

Siła negocjacyjna jako istotne zagadnienie w negocjacjach

1. WSTĘP

Trudno znaleźć w polskiej literaturze naukowej szerokie i wyczerpujące omówienia problematyki dotyczącej siły negocjacji. Problemy związane z tym pojęciem nie były do tej pory impulsem znaczących rozważań teoretycznych oraz badań empirycznych w socjologii, psychologii czy naukach o organizacji i zarządzaniu. W artykule tym skoncentruję uwagę na teoretycznych aspektach znaczenia siły negocjacyjnej w procesach negocjacji.

Atrakcyjność badawczą siły negocjacyjnej w negocjacjach dobrze ilustruje tzw. paradoks strukturalistów: „[...] Jak to jest możliwe, że słabsze strony negocjujące ze stronami silniejszymi osiągają jakkolwiek pozytywny dla siebie rezultat negocjacji [...] Oczekując przegranej, słabsza strona powinna za wszelką cenę uniknąć negocjacji ze stroną silniejszą. [...] Jednak słabsza strona zwykle nie tylko przyjmuje twardszą pozycję w negocjacjach, ale często wychodzi z nich ze znacznymi – nawet lepszymi niż oczekiwano – rezultatami”¹, co powoduje, że będące na przegranej czy gorszej pozycji strony negocjacji osiągają korzystny ze swojego punktu widzenia wynik.

Brak szerszej obecności rozważań na temat siły negocjacyjnej w naszej literaturze (o czym wyżej wspomniałem) skłonił mnie do podjęcia tego tematu w niniejszym artykule. Z powyższych powodów będę go opierał głównie na literaturze anglojęzycznej, wskazując jedynie w niektórych jego miejscach zidentyfikowany dorobek polskich autorów.

¹ I. W. Zartman, J. Z. Rubin, *The Study of Power and the Practice of Negotiation*, [w:] *Power and Negotiation*, I. W. Zartman, J. Z. Rubin (red.), The University of Michigan Press, Ann Arbor 2002, s. 3.

2. RÓŻNE PODEJŚCIA DO SIŁY NEGOCJACYJNEJ

Dokonując przeglądu literatury poświęconej negocjacjom można w niej wyróżnić trzy komplementarne podejścia do tematu siły negocjacyjnej skupiające swą uwagę na jej różnych aspektach. Pierwsze podejście, które nazwałbym podejściem indywidualistycznym, opiera definicję siły negocjacyjnej na zdolnościach danego konkretnego aktora do spowodowania wykonania jakiegoś ruchu przez drugą stronę, którego w normalnym biegu wydarzeń by nie zrobiła. Siłę negocjacyjną w tym kontekście, uważa się za cechę związaną z osobą aktora, czyli z jego zdolnością do wpływania na zachowania innych.

Drugi ze sposobów to podejście strukturalne, które rozszerza podejście indywidualistyczne o elementy środowiska działania i definiuje siłę jako pewien stan łączący charakterystykę sytuacji oraz znajdującego się w niej aktora. Siła jest tutaj koncepcją relacyjną, gdyż nie znajduje się ona w indywidualnym aktorze, ale raczej w jego relacji ze swoim środowiskiem.

Trzecie podejście, podejście pragmatyczne, definiuje siłę negocjacyjną jako zbiór rozmaitych zasobów będących w szeroko rozumianym posiadaniu lub pod kontrolą indywidualnego aktora pozwalających mu na osiągnięcie zamierzonych celów. Zasoby w podejściu pragmatycznym pojmuje się bardzo szeroko wskazując zarówno na ich materialny, jak i niematerialny, społeczny charakter. Spróbuję pokrótce wymienione podejścia przedstawić.

