

NEGOCJACJE W SYTUACJACH KRYZYSOWYCH

Podręcznik dla studentów bezpieczeństwa
wewnętrznego i narodowego

Jadwiga Stawnicka



Akademia Wychowania Fizycznego
im. Jerzego Kukuczki w Katowicach

NEGOCJACJE W SYTUACJACH KRYZYSOWYCH

Podręcznik dla studentów bezpieczeństwa
wewnętrznego i narodowego

Jadwiga Stawnicka



Akademia Wychowania Fizycznego
im. Jerzego Kukuczki w Katowicach

Komitet wydawniczy

dr hab. Bogdan Bacik, prof. AWF Katowice – przewodniczący,
prof. dr hab. Romuald Szopa – zastępca przewodniczącego,
prof. dr hab. n. med. Andrzej Małecki, prof. dr hab.
Aleksandra Żebrowska, prof. dr hab. Jakub Taradaj, dr hab.
Rajmund Tomik, prof. AWF Katowice, prof. dr hab. Arkadiusz
Stanula, dr hab. Jarosław Cholewa, prof. AWF Katowice,
prof. dr hab. Jadwiga Stawnicka, dr Piotr Halemba,
prof. AWF Katowice, dr Aleksandra Mostowik

Recenzent

dr hab. Sławomir Zalewski, prof. uczelni
Uniwersytet WSB Merito w Gdańsku

ISBN 978-83-66308-67-1

Copyright©2024 by Akademia Wychowania Fizycznego
im. Jerzego Kukuczki w Katowicach

Korekta

Agnieszka Małecka, Aleksandra Mostowik

Projekt

Aleksandra Mostowik, Joanna Starzak

Ilustracje

vegefox.com — stock.adobe.com; firefly.adobe.com

Skład tekstu

Małgorzata Świerczewska

Wydawnictwo Akademii Wychowania Fizycznego
im. Jerzego Kukuczki w Katowicach
<https://wydawnictwo.awf.katowice.pl>

Spis treści

WSTĘP.....	4
ROZDZIAŁ I. MODELE PRZEPŁYWU INFORMACJI W NEGOCJACJACH KRYZYSOWYCH	8
ROZDZIAŁ II. ROLA AKTYWNEGO SŁUCHANIA W NEGOCJACJACH KRYZYSOWYCH.....	18
ROZDZIAŁ III. WYCISZANIE EMOCJI W SYTUACJACH KRYZYSOWYCH	25
ROZDZIAŁ IV. NAKŁANIANIE NIEDYREKTYWNE W NEGOCJACJACH KRYZYSOWYCH.....	31
ROZDZIAŁ V. OBLIGATORYJNOŚĆ SZCZEROŚCI W NEGOCJACJACH KRYZYSOWYCH	40
ROZDZIAŁ VI. KWESTIA ZACHOWANIA TWARZY W NEGOCJACJACH KRYZYSOWYCH	49
ROZDZIAŁ VII. KOMUNIKATY NIEWERBALNE W NEGOCJACJACH KRYZYSOWYCH.....	58
ROZDZIAŁ VIII. RÓŻNICE KULTUROWE W NEGOCJACJACH KRYZYSOWYCH	67
ROZDZIAŁ IX. SPOSODY ZADAWANIA PYTAŃ W NEGOCJACJACH KRYZYSOWYCH	76
ROZDZIAŁ X. TECHNIKI I STRATEGIE STOSOWANE W NEGOCJACJACH KRYZYSOWYCH...	85
ROZDZIAŁ XI. OBIECYWANIE W NEGOCJACJACH KRYZYSOWYCH	100
ROZDZIAŁ XII. PYTANIA I ODPOWIEDZI W ZAKRESIE SPOSOBU PROWADZENIA NEGOCJACJI KRYZYSOWYCH.....	106
ZAKOŃCZENIE	110
BIBLIOGRAFIA.....	113

Wstęp

W ramach kierunku bezpieczeństwo wewnętrzne przewidziano przedmioty *Negocjacje kryzysowe* oraz *Psychologia zagrożeń*. Niniejszy podręcznik zapoznaje czytelników ze sposobami prowadzenia negocjacji kryzysowych i stanowić będzie pomoc w opanowaniu przez nich zagadnień wskazanych przedmiotów.

Celem podręcznika jest omówienie zasad skutecznego komunikowania się w sytuacjach, w których uczestnicy interakcji mogą czuć się bezpiecznie i to właśnie skuteczna komunikacja daje im poczucie bezpieczeństwa. Specjalne umiejętności komunikacyjne są coraz bardziej potrzebne w różnych obszarach i to zarówno w rozstrzyganiu sporów prawnych, w rozstrzyganiu konfliktów w miejscu pracy, jak i w rozładowywaniu napięć wynikających z konfliktu interesów w handlu, na wolnym rynku, czy w stosunkach rodzinnych. W rozwiązywaniu konfliktów liczą się umiejętności merytoryczne, retoryczne, negocjacyjne i mediacyjne. Negocjator i mediator powinni posiadać zdolność elastycznego i skutecznego rozwiązywania konfliktów, kształtowania nowych relacji między stronami, eliminowania niekorzystnych relacji. Powinni także wskazywać drogę w poszukiwaniu porozumień między stronami. Trudnego partnera w negocjacjach należy przekonać nie tylko z wykorzystaniem argumentacji, ale także stosując werbalne chwytły erystyczne i taktyki werbalne oraz pozawerbalne. Konflikt jest faktem społecznym, gospodarczym i politycznym, rozwiązywać go powinny strony uwikłane w konflikt, a negocjacje prowadzone we właściwy sposób są przecież najbardziej skuteczną i najlepszą metodą rozwiązywania konfliktów, gdy nie jest możliwe jednoczesne realizowanie interesów obu stron.

Odbiorcami podręcznika będą studenci kierunku bezpieczeństwo wewnętrzne Akademii Wychowania Fizycznego im. Jerzego Kukuczki w Katowicach, a także studenci innych uczelni oraz kierunku bezpieczeństwo narodowe. Będzie zapewne przydatny dla studentów kierunku psychologia. Podręcznik zapoznaje studentów ze sposobami prowadzenia negocjacji kryzysowych i stanowić będzie pomoc w opanowaniu przez nich zagadnień związanych z prowadzeniem rozmów w sytuacjach problemowych, konfliktowych i kryzysowych.

W zmieniającym się kontekście życia ludzkiego, zagrożenie bezpieczeństwa powoduje niemożność realizacji celów życiowych oraz rozwoju indywidualnego. Nigdy dotąd zajmowanie się bezpieczeństwem człowieka nie stanowiło takiego

wyzwania jak obecnie, gdyż w każdej dziedzinie aktywności ludzkiej bezpieczeństwo stało się wartością.

O negocjacjach można mówić wtedy, gdy: przynajmniej niektóre interesy stron muszą być ze sobą sprzeczne; przynajmniej niektóre interesy stron muszą być ze sobą zgodne; strony muszą mieć możliwość komunikowania się; obie strony muszą mieć wolę negocjowania (Tokarz, 2005: 195–197).

Negocjacje kryzysowe obejmują rozmowy podejmowane w sytuacjach kryzysowych przez funkcjonariuszy Policji, przez przedstawicieli innych służb mundurowych (Straż Graniczna, Służba Więzienna, Agencja Bezpieczeństwa Wewnętrznego, Biuro Operacji Antyterrorystycznych, Służba Ochrony Państwa), służb porządkowych i ratowniczych (w sytuacjach np. zapobiegania panice, uspokajania ratowanych, udzielania wsparcia duchowego), przez przedstawicieli specjalności medycznych (psychologia i psychiatria), pedagogicznych (szczególnie resocjalizacja). Negocjacje prowadzą także osoby zajmujące się doradztwem w rozwiązywaniu spraw życiowych osób niezaradnych, a także osoby, które podejmują rozmowy w jakichkolwiek sytuacjach kryzysowych w celu zażegnania konfliktu. W podręczniku wskazane zostaną możliwości wykorzystania Dekalogu negocjatora kryzysowego mojego autorstwa zamieszczonego w książce *Wykorzystanie strategii negocjacyjnych w celu zapewnienia bezpieczeństwa w sytuacjach o wysokim stopniu ryzyka – z perspektywy negocjacji policyjnych*, wydanej nakładem Wydawnictwa AWF Katowice (Stawnicka, 2019).

Komunikowanie stanowi mechanizm, dzięki któremu ludzkie stosunki mogą istnieć i rozwijać się. Z. Nęcki podkreśla, iż jest to *wymiana werbalnych, wokalnych i niewerbalnych sygnałów (symboli) w celu osiągnięcia lepszego poziomu współdziałania* (Nęcki, 2000: 98). Skuteczność komunikacji może być zatem osiągnięta poprzez scalenie działań werbalnych, suprasegmentalnych i niewerbalnych. Warstwę suprasegmentalną stanowi subkod prozodyczny (siła i barwa głosu, intonacja, rytm, pauzy, akcent, iloczasy, tempo mówienia) oraz zachowania parajęzykowe (dźwięki asemantyczne: śmiech, gwizdanie, wykrzyknienie jako wyraz woli i emocji) (Kaczmarek, 2003: 11–25).

Trzeba jednak podkreślić, że w procesie komunikowania bezpośredniego między uczestnikami komunikacji dochodzi nie tylko do wymiany informacji, ale także do budowania porozumienia, łączności, współdziału i wspólnoty.

Do podstawowych zakłóceń w procesie komunikowania należą: dobór nieodpowiednich słów, gestów i obrazów, zakłócenia w przekazie informacji, niepoprawna interpretacja wiadomości oraz relacje międzyludzkie. Komunikacja

jest obiektem zainteresowania różnych dyscyplin m. in. informatyki, lingwistyki, socjologii, antropologii, filozofii, semiotyki, teorii kultury, psychologii. Punktem wyjścia rozważań na temat możliwości wykorzystania wiedzy językowej dla zapewnienia bezpieczeństwa uczestników interakcji jest stwierdzenie wskazujące nieuchronność komunikacji:

Nie można nie komunikować się.

Komunikatem jest zatem wszystko, nawet brak komunikatu (Watzlawick i wsp., 1967). Komunikacja jest nieuchronna, nie możemy się nie komunikować. Każde zachowanie człowieka w sytuacji interpersonalnej (dostrzeżone przez inną osobę) staje się nośnikiem znaczenia.

W literaturze przedmiotu istnieją liczne klasyfikacje modeli komunikacji oparte na różnych kryteriach. Jednym z kryteriów jest stosunek do rzeczywistości (model ukazujący stan pożądany i postulowany, w którego kierunku ma być kształtowana rzeczywistość i model odwzorowania odzwierciedlający fragment lub aspekt procesu komunikowania). Kolejnym kryterium jest użyteczność, np. model opisowy o charakterze deskryptywnym, model operacyjny (z możliwym pomiarem i prognozowaniem procesu komunikowania), model funkcjonalny (służący do określania zależności wynikających z danego modelu); kryterium budowy (model linearny ukazujący proces komunikowania się w linii ciągłej od nadawcy do odbiorcy i model koncentryczny ukazujący proces komunikacji w kategoriach negocjacji lub transakcji między nadawcą i odbiorcą) (Dobek-Ostrowska, 2007: 75–76).

Efektywne zarządzanie informacją w sytuacjach kryzysowych jest niewątpliwie podstawowym czynnikiem wpływającym na właściwe podejmowanie decyzji. Zapewnianie bezpieczeństwa w czasie kryzysu wiąże się z podejmowaniem działań dla dobra ludzi i spraw dla nich kluczowych, a to z kolei uzasadnia konieczność uwzględnienia procesu komunikowania się. W sytuacjach kryzysowych wyróżnia się pięć obszarów komunikowania się w sytuacjach kryzysowych. Pierwszy obszar dotyczy przekazywania informacji o charakterze służbowym/wewnętrzny (obieg informacji i zarządzanie opisane są w procedurach reagowania kryzysowego). Drugi obszar obejmuje informację zewnętrzną z mediami. Trzeci obszar wskazuje komunikowanie się ze sprawcą sytuacji kryzysowej. Nie można pominąć także komunikacji z ofiarą (klientem), w tym z ludnością na obszarach objętych zagrożeniem. Wreszcie ostatni z obszarów obejmuje edukację antykryzysową.

W sytuacjach kryzysowych i zagrożeń bezpieczeństwa pojawiają się bariery w komunikowaniu się. Człowiek doświadcza ekstremalnej bezradności, wrogości, żalu i innych uczuć, a jego reakcje skierowane są na przetrwanie. Zawartość treściowa komunikatów oscyluje wokół spraw bezpośrednio związanych z przetrwaniem, z omawianiem charakteru działań potrzebnych do radzenia sobie w sytuacji kryzysu. W niektórych przypadkach, np. w przypadkach chorób zakaźnych, ofiary są izolowane od reszty społeczności. Do paraliżu działań może doprowadzić wycofanie się ofiary, popadnięcie w stan rozpacz i bezsilności. Poczucie zagrożenia powoduje zmiany na poziomie fizjologicznym, emocjonalnym, duchowym i społecznym, co wpływa z kolei na przebieg procesu komunikacji.

Przekazywanie informacji w dobie kryzysu związane jest z uwzględnieniem kilku zasad: zasady pierwszeństwa, kontrastu, częstotliwości, sposobu percepcji informacji oraz zasady grupowania. Zgodnie z zasadą pierwszeństwa, informacja otrzymana wcześniej wywiera na ogół większy wpływ na tworzenie się wrażenia o charakterze ogólnym, niż informacja otrzymana później. Podstawę do formułowania naszych opinii o względnie trwałym charakterze stanowią informacje zarejestrowane w pierwszej kolejności. Ponadto nasze opinie i postawy budujemy zgodnie z zasadą kontrastu, a zatem w oparciu o informacje wyróżniające się na tle innych. To jak postrzegamy dany obiekt zależy w znacznym stopniu od punktów odniesienia, jakimi się posługujemy. Z kolei zwiększenie prawdopodobieństwa zapamiętania przez odbiorców przekazywanych treści uzyskujemy poprzez powtarzanie przekazu (zasada częstotliwości). Natomiast na skłonność do przerysowywania w sposób pozytywny bądź negatywny ma wpływ uintensywnienie relacji pomiędzy dwoma podmiotami (zasada wpływu znajomości i stosunków uczuciowych). Ludzie przejawiają ponadto skłonności do przyjmowania postaw zgodnych z postawami osób, z którymi łączy ich pewne podobieństwo (zasada grupowania) (Wieczerzyńska, 2009: s. 16–17).

Proces komunikowania się w kryzysie jest przedmiotem zainteresowania różnych dziedzin, między innymi psychologii, socjologii, filozofii, antropologii, semiotyki, lingwistyki i informatyki. Problemy wynikające ze złej komunikacji są jednym z czynników stresogennych, a ponadto mogą pogłębiać sytuację kryzysową, rodzi się pytanie o czynniki determinujące skuteczność komunikacji.

Rozdział I

Modele przepływu informacji w negocjacjach kryzysowych



Definicje negocjacji wskazują na częściowy zakres konfliktu interesów w negocjacjach (Nęcki, 1991: 16), na czynność rozwiązywania konfliktu i podejmowanie decyzji w perspektywie zadowalającej obie strony. Wachowiak podkreśla uświadomienie sobie przez obie strony, iż porozumienie zapewnia większe korzyści niż działanie bez porozumienia (Wachowiak, 2001: 174). Z kolei Ury eksponuje element dwustronnej komunikacji w celu osiągnięcia porozumienia z innymi, przy czym niektóre interesy są wspólne, a inne sprzeczne (Ury, 1995: 24).

Rozróżnia się dwa podstawowe typy negocjacji. Pierwszy z nich to negocjacje handlowe z podziałem ról na stronę sprzedającą i kupującą przy braku zgody: jeden chce sprzedać możliwie drogo, drugi chce kupić możliwie tanio. Drugi typ negocjacji dotyczy sytuacji konfliktowych, których *celem jest znalezienie rozwiązania akceptowanego przez obie strony, chociaż nie w pełni je satysfakcjonującego. W takich sytuacjach mamy do czynienia z przeświadczeniem, że aspiracje jednej strony mogą być zaspokojone tylko kosztem drugiej strony*; przy tym nierzadko propozycje kompromisowe oceniane są przez obie strony jako dla nich krzywdzące (Waszkiewicz, 1997, s. 39).

W rozdziale poświęconym modelom komunikowania się w negocjacjach kryzysowych omówię kilka wybranych modeli:

- model *Odchodząc od nie* (*The “Getting past No” Model of Negotiations*);
- model wpływu na zachowania poprzez schody behawioralne (*The Behavioral Influence Stairway Model*);
- model negocjacji opartych na zasadach (*Principled negotiation*);
- ustrukturyzowany proces taktyczny zaangażowania (*The Structural Tactical Engagement Process Model (STEPS)*);
- cykliczny model negocjacji Philipa H. Gullivera (*Gulliver’s Phase Model*).

Model *Odchodząc od nie* został opisany w książkach *Odchodząc od NIE. Negocjowanie od konfrontacji do kooperacji* i *Dochodząc do TAK. Negocjowanie bez poddawania się*. Ury (1995: 48–177) przedstawił strategię przełamywania oporu w negocjacjach, która sprowadza się do kilku zaleceń:

- *Nie reaguj: Idź na galerię (nie daj się sprowokować).*
- *Przejdź na ich stronę (uznaj punkt widzenia drugiej strony i wycisz ich emocje).*
- *Przekształć (nie odrzucaj stanowiska drugiej strony, przekształć negocjacje w dialog).*
- *Zbuduj im złoty most (wciągnij drugą stronę w poszukiwanie rozwiązania).*
- *Stosuj siłę, aby edukować (nie eskalować).*

W modelu wpływu na zachowanie poprzez schody behawioralne (*The Behavioral Influence Stairway Model*) kluczowe jest budowanie relacji między negocjatorem a sprawcą w celu osiągnięcia pokojowego rozwiązania sytuacji kryzysowej (Vecchi i wsp., 2005: 533–551). Model składa się z czterech elementów:

- 1) aktywne słuchanie (*active listening skills*);
- 2) empatia (*empathy*); porozumienie (*rapport*);
- 3) wpływ behawioralny (*behavioral influence*);
- 4) zmiany zachowania (*behavioral change*) (Grubb, 2010: 346).

Jedynie przejście przez kolejne fazy gwarantuje budowanie właściwych relacji ze sprawcą incydentu w celu spowodowania zmiany jego zachowania. Nie można, np. pominąć etapu 1-go (aktywne słuchanie) i przejść do etapu 4-go (faza wpływu) bez uprzednich faz wzbudzenia empatii i nawiązania dobrych relacji z osobą w kryzysie. Przy braku postępów w negocjacjach, należy wrócić do etapu 1-go i zacząć negocjacje od nowa. W sytuacjach kryzysowych, takich jak wzięcie zakładników, porwanie, rozwód małżonków lub mediacje o wysoką stawkę, w centrum uwagi znajdują się potrzeby, takie jak wymiana zakładników lub uzyskanie opieki nad dziećmi. Takie sytuacje kryzysowe wymagają podejścia do rozwiązywania problemów (Fisher i wsp., 2000; Ury, 1991). Natomiast w sytuacjach kryzysowych, takich jak zapowiedź popełnienia samobójstwa, sprawcą jest osobą, która nie potrafi sobie radzić w sytuacjach kryzysowych, należy skoncentrować się na emocjach, obniżeniu poziomu intensywności emocji, zachowaniu twarzy lub uznaniu.

ETAP 1. Aktywne słuchanie

Aktywne słuchanie stanowi podstawę omawianego modelu i opiera się na elementach składowych głównych i dodatkowych. Elementami głównymi są: odzwierciedlanie, parafrazowanie, etykietowanie emocji i podsumowanie.

Odzwierciedlanie (*Mirroring*) odnosi się do powtarzających się ostatnich kilku słów, co ma podkreślić uprzejmość i wskazanie, że osoba w kryzysie jest w centrum zainteresowania.

Parafrazowanie (*Paraphrasing*) oddaje istotę przekazywanej treści ujętą we własne słowa negocjatora.

Etykietowanie emocji (*Emotion Labeling*) natomiast odnosi się do określenia emocji, tego co osoba w kryzysie czuje, np. *You sound angry* (*Wydaje się, że jesteś zły/twój głos mówi, że jesteś zły*), *You seem frustrated* (*Wydajesz się być*

sfrustrowany), *I hear frustration in your voice* (Czuję frustrację w twoim głosie) (Vecchi i wsp., 2005: 542).

Podsumowanie (*Summarizing*) jest ostatnim elementem, np. *Let me make sure I understand what you're saying, you lost your job for no apparent reason (paraphrase) and this makes you angry (labeled emotion)* (Pozwól mi upewnić się, że rozumiem, co mówisz, straciłeś pracę bez wyraźnego powodu (parafraza) i to sprawia, że jesteś zły (oznaczenie emocji)) (Vecchi i wsp., 2005: 542).

Dodatkowe elementy, które powinno się stosować w celu zwiększenia skuteczności tych podstawowych to: efektywne pauzy, minimalne zachęty, stosowanie pytań otwartych, wiadomości skoncentrowane na sobie.

Efektywne pauzy/cisza (*Effective Pauses/silence*) po uwagach negocjatora pozwalają osobie w kryzysie skoncentrować się na tym, co mówi negocjator, np. *Tell me if I have this right... (pause)... you are angry with your mother because she never showed you love or you sound angry about the loss of your father... (pause)... tell me more about that* (Powiedz mi, czy mam takie prawo... (pauza)... jesteś zły na swoją matkę, bo nigdy nie ukazała się miłości) lub *jesteś zły z powodu utraty swojego ojca... (pauza)... powiedz mi o tym więcej*) (Vecchi i wsp., 2005: 543).

Minimalne zachęty (*Minimal Encouragers*) wskazują osobie w kryzysie, że negocjator słucha jej z uwagą i stara się zrozumieć jej perspektywę oglądu sytuacji. Są to sygnały werbalne i niewerbalne, np. potwierdzenia takie jak: *uh-huh, yes, right, okay; aha, tak, prawo, w porządku*, niewerbalne zachęty typu: kiwanie głową, przechylenie głowy, pochylanie się do przodu, patrzenie w usta i oczy osobie w czasie rozmowy lub odzwierciedlanie sygnałów niewerbalnych osoby w kryzysie (Vecchi i wsp., 2005: 543).

Pytania otwarte (*Open-ended Questions*) pobudzają osobę w kryzysie do odpowiedzi, nie ograniczają odpowiedzi albo – albo i tak – nie, ale wymagają podania informacji ze strony osoby w kryzysie, np. pytania zaczynające się od *co* lub *kiedy*, a także wypowiedzi takie jak *tell me more about that* (Powiedz mi więcej...) (Vecchi i wsp., 2005: 543).

Istotą „**Ja**” **Wiadomości** (*“I” Messages*) jest uzewnętrznienie relacji pomiędzy negocjatorem i sprawcą, wskazaniu właściwych relacji podczas ataku werbalnego na negocjatora, np. *I am a father too, but I can only imagine what it must be like to lose a son. It must be terrible* (Ja też jestem ojcem, ale mogę sobie tylko wyobrazić, co to znaczy stracić syna. To musi być straszne) (Vecchi i wsp., 2005: 543).

ETAP 2. Empatia

Empatia zakłada identyfikację i zrozumienie punktu widzenia drugiej strony, jej uczuć i motywów działania. Negocjator kryzysowy spogląda na problem oczami drugiej strony. Np. negocjator może zwrócić się do drugiej strony ze słowami: *It is understandable how you would be angry over that* (Zrozumiałe jest, jak można się gniewać na to).

Należy przy tym pamiętać, że tak samo ważne jest to, jak się mówi, jak to, co się mówi.

ETAP 3. Porozumienie

Na etapie porozumienia druga strona jest gotowa wysłuchać, co ma do powiedzenia negocjator. Jest to etap znalezienia wspólnej płaszczyzny porozumienia.

ETAP 4. Wpływ

Na tym etapie relacji druga strona osiągnęła już gotowość przyjęcia propozycji negocjatora do zmiany zachowań. Negocjator może więc zaproponować drugiej stronie sposób postępowania będący rezultatem podjęcia próby wspólnego rozwiązania problemów. Osiągnięcie tego etapu jest możliwe pod warunkiem realizacji poprzednich etapów. Model negocjacji opartych na zasadach (*Principled negotiation*) został zaproponowany przez R.F. Fishera, W. Ury'ego i B. Pattona (2000) w książce *Dochodząc do TAK. Negocjowanie bez poddawania się*¹.

Model ten opiera się na czterech zasadach:

- *Oddziel ludzi od problemu*
- *Skoncentruj się na interesach, a nie stanowiskach*
- *Staraj się znaleźć możliwości, dające korzyści obu stronom*
- *Nalegaj na stosowanie obiektywnych kryteriów* (Fisher i wsp., 2000)

Poniżej zostały omówione wymienione zasady.

