

Michał PULIT

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Nowym Sączu

NEGOCJACJE PRAGMATYCZNE JAKO PODSTAWOWY SPOSÓB ROZWIĄZYWANIA KONFLIKTÓW

Streszczenie

Autor na teoretycznym tle socjologicznym podejmuje temat negocjacji pragmatycznych, interpretowanych jako komunikacja perswazyjna, konstruując go w oparciu o wyselekcjonowane koncepcje teorii konfliktu, wymiany i interakcjonizmu symbolicznego. Koncentracja na kryterium przy wyborze strategii negocjacyjnych, jakim jest uzależnienie prawdziwości tez od praktycznych ich skutków pozwala zmaksymalizować szanse rozwiązywania konfliktów o różnym podłożu. Autor przywołuje te mechanizmy pozwalające rozwiązać konflikt, które mają szczególne zastosowanie w relacjach jednostki z grupą oraz interakcjach twarzą w twarz. Konflikt przenika wszystkie wymiary życia społecznego, dlatego wiedza o najefektywniejszych sposobach jego rozwiązywania oraz potencjalności jego wystąpienia to priorytetowe zadania każdego aktora społecznego, szczególnie w dobie społeczeństwa wiedzy.

Słowa kluczowe: negocjacje pragmatyczne, konflikt, komunikacja perswazyjna, interakcja, teoria socjologiczna.

PRAGMATIC NEGOTIATIONS AS A BASIC METHOD OF RESOLVING CONFLICT

Summary

Against a theoretical sociological background, the author discusses the pragmatic negotiations understood as persuasive communication, constructing it based on selected concepts of the theory of conflict, exchange and symbolic interaction. The focus on the criterion of making the truth of propositions depend on their consequences when making a decision allows for maximizing the chances of resolving conflicts of different origin. The author refers to mechanisms for resolving conflict which are particularly applicable in relationships between an individual and a group and in face-to-face interaction. Conflict pervades all aspects of social life, which is why the likelihood of its arising and having the knowledge of the methods of settling it is a priority task for each social actor, especially in the era of the knowledge society.

Key words: pragmatic negotiations, conflict, persuasive communication, interaction, sociological theory.

Wprowadzenie – Idea negocjacji pragmatycznych

W dobie społeczeństwa informacyjnego, erze konsumpcjonizmu i nieustępliwej rywalizacji znajomość pojęcia, struktury i zakresu negocjacji pragmatycznych jest nie tylko fundamentalnym atutem, umożliwiającym regulowanie ustawicznie generowanych konfliktów, ale też orężem w budowie ładu społecznego i pozycji jednostki na arenie interakcji. Negocjacje doczekały się wielu interpretacji i ujęć, w zależności od podejścia naukowego i stanowisk teoretycznych, jednak w moim autorskim paradygmacie negocjacyjnym utożsamiam je z komunikacją perswazyjną, której celem jest realizacja własnych interesów przy uwzględnieniu roszczeń drugiej strony (Pulit, 2013, s. 14). Negocjacje pragmatyczne oznaczają w moim podejściu zbiór strategii

negocjacyjnych, które, wywodząc się z socjologicznych koncepcji teoretycznych, osiągają wysoką efektywność swoich założeń w praktyce. Koncentracja przy wyborze strategii negocjacyjnych na kryterium, jakim jest uzależnienie prawdziwości tez od praktycznych ich skutków, wydaje się być realnym drogowskazem, określającym skuteczność podejmowanych działań prowadzących do rozwiązania konfliktów. Chociaż w poszukiwaniu efektywnych negocjacji obiektem moich analiz jest socjologia teoretyczna, to wielokrotnie odwołuję się do interdyscyplinarnej wiedzy, wierząc, że najlepszą receptą na miopię jest uwolnienie się od rygorystycznego skrepowania określonej dyscypliny.

Konflikt jest wpisany na stałe w komunikację społeczną i niezależnie od tego, czy jego ciężar będzie przechylał się w kierunku porozumiewania cyfrowego, czy pozostanie zakotwiczony w relacji fizycznej – stanowi on integralny element relacji międzyludzkich. Kluczowym celem jest jednak to, aby odnaleźć najlepsze narzędzie do rozwiązywania konfliktów oraz wypracować proces budowania wzajemnej integracji i rozwijać umiejętności pozwalające stronom konfliktu adaptować się płynnie do określonej sytuacji społecznej (zob. Coser, 1956).

