

Grażyna OSIKA

Katedra Stosowanych Nauk Społecznych

Politechnika Śląska, Gliwice

NEGOCJACJE – CHARAKTERYSTYKA PROBLEMU

Streszczenie. Artykuł ten jest próbą ponownego zdefiniowania pojęcia negocjacji. Autor poprzez sformułowanie elementów konstruujących ten rodzaj komunikacyjnej sytuacji, wyznacza obszar adekwatnego użycia tego terminu. Zostają również określone czynniki warunkujące przebieg tego typu interakcji, jej fazowy charakter wraz z rodzajami działań podejmowanymi w każdej z nich. Dzięki temu może stanowić on teoretyczną podstawę, mającą zastosowanie w konkretnych sytuacjach negocjacyjnych.

NEGOTIATIONS – CHARACTERIZE OF PROBLEM

Summary. This article is an attempt of redefining the notion of negotiations. Through formulation of fundamental elements which constitutes this sort of communicational situation, the author designates the sphere of adequate using of this term. This analysis could be also a basis to practical implication in actual negotiations.

1. Definicja pojęcia negocjacji

Pojęcie negocjacji stało się w obecnym czasie bardzo popularne. Większość podręczników czy poradników dotyczących tego zagadnienia przekonuje nas o powszechności występowania negocjacji oraz o szerokich możliwościach wykorzystania ich w różnych sferach naszego życia. Mimo, że pojęcie to posiada silne konotacje umiejscowione w terminologii handlowej, politycznej czy gospodarczej, wiąże się to z etymologią tego terminu¹, zakres obowiązywania jego znaczenie nie może zostać do tych sfer, ograniczony. Z drugiej jednak strony używanie tego pojęcia w odniesieniu do niektórych zjawisk życia społecznego prowadzi do nadużyć terminologicznych, przykładem czego może być zamienne stosowanie pojęcia dyskusji i negocjacji. W związku z tym, zadaniem jakie chcę sobie postawić jest ponowne zdefiniowanie terminu – negocjacje, w celu określenia ram w obrębie których jego użycie będzie uzasadnione.

Najprostszym sposobem zdefiniowania tego pojęcia będzie wskazanie sytuacji, którą można określić mianem negocjacji. Ta ostensywna definicja pomoże mi w sformułowaniu

¹ Łac. Negotiatio – handel hurtowy, przedsiębiorstwo bankowe; negotium – zajęcie, interes; służba państwowa. (W. Kopaliński 1967).

ogólnych cech charakteryzujących ten rodzaj zjawisk. Podany tu przykład celowo został uproszczony, ponieważ jego zadanie ogranicza się do wskazania podstawowych elementów budujących sytuację negocjacyjną. Weźmy, zatem pod uwagę następujące zdarzenie:

Dwie osoby, Jan i Piotr chcą dokonać transakcji kupna-sprzedaży, przedmiotem tej wymiany jest samochód. Obie osoby są zainteresowane udziałem w tej transakcji, gdyż mogą realizować swoje interesy (Jan zbiera fundusze na zakup mieszkania, Piotr liczy na lepszy środek transportu). Piotr jest zadowolony ze stanu technicznego samochodu, kwestię sporną w tej sytuacji stanowi różnica między wielkością kwoty, jaką Jan chce otrzymać, a wielkością kwoty, jaką Piotr chce zapłacić. Obaj uczestnicy transakcji są w stanie uzasadnić wielkość proponowanej przez nich kwoty, przedstawiając swoją argumentację. Ważne jest to, że mimo kwestii spornych obie strony są zainteresowane udziałem w tej sytuacji. Po wymianie argumentów Jan i Piotr dochodzą do porozumienia, cena zaproponowana przez Piotra zostaje zaakceptowana przez Jana, ale kwota ta jest płatna w całości, w gotówce i Jan demontuje swój sprzęt Hi-Fi.

Przeanalizujmy tę sytuację, dzięki temu, bowiem możliwe będzie odkrycie struktury tej interakcji:

I element to UCZESTNICY – Jan i Piotr reprezentują swoje interesy, skłaniające ich do podjęcia tej transakcji.

II element to OBSZAR – ogólne zarysowanie horyzontu interakcji, określenie ram tematycznych, w naszym przypadku obszar ten wyznaczony jest przez transakcję kupna-sprzedaży.

