



W rozważanym obszarze najistotniejsza jest pierwsza z wymienionych interpretacji (pozostałe mają znaczenie uzupełniające), czyli jako interakcyjnego procesu podejmowania decyzji, który w fazie przygotowawczej strony realizują niezależnie od siebie (z punktu widzenia ich celów). Następnie dokonują wzajemnych uzgodnień w zakresie dwóch par zbiorów: alternatyw rozwiązań i kryteriów oceny, określonych wstępnie dla każdej ze stron z osobna, w efekcie analizy problemu decyzyjnego. Wreszcie strony wybierają kryteria z punktu widzenia ich interesów i ustalają zbiór alternatyw (jako część wspólną wyjściowych opcji).

Z drugiej jednak strony, gdy niezbędne jest prowadzenie negocjacji z więcej niż jednym partnerem jednocześnie, mamy do czynienia z odmienną jakościowo sytuacją (tabela 1). Zwiększająca się liczba uczestników to czynnik rozstrzygający o znaczącym wzroście złożoności negocjacji. W efekcie zwiększa się zróżnicowanie celów i interesów stron, liczba możliwych interakcji pomiędzy nimi, stosowanych narzędzi (ofert i argumentów, strategii i technik) oraz potencjalnych wyników negocjacji. Występuje wiele współzależnych zmiennych opisujących te czynniki. Pełne zidentyfikowanie i wyjaśnienie takich sytuacji często może być po prostu niemożliwe.

Tabela 1. Porównanie negocjacji dwustronnych i wielostronnych

Cecha	Negocjacje dwustronne	Negocjacje wielostronne
Wzajemne zależności i relacje stron	Jednoznaczne i proste, stosunkowo łatwe do zidentyfikowania i analizy	Niejednoznaczne i skomplikowane, trudne do opisanie i analizy
Warunki ewentualnego porozumienia	Wymagana akceptacja obu stron przy podejmowaniu decyzji	Akceptacja przez wszystkich uczestników nie zawsze jest niezbędna i/lub możliwa
Zachowania stron	Wzajemne reakcje stron na swoje zachowania	Zachowanie stron odnoszą się do znacznie szerszego i wielowymiarowego kontekstu
Charakter procesów	Komunikacja, wymiana i/lub tworzenie wartości w ramach relacji dwustronnych	Wysoka złożoność tych procesów – informacyjna, obliczeniowa, społeczna, proceduralna i strategiczna
Możliwe strategie negocjacji	Dwie podstawowe: współdziałania i współzawodnictwa (ewentualnie ich różne modyfikacje)	Większa liczba możliwych strategii realizowanych przez strony

Źródło: opracowanie własne na podstawie R.M. Kramer, *The More the Merrier?. Social Psychological Aspects of Multiparty Negotiations in Organizations*, [w:] Bies R.J., Lewicki R.J., Sheppard B.H., (ed.), *Research on Negotiation in Organizations*, vol. 2, Greenwich, Conn. 1991 oraz J. Kamiński, *Negocjowanie. Techniki rozwiązywania konfliktów*, Poltext, Warszawa 2003.

Należy podkreślić, iż problematyka negocjacji wielostronnych nabiera dzisiaj coraz większego znaczenia ze względu na potrzeby praktyki gospo-

A. Kozina, *Planowanie negocjacji w przedsiębiorstwie*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012, s. 21-24.

darczej. W obecnych warunkach działania przedsiębiorstw – w turbulentnym otoczeniu na rynku globalnym przy dynamicznie rozwijającej się technologii informacyjnej – niezbędne jest ciągłe doskonalenie narzędzi zarządzania we wszystkich obszarach działalności firmy. W szczególności dotyczy to negocjacji pomiędzy podmiotami działającymi w sieciach międzyorganizacyjnych, zawierającymi aliansy strategiczne, tworzącymi struktury wirtualne itp. Istotnie zwiększa się skala i dynamika zarówno konkurencji, jak i kooperacji. Coraz większego znaczenia nabiera partnerstwo strategiczne dla realizacji wspólnych przedsięwzięć. Wzrasta zakres i stopień złożoności negocjacji, prowadzonych w warunkach znacznej zmienności otoczenia i ryzyka (a nawet niepewności) działania. Coraz częściej zachodzi konieczność prowadzenia negocjacji z wieloma partnerami jednocześnie.

Rozważana problematyka jest istotna także z uwagi na to, iż w literaturze przedmiotu stosunkowo niewiele miejsca poświęcono negocjacom wielostronnym, głównie w kontekście relacji międzynarodowych<sup>2</sup>. „(...) Nietrudno znaleźć porady na temat przeprowadzania negocjacji angażujących dwie strony i niewiele spraw, ale tak proste negocjacje w realnym świecie zdarzają się rzadko”<sup>3</sup>. Niezbędne jest zatem metodyczne wzbogacenie teorii negocjacji o specyficzne narzędzia prowadzenia negocjacji wielostronnych, a w szczególności opracowanie odpowiednich strategii.

Jeśli chodzi o rodzaje takich strategii, to (jako punkt wyjścia do dalszych rozważań) można przyjąć ich typologię wielowymiarową<sup>4</sup>. Biorąc pod uwagę definicję i cechy negocjacji wielostronnych, w ramach tej typologii zaproponowano przyjęcie trzech zasadniczych kryteriów wyodrębniania strategii prowadzenia rozważanych negocjacji. Możliwości (stany) konkretyzujące te kryteria pozwalają na wyodrębnienie sześciu tzw. strategii bazowych (podstawowych) – tabela 2. Następnie stwierdzono, iż wyróżnienie tych strategii (w trzech układach jednowymiarowych) nie jest wystarczające z punktu widzenia specyfiki rozważanych negocjacji, tzn. strategie bazowe nie są użytecznymi narzędziami ich prowadzenia. Niezbędne jest zatem łączne uwzględnienie powyższych kryteriów (wymiarów), umożliwiające wyodrębnienie ośmiu jakościowo odmiennych, możliwych do praktycznego zastosowania strategii negocjacji wielostronnych (w układzie trójwymiarowym), tzn. strategii wynikowych – tabela 3.