Znamiona stanu negocjacyjnego, interpretowane jako akty interakcji perswazyjnej, były dostrzegane w socjologii zarówno przez teoretyków konfliktu, wymiany, jak i interakcjonizmu symbolicznego (zob. Blau, 1992, 2009; Blumer, 2007; Boulding, 1962; Collins, 1975; Coser, 1956; Goffman, 1970, 2006, 2008, 2010; Gouldner, 1992; Homans, 1961; Levi-Strauss, 1969; Simmel, 1956; Weber, 2002). W zależności od inklinacji badaczy nauk społecznych, interakcja perswazyjna została subtelnie wpleciona zarówno w optykę preskryptywną, jak i deskryptywną oraz ujęcie mikro i makro, co może paradoksalnie doprowadzać do specyficznego skonfundowania przy zamysłach identyfikacji samego stanu negocjacyjnego. W trakcie eksploracji teorii socjologicznych posłużę się ideą Fine'a (2008, s. 68), która utożsamiana jest z nastawianiem, które łączy, a nie blokuje spektrum dorobku naukowego. Pomimo odmienności ogólnych założeń poszczególnych teorii socjologicznych, a jednocześnie naturalnych ograniczeń ramowych wynikających z tej publikacji, postaram się zasygnalizować bogatą perspektywę penetracji koncepcji teoretycznych, które otwierają możliwość analitycznego i syntetycznego badania negocjacji, jako podstawowego sposobu rozwiązywania konfliktów.

1. Negocjacje w teorii konfliktu

Kluczowe założenia Georga Simmla (1956) o procesach konfliktowych – w mojej interpretacji – zawierają również istotne odwołania do sekwencji potencjalnych ruchów negocjacyjnych aktorów społecznych. Twierdzenie mówiące o tym, że partnerzy interakcji pozostający w konflikcie generują jego gwałtowność, jeśli wykazują się eksponowanym zaangażowaniem emocjonalnym, jest ważną wskazówką, informującą o tym, że negocjacje mają większe prawdopodobieństwo sukcesu, o ile adwersarze będą ograniczali swoje afektywne działanie zarówno w sferze werbalnej, jak i niewerbalnej. Istotne jest, aby dobrze zrozumieć intencje Simmla. Emocje są cennym kapitałem, chociażby w koncepcji negocjacji Mastenbroeka (1996), gdzie ujmowane są jako narzędzie w aspekcie strategii negocjacyjnych, ale w fazie rozwiązywania dylematów mogą w znacznym stopniu paraliżować działania aktorów społecznych (zob. Fisher, Shapiro, 2009). Przede wszystkim z uwagi na aspekt peryferyjności w stosunku do samej treści przekazu, emocje mogą przysłonić meritum konfliktu, a partnerzy interakcji, skierować zasoby intelektualne, czasowe oraz finansowe na wygaszanie powstałych uczuć. W charakterze ściśle interpersonalnym, emocje destrukują związki, ograniczając, już i tak określane relatywnie dyskusyjnym, racjonalne myślenie każdej ze stron. Wreszcie emocje mogą zostać użyte w makiawelicznych celach, zarówno jako nośnik, jak i identyfikator. Drobnym grymas,

podczas wysłuchiwania oferty, lub subtelne zawahanie przy prezentacji kolejnego stanowiska, może stanowić cenną wytyczną dla interlokutora na temat prawdziwych intencji drugiej strony. Nie sposób oszacować kosztów odkrycia przez adwersarza, jak bardzo istotne są dane tematy, związki i propozycje. Niestety, tym samym w trakcie procesu negocjacyjnego uczucia mogą przyjąć ważniejszą rangę niż sam dialog (zob. Fisher, Ury, Patton, 2009).

Odwrócenie twierdzenia Simmla (1956), które mówi, że konflikt wywołuje integracyjne skutki, jeśli tylko występuje często i ma niską dynamiczność, jest bezpośrednią drogą do podkreślenia rangi negocjacji jako podstawowego sposobu rozwiązywania stanu dysharmonii. Uświadomienie sobie realności istnienia oblicza społeczeństwa, które, jak dowodził Dahrendorf (1958, 64, s. 127), jest w sferze konfliktu i zmiany, prowadzi bezpośrednio, do pytania nie o zasadność negocjacji, a o ich jakość. Warto zatem skoncentrować się na negocjacjach pragmatycznych i rozbudowywać każdy ich wektor, począwszy od strategii negocjacyjnych, poprzez rozwiązywanie dylematów, a na procesie oraz zestawie *pre* i *post* negocjacyjnych działań kończąc.

