niezależnie od przyjętego kontekstu zakłada się także, że mediacja jest procesem, który posiada swoją dynamikę. Nie jest ona z góry założona, rzadko jest także całkowicie przewidywalna, ale wiąże się z wieloma warunkami mającymi wpływ na proces. Idąc dalej, wspomnieć należy zasady, jakimi rządzi się ów proces i jakich przestrzegać należy, aby jego założenia zostały prawidłowo zrealizowane.

W odniesieniu do negocjacji także pojawia się pojęcie rozstrzygnięcia sporu czy rozwiązania konfliktu. Negocjacja „jest to [...] kontakt lub rozmowa co najmniej dwóch stron (osób, grup zawodowych lub społecznych), która ma na celu uzgodnienie wspólnego stanowiska. Na początku rozmów negocjacyjnych strony mają rozbieżne cele w przedmiocie sprawy, następnie ulega to rozstrzygnięciu poprzez ustępstwa i warunki”⁴. W negocjacjach także zaznacza się rola prawidłowej komunikacji, wysiłku stron włożonego w dojście do kompromisu, ale w odróżnieniu od mediacji nie pojawia się rola osoby „zarządzającej rozmową”, czuwającej nad jej przebiegiem. W negocjacji uczestniczą negocjatorzy – zorientowani na skuteczność, na sukces wspólny, ale również (a może przede wszystkim) własny. Przy czym trzeba podkreślić, że negocjacja opisywana bywa częściej w kategorii sprawności w posługiwaniu się narzędziami manipulacji (a nie jak to było w przypadku mediacji: warsztatu). W negocjacji częściej operuje się terminem taktyk i strategii, co zakłada bardziej zaplanowany wpływ na przebieg rozmów. Zarówno strategie, jak i taktyki wiążą się z pojęciami

¹ *Mediacje – Ministerstwo Sprawiedliwości – Portal Gov.pl*, <http://www.gov.pl> (dostęp: 2.07.2023).

² *Mediacja – Encyklopedia zarządzania*, <http://mfiles.pl> (dostęp: 2.07.2023).

³ Tamże.

⁴ M. Skinder, *Wybrane problemy technik negocjacji w administracji*, „Studia z Zakresu Prawa, Administracji i Zarządzania UKW” 2012, t. 1, s. 144.

nieobecny w opisie mediacji: manipulacją, perswazją. Najkrócej można je określić: zaplanowanymi sekwencjami posunięć, którymi operują negocjatorzy w celu osiągnięcia założonych efektów. Korzystne efekty negocjacji taktowane są priorytetowo i nawet jeśli założony zostanie osiągnięcie przysłowiowego „pół na pół” (vin/vin) sukcesu, to na ogół strony są świadome, że nigdy nie są to równe korzyści. Zarówno do mediacji, jak i do negocjacji przystępuje się z myślą o możliwych korzyściach, ale o motywacji do podjęcia rozmów decyduje również wiele innych względów.

Podjmując próbę rozróżnienia typów mediacji i negocjacji, warto zauważyć, że najczęściej o tych pierwszych mówi się w trzech kategoriach. Przyjmując podział prawny, rozróżniamy mediacje cywilne, karne, gospodarcze, rodzinne, administracyjne i konsumenckie. Biorąc pod uwagę model prowadzenia, rozróżnić należy mediacje klasyczne (inaczej facylitatywne), ewaluatywne, narracyjne, integratywne i transformatywne. Jeżeli zaś jako kryterium podziału przyjmujemy sposób inicjowania, to wyróżnić trzeba mediacje sądowe, pozasądowe obligatoryjne i dobrowolne.

Nieco inaczej podział przebiega w przypadku negocjacji. „Przyjmując kryterium przedmiotu rozmów, wyznaczyć można następujące negocjacje: handlowe (obejmują ustalanie cen towaru, form zapłaty i sposobu dystrybucji), pracownicze (obejmują rozmowy między pracodawcą i pracobiorcą), branżowe (pertraktacje wojskowe, negocjacje sądowe), społeczne (tworzenie porozumień między grupami społecznymi), polityczne (uzgadnianie sojuszy między partiami)”⁵.

W ujęciu „kryterium celu negocjacji wynikają z kolei rodzaje negocjacji w następujących płaszczyznach opartych na celu, jaki obrały sobie strony: przegrana – przegrana (gdy jedna ze stron przyjęła za cel poniżenie rozmówcy, nawet kosztem poniesionych strat), wygrana – przegrana (celem jest zyskanie pożądanego wartości kosztem strat drugiej strony), wygrana – wygrana (gdy obydwie strony dążą do maksymalizacji zysków i minimalizowania strat)”⁶.

Biorąc pod uwagę kryterium techniki prowadzenia i „rodzaje wynikające z relacji między stronami, negocjacje dzielą się na symetryczne (prowadzone przez strony o podobnym statusie i zasięgu oddziaływania) i asymetryczne (gdy jedna ze stron ma znacząco większą siłę oddziaływania)”⁷.

Rola niedoskonałości w mediacji/negocjacji

Wydaje się, że wielość możliwości wykorzystania obu procesów stanowi o dość uniwersalnym ich charakterze. Jednak warto stwierdzić, kierując się tytułem opracowania, że istnieje wiele trudności, które mogą stanąć na drodze do wyczerpania z pozoru olbrzymich możliwości, jakie daje zarówno mediacja, jak i negocjacja.

⁵ Tamże, s. 145.

⁶ M.M. Czarnawska, *Podstawy negocjacji i komunikacji*, Pułtusk 2003, s. 59.

⁷ E.M. Cenker, *Negocjacje*, Poznań 2002, s. 22–24.