Korzenie podejścia indywidualistycznego sięgają początku lat trzydziestych dwudziestego wieku, kiedy to przedstawiciele nauk społecznych, wzorując się na podejściu von Clausewitza z poprzedniego wieku, wykorzystywali dobrą roboczą definicję siły negocjacyjnej rozumianej jako zdolność jednej strony do spowodowania ruchu drugiej w zamierzonym przez nią kierunku². Definicja ta została zaadaptowana w latach pięćdziesiątych w wielu dyscyplinach naukowych, np. przez H. Simon³ w teorii podejmowania decyzji, R. Dahla⁴ w naukach politycznych oraz przez J. Thibault i H. Kelley⁵ w psychologii społecznej. Powyższa definicja wprowadzała kilka istotnych elementów składowych siły, takich jak jej interpersonalny charakter, definiowanie siły poprzez ruch i efekty, które wywołuje oraz odniesienie się do efektu netto zastosowania siły negocjacyjnej przez obie strony, powodującej przemieszczenie jednej ze stron w określonym kierunku. Nie była to jednak definicja doskonała, ponieważ pomi-

² R. H. Tawney, *Equality*, Unwin, London 1931/1952, s. 159.

³ H. Simon, *Notes on the observation and measurement of power*, *Journal of Politics*, nr 153, 1953, s. 500–516.

⁴ R. Dahl, *The concept of power*, „*Behavioral Science*”, nr 2, 1957, s. 201–215.

⁵ J. W. Thibaut, H. H. Kelley, *The Social Psychology of Groups*, John Wiley & Sons, New York 1959.

jała poprzez skupienie się na efekcie netto zagadnienie oporu strony przesuwanej oraz istotne w naukach humanistycznych kwestie woli i intencji stron będących stronami tego oddziaływania. Definicja miała także inne mankamenty, jak choćby niejasność, czy ruch drugiej strony w innym kierunku niż zamierzony był także przejawem siły strony pierwszej, czy też nie. Definicja siły przez zdolność spowodowania ruchu miała ponadto tautologiczny charakter, gdyż siła i zdolność do spowodowania ruchu wydają się być synonimami.

W efekcie, aby uniknąć opisanych wcześniej problemów i dostarczyć przydatną definicję koncepcji siły negocjacyjnej, siła negocjacyjna została zdefiniowana przez kolejne pokolenie naukowców jako działania jednej strony posiadającej intencje spowodowania ruchu drugiej strony⁶. Siła nie jest tutaj definiowana ani jako źródło, ani jako wynik, tylko jako działanie celowe, pozostawiając otwartą dla badaczy kwestię powiązania siły zarówno z jej źródłami, jak i rezultatami. Powyższe przeformułowanie definicji umożliwiło lepszą operacjonalizację pojęcia nakierowującą badacza na szukanie zależności prowadzących do określonego wyniku: jakiego rodzaju działania oraz w jakich warunkach pozwalają jednostce spowodować, że druga strona będzie się poruszać w kierunku, w jakim ta jednostka chciałaby?

Odrębny sposób ujęcia siły wynika z teorii racjonalnego wyboru, która określa siłę jako wartość dodaną do konkretnego wyniku negocjacji⁷. Jeden aktor używa siły negocjacyjnej wobec drugiej strony, jeżeli jego działania mogą negatywnie lub pozytywnie wpłynąć na wartość oczekiwanego wyniku interakcji dla drugiego aktora dotyczącej konkretnego zagadnienia. Silniejsza jest strona, która może dodać (lub odjąć) więcej wartości do (lub od) oczekiwanego wyniku interakcji drugiej strony.

W stosunkach międzynarodowych oraz międzynarodowych negocjacjach autorzy skupiali się na definicji siły jako postrzeganej relacji⁸. Częścią każdej społecznej interakcji jest postrzeganie. Jeżeli ktoś postrzega siebie jako lepiej uzbrojonego, bogatszego czy lepiej wykształconego niż druga strona, kiedy w rzeczywistości nie jest, jest to przynajmniej potencjalnie wyrazem większej siły. Taka strona może działać w oparciu o to własne postrzeganie, ale najprawdopodobniej będzie szybko odczuwać problemy na skutek konfrontacji swoich wyobrażeń z rzeczywistością. Rzeczą nową w porównaniu z dwoma wcześniejszymi definicjami jest stwierdzenie faktu, że większa część siły negocjacyjnej jest związana z kwestią postrzegania przez strony, które może pomóc stronie

⁶ I. W. Zartman, J. Z. Rubin, *The Study...*, wyd. cyt., s. 8.

