

Sztuka i Techniki Negocjacji 2

prof. dr hab. inż. Andrzej P. Wierzbicki

1 października 2003

Wykład 2: Jak komunikować się?

2.1 Aspekty psychologiczne komunikacji

Skoro język jest tylko zakodowanym sygnałem opisującym rzeczywistość, to osoba, z którą się chcemy komunikować, może różnorodnie czy wręcz niezgodnie z naszą intencją interpretować nasze wypowiedzi. Interpretacja ta zależy nie tylko od logicznego przetwarzania tego sygnału; równie czy nawet znacznie silniej może ona zależeć od intuicji, instynktu i emocji.

Psychologia podkreśla głównie – zob. np. V.F. Birkenbihl (1997) – motywacje ludzi poprzez ich potrzeby pierwotne, czyli instynkt i emocje. Są to oczywiście bardzo ważne motywacje, na które trzeba zwracać pilną uwagę. Jeśli bowiem osoba, do której mówimy, odczyta w naszej wypowiedzi zagrożenie np. swego zatrudnienia – co można, zależnie od sytuacji, interpretować jako zagrożenie przetrwania, lub zagrożenie bezpieczeństwa – to nie będzie reagować racjonalnie, ale emocjonalnie czy instynktownie. Podobne przykłady dotyczą innych zagrożeń. Np. stwierdzenie *chyba pan mnie nie rozumie* może być zinterpretowane jako zagrożenie kontaktu socjalnego, bądź zagrożenie osiągnięcia i uznania. Dlatego też trzeba bardzo starannie obserwować reakcje mówiącego – łącznie z jego mową ciała, gdyż twarz mówiącego bardzo często przekazuje sygnały reakcji emocjonalnych – i umiejętnie starać się przeciwdziałać takim reakcjom. Metody przeciwdziałania takim reakcjom bardzo dobrze opisuje cytowana wyżej książka V.F. Birkenbihl.

Jednakże trzeba zdawać sobie też sprawę, że reakcje instynktowne i emocjonalne mogą pochodzić od ludzi, których dobrze nie znamy, mogą też być odpowiedzią na nasze własne reakcje emocjonalne. Analiza takich reakcji ma niewątpliwie jeszcze jeden ważny zakres zastosowania, a mianowicie przygotowanie kampanii marketingowych, które niejednokrotnie odwołują się właśnie do najbardziej elementarnych emocji. Aby nie ulegać takim manipulacjom, trzeba je dobrze poznać, umieć im przeciwdziałać, ale w poważnych negocjacjach nie można liczyć, że wystarczy nam psychologiczna analiza takich reakcji.

2.2 Aspekty osobowości w komunikacji

Przedstawione wyżej argumenty oraz liczne doświadczenia negocjacyjne wskazują jednoznacznie, że o sukcesie w komunikacji lub negocjacjach decyduje prawidłowe rozpoznanie i ocena *osobowości* partnera bądź partnerów. Przez ocenę osobowości rozumiemy tu osąd wszystkich trzech poziomów możliwych reakcji:

- *ocena poziomu elementarnego, instynktownego i emocjonalnego*, określa jakich – w której warstwie z wymienionych wcześniej pięciu warstw – możemy się spodziewać reakcji emocjonalnych, jak je przewidywać i im przeciwdziałać;
- *ocena poziomu intuicyjnego, wiedzy ukrytej* jest niezwykle ważna – określa ona, jakie doświadczenie ma partner komunikacji czy negocjacji i jak wobec tego będzie on reagował na nasze argumenty;
- *ocena poziomu analitycznego i logicznego* określa jaką wiedzę formalną i jakimi umiejętnościami logicznymi dysponuje partner w negocjacjach, jakich reakcji analitycznych możemy się po nim spodziewać.

W sumie można powiedzieć, że w ocenie osobowości powinniśmy sobie utworzyć swojego rodzaju *model osobowości* partnerów w komunikacji czy negocjacjach, obejmujący wszystkie trzy poziomy ich osobowości. Im lepszy, dokładniejszy będzie taki model, tym lepsze mamy szanse na korzystny wynik komunikacji czy negocjacji.

2.3 Aspekty motywacyjne i negocjacyjne komunikacji

Model osobowości obejmujący jej trzy poziomy może być wystarczający dla dobrej komunikacji, nie wystarczy jednak dla dobrego przygotowania negocjacji. W celu dobrego przygotowania negocjacji niezbędne jest przygotowanie modelu sytuacji negocjacyjnej, który – oprócz wielu aspektów szczegółowych, omawianych w dalszych wykładach – powinien co najmniej uwzględniać dwa aspekty zasadnicze:

- *Modele motywacji* obu (lub wszystkich z wielu) stron negocjacji, czyli ocena tego, co sami chcielibyśmy osiągnąć, oraz tego, co chcą osiągnąć inne strony w negocjacjach;
- *Modele BATNA (Best Alternative To Negotiated Agreement)* dla obu czy wszystkich stron negocjacji.