Pierwszą z dwóch grup tychże utrudnień – barier są utrudnienia organizacyjne i proceduralne rządzące obu procesami. Poczynając od mediacji, trzeba zauważyć, że już na poziomie informowania o niej mogą pojawić się pewne utrudnienia i niejasności związane z przystąpieniem do procesu. Wynika to głównie z nie dość obszerne upowszechnienia wiedzy o mediacji. W przypadku mediacji sądowych sytuacja wydaje się bardziej klarowna z racji dość częstego wykorzystania jej głównie na polu postępowania sądowego. Na mediatora spada obowiązek poinformowania stron o możliwościach, celach i planowanym przebiegu mediacji. To mediator wnikliwie wyjaśnia ewentualne zawilości, doprecyzowuje problemy, ostatecznie to również on pyta o to, czy strony wyrażają zgodę na przystąpienie. Obowiązkiem mediatora jest również zapoznanie stron z zasadami mediacji i poinstruowanie o tym, że mają one pełne prawo odstąpić od niej, gdy uznają, że zasady te zostały naruszone. Trzeba jednak zauważyć, że nie jest ani obowiązkiem, ani kompetencją mediatora to, czy owe założenia zostaną prawidłowo zrozumiane przez strony, ani to, jaki wpływ na interpretację będzie miało ich subiektywne postrzeganie siebie czy spełnienie swoich potrzeb za pomocą procesu. Na ogół o poziomie zrozumienia i dojrzałości komunikacyjnej rozmówców mediator dowiadyuje się w trakcie mediacji, i to one mają kluczowy wpływ na to, jaki stosunek do mediacji mają strony. Być może warto w związku z powyższym bardziej pochylić nad edukowaniem do rozmowy, uczeniem prawidłowych form komunikowania się, ale także edukowaniem o instytucji mediacji i wykorzystaniem jej na większą skalę już na poziomie mediacji rówieśniczych.

Jeśli chodzi o negocjacje i ewentualne trudności na wstępie procesu, to sytuacja przedstawia się zupełnie inaczej. Po pierwsze podkreślić należy różnorodność sytuacji negocjacyjnej: nie można przeprowadzać uogólnień dla negocjacji biznesowych (prowadzonych przez wyszkolonych negocjatorów w warunkach względnie zorganizowanej rzeczywistości) i np. dla negocjacji policyjnych (w których równość stron jest zachwiana, a ogromny wpływ wywiera presja czasu czy zagrożenia). Warto podkreślić w tym miejscu, że mimo że definicyjnie oba te procesy pozostają negocjacją, to ich charakter jest zupełnie inny, a od negocjatora wymaga się w każdej z tychże sytuacji zupełnie innego zaplecza umiejętności, zdolności i predyspozycji. O ile jednak w przypadku mediacji wejście w nie poprzedza proceduralne zapewnienie podstawowych informacji o przebiegu itp., o tyle w przypadku negocjacji nie zawsze jest to możliwe. Tutaj strony siadając do przysłowiowego stołu negocjacyjnego, mają świadomość tego, jak proces wygląda. Choć być może należałoby użyć sformułowania: mają świadomość co do jego celów i form pracy. W dużej mierze negocjacje są bowiem pewną grą taktyczną, w której każda ze stron chce osiągnąć możliwie najwięcej i każda musi w miarę możliwości zadbać o bezpieczeństwo swoich interesów. Istotną kwestią w procedurze negocjacji jest prawidłowe rozpoznanie uwarunkowań obyczajowych, kulturowych (zwłaszcza jeśli między stronami istnieją różnice na tym tle). Wiąże się to z budowaniem relacyjności i atmosfery

negocjacji – negocjacja może skończyć się fiaskiem, gdy któraś ze stron poczuje się dotknięta czy urażona. Przykładem zabiegów ułatwiających rozpoczęcie procesu w negocjacjach biznesowych jest wprowadzenie *small talk* – krótkich pogawędek, które mają wprowadzić przyjemną atmosferę. Podobnie dzieje się np. w negocjacjach prowadzonych przez wojsko z przedstawicielami lokalnych społeczności. Pracujący w oddziałach CIMIC żołnierze są zapraszani do wspólnego posiłku czy skosztowania herbaty, co wchodzi w zakres lokalnej zwyczajowości, a pominięcie tego rytuału mogłoby być odebrane jako brak szacunku.

Warto podkreślić, że mediacja ma zawsze kryterium podmiotowe, odnosi się do uczestników, którzy do procesu przystępują, ale nierzadko dotyczy również osób, które pośrednio związane są z sytuacją konfliktową. Tak dzieje się na przykład w sytuacji mediacji rodzinnych definiowanych jako „procedura rozwiązywania konfliktów, w której bezstronny i neutralny mediator towarzyszy członkom rodziny w procesie uzgodnień za ich dobrowolną zgodą oraz przy zachowaniu poufności. Mediator pomaga stronom w zdefiniowaniu kwestii spornych, określeniu potrzeb i interesów oraz, o ile taka jest ich wola, wypracowaniu wzajemnie satysfakcjonującego oraz świadomego porozumienia⁸. Rodzą się zatem dwie kwestie mogące mieć wpływ na jej postrzeganie przez strony: kwestia odpowiedzialności za los osób nieuczestniczących (a jednak uwikłanych) w konflikcie, a także kwestia rozgraniczenia potrzeb i ocen własnych, biorąc pod uwagę szersze dobro. Choć sytuacja nie jest analogiczna, to pewne podobieństwa dostrzec można również w przypadku negocjacji. Biorąc pod uwagę na przykład negocjacje wojskowe odnoszące się do sytuacji ludności cywilnej, również rozmowa dotyczy grup szerszych niż reprezentowane przy stole negocjacyjnym. I znów jak w poprzedniej sytuacji istnieje realna potrzeba brania pod uwagę potrzeb postrzeganych w jakimś kontekście. Warto zauważyć że już na etapie doboru argumentów może tu dochodzić do istotnych przekłamań i nadużyć.