⁷ T. C. Schelling, *The Strategy of Conflict*, Harvard University Press, Cambridge, MA, 1960; I. W. Zartman, *The political analysis of negotiation: How who gets to what and when*, „World Politics”, 26(3), s. 385–399.

⁸ C. Doran, *Systems in Crisis*, Cambridge University Press, New York 1995, s. 46.

osiągnąć zamierzone cele lub je pokrzyżować. Pamiętać jednak należy, że postrzeganie nie jest niezmiennie i co więcej, cel działań może posiadać możliwości zmiany postrzegania sytuacji przez postrzegającego i tym samym doprowadzić go do niezamierzonych efektów.

Poszukiwanie definicji siły w postrzeganiu raczej niż poszukiwaniu obiektywnych wskaźników ma wiele zalet. Pozwala ono podejść do zagadnienia siły tak, jak robią to strony negocjacji, czyli poprzez swoje własne oczy, zamiast polegania na jakichś rzekomo obiektywnych wskaźnikach, których nie będą mogły uchwycić i wykorzystać. Pozwala ono także rejestrować elementy, które rządzą zachowaniem podmiotów interakcji – postrzeganie swojej własnej siły, postrzeganie siły drugiej strony oraz postrzeganie ich wzajemnej relacji względem siebie – niezależnie czy są one obiektywnie prawdziwe, czy też nie. Definicja siły jako postrzeganej relacji pozwala również usunąć wcześniejsze problemy tautologiczne poprzednich definicji, kierując definicję siły z jej źródeł czy przyczyn na motywujące ludzkie zachowanie postrzeżenia. W końcu I. W. Zartman i J. Z. Rubin proponują nową definicję siły rozumianą jako postrzeganą zdolność strony do osiągnięcia zamierzonego wpływu na drugą stronę poprzez ruch, który może prowadzić do wykorzystania posiadanych zasobów⁹.

W polskiej literaturze Z. Nęcki określa siłę negocjacyjną jako umiejętność takiego oddziaływania na drugą stronę, aby osiągnąć pełną optymalizację własnych interesów¹⁰. Siła negocjacyjna jest pojęciem złożonym i jako jej składniki wymienia umiejętność przekonywania, perswazji, wartość przedstawianej oferty, autorytety moralne, sztukę autoprezentacji, wykorzystanie wsparcia trzeciej strony, dobrą reputację oraz bezpośrednie posunięcia negocjacyjne, czyli tzw. manewry negocjacyjne. Definicja Nęckiego łączy w sobie elementy podejścia indywidualistycznego i podejścia pragmatycznego opisanego w dalszej części artykułu.

Zwolennicy podejścia strukturalnego rozszerzają pojęcie siły o elementy związane ze środowiskiem, w którym następuje jej wykorzystanie. M. Deutsch sugeruje, że spojrzenie na siłę negocjacyjną powinno być dokonane z trzech wzajemnie powiązanych perspektyw: środowiska, wzajemnych relacji oraz samego aktora. Proponowana przez niego relacyjna definicja siły negocjacyjnej brzmi: „aktor ... posiada w danej sytuacji siłę sytuacyjną w zakresie, w jakim jest w stanie zrealizować swoje cele, zamiary, pragnienia, ..., które zamierzał osiągnąć w tej konkretnej sytuacji. Siła jest koncepcją relacyjną; ona nie znajduje się w osobie, ale raczej w relacji tej osoby ze swoim środowiskiem. Z tego

⁹ I. W. Zartman, J. Z. Rubin, *The Study...*, wyd. cyt., s. 14.

¹⁰ Z. Nęcki, *Negocjacje w biznesie*, Oficyna Wydawnicza Drukarnia ANTYKWA, Kraków 2002, s. 207.

powodu siła aktora w danej sytuacji jest uzależniona od charakterystyki sytuacji oraz charakterystyki samego aktora”¹¹.

