

ROZDZIAŁ 10

Warsztaty negocjacyjne jako forma rozwoju kompetencji społecznych uchodźców z Ukrainy

Negotiation Workshops as a Form of Social Competence Development for Refugees from Ukraine

JAROSŁAW GÓRSKI¹

¹Wydział Nauk Ekonomicznych, Uniwersytet Warszawski

ABSTRAKT: W rozdziale zawarto analizę efektywności warsztatów negocjacyjnych jako metody rozwijania kompetencji społecznych wśród uchodźców z Ukrainy w Polsce. Warsztaty prowadzono w ramach programu Uniwersytet Warszawski dla Ukrainy i miały na celu rozwój umiejętności negocjacyjnych, wspierających integrację i adaptację kulturową. Zajęcia polegały na symulacjach i grach negocjacyjnych i umożliwiały uczestnikom praktyczne ćwiczenie umiejętności komunikacyjnych oraz rozwój znajomości języka polskiego. Wyniki wykazują poprawę kompetencji interpersonalnych oraz zwiększenie pewności siebie w sytuacjach społecznych i zawodowych. W rozdziale przedstawiono wyzwania oraz wnioski dla przyszłych działań edukacyjnych w nauczaniu migrantów negocjacji.

SŁOWA KLUCZOWE: negocjacje, kompetencje miękkie, nauczanie negocjacji, migranci

ABSTRACT: The paper examines the effectiveness of negotiation workshops as a method of enhancing social competencies among Ukrainian refugees in Poland. Conducted under the University of Warsaw for Ukraine project, these workshops aimed to improve negotiation skills that facilitate cultural adaptation and integration. The workshops, based on simulations and negotiation games, allowed participants to practice communication skills and develop Polish language proficiency. Findings

indicate an improvement in interpersonal skills and increased confidence in social and professional situations. The paper discusses challenges and provides insights for future educational initiatives focused on teaching negotiation skills to migrants.

KEYWORDS: negotiations, soft skills, teaching negotiations, migrants

Wprowadzenie

Współczesne procesy migracyjne wywołane konfliktami, kryzysami gospodarczymi lub poszukiwaniem lepszych perspektyw życiowych, stawiają przed krajami przyjmującymi wyzwanie integracji migrantów i uchodźców. Ważne dla skutecznej integracji społecznej i zawodowej jest rozwijanie kompetencji społecznych, w tym umiejętności negocjacyjnych i komunikacyjnych. W Polsce, przyjmującej dużą liczbę migrantów oraz uchodźców z Ukrainy, pojawiła się potrzeba uruchomienia programów edukacyjnych, które pomogą tym ludziom w adaptacji do nowych warunków życia. Odpowiedzią na to wyzwanie jest program Uniwersytet Warszawski dla Ukrainy, w ramach którego autor niniejszego rozdziału miał okazję przeprowadzić cykl warsztatów negocjacyjnych rozwijających kompetencje społeczne uczestników.

Celem rozdziału jest analiza skuteczności tej formy wsparcia z uwzględnieniem korzyści, jakie przynoszą warsztaty negocjacyjne, oraz wyzwań metodycznych związanych z nimi. Najważniejsze było jednak wsparcie uczestników w opanowaniu głównych umiejętności negocjacyjnych umożliwiających im radzenie sobie w sytuacjach społecznych i zawodowych. Podczas symulacji, gier negocjacyjnych i pracy warsztatowej uczestnicy rozwijali: umiejętność komunikacji, aktywnego słuchania, empatii oraz zarządzania emocjami, a także zwiększali biegłość językową, co jest istotne dla adaptacji kulturowej.

W rozdziale przyjęto strukturę umożliwiającą czytelnikowi dokładne śledzenie kontekstu, metodologii i wyników warsztatów. W części teoretycznej autor omawia znaczenie kompetencji społecznych dla integracji oraz rolę negocjacji jako podstawowej umiejętności ułatwiającej adaptację. Następnie prezentuje różne metody nauczania negocjacji oraz wyzwania edukacji osób z innych kręgów kulturowych, posługujących się innym językiem.

Kolejna sekcja jest poświęcona przebiegowi i результатам warsztatów oraz rekomendacjom wynikającym z nich.

Rozdział kończy się rekomendacjami i wnioskami dotyczącymi doskonalenia programu warsztatów oraz wskazówkami dla przyszłych inicjatyw edukacyjnych dla migrantów.

10.1. Znaczenie negocjacji dla kształcenia kompetencji społecznych

Dla celów tego rozdziału przyjmuje się definicję kompetencji społecznych według Wolfganga Schwarzera mówiącą, że są to złożone zdolności jednostki do skutecznego wchodzenia w interakcje społeczne, które umożliwiają realizację jej celów przy jednoczesnym uwzględnieniu norm społecznych i potrzeb innych osób (Schwarzer 2001). Z definicji wynika, że kompetencje społeczne obejmują zarówno umiejętności komunikacyjne, jak i zdolność rozumienia i reagowania na potrzeby innych, co umożliwia harmonijną współpracę oraz efektywne radzenie sobie z konfliktami.