Bariery komunikacyjne

W literaturze przedmiotu wiele uwagi poświęca się kwestii utrudnień komunikacyjnych i barier, które stają na drodze właściwej komunikacji między stronami. Wydaje się zasadne rozpocząć rozważania na temat tego zakresu zagadnienia od podstawowej kwestii języka komunikacji.

„Najczęściej spotykanymi barierami w procesie komunikowania się (porozumiewania) są różnice, jakie występują między rozmówcami, a które wynikają z podłoża kulturowego, ideologicznego czy politycznego⁹. Jeśli mediacje i negocjacje prowadzone są w języku ojczystym, sprawa wydaje się prosta: uczestnicy są

⁸ A. Gójska, *Mediacja w sprawach rodzinnych*, Warszawa 2011, s. 3.

⁹ A. Zduniak, J. Smoliński, *Zjednywanie sobie ludzi w procesie komunikowania społecznego*, „Wojsko i Wychowanie” 2000, nr 2, s. 68 i 69.

w stanie płynnie porozumieć się – przynajmniej w założeniu ogólnym, ale nawet w obrębie języka ojczystego mogą następować specyficzne utrudnienia nawet blokujące udaną komunikację. Wśród nich wymienić można chociażby posługiwanie się zbyt fachowym żargonem (co może być efektem złej oceny percepcji komunikacyjnej współ rozmówcy lub po prostu lekceważenia go), używanie przekazu metaforycznego, niedającego gwarancji jednoznacznego odbioru. Trudności rodzą również gwary, które mogą stanowić przeszkodę w wydajnej komunikacji, a za szczególnie błąd kompetencji językowych uważa się posługiwanie się gwarą bez jej znajomości (taki zabieg stosowany nieraz z intencją skrócenia dystansu może przynieść efekt odwrotny od zamierzonego: świadczyć o ignorancji, tworzyć dystans). Komunikacja, którą posługujemy się w procesie mediacji i negocjacji, ma posiadać przymiot czytelności, ma być przede wszystkim zrozumiała i dość jednoznaczna w przekazie. Posługiwanie się bardzo ubarwionym językiem, używanie słownictwa nazbyt fachowego, wielu słów wieloznacznych powoduje niezrozumienie, ale wiąże się także ze zjawiskiem hiperinterpretacji, którą rozumieć można najprościej jako swego rodzaju „nadczytelność” treści mającej istotne znaczenie dla postrzegania sytuacji przez interlokutora¹⁰.

Jednak nawet jeśli język komunikacji jest uproszczony i ujednolicony, wpływ na jakość porozumienia ma wiele czynników, które można nazwać barierami komunikacyjnymi. Studiując literaturę odnoszącą się do tematu, można spotkać wiele rejestrów tychże barier. Warto podkreślić, że część barier możemy stosować w codziennym życiu, a użycie nie jest działaniem intencjonalnym – bywa nawykowym, chociaż bariery komunikacyjne bywają używane jako narzędzie blokowania drugiej strony. I tak w klasycznym już podziale wyróżnić można trzy grupy barier: osądzanie (w tej grupie wyróżnia się krytykę, obrażanie, orzekanie, chwalenie połączone z oceną), decydowanie za innych (w tej grupie mieści się rozkazywanie, grożenie, moralizowanie, nadmierne wypytywanie) oraz uciekanie od cudzych problemów (tu wyróżnić należy zmianę tematu, pocieszanie, doradzanie, logiczne argumentowanie)¹¹. Warto podkreślić, że są to bariery łatwe do uchwycenia, które, przynajmniej w teoretycznym założeniu, mediator/negocjator może łatwo demaskować i korygować w trakcie rozmów. Zbyt częste wprowadzanie korekty jednak może mieć wpływ na ogólny klimat komunikacji i być z punktu widzenia tworzenia relacji dość niepożądane. Warto również podkreślić, że mediator/negocjator winien zwracać uwagę przede wszystkim na jakość komunikacji własnej i zachować ewentualną czujność co do stosowanych przez siebie (nawet nieświadomie) barier.

Thomas Gordon podaje podobną klasyfikację barier komunikacyjnych, którą przedstawiono w tabeli 1.

¹⁰ Por. K. Łęcki, A. Szóstak, *Komunikacja interpersonalna w pracy socjalnej*, Warszawa 1996, s. 123–130.

¹¹ Por. R. Bolton, *People skills*, Warszawa 1996, s. 86–99.

Tabela 1. Przykłady barier komunikacyjnych

Bariera komunikacyjna	Przykład wypowiedzi zawierającej barierę
Rozkazywanie, nadmierna korekta	„bez dyskusji!” „wykonać” „to jest do zrobienia”
Moralizowanie	„bądź rozsądny” „ja na Twoim miejscu...”
Nadmierne doradzanie, proponowanie oczywistych rozwiązań	„powinieneś, musisz” „najprostsze rozwiązanie nasuwa się samo” „najlepiej byłoby, gdybyś...”
Ostrzeganie, namawianie	„jeśli tego nie zrobisz...” „mówię ci: to się może źle skończyć”
Nadmierne przekonywanie	„logiczna analiza faktów mówi, że powinieneś...” „logika nakazuje”
Osądzanie, krytykowanie	„mylisz się” „nie jesteś szczery” „to źle posunięcie”
Nieadekwatne współczucie, uspakajanie	„bywało gorzej” „inni mają trudniej”
Zmiana przedmiotu rozmów	„skup się na tym, o czym teraz mówimy” „skup się na pozytywach”

Źródło: opracowanie na podstawie: T. Gordon, *Wychowanie bez porażek szefów, liderów, przywódców*, Warszawa 1996, s. 65–68; J. Borkowski, *Podstawy psychologii społecznej*, Warszawa 2003, s. 99–100.