---

<sup>2</sup> Przykładowo: L. Crump, *Multiparty Negotiation and the Management of Complexity*, "International Negotiation" 2003, vol. 8, no. 1; C. Dupont, *Coalition Theory. Using Power to Build Cooperation*, [w:] W.I. Zartman (red.), *International Multilateral Negotiation. Approaches to the Management of Complexity*, Jossey-Bass, San Francisco 1994; W.I. Zartman, *Two's Company and More's a Crowd. The Complexity of Multilateral Negotiation*, [w:] W.I. Zartman (red.), *International Multilateral Negotiation. Approaches to the Management of Complexity*, Jossey-Bass, San Francisco 1994. W polskiej literaturze warto zwrócić uwagę na opracowanie J. Kamiński, *Negocjowanie...*, op. cit., s. 93-112.

<sup>3</sup> M. Watkins, *Sztuka negocjacji w biznesie. Innowacyjne podejście prowadzące do przełomu*, Wyd. Helion, Gliwice 2005, s. 9.

<sup>4</sup> A. Kozina, *Strategie negocjacji wielostronnych*, [w:] *Mechanizmy i obszary przeobrażeń w organizacjach*, pod red. naukową A. Potockiego, Difin, Warszawa 2007.

Tabela 2. Bazowe strategie negocjacji wielostronnych

Kryteria	Typy strategii bazowych
Sposób postrzegania sytuacji negocjacyjnej (celów i interesów stron, ich wzajemnych relacji oraz kontekstu negocjacji) <sup>5</sup>	Integratywna (współdziałania, kooperacji, targowanie oparte o interesy) – ukierunkowana na wspólne (zgodne) cele, poszukiwanie porozumienia, pozyskiwanie zwolenników (sojuszników).
	Dystrybucyjna (współzawodnictwa, walki, targowanie pozycyjne) – zorientowana na rozbieżne (konfliktowe) cele, tworzenie podziałów, zwalczanie oponentów (przeciwników).
Siła (pozycja) przetargowa – wyznaczająca realne możliwości negocjatora w zakresie kontrolowania przebiegu negocjacji i wpływania na innych ich uczestników <sup>6</sup>	Supremacji (zwierzchnictwa) – duże możliwości działania, realizacji własnych celów (wspólnych lub konfliktowych w stosunku do innych), pełnienia wiodącej roli – wykazania inicjatywy i zaangażowania w prowadzenie negocjacji.
	Depymacji (podporządkowania) – ograniczone możliwości działania dla realizacji celów, poszukiwanie sposobów ich poszerzenia, lub ograniczanie się do artykułowania (deklaracji) potrzeb, chęci lub odmawiania współpracy lub wyrażania opinii.
Rodzaj działania (sposób postępowania) w relacji do pozostałych uczestników negocjacji	Indywidualistyczna – dominuje działanie w pojedynkę (na własną rękę), pośrednio wpływające na zespół uczestników.
	Kolektywna – przeważa działanie zorientowane bezpośrednio na zespół uczestników, tj. kształtowanie jego struktury i procesów.

Źródło: A. Kozina, *Strategie negocjacji wielostronnych... op. cit.*

Celem opracowania koncepcji strategii koalicji jako punkt wyjścia można przyjąć interpretację metodyki (badawczej) zaproponowaną przez A. Stabryłę<sup>7</sup>, zgodnie z którą metodyka powinna zawierać trzy elementy składowe (scharakteryzowane w kolejnych częściach artykułu):

- 1) *charakterystykę obszaru badań* – w rozważanym przypadku jest nim strategia koalicji w negocjacjach wielostronnych,
- 2) *proces badawczy* – tutaj: konstruowanie tego rodzaju strategii

<sup>5</sup> Są to dwie podstawowe strategie prowadzenia negocjacji (dwustronnych), oparte na klasycznej koncepcji, zawartej w pracy R.E. Walton, R.B. McKersie, *A Behavioral Theory of Labor Negotiations: An Analysis of a Social Interaction System*, McGraw-Hill, New York 1965 i często wykorzystywanej w literaturze przedmiotu – zob. np. J. Kamiński, *Negocjowanie...*, op. cit., s. 49 i n.; R.J. Lewicki, D.M. Saunders, B. Barry, J.W. Minton, *Zasady negocjacji...*, op. cit., s. 89 i n. oraz *Negocjacje. Harvard Business Essentials*, MT Biznes Ltd., Konstancin-Jeziorna 2003, s. 18-28.

<sup>6</sup> Jest to interpretacja siły przetargowej jako kategorii relatywnej (relacyjnej), a nie absolutnej – trudnej do zastosowania w opisie i analizie sytuacji negocjacyjnej, tym bardziej w negocjacjach wielostronnych – por. np. R.J. Lewicki, D.M. Saunders, B. Barry, J.W. Minton, *Zasady negocjacji...*, op. cit., s. 214 i R. Rządca, *Negocjacje w interesach...* op. cit., s. 73.

<sup>7</sup> A. Stabryła, *Zarządzanie projektami*, PWN, Warszawa 2006, s. 40.

- 3) *narzędzia pomocnicze* (zasady i techniki), wykorzystywane w kolejnych etapach tego procesu, do realizacji poszczególnych zadań (w budowaniu koalicji).

Tabela 3. Trójwymiarowa typologia strategii negocjacji wielostronnych

Strategii: (bazowe ↓→) (wynikowe X)		Indywidualistyczna	Kolektywna
Integratywna	Supremacji	Przedsiębiorcza [Kreatora]	Integracji (konstrukcji koalicji) [Integratora]
	Deprymacji	Demonstracji poparcia [Kibica]	Akcesji do koalicji [Ogniwa]
Dystrybutywna	Supremacji	Walki [Terminatora]	Dezintegracji (rozbitcia koalicji) [Dywersanta]
	Deprymacji	Manifestacji sprzeciwu [Don Kichota]	Akcesji do kontrkoalicji [Opozycjonisty]

Źródło: A. Kozina, *Strategie negocjacji wielostronnych...* op. cit.

### Charakterystyka strategii koalicji

Celem zdefiniowania pojęcia strategii koalicji (jako obszaru badań) niezbędne jest sprecyzowanie znaczenia dwóch terminów częściowych, składających się na to pojęcie.