Podczas trwania konfliktu utożsamiamy konflikt z drugą stroną przypuszczając, że gdyby na miejscu drugiej strony był ktoś inny, to z pewnością doszłoby do porozumienia. Nie należy przy tym zapominać, że w czasie trwania konfliktu występują zaburzenia percepcji, a więc nasza ocena sytuacji może nie być właściwa (Fisher i wsp., 2000: 47–75). O problemach należy myśleć w trzech kategoriach:

¹ Tłumaczenie pierwszego wydania tej książki ukazało się w Polsce w 1990 roku, dziewięć lat po jej opublikowaniu w Stanach Zjednoczonych.

percepcji, emocji i komunikowania się. Aby zrozumieć problem, trzeba postawić się w sytuacji drugiej strony, spojrzeć na problem z ich punktu widzenia. Właściwe postrzeganie wydarzeń związane jest z postawieniem się w sytuacji drugiej strony. Jeśli chcemy wpłynąć na drugą stronę, musimy starać się ją zrozumieć, musimy spojrzeć na świat z ich perspektywy. Autorzy stwierdzają: *Nie wystawczy badać ich jak owady pod mikroskopem, musisz wiedzieć, jak to jest być owadem* (Fisher i wsp., 2000: 55).

Godzenie raczej interesów niż stanowisk jest skuteczne z dwóch powodów. Dla każdego z interesów istnieje zwykle kilka możliwych odpowiadających mu stanowisk. Nie należy przyjmować najprostszego stanowiska. Gdy rozważa się przeciwne stanowiska, szukając leżących za nimi interesów, często pojawiają się inne stanowiska. Za stanowiskami przeciwnymi tkwią zarówno interesy wspólne, które są możliwe do pogodzenia, jak i konfliktowe (Fisher i wsp., 2000: 75–94).

Interesy drugiej strony są częścią problemu i tak należy je postrzegać, dać do zrozumienia, że się je docenia, np. poprzez stwierdzenie: Z tego, co zrozumiałem, interesy waszej firmy budowlanej to przede wszystkim szybkie wykonanie roboty przy minimalnych kosztach oraz zachowanie reputacji firmy bezpiecznej i odpowiedzialnej. Czy dobrze was zrozumiałem? Czy macie inne ważne interesy? (Fisher i wsp., 2000: 89).

W celu uaktywnienia starań o znalezienie możliwości dające korzyść obu stronom, należy wyjaśnić kwestię barier w tym obszarze (przedwczesna ocena, poszukiwanie jednej jedynej odpowiedzi, myślenie, że „rozwiązanie ich problemu to ich problem”). Strony biorące udział w negocjacjach obawiają się, że prowadzenie swobodnej dyskusji opóźni podjęcie decyzji w negocjacjach. Nie należy poszukiwać jednej i najlepszej odpowiedzi, gdyż w ten sposób można zablokować lepszy i mądrzejszy proces podejmowania decyzji (Fisher i wsp., 2000: 97).

Ważne jest naleganie na stosowanie obiektywnych kryteriów (Fisher i wsp., 2000: 123–140). Przy negocjowaniu obiektywnych kryteriów należy stosować trzy zasady:

1. *Przedstawienie każdej kwestii jako problemu wspólnego poszukiwania obiektywnych kryteriów.*
2. *Uzasadnianie i bycie otwartym na uzasadnienia, które kryteria są najbardziej odpowiednie i jak powinny być stosowane.*
3. *Nie poddawać się presji, a jedynie regułom* (Fisher i wsp., 2000: 132).

W trudnych sytuacjach reagujemy kontruderzeniem, poddaniem się lub zerwaniem stosunków. Żadne z tych działań nie przyniesie jednak pożądanych korzyści (Ury, 1995: 52). Na drugą stronę trzeba spojrzeć z dystansem. „Wyjście na galereę” związane jest z nazwaniem gry, co staje się kluczem do wyeliminowania skutków gry stosowanej przez drugą stronę². Negocjator powinien powstrzymać się od reakcji, co może być osiągnięte poprzez zrobienie krótkiej, parosekundowej przerwy (*Przerwij i nic nie mów*) (Ury, 1995: 62–63) lub poprzez krótkie streszczenie fragmentu wypowiedzi drugiej strony, np. przez wypowiedzi typu: *Pozwól, że upewnię się, czy dobrze zrozumiałem, co powiedziałeś, Przepraszam, ale nie zrozumiałem, czy mógłbyś powtórzyć?, Nie jestem pewien, czy dobrze zrozumiałem, co powiedziałeś, Pozwól, że upewnię się, czy zrozumiałem, co powiedziałeś* (Ury, 1995: 63–65).

Negocjator powinien oduczyć się reakcji na agresję werbalną i panować nad emocjami. Należy nie tylko hamować własne emocje, ale i dążyć do wyciszenia emocji drugiej strony. Można to osiągnąć poprzez aktywne wysłuchanie drugiej strony, potakiwanie (*Aha, Rozumiem, Tak, proszę kontynuujcie, A co się stało później?*).

Kiedy druga strona przedstawi swoje racje, należy spytać, czy nie chciałaby czegoś dodać (Ury, 1995: 71–73). Ważnym elementem jest budowanie dobrych relacji poprzez wyrażenie uznania dla autorytetu i kompetencji drugiej strony (Ury, 1995: 84–85). Należy koncentrować się na wspólnym problemie i czynić starania w kierunku rozładowania napięcia poprzez częste użycie słowa *tak*: *Tak, macie rację w tym miejscu, Tak, zgadzam się z wami* (Ury, 1995: 81).

Należy pilnie obserwować rozmówcę, by było możliwe dostrojenie się do jego stylu komunikowania się, a także sposobu zachowania się (Ury, 1995: 82). Punkt widzenia drugiej strony nie może być kwestionowany i przeciwstawiany naszemu punktowi widzenia, a wręcz przeciwnie – traktowany jako uzupełnienie: *Mogę zrozumieć, dlaczego tak ci na tym zależy i szanuję to. Jednakże pozwól mi wytłumaczyć, jak to wygląda z mojej strony lub Całkowicie zgadzam się z tym, co próbujesz uzyskać. Mogłeś nie wziąć pod uwagę...* (Ury, 1995: 86–87). *Czuję, że..., Zmartwiłem się, gdy..., Nie czuję się dobrze z..., Widzę to w następujący sposób...* – to zwroty typu *ja*, które zwiększają prawdopodobieństwo właściwego odebrania emocji drugiej strony (Ury, 1995: 87).

Tak więc, zachowania negocjatora powinny uwzględniać z jednej strony aktywne słuchanie i okazywanie sprawcy szczerego zainteresowania, parafrazowanie wypowiedzi sprawcy, przemilczanie spraw, z którymi negocjator się nie

² W starożytnej mitologii zawołanie złego ducha po imieniu chroniło przed nim (Ury, 1995: 56).

zgadza, wyrażanie uznania drugiej stronie, przeproszanie drugiej strony, gdy mówi o krzywdach, które go spotkały, przedstawianie własnych propozycji w sposób rzeczowy i bez prowokowania.

Jeśli druga strona zajmuje ekstremalne stanowisko można to stanowisko zignorować, zinterpretować je w inny sposób lub poddać próbie. Załóżmy, że druga strona oświadcza po wysunięciu żądań, że daje czas do piątej, można to oświadczenie zignorować. Może to być bowiem blef, co trudno jednak ocenić. Ale – i to wydaje się bardziej stosowne – oświadczenie to może stać się źródłem inspiracji. Można zareagować w następujący sposób: *Wszyscy chcielibyśmy skończyć negocjacje w tym terminie. To byłby ideal. Weźmy się lepiej natychmiast do pracy.*

Kiedy druga strona przedstawia swoje stanowisko, można zwrócić się do niej z prośbą o wyjaśnienie problemu kierując uwagę właśnie na sposób rozwiązywania problemu: *To ciekawe, dlaczego tego chcesz? Pomóż mi zrozumieć problem, który starasz się rozwiązać. Dlaczego właściwie tego chcecie? Na czym polega problem? Co was niepokoi?* (Ury, 1995: 95). Należy zwracać się do drugiej strony z prośbą o radę, np. *Co powinienem waszym zdaniem zrobić? Co zrobilibyście na moim miejscu? Co powiedzielibyście moim mocodawcom?* (Ury, 1995: 102). Jeśli druga strona zgłasza żądanie w ostatniej chwili, nie należy kwestionować żądania, tylko zapytać np. *Czy sugerujesz, że ponownie rozpoczynamy negocjacje?* Jeśli druga strona odpowie *Nie*, to można powiedzieć: *No cóż, uważam, że powinniśmy trzymać się osiągniętego porozumienia* (Ury, 1995: 114).

Proponuje się w sytuacjach przedłużających się negocjacji przejście na poziom negocjowania o sposobie prowadzenia negocjacji, por. wypowiedź *Wydaje mi się, że sposób, w jaki negocjujemy, nie doprowadzi do oczekiwanego przez nas wyniku. Powinniśmy przestać klócić się o poszczególne kwestie i przedyskutować reguły gry. albo Coś mnie niepokoi i chciałbym pogadać na ten temat, a po ustaleniu reguł można dalej negocjować* (Ury, 1995: 119–120).

Druga strona powinna być wciągnięta w poszukiwanie rozwiązania, gdyż wówczas zwiększa się prawdopodobieństwo, iż nie odrzuci proponowanego rozwiązania, mając w nim swój udział. Można np. zwrócić się do drugiej strony z pytaniem: *Opierając się na twoim pomysśle, co zrobilibyśmy, gdyby...,* (Ury, 1995: 130). Ważna jest prośba o konstruktywną krytykę drugiej strony: *Jak mógłbyś to udoskonalić? Czy możemy udoskonalić to z twojego punktu widzenia, nie pogarszając z mojego?* Druga strona powinna mieć możliwość wyboru, także w drobnych sprawach (np. *Czy spotkanie o godzinie..., czy...*).

Trzeba pamiętać, że system wartości drugiej strony może być inny, nie należy więc odrzucać tego, co dla nas jest nieakceptowalne. Druga strona powinna wyciągnąć wniosek, że najlepszym dla nich rozwiązaniem jest „przekroczenie złotego mostu”, co można osiągnąć zadając pytania o konsekwencjach braku porozumienia (Ury, 1995: 152), np. *Jak myślisz, co stanie się, jeżeli nie dojdziemy do porozumienia?* (Ury, 1995: 153), *Czy zdajesz sobie sprawę, jak poważne konsekwencje może mieć dla nas brak porozumienia w tej kwestii?* (Ury, 1995: 154), *Jak myślisz, co zrobisz?*

Jeśli druga strona stosuje groźby, należy wskazać skutki wprowadzenia groźby w życie, np. *Oczywiście, możecie przystąpić do strajku. Jeżeli to zrobicie, czego oczekujecie od nas? Czy sądzicie, że będziemy siedzieć z założonymi rękoma?* (Ury, 1995: 154). Co jednak odpowiadać na próbę wprowadzenia terminów ostatecznych. Większy skutek może odnieść tworzenie terminów „naturalnych”, takich jak ustalenie rocznego budżetu, kwartalne zebranie zarządu, zbliżający się raport prasowy lub nadchodzące święta Bożego Narodzenia³.

Można demonstrować swoją najlepszą alternatywę negocjowanego porozumienia (BATNA). Przykładem mogą być symboliczne strajki w Japonii, w czasie których robotnicy noszą opaski na ramieniu w celu wskazania pracodawcom, jaka jest ranga ich skargi, co ma skłonić kierownictwo do negocjacji. Charakterystyczne jest podsumowanie rozważań: *Zmierzaj do obustronnej satysfakcji, a nie do zwycięstwa* (Ury, 1995: 176).

Aktywne słuchanie jest jednym z warunków skutecznej komunikacji. Oto kilka cytatów z literatury przedmiotu wskazujących na rolę aktywnego słuchania:

W sztuce rozmowy słuchanie jest najważniejszą czynnością po oddychaniu. Sposobem słuchania możemy oddziaływać na zachowanie rozmówcy. Słuchacz jest aktywnym współtwórcą sytuacji komunikacyjnej (Bolińska, 2006: 116).

Active listening is just as important as talking (McMains i Mullins, 2006: 228).
Strona, która potrafi lepiej słuchać, jest w stanie lepiej kontrolować przebieg negocjacji (Kamiński, 2003: 63).

Model STEPS, tj. ustrukturyzowany proces taktyczny zaangażowania (*Structured Tactical Engagement Process Model*) odnosi się do wywierania wpływu na

³ Terminy tych wydarzeń wydają się być poza twoją kontrolą, są więc łatwiejsze do zaakceptowania dla twojego kontrpartnera (Ury, 1995: 157).

sprawców sytuacjach barykadowych w celu osiągnięcia bezsiłowego rozwiązania sytuacji (Prochaska i DiClemente, 1986; Grubb, 2010; Prochaska i wsp., 1992). Sytuacja kryzysowa przechodzi przez cztery etapy:

- Krok 0 – *Precontemplation* (faza przed zastanawianiem się, sprawca niekooperatywny);
- Krok 1 – *Contemplation* (zastanawianie się wskazuje na rolę porozumienia w ramach zmierzania do zmiany zachowania);
- Krok 2 – *Preparation* (przygotowanie, nabieranie przez sprawcę przekonania o potrzebie zmiany zachowania);
- Krok 3 – *Action* (ustalenie planu działania i jego realizacja) (Kellin i McMurtry, 2007: 29–51).

Cykliczny model negocjacji P.H. Gullivera został opisany przez autora w książce *Disputes and Negotiations: A Cross-Cultural Perspective* (1979). W modelu fazowym można wyróżnić 8 faz, przy czym poszczególne fazy mogą się pokrywać: poszukiwanie „areny” negocjacji; sformułowanie programu/przebiegu negocjacji; badanie zasięgu dyskusji/sporu; zmniejszanie różnic (poprzez ekspresję żądań i emocji obie strony w sposób bardziej klarowny widzą intencje, wyobrażenia i priorytety); przygotowanie konkluzji negocjacji; zakończenie negocjacji; rytualne potwierdzenie (*ritual confirmation*) i realizacja.

Rozdział II

Rola aktywnego słuchania i milczenia w negocjacjach kryzysowych



Aktywne słuchanie jest niewątpliwie jednym z warunków skutecznej komunikacji. Stanowi jedną z podstawowych umiejętności, jakie powinien posiadać dobry mediator. Terminem „aktywne słuchanie” określamy zdolność takiego odbioru komunikatów, który zapewni podtrzymanie komunikacji i jej efektywne wykorzystanie. Omawiając rolę aktywnego słuchania w procesie komunikacji wskażę jego rolę w negocjacjach biznesowych, kryzysowych oraz w prowadzeniu interwencji kryzysowej. Roli aktywnego słuchania w procesie komunikacji, w negocjacjach biznesowych, kryzysowych oraz w prowadzeniu interwencji kryzysowej nie da się przecenić.

Aktywne słuchanie jest słuchaniem empatycznym, nastawionym na odczytywanie uczuć drugiej osoby. Wymaga ono umiejętności analitycznego myślenia i wrażliwości. Ważną kwestią jest dopasowanie się pod względem językowym i sposobu mówienia do rozmówcy. Dostrojenie do nadawcy polega na naśladowaniu siły głosu, szybkości wymowy, pauz, akcentu logicznego, stosowania charakterystycznego słownictwa (McMains i Mullins, 2006, s. 232). Jednym z elementów aktywnego słuchania jest parafrazowanie wypowiedzi drugiej strony. Parafrazowanie to wyrażanie tych samych treści przez różne pod względem strukturalnym wypowiedzi językowe, np. *Jeśli dobrze pana zrozumiałem...; rozumiem, że uważa pan...; inaczej mówiąc...; czy chce pan przez to powiedzieć*. To zwięzła reakcja słowna udzielona rozmówcy, która wyraża istotę przekazywanej treści, przy czym ujęta jest we własne słowa słuchającego. Parafrazowanie jest ważnym narzędziem perswazji i manipulacji. Niewątpliwie sposób parafrazowania jest uzależniony od stopnia zrozumienia przekazywanych treści, skuteczność parafrazowania jest zatem stopniowalna. Zależy od tego, w jakim stopniu odbiorca odczyta intencję nadawcy i znaczenie komunikatu wyjściowego. Skuteczność parafrazy jest uzależniona od sposobu zmodyfikowania wypowiedzi nadawcy, zainteresowania przekazywaną informacją, zrozumienia komunikatu, kompletności i dokładności przekazania informacji.

Aktywne słuchanie należy wspomagać sygnałami niewerbalnymi, takimi jak np. ciągły kontakt wzrokowy z rozmówcą, mimika twarzy świadcząca o zainteresowaniu, lekkie pochylenie się w stronę rozmówcy, aprobujące potakiwanie głową. Należy zatem koncentrować się nie tylko na sygnałach werbalnych, ale i uwzględniać sygnały niewerbalne i właściwie odczytywać mimikę rozmówcy oraz zmiany pozycji ciała w relacji do przekazywanych treści.

Oznakami aktywnego słuchania, w szerokim rozumieniu są:

- krótkie zachęty (*Jasne; Oczywiście; I co było potem?*),
- powtarzanie lub parafrazowanie wypowiedzi drugiej strony (*Czy dobrze zrozumiałem – chce pan, aby...*),

- okazywanie współczucia (*Widzę, że cię potraktowali naprawdę niesprawiedliwie; Tak mi przykro*),
- trafne i łatwe do zrozumienia określanie przeżywanych przez sprawcę emocji (*Nie dziwię się, że wpadł pan wtedy w złość; Też bym się czuł tym dotknięty; Rozumiem pana niepokój*),
- przeproszenie.

Greenstone i Leviton w książce *Interwencja kryzysowa* (2005) rozróżniają interwencję kryzysową (przeciwdziałanie kryzysowi) i doradztwo (psychoterapia) (Greenstone i Leviton, 2005: 15) jako „pierwsza pomoc emocjonalna”. Interwencja kryzysowa polega na szybkim poradeniu sobie z aktualnym problemem, przy czym osoby prowadzące interwencję nie powinny zakładać, że są w stanie znaleźć rozwiązanie problemów sprzed sytuacji kryzysowej. Celem ich działania jest jak najszybsze opanowanie kryzysu, a nie rozwiązanie problemu.

Aktywne słuchanie jest słuchaniem empatycznym, nastawionym na odczytywanie uczuć drugiej osoby, wymaga umiejętności analitycznego myślenia i wrażliwości. Okazywanie zainteresowania rozmówcy przejawia się poprzez zachowanie kontaktu wzrokowego o charakterze umiarkowanie ciągłym, lekkie pochylenie się w stronę rozmówcy, lekkie uniesienie brwi, potakiwanie głową, przyjęcie życzliwego wyrazu twarzy, współczującą minę, a także poprzez dźwięki paralingwistyczne. Gdy osoba słuchająca nie patrzy na rozmówcę dłużej niż 20% czasu, świadczy to o braku zainteresowania.

Rozróżnia się cztery poziomy słuchania. Na poziomie pierwszym dokonuje się percepcja dźwięku. Poziom drugi wymaga natomiast koncentracji. Można na podstawie natężenia dźwięku orzec, czy samolot przybliża się czy oddala. Poziom trzeci związany jest z analizowaniem dźwięku. Na przykład, słuchając kogoś, rejestrujemy treść wypowiedzi i możemy się do niej ustosunkować. Poziom czwarty umożliwia ocenę uczuć rozmówcy. To słuchanie empatyczne, nastawione na odczytywanie uczuć drugiej osoby. Słuchanie na tym poziomie wymaga nie tylko umiejętności analitycznego myślenia, ale też wrażliwości.

W czasie trwania rozmowy należy ją podtrzymywać poprzez potwierdzanie z intencją aprobowania treści przekazanej przez nadawcę. Stosuje się stymulatory potwierdzenia – leksemy stosowane z intencją uzyskania od rozmówcy potwierdzenia informacji przekazanej w replice, np. reakcje aprobowo-potwierdzające: *tak, dobrze, świetnie tak (tak), rozumiem, aha, dobrze, okay, znakomicie, właśnie tak; dokładnie tak..., zgadza się, Ma pan/masz rację, nieprawda(ż), prawda, nie*

(no nie, co nie) i tak. Należy zachęcać rozmówcę do konwersacji poprzez krótkie zachęty typu: *Oczywiście. Tak. Jasne. I co było potem? Czy może mi pan/możesz mi powiedzieć więcej o...* Okazywanie współczucia nie oznacza akceptacji działań drugiej strony. Dobre efekty daje nazywanie emocji przeżywanych przez drugą stronę: *Nie dziwię się, że wpadł pan wtedy w złość. Na pana miejscu zareagowałbym tak samo.* Wzmacnia to wzajemne zrozumienie. Podczas aktywnego słuchania należy skupić się na tym, o czym mówi rozmówca. Uważne skupienie gwarantuje możliwość podążania za jego tokiem myślowym. Nie traci się w ten sposób wątku rozmowy i – co należy szczególnie podkreślić – wyraża szacunek do drugiej strony.

Jednym z elementów aktywnego słuchania jest parafrazowanie wypowiedzi drugiej strony. Parafrazowanie to wyrażanie tych samych treści przez różne pod względem strukturalnym wypowiedzi językowe, np. *Jeśli dobrze pana zrozumiałem...; rozumiem, że uważa pan...; inaczej mówiąc...; czy chce pan przez to powiedzieć.* To zwięzła reakcja słowna udzielona rozmówcy, która wyraża istotę przekazywanej treści, przy czym ujęta jest we własne słowa słuchającego. Parafrazowanie polega na ujmowaniu w cytaty słów naszego współrozmówcy po to, aby upewnić się, czy właściwie zrozumieliśmy je lub po to, aby zapewnić mu poczucie bezpieczeństwa „bycia słuchanym”. Najszersze ujęcie parafrazy obejmuje użycie różnych pod względem strukturalnym wypowiedzi językowych, ale także cytowanie słów rozmówcy, czyli powtarzanie wypowiedzi rozmówcy. Właśnie powtarzanie najważniejszych wypowiedzi rozmówcy powoduje wzmocnienie tych elementów rozmowy, a co za tym idzie, osiąga się współbrzmienie emocjonalne.

Natomiast podsumowania wypowiedzi drugiej strony mogą rozpoczynać się wyrażeniami: *Chciałbym się upewnić, że dobrze zrozumiałem...; W świetle tego, co do tej pory ustaliliśmy, można stwierdzić, że...; Jeśli dobrze zrozumiałem pana wypowiedź, to...* Należy unikać natomiast „osłabiaczy rozmowy”, tj. wyrażen typu: *chyba tak, raczej tak, no tak, raczej nie, nie bardzo, chyba nie; ojej, czyżby...; widzę to nieco inaczej, mam inne poglądy...; – nie, nigdy.* Parafrazowanie jest jedną z najbardziej użytecznych technik w repertuarze negocjatora (Ury, 1995: 73–74).

Niewątpliwie sposób parafrazowania jest uzależniony od stopnia zrozumienia przekazywanych treści, skuteczność parafrazowania jest zatem stopniowa. Zależy zatem od tego, w jakim stopniu odbiorca odczyta intencję nadawcy i znaczenie komunikatu wyjściowego. Skuteczność parafrazy jest uzależniona od sposobu zmodyfikowania wypowiedzi nadawcy, zainteresowania przekazywaną informacją, zrozumienia komunikatu, kompletności i dokładności przekazania informacji. Aktywne słuchanie należy wspierać sygnałami niewerbalnymi,

unikając niewerbalnych sygnałów osłabiających aktywne słuchanie, np. kręcenie głową, marszczenie brwi, wzruszanie ramionami, wznoszenie gałek ocznych do góry, pocieranie czoła, zaciskanie ust, odwracanie wzroku, przechylenie głowy, podejmowanie rozmowy z kimś innym, siedzenie w odchyleniu do tyłu, robienie grymasów wyrażających dezaprobatę.

W trakcie słuchania nie należy koncentrować się na odpowiedzi, lecz wsłuchać się w to, co druga strona ma do powiedzenia, aby dokładnie ją poznać. Podsumowania są syntetycznym zrekapitulowaniem przebiegu dyskusji. Nie odnoszą się one do zbliżania się do zakończenia dyskusji, lecz do śródpodsumowań w czasie trwania dyskusji. Podsumowanie można rozpocząć słowami: *W świetle tego, co udało nam się dotychczas ustalić, można stwierdzić, że...; Tak jak zrozumiałem Pana wypowiedź...* (Kamiński, 2003: 64). Są one ważnym narzędziem aktywnego słuchania, gdyż pozwalają sprawdzić, czy wypowiedź została dobrze zrozumiana. Dzięki podsumowaniom (śródpodsumowaniom) można wskazać drugiej stronie zainteresowanie prezentowanymi przez nią treściami negocjacji, można „poruszać się” pomiędzy spornymi kwestiami, można w sposób naturalny zmieniać tematy. Strona, która stosuje podsumowania może w lepszy sposób kontrolować przebieg negocjacji i mieć wpływ na ich przebieg.