W kategoriach bariery komunikacyjnej traktować można również brak gotowości odbioru informacji. W procesie mediacyjnym i negocjacyjnym wydaje się potwierdzać przysłowie „słuchaj, bo inaczej twój język uczyni cię głuchym”. W literaturze przedmiotu wiele uwagi poświęca się aktywnemu słuchaniu jako sprawności mediatorów/negocjatorów. Przez aktywne słuchanie „rozumiemy postawę komunikacyjną, w której kluczową rolę odgrywa umiejętność słuchania polegająca na szczególnym nastawieniu się na rozmówcę”¹². Aktywne słuchanie ma nieprzecenioną wartość w budowaniu prawidłowej relacji komunikacyjnej: daje poczucie akceptacji, otwiera na partycypację w rozwiązywaniu konfliktu, a także na wyrażanie swoich emocji. Wymaga jednak uwagi, skupienia na współrozmówcy, ale także otwartości w interpretacji. Aktywnie słuchając, wspieramy się komunikacją niewerbalną, ale też jesteśmy skoncentrowani, aby zapamiętać jak najwięcej. Pozostajemy w stanie otwartości i gotowości na posunięcia drugiej strony. W tym miejscu trzeba podkreślić, że aktywne słuchanie nie jest sztuką łatwą i również w zakresie odbioru komunikatu – słuchania pojawia się ryzyko wystąpienia trudności, które traktować możemy w kategorii błędu w sztuce mediacji/negocjacji. Wśród czynników tego typu wyróżnić możemy: brak koncentracji na

¹² B. Czwartos, *Aktywne słuchanie jako strategia nauczycieli przyczyniająca się do kształcenia postawy samodzielności i autonomii uczących się*, „Konińskie Studia Językowe” 2013, nr 1, s. 44.

rozmówcy (zwłaszcza gdy ta wymaga czasu, a interlokutor stosuje formy komunikacji utrudniające odbiór). Zachowania, które utrudniają aktywne słuchanie, to także poprawianie i przerywanie współrozmówcy, dokańczanie rozpoczętych przez niego wypowiedzi, wtrącanie w trakcie wypowiedzi drugiej strony własnych opinii, poglądów, nadreprezentacji własnego stanowiska. Dużym utrudnieniem jest tak zwane słuchanie selektywne, w którym ignorujemy te komunikaty, przekazy, które są sprzeczne z naszymi przekonaniem lub obrazem sytuacji. Na to, jak odbierani jesteśmy jako słuchacz, wpływ ma również skłonność do przygotowywania odpowiedzi w trakcie wypowiedzi rozmówcy (w takiej sytuacji koncentrujemy się na skonstruowaniu odpowiedzi, a nie na odbiorze informacji), filtrowanie, inaczej określane jako słuchanie wybiórcze, nadmierne utożsamianie się z rozmówcą (co może rzutować na jakość komunikacji i świadczonej usługi np. w postępowaniu mediacyjnym), okazywanie zniecierpliwienia, użycie sarkazmu, odpowiadanie atakiem na atak lub przeciwnie: nadmierna skłonność do zgadzania się z rozmówcą. Czynnikiem mającym szczególnie wpływ na odbiorcę komunikatów w mediacji/negocjacji może być redundacja treści rozumiana jako nadmiar informacji podawanych na ogół w krótkim czasie. Niemożność skupienia się na najważniejszym czy raczej wybrania najważniejszego powoduje, że odbiór tak podanego komunikatu może stać się obciążający dla słuchacza i zakłóca aktywne słuchanie.

Wydaje się, że szczególnie miejsca w kategorii barier utrudniających nam otwartość i kreatywność myślenia w komunikacji zajmuje operowanie schematyzmami postrzegania. Naturalna skłonność do kategoryzacji osób, zachowań, a nawet typów relacji może mieć fałszujący wpływ na ocenę realną sytuacji. Znaczenie ma tu zarówno doświadczenie życiowe, według którego jesteśmy skłonni postrzegać podobne sytuacje czy osoby w podobny sposób, jak i rutyna, która powoduje, że błędnie nadajemy podobnym problemom i sytuacjom podobne rozwiązania. Schematyzm jest formą „pójścia na skróty” w postrzeganiu i działaniu, jest więc zachowaniem nieprofesjonalnym, którego ryzyko powstaje jednak w działaniach określonego typu dość często. Jako ludzie mamy często skłonność do stosowania schematyzmów, a powtarzające się podobieństwa w różnego typu sytuacjach tylko ten proces wzmacniają. Jeśli wspomnieć o efekcie aureoli (czy też efekcie demonicznym), to problem ten staje się jeszcze bardziej widoczny. Robert Cialdini opisując reguły wywierania wpływu na ludzi, wskazał podstawowe sposoby, jakimi wpływamy na siebie, żyjąc w siatce społecznych zależności, jednocześnie uświadamiając czytelnikom, że owe „reguły wpływu” są obecne w każdym aspekcie codziennego funkcjonowania. Zapoznanie się z tymi regułami jest niejako lekturą obowiązkową zarówno mediatorów/negocjatorów, jak i szerokiego grona specjalistów pracujących z ludźmi.