Negocjacje to proces. W ich trakcie dwie lub więcej stron stara się dojść do porozumienia, dzieląc lub wymieniając swoje zasoby, dążąc do wzajemnie satysfakcjonujących rozwiązań (Fisher, Ury, Patton 2021). Jednocześnie są procesem decyzyjnym, w którym strony o różnych interesach lub preferencjach próbują osiągnąć porozumienie przez wzajemne przekonywanie, dostosowanie i wymianę ustępstw (Lewicki, Barry, Saunders 2016).

Dla rozwoju kompetencji społecznych ważne jest, że negocjacje stanowią jedną z podstawowych metod, polegających na dobrowolności i komunikacji, wspólnego rozwiązania problemów bądź osiągnięcia porozumienia przez przemyślaną wymianę informacji i próbę pogodzenia różnic (Raiffa 1982). Aby osiągnąć cel negocjacji, używa się wielu metod komunikacji z katalogu kompetencji społecznych, takich jak (Fisher, Ury, Patton 2021):

- aktywne słuchanie – umiejętność pełnego zrozumienia stanowiska drugiej strony, wychwytywanie ukrytych motywacji i intencji oraz dostrzeganie emocji i subtelnych sygnałów werbalnych i niewerbalnych;
- umiejętność zadawania pytań – podstawa wydobycia szczegółowych informacji, rozpoznania prawdziwych potrzeb i interesów strony oraz tworzenia atmosfery sprzyjającej otwartości i współpracy;
- jasna i precyzyjna komunikacja – wyrażanie własnych oczekiwań, potrzeb i propozycji w sposób zrozumiały i jednoznaczny, co zmniejsza ryzyko nieporozumień i pomaga budować wzajemne zaufanie;

- empatia i umiejętność zarządzania emocjami – umiejętność zrozumienia perspektywy drugiej strony oraz kontrolowania własnych emocji, co jest ważne zwłaszcza w sytuacjach konfliktowych;
- perswazja i argumentacja – przekonywanie i uzasadnianie swoich propozycji oraz adaptacja stylu komunikacji, aby skutecznie wpływać na drugą stronę przy zachowaniu szacunku i otwartości na kompromis.

Należy zaznaczyć, że negocjacje nie są naturalnym, spontanicznym sposobem komunikowania się, lecz są strukturalnym i kulturowo uwarunkowanym procesem komunikacji wymagającym znajomości i umiejętności stosowania wielu (w tym wymienionych) umiejętności komunikacyjnych we właściwym kontekście językowym i szerzej: kulturowym. W praktyce wynika z tego: po pierwsze, że negocjacji warto się uczyć, bo jest to metoda prowadząca do poprawy umiejętności rozwiązywania konfliktów, interesów w sposób nieniszczący relacji społecznych z ludźmi, z którymi łączy nas relacja konfliktu lub konkurencji, lecz stwarzający możliwość osiągania wzajemnie korzystnych celów (Bazerman, Moore 2012); po drugie, negocjacje są trudniejsze i tym bardziej wymagają treningu, jeżeli dotyczą stron niewspółdzielących macierzystego języka i pochodzących z różnych kultur – a z takimi właśnie negocjacjami mają do czynienia w Polsce uchodźcy z Ukrainy negocjujący np. wynajem mieszkania lub ofertę pracy.

10.2. Korzyści z uczenia się negocjacji

Nauka negocjacji przynosi liczne korzyści, zarówno w życiu zawodowym, jak i osobistym. Umiejętność negocjowania jest ważna w wielu sytuacjach: od negocjacji biznesowych po rozwiązywanie konfliktów interpersonalnych. Na początek warto zauważyć, że skuteczne negocjowanie umożliwia osiąganie lepszych wyników finansowych i strategicznych w przedsiębiorstwach. Z badań wynika, że negocjatorzy z zaawansowanymi umiejętnościami są w stanie uzyskać lepsze warunki kontraktów i korzystniejsze porozumienia, co bezpośrednio przekłada się na sukces organizacji (Thompson 2005).

Ponadto nauka negocjacji przyczynia się do rozwoju osobistego i lepszych relacji społecznych dzięki poprawie umiejętności komunikacyjnych. Negocjatorzy muszą skutecznie wyrażać swoje potrzeby i jednocześnie słuchać drugiej strony, co prowadzi do lepszego zrozumienia i budowania trwałych

relacji (Fisher, Ury, Patton 2011). Zdolność do wyrażania swoich interesów w sposób jasny i konstruktywny jest cenna nie tylko w sprawach zawodowych, ale również osobistych.

Nauka negocjacji wiąże się również z rozwojem umiejętności analitycznych i krytycznego myślenia. Proces negocjacji wymaga od uczestników oceny różnych scenariuszy, analizowania argumentów oraz przewidywania konsekwencji swoich decyzji (Lewicki, Barry, Saunders 2016). Wymaga także analizy sytuacji, identyfikacji głównych kwestii oraz opracowywania kreatywnych rozwiązań, które mogą zadowolić wszystkie strony zaangażowane w negocjacje. Umiejętność ta jest nieoceniona w zarządzaniu konfliktami i podejmowaniu decyzji (Thompson 2005). Osoby z umiejętnościami negocjacyjnymi są lepiej przygotowane do podejmowania decyzji w sytuacjach złożonych i niepewnych.