Po pierwsze, analiza literatury przedmiotu wskazuje, iż termin „strategia” jest bardzo często stosowany w odniesieniu do negocjacji (gospodarczych), tzn. mówi się o „strategii (prowadzenia) negocjacji”, „strategii negocjacyjnej” itp. Ustalania (doboru) tego rodzaju strategii dokonuje się w procesie planowania negocjacji, gdyż w ramach tego procesu niezbędne jest udzielenie odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób zrealizować przyjęte cele, uwzględniając uwarunkowania (możliwości i ograniczenia) danej sytuacji negocjacyjnej. Realizuje się przy tym następujące działania:

- synteza wcześniejszych ustaleń (w zakresie założeń i uwarunkowań negocjacji),
- analiza możliwości doboru strategii (spośród rozwiązań modelowych),
- wybór strategii negocjacyjnej<sup>8</sup>.

Przykładowo strategia ta jest definiowana jako „ogólny plan zmierzający do realizacji celów i ciąg wydarzeń prowadzących do ich urzeczywistnienia”<sup>9</sup> lub „zaplanowana sekwencja działań definiującą podejście do negocjacji”<sup>10</sup>.

<sup>8</sup> A. Kozina, *Planowanie negocjacji...* op. cit., s. 122.

<sup>9</sup> R.J. Lewicki, D.M. Saunders, B. Barry, J.W. Minton, *Zasady negocjacji...*, op. cit., s. 48.

<sup>10</sup> *Negocjacje...*, op. cit., s. 215.

Wyznacza ona zalecany sposób postępowania w trakcie negocjacji, w formie syntetycznych reguł (wskazań) ich prowadzenia i/lub założeń co do ich (pożądanego) przebiegu. Jest zatem środkiem do osiągnięcia założonych celów. „[...] Jest tym lepsza, im prostsza. Skomplikowane strategie upadają po kilku posunięciach, ponieważ druga strona nie czytała naszego scenariusza, ma inny plan”<sup>11</sup>. Ponadto strategia negocjacji odzwierciedla sposób postrzegania sytuacji negocjacyjnej, a zwłaszcza wzajemne relacje pomiędzy stronami.

Należy podkreślić, iż często trudno ją jednoznacznie określić, ma ona charakter sytuacyjny, tj. zależy od założeń i uwarunkowań negocjacji. W zależności od realnych możliwości ustrukturalizowania konkretnych negocjacji może zatem stanowić:

- dokładny plan ich prowadzenia, stanowiący syntezę ustaleń planistycznych lub
- przybliżony scenariusz, zawierający tylko najważniejsze stwierdzenia, czy też
- jedynie ogólny pogląd na negocjacje (szkic), sugerujący sposób ich prowadzenia.

Biorąc pod uwagę (sygnalizowaną wcześniej) złożoność negocjacji wielostronnych w ich przypadku realne wydaje się być przyjęcie trzeciej, co najwyżej drugiej spośród wymienionych opcji.

Po drugie, pojęcie koalicji w ogólnym znaczeniu oznacza „(...) związek, porozumienie służące osiągnięciu wspólnego celu”<sup>12</sup>. Dla celów dalszych rozważań można przyjąć następującą interpretację koalicji (w negocjacjach): „...dwie lub więcej stron, które współpracują ze sobą w celu osiągnięcia wspólnie pożądanego rezultatu, który jest satysfakcjonujący z punktu widzenia interesów koalicji, a nie pozostałych uczestników negocjacji”<sup>13</sup>.

Jeśli chodzi o cele koalicji, to w interpretacji C. Duponta zostały one trafnie zawężone do krótkoterminowych, dotyczących specyficznych kwestii, dla odróżnienia jej od formalnego aliansu<sup>14</sup>. Wydaje się, iż koalicje są wykorzystywane (zawierane) głównie dla celów zwiększenia siły przetargowej stron, co jest z kolei niezbędne do osiągnięcia celów negocjacji. „[...] Koalicje umożliwiają stronom słabszym zebrać wystarczająco duże siły, by wysuwać własne propozycje lub przynajmniej blokować te, które są dla nich niemożliwe do zaakceptowania...Wyzwaniem w negocjacjach wielostronnych jest panowanie nad koalicjami, powodowanie ich rozłamu lub umacnianie jedności, w zależności od naszych własnych interesów”<sup>15</sup>.

<sup>11</sup> G. Kennedy, *Negocjator*, Studio EMKA, Warszawa 1998, s. 231.

<sup>12</sup> *Słownik języka polskiego*, t. I, PWN, Warszawa 1988, s. 943.

<sup>13</sup> J.T. Polzer, E.A. Mannix, M.A. Neale, *Interest Alignment and Coalitions in Multi-party Negotiation*, „Academy of Management Journal” 1988, vol. 41, no. 1.

<sup>14</sup> C. Dupont, *Coalition Theory...* op. cit.

<sup>15</sup> *Negocjacje...*, op. cit., s. 29.

Spośród różnych typologii koalicji (np. ich podziału na zwycięskie i blokujące, trwałe i nietrwałe itp.<sup>16</sup>), szczególnie istotny jest ich podział ze względu na przyczynę powstania (genezę) na:

- 1) *naturalne* – sojusze stron o szerokim zakresie wspólnych interesów (trudne do rozbicia),
- 2) *celowe* – strony o różnych poglądach na wiele spraw jednoczą się, by wspierać lub blokować jedną wspólną sprawę (bardziej podatne na rozłamy) <sup>17</sup>.

Biorąc pod uwagę powyższe stwierdzenia i przedstawioną wcześniej typologię strategii negocjacji wielostronnych, strategię integracyjną (konstrukcji koalicji) należy uznać za najbardziej efektywną. Uwzględniając jednakże obiektywne trudności jej realizacji, uwarunkowane złożonością rozważanych negocjacji i często ograniczonymi możliwościami działania, bardziej realistyczną jest strategię akcesji do koalicji (zwłaszcza we wzmiankowanych wcześniej aktualnych warunkach negocjacji). Obie strategie będą przedmiotem dalszych rozważań. Ze względu na ich zbliżony charakter (podobne cechy) będą one określane wspólnym mianem „strategii koalicji”, zgadzając się ze stwierdzeniem, iż „[...] negocjacje wielostronne mogą się znacząco różnić od dwustronnych pod jednym, ważnym względem: strony mogą zawiązywać koalicje” <sup>18</sup>. Założymy, iż rozważana strategia wyraża się poprzez poszukiwanie wysokiej jakości porozumienia z innymi uczestnikami negocjacji, tj. dążenie do maksymalnego zrealizowania celów wszystkich stron (osiągnięcia jak najlepszych rezultatów końcowych) i wspólne rozwiązywanie problemów, wtedy, gdy wszyscy dysponują znacznym potencjałem (strategia integracyjna) lub współdziałanie z innymi, gdy jest ono najlepszym (niekiedy jedynym) sposobem poprawy własnej pozycji dla (przynajmniej częściowej) realizacji celów, wspólnych dla koalicji (strategia akcesji do koalicji).