Warto w tym miejscu podkreślić rolę jeszcze jednego uwarunkowania komunikacji – umocowania społecznego jedności. Badacz kulturowych wyznaczników negocjacji Richard R. Gesteland dokonał rozróżnienia modeli prowadzenia

negocjacji na świecie, podkreślając, jak silnym determinantem funkcjonowania negocjatorów jest kultura, w której działają. Autor pisze: „Różnice kulturowe frustrują nas, ponieważ wydają się trudne do rozwikłania i nieprzewidywalne. [...] Naukowcy uważają dzisiaj, że mózg ludzki jest tak programowany, że człowiek myśli »w kategoriach modeli«¹³.”

Nawet osoba z doskonale opanowaną umiejętnością aktywnego słuchania ulega znużeniu i miewa ograniczenia związane z przedłużającą się komunikacją, bywa również, że jesteśmy tak przejęci tym, co chcemy powiedzieć, że słuchamy nieuważnie lub słuchamy wybiórczo, koncentrując się na tym, co chcemy usłyszeć.

Truizmem jest stwierdzenie, że ogromną rolę w procesie komunikowania ma komunikacja niewerbalna. I choć w niniejszym opracowaniu skoncentrowano się na komunikacji werbalnej, to nie sposób nie wspomnieć o niewerbalnej w związku z jej niebagatelną rolę w funkcjonowaniu społecznym jednostek i w skuteczności wykorzystania komunikacji. Ze specyfiki wyznaczonej tematem niniejszego artykułu wynika konieczność zwrócenia uwagi na kilka kwestii, które mogą mieć bezpośredni wpływ na skuteczność podejmowanych działań mediacyjnych i negocjacyjnych w tym zakresie. Podstawowym warunkiem udanej komunikacji jest zgodność komunikacji niewerbalnej i werbalnej. O ile zakłócenia czy próby zafałszowania tej pierwszej bywają trudne do uchwycenia, o tyle zakłóconą komunikację niewerbalną identyfikujemy dość intuicyjnie, nawet nie potrafiąc określić, gdzie dostrzegamy zakłócenie, wiemy, że jest ono obecne. Ważną rolę odgrywają w tym zakresie różnice kulturowe czy obyczajowe, które mają wpływ na komunikację niewerbalną, jednak niespójność jest raczej odczuwalna niż definiowana i powoduje poczucie niepokoju lub nieufności. Dobry negocjator to nie ten, który poświęca swojej komunikacji niewerbalnej dużo uwagi, ale ten, który wykazuje naturalną spójność między komunikatami werbalnymi i niewerbalnymi.

(Nie)dojrzałość do rozmowy

Dojrzałość stron nierzadko stanowi o biegłości w komunikacji i możliwości wypracowania jeśli nie porozumienia, to płaszczyzny relacji dobrej do komunikowania się. Stając wobec konfliktu, mamy często poczucie uczestniczenia w sytuacji trudnej, traktujemy go jak obciążenie. W codziennych okolicznościach o tym, jak otwarci na kreatywne rozwiązanie konfliktu jesteśmy, decyduje na ogół poziom doświadczenia i świadomość własnych ograniczeń i możliwych trudności. W działaniu mediatora/negocjatora górę winna brać zdolność wykorzystania warsztatu, ale także umiejętności i wiedza odnośnie operacjonalizacji własnych umiejętności. W kontekście analizowanych procesów dojrzałość możemy rozumieć jako swego

¹³ R.R. Gesteland, *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie. Marketing, negocjacje i zarządzanie w różnych kulturach*, Warszawa 2000, s. 9.

Tabela 2. Wybrane błędy poznawcze uczestników mogące wpływać na jakość mediacji i negocjacji

Błąd	Opis
Iluzja asymetrycznego wglądu	Przekonanie o tym, że nasza wiedza na temat innych jest wyższa niż ich wiedza o nas. Tego rodzaju barierę można ograniczyć, zachowując świadomość rzetelnego przygotowania do negocjacji czy mediacji i relatywności własnej oceny.
Nadmierne przekonanie o możliwości rozwiązania win-win	Choć wiele mówi się o możliwościach, jakie dają oba procesy, to pamiętać należy, że nierealne jest uzyskanie idealnie równych korzyści dla obu stron. Nawet jeśli proces przebiegnie bez zarzutu, to prawdopodobnie założenie win-win będzie błędne. Innymi słowy: zawsze jedna ze stron osiąga w wyniku negocjacji/mediacji więcej, co może rodzić poczucie niesprawiedliwości lub nieopłacalności podjęcia procesu.
Nadrzędność przekonań	Skłonność do grupowania opinii o osobach, zachowaniach i zjawiskach tak, aby były one spójne. Najprościej określić to można jako generalizowanie polegające na przypisywaniu rzeczom, zjawiskom, osobom wyłącznie dobrych lub wyłącznie złych cech. Może mieć związek z efektem demonicznym lub efektem aureoli.
Złudzenie ponadprzeciętności	Przecenianie własnych zdolności, kompetencji, wiedzy i umiejętności. Ryzyko powstania tego rodzaju przekonań wiąże się z pozytywnymi doświadczeniami w pierwszym okresie pracy.
Efekt subaddytywności	Błąd w ocenie prawdopodobieństwa, który odnosi się do skłonności w ocenianiu prawdopodobieństwa całości jako mniejszego niż prawdopodobieństwa poszczególnych części ¹⁴ .
Błąd potwierdzenia (efekt konfirmacji)	Preferowanie tych informacji, które będą zgodne z wcześniejszymi hipotezami i założeniami ¹⁵ .
Zakotwiczenie	Nadmierne przywiązanie do pierwotnej pozycji w mediacji/negocjacji, które ujawnia się zwłaszcza wtedy, gdy proces się przedłuża. Zakotwiczenie wsparte bywa faktem, że w sytuacji niepewności opieramy się na tym, co znane.
Reagowanie na argumenty „mocne”	Błąd polega na subiektywnej ocenie argumentów nie na podstawie wiarygodności, ale zgodności z „konkluzją” końcową. Takie postrzeganie powoduje, że efekt (konkluzja) staje się wyznacznikiem trafności argumentu, nie zaś refleksyjna jego analiza. Reasumując, skrótowo nadajemy ważność danych lub argumentów.
Atrybucja samoobronna	Przypisywanie sobie zasługi sukcesu, zaś czynnikiem zewnętrznym odpowiedzialności za wszelkie niedociągnięcia lub porażki