Co więcej, opanowanie sztuki negocjacji sprzyja zwiększeniu pewności siebie i asertywności. Osoby, które wiedzą, jak skutecznie negocjować, są bardziej skłonne do stawiania swoich warunków i do obrony swoich interesów, co może prowadzić do większej satysfakcji zawodowej i osobistej (Malhotra, Bazerman 2007). Negocjacje uczą także zarządzania stresem i emocjami. W trudnych sytuacjach negocjacyjnych ważne jest utrzymanie spokoju, kontrolowanie emocji i zachowanie profesjonalizmu. Umiejętność ta jest szczególnie cenna wtedy, gdy napięcia mogą prowadzić do eskalacji konfliktu (Lewicki, Barry, Saunders 2016).

Podsumowując, trzeba powiedzieć, że korzyści z nauki negocjacji są wieloaspektowe i obejmują zarówno aspekty zawodowe, jak i osobiste. Skuteczne negocjacje prowadzą do lepszych wyników finansowych, rozwijają umiejętności komunikacyjne, analityczne i krytycznego myślenia oraz zwiększają pewność siebie. W związku z tym inwestowanie w rozwój umiejętności negocjacyjnych jest istotne, aby jednostki lub organizacje osiągnęły sukces. Poprawa kompetencji negocjacyjnych może być szczególnie ważna dla migrantów i uchodźców, których czeka adaptacja w nowym miejscu życia i pracy.

10.3. Metody nauczania negocjacji i uwarunkowania kulturowe

Nauka negocjacji obejmuje wiele metod i technik, można je podzielić na teoretyczne i praktyczne. Wśród najpopularniejszych metod wymienia się symulacje, studia przypadków, wykłady, gry negocjacyjne oraz coaching. Każda z nich ma specyficzne zalety i wady, które zostały szczegółowo zbadane

w literaturze pedagogicznej. Zostaną one pokrótce scharakteryzowane, porównawszy od najmniej, a skończywszy na najbardziej angażujących formach interakcji z uczestnikami szkoleń negocjacyjnych.

WYKŁADY są tradycyjną metodą przekazywania wiedzy teoretycznej z zakresu negocjacji. Pozwalają na efektywne przedstawienie dużej ilości informacji w krótkim czasie. Mogą być szczególnie przydatne w początkowej fazie nauki, kiedy uczestnicy potrzebują solidnych podstaw teoretycznych (Fisher, Ury, Patton 2011). Wadą wykładów jest jednak ich pasywny charakter, który może prowadzić do niskiego poziomu zaangażowania i interakcji uczestników (Bligh 2000).

STUDIA PRZYPADKÓW pozwalają na analizę konkretnych sytuacji negocjacyjnych, co pomaga uczestnikom w rozwijaniu umiejętności analitycznych i strategicznych. Ta metoda umożliwia zrozumienie złożonych problemów i zastosowanie teorii do rzeczywistych scenariuszy (Lewicki, Barry, Saunders 2016). Ograniczenie tej metody polega na jej teoretycznym charakterze, który nie zawsze wpływa na praktyczne umiejętności negocjacyjne (Ellet 2007).

SYMULACJE lub GRY NEGOCJACYJNE, czyli interaktywne formy oparte na scenariuszach i z podziałem ról, są jedną z najbardziej efektywnych metod nauki negocjacji. Pozwalają uczestnikom na eksperymentowanie z różnymi strategiami negocjacyjnymi w bezpiecznym środowisku. Zaletą symulacji lub gier jest rozwój kreatywności, umiejętności szybkiego myślenia oraz pracy zespołowej. Dodatkowo w grach, które mogą być mniej realistyczne niż symulacje, bo są oparte na abstrakcyjnych scenariuszach z pogranicza rzeczywistości i fantazji, występuje element nauki przez zabawę (ang. *edutainment*). W obu formach elementem sprzyjającym skuteczności uczenia się jest grywalizacja. Zarówno symulacje, jak i gry negocjacyjne pozwalają uczestnikom na praktyczne zastosowanie teorii w kontrolowanym środowisku, co sprzyja lepszemu zrozumieniu i zapamiętywaniu materiału. Badania wykazują, że symulacje zwiększają zaangażowanie i motywację uczestników, co prowadzi do głębszego przyswajania wiedzy (Wheeler 2006). Wadami obu metod są jednak czasochłonność oraz wymóg obecności doświadczonego prowadzącego, który potrafi skutecznie moderować przebieg symulacji (Thompson 2005; Bazerman, Neale 1992). Metody te są szczególnie wymagające, jeżeli między uczestnikami symulacji lub między trenerem a uczestnikami negocjacji występują różnice językowe i kulturowe, co miało miejsce w programie UW dla Ukrainy.

COACHING negocjacyjny polega na indywidualnym wsparciu uczestnika przez doświadczonego negocjatora, który pomaga w rozwijaniu specyficznych umiejętności oraz w analizie i refleksji nad własnymi doświadczeniami

negocjacyjnymi (Goldsmith, Lyons, Freas 2000). Zaletą coachingu jest spersonalizowany charakter, który pozwala na dostosowanie nauki do potrzeb uczestnika. Wadami są natomiast wysoki koszt oraz ograniczona dostępność doświadczonych coachów (Whitmore 2009).