W sześćoetapowym modelu interwencji kryzysowej proponowanym i omawianym przez Jamesa i Gillilanda w książce *Strategie interwencji kryzysowej* (2004: 58–62) bardzo ważną rolę przypisuje się wysłuchiowaniu. Model traktowany jest jako całościowe ujęcie etapów, stanowiących zintegrowany proces rozwiązywania problemu. Autorzy podkreślają, iż jest on do wykorzystania zarówno przez profesjonalnych terapeutów, jak i pracowników ośrodków interwencji kryzysowej w celu udzielenia pomocy ludziom w różnych sytuacjach kryzysowych (James i Gilliland, 2004: 58).

Metodami interwencji kryzysowej przewijającymi się w ciągu całego procesu interwencji przewijają się strategia oceniania i wysłuchiwania (James i Gilliland, 2004: 58). Proces wysłuchiwania jest najbardziej intensywny w pierwszych trzech etapach: **zdefiniowanie problemu, zapewnienie klientowi bezpieczeństwa, wspieranie**. W kolejnych trzech etapach: **rozważanie możliwości, układanie planów, uzyskanie zobowiązania** na plan pierwszy wysuwają się co prawda działania prowadzącego interwencję. Niemniej jednak wysłuchiwanie jest nieodłącznym elementem każdego z etapów.

1. Na etapie zdefiniowania problemu należy dążyć do zrozumienia problemu z punktu widzenia klienta (technika „włóż jego buty”). Spojrzenie na problem

z punktu widzenia klienta jest gwarancją skuteczności działania. W przeciwnym bowiem razie wszystkie działania interwenta nie doprowadzą do rozwiązania problemu (James i Gilliland, 2004: 58).

2. Zapewnienie bezpieczeństwa koncentruje się wokół minimalizowania zagrożeń fizycznych i psychicznych dla osoby w kryzysie oraz innych osób (James i Gilliland, 2004: 58–59).
3. Na etapie wspierania interwent kryzysowy musi wykazać, iż jest zdolny do akceptowania klienta, zapewnienia mu wsparcia i docenienia go, niezależnie od tego, czy klient odwzajemni te postawę.
4. Na etapie rozważenia możliwości dokonuje się przeglądu dostępnych właściwych wyborów opierając się na wsparciu sytuacyjnym (poszukiwanie i wskazanie osób, które mogłyby być wsparciem dla klienta), sposobach radzenia sobie z trudnościami (wskazanie działań służących pokonaniu kryzysu), wzorcach pozytywnego i konstruktywnego myślenia (skoncentrowanie się na możliwościach klienta w kwestii obniżenia poziomu stresu i lęku) (James i Gilliland, 2004: 60).
5. Układając plany należy natomiast dokonać identyfikacji osób, grup osób i innych źródeł wsparcia, do których można zwrócić się o pomoc, zaproponować sposoby radzenia sobie z trudnościami, które można zastosować od razu. Klient przy układaniu planów powinien brać aktywny udział, to od niego zależy ostateczna decyzja, powinien mieć poczucie niezależności i nie odbierać możliwości rozwiązań jako narzuconych (James i Gilliland, 2004: 61).
6. Na etapie uzyskania zobowiązania klienta autorzy proponują w nawiązaniu do określonego przykładu zwrócenie się do klienta: *Teraz, kiedy omówiliśmy już, co zamierzasz zrobić, kiedy następnym razem zezłóścisz się na nią, podsumuj proszę, jakie podejmiesz działania, aby nie stracić panowania nad sobą, i co zrobisz, aby nie przekształciło się to w następny kryzys* (James i Gilliland, 2004: 4–6). Należy podjąć działania umożliwiające zaangażowanie się klienta, podjęcie przez niego zobowiązań do wykonania określonych działań zmierzających do odzyskania równowagi. Podstawowe umiejętności wysłuchiwanie to empatia, autentyczność i akceptacja lub pozytywny stosunek (James i Gilliland, 2004: 77–89).

Okazując empatię klientowi należy przede wszystkim zwracać na niego uwagę. Pierwszy etap wysłuchiwanie to nie tyle mówienie, ile patrzeć, zachowywanie się i sposób bycia, świadczące o tym, że zwracamy uwagę na klienta

(James i Gilliland, 2004: 82). Zainteresowanie klientem wynika z postawy ciała i wyrazu twarzy (potakujące ruchy głową, utrzymywanie kontaktu wzrokowego, uśmiechanie się, pochylanie ciała do przodu, zajęcie miejsca blisko klienta, odpowiedni ton głosu, spokojny, zrównoważony). Ważne jest rozpoczęcie rozmowy, np. słowami: *Chciałbym służyć pomocą. Od czego chciałaby pani zacząć* (James i Gilliland, 2004: 83). Komunikaty werbalne powinny odzwierciedlać empatię. Oto przykład z omawianej książki:

Rita: Uważam, że powinnam po prostu wejść i powiedzieć Jake'owi, że chcę rozwodu – niezależnie od tego, co zamierza zrobić Sam. Myślę, że dłużej tego nie wytrzymam. Odzywa się mój wrzód żołądka. Jestem emocjonalnym wrakiem, a wszyscy oczekują ode mnie więcej, niż mogę dać.

Interwent kryzysowy: Rito, twoja potrzeba pilnego rozwiązania sytuacji doprowadziła się do punktu, w którym gotowa jesteś wiele zaryzykować, zarówno w stosunku do Jake'a, jak i do Sama. Czuję, że twoje stresy emocjonalne i fizyczne osiągnęły stan krytyczny i zaczynasz zdawać sobie sprawę, że nikt z zewnątrz nie przyjdzie ci z pomocą – że to ty będziesz musiała podjąć decyzję o działaniu (James i Gilliland, 2004: 83–84).

Okazywanie empatii powinno być przekazywane poprzez komunikaty werbalne, spójne z nimi komunikaty niewerbalne, ton głosu, szybkość wypowiedzianych słów, akcentowanie, intonację, aranżację przestrzeni (James i Gilliland, 2004: 85). Na aktywnym słuchaniu opiera się zbudowanie zaufania i ustalenie wzajemnych relacji. Jest to gwarancja obniżenia poziomu emocjonalnego (technika „wypuszczenie pary”) i ukierunkowanie dyrektywne rozmowy.

W celu zredukowania stanu napięcia rozmówcy można wykorzystać pauzy po zakończeniu jego wypowiedzi. Milczenie działa co prawda mobilizująco lub terapeutycznie, ale w niektórych wypadkach może być niezręczne lub nawet groźne. Środkami werbalnymi dla zapewnienia ciszy są: pytania otwarte, wymagające czasu i inwencji do odpowiedzi (*dlaczego..., w jaki sposób..., a jak było z..., jak doszło do..., co myślisz o...*).

Rozdział III

Wyciszanie emocji w negocjacjach kryzysowych



W czasie trwania sytuacji konfliktowych pojawiające się emocje mogą być przeszkodą w użyciu racjonalnych argumentów i prowadzeniu negocjacji. Podczas prowadzenia rozmów w czasie trwania negocjacji lub mediacji, emocje mają wpływ nie tylko na osoby uczestniczące w rozmowach, ale i na zachowania poszczególnych osób. Pod wpływem emocji każda ze stron może się zachowywać w inny sposób, niezgodny z wcześniej zaplanowanymi działaniami. Aby doprowadzić do rozładowania negatywnych emocji, negocjator powinien słuchać i nie przerywać. Kiedy emocje opadną, można bardziej racjonalnie ocenić sytuację. Klasycy negocjacji radzą: *Przede wszystkim rozpoznaj i zrozum emocje swoje i ich* – tak radzą, przestrzegając, iż emocje po jednej stronie w czasie trwania negocjacji mogą generować emocje po drugiej stronie stołu. Należy się starać rozpoznać źródło emocji, nie tylko swoich, ale także i emocji drugiej strony, między innymi poprzez pytania: *Dlaczego jesteś zdenerwowany? Dlaczego oni są zdenerwowani? Czy emocje przechodzą z jednej kwestii na inne? Czy problemy domowe mają wpływ na interesy?* (Fisher i wsp., 2000: 64).

Pisząc o wywoływaniu konformizmu dzięki emocjom (Tabernacka, 2009: 109–111), należy wspomnieć o znaczeniu wykorzystania siły empatii. Związek pomiędzy zjawiskiem empatii a zachowaniami społecznymi może być bowiem wykorzystany w negocjacjach i mediacjach. Należy odróżnić empatię (reakcję emocjonalną na cudzy stan emocjonalny lub sytuację zgodną z tym stanem lub sytuacją) od przyjmowania cudzej perspektywy w sensie poznawczym lub afektywnym (zrozumienie myśli lub uczuć drugiego człowieka). Postawa empatyczna zwiększa sympatię do przejawiającej to uczucie osoby. Siłę empatii można wykorzystać w mediacjach pomiędzy pokrzywdzonym a sprawcą oraz w negocjacjach strony słabszej z silniejszą. O stosowaniu siły empatii przesądza jednak sytuacja. Empatię negocjator okazuje poprzez utrzymywanie kontaktu wzrokowego, potakiwanie, uśmiechanie się, pochylanie do przodu, bliską odległość, jednak bez naruszania przestrzeni osobistej klienta, przekazuje ją mową ciała prowadzącego interwencję, ujawniającą troskę, chęć niesienia pomocy, tonem głosu, sposobem modulacji i płynnością wypowiedzi (Lipczyński, 2007: 62–63).

Do właściwego nazywania emocji niezbędna jest znajomość sposobów ich wyrażania. Językoznawcy badając emocje podejmują dwukierunkowe badania: dotyczące nazywania uczuć i mówienia o nich oraz dotyczące opisu sposobów wyrażania uczuć. Do wyrażania emocji służą nie tylko środki językowe, ale i pozajęzykowe, np. gesty, mimika, elementy paralingwistyczne (w grupie gniewu np.

podniesienie głosu, wydłużanie samogłosek). Najwięcej możliwości daje wyrażanie emocji w nieoficjalnej komunikacji ustnej.

O emocjach należy bowiem rozmawiać i kierować dyskusję na problem odczuć własnych i drugiej strony, tj. uwolnić siebie i drugą stronę od ciężaru emocji, które nie zostały wyrażone (Fisher i wsp., 2000: 64). Kiedy daje się możliwość drugiej stronie swobodnego wypowiedzenia się, należy słuchać i nie przerywać, pozwolić wypowiedzieć się do końca (Fisher i wsp., 2000: 65).

Na wybuchy emocjonalne nie należy reagować, należy spokojnie wysłuchać drugą stronę nie odpowiadając na ataki, przy czym należy ponawiać prośbę o wypowiedzenie się do końca. W latach 50. w pracach *Human Relations Committee* zaprezentowano technikę ograniczania wpływu emocji. Zespół, w skład którego wchodził przedstawiciel związków zawodowych i pracodawców hutnictwa i przemysłu stalowego, zajmujący się rozwiązywaniem konfliktów przyjął godną naśladowania regułę postępowania. Polegała ona na możliwości wyrażania gniewu w danym momencie wyłącznie przez jednego z członków zespołu. Kontrolowano w ten sposób emocje uczestników spotkań (*Dobra. Teraz jego kolej*) (Fisher i wsp., 2000: 65).

W sytuacji, gdy partner jest pod wpływem napięcia emocjonalnego, może stosować agresję werbalną. Jak się przed nią bronić? Z zachowaniami agresywnymi możemy się spotkać w różnych sytuacjach. Agresja werbalna jest interpersonalnym działaniem językowym i parajęzykowym, na które – z punktu widzenia pragmatyki – składają się w przeważającej części ekspresywy, *wyrażające negatywny stan uczuciowy nadawcy wobec odbiorcy, aktualizowany w chwili realizacji działania językowego z intencją zdeprecjonowania odbiorcy, poniżenia jego godności itp.* (Peisert, 2004: 39).

Skuteczność napaści słownej zależy od kilku czynników: intencji nadawcy, rodzaju użytych środków językowych, będących narzędziem walki, indywidualnego progu wrażliwości uczestników aktu, ich kompetencji językowej i kulturowej, kontekstu/konsytuacji (Peisert, 2004: 39–40). Do najważniejszych wykładników agresji należą: podniesienie głosu (aż do krzyku), przyspieszenie tempa mowy, ostry (jadowity, rozkazujący) ton, ironia połączona ze śmiechem, przekrzykiwanie i przerywanie drugiej osobie. Milczenie (o agresywnym charakterze) i nieдомówienie, zniekształcanie słów, przedrzeźnianie i aluzje fonetyczne.

Chełpa i Witkowski (2004) wyróżniając pięć faz konfliktu podkreślają stronę emocjonalną w kilku fazach.

1. Pierwsza faza to okres, kiedy pojawiają się przeczucia, drobne napięcia, złe samopoczucie miesza się z początkami awantury.
2. Faza druga jest fazą wzajemnej wrogości, w której narastają zarzuty, negatywne uwagi i oceny. Często niezauważalnie przechodzi w nią faza pierwsza.
3. Następną fazą to kulminacja, czyli rozładowanie napięcia.
4. Faza wyciszania to faza oddzielenia emocji od faktów. Awantury i stan wysokiego napięcia są czymś trudnym do zniesienia i konflikt wchodzi automatycznie w fazę czwartą.
5. Porozumienie pozwala na skonfrontowanie stanowisk, rozpatrzenie wzajemnych interesów co umożliwia dalsze współdziałanie i koegzystencję.

Na etapie przygotowawczym pierwszą korzyścią to obniżenie poziomu napięcia emocjonalnego. Analizowanie sytuacji prowadzi do obniżenia napięcia emocjonalnego. Ważne jest „wypuszczenie pary” i w ten sposób rozładowanie gniewu (Chęłpa i Witkowski, 2004: 114).

Greenstone i Leviton w książce *Interwencja kryzysowa* (2005) poświęcają dużo uwagi kwestii rozpoznawania uczuć, które przeżywają ludzie w kryzysie, choć często ich nie nazywają. Autorzy wymieniają je w porządku alfabetycznym (Greenstone i Leviton, 2005: 50–51): *ambiwalecja, apatia, bezbronność, bezradność, beztrośka, błogość, ból, brak rozsądku, brzydota, bycie dziecinny, bycie miłym, bycie pod presją, bycie prześladowanym, bycie spragnionym, bycie wstrętnym, bycie zdradzonym, bycie złym, chciwość, chęć, chęć pomocy, chęć rywalizacji, chęć walki, cierpienie, cudowność, destruktywizm, determinacja, dezorientacja, dobro, dobroć, duma, ekstaza, fałszywość, fascynacja, frustracja, furia, gadatliwość, głupota, gniew, gorycz, gwałtowność, histeria, idiotyzm, inspiracja, irytacja, kłótność, lubieżność, miłość, mistycyzm, nadęcie, namiętność, napięcie, nasycenie, nerwowość, niegodziwość, nienawiść, niepokój, nieszczęście, nieuprzejmość, niewygoda, niezadowolenie, obłąkanie, obraza, obsesja, oczarowanie, oddanie, odmiennność, odprężenie, odrzucenie, odświeżenie, okropność, okrucieństwo, onieśmienie, opuszczenie, osamotnienie, osłupienie, osobliwość, oszołomienie, ożywienie, panika, pewność, pewność swoich racji, płaczliwość, podłość, podniecenie, podstęp, pokój, pokusa, polot, poruszenie, porywczość, potępienie, powaga, presja, przerażenie, przyjemność, przytłoczenie, pustka, radość, rozczerowanie, rozjuszenie, rozleniwienie, rozpacz, rozterka, sceptycyzm, seksapil, sknerstwo, skrucha, słuszność, smutek, spokój, sprowokowanie, spryt, strach, swoboda, szaleństwo, szczęście, śmiałość, tęsknota za domem, tkliwość, trwoga, ulga, uniesienie, uradowanie, uwięzienie, wesolość,*

wigor, wina, współczucie, wstrząs, wściekłość, wyczerpanie, wynagrodzenie, wyróżnianie się, zaburzenie, zachwyt, zaciśnięcie, zadowolenie, zadziwienie, zagrożenie, zakłopotanie, zaniepokojenie, zapamiętałość, zawiść, zazdrość, zdenerwowanie, zdolność, zdominowanie, zlekceważenie, zło, złośliwość, zmartwienie, zmęczenie, znudzenie, zranienie, zuchwałość, zwariowanie, żal, żaloba, żądza.

Interwent może w sposób skuteczny reagować, jeśli jest przygotowany pod względem emocjonalnym i fizycznym. Powinien sobie zadać kilka pytań, a wśród nich powinno się znaleźć pytanie *Czy poradzę sobie z tą interwencją pod względem emocjonalnym i fizycznym?* (Greenstone i Leviton, 2005: 50–51). Jednym ze sposobów rozładowania negatywnych emocji jest informacja o własnych doświadczeniach i zastosowanie w ten sposób reguły sympatii na podstawie podobieństw między stronami.

Adresat podstawia do komunikatu elementy własnego doświadczenia w miejsce domniemanych doświadczeń nadawcy, aż po sprawdzenie zasadności takiej interpretacji i włączenie uzyskanej informacji w struktury wiedzy podmiotu. Jednak, jak podkreślają Greenston i Leviton (2005: 63), stwierdzenia typu: *wiem, co czujesz* wygłaszane bez odpowiedniego przygotowania, mogą przysporzyć więcej szkody niż korzyści. Druga strona będzie bowiem wymagała udzielenie szczegółowych informacji na temat stanu jej uczuć: *To jak się czuję? Albo Skąd możesz wiedzieć, jak się czuję? Dopiero się poznaliśmy!*

Poniżej przedstawiono niektóre składniowe sposoby wyrażania emocji.

Emocje wyrażane są na przykład poprzez równoważniki zdań: ***Ale żeby tak mnie potraktować! Nikt mnie jeszcze tak nie potraktował, jak on mógł! To ponad moje pojęcie!*** *Ja tego nie rozumiem, wszystko tak się jakoś poprzestawiało i byłam w innym świecie. Nic cię nie obchodziłem i cię nie obchodzi.* ***Moje marne życie.*** *Nikt mnie nie rozumie, nikt. Nie kochała mnie, byłem dla niej nikim, a ja dla niej...* ***wszystko.*** *Dureń! Idiota! Baran! Kretyn! Ty gnoju! Ty debilu!* Przy przeżywaniu silnych emocji, nadawca coraz mniej dba o stronę formalną wypowiedzi, gdyż jego uwaga skupia się na tym, co przeżywa, na wydarzeniach, które spowodowały zmianę jego stanu emocjonalnego, na osobie/osobach, do których kieruje swoje uczucia. Emocje mogą się przejawiać poprzez nagłe przerwanie wypowiedzi, uczuciowe pauzy, nagromadzenie konstrukcji eliptycznych, wyodrębnienie części wypowiedzenia w samodzielne wypowiedzenie (Grzesiuk, 1995: 99).

Skupię się na przerywaniu wypowiedzi z przyczyn wewnętrznych (motywów emocjonalnych). Przyczynami przerywania wypowiedzi może być kulminacja emocji uniemożliwiająca dalsze mówienie, wyczerpanie argumentów dostępnych

nadawcy w danej chwili, utrata wiary w możliwość przekonania adresata (Grze-
siuk, 1995: 105).

Przerwanie wypowiedzi jest efektem wzburzenia emocjonalnego i niemożno-
ści kontynuowania wypowiedzi, trudnościami w wysłowieniu się nadawcy. Są to
pauzy nieumotywowane pod względem składniowym, a ich nagromadzenie służy
głównie wyrażaniu ekspresji negatywnej, a często im towarzyszą powtórzenia
składników pojedynczych oraz grup składniowych.

Rozdział IV

Nakłanianie niedyrektywne w negocjacjach kryzysowych



Nakłanianie niedyrektywne to nakłanianie poprzez prośbę, propozycję oraz radę. Nie jest to natomiast nakłanianie z użyciem rozkazu czy polecenia. Prośba jest zwerbalizowaniem życzenia nadawcy, przy tym nadawca oczekuje na pozytywną reakcję odbiorcy, a adresatowi przysługuje prawo wyboru i może odmówić spełnienia prośby, np. *Proszę mi odpowiedzieć, co się stało; Bardzo pana proszę o chwilę rozmowy; Czy możesz mi coś więcej o tym powiedzieć? Proszę, otwórz drzwi, jestem tutaj po to, aby Ci pomóc; Bardzo proszę, niech pan ze mną porozmawia.*

Proponowanie zwykle dotyczy wspólnego działania nadawcy i odbiorcy, przy uznaniu obopólnej korzyści jaka ma wyniknąć z proponowania, a to różni propozycję od prośby, w której korzyść odniesie nadawca. W proponowaniu używa się zwrotów: *proponuję, żeby; może byśmy; a co powiesz na itp.*, np. *Mam pewnego rodzaju propozycję. Myślę, że moglibyśmy porozmawiać; Możemy porozmawiać? To tylko propozycja, sam decydujesz o tym, czy będziemy rozmawiać czy nie?*

Prośba jest aktem działania nakłaniającym. Celem prośby jest pobudzenie adresata do działania. Poprzez wyrażenie prośby realizowany jest model *Proszę, byś zrobił dla mnie X* z inicjatywy nadawcy po to, by odbiorca zrobił X. Prośba jest zwerbalizowaniem życzenia nadawcy i oczekiwania na pozytywną reakcję odbiorcy (Awdiejew, 1987: 33–41; Komorowska, 2002: 371–379; Tymiaikin, 2007: 103–114). Nadawca nie ma przy tym gwarancji realizacji prośby, gdyż nie wynika to z zasad obyczajowych lub etycznych wykonania czynności. Adresatowi przysługuje prawo wyboru i może odmówić spełnienia prośby.

Specyfikę działania nadawcy da się ująć w formułę eksplikacyjną⁴:

Chcę, żebyś zrobił dla mnie coś dobrego

Mówię to, bo chcę żebyś to zrobił

Nie wiem, czy to zrobisz, bo wiem, że nie musisz robić tego co ja chcę żebyś zrobił (Wierzbicka, 1983: 129).

Proponowanie należy do aktów działania nakłaniających i jest wyrażeniem woli (*Proponuję, byśmy zrobili X, po to, byś zrobił ze mną X*). Inicjatywa leży po stronie nadawcy, który namawia w sposób niedyrektywny odbiorcę, by zrobił X wspólnie z nadawcą przy założeniu, że korzyść odniesie zarówno nadawca, jak i odbiorca. *Propozycja dotyczy zwykle wspólnego działania nadawcy i odbiorcy.*

⁴ Eksplikacje aktów mowy zostały utworzone na podstawie opisów genrów mowy autorstwa A. Wierzbickiej.

Korzyść, jaka ma wyniknąć, będzie obopólna, co różni propozycję od prośby, w której korzyść odniesie nadawca.

Rada/odradzanie (w tym ostrzeżenie) jest wyrażaniem woli (*Radzę ci zrobić P/odradzam ci zrobienie P/Ostrzegam cię, byś nie robił/zrobił X, bo P*), reakcją na prośbę o radę, reakcją na wyrażenie gotowości do zrobienia X z inicjatywy nadawcy, po to, by odbiorca zrobił/nie robił X.

Eksplicacja rady przedstawia się następująco:

Mówię do ciebie x

Oceniam x jako coś dobrego, korzystnego

Mówię to, bo chcę ci pomóc

Nie musisz robić tak, jak ci mówię

Myślę jednak, że jeśli postąpisz tak. Jak ci mówię, to będzie to dla ciebie dobre/korzystne (Wierzbicka, 1987: 125–137; 1973: 214).

Dla rady charakterystyczne są następujące elementy: dwuetapowa procedura realizacji, złożona relacja nadawczo-odbiorcza, jednostronny zysk, konieczność unikania niestosownych zachowań komunikacyjnych (Tymiakin, 2007: 127–135). Dwuetapowa procedura polega na tym, że nadawca wysyła komunikat inicjujący, iż potrzebuje rady poprzez pytanie z prośbą o pomoc, poprzez oznajmienie, że nadawca potrzebuje pomocy, poprzez rozkaznik z łagodzącym *proszę* (*Możesz/mógłbyś mi pomóc? Jestem w sytuacji bez wyjścia*). Dwuetapowa procedura realizacji aktu mowy powoduje złożoność relacji uczestników komunikacji. Przy formułowaniu prośby chodzi o interes mówiącego, przy formułowaniu rady – o interes adresata, propozycji – o obopólny interes (Komorowska, 2002: 371). Zaznaczyć należy nierównorzędność pozycji społecznej partnerów (w hierarchii społecznej wyżej stoi nadawca) lub ich równorzędności. Zasadność stosowania rady w negocjacjach kryzysowych wzmacnia stwierdzenie Anny Wierzbickiej, zgodnie z którym rada służy wskazaniu tego, co dla odbiorcy jest najlepsze, a nie jest próbą spowodowania działania odbiorcy, jak np. prośba (Wierzbicka, 1973: 215). Aby unikać niestosownych zachowań komunikacyjnych związanych z doradzaniem, w negocjacjach kryzysowych w związku z koniecznością łamania reguł niewadliwego wykonania aktów illokucyjnych radę należy stosować ze szczególną ostrożnością. Należy nawiązać tutaj do propozycji Arystotelesa, który sugerował, iż udzielanie rady powinno być poprzedzone komplementowaniem.