2. Cel w negocjacjach

Jednym z podstawowym aspektów negocjacji pragmatycznych jest określenie celu samych pertraktacji. Można określić go wręcz czynnikiem aktywizującym strategię w interakcji perswazyjnej. Negocjatorzy muszą mieć świadomość, co chcą osiągnąć w interakcji i przysposobić się do takiego procesu. Samo przysposobienie musi obejmować rejestrację tak fundamentalnych kwestii, jak określenie celów, hierarchię celów i rozwiązania wielocelowe. Cele mogą przyjmować konkretną postać jak określone warunki, ale mogą też odnosić się do pierwiastków abstrakcyjnych, do których należą: utrzymanie określonego precedensu, obrona zasady bądź też uzyskanie przymierza bez względu na koszty (zob. Lewicki, Saunders, Barry, Minton, 2008).

Niemniej jednak, niezależnie od postaci celów, strony muszą przyjąć sprecyzowaną wizualizację przyszłej linii działania, gdyż w przeciwnym razie konflikt będzie eskalował (Cosser, 1967, s. 37-52). Żadna wiążąca decyzja w negocjacjach nie jest podejmowana bez nakreślonego celu. Misternie opracowane zamiary i właściwie oszacowana odpowiedzialność umożliwiają z kolei realizację celu, bez względu na strategię zachowań wytaczane przez adwersarza. Kosztem rezygnacji z realizacji własnej misji oraz celu jest wpisanie się w plan wypełnienia misji i celu drugiej strony, co jest bezpośrednim krokiem do utraty możliwości przejścia odpowiedzialności za rozwój wypadków (Camp, 2005, s. 88).

Fundamentalną kwestią dla jednostki społecznej wydaje się uświadomienie, że ani pieniądze, ani władza nie są trafnymi celami w sytuacji konfliktu. Nie mogą nimi być z uwagi na egocentryzm, który reprezentuje stronę, konkretyzując cel oparty na finansach i panowaniu. Ten egocentryzm wypływa z faktu, że zarówno samo zwierzchnictwo, jak i pieniądze są osadzone w świecie aktora konstruującego cel, a negocjacje zakładają istnienie przynajmniej dwóch stron prowadzących interakcję perswazyjną. Tym samym określanie celu przez pryzmat kosztów finansowych lub rozmiaru przywództwa, do czego nawołują liderzy operujący na makiawelicznych schematach, w długoterminowej perspektywie jest bezwartościowe dla zaangażowanych w konflikt stron (Ibidem, s. 90.) Podstawą takiego stanu rzeczy jest fakt, że jednostka konstruuje projekcje oparte na rezultatach będących poza kontrolą, zamiast na działaniach prowadzących do tych rezultatów.

Negocjacje pragmatyczne muszą być skoncentrowane nie tylko na uwolnieniu jednostki od egocentryzmu, ale na bezpośrednim osadzeniu celu w świecie partnerów dialogu. Wykładowca zatem musi umocować cel w świecie studenta, jeśli chce choć trochę zbliżyć się do budowy

platformy porozumienia z nim i realizacji własnej misji. Sprzedawca musi ulokować cel w uniwersum klienta, podobnie jak polityk w środowisku wyborcy, jeśli chcą pozbyć się fałszywych złudzeń na temat sposobu rozwiązywania konfliktów. Chociaż pozycjonowanie własnego świata na drugiej lokacie może budzić sprzeciw już na poziomie dedukcji w systemie ekonomicznym i teorii gier, to ciągle uświadamianie sobie, że jesteśmy jednostkami społecznymi i efektywność naszych działań uzależniona jest od kontrahentów, umożliwia zmianę retoryki. Misją i celem może być demonstracja, podczas której uczestnik jest w stanie stworzyć dzieło i zapewnić lepszą gwarancję niż konkurencja, ale już nie sprzedaż określonej ilości produktu w danym czasie. Uświadomienie partnera dialogu, że jest się w posiadaniu wytworu, który z uwagi na swoje przymioty deklasuje konkurencję, może skutkować w konsekwencji sprzedażą określonej ilości egzemplarzy, ale koncentracja na kwantyfikacji prowadzi do przedłożenia profitu nad działanie, a tym samym własnej perspektywy nad optyką drugiej strony.