Ze względu na to, iż najważniejszą cechą rozważanej strategii (w obu jej odmianach) jest orientacja na współdziałanie z innymi uczestnikami negocjacji celem stworzenia bardziej szczegółowego opisu tej strategii można wykorzystać charakterystykę jednej z dwóch przeciwstawnych, ogólnych strategii negocjacji (dwustronnych), adekwatnych do ich rodzajów, zależnie od sposobu ich postrzegania, a zwłaszcza nastawienia do partnera (wspomnianych wcześniej). Chodzi o strategię *współdziałania* (integratywną) jako odmienną od strategii *współzawodnictwa* (dystrybutywnej) – tabela 4.

<sup>16</sup> Szerzej omówione je np. w opracowaniu C. Dupont, *Coalition Theory...* op. cit.

<sup>17</sup> *Negocjacje...*, op. cit., s. 29-30.

<sup>18</sup> *Negocjacje...*, op. cit., s. 29.

Tabela 4. Charakterystyka koalicji jako strategii współdziałania

Cechy	Opis
Uczestnicy	Partnerzy (lub wspólnicy).
Interesy i cele	Nie konfliktowe (wspólne, zgodne), lub różne (inne) o odmiennej hierarchii, wzajemnie zależne i skierowane na porozumienie.
Zasoby	Nieograniczone (zmiennie), istnieje możliwość ich zwiększenia poprzez poszukiwanie nowych, twórczych rozwiązań.
Relacje	Obopólne zaufanie stron, zależy im długotrwałych dobrych stosunkach, opartych na wzajemnym zaufaniu.
Motywy	Dążenie do maksymalizacji (wspólnych) korzyści obu stron, orientacja na interesy.
Efekty	Wygrana/wygrana (korzyść/korzyść), zadowolenie obu stron. Warunkiem wdrożenia rozwiązania są wzajemne uzgodnienia stron. Porozumienie jest jednakże trudne do osiągnięcia.
Proces	Twórcze rozwiązywanie problemów, poprzez: <ul style="list-style-type: none"> <li>– identyfikację interesów stron (poinformowanie o swoich potrzebach),</li> <li>– strukturalizacja problemu adekwatnie do interesów stron,</li> <li>– generowanie opcji rozwiązań problemów,</li> <li>– dobór kryteriów ich oceny,</li> <li>– sformułowanie wariantów porozumienia,</li> <li>– dochodzenie do porozumienia poprzez wybór rozwiązania i jego doskonalenie.</li> </ul>
Techniki	Integracyjne (kooperacyjne). Działania konstruktywne i kreatywne, oparte na zaufaniu i wymianie informacji.

Źródło: opracowanie własne.

### Proces konstrukcji koalicji

Budowanie koalicji w negocjacjach jest działaniem trudnym i złożonym, przenikającym cały proces ich planowania (identyfikacji i analizy przednegocjacyjnej, ustalania zakresu i strategii negocjacji oraz ich planowania operacyjnego). Biorąc pod uwagę, fakt, iż koalicja stanowi specyficzną formę działania zespołowego, jako ramowa koncepcja metodyczna opisu procesu budowania jej strategii wykorzystany zostanie ogólny i dobrze znany (klasyczny) model rozwoju zespołu stworzony przez B. Tuckmana, obejmujący pięć faz: formowanie, walkę, wyłanianie się norm, działanie i rozpad<sup>19</sup>. Funkcjonowanie zespołu podlega bowiem zmianom, przechodzi przez wymienione fazy rozwoju. Niezbędne jest zatem ciągle identyfikowanie działań (zjawisk) wyznaczających kierunek, w jakim zespół zmierza. Znajomość tych faz i umiejętność ich rozpoznawania jest koniecznym warunkiem sprawnego kierowania nim, a zwłaszcza stawiania zadań adekwatnych do danego etapu jego rozwoju oraz doboru sposobów działania w pełni dostosowanych do tych zadań.

Wydaje się, iż powyższe stwierdzenia w pełni odzwierciedlają specyfikę takiego zespołu, jakim jest koalicja. Możliwe jest w tym przypadku szersze jej

<sup>19</sup> B. Tuckman, *Developmental Sequence In Small Groups*, "Psychological Bulletin", 1965, vol. 63, no 5.



ujęcie, tj. nie tylko w zakresie jej tworzenia, ale także jej funkcjonowania, odzwierciedlając prawidłowości jej ewolucji. Ponadto zastosowanie koncepcji B. Tuckmana w rozważanym obszarze ma także drugą istotną zaletę – pozwala na uchwycenie i analizę nie tylko pozytywnych aspektów koalicji, czasami zbyt idealistycznych (jak wzorzec jej działania opisany w tabeli 4), ale także negatywnych, głównie takich zjawisk jak konflikty, walki o władzę itp., a nawet jej rozpad. W efekcie daje to bardziej realistyczny obraz rozważanej strategii negocjacji wielostronnych. Oto charakterystyka proponowanego modelu rozwoju koalicji.

#### 1. Formowanie koalicji (proces jej tworzenia lub kształtowania się):

- cierpliwe (uporczywe) budowanie solidnych podstaw jej funkcjonowania,
- niepokój i niepewność związane ze znalezieniem się w nowej sytuacji i w towarzystwie partnerów często zupełnie nieznanymi,
- potencjalni uczestnicy koalicji usiłują określić swoje w niej miejsce oraz obowiązujące sposoby i zasady postępowania,
- tworzą się pierwsze wyobrażenia, co do tego, co jest (nie jest) możliwe,
- dominuje egocentryzm i konformizm oraz duże wymagania, oczekiwania i nadzieje,
- ma miejsce wzajemne poznawanie się uczestników – upewniają się co ich łączy (jest dla nich wspólne), a co dzieli (różni), tworzą się sympatie i antypatie,
- poświęca się wiele czasu na zrozumienie innych i ustalenie ich miejsca w koalicji,
- występuje niski poziom wydajności, często nieakceptowany przez uczestników, a zwłaszcza liderów nastawionych głównie na realizację zadania i szybkie efekty (frustracja).