Zanim negocjator sformułuje radę, podejmuje zróżnicowane kroki. Przedstawia siebie w pozycji eksperta, np. *Ja to potrafię zrozumieć, miałem takie doświadczenia*; dokonuje oceny sytuacji, np. *sądzę, że uda nam się ten problem rozwiązać*; *To bardzo poważna sprawa*; deklaruje pomoc, np. *Pozwól sobie pomóc*; *Panie Marianie, jestem tu po to, żeby panu pomóc*. Negocjator może dokonać oglądu sytuacji z jednej strony, umniejszając wagę problemu, np. *Nie jest aż tak źle*, *Sprawę można rozwiązać. Zrobimy to wspólnie*. Oto kilka przykładów rady, np. ***usiedlibyśmy sobie na dwóch stołkach, tak, i pogadalibyśmy***.

Rada, podobnie jak prośba i propozycja, charakteryzuje się wystąpieniem komponentu dowolności. Oznacza to brak obowiązku odbiorcy do podejmowania działań, o których mowa w komunikacie. Odbiorca może postąpić w inny sposób niż sugeruje nadawca, powinien jednak rozważyć możliwości zawarte w komunikacie nadawcy (Tymiakin, 2007: 126). Rada implikuje wybór w większym stopniu niż prośba i propozycja.

Przekaz informacji w sytuacjach zagrożeń, związany jest z działaniami w warunkach silnych obciążeń emocjonalnych. Z jednej strony towarzyszy mu poczucie niepewności, z drugiej strony – „głód informacji” i poszanowania prywatności. Dlatego też jest niezmiernie utrudniony. Podczas przepływu informacji w sytuacji kryzysowej należy zwrócić szczególną uwagę na możliwość popełniania błędów. Kluczowym zadaniem na nadawcy jest takie formułowanie komunikatu, aby odbiorca mógł odczytać jego intencje. Nadawca formułując komunikat musi uwzględnić w treści komunikatu przekonania odbiorcy oraz uczucia i emocje. Komunikaty powinny być spójne treściowo oraz formalnie, a także zawierać wszystkie niezbędne informacje. Komunikaty niepełne, jak i przeładowanie informacyjnie (nieprzestrzeganie maksymy ilości), powodują szum komunikacyjny. Komunikaty powinny być sformułowane w taki sposób, aby zawierały element nakłaniania nie-dyrektywnego, tj. poprzez prośbę, propozycję lub radę. Sztab kryzysowy formułuje komunikaty do poszkodowanych w rodzaju:

Sytuacja została opanowana...; Nie ma się czego obawiać, podjęte przez nas działania zlikwidują zagrożenie; W ciągu dwóch godzin specjalistyczny sprzęt wojskowy usunie zwąły ziemi, droga będzie przejezdna, ruch zostanie wznowiony; Prosimy o przechodzenie do pomieszczeń w szkole. Tam zostały przygotowane miejsca dla ewakuujących się, koce i ciepły posiłek.

W tym miejscu pragnę zwrócić uwagę na kilka zbiorów zasad komunikowania się z mediami. Należy ustalić listę reguł zapewniających organizacji pozycję jedyne wiarygodnego źródła informacji, określić wskazania operacyjne lub organizacyjnotechniczne, a w bezpośrednim kontakcie z dziennikarzem kontrolować swoje zachowania. Natomiast nie należy podawać informacji niesprawdzonych, wyrażać się w sposób zawily i skomplikowany. Wszystkie informacje powinny zostać upublicznione, jeśli tylko nie są objęte tajemnicą, wyznaczać terminy podawania kolejnych informacji, regularnie analizować wszystkie dane, nie stawiać hipotez, reagować na pojawiające się plotki (Macierzyński, 2007: 383–400).

Wskazując rolę perswazji w negocjacjach, należy zaproponować szeroką definicję perswazji jako wpływania na przekonanie odbiorcy przez oddziaływanie na jego rozum, a także sferę emocji i wolę przy odwołaniu do teorii aktów mowy i podstawowego w niej pojęcia intencji (Zdunkiewicz-Jedynak, 1996: 37). Zjawisko perswazji zajmuje dość szeroki obszar: działania przygotowujące komunikację i towarzyszące jej procesowi, np. hierarchizacja przekazywanych treści, apelowanie do odbiorcy, argumentacja i wszystkie środki językowe służące skuteczności zastosowanych aktów mowy. Uwagi o stosowaniu technik perswazyjnych powinny być poprzedzone wyjaśnieniem pojęć *perswazja* i *manipulacja*⁵. W literaturze przedmiotu albo utożsamia się pojęcie perswazji i manipulacji, albo podkreśla się granicę między perswazją a manipulacją w kategoriach świadomy/nieświadomy (Grzegorzczkova, 1991: 22–25; Warchala, 2004: 41–51), etyczny/nieetyczny (Puzynina, 1992: 203–223).

Manipulacja, psychomanipulacja i perswazja należą do podstawowych metod socjotechnicznych. W definicjach manipulacji i perswazji przeciwstawiana jest jawność intencji działań perswazyjnych i niejawnosć intencji działań manipulacyjnych. Znamienne jest zdanie wypowiediane przez aktora Gene’a Hackmana w filmie *Pełnia księżyc* w *Blue Water* w reżyserii Petera Mastersona: *Człowieka można nabrać na to, co widzi, czego nie widzi i co chciałby zobaczyć* (Chudy, 2007: 73). Perswazja jest definiowana jako *systematyczne próby wpłynięcia na myśli, uczucia i działania innej osoby za pomocą przekazywanych jej argumentów* (Zimbardo i Ruch, 1997: 675).

⁵ Trudne jest ustalenie zakresów tych pojęć ze względu na różnorodność terminów i często nieostre granice między zakresami pojęć (por. manipulacja, sugerowanie, interpretacja, stymulacja, indoktrynacja, demagogia, przekonywanie, nakłanianie, stymulowanie).

W literaturze przedmiotu pojawiają się klasyfikacje manipulacji oparte na kryterium rodzaju procesów psychicznych⁶, kryterium etapu ingerencji w procesy przetwarzania informacji przez podmiot⁷ oraz na kryterium głębokości ingerencji w psychikę drugiego człowieka⁸. Chudy (2007: 57) wyróżnia mechanizmy kontrastu, poczucia winy, regułę wzajemności, zaangażowanie, wpływ społeczny, regułę uczuć osobistych, mechanizm oporu psychicznego, mechanizm rzadkości czy *mechanizm pars pro toto* w analogii do reguł Cialdiniego (2000). Autor podaje podział technik na psychologiczne, językowe i inne, a w ich obrębie ilościowe (zatrzymywanie informacji) i jakościowe (semantyczne) (Chudy, 2007: 73). Witkowski wyróżnia manipulacje skoncentrowane na samoocenie (konformizm, podnoszenie wartości drugiej strony, manipulowanie własnym wizerunkiem, deprecjacja innych); manipulacje wykorzystujące dysonans poznawczy (stopa w drzwiach, eskalacja żądań); manipulacje emocjami (sytuacje stresowe, huśtawka emocjonalna, dobry – zły facet, drzwiami w twarz, wzbudzanie poczucia winy); manipulacje poczuciem kontroli (bezlitosny partner, wszystko albo nic, fakty dokonane, zachowania irracjonalne, reorientacja, co by było gdyby, wyuczona bezradność, procedura scenariusza); manipulacje oparte na wrodzonych automatyzmach (autorytet, zasada wzajemności, autodeprecjacja); manipulacyjne kontrowersje (pranie mózgu, hipnoza jako manipulacja, perswazja podprogowa). Natomiast według Grzywy (1997: 76) metodami manipulacyjnymi są: podwyższenie własnej wartości, ingracjacja, wywołanie i redukcja dysonansu poznawczego, wykorzystywanie tendencyjnych błędów myślenia, presja grupy, angażowanie autorytetów, zachowanie mechaniczne, wykorzystywanie oporu psychicznego, wywołanie poczucia winy, makiawelizm, manipulacja tekstem, manipulacja grupami.

Manipulacji sprzyjają: stereotypowe myślenie, brak asertywności, wrażliwość i empatia, silne emocje (stres, napięcie), brak jasnego stanowiska oraz przygotowania do rozmowy (brak argumentów), brak wiedzy, niekompetencja dotycząca tematu rozmowy, niska samoocena, skłonność do deklaracji i obietnic,

⁶ Są to manipulacje oparte np. na spostrzeganiu, pamięci, wyobraźni, myśleniu, emocjach i motywacji.

⁷ Są to np. psychomanipulacje oparte na dysonansie poznawczym, ingerujące w proces wyjaśniania przyczyn zachowania (taktyki atrybucyjne) czy też oparte na działaniu nacisku grupowego.

⁸ Są to techniki ukierunkowane na wywołanie uległości, ich celem jest tylko wywołanie jednorazowej zmiany w zachowaniu; techniki prowadzące do zmiany postaw, a nie tylko zmiany zachowania; techniki prowadzące do zmiany osobowości/tożsamości.

które podchwytuje manipulator (najczęściej deklaracja publiczna). Wśród uprawnień do manipulowania innymi ważne miejsce zajmują uprawnienia wynikające z norm społecznych, obyczajowych i prawnych oraz przejawiające się poprzez relacje dowódcy z żołnierzami, szefa z podwładnymi, przesłuchującego z przesłuchiwanymi, relacje polityków ze słuchaczami⁹. Dotyczy to także działalności służb zapewniających bezpieczeństwo i porządek publiczny (prowadzenie negocjacji kryzysowych, negocjacji policyjnych, zapobieganie panice i komunikowanie się z ofiarami, udzielanie wsparcia duchowego), niektórych specjalności medycznych (psychologia i psychiatria), jest stosowane w resocjalizacji i w sytuacjach kryzysowych w celu bezkonfliktowego rozwiązywania problemów (dyplomacja międzyludzka). Działalność adwokacką, która w pozytywnym celu wykorzystuje negatywne przesłanki metod manipulacyjnych, zaliczyć można do tzw. „manipulacji pośredniej”¹⁰. Manipulacja językowa jest specyficznym rodzajem wpływu społecznego przy pomocy środków językowych (określonych znaczeń i cech wyrazów oraz struktur gramatycznych, nie tylko samych wyrażanych treści). Użycie środków językowych umożliwia wywieranie wpływu na adresata (Puzynina, 1992: 203–223). Jest to forma działania o charakterze zamierzonym, planowanym i intencjonalnym w celu wywarcia wpływu na osobę lub grupę docelową, ukryta dla odbiorcy. Jeśli jednak wymaga tego sytuacja, mogą to być działania o charakterze spontanicznym.

Puzynina (1992: 218–220) wymienia dwa rodzaje manipulacji językowej: manipulacja językiem (umieszczanie w źródłach leksykograficznych eksplikacji niezgodnych z prawdą, manipulacja w opisie języka jako kodu) oraz manipulacja ludźmi za pomocą języka (w ujęciu węższym – wpływanie na odbiorcę dzięki odpowiedniemu zastosowaniu środków językowych: cech wyrazów i struktur gramatycznych; w ujęciu szerszym – jako manipulacja za pomocą tekstów). Interesujące w tym kontekście są uwagi Stankiewicz na temat sposobu percepcji

⁹ Uprawnienia do manipulacji mogą wynikać także z uprawnień naturalnych (przynależność do grupy i różnice między członkami grupy, np. relacja rodziców z dziećmi) lub z przesłanek samozwańczych manipulatora (np. przywódcy ruchów religijnych, deklaracje charyzmatycznych badaczy, działalność agencji reklamowych) (Łukaszewski i wsp., 2009: 115–138).

¹⁰ W tym kontekście należy zwrócić uwagę na zbiór technik proponowanych przez Johna Reida (Tavris i Aronson, 2008) oraz Pasko-Porysa (2007). Autorzy nie piszą co prawda o stosowaniu przez negocjatora technik manipulacji (czy uprawnieniach do wywierania wpływu), poruszają natomiast kwestię manipulacji, do których uprawnia system prawny. Chodzi o stosowane pewnych metod przesłuchań, np. oszukiwanie przesłuchiwanego poprzez przedstawianie fałszywych dowodów winy (Łukaszewski i wsp., 2009: 128).

informacji w kryzysie. Wyróżnia ona zasadę pierwszeństwa, regułę kontrastu, zasadę częstotliwości, regułę wpływu znajomości i stosunków uczuciowych, zasadę grupowania (Stankiewicz, 1999: 13). Zgodnie z **zasadą pierwszeństwa** informacje przekazywane w pierwszej kolejności są łatwiej zapamiętywane i stanowią przez to podstawę do formułowania późniejszych opinii, a zgodnie z **regułą kontrastu** opinie i postawy są budowane w oparciu o informacje wyróżniające się. **Reguła częstotliwości** związana jest z zależnością między powtarzalnością treści a jej zapamiętywaniem (im częściej treści są ponawiane, tym większe prawdopodobieństwo, że zostaną zapamiętane). **Reguła wpływu znajomości i stosunków uczuciowych** wskazuje, iż intensywna relacja pomiędzy dwoma podmiotami sprzyja zmianie intensywności odbioru (w kierunku zmniejszenia lub zwiększenia intensywności odbioru). Zgodnie z **zasadą grupowania** ludzie przejawiają skłonność do postrzegania podobieństwa w wymiarze psychologicznym, jak również w zakresie przyjmowanych postaw i realizowanych wartości u tych osób, które łączy pewne podobieństwo.

Na pojęcie perswazji należy spojrzeć przez pryzmat teorii funkcji języka. Renata Grzegorzczkowska wymienia wśród funkcji języka funkcję nakłaniającą, która realizuje się poprzez:

- a) wywołanie działania słownego (pytania, rady i dyrektywy: rozkazy, groźby, prośby itp.);
- b) wpłynięcie w pewien sposób na odbiorcę, przede wszystkim na jego stan mentalny za pomocą perswazji lub przez działania manipulacyjne unikające jawnego przekonywania (Grzegorzczkowska, 1991: 24).

Perswazja jest jednym ze sposobów przejawiania funkcji impresywnej języka i realizuje się poprzez usiłowanie uzyskania realnego wpływu na sposób myślenia lub postępowania odbiorcy, jednakże drogą niebezpośredniego rozkazu, lecz metodą utajoną i pośrednią, tak iż w wypowiedzi dominuje z pozoru inna niż konatywna funkcja językowa (np. funkcja estetyczna, emotywna itp.) (Jakobson, 1987: 46).

W sytuacjach kryzysowych obecne są zarówno działania dyrektywne, wywołujące do aktywnych działań, jak i działania perswazyjne wpływające na stan psychiczny. Język negocjacji kryzysowych jest językiem perswazji, ponieważ jest narzędziem nakłaniania osoby (osób) do przyjęcia innego punktu widzenia lub bezsilowego rozwiązania konfliktu. W negocjacjach policyjnych występują elementy dyrektywne w postaci pytań, żądań czy pogróżek, jak i środki perswazyjne wpływające na stan psychiczny uczestników negocjacji. Elementami stylu

twardego negocjacji są pogrożki, żądania i szantaż. W negocjacjach policyjnych nadawca komunikatu perswazyjnego jest w innej sytuacji niż autor tekstu reklamowego czy kaznodzieja wygłaszający homilię (Zdunkiewicz-Jedynak, 1996). Proponuję zatem szeroką definicję perswazji jako wpływania na przekonania odbiorcy przez oddziaływanie na jego rozum, a także sferę emocji i wolę przy odwołaniu do teorii aktów mowy i podstawowego w niej pojęcia intencji (Zdunkiewicz-Jedynak, 1996: 37)¹¹. Zdunkiewicz-Jedynak (1996: 36) wprowadza pojęcie *intencji mówiącego* dla rozróżnienia pojęć perswazji i manipulacji. Można wyróżnić wypowiedzi, w których adresat jest świadomy, iż nadawca będzie się starał wpłynąć na jego postawę, i sam takiemu wpływowi się poddaje. Ekspozowanie intencji w sposób otwarty prowadzić może do zwiększenia skuteczności aktów perswazyjnych. Skuteczności działania perswazyjnego podporządkowane są środki językowe i struktury gramatyczne (użycie wieloznaczności, słów o znaczeniu ogólnym, nieostrych znaczeniowo, użycie słownictwa ekspresywnego, paralelizmy, metafory, metonimie, porównania, peryfrazy) oraz inne środki.

¹¹ Zjawisko perswazji zajmuje dość szeroki obszar: działania przygotowujące komunikację i towarzyszące jej procesowi, np.: hierarchizacja przekazywanych treści, apelowanie do odbiorcy, argumentacja i wszystkie środki językowe służące skuteczności zastosowanych aktów mowy.

Rozdział V

Obligatoryjność szczerości w negocjacjach kryzysowych



Negocjacje różnią się od wielu sytuacji, w których obowiązują ściśle wyznaczone reguły postępowania. Oceniając reguły stosowane w negocjacjach kryzysowych, stwierdzić należy, że ocena jest trudna, bo o zasadności stosowania poszczególnych reguł decydować będzie wynik negocjacji. Znaleźnienie płaszczyzny porozumienia jest głównym celem negocjacji. Z jednej strony istnieją zasady, które niezależnie od okoliczności powinny być przestrzegane przez negocjatorów. W sytuacjach kryzysowych należy nakłaniać w sposób niedyrektywny, aby doprowadzić do rozwiązania konfliktu. Technika „nagroda w raju” jest jedną z technik wywierania presji na partnera. Obiecuje się drugiej stronie, że jeśli zaspokoi nasze dodatkowe żądania, zostanie wynagrodzona w bliżej nieokreślonej przyszłości. Może to być np.: obietnica preferencji przy przyznawaniu nowego kontraktu, obniżka cen na następne zamówienie, mamienie dużym kontraktem czy inne obietnice składane w sytuacjach konfliktowych w celu zapobiegania eskalacji konfliktu oraz rozwiązania sytuacji konfliktowej. Zresztą w przypadku obiecywania w negocjacjach, należy przyjąć kilka zasad. Nie należy obiecywać niczego za darmo, tj. za każdą wyświadczoną przysługę domagać się jakiegoś rewanżu, choćby drobnego. Nie należy obiecywać niczego z własnej inicjatywy. Jeśli już obiecało się coś drugiej stronie, to nigdy nie należy dawać więcej niż się należy. Dotrzymywać obietnic, gdyż niedotrzymywanie obietnic na dłuższą metę jest szkodliwe i obniża wiarygodność.

Kiedy człowiek w kryzysie wypowiada zdanie *Nic mi się nie udaje*, to mówiąc prawdę ma o sobie wyobrażenie kompletnego nieudacznika i ta interpretacja jest najbardziej niebezpieczna. Wypowiedzenie tego zdania na podstawie jednostkowego incydentu jest rezultatem nadmiernego uogólnienia. Antas (1999) przedstawia jeszcze trzecią interpretację – kłamstwo, kiedy nadawca sam nie wierzy w to, co mówi, by sprowokować odbiorcę do zaprzeczeń. Oto inne przykłady tego typu: *Moje życie nie ma sensu, nie potrafię bez niej żyć, Jestem do niczego, Ludzie mnie nie lubią, Nikt mnie nie lubi, Zabiję ją*¹². Wyobraźmy sobie, że jedna ze stron wypowiada zdanie: *Ja jeszcze nigdy nie skłamałem, zawsze mówię prawdę*, to albo:

- 1) ma o sobie wyobrażenie osoby prawdomównej, czyli mówi prawdę;
- 2) jest zakłamany, tak często stosuje tę strategię, że się w niej zatracił;
- 3) kłamie, nie wierzy w to, co mówi, a stosowanie kłamstwa jest jednym z elementów jego strategii.

¹² Człowiek zakłamany szczerze wierzy w to, co mówi, a zatem zakłamanie jest stanem fałszywej świadomości (Antas, 1999, s. 176–177).

Pojęcie kłamstwa zawiera w sobie czyste kłamstwa, półprawdy, wypaczenie i zniekształcanie faktów, podstęp, zachowania maskujące, oszustwa i kłamstwa z potrzeby uniknięcia konfliktu, chęć sprostania zasadzie grzeczności, konieczność zakończenia interakcji niepożądaną, manipulowanie innymi w celu wzbudzenia w nich poczucia winy, sytuacje fantazjowania (opowiadania wędkarzy), mówienie nieprawdy choremu, wymuszenie zeznań na śledztwie. To przemilczenia, fałszywe implikatury, językowa przesada, sądy nierzetelne, kłamstwa niewerbalne i „białe kłamstwa” – kłamstwa grzecznościowe, fałszywe wnioski, niedomówienia, pominięcie kluczowej informacji, podanie fałszywej przyczyny swego zachowania itd. Białe kłamstwa (kłamstwa społeczne) w negocjacjach i mediacjach mogą służyć rozładowaniu konfliktu.

Kłamstwo nie doczekało się opisu jako funkcja języka. Funkcje języka zostały opisane przez Jakobsona (1989: 77–90), który oparł lingwistyczny model komunikacji językowej na modelu matematycznym. Badacz wymienia następujące funkcje komunikatu, które odpowiadają poszczególnym elementom procesu komunikowania. Pierwsza funkcja to **funkcja ekspresyjna** (emotywna). Jest ona przyporządkowana nadawcy i zdradza indywidualne, osobiste właściwości mówiącego, odnosi się do świadomego przekazywania emocji za pomocą środków językowych; wyraża też odczucia nadawcy. Dodatkowo informuje odbiorcę o pochodzeniu, statusie społecznym, wieku czy płci nadawcy. **Funkcja konatywna** (impresyjna) przyporządkowana jest odbiorcy; wysyłany przez nadawcę komunikat kształtuje u odbiorcy określone postawy i zachowania (np.: nakaz, komenda, polecenie, prośba). Funkcję konatywną wykorzystują teksty podane w formie wołacza – reklamy, zarządzenia, ogłoszenia, znaki (*Stój! Uwaga!*) lub zdania wykrzyknikowe o charakterze rozkazującym: *Patrz uważnie!* **Funkcja odniesienia** (referencyjna, przedstawieniowa) odnosi się do kontekstu – rzeczywistości, o której wypowiada się nadawca i występuje w tekstach, które mają przekazywać informacje dotyczące otaczającego nas świata. **Funkcja poetycka** (estetyczna) – koncentruje się na komunikacie powodując zwrócenie na siebie uwagi odbiorcy. **Funkcja fatyczna** – służy podtrzymaniu kontaktu. **Funkcja metajęzykowa** odnosi się do samego kodu i tłumaczy jego sens.

Antas (1999: 134) zwraca uwagę, iż żadna z wymienionych funkcji nie obejmuje czynności kłamania. Badaczka w książce *O kłamstwie i kłamaniu* (1999) formułuje zasady retoryki kłamania, będącej nieodłączną częścią naszej codziennej konwersacji omawiając takie strategie konwersacyjne jak: nierzetelne sądy, fałszywe wnioski, przemilczenia, zatajenia, półprawdy, pochlebstwa, kłamstwa grzecznościowe,

kłamstwa niewerbalne. Autorka pisze, że semantyka logiczna oparta o klasyczny rachunek zdań nie nadaje się do skonstruowania modelu prawdziwościowego, w którym mieściłoby się kłamstwo, gdyż w modelu tym musiałyby się mieścić warunki kontekstu i postawa świadomościowa mówiącego (Antas, 1999: 76). Kłamstwo dla swojej wiarygodności często posługuje się prawdą logiczną, a więc jakoby nie fałszuje (Antas, 1999: 87). Również definicje kłamstwa, unikające w opisie odniesień do woli i wiary są chybione (Antas, 1999: 80–81).

Nadawca może mówić prawdę, ale zakłada, że odbiorca zinterpretuje jego zdanie jako fałszywe, ponieważ nadawca jest dla niego niewiarygodny (Antas, 1999: 88). Nadawca może ponadto wierzyć, że wprowadza odbiorcę w błąd, ale przypadkowo tak się nie dzieje, a odbiorca może nigdy się nie dowiedzieć, że taka była intencja nadawcy (Antas, 1999: 84). Nadawca może wprowadzić w błąd odbiorcę, ale sam wierzy, że podana przez niego informacja była prawdziwa (Antas, 1999: 84–85). Komunikowanie nieprawdy nie jest równoznaczne z kłamstwem. Może być związane z popełnieniem błędu przez nadawcę, którego stan wiedzy spowodował przekazanie informacji nieprawdziwej, może to być także wynik złudzenia nadawcy (Tabernacka, 2009: 143).

Definiowanie kłamstwa jako czegoś nieprawdziwego nie jest zadowalające także w modelach logicznych, ludzie bowiem mówią coś, co jest fałszywe, a co nie jest kłamstwem. Może chodzić o nieświadome wprowadzenie kogoś w błąd lub o nieporozumienie. Są wypowiedzi fałszywe, które trudno nazwać kłamstwem, np.: wyrażenia metaforyczne, hiperbole, frazeologizmy, częste w mowie potoczne *Ja go naprawdę zabiję; Zupełnie stracił rozum; Kowalscy w piątek w domu mieli koniec świata; Ty nie jesteś moją córką...* (Coleman, Kay, 1981; za: Antas, 1999: 139). Wartość prawdy i fałszu można przypisać zdaniom odnoszącym się do jakiegoś stanu rzeczy, np. *Lód jest zimny. Lód jest gorący*. Nie można jednak takich wartości przypisać zdaniom będącym subiektywną oceną lub wyrażeniem subiektywnej opinii, np. *Wydawało mi się, że lód był gorący. Mam wrażenie, że lód jest zimny*. (Tabernacka, 2009: 140).