J. Pfeffer uważa, że siła pochodzi z trzech głównych źródeł, mianowicie: cech osobistych aktora, czynników strukturalnych sytuacji oraz zgodności pomiędzy sytuacją a stylem, umiejętnościami oraz możliwościami stron interakcji. J. Pfeffer posuwa się jednak jeszcze dalej i uważa, że siła negocjacyjna wynika z miejsca zajmowanego przez osobę w społecznym podziale pracy lub systemie komunikacyjnym organizacji¹².

Uzupełnieniem powyższych definicji pozwalającym na dokonanie pewnej operacjonalizacji definicji siły negocjacyjnej jest definicja G. Kennedy’ego¹³. G. Kennedy określa siłę negocjacyjną w negocjacjach handlowych danej strony jako sumę kosztów, jakie musiałaby ponieść druga strona negocjacji w przypadku braku osiągnięcia porozumienia. Siłę negocjacyjną można przybliżyć poniższymi formułami wskaźników:

$$\text{Twoja siła negocjacyjna} = \frac{\text{ich koszt odrzucenia twoich warunków}}{\text{ich koszt przyjęcia twoich warunków}}$$

$$\text{Ich siła negocjacyjna} = \frac{\text{twój koszt odrzucenia ich warunków}}{\text{twój koszt przyjęcia ich warunków}}$$

W ogólności, jeśli twój wskaźnik siły negocjacyjnej jest większy od jedności, czyli ich koszty odrzucenia twoich warunków są większe niż koszty ich przyjęcia, wówczas posiadasz siłę negocjacyjną wobec drugiej strony. Z drugiej strony należy pamiętać przy analizie siły negocjacyjnej drugiej strony, że własny koszt odrzucenia oferty drugiej strony jest jedynie przypuszczalny. Nigdy nie można być pewnym, że złożona oferta przez drugą stronę jest ofertą ostateczną i jako taka może zawierać ukryte obszary do dalszych ustępstw.

Podjęcie pragmatyczne skupia się na definicji siły negocjacyjnej jako na zbiorze zasobów będących w dyspozycji danej strony, które mogą zostać przez nią wykorzystane do zapewnienia sobie oczekiwanej części tortu negocjacyjnego. Podjęcie pragmatyczne jest reprezentowane przez wielu praktyków negocjacji oraz badaczy, ponieważ oferuje bardzo dobre podstawy do badań empirycznych pozwalających uzyskać wiele interesujących wskazówek dla praktycznych działań.

¹¹ M. Deutsch, *The resolution of conflict*, CT: Yale University Press, New Haven 1973, s. 84–85.

¹² J. Pfeffer, *Where Does Power Come From*, [w:] *Negotiation. Readings, Exercises, and Cases*, R. J. Lewicki, D. M. Saunders, J. W. Minton, B. Bary (red.), McGraw-Hill Iriwn 2003.

¹³ G. Kennedy, *Leksykon: NEGOCJATOR*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 1998, s. 185.

B. H. Raven i A. W. Kruglanski¹⁴ oraz B. H. Raven i J. Z. Rubin¹⁵ piszą o sile negocjacyjnej w duchu posiadanych przez daną osobę zasobów materialnych i niematerialnych, wskazując na jej rozmaite źródła: a) siłę pozycyjną związaną z zajmowaną przez aktora pozycją na rynku czy w społeczeństwie, b) siłę nagradzania, c) siłę karania, d) siłę referencyjną, którą może wykorzystywać osoba posiadająca i stosująca się do stałego zbioru wartości, np. przywódcy religijni, e) siłę ekspercką wynikającą z posiadania lepszej wiedzy od drugiej strony, f) siłę informacyjną wynikającą z lepszego dostępu do informacji, oraz g) siłę posiadania alternatywy do negocjowanego porozumienia. Powyższy sposób definiowania siły negocjacyjnej jest często spotykany wśród reprezentantów podejścia pragmatycznego, a różnice między poszczególnymi autorami dotyczą jedynie kwestii kompletności zestawienia źródeł siły.