Różnorodność metod nauki negocjacji pozwala na dostosowanie procesu edukacyjnego do różnych potrzeb i preferencji uczestników. Wybór odpowiedniej metody zależy od wielu czynników, takich jak: poziom zaawansowania uczestników, dostępne zasoby oraz cele edukacyjne. Ważne jest jednak połączenie różnych metod dla maksymalizacji efektów nauki. Podczas warsztatów negocjacyjnych w programie UW dla Ukrainy zdecydowano się na połączenie elementów wykładu (wprowadzenie podstawowych pojęć i metod) z symulacjami i grami dla zapewnienia jak największego poziomu interaktywności oraz możliwości wzmacniania kompetencji społecznych osób szkolonych.

Omawiając skuteczność metod nauczania negocjacji, nie sposób nie podkreślić znaczenia kompetencji językowych oraz umiejętności interpersonalnych jako determinant skuteczności negocjacji.

Z badań wynika, że biegłość w języku, w którym prowadzone są negocjacje, znacząco wpływa na ich skuteczność. Kompetencje językowe umożliwiają precyzyjne wyrażanie myśli, argumentowanie oraz adaptowanie stylu komunikacji do rozmówcy (Rogers, Farace 1975). Brak odpowiednich umiejętności językowych może prowadzić do nieporozumień, a nawet do utraty wiarygodności negocjatora.

Jednakże kompetencje językowe są tylko jednym z wielu czynników wpływających na skuteczność negocjacji. Badacze wskazują, że równie ważne są umiejętności interpersonalne, takie jak: empatia, zdolność do budowania zaufania oraz zdolność do rozumienia perspektywy drugiej strony (Gelfand, Brett 2004). W tym kontekście, osoby z wysokimi kompetencjami językowymi, ale słabymi umiejętnościami interpersonalnymi, mogą napotkać trudności w skutecznym prowadzeniu negocjacji.

W tym miejscu warto zauważyć dwoistą relację kompetencji językowych i interpersonalnych do negocjacji. Z jednej strony skuteczność negocjacji zależy od poziomu kompetencji językowych oraz umiejętności interpersonalnych. Z drugiej strony nauka negocjacji stanowi okazję do treningu kompetencji językowych i społecznych, ponieważ tworzy swoistą przestrzeń edukacyjną i warsztatową dla rozwoju relacji społecznych i rozwiązywania konfliktów. Tę dwoistość potraktowano jako cel przyświecający warsztatom negocjacyjnym organizowanym dla uchodźców z Ukrainy w programie UW dla Ukrainy. Ucząc strategii i technik

negocjacyjnych, starano się jednocześnie umożliwiać podnoszenie praktycznej znajomości języka polskiego i doskonalenie umiejętności społecznych.

10.4. Potrzeba wzmacniania kompetencji społecznych wśród emigrantów i uchodźców

Deficyty kompetencji społecznych wśród imigrantów oraz uchodźców są zjawiskiem złożonym, które może mieć poważne konsekwencje dla ich integracji społecznej, zawodowej i kulturowej w krajach goszczących. Umiejętności takie jak: komunikacja, zarządzanie czasem, współpraca zespołowa, adaptacja do nowych warunków oraz rozwiązywanie konfliktów, są niezwykle ważne w procesie integracji (Hynie 2018). Brak tych umiejętności może być istotną barierą powodzenia w różnych aspektach życia imigrantów i uchodźców.

W badaniach empirycznych widać, że deficyty umiejętności i kompetencji społecznych mogą znacząco utrudniać znalezienie i utrzymanie pracy. Przykładem mogą być badania przeprowadzone wśród syryjskich uchodźców w Niemczech. Z tych badań wynika, że mimo kwalifikacji zawodowych wielu uchodźców napotyka trudności w znalezieniu zatrudnienia z powodu braku umiejętności komunikacyjnych i kulturowych (Ager, Strang 2008). Pracodawcy często oczekują, że pracownicy będą w stanie efektywnie komunikować się i współpracować, co dla wielu imigrantów może być wyzwaniem z powodu różnic językowych i kulturowych (Collett, Petrovic 2014).

Niedostatek kompetencji społecznych może również negatywnie wpływać na integrację społeczną. Imigranci i uchodźcy mogą mieć trudności w nawiązywaniu relacji interpersonalnych z lokalnymi mieszkańcami, co może prowadzić do izolacji społecznej. Badania przeprowadzone w Kanadzie wykazały, że imigranci, którzy mają lepiej rozwinięte umiejętności interpersonalne, są bardziej skłonni do uczestniczenia w życiu społecznym i nawiązywania relacji z lokalnymi mieszkańcami, co sprzyja ich integracji (Hynie 2018).

Ponadto deficyty kompetencji społecznych mogą wpływać na zdolność imigrantów i uchodźców do adaptacji w nowych warunkach kulturowych. Umiejętność radzenia sobie ze stresem, elastyczność i zdolność do adaptacji są podstawą procesu akulturacji. W badaniach nad somalijskimi uchodźcami w Stanach Zjednoczonych udowodniono, że brak tych umiejętności może prowadzić do trudności w adaptacji i wyższych poziomów stresu, co negatywnie wpływa na zdrowie psychiczne i fizyczne (Betancourt i in. 2015).