3. Uświadomienie bolesnej perspektywy

Badacze teorii konfliktu mają spore zasługi także w opisie taktyk negocjacyjnych, opracowując założenia dowodzące, że konflikt może ulec znacznemu zredukowaniu, jeśli partnerzy uzmysłwią sobie ryzyko poniesienia wysokich kosztów (Coser, 1967, s. 37-52). Zaznajomienie z ryzykiem może mieć miejsce dzięki procesom dedukcji, bez ingerencji drugiej strony, jak również przy jej wydatnym udziale, co przynosi zwykle odmienne skutki. Ury (2007, s. 41) dowodzi, że zastosowanie najlepszej alternatywy negocjowanego porozumienia jest skutecznym orężem wobec wielu nieakceptowalnych roszczeń manifestowanych przez drugą stronę. Wbrew podświadomym asocjacji, porozumienie nie zawsze jest celem negocjacji. Zgoda stanowi jedynie środek, a celem jest realizacja własnych interesów (Pulit, 2013, s. 40). Ideą negocjacji jest eksploracja weryfikująca, czy dzięki porozumieniu jest możliwe uzyskanie w większym stopniu stanu realizacji własnych korzyści, niż dzięki skorzystaniu z najlepszej alternatywy negocjowanego porozumienia. W trakcie negocjacji nauczyciela z uczniem, BATNA¹ nauczyciela są mediacje i zaangażowanie trzeciej strony. W czasie rozmów z pracodawcą dotyczących wzrostu wynagrodzeń, BATNA może być oferta konkurencyjnej firmy. Reflektant w czasie rozmów ze sprzedawcą może posiadać alternatywę negocjowanego porozumienia w postaci odwołania się do dialogu z kierownikiem sklepu lub oddania sprawy do sądu (Ury, 2007, s. 41). Istotą alternatywy negocjowanego porozumienia jako strategicznej osłony jest to, żeby była najbardziej optymalną opcją z możliwych. Niezaangażowanie wystarczającej liczby zasobów lub przeszacowanie BATNY jest prostą drogą do poniesienia porażki w powstałym konflikcie. Wygenerowanie mocnej alternatywy dla zawarcia toczących się rozmów pozwoli użyć jej w sposób oficjalny jako oręża w samych negocjacjach.

Camp (2005, s. 179.) ukazuje dodatkowo profit wynikający z umiejętności oszacowania najlepszej alternatywy interlokutora – możliwość wizualizacji drugiej stronie niezrealizowanego porozumienia wraz z przygotowaną alternatywą. Pozwala to partnerom wielokrotnie nie tylko wytrwać do końca pertraktacji w toczących się negocjacjach, ale efektywnie zniechęcać nieetycznych adwersarzy do stosowania palety psychomanipulacji. Ma to miejsce dzięki postrzeganiu przez drugą stronę aktualnego lub przyszłego problemu. Aktorzy społeczni w takich sytuacjach doświadczają stymulacji by złagodzić lub zlikwidować generowany problem. Odczuwanie dyskomfortu może być np. efektem chęci uniknięcia przez studenta niekorzystnej noty z przedmiotu lub niepomyślniej ewaluacji przez swojego nauczyciela.

¹ BATNA to akronim angielskiego skrótu Best Alternative To a Negotiated Agreement. Skrół ten jest samodzielnie używany w literaturze przedmiotu, dlatego nie będzie każdorazowo tłumaczony na język polski.

Doświadczenia swoistej opresji w sytuacji niezrealizowania konkretnych kroków negocjacyjnych umożliwiających rozwiązanie konfliktu są jednym z kluczowym narzędzi umożliwiających skuteczne przeprowadzenie komunikacji perswazyjnej. Uzmysłwienie bolesnej perspektywy interlokutorowi jest jednak sztuką, ponieważ efektywne przedstawienie wizji aktorom społecznym wymaga dramaturgicznej życzliwości, a jednocześnie przenikliwej jasności w eksplikacji konsekwencji niezrealizowanych celów negocjacyjnych.