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Tversky, D.J. Koehler, *Support theory: A nonextentional representation of subjective probability*, „Psychological Review” 1994, 101/4, s. 547–567; S. Plous, *The Psychology of Judgment and Decision Making*, New York 1993, s. 233.

rodzaju otwartość na zmianę (również stanowiska) i tolerancję na różne od naszych poglądy (ale także zachowania, sposoby reagowania itp.). Brak dojrzałości komunikacyjnej wiąże się z brakiem sprawności w obrębie tworzenia i przedstawiania alternatyw, nieumiejętnością tworzenia kompromisów i skłonnością do reorientacji.

¹⁴ Por. A. Tversky, D.J. Koehler, *Support theory: A nonextentional representation of subjective probability*, „Psychological Review” 1994, 101/4, s. 545.

¹⁵ S. Plous, *The Psychology of Judgment and Decision Making*, New York 1993, s. 233.

Trzeba jednak pamiętać, że w przypadku obu zawodów (mediatora i negocjatora) pracujemy z ludźmi, a ci miewają ograniczenia, które mogą silnie definiować ewentualne trudności. Dojrzałość stron do podjęcia skutecznej komunikacji wynika w dużej mierze z umiejętności identyfikowania własnych błędów postrzegania. Tabela 2 stanowi próbę eklektycznego ujęcia kilku błędów poznawczych, które mogą wpływać na powodzenie mediacji i negocjacji. Nie odniesiono się w niej do przyczyn powstawania tychże, ale podkreślić należy, że będą one zróżnicowane w mediacji i w negocjacji.

Kłamstwo

Istotnym utrudnieniem wpisanym w omawiane procesy, ale także wszechobecnym w codziennym komunikowaniu się jest kłamstwo. Stanowi poważne utrudnienie zarówno w ustaleniu płaszczyzn komunikacyjnych, określeniu tego, czego dotyczył będzie proces, jak i w definiowaniu stanowisk, potrzeb stron. Jego wszechobecność staje się trudnością, która ostatecznie może przyczynić się do klęski w osiągnięciu kompromisu.

Kłamstwo bywa narzędziem, ale jego etiologia nie jest jednoznaczna. Zadać należy zatem proste z pozoru pytanie: dlaczego ludzie kłamią? Podstawowych powodów jest przynajmniej kilka. Poniżej przedstawiono pięć najpopularniejszych:

1) podstawowym powodem jest takie przedstawianie rzeczywistości, aby odpowiadała korzystnemu obrazowi strony lub aby działania podejmowane na skutek kłamstwa zmierzały do zaspokojenia jej potrzeb. Kłamstwo staje się wówczas „wygodną prawdą”, nadaje możliwość pozytywnej atrybucji siebie samego przez kłamcę;

2) powodem związanym z powyższym jest chęć uatrakcyjnienia własnego wizerunku, wzmocnienia atrakcyjności lub siły przekonania. Potrzeba podniesienia swojej rangi i autorytetu powodowana jest najczęściej zabieganiem o akceptację u innych ludzi. W ten sposób kłamstwo staje się narzędziem manipulacji służącym do uzyskaniu podziwu, co często koreluje z poprawą samopoczucia czy nawet samooceny;

3) ludzie kłamią również dlatego, że mówienie prawdy jest dla nich formą okazania słabości, braku kontroli nad sytuacją. Prawda traktowana bywa jako niewygodna lub niezgodna z tym, jaki jest (często wyidealizowany) obraz własnej osoby;

4) często kłamstwo staje się nawykiem. Z jednej strony dzieje się tak dlatego, że kłamstwo może być wygodne, z drugiej z doświadczenia tego, że w jakiejś sytuacji kłamstwo zadziałało, stało się użyteczne, w związku z czym użyteczność przyczynia się do ponownego posłużenia się kłamstwem;

5) „kłamstwo powtórzone wiele razy staje się prawdą”. Jakkolwiek zdanie to to frazes, ma swoje uzasadnienie w faktie, że ciągle powtarzanie, upowszechnianie

nieprawdy powoduje, że zaczyna ona funkcjonować w przestrzeni jednostki (czy też grupy), a w związku z tym tworzy swego rodzaju presję obecności. Koreponduje to z sytuacją, gdy umysł kłamcy tworzy prawdy dla siebie „wygodne” (np. przedstawia swoje patologiczne zachowania jako usprawiedliwione, a nawet uzasadnione). Kłamstwo staje się wówczas prawdą, którą kłamca chce zobaczyć i sprzedać¹⁶. Kłamca chce również dzięki temu czuć się lepiej, mając świadomość, że kłamstwo funkcjonuje w przestrzeni publicznej, a przez to uwiarygadnia się – operuje zatem „kłamstwem na podobieństwo prawdy”.