W badaniach empirycznych przeprowadzonych wśród ukraińskich imigrantów w Polsce pokazano, że formalne i nieformalne programy edukacyjne mogą znacząco rozwijać kompetencje miękkie. Wielu ukraińskich imigrantów napotyka trudności z powodu bariery językowej, co utrudnia ich codzienne funkcjonowanie oraz integrację zawodową. Imigranci z Ukrainy z rozwiniętymi umiejętnościami komunikacyjnymi są lepiej przygotowani do radzenia sobie z wyzwaniami życia codziennego oraz do integracji w miejscach pracy (White, Grabowska, Kaczmarczyk, Slany 2018). Dobre umiejętności komunikacyjne umożliwiają efektywne porozumiewanie się z pracodawcami i kolegami z pracy, co zwiększa szanse na znalezienie i utrzymanie zatrudnienia. Szkolenia językowe i kulturowe są więc podstawą zwiększenia ich szans na rynku pracy oraz w społeczeństwie. Programy mentoringowe, warsztaty z umiejętności interpersonalnych oraz kursy językowe są skutecznymi metodami pomagającymi imigrantom w adaptacji (Weinar, Bonjour, Zhyznomirska 2018).

W podsumowaniu można skonstatować, że deficyty kompetencji społecznych wśród imigrantów i uchodźców mogą mieć poważne konsekwencje dla ich zdolności do integracji społecznej, znalezienia i utrzymania pracy oraz adaptacji do nowych warunków kulturowych. Badania empiryczne potwierdzają, że rozwijanie tych umiejętności jest ważne dla skutecznej integracji i poprawy jakości życia imigrantów i uchodźców w krajach goszczących. Wnioski te potwierdzają także wagę rozwoju kompetencji społecznych uchodźców z Ukrainy, stanowiących jedną z największych grup migracyjnych w Polsce. Brak tych umiejętności może prowadzić do marginalizacji i trudności w adaptacji. Jednocześnie rozwijanie kompetencji społecznych przez edukację i wsparcie społeczne znacząco zwiększa szanse na udaną integrację (White, Grabowska, Kaczmarczyk, Slany 2018). Długoterminowe strategie integracyjne powinny więc uwzględniać potrzebę rozwijania kompetencji społecznych jako jednego z priorytetów. Metodą radzenia sobie z tym wyzwaniem jest również doskonalenie umiejętności negocjacyjnych.

10.5. Warsztaty negocjacyjne jako metoda rozwoju kompetencji społecznych uchodźców z Ukrainy

W tej części rozdziału scharakteryzowano metodę rozwoju kompetencji społecznych uchodźców z Ukrainy do Polski przez organizację warsztatów negocjacyjnych w ramach programu Uniwersytet Warszawski dla

Ukrainy. W kolejnych punktach analizy omówiono: metodykę nauczania negocjacji, znaczenie takiej formy edukacji dla uchodźców, napotkane wyzwania metodyczne i sposoby radzenia sobie z nimi, osiągnięte efekty oraz wnioski.

10.5.1. Metodyka nauczania negocjacji

Kurs warsztatów negocjacyjnych realizowany przez trenera, autora tego rozdziału, miał kompleksowy i praktyczny charakter i był prowadzony w grupach kilku- lub kilkunastoosobowych. Każda grupa odbyła 15 godzin lekcyjnych podzielonych na trzy pięciogodzinne spotkania. Każde z tych spotkań przebiegało w formule konwersatoryjnej i warsztatowej z elementami wykładu, co oznaczało, że teoria łączyła się z ćwiczeniami praktycznymi oraz intensywnymi interakcjami między uczestnikami. W każdej sesji poruszano konkretne zagadnienia umożliwiające uczestnikom pracę zarówno nad rozwojem kompetencji negocjacyjnych, jak i nad umiejętnościami językowymi. Głównymi metodami pracy warsztatowej były symulacje i gry negocjacyjne.

Uczestnicy brali udział w symulacjach negocjacji, w których podzieleni na grupy lub pary negocjowali według scenariuszy przedstawiających codzienne sytuacje, np.: negocjacje o pracę, wynajem mieszkania, lub sytuacje w społecznościach lokalnych, np. negocjacje wspólnoty mieszkaniowej z administracją. Część scenariuszy miała charakter abstrakcyjny i formułę gier negocjacyjnych, np. negocjacje w sprawie przetrwania na pustyni czy radzenia sobie z konfliktem w radzie ministrów, co umożliwiało rozwijanie szerokiego spektrum umiejętności, takich jak radzenie sobie z konfliktami, komunikacja strategiczna oraz elastyczność w działaniu.

Celem tej metodyki było stworzenie realistycznego środowiska edukacyjnego, w którym uczestnicy mogli ćwiczyć podstawowe umiejętności negocjacyjne: identyfikowanie i rozwiązywanie konfliktów, argumentowanie oraz efektywne ustępowanie. Równocześnie kurs prowadzony w języku polskim umożliwiał poznanie słownictwa i frazeologii typowej dla każdej fazy negocjacji, co rozwijało kompetencje językowe i międzykulturowe. Kwestie językowe były omawiane głównie przy wprowadzaniu technik negocjacyjnych polegających na heurystykach poznawczych i wymagających dość dużej sprawności językowej, i to nie tylko w formułowaniu własnych wypowiedzi, ale także w poprawnym interpretowaniu wypowiedzi innych uczestników negocjacji.