III element to NIEZGODNE STANOWISKA – obie strony w ramach obszaru interakcji formułują swoje stanowiska wobec tej transakcji, gdyby stanowiska były jednakowe, negocjacje nie byłyby potrzebne. W naszym przypadku niezgodność ta pojawia się, jej przyczyną są różnice w uzasadnieniach proponowanych przez Jana i Piotra kwot.

IV element to PRZEDMIOT SPORU – jest on efektem niezgodności stanowisk, w tym przypadku będzie to różnica kwot zaproponowanych przez Jana i Piotra.

V element to DAŻENIE DO POROZUMIENIA- gdyby nie pojawił się ten element, po sformułowaniu przedmiotu sporu obie strony doprowadziłyby do przerwania interakcji. Porozumienie jest podstawowym powodem, dla którego obie strony inicjują i kontynuują interakcję wbrew pojawiającym się trudnościom. Dzieje się tak, dlatego ponieważ osiągnięcie w niej porozumienie jest środkiem do realizacji własnych celów.

Tych pięć elementów budujących sytuację negocjacyjną wymaga pewnego uzupełnienia o dwa dodatkowe założenia:

- Aby móc mówić o dążeniu do porozumienia, konieczna jest współpraca, bez której niemożliwa byłaby kontynuacja interakcji a co tym idzie realizacja własnych interesów.
- Aby możliwa była współpraca, strony muszą podlegać wzajemnemu wpływowi².

Na podstawie tych informacji możemy wstępnie sformułować definicję pojęcia negocjacji, zatem:

Negocjacje są procesem, w którym uczestniczą co najmniej dwie strony, reprezentujące niezgodne stanowiska będące przeszkodą w realizacji swoich interesów; działania podejmowane przez strony mają na celu osiągnięcie porozumienia w efekcie którego stanowiska zostaną uzgodnione.

Definicję tę zdają się potwierdzać teoretycy i praktycy tego zagadnienia. W celu skonfrontowania pozwolę sobie przytoczyć kilka opublikowanych przez nich propozycji:

„negocjacje to proces, w którym dwie strony o pewnych rozbieżnych interesach dążą do osiągnięcia porozumienia. Mechanizm porozumienia następuje wtedy, gdy strony uświadamiają sobie, że porozumienie może zapewnić większe korzyści niż działania bez porozumienia” (M.Januszek, G.Krzemieniewska 1995, s.6-7)

„ negocjacje [...] jest to sekwencja wzajemnych posunięć, poprzez które strony dążą do osiągnięcia możliwie korzystnego rozwiązania częściowego konfliktu interesów” (Z.Nęcki 1995, s.16)

Termin „negocjacja odnoszona jest do tych sytuacji, w których spotykający się partnerzy mają przeciwstawne interesy, zaś stopień koordynacji wzajemnych działań prowadzących do rozwiązania tej rozbieżności odbywa się na podstawie porozumienia. Celem więc negocjacji jest rozwiązywanie rozbieżności, jaka powstaje w przypadku konfliktu interesów”(J.Sobczak 1986, s.374)

Ewentualne różnice w przytoczonych wyżej definicjach, spowodowane są innym rozmieszczeniem punktów ciężkości będących podstawą definicji. W zaprezentowanej przeze mnie definicji warunkiem zachodzenia sytuacji negocjacyjnej jest koincydencja pięciu elementów, brak któregoś z nich decyduje o tym, że dana sytuacja przestaje być negocjacją. Dlatego też chciałabym w tym miejscu powrócić do tych elementów, poddając je bardziej szczegółowej analizie.

UCZESTNICY- w zależności od tego, czy reprezentują oni interesy jednostkowe czy grupowe, mówimy o negocjacjach interpersonalnych bądź międzygrupowych. Istotne jest to, że uczestnicy przystępują do negocjacji, ponieważ chcą realizować swoje interesy bądź

² Założenie to zostało już przeze mnie wprowadzone przez użycie terminu interakcja w odniesieniu do negocjacji.

interesy reprezentowanych przez siebie stron. Głównym bodźcem do wchodzenia w tego typu interakcje są oczekiwania, u podstaw, których leży chęć zaspokojenia jakichś potrzeb. Uczestnicy przystępują do negocjacji, ponieważ dana sytuacja jest przez nich postrzegana jako możliwość realizacji zamierzonych celów. Co ważne, ich udział w tej sytuacji jest wyborem, którego dokonali, ponieważ w ich mniemaniu sytuacja ta jest najbardziej optymalnym sposobem zrealizowania swoich interesów³.