Warto podkreślić, że sposób postrzegania kłamstwa w ciągu ostatnich kilku dziesięcioleci znacznie się zmienił. O ile kłamstwo było traktowane jako z natury złe (choćby w kontekście moralnym), to coraz częściej uznawane bywa za narzędzie, a jego jednoznaczne potępienie spotyka się ze swego rodzaju pobłażliwością. Tak jak manipulacja (w którą zresztą jest na trwałe wpisane) kłamstwo traktowane bywa w kategorii „zaradnego postępowania”, „radzenia sobie”, staje się usprawiedliwiane. Być może ma to związek z gloryfikacją skuteczności w działaniu, a być może wiąże się także z e-funkcjonowaniem, w którym życie w internetowej rzeczywistości jest de facto życiem w kłamstwie (tu: kłamstwie „usprawiedliwionym” specyfiką środowiska).

Jakkolwiek powszechne jest kłamstwo, to jego rola w komunikacji, a co za tym idzie w mediacji i negocjacji, może być bardzo poważna. Poza oczywistym utrudnieniem wynikającym z pracy w sytuacji nieprawdziwie opisanej, a przez to w rzeczywistości przedstawionej, a nie realnej (pracujemy wówczas np. na ukrytych, a nie prawdziwych interesach stron), kłamstwo uderza w zaufanie społeczne, które pozwala nam czuć się bezpiecznie w komunikacji międzyludzkiej. Z naturalnej predyspozycji do bycia ufnym wynika niestety również łatwowierność. Pamiętać trzeba również, że skłonność do kłamstwa mają egoiści i w tym kontekście współpraca negocjacyjna jest utrudniona również przez kategoryzację korzyści, którą chcą osiągnąć – wyłącznie swoich. Praca z kłamcą jest zadaniem trudnym. Nawet obnażenie kłamstwa nie daje gwarancji poprawy komunikacji; dzieje się tak również dlatego, że działanie takie traktowane bywa jak atak, a to paradoksalnie powoduje podniesienie ważności kłamstwa, a nawet wzrost przywiązania do niego. Trzeba jednak pamiętać o tym, że wszelkie kłamstwa, w tym projekcje na swój temat, to jedynie pozorne kontrolowanie rzeczywistości, które czasem długo, ale jednak tylko pozornie daje poczucie bezpieczeństwa kłamcy.

Jak już zaznaczono, dla mediatora/negocjatora kłamstwo jest trudnością, a niekiedy stanowić może swoistą blokadę dalszych działań i uniemożliwia proces. Może być ogromnym utrudnieniem chociażby na etapie konsultacji w negocjowaniu lub podczas trwania rozmów mediacyjnych. Demaskowanie kłamstwa (jak wspomniano powyżej) nie zawsze przynosi efekt. Dość istotne jest wartościowanie

¹⁶ Por. A. Zblewska, *Notoryczny kłamca, czyli 6 powodów, dla których ludzie kłamią*, <http://psychologiazycia.com> (dostęp: 10.07.2023).

jego znaczenia, choć i ono nie zawsze jest możliwe. Trzeba pamiętać, że kłamstwo koreluje z zaufaniem, a to jest dobrą matrycą dla rozwiązywania konfliktów. Ale choć odpowiedzialność za kłamstwo spada na kłamcę, to z efektami kłamstwa niestety nie jest tak samo.

Sytuacja

Poza utrudnieniami stojącymi po stronie uczestników zarówno procesu mediacji, jak i negocjacji trzeba wspomnieć również o tych, które są efektem samej sytuacji, w jakiej znalazły się strony. W dużej mierze charakter utrudnień wynikał będzie ze specyfiki okoliczności procesu: inaczej sytuacja wygląda w sprawach mediacyjnych (np. biorąc pod uwagę mediacje rozwodowe czy rodzinne, strony są poinformowana o celu i przebiegu, a sam proces odbywa się w sprzyjających, dogodnych warunkach placówki, w której się toczy), jeszcze inaczej sprawa ma się w przypadku negocjacji biznesowych (gdzie np. decydującą rolę mogą mieć różnice kulturowe, poziom biurokracji czy chociażby wybór miejsca „ja/oponent”), jako ekstremalnie trudne można określić warunki pracy negocjatorów wojskowych i policyjnych (w ich przypadku decydującą rolę pełnią napięcie emocjonalne, czas, miejsce, a nierzadko także niemożność przygotowania się merytorycznego do procesu i jego mocno intuicyjny charakter).

W tym miejscu zdecydowano się przytoczyć kilka utrudnień w procesie negocjacji, które wiążą się z jej charakterem, a mogą utrudniać lub wręcz blokować możliwość porozumienia. I tak podstawową trudnością jest negatywne, a niekiedy wrogie nastawienie do oponenta, a nierzadko traktowanie go w kategorii wroga¹⁷. Podobnie ma się sprawa w odniesieniu do samego procesu, który traktowany bywa jako forma starcia, walki i okazania siły. Warto podkreślić, że traktowanie w ten sposób negocjacji/mediacji ma niemal z definicji złe zakończenie w myśl założenia, że „można spotkać się na udeptanej ziemi, ale na deptanej ziemi nic nie wyrośnie”. Siłowe rozstrzygnięcia konfliktów bywają uwieńczone okazaniem siły, ale na ogół wiążą się z zakończeniem relacji i blokują możliwość podejmowania rozmów w przyszłości. Trzeba jednak pokreślić, że specyfika społeczności i kultury implikuje zestaw utrudnień, które operacjonalizują i warunkują użycie mediacji i negocjacji.