10.5.2. Korzyści z nauczania negocjacji dla uczestników zajęć

Nauczanie negocjacji w języku polskim było podwójną korzyścią dla uchodźców z Ukrainy. Oprócz nabywania kompetencji negocjacyjnych zyskiwali intensywny kurs języka polskiego, zwłaszcza specjalistycznego słownictwa. Zrozumienie oraz możliwość ćwiczenia słownictwa używanego na różnych etapach negocjacji, np.: otwarcie, przedstawienie stanowisk, argumentacja, ustępowanie, podejmowanie porozumienia, jest istotne dla ich integracji i aktywnego udziału w polskim środowisku zawodowym i społecznym.

Dzięki temu uczestnicy zdobyli umiejętności radzenia sobie w sytuacjach konfliktowych oraz w codziennych negocjacjach, tak ważnych dla ich adaptacji w nowym kraju. Poznanie strategii negocjacyjnych (pozytywnej – dystrybucyjnej i kooperacyjnej – integracyjnej), a także różnych stylów radzenia sobie z konfliktami według koncepcji Kilmanna i Thomasa – adaptacja, unikanie, kompromis, rywalizacja i współpraca (Kilmann, Thomas 1977) – poszerzyło ich perspektywy w zakresie budowania relacji i współpracy. Tego typu zajęcia przyczyniają się również do zmniejszania dystansu kulturowego, ułatwiają adaptację oraz promują znajomość norm społecznych i komunikacyjnych funkcjonujących w Polsce.

10.5.3. Wyzwania metodyczne oraz sposoby radzenia sobie z nimi

Prowadzenie kursu dla uchodźców wiąże się z wyzwaniami takimi jak zróżnicowanie poziomu kompetencji językowych. Ponieważ kurs był prowadzony po polsku, możliwe były trudności w pełnym zrozumieniu przez niektórych uczestników specyficznego słownictwa czy kontekstów, zwłaszcza w sytuacjach abstrakcyjnych. Innym wyzwaniem było zapewnienie równowagi między nauką negocjacji a treningiem językowym – zbyt duży nacisk na język mógłby osłabić skuteczność przekazywanych treści.

Ponadto zróżnicowane doświadczenia życiowe uchodźców mogą wymagać indywidualnego podejścia, aby każdy uczestnik mógł skorzystać z kursu. Scenariusze negocjacyjne zbyt oderwane od ich realiów mogłyby obniżyć zaangażowanie, dlatego wybór przykładów z życia codziennego był skuteczną metodą motywacyjną i dydaktyczną.

Przezwyciężenie tych wyzwań oznaczało w praktyce konieczność zarezerwowania dodatkowego czasu na dokładne omówienie treści scenariuszy symulacji i gier negocjacyjnych, wyjaśnienie trudnych pojęć, objaśnienie kwestii

specyficznych dla polskiej kultury, np.: ceremonialność oraz dystans władzy jako wymiary kultury organizacyjnej firm, oraz organizacji życia społecznego i systemu prawnego, np. zasady działania wspólnot mieszkańców. Przy podsumowaniu wyników symulacji i gier negocjacyjnych szczególną uwagę zwracano na wpływ kontekstu kulturowego oraz kompetencji językowych na wynik negocjacji i podejmowano refleksję zwrotną „co można by zmienić przy drugim podejściu do podobnych negocjacji”.

Wartościowym uzupełnieniem technik dydaktycznych okazała się wideo-edukacja jako forma analizy studiów przypadków. Omawianie scen negocjacyjnych z filmów i seriali zarówno polskich, ukraińskich, jak i innego pochodzenia, np. z USA, przyczyniło się do lepszego zrozumienia wpływu kontekstu kulturowego i znaczenia kompetencji społecznych dla udanych negocjacji, a także ukazania roli negocjacji w rozwoju kompetencji społecznych.

10.5.4. Efekty nauczania

Efekty nauczania były poddawane dwójakiej ewaluacji:

1. Udzielanie informacji zwrotnej bezpośrednio po ćwiczeniach, tj. po symulacjach i grach negocjacyjnych:
 - informacja zwrotna między uczestnikami: mocne i słabe strony prezentowanych strategii, taktyk negocjacyjnych oraz metod komunikacji;
 - informacja zwrotna uczestników przekazana trenerowi: na ile przydatne było ćwiczenie, wyjaśnianie wątpliwości, dyskusja nad niuansami scenariuszy negocjacyjnych, możliwych strategii, rozwiązań itd.;
 - informacja zwrotna trenera przekazana uczestnikom: jakie wnioski warto wyciągnąć z ćwiczenia, co jeszcze warto przemyśleć, sprawdzić.
2. Rozmowa ewaluacyjna na zakończenie kursu, której osią było pytanie o przydatność kursu.