OBSZAR- jest całym spektrum zagadnień wyznaczonych przez zakres naszych interesów. Określenie obszaru jest działalnością poznawczą, obejmuje on tę sferę rzeczywistości, która jest związana z potrzebami oraz z możliwościami ich zaspokojenia. Obszar jest w pewnym sensie ograniczonym zbiorem informacji, który uczestnicy poddają obróbce, weryfikując pewne jego elementy tworzą swój obraz rzeczywistości, związany z tą sytuacją a następnie poddają go ocenie. W ten sposób tworzą swoje stanowisko wobec danej kwestii.

NIEZGODNE STANOWISKA- podstawa niezgodności jest różnica w sposobie oceny danej sytuacji przez obie strony. Poddając ocenie pragmatycznej, etycznej itp. kolejne sfery obszaru negocjacji uczestnicy, formułują swoje stanowiska, jeżeli okaże się, że we wszystkich kwestiach są one zgodne, negocjacje są zbyteczne. Negocjacje są potrzebne dopiero wtedy, kiedy pojawi się niezgodność stanowisk, znaczy to, że dopiero częściowa zgodności częściowa niezgodność stanowisk daje podstawę do prowadzenia negocjacji. Sytuacja negocjacyjna jest zderzeniem różnych sposobów postrzegania wybranych fragmentów rzeczywistości, wobec której obie strony przyjmują określone postawy. Różnica ta ma swoje źródło w takich czynnikach jak: przyjmowanie jakiejś perspektywy w sposobie postrzegania celów, inny sposób wartościowania składników budujących daną sytuację, różnice w obieranych celach, różnice w formułowaniu oczekiwań, różnice w posiadanych informacjach, różnice w sposobie realizacji celów itp. Niezgodność może wynikać również z ograniczoności pewnych dóbr, w takich sytuacjach cel jest wspólny dla wszystkich uczestników, sprzeczne natomiast będą podejmowane przez nich działania. Niezgodność stanowisk jest artykułowana dopiero w konfrontacji z drugą stroną,⁴ poszukiwanie tej niezgodności jest podstawą do sformułowania kolejnego elementu budującego sytuację negocjacyjną - przedmiotu sporu.

PRZEDMIOT SPORU – jest to, to, co stanowi przeszkodę w zgodnej realizacji celów, może on mieć charakter bardzo ogólny, i tak w naszym przykładzie na wstępie, jest to kwota, ale w trakcie trwania negocjacji zostaje ona rozbita na bardziej szczegółowe kwestie takie jak: forma płatności (gotówka, przelew, wymiana barterowa itp.), sposób płatności (w

³ Dotyczy to również sytuacji, w której strony są „zmuszone” do podejmowania określonych działań np. w sytuacjach konfliktu podjęcie rozmów jest wyborem, w którym szansą jest pokojowe rozwiązanie.

⁴ Oczywiście strony mogą próbować antycypować istotę niezgodności, ale będzie to miało zawsze charakter prawdopodobny.

całości, na raty itp.), termin płatności itp. Widać, że pojawienie się tych nowych aspektów rozpatrywanego do tej pory przedmiotu sporu, spowodowało przesunięcie go na inne kwestie. Istotne jest to, że określanie przedmiotu sporu w kolejnych sekwencjach procesu negocjacyjnego polega na ciągłym przeformułowywaniu go, rozbijaniu na bardziej szczegółowe zagadnienia. Modyfikacja przedmiotu sporu odbywa się przy ciągłym odnoszeniu go do skali zamierzonych celów, co umożliwia ustalenie preferencji stron i ostateczne rozwiązanie problemu. Ustalenie przedmiotu sporu jest celem doraźnym, który daje możliwość odniesienia całej sytuacji do postulowanych interesów, dzięki temu też sytuacja negocjacyjna ulega ciągłej obiektywizacji poprzez wzajemną weryfikację stanowisk, jakie przyjmują obie strony. Dlatego też, o przedmiocie sporu możemy myśleć w kategoriach przeszkody, ale również możemy traktować go jako środek służący do realizacji naszych celów. Na koniec, warto zaznaczyć, że przedmiotem sporu w negocjacjach może być również sposób ich prowadzenia są to tzw. metanegocjacje.