4. Negocjacje w teorii wymiany

Siłami determinującymi zachowania jednostki nie są tylko zasoby psychologiczne, ale także kapitał społeczny i kulturowy. To w nim upatrywał Mauss (1973, s. 214) motywów reakcji na jedną z najsilniejszych taktyk perswazji – regułę wzajemności. Mauss twierdził, że to społeczeństwo i grupa obliguje się wzajemnie do transakcji wymiany. Aktorzy społeczni stają się zatem wyrazicielami kodeksów moralnych grupy. Jednostka odwzajemnia wyświadczone gesty i w większym stopniu, niż interesem własnym, kieruje się normami grupowymi (Turner, 2006, s. 291). To stanowisko odnaleźć można także u Levi-Straussa (1969), który podkreślał wielokrotnie, że ludzie są wyposażeni w dziedzictwo kulturowe, skonstruowane z norm oraz wartości, a to odróżnia ich zachowanie i organizację społeczną od działania i organizacji gatunku zwierzęcego. Podkreślając unikatowość zachowania ludzkiego w kwestii jakościowej, w optyce wymiany społecznej szczególnie mocno trzeba zaakcentować koszty generowane dla społeczeństwa w perspektywie obyczajów, reguł, praw i wartości. Chociaż część głównych teoretyków amerykańskich, jak Homans (1961), Blau (2009), Coleman, Ying (2001), Emerson (1964), wyprowadzała swoje koncepcje z utylitarystycznej ekonomii, co jednocześnie wpisywało się bardziej w idee behawioryzmu, to paradoksalnie ta polemika przeciwko tradycji antropologicznej otwiera możliwości budowania bardziej komplementarnych stanowisk dotyczących samych negocjacji. Nie po raz pierwszy polaryzacyjne stanowiska służą mi także do budowania bardziej holistycznego panoptikum sposobów rozwiązywania konfliktów (Pulit, 2013).

Uważam, że próba wprowadzania matematycznych wzorów do opisu społecznego funkcjonowania jednostki ludzkiej jest swoistą utopią z uwagi na nieprzewidywalne stany emocjonalne, które mogą wywoływać osoby trzecie zaangażowane w interakcję perswazyjną oraz czas i miejsce, które konstruują sytuacje środowiskowe. Trudno zaakceptować teoretyczne aspiracje Homansa, w których rozumna analiza bryluje na negocjacyjnym parkiecie (Turner, 2006, s. 304), ponieważ jest to często równoznaczne z odrzuceniem wiedzy o koncepcjach dramaturgicznych Goffmana (1970, s. 137-140), w jakich dobitnie eksponuje on problematykę czynników niematerialnych oraz niejawnych (Goffman, 2006, s. 7). Przyjęcie jednak przez Homansa (1961, s. 79) tezy, że ludzie nie zawsze dokonują długoterminowych bądź racjonalnych wyliczeń w wymianach, jest już interesującą zmianą w założeniach ekonomicznych, a zawarcie w enuncjacjach potwierdzenia, że aktorzy społeczni wymieniają także niematerialne wartości jak: uznanie, szacunek, uległość, miłość i inne walory, jest istotnym pomostem do budowy metateorii negocjacji opartych na wiedzy socjologicznej.

5. Wygaszanie konfliktu w interakcjonizmie symbolicznym

Chociaż w teorii interakcjonizmu symbolicznego można na poziomie kodyfikacji zidentyfikować obszary niezgody, zarówno dotyczące m.in. natury jednostki, istoty interakcji, jak i istoty organizacji społecznej, to nie blokuje to w najmniejszym stopniu możliwości interpretacji stanu negocjacyjnego generowanego pomiędzy stronami, a wręcz ukazuje spektrum koncepcji służących efektywnej komunikacji perswazyjnej (zob. Meltzer, Petras, 1979). Inkorporowanie wizji negocjacji Blumera (2007) pozwala położyć nacisk na procesy