Głównym rezultatem kursów był wzrost kompetencji uczestników zgodnie z tematyką kursów, szczególnie w zakresie:

 - identyfikowania rodzajów konfliktów, których dotyczą sytuacje negocjacyjne,
 - przygotowywania się do negocjacji,
 - formułowania strategii negocjacyjnych,
 - zarządzania pracą zespołu w toku negocjacji grupowych,
 - stosowania technik negocjacyjnych,

- budowania argumentacji,
- oceny skuteczności negocjacji.

Efektami kursu było jednak nie tylko podniesienie kompetencji negocjacyjnych, ale również poprawa kompetencji językowych i wzrost pewności siebie w sytuacjach społecznych i zawodowych. Uczestnicy zdobyli umiejętność stosowania różnych strategii negocjacyjnych oraz świadomego wyboru stylów radzenia sobie z konfliktami, co pozwala im na bardziej efektywne funkcjonowanie w nowym środowisku. Zauważono wyraźny wzrost aktywności uczestników kursu w miarę trwania zajęć, nawet osoby o mniejszych kompetencjach językowych wraz z kolejnymi ćwiczeniami otwierały się i z większą pewnością siebie uczestniczyły w negocjacjach, wykazując się wyższym poziomem asertywności dzięki lepszemu przygotowaniu do negocjacji.

10.5.5. Ograniczenia i wnioski

Ograniczeniem była stosunkowo niewielka intensywność kursu – 15 godzin rozłożonych na trzy spotkania jest dość krótkim czasem na pełne opanowanie tematu, szczególnie dla osób nieposługujących się biegle językiem polskim. W przyszłości warto rozważyć wydłużenie kursu lub dodanie sesji powtórkowych, aby umożliwić uczestnikom bardziej intensywne praktykowanie złożonych umiejętności komunikacyjnych.

Zajęcia grupowe mają też tę wadę, że nie umożliwiają pełnej indywidualizacji programu, sposobu jego realizacji oraz form interakcji pod kątem jednostkowych potrzeb uczestników. Wprowadzenie jako równoległej metody coachingowej mogłoby zwiększyć skuteczność procesu dydaktycznego. Inne badania również wykazują, że podejście uniwersalne może być mniej skuteczne od zindywidualizowanego, ponieważ imigranci i uchodźcy mają różne doświadczenia, inny poziom wykształcenia i umiejętności (Collett, Petrovic 2014).

Wnioski nasuwają się same – potrzeba kontynuacji działań, które łączą rozwój kompetencji społecznych z nauką języka, oraz większy nacisk na dostosowanie treści do specyficznych potrzeb grup docelowych. Tworzenie programów uzupełniających, np. dodatkowych warsztatów praktycznych odbywających się w realiach społeczno-gospodarczych, czyli poza salą dydaktyczną, mogłoby dodatkowo wesprzeć proces adaptacyjny i integracyjny uczestników.

Podsumowanie

Kształcenie imigrantów i uchodźców z Ukrainy w Polsce w zakresie kompetencji społecznych, w tym rozwiązywania konfliktów interesów na drodze negocjacji, może być ważne w procesie integracji społecznej i zawodowej imigrantów ze społecznością polską przez rozwój kompetencji społecznych. Wymaga to jednak zastosowania szczególnie uważnego podejścia do możliwości i potrzeb szkoleniowych. Uchodźcy bowiem nie tylko pochodzą z innego kręgu kulturowego i mogą mieć barierę językową, ale, co równie ważne, często mają za sobą trudne i traumatyczne doświadczenia, które mogą wpływać na ich zdolność do nauki i przyswajania nowych umiejętności. Z badań wynika, że trauma może prowadzić do problemów z koncentracją, pamięcią i motywacją, a to utrudnia uczestniczenie w programach szkoleniowych (Betancourt i in. 2015). Uchodźcy mogą również wykazywać wysoki poziom nieufności i stresu, co dodatkowo komplikuje proces edukacji (Hynie 2018).

Metoda warsztatowa polegająca na konwersacji, analizie studiów przypadków i przede wszystkim na prowadzeniu negocjacji w bezpiecznym środowisku edukacyjnym z wykorzystaniem przygotowanych scenariuszy okazała się skuteczna. Co więcej, przyczyniła się także do dyskusji i wymiany wiedzy o uwarunkowaniach kulturowych, nauki języka i poskutkowała wzrostem aktywności komunikacyjnej uczestników szkolenia i ich pewności siebie w relacjach społecznych.

Planując podobne inicjatywy, należy zwrócić uwagę na poniższe potrzeby.

- **INDYWIDUALIZACJA PROGRAMÓW SZKOLENIOWYCH:** programy powinny być dostosowywane do indywidualnych potrzeb uczestników.
- **DŁUGOTERMINOWE WSPARCIE:** krótkoterminowe kursy i warsztaty są pomocne, ale długoterminowe programy mentoringowe i coachingowe mogą zapewnić trwalsze rezultaty. Regularne wsparcie pozwala na bieżące dostosowywanie treści edukacyjnych do zmieniających się potrzeb uczestników (White, Grabowska, Kaczmarczyk, Slany 2018).
- **WYSOKI POZIOM INTERAKTYWNOŚCI:** programy szkoleniowe powinny obejmować zarówno teoretyczne aspekty negocjacji, jak i praktyczne ćwiczenia oraz symulacje, które pozwalają na rozwijanie umiejętności w realistycznych scenariuszach, przyczyniając się do wzrostu kompetencji społecznych uczestników (Nowicka 2020).