DAŻENIE DO POROZUMIENIA – którego efektem postulowanym ma być częściowe lub całkowite osiągnięcie stawianych przez obie strony celów. Dążenie to, jest bardzo istotnym wyróżnikiem tej formy komunikacji, w innych formach nie jest on tak konieczny np. przebieg dyskusji nie wymaga dojścia do zgodnych stanowisk, czasami za wynik zadawalający uznaje się poszerzenie obszaru danego zagadnienia. W negocjacjach dążenie do porozumienia jest podstawowym motywem, który skłania uczestników do wchodzenia w tego typu interakcje.

Uczestnicy przystępując do negocjacji zazwyczaj mają przygotowany scenariusz, wizję sposobu realizacji swoich potrzeb, ale muszą liczyć się z tym, że w trakcie negocjacji propozycje te zostaną poddane weryfikacji, gdyż oferty przedstawione przez strony są tylko jedną z możliwych artykulacji sposobu realizacji potrzeb, porozumienie, zaś jest możliwe wtedy, kiedy dotyczy samych potrzeb, a nie pierwotnie przyjmowanych założeń związanych ze sposobem ich realizacji.

Celem uzupełnienia chciałabym powrócić jeszcze raz do założeń uzupełniających tych pięć wyżej wymienionych elementów:

- Założenie dotyczące współpracy wskazuje na konieczność postrzegania niezgodności stanowisk przez jej pryzmat, spowodowane jest to szeregiem współzależności, w jakie są uwikłani uczestnicy negocjacji. Obie strony działając ograniczają się wzajemnie, jeżeli współpraca zostanie zerwana może to doprowadzić do sytuacji, w której działania obu stron zostaną przerwane i niemożliwa stanie się realizacja własnych interesów. Zatem obie strony muszą mieć świadomość tego, że elementy budujące sytuację są środkami do osiągnięcia celu tak, jak środkiem jest sama sytuacja. Wybór, jakiego dokonały strony decydujące

się na taki sposób realizacji interesów, wymusza na uczestnikach przyjęcie postawy współpracy.

- Założenie dotyczące interakcyjności – chodzi tu o to, że obie strony muszą brać pod uwagę wpływ, jaki wywierają, oraz jakiemu podlegają. Jest to istotne szczególnie w przypadku kontroli zachowania, które często wbrew naszym intencjom zostaje poddane interpretacji, jak również ”komentowane” w postaci zachowań znaczących werbalnych i niewerbalnych drugiej strony biorącej udział w interakcji.

2. Czynniki wpływające na przebieg negocjacji

Omawiane we wcześniejszym rozdziale aspekty negocjacji, opisywały elementy konieczne do zbudowania tego typu sytuacji. Kolejny ważny problem, który wymaga rozpatrzenia, dotyczy czynników wpływających na ich przebieg. Podstawowym czynnikiem inicjującym negocjacje są **potrzeby**, ich rodzaje oraz siła motywowania. Inaczej będą wyglądały negocjacje, w których chodzi o ratowanie ludzkiego życia, a inaczej, kiedy chodzi o zakup samochodu. Kiedy w negocjacjach strony chcą zrealizować indywidualne potrzeby mówimy o negocjacjach interpersonalnych, kiedy jednak są reprezentantami interesów grupowych, negocjacje takie nazywamy międzygrupowymi czego przykładem mogą być negocjacje międzynarodowe. Do istotnych czynników należeć będą również **osobowościowe uwarunkowania** uczestników negocjacji, do nich zaliczane są ogólnie pojęte kompetencje komunikacyjne, asertywność, sposób rozwiązywania konfliktów, podatność na stres, ale także system wartości czy światopogląd itp. Należy również zwrócić uwagę na **ilość osób** biorących udział w negocjacjach, jest to szczególnie ważne w tych sytuacjach, w których brak jest jednomyślności po którejś ze stron. Kolejny czynnik to tzw. **kontekst sytuacyjny** negocjacji, pojawiają się tutaj bardzo ogólne parametry, takie jak sytuacja gospodarcza w skali makro i mikro, polityczna, prawna, kulturowa, ale również elementy bardziej szczegółowe np. aranżacja przestrzeni, ramy czasowe, terytorium, aż po kontekst samej wypowiedzi. Reasumując, pojawiają się tutaj wszystkie czynniki, które składają się na „rzeczywistość” negocjacyjną. Również **relacje** istniejące między uczestnikami w istotny sposób modelują przebieg prowadzonych rozmów, dotyczy to zarówno relacji między stronami, ale także między reprezentantami, jednej ze stron. Omówione wcześniej czynniki wpływają z kolei na przyjmowanie określonych **założeń strategicznych**, oraz odpowiedni dobór **technik** umożliwiających, realizację obranej strategii. Do ważnych czynników możemy zaliczyć również przyjmowane **kryteria oceny** sytuacji negocjacyjnej, od nich bowiem zależy