Siła nagradzania opiera się na zdolności danej osoby do wpływania na zachowanie osoby drugiej poprzez nagradzanie bądź wstrzymywanie się z nagradzaniem. Nagrody mogą mieć charakter zarówno rzeczowy, jak i niematerialny, jak nadanie statusu, wyrażenie podziwu czy akceptacja. Siła karania wynika z możliwości jednej osoby do karania lub grożenia karą dla drugiej osoby. Podobnie jak siła nagradzania, siła karania może mieć charakter rzeczowy lub niematerialny, społeczny. Prawo do nakazania drugiej osobie tego, co ma robić jest podstawą siły pozycyjnej, np. hierarchia w wojsku nadaje siłę pozycyjną poszczególnych stopniom. Z kolei osoba darzona szacunkiem lub podziwiana czerpie z tego faktu swoją siłę referencyjną. Kolejnym rodzajem jest siła ekspercka pochodząca z indywidualnych umiejętności, zdolności oraz wiedzy. Ale ostatnim i chyba najistotniejszym elementem siły jest posiadana alternatywa do negocjowanego porozumienia (zwana w skrócie BATNA, od angielskiego terminu „Best Alternative to a Negotiated Agreement”)¹⁶. Strona posiadająca atrakcyjne alternatywy może próbować dążyć do ich wykorzystania w celu wychwycenia większej części nadwyżki targowej dla siebie.

Według D.A. Laxa i J.K. Sebeniusa, siła w negocjacjach jest w dużym stopniu zdeterminowana przez alternatywy umożliwiające odejście od negocjacji¹⁷. Kto posiada lepsze alternatywy, ten jest mniej zależny od propozycji przedstawianych przez drugą stronę oraz może mądrzej dokonać wyboru pomiędzy korzyściami dostępnych alternatyw. D.A. Lax i J.K. Sebenius twierdzą, że BATNA jest o wiele ważniejsza w definiowaniu siły negocjacyjnej niż umie-

¹⁴ B. H. Raven, A. W. Kruglanski, *Conflict and Power: The structure of conflict*, [w:] *The Structure of Conflict*, P. Swingle (red.), Academic Press, New York 1970, s. 69–109.

¹⁵ B. H. Raven, J. Z. Rubin, *Social Psychology*, John Wiley & Sons, New York 1983.

¹⁶ R. Fisher, W. Ury, B. Patton, *Getting to yes*, Penguin, II wyd. Nowy Jork 1991.

¹⁷ D.A. Lax, J.K. Sebenius, *The Power of Alternatives or the Limits to Negotiation*, [w:] *Negotiation Theory and Practice*, J. W. Breslin, J. Z. Rubin (red.), Harvard Law School, Cambridge, 1999.

jętności taktyczne, takie jak umiejętności czynienia ustępstw czy wyrządzania szkód. Poprawienie postrzegania dostępnych alternatyw danej strony powoduje korzystne przesunięcie jej zakresu targowania. Z tego powodu możliwość wpływania na alternatywy i ich postrzeganie leży u źródeł wielu koncepcji siły negocjacyjnej. Według nich BATNA pozwala ustalić zakres targowania, a podział strefy targu jest wynikiem taktycznych umiejętności negocjowania, takich jak wykorzystanie intensywności preferencji, zdolność czynienia zobowiązań, czy wyrządzania przykrości, zależności jednej strony od drugiej, gotowość do podejmowania ryzyka lub ponoszenia kosztów.