#### 2. Walka wewnątrz koalicji (najbardziej krytyczna faza konfliktu i buntu, niekiedy powoduje rozpad):

- członkowie zespołu uświadamiają sobie, że aby zrealizować swoje indywidualne cele muszą pracować razem,
- pojawiają się: walka o władzę, narzekania, krytyka, frustracje, konflikty między różnymi typami osobowości, związane z przywództwem oraz sposobami i zasadami funkcjonowania koalicji,
- dąży się do dominacji, poszerzania strefy i siły wpływów,
- uczestnicy są zaangażowani w działanie koalicji, ale każdy chce pracować zgodnie z dotychczasowym (sprawdzonym) sposobem działania (konfrontowanie starych nawyków z nowym sposobem pracy), ma własne, ukryte plany pracy,
- nie uświadamiają sobie, że ważniejsza jest współpraca i wzajemna komunikacja,
- liderzy nieznający mechanizmów rozwoju koalicji mogą w tej fazie łatwo ulec rezygnacji.

### 3. Wyłanianie się norm koalicji (faza współdziałania i spójności)

- rodzi się spójność (autonomia) koalicji i wzrasta zaangażowanie jej członków,
- zaczynają się identyfikować z koalicją i zwiększa się poczucie bezpieczeństwa w koalicji.
- w realizacji własnych planów biorą pod uwagę wspólne zadania,
- wypracowuje się nowe sposoby działania, współpracy i normy akceptowalnych zachowań,
- kształtują się role koalicyjne, ustala się kto i jakie oczekiwania będzie spełniał,
- (ewentualny) lider koalicji zaczyna dzielić zadania i odpowiedzialność,
- znacznie polepszają się wzajemne stosunki, zanikają nieporozumienia i gry o władzę,
- członkowie zaczynają rozwiązywać problemy powstające w wyniku różnic, uczą się aktywnie komunikować i słuchać oraz rozumieć mocne i słabe strony innych,
- konflikty traktuje się jako pozytywne – czynnik rozwoju, a nie w sposób osobisty i emocjonalny,

### 4. Działanie koalicji (faza dojrzałości, funkcjonuje koalicja w pełnym tego słowa znaczeniu):

- posiadając właściwie ukształtowaną strukturę, koalicja koncentruje się na realizacji swoich celów, staje się coraz bardziej skuteczna i elastyczna w działaniu,
- występuje jednoznaczny i ścisły podział zadań i odpowiedzialności,
- członkowie efektywnie komunikują się pomiędzy sobą, współdziałanie przebiega rutynowo, według ukształtowanych i akceptowanych wzorców,
- panuje pozytywna atmosfera, ludzie ufają sobie wzajemnie i wspierają się w działaniu,
- są zintegrowani ze sobą i zadowoleni z osiągnięć, przejawiają dużo zaangażowania i inicjatywy własnej oraz są samodzielni w wytyczaniu kierunków i doborze metod działania,
- szukają coraz bardziej efektywnych sposobów współpracy i doskonalą swoje kompetencje.

### 5. Rozpad koalicji – kończy swoje działanie, albo w sposób formalny – jej rozwiązanie po zrealizowaniu zadań (jak w typowym zespole zadaniowym), albo samoczynnie, tj. w efekcie występowania zjawisk ograniczających efektywność pracy zespołowej.

Przejście do fazy rozpadu odbywa się zwykle w sposób mało zauważalny. Stabilność osiągnięta w fazie dojrzałości stanowi bowiem zarówno szansę, jak i zagrożenie dla przyszłości koalicji. Jej członkowie są przekonani, iż osiągnęli szczyt swoich możliwości, wpadają w samozadowolenie, tworząc stopniowo swoisty system obrony stanu istniejącego. Nie dostrzegają problemów w działaniu koalicji i nie poszukują skutecznych sposobów ich rozwiązywania

oraz nie widzą konieczności realizacji zmian prorozwojowych. Z czasem zauważają, że cele i zadania, które ich jednoczyły do działania, zdezaktualizowały się, a w miejsce zapału i entuzjazmu pojawiły się przyzwyczajenie i rutyna.

Dla porównania można przedstawić inny sposób podejścia do konstruowania koalicji, według M. Watkinsa – tabela 5. Jest to bardzo rozbudowana koncepcja, koncentrująca się na różnych aspektach kształtowania relacji między uczestnikami koalicji i zarządzania tymi relacjami, a w szczególności procesami wpływu (społecznego).

Tabela 5. Proces budowania koalicji

Zadania ogólne	Czynności szczegółowe
Zbadanie rozkładu wpływów (rozpoznanie, kogo trzeba przekonać i jak tego dokonać)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• identyfikowanie osób i grup, na które trzeba wpłynąć;</li> <li>• analiza sieci wpływów;</li> <li>• identyfikacja zwolenników, przeciwników i osób do przekonania;</li> <li>• ocena interesów osób, które chce się przekonać;</li> <li>• ocena sił napędzających i powstrzymujących;</li> <li>• identyfikowanie alternatyw osób, na które chce się wpłynąć;</li> </ul>
Kształtowanie postrzegania interesów (wywieranie wpływu na przekonania innych osób odnośnie do tego, czego chcą)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zmiana motywacji;</li> <li>• formułowanie decyzji;</li> <li>• wykorzystanie wpływu społecznego;</li> <li>• negocjacje „coś za coś”;</li> </ul>
Kształtowanie postrzegania alternatyw (wywieranie wpływu na przekonania innych dotyczące dostępnych im opcji)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wprowadzanie nowych opcji;</li> <li>• ustalanie porządku działań;</li> <li>• wyeliminowanie opcji nie podejmowania żadnych działań;</li> </ul>
Uzyskanie akceptacji dla trudnych decyzji (wzrost prawdopodobieństwa, że zostaną one przyjęte)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zadbanie o uczciwe i sprawiedliwe podejmowanie decyzji;</li> <li>• zaangażowanie we wspólne diagnozowanie;</li> <li>• dawanie tego, o co proszą;</li> </ul>
Przekonywanie na odległość (wywieranie wpływu poprzez masowe działania perswazyjne)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• budowanie wiarygodnych kanałów komunikacji;</li> <li>• zogniskowanie informacji i powtarzanie;</li> <li>• dopasowanie środka przekazu do wiadomości;</li> <li>• budowanie osobistej wiarygodności.</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Watkinsa, *Sztuka negocjacji w biznesie...* op. cit., s. 123–144.