Odwołajmy się do artykułu Coleman i Kay (1981: 26–44) i do teorii prototypów za pośrednictwem wskazanej książki Antas. Zgodnie z teorią prototypów, opis pojęć powinien opierać się na zasadzie skalarnej, a nie być wyliczeniem wszystkich koniecznych i wystarczających cech jakie posiada odpowiednik słowa (desygnat) (Rosch, 1975). Coleman i Kay zastosowali teorię prototypów do wyjaśnienia istoty aktu kłamania (Coleman i Kay, 1981; za: Antas, 1999: 138). Interesujące jest, że przynależność do kategorii „kłamstwa” ma charakter skalarny. Autorzy

zapropowali definicję kłamstwa, zawierającą element intencji oszukania odbiorcy, co do wartości prawdziwościowej tego, co nadawca stwierdza. Podają definicję kłamstwa prototypowego:

Niech P będzie dowolnym zdaniem, które N (nadawca) wypowiada do O (odbiorcy). N kłamie O wtedy i tylko wtedy, gdy zachodzi: $I(a-c)$, tj.

- a) *P jest fałszywe*
- b) *N wierzy, że P jest fałszywe*
- c) *Wypowiadając P, N zamierza oszukać O.* (Antas, 1999: 139).

Za kłamstwa uważane są wypowiedzi, które zawierając trzy, dwa elementy lub jeden z nich. Każdy z elementów może pojawić się w praktyce, co daje układ 8 wariantów. W eksperymencie zaproponowano 8 opowieści, do których autorzy dołączyli ten sam zbiór możliwych 7 odpowiedzi od (1) „z całą pewnością nie-kłamstwo” poprzez (5) „nie mogę ocenić” do (7) „z całą pewnością kłamstwo”.

Kolejnym problemem jest unikanie prawdy i pojawia się pytanie, czy jest to kłamstwo. Antas (1999: 147) przeprowadziła rodzaj testu wśród lekarzy i przyjmują oni trzy rodzaje strategii w rozmowie z nieuleczalnie chorymi pacjentami:

- Strategię prawdy uogólnionej (*Wszyscy jesteście śmiertelni; Skąd możemy wiedzieć, że się jutro na nas obu nie zawali ten budynek?* itp.);
- Strategię łamania zasady grzeczność w celu pozornego zbagatelizowania problemu (w odpowiedziach typu: *Niech mi pan nie zawraca głowy takimi głupstwami; Też ma się pan nad czym zastanawiać! Czy nie ma pan innych problemów?* itp.);
- Strategię prawdy bez gwarancji, tj. jaskrawe przekroczenie prawdziwościowe (w odpowiedziach typu: *Będzie pan żył 200 lat; Pan? – Nigdy!* Lub – na pytanie: *Czy da się tę moją nogę jeszcze uratować? – O – jeszcze panu trzecia wyrośnie!*) (Antas, 1999: 147).

Jak stwierdza Antas: *akt kłamania to nie akt fałszowania stanów rzeczy, ale akt fałszowania intencji dla osiągnięcia określonych korzyści* (Antas, 1999: 159). Przy niejednorodności aktu kłamania nadawca stwierdza coś innego, czym innym jest jego świadomość na temat tego, co stwierdza (Antas, 1999: 164). Kłamstwo to nieszczerze mówienie, to równoczesne wykonanie „aktu pozornego” i zatrzymaniu w umyśle „aktu rzeczywistego” (Antas, 1999: 172).

Nie prawda, lecz szczerść definiuje kłamstwo (Antas, 1999: 16), gdyż podstawą kooperacji jest właśnie szczerść (Grice, 1975), co daje kłamstwu szansę

powodzenia. W konwersacji po prostu ufamy partnerowi. Gdyby nie nasze zaufanie wobec partnera, przepływ informacji nie byłby możliwy. Na tym opierają się maksymy Grice’a (1975, 1977, 1980). Koncepcja konwersacji H.P. Grice’a (teoria implikatur, sensów niewypowiedzianych wprost) zakłada, że podstawowym zjawiskiem w wymianie konwersacyjnej jest tworzenie niekonwencjonalnych znaczeń wypowiedzi w oparciu o wiedzę pozajęzykową rozmówców i bieżący kontekst konwersacyjny. Odbiorca jest bowiem zobligowany do odczytania właściwego sensu, który nie jest wyrażany wprost, a odczytanie wypowiedzi jest uzależnione od działań odbiorcy. Najważniejszą zasadą konwersacji jest reguła kooperacji:

Wnoś swój wkład do konwersacji tak, jak tego w danym jej stadium wymaga przyjęty cel czy kierunek wymiany słów, w której bierzesz udział (Grice, 1980: 96).

Reguła kooperacji opiera się czterech maksymach:

- *Zasada jakości*: nie mów tego, co uważasz za nieprawdziwe lub nieudowodnione;
- *Zasada ilości*: przekaz tyle informacji, ile trzeba dla osiągnięcia celu;
- *Zasada istotności*: mów rzeczy związane z aktualnym przebiegiem rozmowy;
- *Zasada sposobu*: bądź zrozumiały i taktowny wobec partnera, unikaj niejasności i niejednoznaczności (Antas, 1999: 171–172).

Kłamca nie wierzy w to, co mówi, łamie więc zasadę kooperacji. Jeśli mówi: *Moja żona mnie zdradziła i dlatego ją uderzyłem*, to czy ktoś kłamie, czy nie zależy nie od tego, czy faktycznie żona go zdradziła, lecz od tego, czy ten ktoś wierzy w to, co mówi. Jeśli wierzy, to nie jest kłamcą.

Milczenie jest również aktem mownym. Jeśli milczymy w ogóle – nie kłamiemy, ale jeśli w procesie komunikowania się milczymy – to dopuszczamy, aby nasz rozmówca wypowiedział fałszywe wnioski na podstawie naszego mownego zachowania (Antas, 1999: 186).

W literaturze przedmiotu wymienia się kilka koncepcji kłamstwa i prawdy. Jedną z nich jest absolutystyczna koncepcja kłamstwa. Zgodnie z koncepcją absolutystyczną ocenia się kłamstwo jako nieetyczne. Koncepcja ta ma jednak wielu przeciwników, którzy twierdzą, że kłamstwo jest nieodłącznym elementem świata. Można zatem skłamać, jeśli jest to usprawiedliwione szczególnymi okolicznościami.

Kolejna koncepcja zakłada, że istnieje różnica pomiędzy kłamstwem a uzasadnioną fałszywą wypowiedzią. Trzecie podejście do problematyki kłamstwa wiąże się z uznaniem, że w niektórych sytuacjach nieprawdziwe oświadczenia nie są kłamstwem. Akceptując wygłaszanie takich oświadczeń uznaje się następujące przejawy kłamstwa: niepełne ujawnianie pozycji, blef, falsyfikacja, oszustwo, selektywne ujawnianie.

Negocjator stosuje różne podejścia maskujące, nie ujawniając swoich pozycji. W negocjacjach dopuszczalne jest blefowanie poprzez przyjęcie zobowiązania w postaci obietnicy czy groźby przy nieujawnianiu swoich rzeczywistych intencji. Blef polega na celowym wprowadzeniu drugiej strony w błąd. Gdy blef się powiedzie, pozwala zniwelować przewagę drugiej strony i obronić beznadziejną pozycję.

Stosowanie blefów jest ryzykowne, gdyż może po wykryciu przysporzyć kłopotów. Jeśli pozycje stron są równe, to nie ma sensu stosować blefu, chyba że jedna ze stron chce uzyskać przewagę i jest silnie zmotywowana do osiągnięcia sukcesu (Myśliwiec, 2007: 62), np. *Dowiedziałem się, że macie problemy. Nie mogę zdradzić szczegółów* (to blef, gdyż strona ich nie zna). Jak podaje Myśliwiec (2007: 62–63) najczęściej stosuje się blef pojedynczy polegający na jednokrotnym odwróceniu sytuacji w celu udawania, że jest się w lepszej pozycji, niż wskazuje na to stan faktyczny. Blef podwójny polega na tym, że udaje się słabszego, niż się jest w rzeczywistości w celu stworzenia pozorów słabości. Ma to doprowadzić do szczerości partnera i w efekcie do ujawnienia swojej pozycji. Pokerzyści stosują właśnie podwójny blef. Druga strona powinna być przekonana o naszej słabości i nie powinna wiedzieć, że mamy silną kartę, gdyż wówczas nie podejmie wyzwania i będzie pasować (Myśliwiec, 2007: 63). Blef może także być potrójny. Partner ma odnieść wrażenie, że blefujemy i przystąpić do konfrontacji, a na taką konfrontację właśnie czekamy. Strona blefująca powinna być postrzegana jako nieudolnie stosująca blef pojedynczy. Autor podaje przykłady blefowania z historii. Najsłynniejszy chyba przykład miał miejsce na drewnianym moście na rzece Danube w Spitz w 1805 roku. Francuzi zajmowali brzeg południowy, a Austriacy – brzeg północny. Austriacy założyli ładunki wybuchowe na moście i kontrolowali most. Nagle na moście pojawiło się dwóch jeźdźców w mundurach galowych z odznaczeniami. Przez most jechali bez eskorty prowadząc rozmowę. Byli to francuscy marszałkowie, Murat i Lannes, którzy postanowili blefować. Austriacy wstrzymali ogień, a oficer austriacki otrzymał informację, że zawarto zawieszenie broni i most przechodzi w ręce francuskie. Oficer przekazał wiadomość dowódcy księciu Auersperg. W tym czasie wojska francuskie zajmowały most (Myśliwiec, 2007: 65).

Kolejną formą kłamstwa jest falsyfikacja. Polega na takim przedstawieniu argumentów nie tylko prawdziwych, ale i nieprawdziwych, aby druga strona została doprowadzona do błędnych konkluzji. Opisuje się np. działania, które zostały podjęte w przeszłości sugerując, że teraz należy postąpić podobnie. Negocjator posługuje się oszustwem, kiedy podaje np. nieprawdziwe informacje na temat kondycji firmy, w sytuacji kryzysowej w kwestii kondycji finansowej. Selektywne ujawnianie polega na udzielaniu niepełnych informacji zarówno drugiej stronie, jak i reprezentowanej przez siebie stronie na temat przebiegu negocjacji (Kamiński, 2003: 206).

Omawiana problematyka mieści się w ramach obszaru etyki w negocjacjach. W tym kontekście można postawić pytanie o możliwości stosowania blefu poprzez przedstawianie swojej BATNA jako lepszej niż w rzeczywistości jest dopuszczalne (Cichobłaziński, 2008: 43). Przygotowując proces negocjacji handlowych, wybierając strategię i taktykę negocjator posługuje się głównie kryteriami efektywności. Jest motywowany przez zysk, przez rywalizację, chęć osiągnięcia jak najlepszych wyników. Przy tym należy pamiętać, że wykorzystywanie niewiedzy drugiej strony podważa zaufanie w negocjacjach. Cichobłaziński uzasadniając stosowanie blefu w negocjacjach podaje przykład pojedynku bokserskiego. Na ringu obie strony znają reguły gry i się do nich stosują. Rozwiązywanie konfliktów za pomocą siły fizycznej nie jest powszechnie dopuszczalne. To właśnie z boksu pochodzi zwrot „cios poniżej pasa” (Cichobłaziński, 2008: 43).

Zastanawiając się na tym, czy można w czasie negocjacji posługiwać się kłamstwem, trzeba jednak wziąć pod uwagę, że kłamstwo ma różne oblicza (niepełna informacja, blefowanie, falsyfikacja faktów, przemilczanie, nierzetelność sądów, fałszywe wnioskowania, zatajenie, półprawdy, pochlebstwa, kłamstwa grzecznościowe, kłamstwa niewerbalne), a poza tym cecha kłamstwa charakteryzuje się stopniowalnością, tj. można wyznaczyć różny stopień intensywności kłamstwa. Kwestie etyki w prowadzeniu negocjacji, nie tylko biznesowych, ale i kryzysowych są skomplikowane, ponieważ nie ma w tych kwestiach jednoznaczności, nie ma gotowych recept. Jest to jeden z najbardziej kontrowersyjnych problemów praktyki negocjacji. Negocjacje różnią się bowiem od wielu sytuacji, w których obowiązują ściśle wyznaczone reguły postępowania. To strony ustalają reguły. Oceniając reguły stosowane w negocjacji, szczególnie w negocjacjach kryzysowych, stwierdzić należy, że ocena jest trudna, bo o zasadności stosowania poszczególnych reguł decydować będzie wynik negocjacji. Znalezienie płaszczyzny porozumienia jest głównym celem negocjacji. Zresztą w przypadku obiecywania w negocjacjach,

należy przyjąć kilka zasad. Nie należy obiecywać niczego za darmo, tj. za każdą wyświadczoną przysługę domagać się jakiegoś rewanżu, choćby drobnego. Nie należy obiecywać niczego z własnej inicjatywy. Jeśli już obiecało się coś drugiej stronie, to nigdy nie należy dawać więcej niż się obiecało (Tokarz, 2005: 224). Należy dotrzymywać obietnic, gdyż niedotrzymywanie obietnic na dłuższą metę jest szkodliwe i obniża wiarygodność.

Rozdział VI

Kwestia zachowania twarzy w negocjacjach kryzysowych



Pojęcie „twarzy” jest pozytywną społeczną wartością, której jakaś osoba domaga się dla siebie. Jest wyobrażeniem siebie nakreślonym poprzez pojęcia aprobowanych społecznie atrybutów (Goffman, 1967: 5). Goffman posługuje się w badaniach relacji interpersonalnych metaforą twarzy, znaną wielu kręgom kulturowym. Na przykład w języku polskim metafora ta występuje w wyrażeniach zachować twarz: „pozostać wiernym swoim zasadom, przekonaniom w trudnej sytuacji, wymagającej zajęcia stanowiska”, stracić twarz: „stracić szacunek u ludzi” itd. Twarz jest maską osoby, która wychodzi na spotkanie ze światem społecznym, jest odzwierciedleniem jej uczuć i honoru. Twarz (zarówno własną, jak i rozmówcy) można stracić, odzyskać, twarzy można bronić, można ją atakować, przybrać inną, odbudować, utrzymać. Metafora twarzy funkcjonuje od dawna w językach w wielu kręgach kulturowych. W pracach badaczy nazywana też jako *image*. Najbardziej interesujące jest pojęcie „utrąty twarzy”, które E. Goffman definiuje następująco:

sformułowanie stracić twarz [to lose face] oznacza ukazywanie niewłaściwej twarzy, bycie bez twarzy lub bycie zawstydzonym przez kogoś¹³.

Twarz ma dwie strony: pozytywną i negatywną. Podczas gdy *twarz negatywna* odnosi się do obrony własnej wolności i działania, respektowania przez innych osobistych zachowań, prośb i życzeń, potrzeby *własnego terytorium*, prawa do samookreślenia i obrony tego terytorium, wolności w jego obrębie, *twarz pozytywna* dotyczy uznania przez innych własnej pozytywnej wartości, potrzeby każdego do potwierdzenia swojego *ja*, do zrozumienia.

W negocjacjach kryzysowych należy przyjąć zasadę „nie o mnie, lecz o tobie”, to ty jesteś w centrum zainteresowania, zgodnie zresztą z możliwością oparcia porozumienia na pośredniości. Dotyczy ona odczuwania satysfakcji z możliwości realizacji własnych zamiarów nie z tej przyczyny, że się tego chciało, lecz, że to właśnie partner tego chciał. Zachowanie twarzy odzwierciedla potrzebę człowieka pogodzenia stanowiska zajmowanego w negocjacjach czy porozumieniu ze swoimi zasadami, słowami, które były wypowiedziane wcześniej i tym, co robił. Dążeniem negocjatora powinno być utrzymanie dobrego mniemania o sobie, ochrona „twarzy”, honoru drugiej strony. Jeśli negocjator dostrzega, że jego posunięcia mogą godzić w poczucie honoru lub mogą być szkodliwe dla obrazu publicznego (*public image*) rozmówców, powinien działać w kierunku zachowania twarzy rozmówców.

¹³ Zawstydzenie jest związane z utratą kontroli nad emocjami i niemożnością ukrycia faktu, iż strata twarzy wywołuje w jednostce negatywne emocje.

Jak twierdzi klasyk:

Zachowanie twarzy to sedno całego procesu negocjacji (Ury, 1995: 141). Jest to esencja samooceny, godności, poczucia honoru, potrzeby działania zgodnie z zasadami i złożonymi wcześniej doświadczeniami oraz pragnienia korzystnego wizerunku w oczach innych. Wszystko to może być zagrożone, jeżeli stoją przed koniecznością zmiany swojego stanowiska. Sukces w przekonaniu ich, aby zmienili je, zależy od tego, na ile pomożesz im zachować twarz (Ury, 1995: 138).

W celu stworzenia wrażenia, że wynik negocjacji jest efektem działań drugiej strony, należy wyeksponować te elementy, które były związane w jakiś sposób z przyjętym rozwiązaniem (pot. *Chyba zaczyna mi się podobać ten twój wcześniejszy pomysł, abyśmy...*) (Tokarz, 2005: 223). W fazie końcowej nie należy przyspieszać negocjacji, wręcz przeciwnie, należy zwolnić tempo wyjaśniając między innymi, co będzie się działo, gdy sprawca się podda. Należy wykazywać czujność do końca trwania negocjacji (incydentu). Ważne jest zakończenie incydentu w taki sposób, aby druga strona zachowała twarz. Ury (1995) proponuje, aby dać partnerowi do ręki narzędzia, przy pomocy których będzie mógł zaprezentować swoje stanowisko w jak najlepszym świetle, aby nie dać mocodawcom możliwości zaatakowania proponowanego porozumienia jako niesatysfakcjonującego.

Klasyki negocjacji podkreślają:

Zachowanie twarzy to pogodzenie porozumienia z zasadami i własnym wizerunkiem negocjatorów (Fisher i wsp., 2000: 62–63).

Autorzy podają znaczący przykład, kiedy burmistrz dużego miasta nie mógł zaakceptować porozumienia dotyczącego warunków zatrudniania na municipalnych miejscach pracy, wynegocjowanych między miastem a społecznością hiszpańskojęzyczną. Taka sytuacja miała miejsce do momentu, gdy porozumienie zostało wycofane, a burmistrzowi pozwolono ogłosić te same warunki jako własną decyzję, która wynikała z obietnic składanych w czasie kampanii wyborczej (Fisher i wsp., 2000: 62). Szczególnie jeśli osiągamy lepsze warunki niż przeciwnik, nie należy drugiej strony upokarzać. Trzeba dać przegrać drugiej stronie z honorem.

Znamienna w tym względzie jest uwaga Cichobłazińskiego (2008: 30), który stwierdza, że w negocjacjach pracowniczych bardzo często strona wygrywająca

nie pozwala zachować twarzy przeciwnikom, mówiąc: *a widzicie i tak stanęło na naszym*. Zdarza się także, iż strona, która musi ustąpić ze swego stanowiska, zwraca się do mediatora z pytaniem, jak to zrobić, aby wyjść z twarzą. Autor podaje przykład rozmów kapitulacyjnych między Japonią i USA na zakończenie II wojny światowej. Zgoda Japończyków na całkowitą kapitulację była uwarunkowana tym, że Amerykanie nie będą pociągali do odpowiedzialności cesarza, któremu w tamtych czasach przypisywano cechy boskie. Amerykanie przystali na takie rozwiązanie.

Brown i Levinson (1987) uzasadniają istnienie dwóch typów strategii grzecznościowych – pozytywnej (*positive politness*) i negatywnej (*negative politness*). Grzeczność pozytywna zorientowana jest na zaspokojenie potrzeb twarzy pozytywnej, polega na solidaryzowaniu się z partnerem, okazywaniu mu zrozumienia, zainteresowania i optymizmu oraz unikaniu niezgody¹⁴. Strategie grzeczności negatywnej mające na celu uwzględnienie twarzy negatywnej partnera, troskę o niewkraczanie na jego terytorium, pozostawienie mu wolności wyboru, czy pozorów takiej wolności, uszanowanie prawa partnera do niezależności poprzez powstrzymanie się od ekspresji¹⁵.

W tym kontekście pojawia się koncepcja aktów zagrażających twarzy (*face threatening acts* = FTA) ograniczających odbiorcę w samostanowieniu, w wolności własnego terytorium. Takich aktów jest bardzo wiele, a partnerzy interakcji świadomi tego i negatywnych skutków takich zagrożeń, starają się unikać w interakcji takich aktów, w przypadku zaś dojścia do konfliktu, łagodzić go. Brown i Levinson (1987) wskazali także na niebezpośredniość komunikowania się. Im mniej bezpośrednia jest wypowiedź, tym więcej możliwości reakcji na nią ma partner. Im wypowiedź dłuższa i mniej bezpośrednia, tym bardziej uprzejma w stosunku do partnera (Tomiczek, 1992: 22). Formułując prośbę w sposób bardziej rozbudowany i mniej bezpośredni w mniejszym stopniu powodujemy zagrożenie twarzy partnera.

Wszystkie [...] wyrazy, grupy wyrazów, zdania czy wręcz całe wypowiedzi funkcjonują w języku na zasadzie sprzęgła silnikowego, za pomocą którego możemy bez wstrząsów i zgrzytów wprowadzić samochód w ruch. W języku natomiast wydłużają naszą wypowiedź, łagodząc ją w momentach ryzykownych dla twarzy partnera, czyniąc ją bardziej implikatywną, a tym samym bardziej uprzejmą (Tomiczek, 1992: 22).

¹⁴ Za strategie grzeczności pozytywnej uznawane są np. komplementy czy pochwały itd.

¹⁵ Unika się w tym przypadku aktów bezpośrednich (np. rozkazów czy odmowy) i stosuje zabiegi osłabiające akty zagrażające twarzy partnera.

Komunikację niejednoznaczną niebezpośrednią należałoby uznać za taką, która wynika z faktu unikania otwartej realizacji aktów zagrażających twarzy. Unika się w ten sposób sankcji społecznych, zagrażających w razie pogwałcenia przyjętych norm społeczno-kulturowych, zachowuje zarówno twarz nadawcy komunikatu, jak i twarz adresata (a także całej grupy) (Podobińska, 2003: 198; Yahya-Othman, 1997: 140). Interesujący przykład w tym zakresie podaje Podobińska (2003: 189–200) w artykule *Złość wypisana. Kanga jako forma komunikacji zanzibarskich kobiet*. Otóż w społeczności muzułmańskiej prawa kobiet są bardzo ograniczone. Kobiety powinny okazywać uległość i szacunek, skromność, uniżoność, grzeczność wiąże się bezpośrednio z kontrolą emocji. Istnieje jednak sposób, za pomocą którego można wyrażać swoje negatywne emocje. Służy temu tradycyjny strój zanzibarskich kobiet. *Kanga* to kupon tkaniny z bawełny zadrukowany wzorami i z napisem drukowanym. Składa się z dwóch wzorzystych, prostokątnych kawałków materiału, z których jeden upina się jak chustę, a drugi jak spódnicę. Dzięki napisowi *kanga* pełni funkcję strategii komunikacyjnej o charakterze niebezpośrednim zapewniając unikanie otwartej komunikacji. Można uniknąć sankcji społecznych, służy wyrażaniu wobec pewnych osób negatywnych emocji (Podobińska, 2003: 189–200).

Niebezpośredniość wypowiedzi, jak wskazano wyżej, pozostaje w stosunku wprost proporcjonalnym do długości wypowiedzi. Każdy język dysponuje szeregiem wyrażen w formie bardziej lub mniej sformalizowanej – nie tylko powitań, pożegnań, ale i innych wyrażen, które w odpowiednim kontekście nabierają znaczeń łagodzenia i osłabienia ostrości wypowiedzi w sytuacjach, gdy zachodzi niebezpieczeństwo zamachu na „twarz” partnera.

W języku niemieckim są to tzw. *Heckenausdrücke*, czyli „zakamuflowane wyrażenia”.