Pojęcie BATNA, które omówimy bardziej szczegółowo w dalszych wykładach, jest bardzo ważne w przygotowaniach do negocjacji; oznacza ono decyzję czy działanie, które zastosujemy, jeśli negocjacje zakończą się niepowodzeniem. BATNA jest podstawową miarą siły pozycji negocjacyjnej. Natomiast modele motywacji trzeba rozumieć jako cele, które stawiamy sobie sami, czy też sądzimy, że stawia sobie partner.

Cele te mogą mieć związek z pięcioma warstwami elementarnych potrzeb ludzkich, wyliczonymi wcześniej, ale zazwyczaj mają charakter bardziej szczegółowych celów ekonomicznych czy społecznych.

Klasyczna teoria decyzji i gier zakłada, że cele te mogą być znane obu stronom i mają postać maksymalizacji pewnej funkcji, zwanej funkcją użyteczności danej strony negocjacji. W praktycznych negocjacjach założenie to nie jest spełnione, a sytuacja jest asymetryczna: lepiej znamy swoje własne cele, możemy się tylko domyślać celów partnera w negocjacjach, zwykle nie formułujemy nawet własnych celów w postaci funkcji użyteczności, a na pewno nie poda nam swej funkcji użyteczności partner w negocjacjach. Istotny jest natomiast wynikający z teorii gier fakt, że w sytuacjach negocjacyjnych rzadko trafiają się przypadki *gry o sumie zerowej*, czyli takie, w których wygrana jednej strony jest przegraną strony drugiej; znacznie częściej występują przypadki *gry o sumie niezerowej*, czyli takie, gdzie można znaleźć rozwiązania zapewniające korzyść obu stronom. Aby jednak znaleźć takie rozwiązania, musimy zbierać informacje i wiedzę o motywacjach partnera, a także dobrze rozumieć motywacje własne.

Komunikacja werbalna podczas negocjacji ma za zadanie nie tylko określenie, jakimi to potrzebami elementarnymi kieruje się partner, lecz, co jest zadaniem trudniejszym, także pozyskanie informacji dla weryfikacji i poprawy modelu motywacji i BATNA partnera.

2.4 Dlaczego popełniamy błędy w komunikacji (reguły błędnej komunikacji)

Po tych wszystkich uwagach wstępnych możemy podać typowe przyczyny błędów, często popełnianych w komunikacji werbalnej.

- *Błędy wnioskowania.* Chociaż każdemu z nas wydaje się, że wnioskuje absolutnie poprawnie, często popełniamy błędy (czasem ulegamy sylogizmom logicznym, częściej jednak – zwłaszcza w rozumowaniu ekonomicznym – przyjmujemy zależność statystyczną, korelację, za zależność przyczynową – którą zazwyczaj nie jest).
- *Konserwatyzm.* Człowiek z trudem przystosowuje się do nowości, unika takiego wysiłku, w związku z tym nie chce zadawać sobie trudu, aby szukać nowych aspektów i znaczeń w wypowiedziach rozmówców, woli je interpretować zgodnie z jego dotychczasowymi doświadczeniami.
- *Uprzedzenia, pośpieszne sądy.* Człowiek często ma uprzedzenia, czyli aprioryczne osądy sytuacji, a jeśli w trakcie rozmowy znajdzie nawet powierzchowne przesłanki potwierdzające taki osąd, to skłonny jest do pośpiesznego przyjęcia tego osądu.

- *Nadinterpretacje.* Człowiek – motywowany niekiedy instynktem czy emocją – często nadaje wypowiedzi rozmówcy interpretacje znacznie dalsze, niż zamierzone przez rozmówcę i usprawiedliwione logicznie.
- *Nieuprzejmość i nietakt.* Jedną z potrzeb elementarnych człowieka jest zachowanie godności, traktowanie go przez innych jako człowieka godnego. Nieuprzejmość to nie tylko grubiaństwo w stosunku do innych, to także nietakt, niedostrzeganie tej potrzeby godności u partnerów rozmowy, np. sugerowanie im, że popełnili jeden z różnych wyliczanych tu błędów (błędy takie każdy z nas popełnia, ale najtrudniej jest elegancko przekonać kogoś o błędzie – najlepiej mu o tym nie mówić, tylko pozwolić mu samemu błąd zauważyć i dać szansę poprawy).
- *Ucieczka lub agresja.* Instynktowne i emocjonalne motywacje człowieka często powodują, że zamiast logicznej analizy sytuacji chce uniknąć rozmowy (ucieczka), lub odpowiada agresywnie.
- *Odwet.* Te same elementarne motywacje wywołują odruch odwetu – atak wywołuje kontratak.
- *Eskalacja konfliktu.* Wartość celu często nie uzasadnia zastosowanych środków, jeśli nastąpi eskalacja konfliktu (tak, jak w kłótni rodzinnej czy w wojnie między państwami).

Na tle tych przyczyn błędów trzeba sobie uświadomić, że głównym celem komunikacji werbalnej jest dobre zrozumienie partnera w rozmowie, a w sytuacji negocjacyjnej – dodatkowo poznanie jego motywacji i BATNA oraz doprowadzenie do porozumienia. Stąd błędów powyższych nie tylko trzeba unikać samemu, ale rozpoznawać je u partnera i stwarzać mu elegancko możliwości ich rozpoznania oraz naprawienia.