Podręcznik ADR podaje listę warunków sytuacyjnych, które wpływają na możliwości i ograniczenia w prowadzeniu opisywanych procesów:

- wystarczające warunki kontekstu normatywnego powinny obejmować nie tylko wsparcie dla nieformalnych procesów rozwiązywania sporów, ale także rozsądne standardy sprawiedliwości i słuszności;

¹⁷ Warto w tym miejscu wspomnieć o zjawisku reaktywnej dewaluacji, które nierzadko rzutuje na całość procesu.

- normy kulturowe, które pozwalają na prowadzenie mniej formalnych od tradycyjnych form rozwiązania problemów;
- zapewnienie mediatorom/negocjatorom wystarczającego przygotowania, wykształcenia;
- społeczne odniesienie do korupcji i jej obecność w strukturach związanych z sądownictwem i systemem prawa;
- definiowanie uczciwości i poczucia wspólnoty;
- uprzedzenia kulturowe;
- zaplecze administracyjne, operacjonalizacja prawa w zakresie wykorzystania skutków osiągniętych w procesach mediacji i negocjacji¹⁸.

Uwarunkowania (i utrudnienia) środowiskowe stanowią dla mediatorów/negocjatorów swoiste wyzwanie. Jediną formą adaptacji do tego rodzaju utrudnień jest wyłącznie przygotowanie – wiedza na temat możliwości ich wystąpienia. Do powodzenia mediacji/negocjacji przyczynić może się bowiem również to, co wiemy o miejscu i społeczności, w których będą miały miejsce.

Zakończenie

Powstanie niniejszego artykułu powodowane było potrzebą zaakcentowania trudności, z jakimi spotykają się zarówno mediatorzy i negocjatorzy, jak i osoby, które uczestniczą w konflikcie. Bariery komunikacyjne, trudności wynikające z braku umiejętności słuchania, wszechobecne kłamstwa to tylko część z szerokiej kafeterii utrudnień, z którymi zmagamy się w mediacji/negocjacji, ale również w toku codziennego społecznego funkcjonowania. Sytuacja ta dotyczy zwłaszcza osób, które pracują z ludźmi lub do takiej pracy się przygotowują. Zajmując się analizą mediacji i negocjacji również w kontakcie z osobami zawodowo parającymi się oboma procesami (negocjatorami sądowymi, biznesowymi, policyjnymi i wojskowymi), wielokrotnie zwraca uwagę zgłaszana niedostateczna świadomość społeczna możliwości, jakie dają procesy – z jednej strony – i konieczności rzetelnego przygotowania merytorycznego i wypracowania warsztatu tychże z drugiej. Artykuł stanowi zatem jedynie głos w dyskusji na temat tego, jakie trudności ujawniają się podczas stosowania tych form pracy z osobami w konflikcie, ale jego celem jest także zwrócenie uwagi na konieczność pojmowania mediacji i negocjacji jako działalności profesjonalnej i traktowania przygotowania do jej realizacji w kategoriach zadania polegającego na uzyskaniu rzetelnych podstaw merytorycznych, uposażenia kandydatów na mediatorów i negocjatorów w wiedzę, która pozwoli na prawidłowe reagowanie. Również w wiedzę o błędach i trudnościach, jakie przed nimi stoją.

¹⁸ Alternative Dispute Resolution Practitioners Guide, <http://usaid.gov> (dostęp: 20.07.2023), s. 28–33.

Bibliografia

- Alternative Dispute Resolution Practitioners Guide, <http://usaid.gov> (dostęp: 20.07.2023).
- Army Mediation Handbook, A practical guide for using mediation to resolve workplace disputes, Department of the Army Office of the General Counsel ADR Program Office, 2015.
- Bolton R., *People skills*, Warszawa 1996.
- Borkowski J., *Podstawy psychologii społecznej*, Warszawa 2003.
- Kenner E.M., *Negocjacje*, Poznań 2002.
- Czarnańska M., *Podstawy negocjacji i komunikacji*, Pułtusk 2003.
- Czwartak B., *Aktywne słuchanie jako strategia nauczycieli przyczyniająca się do kształcenia postawy samodzielności i autonomii uczących się*, „Konińskie Studia Językowe” 2013, nr 1, s. 43–62.
- Gesteland R.R., *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie. Marketing, negocjacje i zarządzanie w różnych kulturach*, Warszawa 2000.
- Gójska A., *Mediacja w sprawach rodzinnych*, Warszawa 2011.
- Gordon T., *Wychowanie bez porażek szefów, liderów, przywódców*, Warszawa 1996.
- Łęcki K., Szóstak A., *Komunikacja interpersonalna w pracy socjalnej*, Warszawa 1996.
- Mediacja – Encyklopedia zarządzania*, <http://mfiles.pl> (dostęp: 2.07.2023).
- Mediacje – Ministerstwo Sprawiedliwości*, <http://www.gov.pl> (dostęp: 2.07.2023).
- Nęcki Z., *Negocjacje w biznesie*, Kraków 2000.
- Plous S., *The Psychology of Judgment and Decision Making*, New York 1993.
- Skinder M., *Wybrane problemy technik negocjacji w administracji*, „Studia z Zakresu Prawa, Administracji i Zarządzania UKW” 2012, t. 1, s. 141–156.
- Tversky A., Koehler D.J., *Support theory: A nonextensional representation of subjective probability*, „Psychological Review” 1994, 101/4, s. 547–567.
- Zblewska A., *Notoryczny kłamca, czyli 6 powodów, dla których ludzie kłamią*, <http://psychologiazycia.com> (dostęp: 10.07.2023).
- Zduniak A., Smoliński J., *Zjednywanie sobie ludzi w procesie komunikowania społecznego*, „Wojsko i Wychowanie” 2000, 2, s. 68–72.