Brown i Levinson (1987) wyróżniają w języku angielskim cztery kategorie takich wyrażen. Dla języka polskiego Tomiczek (1992: 22) proponuje nazwę „wyrażenia osłabiające eksplikację” (WOE) i wyróżnia:

- WOE w aspekcie ilościowym – gdy nadawca chce złagodzić lub stonować swoją wypowiedź, która w jego intencji jest poleceniem lub nakazem wobec partnera (*Jeśli wolno mi prosić, pospieszmy się, bo inaczej przegapimy ostatni nocny tramwaj*) lub w sytuacji, gdy nadawcy zależy na tym, aby partner odniósł wrażenie, że wypowiedź nadawcy, mimo przepełnienia negatywną treścią, charakteryzuje się tym, że jest niepewna, wymaga wyjaśnień i ponownego przedyskutowania (*To jest*

trochę niezgodne z prawdą. W pewnym sensie zawalił Pan robotę!) (Tomiczek, 1992: 22);

- WOE w aspekcie jakościowym – gdy nadawca z rezerwą ustosunkowuje się do informacji otrzymanej od partnera z przyczyny niezgadzenia się z jego wypowiedzią lub ma co do wypowiedzi partnera zastrzeżenia (*Myślę, że..., Sądzę, że..., Chciałbym powiedzieć, że..., Byłbym natomiast zdania, żeby...*) (Tomiczek, 1992: 22–23);
- WOE w aspekcie relacji – gdy odbiorca chce zmienić temat rozmowy (*No tak, ale... przy okazji..., właśnie przyszło mi na myśl, jeśli już o tym mówimy itd.*) (Tomiczek, 1992: 23);
- WOE w aspekcie modalnym – jeden z partnerów nie podziela zdania drugiego i w uprzejmy sposób chce mu o tym powiedzieć (*W tej kwestii mam inne zdanie..., Nie mogę się z panem zgodzić..., W tej sprawie ma pan pewnie rację, sądzą, jednak, że...*) (Tomiczek, 1992: 23).

Takie wyrażenia są stosowane w sytuacjach, w których zakłada się potencjalne niebezpieczeństwo zagrożenia twarzy partnera (krytyka, polecenie, prośba). Z powyższego wynikają implikacje dla sytuacji kryzysowych. W rozmowie z partnerem ważne jest nie tylko to, co się mówi, ale też to, jak się to mówi. Sam sposób formułowania wypowiedzi ma istotne znaczenie, np.: *Jeśli mógłbym coś zaproponować, to w tej sytuacji, jak sądzą, najlepsze dla nas wszystkich, W tej sprawie pewnie macie rację, ale sądzą jednak, że należałoby jeszcze raz przeanalizować sytuację, Sądzą, że byłoby dobrze zastanowić się nad tym, co pan przed chwilą powiedział, Właśnie przyszło mi na myśl, że dobrze byłoby.*

W tym kontekście należy wspomnieć o roli tzw. „białych kłamstw” (*white lies*) (Brown i Levinson, 1987: 115), które autorzy zaliczali do tzw. grzeczności pozytywnej. Polegają one na tym, że nadawca wygłasza opinie, z którą się nie zgadza, lub której nie podziela, gdyż woli skłamać niż spowodować uszczerbek „pozytywnej” twarzy drugiej strony. Charakterystyczny w tym względzie jest przykład przytoczony przez badaczy z egzotycznego języka *tzeltal*, używanego przez grupę Indian części południowego Meksyku. Konwencja „białych kłamstw” ma za zadanie chronić strony przed jawną konfrontacją. Jeśli jedna ze stron musi odmówić prośbie, ucieka się do kłamstwa, wymyślając powody, dla których nie może się na coś zgodzić. Antas (1999: 259) powołując się na C. Geertza, badacza kultur i religii pierwotnych, przytacza przykład zasady sankcjonowania nieprawdy, a właściwie współtworzenia nieprawdy przez rozmówców. Zasada ta

jest uzasadniona w przypadkach, kiedy mogłoby dojść do niebezpieczeństwa zagrożenia twarzy jednego z uczestników interakcji. C. Geertz zauważył, że na Jawie podstawową kulturową normą zachowania jest udawanie, ukrywanie i niemówienie oczywistych prawd (étok – étok). Np. na pytanie, gdzie poszedł ojciec, świadek tego zdarzenia odpowiada wymijająco, że nie wie, chcąc w ten sposób uchronić prawo do prywatności innej osoby. Poza tym Jawajczyk nie odmówi żadnej prośbie, nawet nie mając najmniejszego zamiaru jej spełnić. Nikt nie spodziewa się na Jawie szczerości opinii i sądów (Antas, 1999: 260). Podobnie Japończycy nie mówią bezpośrednio słowa *nie*, lecz stosują wiele sposobów mówienia pośredniego (milczenie, niejasność, przepraszanie, zwątpienie, wykręty) w celu zapobiegania utraty pozycji partnera interakcji.

W negocjacjach kryzysowych należy przyjąć zasadę „nie o mnie, lecz o tobie, to ty jesteś w centrum zainteresowania”, zgodnie zresztą na możliwość oparcie porozumienia o bezpośredniość. Dotyczy ona odczuwania satysfakcji z możliwości realizacji własnych zamiarów nie z tej przyczyny, że się tego chciało, lecz, że to właśnie partner tego chciał (Lakoff, 1975). Zachowanie twarzy odzwierciedla potrzebę człowieka pogodzenia stanowiska zajmowanego w negocjacjach czy porozumieniu ze swoimi zasadami, słowami, które były wypowiedziane wcześniej i tym, co robił (Fisher i wsp., 2000: 62).

Ludzie często trwają przy swoim stanowisku, aby nie stracić twarzy, a nie dlatego, że propozycja drugiej strony jest przez nich nie do przyjęcia. Przy tej samej treści, ale innej formie skłonni są zaakceptować wynik (Fisher i wsp., 2000: 62). Zachowanie twarzy jest zatem pogodzeniem porozumienia z zasadami i własnym wizerunkiem negocjatorów (Fisher i wsp., 2000: 62). Dążeniem negocjatora powinno być utrzymanie dobrego mniemania o sobie, ochrona „twarzy”, honoru drugiej strony. Jeśli negocjator dostrzega, że jego posunięcia mogą godzić w poczucie honoru lub mogą być szkodliwe dla obrazu publicznego (*public image*) rozmówców, powinien działać w kierunku zachowania twarzy rozmówców (Nęcki, 1991: 39–40). Przeciwnikowi trzeba dać przegrać z honorem, jeśli osiągamy lepsze warunki porozumienia. Leksykalne środki wyrażania agresji werbalnej można postrzegać jako realizację aktów zagrażających twarzy. Badania agresji prowadzone są w obszarze psychologii, prawa, etologii, antropologii, kultury, a także językoznawstwa. Na pytanie, czy agresja jest wyuczoną formą zachowania trzeba odpowiedzieć twierdząco biorąc pod uwagę, iż są kultury, w których nie używa się przekleństw czy wyrazów obraźliwych, np. w Japonii, w niektórych krajach Afryki czy Nowej Gwinei (Montagu, 1967). Można także przyjąć założenie,

zgodnie z którym kategoria ta jest obecna we wszystkich kulturach, jednak formy jej wyrażania i sposoby neutralizacji są różne (Flynn, 1977: 13).

Agresja werbalna jest interpersonalnym działaniem językowym i parajęzykowym, „na które składają się (z punktu widzenia pragmatyki) w przeważającej części ekspresywy, wyrażające negatywny stan uczuciowy nadawcy wobec odbiorcy, aktualizowany w chwili realizacji działania językowego z intencją zdeprecjonowania odbiorcy, poniżenia jego godności itp.” (Peisert, 2004: 39). Peisert (2004) w monografii poświęconej agresji werbalnej proponuje podział leksyki znieważającej na wyrażenia relatywnie akceptowalne przez daną kulturę ze względu na znaczne skodyfikowanie oraz formy uznane za tabu (tj. wszystkie wyrazy nieprzyzwoite i wulgarne), przy czym rozgraniczenie między nimi nie jest proste, gdyż granica między nimi jest płynna. To siła tabu decyduje o tym, które leksemy są niewłaściwe, czy tabu zostało naruszone, czy naruszona została indywidualna wrażliwość odbiorcy oraz system wartości obowiązujący i przyjęty w konkretnym czasie i w konkretnej grupie kulturowej (Peisert, 2004: 37–38).

Z jednej strony, tylko człowiek – jednostka na najwyższym stopniu uspołecznienia gatunku – może stosować agresję werbalną, z drugiej strony, edukacja wprowadza psychiczne mechanizmy hamujące użycie środków agresji werbalnej, a emocje neutralizują te mechanizmy.

Świadectwem tego, iż słowo było silną i bardzo niebezpieczną bronią jest prawo średniowieczne, które pozwalało na uniewinnienie oskarżonego, jeśli dopuścił się przestępstwa po zaistnieniu tzw. *incipium*, czyli początku. Początkiem mogła być nie tylko zaczepka czynna, ale i słowna. Jeśli oskarżony zareagował na zaczepkę słowną, jego reakcja była zasadna. Jak wynika z zapisków sądowych, prawo to istniało na Mazowszu. Zaczepką mogło być „dawanie złych słów”, jeśli zatem osoba, która dokonała przestępstwa, została sprowokowana „złym słowem” – uwolniona była od odpowiedzialności (Peisert, 2004: 76). Jak wynika ze średniowiecznych zapisków sądowych „początkiem” mogły to być różne zniewagi słowne: zarzucanie kobiecie niewłaściwego prowadzenia, że jest kobietą lekkich obyczajów, zarzucanie komuś, że jest córką lub synem źle prowadzącej się kobiety¹⁶.

Wyróżnić można trzy odmiany agresji:

- a) eksplicytna, najbardziej bezpośrednia i spontaniczna (środki fonetyczne, inwektywy, akty straszenia, ekspresywne wolitywy, ekspresywy);

¹⁶ Zarzut niewłaściwego prowadzenia się kobiety lub bycia jej potomkiem był uważany za najcięższą obelgę.

- b) manipulacyjna (związana z ideologizacją wyjściowych treści: etykietowanie, stygmatyzacja, dyskredytowanie, odmowa, zakaz komunikacji);
- c) implicytna (pośrednie akty mowy, predykcja pośrednia, ironiczne inwektywy).

W zakres pojęcia agresja werbalna wchodzi pojęcia: *inwektywa*, *obelga*, *bluźnierstwo*, *złorzeczenie*, *przekleństwo* i in. „Siła rażenia” w przypadku napaści słownej jest uzależniona między innymi od indywidualnej wrażliwości odbiorcy (Peisert, 2004: 37–38)¹⁷. Negocjator zatem nie powinien dać się sprowokować i nie reagować na akty napaści słownej, szczególnie w pierwszej fazie negocjacji.

Najważniejsze wykładniki agresji to: podniesienie głosu (aż do krzyku), przyspieszenie tempa mowy, ostry (jadowity, rozkazujący) ton, ironia połączona ze śmiechem, przekrzykiwanie i przerywanie drugiej osobie, a także milczenie (o agresywnym charakterze) i niedomówienie, zniekształcanie słów, przedrzeźnianie i aluzje fonetyczne.

Propozycja neutralizacji poziomu agresji przy stosowaniu zasad sformułowanych przez Brown i Levinsona (1987) została przedstawiona przez Stawnicką i Kaszubę w artykule *Agresja werbalna wobec policjantów. Raport z badań ankietowych* (2011: 237). Należy demonstrować solidarność z rozmówcą, wykazywać zainteresowanie partnerem, poszukiwać zgody poprzez np. bezpieczne tematy, unikać niezgody przez np. sygnały potwierdzenia, unikać pseudozgody, budować wspólne tło, starać się zrozumieć potrzeby partnera i troskę o ich spełnienie, zachować optymizm, sprowokować partnera do wspólnego działania poprzez „my”, wskazywać na powody, potwierdzać wzajemność. Nie należy natomiast demonstrować ekspresji poprzez bycie niebezpośrednim, nieokazywanie partnerowi względów, nieprzejawianie nadmiernego entuzjazmu. Ważne jest uchylanie się, które można jednoznacznie zinterpretować (sugerowanie, używanie metafor, dwuznaczności, uogólnianie). Dobre efekty daje stosowanie efektów paralingwistycznych (uśmiech, ekspresja głosu, komunikaty niewerbalne, kontrolowanie mimiki, przyjęcie właściwej pozycji ciała, używanie elementów proksemicznych).

¹⁷ Również od siły tabu, które narusza i systemu wartości obowiązującego i przyjętego w konkretnym czasie i grupie kulturowej (Peisert, 2004: 37–38).

Rozdział VII

Komunikaty niewerbalne w negocjacjach kryzysowych



Zachowania niewerbalne mają szczególne znaczenie w sytuacji napięcia emocjonalnego. Informacje dotyczą przekazywania stanów emocjonalnych, dlatego też badania komunikacji niewerbalnej nabierają szczególnego znaczenia w kontekście badań negocjowania ze sprawcą sytuacji kryzysowej. Do tej pory nie badano roli zachowań niewerbalnych w sytuacjach kryzysowych. Kod niewerbalny obejmuje gesty konwencjonalne, znaki utrwalone w danej grupie społecznej, znaki indywidualne, dla których źródłem są osobowościowe predyspozycje mówiącego, system utrzymywania odległości między mówiącymi (gesty wykonywane rękami, dłońmi i palcami, mimika twarzy, ruchy ciała, głowy, nóg, oddalanie się i zbliżanie do rozmówcy).

Badania komunikacji niewerbalnej w negocjacjach mogłyby polegać między innymi na analizie pozawerbalnego wyrażania znaczeń w ramach kompetencji komunikacyjnej negocjatora (kinezyka i proksemika) i roli komunikacji niewerbalnej we wspieraniu komunikatów słownych (np. posługiwanie się natężeniem głosu, tempem mówienia pomaga w odbiorze informacji).

Ważne jest, aby w procesie negocjacji kryzysowych unikać wysyłania sygnałów niewerbalnych przekazujących nieprzyjazne, wrogie i agresywne nastawienie. Nie należy stosować sygnałów dominacji w kontakcie *face-to-face*, takich, jak dotykanie rozmówcy w ramię, chwytanie za łokieć, wskazywanie palcem w kierunku głowy partnera, zbliżanie się na odległość 25 cm, co jest odbierane jako inwazja w przestrzeń osobistą, przyjęcie pozycji nachylenia się z pozycji stojącej nad osobą siedzącą. Osoba w kryzysie może przekazywać swoje emocje poprzez charakterystyczne ruchy rąk, wymachiwanie rąk w sposób niekontrolowany, co wskazuje na brak stabilizacji.

Nie ulega wątpliwości, iż akt komunikacyjny zawiera w sobie, oprócz elementów języka (znaków językowych), elementy innych kodów (np. kinetycznego czy proksemicznego). W pracach o komunikacji niewerbalnej można spotkać się z twierdzeniami, iż 7% komunikatu to przekaz werbalny, 38% to sygnały parawerbalne, natomiast aż 55% to sygnały niewerbalne, przy czym autorzy powołują się na pracę Mehrabiana (1971). Jednak, jak zauważa Kaczmarek (2003: 7), spostrzeżenia Mehrabiana odnoszą się do wyrażania stanów emocjonalnych, a nie do aktu komunikacji w sferze neutralnej, tj. „ogólne uczucie = 7% uczucia wyrażone słowami + 38% uczucia wyrażone głosem + 55% uczucia wyrażone mimiką” (Zimbardo i Ruch, 1994: 154).

Zachowania niewerbalne mają szczególne znaczenie w sytuacji napięcia emocjonalnego. Informacje dotyczą przekazywania stanów emocjonalnych, dlatego też

badania komunikacji niewerbalnej nabierają szczególnego znaczenia w kontekście badań negocjowania ze sprawcą sytuacji kryzysowej. Do tej pory nie badano roli zachowań niewerbalnych w sytuacjach kryzysowych. Kod niewerbalny obejmuje gesty konwencjonalne, znaki utrwalone w danej grupie społecznej, znaki indywidualne, dla których źródłem są osobowościowe predyspozycje mówiącego, system utrzymywania odległości między mówiącymi (gesty wykonywane rękami, dłońmi i palcami, mimika twarzy, ruchy ciała, głowy, nóg, oddalanie się i zbliżanie do rozmówcy).

Badania komunikacji niewerbalnej w negocjacjach mogłyby polegać między innymi na analizie pozawerbalnego wyrażania znaczeń w ramach kompetencji komunikacyjnej negocjatora (kinezyka i proksemika) i roli komunikacji niewerbalnej we wspieraniu komunikatów słownych (np. posługiwanie się natężeniem głosu, tempem mówienia pomaga w odbiorze informacji).

Podział zachowań niewerbalnych wg Nęckiego (2000: 185–186) obejmuje: gestykulację, np. ruchy rąk, ruchy dłoni, ruchy palców (wskazywanie palcem, przeniesienie ręki z wystawionym palcem do góry, rozstawienie palców, ruchy nóg, ruchy stóp, ruchy głowy, ruchy korpusu ciała); wyraz mimiczny twarzy, np. marszczenie nosa, ruchy warg, ruchy brwi, wystawienie języka podczas mówienia, otwieranie szeroko ust, otwieranie lekkie ust, zamykanie i zaciskanie ust, usztywnienie podczas mówienia jednej z warg, zamknięcie przez dłuższy czas ust, zaciśnięcie ust; dotyk i kontakt fizyczny, np. wygląd fizyczny (ubiór, uczesanie, znaki szczególne); dźwięki paralingwistyczne, np. westchnienia, pomruki, płacz, sapanie, gwizdanie, jęki, śmiech, śmianie się na samogłoskę „a”, śmianie się na samogłoskę „u”, śmianie się na samogłoskę „i”, śmianie się na samogłoskę „e”, śmianie się na samogłoskę „o”, śmianie się poprzez „hm-hm”, przydźwięki: eee, yyy/odgłosy, które nie tworzą słów; kanał wokalny, np. intonacja, mówienie ciepłe, przyjazne/ostre, zimne; dynamiczne/spokojne, nerwowe, inne, akcentowanie, barwa głosu, rytm mówienia, wysokość głosu, spojrzenie i wymiana spojrzeń, np. ruchy oczu: intensywne wpatrywanie się w partnera; bak mrugania; zawężanie się źrenic; stopniowe przemykanie oczu; długie, powolne spojrzenie w bok; spuszczenie wzroku; szybkie odwracanie wzroku; rozszerzanie źrenic, dystans fizyczny między rozmówcami; pozycja ciała w trakcie rozmowy, np. poziom napięcia/rozluźnienia; otwarcie/zamknięcie; oparcie rąk na biodrach, odchylenie głowy do tyłu; organizacja środowiska, np. charakterystyka miejsca: oświetlenie, umeblowanie.

Klasyfikacje aktów niewerbalnych zostały dokonane przez wielu badaczy. Jedną z nich jest klasyfikacja Efrona (1941), który poddając analizie gestykulację

żydowskich oraz włoskich emigrantów żyjących w Nowym Jorku wyróżnił dwa rodzaje gestów: gesty komunikujące znaczenia niezależnie od treści werbalnej (gesty deiktyczne, ilustratory i gesty symboliczne) oraz gesty, które nabierają znaczenia jedynie w połączeniu z treścią werbalną (batuty, tj. gesty zaznaczające rytm wypowiedzi i ideografy, tj. gesty obrazujące procesy myślowe). Wyniki badań Efrona przeczyły tezie, że rasa i pochodzenie mają wpływ na zachowania ludzkie, gdyż wykazał, że style gestykulacji emigrantów zmieniały się w miarę asymilacji z nowym środowiskiem Nowego Jorku.

Ekman i Friesen (1969) zaproponowali semiotyczną klasyfikację gestów, w ramach której wyróżnili:

- emblematy (zróżnicowane kulturowo i przekładalne na słowa, np. gest oznaczający „zwycięstwo”);
- ilustratory (wprowadzające dodatkowe znaczenie niewyrażone werbalnie, dodatkowy komentarz do wypowiedzianych słów);
- wskaźniki emocji (ich celem jest okazywanie przeżywanych stanów emocjonalnych);
- regulatory konwersacji (modyfikują role uczestników w dialogu);
- adaptatory (używane w celu osiągnięcia najbardziej komfortowej dla mówiącego sytuacji konwersacyjnej);
- autoadaptatory (doprowadzające do regulacji napięcia psychicznego na pożądanym poziomie przez podmiot).

Badacze ustalili także związki między zachowaniami niewerbalnymi a znaczeniem. Zachowania niewerbalne mogą nie przypominać wizualnie tego co oznaczają i wykazują przy pomocy tej cechy podobieństwo do znaków językowych. Mogą także być podobne do tego co oznaczają (np. gest podrzynania gardła) i mają wówczas charakter ikoniczny. Inny natomiast charakter mają zachowania będące same w sobie znaczeniami (np. uderzenie jest agresją) (Załaźnińska, 2006: 77).

Knapp (1978) zaproponował klasyfikację zachowań niewerbalnych opierającą się na relacji między zachowaniami niewerbalnymi i werbalnymi, które tworzą globalne znaczenie danego przekazu. Wyróżnił pięć typów relacji między zachowaniami werbalnymi i niewerbalnymi:

- powtarzanie – informacja przekazywana werbalnie jest jednocześnie powielana poprzez przekaz niewerbalny;
- zastąpienie – informacja przekazywana kanałem niewerbalnym zastępuje informację przekazaną kanałem werbalnym;

- akcentowanie tekstu mówionego – sygnały niewerbalne podkreślają znaczenie poszczególnych słów i wypowiedzi;
- regulacja konwersacji – sygnały niewerbalne podkreślające wymianę ról między nadawcą a odbiorcą;
- maskowanie – sygnały niewerbalne używane są w celu ukrycia prawdziwych przekonań czy uczuć.

Wśród badaczy komunikatów niewerbalnych wymienić należy E. Halla, autora bestsellera *Ukryty wymiar* (1976) tłumaczonego na wiele języków. W centrum zainteresowania badaczy komunikatów niewerbalnych pozostawała wokalna ekspresja emocjonalna (J.R. Davitz), zachowanie żrenic podczas komunikowania się (E.H. Hess), przestrzeń osobista (R. Sommer), pauzy i wahania w mowie potocznej (F. Goldman-Eisler), znaczenie dotyku (L.K. Frank), ekspresja mimiczna (P. Ekman), ruchy głowy (E. McClave). Polska badaczka komunikacji niewerbalnej, A. Załazińska, jest autorką książek *Schematy myśli wyrażane w gestach. Gesty metaforyczne obrazujące abstrakcyjne relacje i zasoby podmiotu mówiącego* (2001); *Niewerbalna struktura dialogu. W poszukiwaniu polskich wzorców narracyjnych i interakcyjnych zachowań komunikacyjnych* (2006).

Zachowania niewerbalne mają szczególne znaczenie w sytuacji napięcia emocjonalnego. W takich sytuacjach zwiększa się rola „języka ciała” i jedynie 7% informacji przekazywanych jest werbalnie, 38% przez ton głosu (wysokość dźwięku, brzmienie, modulację), a 55% pozajęzykowo (Mehrabian, 1971; za: Kaczmarek, 2003: 7). Informacje dotyczą przekazywania stanów emocjonalnych, dlatego też badania komunikacji niewerbalnej nabierają szczególnego znaczenia w kontekście badań negocjowania ze sprawcą sytuacji kryzysowej. Do tej pory nie badano roli zachowań niewerbalnych w sytuacjach kryzysowych, w tym w negocjacjach kryzysowych.

Człowiek pod wpływem emocji może reagować impulsywnie. Szczególnie w taki sposób mogą reagować osoby zaburzone, których nastroje zmieniają się równie szybko jak mimika twarzy. Dla negocjatora ważne jest w czasie rozmowy z osobą zaburzoną, że treść wypowiedzi osoby zaburzonej niekoniecznie odpowiada treści przeżywanej emocji.

Reguły interpretujące zachowanie się partnera negocjacji zostały scharakteryzowane na podstawie Zbiegień-Maciąg (1992: 24). Wśród nich wymieniono reguły szczególne:

- X = pochyla głowę, pochyla całe ciało do przodu, patrzy na partnera ⇔ chęć słuchania
- X = uśmiecha się, dotyka rąk ⇔ aprobata
- X = wierci się, wzdycha, otwiera usta, głęboko wdycha powietrze ⇔ chęć przerywania mówiącemu
- X = uderza ręką o rękę, przestępuje z nogi na nogę, szybciej oddycha ⇔ zdenerwowanie
- X = zaciska zęby, patrzy w bok, staje bokiem do rozmówcy ⇔ dezaprobata, niechęć
- X = patrzy w ziemię, odwraca wzrok, skręca głowę w bok, lekko się garbi ⇔ zachowanie obronne lub chęć wycofania się
- X = podnosi palec do góry, wskazuje na kogoś palcem, stoi prosto ⇔ wywyższanie się
- X = obgryza paznokcie, obgryza ołówek, czyści okulary, bierze coś do ręki i odkłada ⇔ niezdecydowanie
- X = kładzie rękę na czoło, trze oczy, masuje głowę ⇔ zbudzenie
- X = podnosi rękę do góry, wstaje, zagląda do papierów, pakuje je ⇔ chęć zakończenia rozmowy.