### Zasady tworzenia koalicji

Jeśli chodzi o pomocnicze narzędzia wykorzystywane w procesie budowania koalicji, to przede wszystkim należy wziąć pod uwagę dwojakiemu rodzaju zasady:

- 1) *uniwersalne*, czyli te spośród ogólnych zasad prowadzenia negocjacji, które są zorientowane na współdziałanie z partnerami i mają także zastosowanie w odniesieniu do koalicji (jak zaznaczono wcześniej wynika to z istoty strategii koalicji),
- 2) *szczegółowe*, tj. o charakterze specyficznym, odnoszące się bezpośrednio do koalicji, w tym także zalecenia natury organizacyjno-technicznej, czy nawet konkretne wskazówki dotyczące rozwiązywania bardzo szczegółowych problemów.

Poniżej przedstawiono przykłady rodzajów zasad tworzenia koalicji. Jeśli chodzi o zasady pierwszego rodzaju, to wynikają one z tych koncepcji strategii i stylów negocjacyjnych prezentowanych w literaturze, które podają modelowe (wzorcowe) reguły prowadzenia negocjacji, ukierunkowane na poszukiwanie integrujących rozwiązań – przykłady w tabeli 6. Z kolei jako przykładowe zasady szczegółowe konstruowania koalicji można wymienić najważniejsze spośród reguł efektywnego uczestnictwa w koalicji, podane przez W. Vanover<sup>20</sup>:

- 1) jasne zdefiniowanie celów i strategii,
- 2) zidentyfikowanie zarówno sojuszników (sprzymierzeńców), jak i przeciwników.
- 3) ustalanie uczestników i pozyskiwanie sojuszników,
- 4) wybór przywódcy (spośród sprzymierzeńców),
- 5) konceptualizacja jasnego planu działania,
- 6) ustalenie harmonogramu działania,
- 7) określenie i zapewnienie zasobów oraz konstrukcja budżetu,
- 8) ramowy podział zadań wewnątrz koalicji,
- 9) określenie jednostki koordynującej (obsługującej),
- 10) stałe informowanie uczestników koalicji i zapewnianie ich zaangażowania,
- 11) stworzenie szczegółowego programu działania – precyzyjny podział czynności.

Zestawienie to można uzupełnić poprzez podanie wybranych, typowych reguł tworzenia wszelkiego rodzaju zespołów, także koalicji:

- 1) ustalenie jej kompozycji i rozmiarów koalicji oraz rozmieszczenia przestrzennego
- 2) określenie warunków wstępnych jej zawarcia i czasu trwania (jeśli jest to możliwe),
- 3) sprecyzowanie zakresu współpracy i form kontaktów,
- 4) opracowanie sposobów monitorowania działań i analizy ich efektów,
- 5) zapewnienie sprawności komunikacji i niezbędnego zakresu transferu wiedzy,
- 6) tworzenie pozytywnego klimatu i atmosfery wzajemnego zaufania.

---

<sup>20</sup> M. Vanover, *Get Things Done Through Coalitions*, [w:] Lewicki R.J., Litterer J.A., Saunders D.M., Minton J.W., *Negotiation. Readings, Exercises, and Cases*, Second Edition, Irwin, Homewood, Boston, MA. 1993.

Tabela 6. Uniwersalne zasady tworzenia strategii koalicji (poprzez współdziałanie)

Styl rzeczowy (racjonalny) [R. Fisher, W. Ury, B. Patton]	Współdziałanie (jako strategia rozwiązywania konfliktu) [K.W. Thomas]	Negocjacje o wartości dodanej [K.Albrecht, S.Albrecht]
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Uczestnicy rozwiązują wspólne problemy</li> <li>2. Celem jest rozsądny wynik uzyskany sprawnie i w dobrej atmosferze</li> <li>3. Oddzielaj ludzi od problemów</li> <li>4. Bądź delikatny wobec ludzi i twardy wobec problemów</li> <li>5. Postępuj niezależnie od zaufania</li> <li>6. Koncentruj się na zadaniu, a nie na stanowiskach</li> <li>7. Badaj stan interesów (stopień rozwiązania problemów)</li> <li>8. Unikaj formułowania ostatecznej granicy akceptacji</li> <li>9. Stwarzaj możliwości korzystne dla obu stron</li> <li>10. Szukaj wielu możliwości – najlepszą wybierzesz później</li> <li>11. Nalegaj na przyjęcie obiektywnych kryteriów</li> <li>12. Staraj się osiągnąć rezultaty oparte na kryteriach niezależnych od subiektywnych życzeń</li> <li>13. Przekonuj i bądź otwarty na przekonywanie, ulegaj zasadnym argumentom, a nie presji.</li> </ol>	<p>Każdy akceptuje cele partnerów i strony pracują razem nad wspólnym osiągnięciem swych celów, rozwiązując pojawiające się przy tym problemy. Poszukuje się rozwiązań integrujących, korzystniejszych od pierwotnych propozycji stron konfliktu, akceptowanych przez wszystkich, poprzez bezpośrednią otwartą łączność i wymianę poglądów. Jest to najefektywniejsza i zarazem najtrudniejsza strategia rozwiązywania konfliktów. Wymaga dużych umiejętności interpersonalnych i umiejętnego gospodarowania czasem.</p> <p><u>Stawia się następujące pytania:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– jakie są nasze wspólne cele?,</li> <li>– dlaczego wybuchają konflikty?,</li> <li>– jakie przeszkody uniemożliwiają osiągnięcie celów?,</li> <li>– jakie są alternatywne rozwiązania?,</li> <li>– jaka alternatywa jest akceptowana przez wszystkie strony?.</li> </ul> <p><u>Stosuje się, gdy:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– liczą się zarówno interesy partnerów, jak i ich wzajemne relacje,</li> <li>– współpraca ma duże znaczenie, celem jest integracja odmiennych punktów widzenia,</li> <li>– interesy są zbyt ważne,</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nigdy nie należy składać tylko jednej oferty, zawsze trzeba opracować co najmniej dwie (preferowana jest większa ich liczba)</li> <li>2. Należy uważnie słuchać, aby właściwie zrozumieć interesy partnera</li> <li>3. Procesu negocjacji nie wolno traktować w sposób osobisty i emocjonalny</li> <li>4. Trzeba być przekonanym do swojego prawa <i>vetu</i> – zawsze można powiedzieć „nie”</li> <li>5. Należy uwierzyć w możliwość dochodzenia do porozumienia poprzez proces negocjacji (występować się zbyt łatwo nasuwających się rozwiązań)</li> <li>6. Nie należy zawsze oczekiwać idealnych warunków i wyników negocjacji (niektóre przebiegają łatwiej)</li> <li>7. Trzeba być otwartym i uległym w stosunku do partnera oraz postępować w taki sam sposób, jakiego oczekivalibyśmy od niego</li> <li>8. Żadnych negocjacji nie należy prowadzić fragmentarycznie, ale obejmując pełny format problemu</li> <li>9. Nie wolno stosować żadnej taktyki siły, nieuczciwych chwytów, manipulacji, trików</li> <li>10. Nie należy pozwolić</li> </ol>