dobór argumentacji, a w konsekwencji wynik negocjacji. Czynniki te można podzielić na kilka kategorii:

1. Czynniki przedmiotowe:
 - Potrzeby,
 - Siła motywowania
 - Przedmiot negocjacji
 - Ilość informacji
2. Czynniki ludzkie:
 - Osobowość negocjatorów,
 - Relacje istniejące między negocjatorami
 - Ilość osób w zespole
 - Ilość stron,
 - Strony zaangażowane w interesy
3. Czynniki organizacyjne:
 - Rodzaj użytej strategii
 - Przyjęte procedury negocjacyjne
 - Przyjęte kryterium oceny, sytuacji negocjacyjnej i wyników negocjacji
4. Czynniki sytuacyjne:
 - Uwarunkowania kulturowe
 - Obyczajowe
 - Polityczne
 - Społeczne
 - Ekonomiczne
 - Prawne
 - Czas
 - Miejsce
 - Terytorium

3. Fazy negocjacji

Kolejną cechą negocjacyjnej sytuacji jest jej etapowy charakter. W przebiegu negocjacji bez trudu możemy wyodrębnić szereg faz wyróżniających się odmiennym typem interakcji, a co zatem idzie odmiennymi formami komunikowania i działania. Generalnie przyjmuje się cztery podstawowe fazy, warto pamiętać jednak, że każdej z nich przypisuje się odpowiedni zespół działań, dzięki któremu możliwe jest przejście z jednej fazy do drugiej. Wszystkie

negocjacje mają charakter fazowy, nie wszystkie jednak przybierają tak rozbudowaną formę, jak w poniżej przedstawionym spisie. Do faz negocjacyjnych zaliczamy:

0. Inicjowanie kontaktu.

1. Przygotowanie negocjacji.

2. Negocjacje właściwe:

- **Otwarcie rozmów (faza pierwszego kontaktu),**
- **Faza konfrontacyjna,**
- **Faza decyzyjna (faza uzgodnień),**
- **Faza wykonawcza (faza rozwiązań).**

3. Zakończenie negocjacji (faza finalna).

Każdemu z tych etapów przypisuje się odpowiedni zespół działań, dzięki którym możliwe jest przejście do kolejnej fazy. Dwa pierwsze etapy z reguły mają charakter antycypacyjny i projektowy, pozostałe są próbą realizacji wcześniej przyjętych założeń. Faza inicjacyjna dotyczy przede wszystkim rozpoznania potrzeb, które nami kierują oraz sytuacji i osób, dzięki którym zrealizowanie ich jest możliwe. Jest to szczególnie widoczne w przypadku negocjacji handlowych. Należy jednak pamiętać, że w większości przypadków to właśnie określona sytuacja bądź osoby „zmuszają” nas do negocjacji. Faza przygotowań polega na zbieraniu informacji oraz planowaniu spotkania. Kolejne fazy mają charakter wykonawczy. Fazy te można rozpisać na bardziej szczegółowe działania, wręcz praktyczne zalecenia, co pozwala uchwycić specyfikę każdej z nich.

FAZA 0 – Inicjowanie kontaktu:

- rozpoznanie potrzeby,
- rozpoznanie sytuacji,
- rozpoznanie osoby/osób.

FAZA I – Przygotowanie do negocjacji:

1. Budowanie zespołu negocjacyjnego

- Określanie celu
- Integrowanie grupy

- Przydzielanie ról

2. Organizowanie sytuacji negocjacyjnej

- Opracowanie BATNA
- ustalenie obszarów negocjacji,
- wyznaczenie marginesu negocjacyjnego (określenie maksimum i minimum dla każdego obszaru),
- analiza argumentów,
- analiza kontrargumentów,
- analiza pułapek,

3. Organizowanie spotkania

- ustalenie takich parametrów, jak: czas spotkania, miejsce, skład zespołu, uczestnictwo osób trzecich, terytorium itp.