Wymienione zostały także reguły ogólne, które koncentrują się na wielu aspektach zachowania, np. reguły opisujące nastawienie wobec rozmówcy (przyjazne, nieprzyjazne, wrogie/agresywne, zdecydowane, ale bez wrogości) (Nęcki, 1991: 83):

- nastawienie nieprzyjazne (X unika wymiany spojrzeń; pochyla lub odwraca głowę; mimika zła lub uboga; mocno ściska dłonie; pociera często nos lub głowę)
- nastawienie przyjazne (X patrzy w oczy rozmówcy; kiwa głową aprobująco; uśmiecha się; trzyma otwarte dłonie; rzadko dotyka głowy; zbliża się do rozmówcy)
- nastawienie wrogie i agresywne (X uśmiecha się z politowaniem; nieprzyjemny wyraz twarzy; grozi palcem wskazującym; podnosi brwi z niesmakiem; wstaje, by wznieść się nad rozmówcę; ściska dłonie w pięści; patrzy ponad głowę rozmówcy)
- nastawienie zdecydowane, ale bez wrogości (X spogląda na rozmówcę około trzy czwarte czasu rozmowy; gestykuluje; podnosi brwi z niesmakiem; lekko odwraca głowę w bok; lekko napina ciało, gdy zaczyna mówić, trzyma dłonie otwarte; patrzy prosto w oczy).

Ważne jest, aby w procesie negocjacji kryzysowych unikać wysyłania sygnałów niewerbalnych przekazujących nieprzyjazne, wrogie i agresywne nastawienie. Nie należy stosować sygnałów dominacji w kontakcie *face-to-face* (Nęcki, 2000: 200–201), takich, jak dotykanie rozmówcy w ramię, chwytanie za łokieć; wskazywanie palcem w kierunku głowy partnera; zbliżanie się na odległość 25 cm, co jest odbierane jako inwazja w przestrzeń osobistą; przyjęcie pozycji nachylenia się z pozycji stojącej nad osobą siedzącą.

Osoba w kryzysie może przekazywać swoje emocje poprzez charakterystyczne ruchy rąk, wymachiwanie rąk w sposób niekontrolowany, co wskazuje na brak stabilizacji. Słowom: *Nie potrzebuję żadnej pomocy. Sam sobie dam radę ze wszystkim.* towarzyszą nerwowe ruchy rąk, wymachiwanie, wskazywanie palcem, zaciskanie pięści na znak groźby, nerwowe ruchy głową. O zdenerwowaniu świadczy przestępowanie z nogi na nogę, przytupywanie. W ramach mimiki twarzy zauważa się marszczenie brwi, zwężanie oczu, zaciskanie ust. Pojawia się nerwowe załamywanie rąk, słowa: *A co ty możesz o tym wiedzieć.* Załamywanie dłoni świadczy o bezradności i strachu, np. towarzyszyło słowom: *Próbowała pani rozmawiać z mężem o waszych problemach? Wielokrotnie próbowałam... próbowałam, ale nic z tego nie wychodziło. Teraz jest już za późno.*

Mimika twarzy człowieka w kryzysie opowiadającego o swoich nieszczęściach obejmowała także zmarszczenie brwi (wysiłek mentalny), uniesienie brwi (wyraz zdziwienia), otwieranie szeroko ust, zaciskanie ust, przygryzanie warg, mrużenie oczu. W trakcie mówienia o tym co zaszło, zaobserwować można było marszczenie nosa, ruchy brwi, zamknięcie ust przez dłuższy czas, zaciśnięcie ust. Szeroko otwarte oczy były wyrazem przestachu, intensywne wpatrywanie się w dal świadczyło o próbie ucieczki od rzeczywistości kontaktu „tu i teraz”. Wydawanie głębokich westchnień, przydźwięków *yyy, eee*, kiedy nie wiadomo, co powiedzieć, świadczy o dystansowaniu się od rozmówcy. W pierwszej fazie pojawia się nerwowe mówienie, po czym następuje wyciszenie emocji i opowiadanie jest kontynuowane tonem spokojnym. W przypadku żądań mówienie jest ostre, zimne, dynamiczne. Należy zwracać uwagę na zmiany rytmu mówienia, ulega on zwolnieniu, kiedy zostają wyciszone emocje. W stanach irytacji podwyższa się tembr głosu, a w stanach przerażenia drżenie głosu, głębokie westchnienia sygnalizują ulgę.

Znamienna w tym względzie jest rozprawa doktorska E. Jarmołowicz-Nowikow obroniona na Uniwersytecie Adama Mickiewicza w Poznaniu na Wydziale Neofilologii w 2005 roku napisana pod kierunkiem prof. dra hab. Tadeusza Zgółki. Autorka wskazuje, że akt mowy realizowany jest nie tylko za pomocą słów, ale

także poprzez akt niewerbalny współwystępujący lub wyrażający intencje komunikacyjne nadawcy. Autorka rozprawy pisze:

Można nawet sugerować, że słowo i zachowanie niewerbalne są nierozdzielnymi elementami aktu mowy, a wypreparowanie (oddzielenie) gestu czy mimiki od słowa, zwłaszcza w komunikacji bezpośredniej, nie jest możliwe. Sposób wyrażania intencji komunikacyjnych, polegający na przeniesieniu ciężaru komunikacyjnego na słowa i pozbawieniu sfery niewerbalnej wypróżnionej funkcji komunikacyjnej nie ogranicza jednak odczytywania intencji nadawcy tylko do wymiaru werbalnego (Jarmołowicz-Nowikow, 2005: 15).

Znamienne jest również podkreślenie autorki, że kamienna twarz i brak jakiejkolwiek gestykulacji po stronie nadawcy mogą zostać odczytane przez odbiorcę jako intencjonalna, chęć panowania nad czynnościami niewerbalnymi, a więc mieszczące się w ramach realizacji celu komunikacyjnego działanie. Brak zachowania niewerbalnego ze strony nadawcy może również pełnić istotną funkcję komunikacyjną, podobnie zresztą jak przemilczenie jest jednostką komunikacji należącą do odmian aktu mowy (Jarmołowicz-Nowikow, 2005: 15).

W różnych kulturach sygnały niewerbalne odczytywane są w sposób zróżnicowany. (Hall, 2001; Kałużna-Drewińska, 2006: 179–180). Znak stop (ręka z rozstawionymi palcami) oznacza w Polsce „zatrzymaj się”. Jest to natomiast w krajach Afryki równikowej obraźliwy gest, który – używany często przez kierowców – oznacza „miałeś pięciu ojców”. Podobnie jest to również obraźliwy gest w Grecji. Unosząc brwi Amerykanie i Kanadyjczycy okazują zainteresowanie i zdziwienie, natomiast Brytyjczycy sceptycyzm. Natomiast Chińczycy manifestują w ten sposób niezgadanie się z czymś, a Niemcy – podziw („ale jesteś bystry”). Dla Arabów jest to przeczenie („nie”), a dla Filipińczyków – powitanie („cześć”). Odmienne znaczenie w różnych krajach ma gest kółka z palców, utworzonego przez kciuk i palec wskazujący: w Polsce oznacza akceptację, we Francji – „nic niewart”, „zero”, w Wielkiej Brytanii – wszystko OK, w Japonii – pieniądze, złoto, w Grecji – nieprzyzwoitą propozycję pod adresem obojga płci, a na Sardynii oznacza homoseksualistę. Podniesiony kciuk oznacza w Polsce i Francji „wszystko w porządku”, natomiast w rejonie Morza Śródziemnego – „odczep się”. Pokazanie rozmówcy podeszwy buta jest w krajach arabskich gestem obraźliwym. Pukanie

się w czoło oznacza „jesteś głupi” we Francji, Polsce, we Włoszech i Niemczech. W Hiszpanii i Wielkiej Brytanii ten gest odnosi się do nadawcy i oznacza „ale jestem bystry”. Natomiast w Holandii oznacza „jesteś bardzo rozgarniętą osobą” (pukanie się w czoło pionowo ustawionym palcem wskazującym w prawą stronę głowy) lub „jesteś głupi” (pukanie się poziomo ustawionym palcem w czoło).

Zachowania niewerbalne mogą być interpretowane w niewłaściwy sposób. Zakłócenia w ich odbiorze mogą być wywołane kilkoma czynnikami. Jednym z nich jest dwuznaczność komunikatów niewerbalnych. Płkanie może być wynikiem smutku i bólu, ale także czynnością nastawioną na interpretację, np. kiedy nadawca chce dać do zrozumienia, jak bardzo został skrzywdzony (Jarmołowicz-Nowikow, 2005: 55). Można także mówić o rozbieżności między przypisywanym nadawcy i odbiorcy znaczeniu tego samego komunikatu niewerbalnego.

Rozdział VIII

Różnice kulturowe w negocjacjach kryzysowych



Kwestia uwzględnienia różnic kulturowych w negocjacjach kryzysowych jest zjawiskiem nowym, obserwowanym od kilkudziesięciu lat poprzez zjawisko globalizacji, zbliżenie się ludzi do siebie i kontakty międzykulturowe, co rodzi także sytuacje konfliktowe.

Wierzbicka formułując podstawowe założenia pragmatyki międzykulturowej stwierdza:

W różnych społeczeństwach oraz społecznościach ludzie mówią inaczej; różnice w sposobach mówienia są głębokie i semantyczne. Odzwierciedlają one różne wartości kulturowe oraz wynikające z nich odmienne hierarchie wartości; różne sposoby mówienia, różne style komunikacyjne, które można wytłumaczyć i zrozumieć przez odwołanie się do niezależnie ustalonych wartości oraz priorytetów kulturowych (Wierzbicka, 1987: 69).

Hofstede (2000) w procesie komunikacji wyróżnia następujące elementy: symbole (słowa, gesty, obrazy, przedmioty) zarówno te unikatowe dla danej kultury, które często są zrozumiałe wyłącznie przez jej członków, jak i wspólne dla całej populacji, a nawet w dobie obecnej – dla całej ludzkości; rytuały – działania postrzegane w danej społeczności jako niezbędne, np. sposoby powitań, zachowań w sferze oficjalnej i prywatnej, obchody uroczystości państwowych i religijnych; wartości – odnajdywane w danych sytuacjach, decydujące o dokonaniu wyborów (Hofstede, 2000: 43–44).

Kultury narodowe można analizować według czterech kryteriów: postawa (stosunek wobec władzy); koncepcja jednostki, w szczególności relacja między jednostką a społeczeństwem; koncepcja męskości i kobiecości; sposoby rozwiązywania konfliktów z uwzględnieniem kontroli agresji i wyrażania uczuć (Hofstede, 2000: 46).

Postawa wobec władzy realizuje się poprzez duży dystans (zależność „młodszych” od „starszych”, niepewność w kontaktach z przełożonymi, brak swobody, nieumiejętność ujawniania uczuć) w krajach, w których używane są języki romańskie (hiszpański, portugalski, francuski i włoski) lub mały dystans (partnerskie traktowanie uczestników dialogu, większe zaufanie i samodzielność), w krajach, w których są używane języki germańskie (niemiecki, angielski, holenderski, duński, norweski i szwedzki).

W krajach o małym dystansie władzy występują partnerskie układy w rodzinie, szkole czy pracy, co znajduje swoje odbicie w sposobie komunikacji osób

wychowanych w tych krajach¹⁸. Natomiast w krajach o dużym dystansie władzy w komunikacji, podkreśla się pozycję rozmówców i miejsce w hierarchii, które zajmują, a pracownicy wykonują polecenia przełożonego bez sprzeciwu.

W ramach relacji między jednostką a społeczeństwem, w społeczeństwach o charakterze kolektywistycznym dobro grupy przedkłada się nad dobro jednostki (Hofstede, 2000: 96), co realizuje się przede wszystkim w krajach ubogich (rodziny wielopokoleniowe, lojalność wobec grupy). Unika się sytuacji konfliktowych, rzadko używa słowa „nie”, a odmowa wyrażana jest w formach typu: *możliwe, że masz rację, zastanowimy się nad tym*. Natomiast słowo „tak” wcale nie oznacza aprobaty, może być chęcią podtrzymania kontaktu. Ważne jest zachowania pozorów. Prośby się spełnia, a zaproszenia przyjmuje (choć nie zawsze z nich korzysta).

W społeczeństwach o charakterze indywidualistycznym, szczególnie w krajach zamożnych, społeczeństwa żyjące w mniejszych, dwupokoleniowych grupach, postrzegają świat przez pryzmat „ja”. W komunikacji bezpośredniej rozmówcy utrzymują dystans. Zaletą jest swobodne wyrażanie opinii (można odmówić spełnienia prośby, nie przyjąć zaproszenia) i konfrontacja (Hofstede, 2000: 106–109). Koncepcja męskości-żeńskości polega na podziale społeczeństw na takie, w których role społeczne określone są na podstawie płci. Od mężczyzn oczekuje się ukierunkowania na sukces materialny, twardości i asertywności, a od kobiet troskliwości o jakość życia, skromności i czułości (Hofstede, 2000: 140). Kultury kobiece koncentrują się w Europie północno-zachodniej (Dania, Finlandia, Holandia, Norwegia, Szwecja) (Hofstede, 2000: 168). W krajach męskich komunikacja służy wymianie informacji, nie służy natomiast podtrzymywaniu więzi międzyludzkich, co potwierdzają głośne rozmowy, ostre sądy, użycie przekleństw i ostre awantury. W krajach kobiecych komunikacja służy podtrzymywaniu dobrych stosunków, a do kłótni dochodzi rzadko, rozmowy są wyważone, bez częstych komplementów, ale i pochwał, raczej ciche, a konflikty rozwiązuje się pokojowo.

Biorąc pod uwagę ostatnie kryterium należy wyróżnić wysoki poziom unikania niepewności (kraje Ameryki Łacińskiej, kraje śródziemnomorskie, Japonia, Korea Południowa), średni stopień dla krajów niemieckojęzycznych, niski stopień (duża powściągliwość) dla krajów azjatyckich, anglosaskich, nordyckich i Holandii (Hofstede, 2000: 180–181). W krajach o wysokim poziomie unikania niepewności – kultury ekspresyjne, rozmowie towarzyszy silna gestykulacja i podnoszenie głosu

¹⁸ Na przykład dzieci często mówią do rodziców po imieniu, a pracownicy nie mają problemu ze zwracaniem się do przełożonych (Hofstede, 2000: 67).

połączone z otwartym okazywaniem emocji¹⁹. Według Halla (2001), na sposób porozumiewania się ludzi wpływa kontekst, czyli okoliczności towarzyszące sytuacji komunikacyjnej. Kontekst oznaczać mogą wcześniejsze zdarzenia, rozmowy uczestników komunikacji, czy też typ zachowania przyjęty w danej kulturze.

Kultury niskokontekstowe są zorientowane na bezpośredni i jasny przekaz słowny, przy tym nie zwraca się tu szczególnej uwagi na elementy pozawerbalne i sytuacyjne. Wymagane są natomiast uszczegółowienia tła i źródła informacji. Wypowiedź jest klarownym przesłaniem, niewiele jest zawarte w kontekście. Ważna jest zatem umiejętność wysławiania się, wypowiediane słowa mają jak najlepiej oddawać treść przekazu. Pojawia się tendencja do segmentowania i organizowania informacji oraz oczekiwanie wyraźnych instrukcji od osoby kompetentnej i zorientowanej w sprawie. Nie unika się w rozmowach tematów drażliwych, dąży do udowodnienia swoich racji. Polecenia wydawane są bezpośrednio.

Kultury wysokokontekstowe nie koncentrują się na przekazie werbalnym, a na informacjach, które są sugerowane czy implikowane przez kontekst z wykorzystaniem kontekstu sytuacyjnego i obyczajowego jako źródła informacji. Informacje przekazywane są zatem nie wprost i niebezpośrednio, a ważne jest często to, co nie zostało powiedziane, bo powiedziane być nie musiało, gdyż słuchacz wie, o czym jest mowa. Oczekuje się zatem od słuchacza wiedzy na dany temat. Prośba o wytłumaczenie jest nietaktem. Rozmowy mają charakter formalny, znaczenia ma pozycja, status i wiek rozmówców.

Położenie kultur w skali kontekstu kulturowego przedstawia się następująco:

**Wysoki kontekst ⇔ Daleki Wschód ⇔ kraje arabskie ⇔
kraje śródziemnomorskie ⇔ kraje Czarnej Afryki ⇔
Ameryka Południowa ⇔ Europa Środkowo-Wschodnia ⇔ Australia ⇔
Ameryka Północna ⇔ Skandynawia ⇔ Niemcy ⇔ Szwajcaria ⇔ Niski kontekst**

Poruszone tu zagadnienia wydają się być niezwykle istotne dla przebiegu procesu komunikacji międzykulturowej. Hall utrzymuje bowiem, że „kultura jest komunikacją”, a „komunikacja jest kulturą”, co oznacza, że komunikujemy się w taki, a nie inny sposób dlatego, że zostaliśmy wychowani w określonej kulturze i przyjęliśmy jej język, zasady i normy (Hall, 1987: 196).

¹⁹ Wyjątek stanowią jednak Japończycy, charakteryzujący się dużą powściągliwością.

Znamienny w tym zakresie jest artykuł Giebels i Taylor: *Communication Predictors and Social Influence in Crisis Negotiations* zamieszczony w monografii *Contemporary Theory, Research, and Practice of Crisis and Hostage Negotiation* pod redakcją Rogana i Lanceley (Giebels i Taylor, 2010: 59–76), w którym autorzy dają wskazówki jak prowadzić negocjacje z przedstawicielami kultur niskokontekstowych (*low-context cultures*) i wysokokontekstowych (*high-context cultures*). Użycie strategii sympatia, podobieństwo i wiarygodności daje lepsze efekty w negocjacjach z przedstawicielami kultur niskokontekstowych. Podobnie racjonalna perswazja i groźenie/zastraszanie jest bardziej efektywne w negocjacjach ze sprawcami kultur niskokontekstowych. Natomiast odwoływanie się do emocji daje większy efekt w negocjacjach ze sprawcami kultur wysokokontekstowych.

Odwołam się do artykułów autorstwa Giebels i Taylora. W jednym z nich, zatytułowanym *Tuning In to the Right Wavelength: The importance of Culture for Effective Crisis Negotiation* (2011), autorzy podkreślają znaczenie różnic kulturowych w przebiegu negocjacji kryzysowych. Proponują w nim listę zagadnień niezbędnych do opracowania w ramach przygotowań negocjatorów do prowadzenia negocjacji z uwzględnieniem różnic międzykulturowych:

- Budowanie porozumienia i obowiązkowa wzajemność (*Building rapport and obligatory reciprocity*),
- Członkostwo w grupie i indywidualne prawa (*Group membership and individual rights*),
- Różnice roli i autorytetu (*Role differences and authority*),
- Honor i kwestia zachowania twarzy (*Role differences and authority*),
- Udział osób trzecich (*The involvement of third parties*),
- Zastosowanie logiki i racjonalności (*The use of logic and rationality*),
- Ultimatum (*Ultimatums*).

Negocjatorzy kryzysowi coraz częściej stają przed problemem uwzględnienia tła kulturowego negocjacji. Zarówno w Ameryce Północnej jak i w Europie mają miejsce sytuacje kryzysowe z udziałem sprawców różnych kultur (Giebels i Taylor, 2011; Giebels i Noelanders, 2004), szczególnie incydenty wymuszeń i porwań. Negocjator staje przed problemem prowadzenia dialogu z drugą stroną, która różni się pod względem zachowań, motywacji i hierarchii potrzeb. Autorzy wymienionego artykułu koncentrują się na zróżnicowaniu kultur zachodnich (Europa Północna i kultura anglosaska) i niezachodnich (Azja, Afryka, Środkowy Wschód i Południowa Afryka). Omawiają przy tym dwa podstawowe wymiary kulturowe

(kolektywizm i dystans władzy) oraz jeden z wymiarów relacyjnych (kultury wysokokontekstowe i niskokontekstowe), a także uwzględniają je przy omawianiu wskazanych obszarów, które negocjator powinien wziąć pod uwagę w ramach prowadzenia negocjacji kryzysowych. Formułują implikacje dla negocjowania w kryzysie w ramach parametru ‘społeczeństwa indywidualistyczne i kolektywistyczne’ w odniesieniu do pierwszego z parametrów, tj. budowania porozumienia i obligatoryjnej wzajemności (*Building rapport and obligatory reciprocity*) oraz członkostwa w grupie i indywidualnych praw (*Group membership and individual rights*). Badania pokazały (Giebels i Taylor, 2011: 286), iż przedstawiciele kultur kolektywistycznych mają tendencję do grupowania ludzi w ramach trzech kategorii: członek grupy (rodzina i najlepsi przyjaciele) – komunikacja bezpośrednia i uprzejma; osoba spoza grupy – komunikacja bezpośrednia i czasami agresywna; osoba o pośrednim statusie (znajomy lub osoby nieznajome) – komunikacja niebezpośrednia i ostrożna.

W społeczeństwach kolektywistycznych rozwinięte jest obligatoryjne odwzajemnianie się, większą rolę spełnia element członkostwa w grupie i indywidualnych praw. Kolektywistyczne społeczeństwa są zwykle wyższe w dystansie władzy niż społeczeństwa indywidualistyczne (Hofstede, 2001). Kolejny analizowany parametr to różnice ról i autorytetu oraz kwestia zachowania twarzy. W kulturze zachodniej tożsamość własna jest w mniejszym stopniu określona przez przynależność do grupy, a bardziej przez swoje osiągnięcia, działania i realizację własnych potrzeb. Takie podejście spowodowało modyfikację hierarchii potrzeb ustaloną przez A. Masłowa, a dokonaną przez E.T. Halla.

Autorzy omawianego artykułu przytaczają schematy wskazujące różnice w hierarchii potrzeb między „piramidą Masłowa” w kulturach zachodnich, a hierarchią potrzeb w kulturach niezachodnich. Abraham Maslow po raz pierwszy w 1943 r. wprowadził koncepcję hierarchii potrzeb, zgodnie z którą ludzie są zmotywowani do zaspokojenia pewnych potrzeb priorytetowo, zanim będą mogli zająć się zaspokojeniem potrzeb z wyższych poziomów. Motywację określają potrzeby: fizjologiczne, bezpieczeństwa, przynależności, uznania, samorealizacji. A zatem osoba może przejść do zaspokajania potrzeb wyższego rzędu dopiero wtedy, gdy jej podstawowe potrzeby zostaną odpowiednio (czyli przynajmniej częściowo) zaspokojone.

Hierarchia potrzeb według A. Masłowa obejmuje następujące komponenty:

- 1) potrzeby fizjologiczne,
- 2) potrzebę bezpieczeństwa (stabilizacji),
- 3) potrzeby afiliacji (społeczne),

- 4) potrzeby szacunku i uznania (odbioru społecznego/wartościowania),
- 5) potrzebę samorealizacji (wiedzy i estetyki).

Hierarchia potrzeb E.T. Halla zawiera natomiast komponenty:

- 1) potrzeby fizjologiczne (*Physiological*),
- 2) zadowolenie z przynależności do grupy (*Satisfaction of ingroup*),
- 3) dobre imię (*Good name*),
- 4) honor (*Honour*) (Giebels i Taylor, 2011).

Należy przytoczyć w tym miejscu znamieny przykład użycia tłumacza w sytuacjach kryzysowych. Incydent miał miejsce w Austrii w 1999 roku. Była to największa w austriackiej historii operacja policyjna od 1945 roku o kryptonimie „Operacja Wiosna”. W dniu 27 maja 1999 roku 850 policjantów weszło do mieszkań i noclegowni uchodźców w celu aresztowania około stu Afrykanów. Celem tej akcji było rozbicie wielkiego gangu narkotykowego. W mediach pojawiły się informacje o aresztowaniu szefów nigeryjskiej grupy narkotykowej o międzynarodowej skali działalności. Rozpoczęły się największe procesy sądowe w Austrii, które trwały latami. Prawie wszyscy podejrzani zostali skazani na łączną karę kilkuset lat więzienia. Szczegóły „Operacji Wiosna” ukazuje dokumentalny thriller A. Schuster i T. Sindelgrubera. Po obejrzeniu tego filmu pojawiają się wątpliwości, czy oskarżeni mieli w ogóle szanse na sprawiedliwy proces. Tłumaczem był rodzimy użytkownik języka *igbo* (*ibo*) należącego do rodziny języków nigero-kongijskich. Tłumacz nie znał w dostatecznym stopniu języka niemieckiego. M. Stanek we wskazanej powyżej książce podaje przykład błędnego tłumaczenia, kiedy sędzia zadał tłumaczowi pytanie: *Stadt aus Eisen Jehova ist dein Gott, Jesus Und Koenig – co w protokole zostało zapisane: Wie viel hast Du verkauft? Der Tuerk hat mir das Geld nich gegeben*²⁰ (Stanek, 2011: 18). W sytuacji kryzysowej powinni pojawić się dwaj tłumacze w celu weryfikacji poprawności tłumaczenia. Celem działań drugiego tłumacza jest kontrolowanie sposobu prowadzenia konwersacji. Jest to pomocne w zapobieganiu błędom w tłumaczeniu i kontrolowaniu przebiegu rozmowy. Wprowadzenie drugiego tłumacza zapewnia płynność rozmów i kontrolę przebiegu tłumaczenia dla zespołu negocyjnego. Tłumacz nie czuje tak wielkiej presji w związku z uczestnictwem drugiego tłumacza. Tożsamość tłumacza i jego obywatelstwo pozostają anonimowe, podobnie jak kwestie religijne oraz

²⁰ Na podstawie filmu *Operation Spring* (2005).

ukierunkowania polityczne. W związku z tym tłumacze nie powinni wykorzystywać swoich imion, ale zamiast tego być „głosem negocjatora policyjnego”.