interpretowania, oceniania, definiowania oraz planowania. Dzięki przyjęciu założenia, że strona konfliktu jest zdolna dokonywać oceny roszczeń stawianych przez adwersarzy, realizować wyobrażenia o samym sobie w trakcie interakcji perswazyjnej, szacować oczekiwania normatywne, jakich istnienie w danej sytuacji definiuje, oraz klasyfikować dyspozycje do działania wobec innych obiektów, można wyeksponować kreatywną, konstruktywną, a jednocześnie zmienną naturę stanu negocjacyjnego (Hickman, Kuhn, 1956, s. 224-225). Takie założenia pozwalają uwolnić partnerów konfliktu od skrępowania intelektualnego więzami, które określają elementy struktury społecznej. Niemniej jednak warto zaakcentować, że podstawowe tezy Kuhna (1964), które charakteryzują jednostki w trakcie negocjacji jako wysoce skrępowane rdzeniem jaźni i wymogami sytuacji, przyczyniają się do tego, że strony zaangażowane w konflikt zdają sobie sprawę z ograniczeń konstruowania zagrań negocjacyjnych i uświadamiają obszar wyzwania konfliktu.

Poszukując efektywnych sposobów rozwiązywania konfliktów, a jednocześnie pragnąc wydobyć się z okowów zwodniczej schematyczności w sytuacji negocjacyjnej, można odwołać się do etnometodologicznych założeń konstruujących interakcję (zob. Collins, Makowsky, 1972; Garfinkel, 1967; Mehan, Wood, 1975). Szczególnej wartości w tym kontekście nabiera indeksykarność znaczenia, instruująca aktorów społecznych, aby byli szczególnie uwrażliwieni na kontekst sytuacyjny. Znajomość biografii jednostek zaangażowanych w konflikt, ich uprzednich doświadczeń lub wiedza o potrzebach adwersarzy, pozwala uniknąć wielu błędów w komunikacji, które powstają na podstawie prób przyłożenia uniwersalistycznego klucza do jednostek czy grup prezentujących określone gesty oraz działania na poziomie werbalnym i niewerbalnym. Dopiero taka strategia toruje szlak ku znalezieniu wizji porozumienia dzięki budowie wspólnej ramy dla partnerów interakcji.

Podsumowanie

Negocjacje pragmatyczne są zatem próbą skonstruowania wspólnej definicji sytuacji (zob. Goffman, 2010) i mogą być swoistym drogowskazem strategicznych zachowań w interakcji perswazyjnej, jaką nacechowany jest konflikt. Wzajemne uwolnienie negocjujących partnerów od konwencjonalnych schematów zachowań pozwala nadać większą płynność toczącej się interakcji, sprzyjając jednocześnie uzgodnieniu wspólnych priorytetów i potrzeb. Choć wielokrotnie interakcje strategiczne negocjujących stron są ukierunkowane na grę o sumie zerowej, gdzie uzyskane profity jednej ze stron są jednoznaczne z poniesieniem strat przez adwersarza, to nie zwalnia to interlokutorów od prób odnalezienia rozwiązania w oparciu o mieszane motywy (zob. Schelling, 2013).

Negocjacje pragmatyczne niosą szansę nakreślenia obrazu natury ludzkiej, która jest w ustawicznym rozdźwięku między działaniem racjonalnym, a kierowaniem się emocjami. Podjęcie tej formy rozwiązywania konfliktów przynosi też możliwość oszacowania egocentryzmu jednostki społecznej, która skoncentrowana na sobie traci dalekosiężną perspektywę w negocjacjach. Obecnie nie sposób przecenić umiejętności efektywnego negocjowania, kiedy jednostka społeczna w większości interakcji toczy stanowczą walkę o przeforsowanie swoich idei. Propozycja socjologicznego spojrzenia na rzeczywistość negocjacyjną w perspektywie interakcji międzyludzkich jest również sposobnością do wzbogacenia innych dyskursów obecnych w przestrzeni nauk społecznych.

Spółczesność, które wciąż poszukuje swojej tożsamości, musi być wyposażone w innowacyjne sposoby redukcji konfliktów, aby przebieg wyzwalanych konfrontacji przybierał ograniczone rozmiary, co pozwala kreować nowe wartości.