FAZA II – Negocjacje właściwe:

1. Otwarcie rozmów

- Budowanie relacji,
- budowanie swojej wiarygodności,
- ustalanie procedur,

2. Faza projektowa (konfrontacyjna)

- składanie ofert,
- formułowanie różnic,
- przedstawianie argumentów,
- Budowanie ZOPA

3. Faza decyzyjna (faza uzgodnień)

- przedstawianie ustępstw,
- motywowanie do podjęcia decyzji,

4. Faza wykonawcza (faza rozwiązań)

- ustalanie równowagi podejmowanych rozwiązań,

FAZA III – Zakończenie negocjacji:

- formułowanie kontraktu,
- ustalenie procedur kontroli realizacji porozumienia.

*

Przedstawiona przeze mnie charakterystyka procesu negocjacji miała na celu określenie w miarę jednoznacznych granic, w obrębie których o procesie tym może być mowa. Ale z drugiej strony mam nadzieję, że przyjęta tu perspektywa ma szansę zaowocować praktycznymi konsekwencjami. Oczywiście jest to dopiero pierwszy krok w kierunku rozpoznania i opracowania warstwy instrumentalnej tego procesu, w perspektywie jednak, może stać się podstawą do analizy narzędzi oraz ich efektywnego zastosowania, jak widać są to już implikacje czysto praktyczne.

LITERATURA

1. Bazerman M., Neale M.: Negocjując racjonalnie. Polskie Towarzystwo Psychologiczne, Libra pracownia Wydawnicza, Olsztyn 1997.
2. Błaut R.: Skuteczne negocjacje. Wyd. CIM, Warszawa 1997.
3. Borkowska S.: Negocjacje zbiorowe. PWE, Warszawa 1997.
4. Fisher R., Ury W., Patton B.: Dochodząc do TAK. Negocjowanie bez poddawania się. PWE, Warszawa 1991.
5. Januszek M., Krzemieniewska G.: Poradnik negocjatora. Jak sprawnie negocjować. Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 1995.
6. Mastenbroek W.: Negocjowanie, PWE, Warszawa 1996.
7. Nęcki Z.: Negocjacje w biznesie. Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1995.
8. Nierenberg G.I.: Sztuka negocjacji jako metoda osiągnięcia celu. STUDIO EMKA, Warszawa 1994.
9. Perrotin R., Heusschen P.: Kupić z zyskiem – negocjacje handlowe. POLTEXT, Warszawa 1994.

10. Słaboń A.: Konflikt społeczny i negocjacje. Akademia Ekonomiczna w Krakowie Wyd. uczelniane, Kraków 1995.
11. Sobczak J.: Analiza procesu negocjacji. Przegląd Badań, Przegląd Psychologiczny , t.XXIX, nr 2.
12. Ury W.: Odchodząc od NIE. Negocjowanie od konfrontacji do kooperacji. PWE, Warszawa 1995.
13. Zbiegiń-Maciąg L.: Taktyki i techniki negocjacyjne. Wyd. AGH, Kraków 1995.

Recenzent: dr Krzysztof Szymanek

Abstract

The author begins her analysis with the introduction of ostensive definition, she indications situations which are the example of real negotiations. And then, basing on this, she formulates elements constituting this kind of communication, which in the author opinion are as follows: participants, discordant positions, subject of contestation and the endeavor to reach agreement, and only coincidence of these elements determines the area which can be acknowledged as the adequate use of this term. According to the above, negotiations are understood as a process which at least two parties participate, who represent discordant position on the discussed problem. The problem is further referred to as the subject of contestation, the activities undertaken by both parties are aimed to reach agreement in effect of which both parties can realize their business. The article indicates also the factor, which determines this kind of interaction and describes the phase character of the course of such situation with particular sort action undertaken in a particular phase. As factor influencing the course of negotiated situation, the author enumerates among others the following things: needs which determinate motivation power of the people entering these types of interaction. Spheres of human activity such as trade, politics but also negotiations with kidnappers. Another type of factor are the negotiational levels, for example: interpersonal levels, international one etc. To the next group of factors belong such problem as: personality, number of people who participate in negotiations and relationship between them. Finally the author enumerates such problem as context of the situation, strategic assumptions. The last part of article contains the description of phases which constitute this type of communication.