	<p>by zadowolić się (łatwym) kompromisem,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– kluczowe jest wypracowanie twórczych rozwiązań,</li> <li>– istnieją realne szanse na rozwiązanie wszystkich problemów,</li> <li>– pomyślnie wdrożenie rozwiązania wymaga wzajemnego przekonania się.</li> </ul> <p><u>Nie stosuje się, gdy:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– występują ograniczenia czasowe,</li> <li>– problemy są mało istotne,</li> <li>– jesteśmy przeciążeni pracą,</li> <li>– cele drugiej strony są na pewno niesłuszne.</li> </ul>	<p>partnerowi na zdobywanie najlepszych „kasków” z zakresu negocjacji, oczekując, że ich przybędzie.</p>
--	---	--

Źródło: opracowanie własne na podstawie Fisher R., Ury W., Patton B., *Dochodząc do TAK. Negocjowanie bez poddawania się*, PWE, Warszawa 2000, s. 43-44; K.W. Thomas, *Conflict and Conflict Management*, [w:] *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, M.D. Dunette (red.), Rand McNally, Chicago 1976 oraz K. Albrecht, S. Albrecht, *Added Value Negotiating. The Breakthrough Method for Building Balanced Deals*, Business One, Irwin, Homewood 1993, s. 54-74.

Jako przykład specyficznych reguł tworzenia koalicji można przedstawić zalecenia dotyczące bardzo istotnej kwestii, jaką jest ustalenie właściwej kolejności rozmów z poszczególnymi partnerami w ramach koalicji<sup>21</sup>. Cytowany autor stwierdza, że zgodnie ze standardowymi zasadami, rozpoczynając złożone negocjacje należy najpierw pozyskać sojuszników i ustalić kolejność rozmów z partnerami wewnętrznymi. Jako bardziej efektywne zaleca natomiast inne podejście, niejako „od tyłu”, tj. rozpoczęcie od oczekiwanego rezultatu negocjacji, a następnie, podążając wstecz, zastanowienie się w jaki sposób można go osiągnąć, według następujących faz:

- 1) opracowanie „mapy” aktualnie i potencjalnie zaangażowanych stron, ich interesów i alternatyw,
- 2) oszacowanie stopnia trudności i kosztów oraz korzyści osiągnięcia porozumienia z każdą z nich,
- 3) identyfikacja kluczowych relacji między partnerami: kto na kogo wpływa, lub mu ulega, czy jest coś winien itp.,
- 4) skoncentrowanie się na partnerze, którego najtrudniej będzie przekonać, stanowiącym wariant ostateczny lub o kluczowym znaczeniu dla zawarcia kontraktu, odpowiadając przy tym na pytanie o to, z którym spośród

<sup>21</sup> J.K. Sebenius, *Mapping Backward: Negotiating in The Right Sequence*, „Harvard Business Review” 2004, June.

- pozostałych partnerów (ich grupą) należy ewentualnie dojść do porozumienia w pierwszej kolejności, aby zwiększyć szanse zaakceptowania warunków przez docelowego partnera,
- 5) powtarzanie tego postępowania w odniesieniu do kolejnych partnerów, tak długo, aż znajdzie się najbardziej obiecująca spośród dostępnych możliwości.

W konkluzji J.K. Sebenius zauważa, że przedstawiony sposób postępowania jest analogiczny do logiki zarządzania projektami, tj. rozpoczynanie od pożądanego stanu końcowego. Pomyślnie zrealizowany projekt jest porównywalny do porozumienia kreującego wartość, opartego na trwałej koalicji.

Ponadto należy wskazać odpowiednie techniki pomocnicze, możliwe do wykorzystania w ramach tworzenia i funkcjonowania koalicji. Przede wszystkim są to różnorodne formy i metody pracy zespołowej, takie jak zespoły zadaniowe i wirtualne, grupy interaktywne, nominalne, dyskusja (plenarna, panelowa itp.), debata, grupowe rozwiązywanie problemów itp. Celem rozwiązywania problemów w ramach koalicji można stosować także metody heurystyczne (inwentyczne) – uniwersalne narzędzia rozwiązywania problemów, np. burzę mózgów, czy metodę delficką<sup>22</sup>. Przy analizowaniu problemów wielowymiarowych, z jakimi mamy do czynienia w większości negocjacji wielostronnych, użytecznym narzędziem jest zwłaszcza metoda morfologiczna<sup>23</sup>. Ponadto wykorzystuje się tutaj metody scenariuszowe – dla analizy determinant wyboru działań, analizę porównawczą i przyczynowo-skutkową (dla wyjaśnienia zależności pomiędzy różnymi celami, interesami, problemami i wariantami ich rozwiązań) oraz metodę analogii (wykorzystanie zbliżonych przypadków negocjacyjnych z przeszłości jako podstawy tworzenia nowych rozwiązań). Przydatną metodę wspomagającą proces tworzenia koalicji stanowi analiza interesariuszy, umożliwiająca identyfikację istotnych grup interesu jako potencjalnych uczestników koalicji oraz badanie relacji między nimi<sup>24</sup>.