Bibliografia

- Blau, P. (1992). *Sprawiedliwość w wymianie społecznej*. W: M. Kempy, J. Szmatka (red.), *Współczesne teorie wymiany społecznej* (s. 230-243). Tłum. W. Derczyński, A. Zawadzka. Warszawa: PWN.
- Blau, P. (2009). *Wymiana i władza w życiu społecznym*. Tłum. A. Psuty-Zajac. Kraków: ZW Nomos.
- Blumer, H. (2007). *Interakcjonizm symboliczny*. Tłum. G. Woroniecka. Kraków: Nomos.
- Boulding, K. (1962). *Conflict and Defense: A General Theory*. New York: Harper and Row.
- Camp, J. (2005). *Zacznij od Nie*. Taszów: Moderator.
- Colleman, P., Ying, L. (2001). A systematic approach to evaluating the effect of collaborative negotiation training on individuals and groups. *Negotiation Journal*, 7, s. 364-392.
- Collins, R. (1975). *Conflict Sociology: Toward an Explanatory Science*. New York: Academic.
- Collins, R., Makowsky, M. (1972). *The Discovery of Society*. New York: Random House.
- Coser, L. (1956). *The Functions of Socials Conflict*. London: Free Press of Glencoe.
- Coser, L. (1967). The Termination of Conflict. W: L. Coser (red.), *Continuities in the Study of Social Conflict*, (s. 37-52). New York: Free Press.
- Dahrendorf, R. (1958). Out of Utopia; Toward a Reorientation of Sociological Analysis. *American Journal of Sociology*, 64(2), 115-127.
- Emerson, R. (1964). Power-dependence relations. *American Sociological Review*, 27, 282-298.
- Fine, A. (2008). *Agency, structure, and comparative context: toward a synthetic Interactionism*. Symbolic Interaction. W: A. Manterys (red.), *Sytuacje społeczne* (s. 77). Kraków: Nomos.
- Fisher, R., Shapiro, D. (2009). *Emocje w negocjacjach*. Warszawa: Jacek Santorski&Co Agencja Wydawnicza.
- Fisher, R., Ury, W., Patton, B. (2009). *Dochodząc do Tak*. Warszawa: PWE.
- Garfinkel, H. (1967). *Studies in Ethnomethodology*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Goffman, E. (1970). *Strategic Interaction*. Philadelphia: University of Pennsylvania Press.
- Goffman, E. (2006). *Rytuał interakcyjny*. Tłum. A. Szulżycka. Warszawa: PWN.
- Goffman, E. (2008). *Człowiek w teatrze życie codziennego*. Tłum. H. Datner-Śpiewak, P. Śpiewak. Warszawa: Aletheia.
- Goffman, E. (2008). *Zachowanie w miejscach publicznych*. Tłum. O. Siara. Warszawa: PWN.
- Goffman, E. (2010). *Analiza ramowa*. Tłum. S. Burdziej. Kraków: Nomos.
- Gouldner, A. (1992). Norma wzajemności. Preliminaria. W: M. Kempny, J. Szmatka (red.), *Współczesne teorie wymiany* (s. 75-106). Warszawa: PWN.
- Hickman, C., Kuhn, M. (1956). *Individuals, Groups, and Economic Behavior*. New York: Dryden Press.
- Homans, G. (1961). *Social Behavior: Its Elementary Forms*. New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- Levi-Strauss, C. (1969). *The Elementary Structures of Kinship*. Boston: Beacon Press.
- Lewicki, R., Saunders, D., Barry, B., Minton, J. (2008). *Zasady negocjacji*. Poznań: Rebis.
- Mastenbroek, W. (1996). *Negocjowanie*. Warszawa: PWN.
- Mehan, H., Wood, H. (1975). *The Reality of Ethnomethodology*. New York: Wiley.
- Meltzer, B., Petras, J. (1979). The Chicago and Iowa Schools of Symbolic Interactionism. W: T. Shibusani (red.), *Human Nature and Collective Behavior*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice Hall.
- Pulit, M. (2013). *Negocjacje pragmatyczne i taktyki perswazji w społeczeństwie informacyjnym*. Kraków: Nomos.
- Schelling, T. (2013). *Strategia konfliktu*. Warszawa: Wolters Kluwer
- Simmel, G. (1956). *Conflict; The Web of Group Affiliation*. Glenoce: Free Press.
- Turner, J.H. (2006). *Struktura teorii socjologicznej*. Warszawa: PWN.
- Ury, W. (2007). *Odchodząc od Nie*. Warszawa: PWE.
- Weber, M. (2002). *Gospodarka i społeczeństwo*. Warszawa: PWN.