Roger Dawson jest przedstawicielem tzw. negocjacji siłowych¹⁸ opartych na działaniach manewrowych. Negocjacje są jak gra w szachy z określonym zbiorem reguł znanych niestety tylko jednej stronie. Rozwijanie osobistej siły negocjacyjnej w stosunku do drugiej strony jest zagadnieniem podstawowym dla negocjacji siłowych. Siła, kontrola czy wpływ – czyż nie lokują się one w sercu każdej interakcji i dystrybucji dóbr? Skąd pochodzi zdolność posiadania siły? Według Dawsona pochodzi, oprócz źródeł wymienionych przez Ravena, Kruglanskiego i Rubina, także z siły charyzmy oraz siły sytuacyjnej. Definicję siły negocjacyjnej prezentowaną powyżej rozszerza Davis, który podobnie jak wcześniej Doran, Zartman i Rubin w podejściu indywidualistycznym, siłę definiuje jako postrzeganie własnych słabych i mocnych stron w porównaniu z drugą stroną. Im większą posiadasz siłę w porównaniu do drugiej strony, tym mniejszą ilość ustępstw będziesz musiał uczynić i wynik porozumienia będzie bliższy twoim celom.

Każda ze stron dysponuje wg Davisa ośmioma źródłami siły negocjacyjnej, które wynikają z a) potrzeb drugiej strony, siła negocjacyjna jednej strony rośnie proporcjonalnie do wzrostu potrzeby i chęci zawarcia transakcji przez drugą stronę, b) alternatyw do negocjowanego porozumienia, tym większa jest siła negocjacyjna, im więcej posiada się alternatyw do negocjowanego porozumienia, c) czasu rozumianego jako jakiegokolwiek wydarzenie, które wyznacza nieprzekraczalny termin na zawarcie porozumienia. Nieprzekraczalny termin zawarcia porozumienia tworzy presję czasową na stronę podlegającą ograniczeniu, ograniczając w efekcie jej możliwości przeanalizowania i wykorzystania alternatyw, d) posiadanych relacji, e) dokonanych inwestycji, im więcej druga strona zainwestowała czasu i pieniędzy w negocjowanie porozumienia, tym bardziej będzie skłonna dojść do porozumienia, f) wiarygodności, ponieważ fakt zawarcia porozumienia ze znaną i wiarygodną stroną może przynosić stronie zawierającej z nią porozumienia znaczne niewymierne korzyści, g) posiadania wiedzy. Posiadasz siłę wiedzy, jeśli gruntownie rozumiesz problemy drugiej strony oraz

¹⁸ R. Dawson, *Secrets of Power Negotiating*, Career Press, Franklin Lakes 2001, s. 252 nast.

jej potrzeby. Co więcej, potrafisz również przewidzieć, w jaki sposób oferowane przez ciebie rozwiązanie może pomóc drugiej stronie zaspokoić jej potrzeby i rozwiązać problemy, oraz h) umiejętności prowadzenia negocjacji¹⁹.

Zdaniem autora artykułu, efektywność poszczególnych źródeł siły negocjacyjnej wymienionych przez Davisa rozumiana jako pewna receptura na osiągnięcie oczekiwanych wyników z procesu negocjacji jest bardzo zróżnicowana. Praktyka autora niepotwierdzona na razie badaniami eksperymentalnymi wskazuje, że kluczowe znaczenie dla osiągnięcia zamierzonych celów negocjacyjnych mają potrzeby drugiej strony, posiadane alternatywy do negocjowanego porozumienia, wywieranie presji czasowej poprzez wyznaczenie nieprzekraczalnych terminów negocjowania, gruntowne rozumienie problemów i potrzeb drugiej strony oraz umiejętności strategiczne i manewrowe prowadzącego negocjacje.

Przedstawione podejścia, rzecz jasna, nie wyczerpują omawianej problematyki siły negocjacyjnej, niemniej jednak mogą się one stać wstępem do dalszych rozważań nad ważną kategorią w negocjacjach, jaką jest niewątpliwie siła negocjacyjna.