Warto także zwrócić uwagę na podstawowe problemy, związane z działaniem koalicji, do których należą: możliwość dominacji jednego z uczestników, występowanie konfliktowych celów i rozbieżne strategie, wzajemne pretensje (zazdrość) i drobne nieporozumienia, nadmierna formalizacja działań, zbyt wiele spotkań (przy trwałych koalicjach) oraz opóźnienia w realizacji zadań<sup>25</sup>. Koalicje nie stanowią zatem idealnej formy współdziałania, kształtowanej poprzez negocjacje wielostronne.

---

<sup>22</sup> Fisher R., Ury W., Patton B., *Dochodząc do TAK...* op. cit., s. 99-105.

<sup>23</sup> T. Proctor, *Zarządzanie twórcze*, Wyd. Gebethner & S-ka, Warszawa 1998, s. 97-100.

<sup>24</sup> A. Kozina, *Planowanie negocjacji...* op. cit., s. 86-90.

<sup>25</sup> M. Vanover, *Get Things Done Through Coalitions...* op. cit.

## Podsumowanie

Prezentowane rozważania miały na celu przynajmniej częściowe wypełnienie wzmiankowanej luki metodologicznej w badaniach dotyczących negocjacji wielostronnych. Wydaje się, iż założone cele badań zostały w znacznej mierze osiągnięte, tzn. przedstawiona w artykule koncepcja strategii koalicji w tego rodzaju negocjacjach może stanowić użyteczne narzędzie ich prowadzenia, dostarczając najważniejszych wskazań w tym zakresie. Umożliwia identyfikację możliwości tworzenia koalicji oraz realizację samego procesu jej konstrukcji, w zależności od specyfiki sytuacji negocjacyjnej, a zwłaszcza oczekiwań partnerów w zakresie założonych celów i realnych możliwości ich realizacji. Zaletą tej koncepcji jest kompleksowość podejścia poprzez uwzględnienie wszystkich istotnych aspektów zarówno samej negocjacji wielostronnych, jak i strategii ich prowadzenia.

Z drugiej jednak strony, zaprezentowanej koncepcji nie można oczywiście potraktować jako wyczerpującego ujęcia rozważanych zagadnień. Ma ona charakter dyskusyjny i stanowi jedynie ramowe ujęcie rozważanej strategii, jest modelem redukującym znaczną złożoność negocjacji wielostronnych. Wymaga zatem dopracowania, głównie w zakresie sprecyzowania warunków użyteczności strategii koalicji (jej zalet i wad) oraz uszczegółowienia narzędzi jej tworzenia i realizacji. Niezbędna jest także weryfikacja empiryczna prezentowanej koncepcji poprzez badania porównawcze dotyczące typowych sytuacji negocjacyjnych w firmach. Zadania te – choć trudne do zrealizowania – wyznaczają zatem kierunki prac badawczych autora.

## Bibliografia

- Albrecht K., Albrecht S., *Added Value Negotiating. The Breakthrough Method for Building Balanced Deals*, Business One, Irwin, Homewood 1993.
- Crump L., *Multiparty Negotiation and the Management of Complexity*, "International Negotiation" 2003, vol. 8, no. 1.
- Dupont C., *Coalition Theory. Using Power to Build Cooperation*, [w:] W.I. Zartman (red.), *International Multilateral Negotiation. Approaches to the Management of Complexity*, Jossey-Bass, San Francisco 1994.
- Fisher R., Ury W., Patton B., *Dochodząc do TAK. Negocjowanie bez poddawania się*, PWE, Warszawa 2000.
- Kamiński J., *Negocjowanie. Techniki rozwiązywania konfliktów*, Poltext, Warszawa 2003.
- Kennedy G., *Negocjator*, Studio EMKA, Warszawa 1998.
- Kozina A., *Strategie negocjacji wielostronnych*, [w:] *Mechanizmy i obszary przeobrażeń w organizacjach*, pod red. naukową A. Potockiego, Difin, Warszawa 2007.
- Kozina A., *Planowanie negocjacji w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012.
- Kramer R.M., *The More the Merrier?. Social Psychological Aspects of Multiparty Negotiations in Organizations*, [w:] Bies R.J., Lewicki R.J., Sheppard B.H., (ed.), *Research on Negotiation in Organizations*, vol. 2, Greenwich, Conn. 1991.
- Lewicki R.J., Saunders D.M., Barry B., Minton J.W., *Zasady negocjacji. Kompendium wiedzy dla trenerów i menedżerów*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2005.
- Negocjacje. Harvard Business Essentials*, MT Biznes Ltd., Konstancin-Jeziorna 2003.
- Polzer J.T., Mannix E.A., Neale M.A., *Interest Alignment and Coalitions in Multiparty Negotiation*, "Academy of Management Journal" 1988, vol. 41, no. 1.



- Proctor T., *Zarządzanie twórcze*, Wydawnictwo Gebethner & S-ka, Warszawa 1998.
- Rządca R., *Negocjacje w interesach*, PWE, Warszawa 2003.
- Sebenius J.K., *Mapping Backward: Negotiating in The Right Sequence*, "Harvard Business Review" 2004, June.
- Słownik języka polskiego*, t. I, PWN, Warszawa 1988.
- Stabryła A., *Zarządzanie projektami*, PWN, Warszawa 2006.
- Thomas K.W., *Conflict and Conflict Management*, [w:] *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, M.D. Dunette (red.), Rand McNally, Chicago 1976.
- Tuckman B., *Developmental Sequence in Small Groups*, "Psychological Bulletin" 1965, vol. 63, no 5.
- Vanover M., *Get Things Done Through Coalitions*, [w:] Lewicki R.J., Litterer J.A., Saunders D.M., Minton J.W., *Negotiation. Readings, Exercises, and Cases*, Second Edition, Irwin, Homewood, Boston, MA. 1993.
- Walton R.E., McKersie R.B., *A Behavioral Theory of Labor Negotiations: An Analysis of a Social Interaction System*, McGraw-Hill, New York 1965.
- Watkins M., *Sztuka negocjacji w biznesie. Innowacyjne podejście prowadzące do przełomu*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2005.
- Zartman W.I., *Two's Company and More's a Crowd. The Complexity of Multilateral Negotiation*, [w:] Zartman W.I. (red.), *International Multilateral Negotiation. Approaches to the Management of Complexity*, Jossey-Bass, San Francisco 1994.