2.5 Reguły dobrej komunikacji

Przedstawimy tu reguły oparte na cytowanej już książce V.F.Birkenbihl (1997), choć nieco zmodyfikowane:

- *Reguła 1.* Im bardziej nam zależy na wyniku rozmowy czy negocjacji, tym lepiej trzeba opracować model osobowości partnera (przy negocjacjach też modele motywacji i BATNA obu stron) i przygotować się samemu do rozmowy i negocjacji.
- *Reguła 2.* Większość rozmów i sytuacji negocjacyjnych ma charakter gry o sumie niezerowej; trzeba dążyć do rozwiązań zapewniających korzyści obu stronom.

- *Reguła 3.* Rozmowy i negocjacje związane są z wymianą informacji, a wymianę tę najlepiej organizować poprzez zadawanie pytań. Obserwując odpowiedzi na te pytania, oceniamy reakcje partnera; jeśli stają się one emocjonalne, próbujemy je zneutralizować dalszymi pytaniami.
- *Reguła 4.* Jeśli na początku rozmowy czy negocjacji napotykamy na zdecydowanie negatywne stanowisko, starajmy się przynajmniej dowiedzieć, jakie są przyczyny takiego stanowiska.
- *Reguła 5.* Jeśli druga strona stosuje środki, które uznajemy za nieuczciwe, nie dajmy się tym wyprowadzić z równowagi, zachowajmy postawę analityczną, nie emocjonalną.
- *Reguła 6.* Jeśli druga strona ucieka się do pretekstów (argumentów pozorowanych), starajmy się to wyjaśnić przez dodatkowe pytania, nie ulegając emocjom.
- *Reguła 7.* Powtarzające się preteksty mogą oznaczać negatywne nastawienie emocjonalne strony drugiej; starajmy się wtedy unikać intensyfikacji tego nastawienia, wracając do bardziej ogólnej tematyki rozmowy.
- *Reguła 8.* Należy rozróżnić preteksty od zastrzeżeń (racjonalnie uzasadnionych przyczyn odmiennego stanowiska), z którymi można dyskutować logicznie.
- *Reguła 9.* Jeśli rozmowa prowadzi do nikąd lub do konfliktu bez widocznego powodu, oznacza to niezrozumienie wzajemne – trzeba wyjaśnić, czy macie na myśli ten sam przedmiot rozmowy.
- *Reguła 10.* Trzeba uważać na pułapki przeciętnego poczucia prawdopodobieństwa: im bardziej prawdopodobnie brzmi konkluzja, tym szybciej uznajemy ją za logiczną – im mniej prawdopodobnie brzmi, tym bardziej podawana będzie w wątpliwość, choć w obu przypadkach może to nie być logicznie, racjonalnie uzasadnione.
- *Reguła 11.* Trzeba uważać na pułapki normalności: to, co wydaje się normalne, powszednie, nie podlega wyjaśnianiu, chociażby na to zasługiwało.
- *Reguła 12.* Jeśli mamy wątpliwości, lepiej nie mówić o swych celach, tylko zadawać pytania.

Reguły powyższe, choć ważne, nie są bynajmniej uniwersalne; w następnych wykładach podamy np. nieco odmiennie triki psychologiczne t.zw. negocjacji zasadniczych.

2.6 Ćwiczenie symulacyjne 1

Celem praktycznego wprowadzenia studentów w zagadnienia negocjacji z istotną rolą komunikacji werbalnej, na ćwiczeniach prowadzone są symulowane negocjacje związku zawodowe - zarząd przedsiębiorstwa państwowego. Studenci dzielą się na pary, w których jedna osoba przejmuje rolę związku zawodowego, a druga osoba – rolę zarządu przedsiębiorstwa. Występuje tu asymetria pojmowania sytuacji (obie strony dostają odrębne instrukcje, których nie pokazują stronie przeciwnej); niezbędna jest więc dobra komunikacja.

Po zapoznaniu się z instrukcjami (5min) wszystkie pary zaczynają jednocześnie negocjacje, co trwa 20 min i symuluje pierwszych 10 dni negocjacji. Jeśli po tym pozostaje choćby jedna para, która nie osiągnęła porozumienia, zaczyna się dla tej pary strajk z rosnącymi kosztami dla obu stron: każda dodatkowa minuta to jeden dzień strajku, co trwa następnych 20 minut.

Ocenie podlegają uzyskane rezultaty na podstawie listy rankingowej różnych rezultatów strony związkowej i analogicznie dla strony zarządu. 20% rezultatów najlepszych uzyskuje ocenę bardzo dobrą, 20% rezultatów następnych – ocenę dobrą plus, itd. aż 20% rezultatów najgorszych uzyskuje ocenę dostateczną. Nie jest to gra o sumie zerowej, gdyż może się zdarzyć, że para, która nie osiągnęła porozumienia przez całe 20 dni strajku, będzie miała najgorszy rezultat zarówno dla strony związkowej, jak i dla zarządu.