3. PODSUMOWANIE

W prezentowanym artykule podjęto próbę omówienia prawie nieobecnego w literaturze polskiej bardzo istotnego zagadnienia w negocjacjach, którym jest siła negocjacyjna. Artykuł został napisany głównie w oparciu o literaturę angielską i przedstawia trzy sposoby ujmowania siły negocjacyjnej: podejście indywidualistyczne, podejście pragmatyczne i podejście strukturalne. W wymiarze ogólnym prezentowany artykuł dostarcza zasobów pozwalających zrozumieć naturę siły negocjacyjnej oraz zidentyfikować jej źródła. Z kolei w wymiarze praktycznym może być pomocny w konstruowaniu sytuacji negocjacyjnych, które pozwolą uprawdopodobnić osiągnięcie lepszych wyników negocjując ze słabszych pozycji, np. przez decydentów odpowiedzialnych za słabiej rozwinięte regiony kraju. Autor stara się również przybliżyć tematykę negocjacji innym badaczom oraz zachęcić ich do refleksji teoretycznej i badań empirycznych.

¹⁹ K. Davis, *The Eight Sources of Negotiating Power – and how to get more!*, www.customershead.com.

LITERATURA

- Breslin J. W., Rubin J. Z., *Negotiation Theory and Practice*, Harvard Law School, Cambridge 1999.
- Dawson R., *Secrets of Power Negotiating*, Career Press, Franklin Lakes 2001.
- Davis K., *The Eight Sources of Negotiating Power – and how to get more!*, www.customershead.com.
- Deutsch M., *The resolution of conflict*, Yale University Press, New Haven 1973.
- Encyklopedia Socjologii*, Domański H. (red.), Oficyna Naukowa, Warszawa 1999.
- French J. R. P., Raven B., *The bases of social power*, [w:] *Studies in social power*, Cartwright D. (red.), Institute for Social Research, Ann Arbor 1959.
- Hastorf A., Cantril H., *They saw a game: A case study*, „Journal of Abnormal and Social Psychology” 49, 1954.
- Jasińska-Kania A., Słomczyński K. M., *Władza i struktura społeczna*, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa 1999.
- Kennedy, G., *Leksykon: NEGOCJATOR*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 1998.
- Lax A. D., Sebenius J. K., *Dealcrafting: The Substance of Three-Dimensional Negotiations*, Negotiation Journal, January 2002.
- Lewicki R. J., Litterer J. A., *Negotiation: Readings, Exercises, and Cases*, IRWIN, Homewood 1985.
- Lewicki R. J., Saunders D. M., Minton J. W., *Essentials of Negotiation*, McGraw-Hill/Irwin, New York 2001.
- Necki Z., *Negocjacje w biznesie*, Oficyna Wydawnicza Drukarnia ANTYKWA s.c., Kraków – Kluczbork 2002.
- Raiffa H., *The Art and Science of Negotiation*, Harvard University Press, Cambridge 1982.
- Raiffa H., *Negotiation Analysis. The Science and Art of Collaborative Decision Making*, Harvard University Press, Cambridge 2002.
- Reyes V. M., *Reguły Gry, czyli o negocjacjach akcesyjnych i łączeniu Europy*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2000.
- Shell G. R., *Bargaining for Advantage. Negotiation Strategies for Reasonable People*, Penguin Books, New York 1999.
- Sztompka P., *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2002.
- Thompson L., *They saw a negotiation”: Partisanship and involvement*, „Journal of Personality and Social Psychology” 68(5), 1995.
- Thompson L., *The Mind and Heart of the Negotiator*, Prentice-Hall, Inc., New Jersey 1998.
- Wall J. A., *Negotiation: Theory and Practice*, Scott, Foresman & Company, Organizational Behavior and Psychology Series, Glenview 1985
- Zartman I. W., Rubin J. Z., *Power and Negotiation*, The University of Michigan Press, Ann Arbor 2002.

Negotiating Power as an Important Issue in Negotiations

Summary

The author of this article has tried to review an important issue of negotiating power which has not been thoroughly covered in the Polish literature. The article describes negotiating power using three approaches, namely individualistic approach, structural approach and pragmatic approach. As the analytical tool it provides resources enabling to understand the nature of negotiating power and identify its sources in a social encounter. As the pragmatic tool it provides necessary information for facilitating negotiating scenarios increasing probabilities of achievements of one's objectives. As the scientific tool the article is devoted to make negotiations more familiar to Polish researchers, facilitate theoretical and empirical work.