- **UWZGLĘDNIENIE KONTEKSTU KULTUROWEGO:** programy szkoleniowe powinny uwzględniać różnorodność kulturową uczestników, co może obejmować dostosowanie treści edukacyjnych do specyfiki kulturowej oraz promowanie interkulturowego zrozumienia (Ager, Strang 2008). Może to oznaczać adaptację scenariuszy negocjacyjnych do specyfiki kulturowej kraju pochodzenia oraz kraju goszczącego uchodźców.
- **PROMOWANIE INTEGRACJI SPOŁECZNEJ:** programy edukacyjne powinny promować interakcje między imigrantami a lokalną społecznością, co może pomóc w budowaniu relacji i we wzajemnym zrozumieniu. Brak interakcji z lokalną społecznością może utrudniać integrację i budowanie sieci wsparcia (Ager, Strang 2008). Uczenie się wyłącznie w grupie osób o podobnym tle kulturowym może ograniczać zdolność do adaptacji w różnorodnym środowisku. Interakcje z osobami z innych kultur i środowisk są kluczowe dla rozwijania elastyczności i umiejętności radzenia sobie w wielokulturowych kontekstach (Hynie 2018). Organizowanie wspólnych wydarzeń, programów społecznych i działań wolontariackich może sprzyjać integracji (Collett, Petrovic 2014). W szczególności zatem uzasadnione byłoby organizowanie warsztatów negocjacyjnych dla grup mieszanych, składających się z Polaków i Ukraińców.

Bibliografia

- Ager A., Strang A. 2008. *Understanding Integration: A Conceptual Framework*, Journal of Refugee Studies, nr 21(2), s. 166–191.
- Bazerman M.H., Moore D.A. 2012. *Judgment in Managerial Decision Making*, Wiley, Hoboken.
- Bazerman M.H., Neale M.A. 1992. *Negotiating Rationally*, Free Press, Nowy Jork.
- Betancourt T.S., Newnham E.A., Layne C.M. i in. 2015. *Trauma History and Psychopathology in War-Affected Refugee Children Referred for Trauma-Related Mental Health Services in the United States*, Journal of Traumatic Stress, nr 28(5), s. 387–394.
- Bligh D.A. 2000. *What's the Use of Lectures?*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Collett E., Petrovic M. 2014. *The Future of Immigrant Integration in Europe: Mainstreaming Approaches for Inclusion*, Migration Policy Institute.
- Ellet W. 2007. *The Case Study Handbook: How to Read, Discuss, and Write Persuasively About Cases*, Harvard Business Review Press, Boston.

- Fisher R., Ury W., Patton B. 2011. *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*, Penguin Books, Nowy Jork.
- Gelfand M.J., Brett J.M. 2004. *The Handbook of Negotiation and Culture*, Stanford University Press, Stanford.
- Goldsmith M., Lyons L., Freas A. 2000. *Coaching for Leadership: How the World's Greatest Coaches Help Leaders Learn*, Jossey-Bass/Pfeiffer, San Francisco.
- Hynie M. 2018. *The Social Determinants of Refugee Mental Health in the Post-Migration Context: A Critical Review*. The Canadian Journal of Psychiatry, nr 63(5), s. 297–303.
- Kilmann R.H., Thomas K.W. 1977. *Developing a forced-choice measure of conflict-handling behavior: The "MODE" instrument*. Educational and Psychological Measurement, 37(2), 309–325.
- Lewicki R.J., Barry B., Saunders D.M. 2016. *Essentials of Negotiation*, McGraw-Hill Education, Nowy Jork.
- Malhotra D., Bazerman M.H. 2007. *Negotiation Genius: How to Overcome Obstacles and Achieve Brilliant Results at the Bargaining Table and Beyond*, Bantam Books, Nowy Jork.
- Raiffa H. 1982. *The Art and Science of Negotiation*. Harvard University Press, Cambridge.
- Rogers E.M., Farace R.V. 1975. *Communication in Organizations*, The Free Press, Nowy Jork.
- Schwarzer W. 2001. *Social-Cognitive Theory of Social Competence*, Springer, Nowy Jork.
- Thompson L. 2005. *The Mind and Heart of the Negotiator*, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Weinar A., Bonjour S., Zhyznomirska L. (red.). 2018. *The Routledge Handbook of the Politics of Migration in Europe*, Routledge, Abingdon.
- Wheeler M. 2006. *Is Teaching Negotiation Too Easy, Too Hard, or Both?*, Negotiation Journal, nr 22(2), s. 187–197.
- White A., Grabowska E.M., Kaczmarczyk P., Slany K.. 2018. *The Impact of Migration on Poland*. https://www.researchgate.net/publication/327560854_The_Impact_of_Migration_on_Poland; dostęp 25.03.2025.
- Whitmore J. 2009. *Coaching for Performance: GROWing Human Potential and Purpose*, Nicholas Brealey Publishing, Boston.