Konkludując, stwierdzić należy, iż w ramach edukacji komunikacji międzykulturowej szczególnie służby społeczne pracujące z migrantami powinny poznać właściwe sposoby komunikowania się w przestrzeni międzykulturowej. Dotyczy to także pracowników socjalnych, liderów organizacji pozarządowych, doradców zawodowych, pracowników służb penitencjarnych, policjantów, negocjatorów kryzysowych, w tym szczególnie negocjatorów służb mundurowych.

Użycie tłumacza jest konieczne, ale i niesie z sobą niebezpieczeństwa. Jeśli obie strony mówią różnymi językami, szansa nieporozumienia rośnie. Cały czas należy pamiętać o możliwości użycia negocjatora mówiącego w obcym języku i szkolonego w prowadzeniu komunikacji międzykulturowej (Fisher i wsp., 2000: 68). Na przykład w języku angielskim słowo *kompromis* oznacza rozwiązanie satysfakcjonujące obie strony, w języku perskim natomiast to słowo ma jedynie negatywne znaczenie, ponieważ zawarcie kompromisu może być równoznaczne ze skompromitowaniem kogoś czy narażeniem czyjejś uczciwości na szwank. Przykładowo, w języku perskim słowo *mediator* odnosi się do osoby, która nieproszona wtrąca się w nieswoje sprawy. W 1980 roku Sekretarz Generalny ONZ Waldheim przybył do Iranu w sprawie zakładników amerykańskich. Jego misja stanęła pod znakiem zapytania, gdy irańskie radio i telewizja nadały w języku perskim jego wypowiedź na lotnisku w Teheranie: *Przybyłem tu jako mediator, aby wypracować kompromis*. Po nadaniu tej informacji Irańczycy obrzucili kamieniami jego samochód.

Przytoczę przykład sytuacji kryzysowej, w której konieczne było użycie tłumacza, co jednak nie doprowadziło do rozwiązania konfliktu. Dotyczyła próby dotarcia do Strasburga we Francji grupy 150 uchodźców narodowości czeczeńskiej i gruzińskiej i okupacji pociągu relacji Wrocław – Drezno 15 grudnia 2009 roku. Uchodźcy oddalili się z polskich ośrodków dla azylantów. Celem ich była skarga na złe warunki w jakich żyją w ośrodkach w Polsce. Jednak cudzoziemcy podróżowali całymi rodzinami i z całym dobytkiem. W Legnicy przewoźnik zażądał opuszczenia pociągu lub zapłaty za bilety. Część grupy wyszła na tory, gdzie rozpoczęły się zatargi z policją. Inni pozostali w pociągu i wywiesili transparenty, domagając się pomocy i sygnalizując swą złą sytuację w Polsce. Pomimo negocjacji cudzoziemcy odmówili opuszczenia pociągu. Zostali przewiezieni autokarami do Placówek SG w Zgorzelcu i w Lubaniu. Wokół tego wydarzenia rozpięta się medialna wrzawa. Straż Graniczna ukazana została jako formacja używająca siły i pacyfikująca niewinnych, walczących o swe prawa ludzi (Rzeczpospolita: *Straż*

*Graniczna, po fiasku kilkugodzinnych negocjacji, usunęła siłą 200 uchodźców z Czeczenii, Inguszetii i Gruzji, którzy okupowali pociąg do Drezna. Jechali oni do Strasburga, by pod Parlamentem Europejskim zaprotestować przeciwko złym warunkom, jakie mają w polskich obozach*²¹). Głównym celem przytoczenia tego przykładu jest wskazanie konieczności użycia tłumacza w podobnych sytuacjach.

Badania prowadzone w ostatnim czasie wskazują, iż sposób wpływu na drugą stronę podczas negocjacji jest uwarunkowany kulturowo. Wśród artykułów poświęconych tej tematyce wymienić można między innymi: C.H. Tinsley, 2001: *How Negotiators Get to Yes: Predicting the Constellation of Strategies Used across Cultures to Negotiate Conflict*. "Journal of Applied Psychology", t. 86 (4), s. 583–593; W. Wosinska, R.B. Cialdini, D.W. Barrett, J. Reykowski, red., 2001: *The Practice of Social Influence in Multiple Cultures*. New York: Psychology Press, Mahwah.

Prowadzone badania wykazały na przykład, że w kulturach indywidualistycznych logika i racjonalne argumenty odgrywają większą rolę niż w kulturach kolektywistycznych. Przekonywanie racjonalne jest bardziej skuteczne w przypadku negocjacji ze sprawcą kultur niskokontekstowych niż wysokokontekstowych (Giebels i Noelanders, 2004: 30)²², a to oznacza, że w wielu kulturach zachodnich niskokontekstowych należy się nastawić bardziej na argumenty logiczne niż na pozycję siły lub przekazywanie wiadomości nasyczonej emocjonalnie. Poza tym sprawcy wywodzący się z kultur wysokokontekstowych częściej stosują bezpośredni nacisk (*direkter Druck*) w porównaniu ze sprawcami z kultur niskokontekstowych. Szczególnie w społeczeństwach latynoamerykańskich i afrykańskich ekspozycja emocji jest ważnym elementem komunikacyjnym. W kulturach zachodnich natomiast mówi się o emocjach w sposób racjonalny.

Reasumując, należy stwierdzić, iż w kulturach indywidualistycznych dokonuje się oceny człowieka na podstawie gruntownej analizy jego dokonań i działań przez pojedynczy pryzmat jednostki. W kulturach kolektywistycznych oceny jednostki dokonuje się na podstawie przynależności do grupy, poza którą traktowany jest jako obcy (Giebels i Taylor, 2010: 8–9). Standardem jest, że ludzie oceniają w sposób błyskawiczny i często opierając swoje tezy na stereotypach i uprzedzeniach, utożsamiając jednostkę z daną grupą w odniesieniu do bliskiej rodziny, do ludzi, z którymi nie łączą jednostki żadne powiązania i interesy, do ludzi, z którymi jednostka powiązana jest ekonomicznie.

²¹ <https://www.rp.pl/spoleczenstwo/art7400941-uchodzczy-opuscili-pociag> [dostęp: 14.10.2024]

²² Procentowo: 10% w porównaniu do 6%.

Rozdział IX

Sposoby zadawania pytań w negocjacjach kryzysowych



Stosowanie taktyki zapytań polega na zadawaniu jednocześnie wielu pytań, co pozwala ukryć to, na czym nam zależy w odpowiedziach i może doprowadzić do dezorientowania przeciwnika. Pytania powinny być tak formułowane, aby rozmówca mógł dzielić się swoimi problemami, np. *Jak widzisz rozwiązanie tych problemów? Jak chciałbyś rozwiązać ten problem?* Powinny służyć zdobyciu niezbędnych informacji, np. pytania otwarte typu: *Co się następnie zdarzyło? Jak to było? Jak to wyglądało? Kto? Co? Gdzie? Kiedy? Dlaczego? Dlaczego nie?* odnoszące się do odczuć, np. *Co myślisz o tym...? Jakie są twoje wrażenia...?* do wydarzeń z przeszłości, np. *Czy możesz opowiedzieć o tym, co się zdarzyło? I co było później?* pytania pozorne, do których należy tzw. pytanie retoryczne, np. *Jaki jest sens takich działań, czy daje Ci to satysfakcję?* pytania medytatywne: *Może w tym momencie stawiasz sobie pytanie: z jednej strony ty, a z drugiej policja. I co mam teraz robić. Jestem tu po to, żeby Ci pomóc, razem rozwiążemy ten problem.* Istotne są pytania „dlaczego?”. Pozwalają one poznać stanowisko drugiej strony, dlaczego widzą takie, a nie inne rozwiązanie problemu. Ważne są pytania typu: *dlaczego nie?* Można zaproponować pytania: *Co jest złego w tym podejściu, dlaczego nie można tego zrobić w taki sposób?* Chodzi przy tym o wciągnięcie drugiej strony w dyskusję, aby rozważyć problem i dojść prawidłową drogą do jego rozwiązania.

Ważny jest sposób zadawania pytań. Pytania można zadawać w sposób pośredni: *Nie jestem pewien, czy zrozumiem, dlaczego tego chcesz? Pomóż mi zrozumieć, dlaczego jest to dla ciebie ważne. Wydaje się, że strasznie ci na tym zależy – chciałbym zrozumieć, dlaczego.* Dobre rezultaty daje poprzedzanie pytań zwrotem potwierdzającym: *Śluchałem tego, co powiedziałeś. Jestem pewien, że..., czy mógłbyś mi to wyjaśnić?* Po zadaniu pytania należy spokojnie poczekać na odpowiedź. Jeżeli jedno pytanie nie przynosi oczekiwanych rezultatów, należy zadawać następne i czekać na odpowiedzi. W negocjacjach z trudnym partnerem należy zadawać pytania skierowane na rozwiązanie problemu, np. *Dlaczego właściwie tego chcecie? Na czym polega problem? Co was niepokoi?* Ważne jest nie tylko to, o co się pyta, ale też, jak się pyta.

W trakcie udzielania pomocy przez dyżurny telefon kryzysowy (Lipczyński, 2007: 50–57) przy zdefiniowaniu problemu należy używać pytań otwartych typu: *Co? Jak? Kiedy? Gdzie? Kto?* – które pozwalają prowadzącemu interwencję uzyskać klarowny obraz zdarzenia. Podczas zapewniania bezpieczeństwa i dostarczania wsparcia prowadzący interwencję zadaje pytania zamknięte ze zrozumieniem pełnym empatii, np. *Czy masz tabletki przy sobie? Czy jesteś sam? Czy jest ktoś obok Ciebie?* Wyciszając emocje nie należy zadawać pytań otwartych typu: *Czy możesz*

mi coś więcej o tym powiedzieć? Należy uspokajać i powodować realistyczne myślenie o problemie poprzez działania zmierzające w kierunku wyciszenia emocji (Lipczyński, 2007: 51).

Pytanie służy zakomunikowaniu braku wiedzy, czy P: *Pytam, czy P*. Funkcją pytania w dialogu jest inicjatywa nadawcy, a jego cel pragmatyczny wobec odbiorcy jest następujący:

Po to, by O przekazał wiedzę o tym, że P/nie P (Laskowska, 2004: 39).

Przekształcanie pytań zamkniętych w otwarte odbywa się w sposób następujący:
Wykorzystujesz tę broszurkę? – *W jakim zakresie albo w jakim kontekście wykorzystujesz tę broszurkę?*

Czy można ulepszyć ten sposób postępowania? – *Co można zrobić, żeby ulepszyć ten sposób postępowania?*

Czy potrzebujesz wsparcia? – *W jaki sposób możemy cię wesprzeć?*

Pytania otwarte *Co? Jak? Kiedy? Gdzie? Kto?* pozwalają na zdefiniowanie problemu (Lipczyński, 2007, 51). Należy je stosować np. przy udzielaniu pomocy przez dyżurny telefon kryzysowy. Pytania zamknięte *Czy...? Czy masz tabletki przy sobie? Czy jesteś sam? Czy jest tam ktoś obok Ciebie?* (Lipczyński, 2007: 51) pomagają to określić, w jakim stopniu klient stwarza zagrożenia dla siebie i innych.

W pytaniach można koncentrować się na przeszkodach w osiąganiu postępów, na problemach, na barierach (*Dlaczego zawsze przydarzają mi się takie rzeczy? A co, jeśli to nie zadziała?*), koncentrować się na rozwiązaniach (*Czego byśmy potrzebowali, żeby właśnie teraz dokonać przełomu? Jakiego mogę podjąć działanie, które by pozwoliło pójść naprzód i ułatwiło proces? Czego potrzeba, abyśmy przeszli do następującego etapu? Co mogę teraz zmienić, żeby przyniosło efekty?*). Jeśli ktoś nas denerwuje, to nie należy stosować pytań demotywuujących i reaktywnych (*Jak ona mogła cię tak potraktować? Dlaczego to zawsze przytrafia się tobie? Jak oni mogli ci to zrobić?*), lecz motywujące i twórcze (*Ciekawe, dlaczego ona tak się zachowuje? Co jeszcze może to oznaczać, a o czym nie pomyślałem? Jak mogę najlepiej przekazać moje pozytywne zainteresowanie w tej sytuacji?*).

Pytania motywujące sprawiają, że myśli się zupełnie inaczej o sobie, o swojej umiejętności znajdowania rozwiązań, a także o samym problemie. Pomagają się skupić na tym, co można zrobić, aby rozwiązać problem. W rozmowie z drugą stroną podczas negocjacji należy zmienić układ odniesienia poprzez odwrócenie uwagi drugiej strony od stanowisk i skierowanie jej na identyfikację interesów.

Można spytać drugą stronę: *To ciekawe, dlaczego tego chcesz? Pomóż mi zrozumieć problem, który starasz się rozwiązać.* Kiedy druga strona odpowiada, punkt ciężkości rozmowy przesuwa się ze stanowisk na interesy.

Jeśli druga strona nie chce wyjawiać swoich interesów, można zadać pytanie z informacją wymagającą skorygowania. Po zadaniu takiego pytania jest bardzo prawdopodobne, iż druga strona sprostuje niewłaściwe rozumienie ich intencji (*Jeżeli dobrze zrozumiałem to, co pan powiedział.... Czy to prawda?*). Można przedstawić swoją propozycję, a potem zadać pytanie uszczegóławiające (Ury, 1995: 100), przy czym propozycja nie musi być przedstawiona w całości. Nie trzeba odrzucać propozycji przedstawionej przez drugą stronę. Można natomiast podsumować tę propozycję, przedstawiając ją jako jedną z możliwości oraz zaprezentować swoje propozycje, po czym poprosić o zasugerowanie kolejnych propozycji (Ury, 1995: 101).

Dobre rezultaty daje zwracanie się o radę, co może doprowadzić do zmiany gry i zaangażowania się drugiej strony w problem, np. *Co powinienem waszym zdaniem zrobić? Co zrobilibyście na moim miejscu? Co powiedzielibyście moim mocodawcom?* (Ury, 1995: 102); *Gdzie popełniam błąd? Co mógłbym zrobić tej sytuacji? Co zrobilibyście na moim miejscu? Co powiedzielibyście mojemu przełożonemu?* (Tokarz, 2005: 203).

Ważne jest stawianie pytań otwartych²³, np. *Jak? Dlaczego? Dlaczego nie? Co? Kto?*, które powinny skłonić drugą stronę do myślenia, a po zadaniu pytania otwartego spokojnie czekać na odpowiedź (Ury, 1995: 105). Jeżeli jedno pytanie nie daje oczekiwanych efektów, należy zadawać następne i czekać na odpowiedzi.

Stosowanie taktyki zapytań polega na zadawaniu jednocześnie wielu pytań, co pozwala ukryć to, na czym nam zależy w odpowiedziach i może doprowadzić do dezorientowania przeciwnika. Dobre efekty daje stosowanie pytań sugerujących własną interpretację wypowiedzi partnera: *Czy woli pan podpisać umowę piórem czy długopisem? Czy umówimy się na jutro, czy na piątek, aby omówić szczegóły zawarcia kontraktu? Czemu miał służyć ten oszczerczy atak na moją osobę?* (Budzyńska-Daca i Kwosek, 2011: 54). Można próbować doprowadzić do pogubienia się drugiej strony w jej wywodzie poprzez zadawanie pytań w niewłaściwej kolejności.

Podczas rozmowy z człowiekiem z kryzysie, należy w czasie rozmowy wydobyc od klienta informacje o jego uczuciach, myśleniu, zachowaniu, przy czym

²³ Na pytania rozpoczynające się od *Czy...* lub *Czy nie...*, można bowiem odpowiedzieć *Nie*.

koncentrować się na planach interwencji kryzysowej: *Co będziesz robił...? Jak do tego doprowadzisz? W jaki sposób pomoże ci to w...?* Należy unikać pytań *Dlaczego...?* Nowicjusze prowadzący interwencję chcąc dowiedzieć się, dlaczego ktoś tak myśli, dlaczego tak działa, jak działa, zadają pytanie *Dlaczego?* Ale to pytanie może uruchamiać mechanizmy obronne, racjonalizować problem, albo obarczać inną osobę odpowiedzialnością. Należy stosować pytania zamknięte w celu uzyskania określonych informacji: *Czy? Kiedy? Gdzie? Czy nie jest tak, że...? Czy nie uważasz, że ...?* (Lipczyński, 2007: 61–62).

Cialdini (1996: 78) podkreśla rolę słowa przy wywieraniu wpływu społecznego. Zauważono wpływ sposobu rozpoczynania rozmowy na efektywność badań (rozpoczęcie rozmowy od pytania *Jak pani się dzisiaj czuje?* lub od stwierdzenia *Mam nadzieję, że dobrze się pani czuje.*). Zadanie pytania determinowało sposób postępowania badanych, gdyż 35% badanych zgadzało się na prośbę, a przy wyrażaniu nadziei na dobre samopoczucie rozmówcy – jedynie 15% badanych.

Pytania hipotetyczne są stosowane w celu rozpoznania prawdziwych interesów drugiej strony. Zadawane są pytania typu: *A co by pan powiedział na takie rozwiązanie..., co by było gdyby....* Pozwala to poznać właściwe interesy stron i sformułować stanowiska w sposób bezpośredni. *Jednak co by było, gdybyśmy to zrobili tak lub tak...?* Ważną rolę spełniają pytania retoryczne spełniające funkcję perswazyjną, np. *Któż nie szanuje własnej matki? Któż nie zaakceptowałby tak korzystnych warunków umowy? Czyż wiara nie czyni cudów? Czy nie przyjaźń jest najważniejsza w życiu?*²⁴.

Ze względu na funkcje możemy wyróżnić następujące funkcje pytań:

- Pytania przyciągające uwagę o charakterze rytualizmów (*Co słyhać? Jak leci?*). Zadajemy je w celu przygotowania sytuacji do korzystniejszej komunikacji w późniejszym czasie.
- Pytania służące zdobywaniu informacji zadawane w celu poszerzenia wiedzy (*Ile to kosztuje?*). Nieznajomość odpowiedzi na pytanie może wywoływać pewne napięcie i uczucie dyskomfortu.
- Pytania przekazujące informację używane są dla ujawnienia ukrytych przyczyn lub podtrzymania uwagi (*Czy wiedziałeś, że sobie z tym poradzisz?*).
- Pytania wywołujące myślenie mają rozpocząć u pytanego proces myślenia (*Co byś powiedział na...? Czy mógłbyś...?*).

²⁴ Pytania retoryczne z orzeczeniem zaprzeczoną wyrażają sądy twierdzące, natomiast pytania retoryczne z orzeczeniem twierdzącym wyrażają sądy z przeczeniem.

- Pytania służące wyciąganiu wniosków (*Czy nie czas już wziąć się do działania?*) (Nierenberg, 1998: 167).

Klasyfikacja pytań z uwzględnieniem ich funkcji oraz stopień trudności (nieskomplikowanie i mogące sprawiać trudności) została przedstawiona w tabeli 1 na podstawie propozycji Nierenberga (1986: 174) z modyfikacją pytań zawartych w źródle.

Tabela 1. Klasyfikacja pytań z uwzględnieniem ich funkcji oraz stopień trudności (Nierenberg, 1986: 174).

Rodzaj pytań	Charakterystyka	Funkcje
Pytania nieskomplikowane		
Pytania otwarte	<i>Kto, co, kiedy, gdzie, dlaczego, np. Dlaczego to zrobiłeś?</i>	Pytania wywołujące myślenie
Pytania bezpośrednie	Zachęcają do swobodnego myślenia i pozwalają na dowolność odpowiedzi (<i>Jak ty się na to zapatrujesz?</i>)	Pytania służące zdobywaniu informacji Pytania przekazujące informację Pytania wywołujące myślenie
Pytania naprowadzające	Podają kierunek odpowiedzi (<i>Czy nie mógłbyś tego zrobić?</i>)	Pytania służące zdobywaniu informacji Pytania przekazujące informację Pytania wywołujące myślenie
Pytania chłodne	Zawierają w sobie niewiele emocji (<i>Jakie zatem według ciebie powinno być następne posunięcie w celu rozwiązania tego problemu? Jakie powinno być następny ruch?</i>)	Pytania wywołujące myślenie Pytania przekazujące informację Pytania służące zdobywaniu informacji
Pytania planowane	Są częścią całości ustalonej wcześniej (<i>Kiedy już skończysz pracę nad pierwszą częścią, to co byś proponował zrobić z tym?</i>)	Pytania wywołujące myślenie
Pytania zapraszające	Dają do zrozumienia drugiej stronie, że ujawniając swoje stanowisko, poglądy może pomóc (<i>Czy możesz pomóc mi w moim działaniu? Czy możesz wesprzeć mnie którąś ze swoich propozycji?</i>)	Pytania przyciągające uwagę Pytania służące zdobywaniu informacji
Pytania-okna	Pomagają poznać myśli drugiej strony (<i>Dlaczego to wydaje się właśnie takim? Dlaczego ona taka ci się wydaje?</i>)	Pytania wywołujące myślenie Pytania przekazujące informację Pytania służące zdobywaniu informacji

Rodzaj pytań	Charakterystyka	Funkcje
Pytania bezpośrednie	Koncentrują się na jednej zrozumiałej kwestii (<i>Jak wysokie będą koszty planowanej inwestycji?</i>)	Pytania wywołujące myślenie Pytania przekazujące informację Pytania służące zdobywaniu informacji
Pytania sondujące	Dają pojęcie o sądach i stanie innych osób (<i>Jakie to wywarło na tobie wrażenie? Co o tym sądzisz?</i>)	Pytania wywołujące myślenie
Pytania spawiające trudności		
Pytania zamknięte	Zmuszają słuchacza do wyobrażenia sobie punktu widzenia nadawcy (<i>Gdybyś wiedział, że to tak źle się skończy, nie podejmowałbyś takiego działania, prawda?</i>)	Pytania przekazujące informację Pytania wywołujące myślenie
Pytania z ładunkiem	Sugerują, jak powinna brzmieć odpowiedź (<i>Chcesz powiedzieć, że twoje rozwiązanie jest słuszne i jedynie możliwe?</i>)	Pytania przekazujące informację Pytania wywołujące myślenie Pytania służące wyciąganiu wniosków
Pytania gorące	Informują o uczuciach do pytanego (<i>Czy nie sądzisz, że spędziwszy tyle czasu na dyskusjach nad twoim problemem, powinniśmy posunąć się naprzód? Czy nie sądzisz, że taki sposób dyskusowania może nam przeszkodzić w rozmowie?</i>)	Pytania przekazujące informację Pytania wywołujące myślenie Pytania służące wyciąganiu wniosków
Pytania impulsywne	Mają charakter wtrącenia (<i>A propos, czy sądzisz, że szefowi uda się jakoś wybrnąć z tej sytuacji? W związku z tym, o czym rozmawialiśmy, czy uda nam się dokończyć naszą inwestycję?</i>)	Pytania przyciągające uwagę Pytania służące zdobywaniu informacji Pytania przekazujące informację Pytania wywołujące myślenie Pytania służące wyciąganiu wniosków
Pytania podchwytliwe	Wydaje się, że nadawca oczekuje odpowiedzi, ale właściwie nie dają wyboru odpowiadającemu (<i>Zamierzasz rozwiązać swoje problemy małżeńskie biorąc rozwód, anulując ślub czy decydując się na separację? Zamierzasz sobie pomóc w sposób pogarszający tylko sytuację?</i>)	Pytania wywołujące myślenie Pytania służące wyciąganiu wniosków
Pytania-lustra	Stanowią odbicie punktu widzenia jednej lub drugiej strony (<i>Z tego, co widzę, chyba nie zgadzasz się ze mną?</i>)	Pytania przekazujące informację Pytania wywołujące myślenie Pytania służące wyciąganiu wniosków
Pytania refleksyjne	Służące wyciąganiu wniosków	Pytania wywołujące myślenie Pytania przekazujące informację

Warto poświęcić nieco miejsca roli pytań w modelu NLP, który może być wykorzystywany. Metamodel jest narzędziem językowym służącym do rekonstrukcji mentalnej mapy świata osoby. Każdy człowiek posiada indywidualny system interpretacji rzeczywistości, który konstruuje się na podstawie własnego doświadczenia i umiejętności percepcyjnych jednostki.

Pytania precyzujące stosowane są w celu uzupełnienia brakującej wiedzy, co jest niezbędne w sytuacjach, kiedy np. druga strona używa niedookreślonych rzeczowników (*Są tam, oni są tam, przyszli teraz; Oni są przeciwko mnie* – pytanie *Kto dokładnie, co dokładnie?*), modalnych operatorów możliwości (*Nie mogą, Niemożliwe* – *Co stałoby się, gdybyś to zrobił? Co stałoby się, gdybyś tego nie zrobił? Co cię powstrzymuje przed zrobieniem tego?*), kwantyfikatorów ogólnych (*Nic mi się nigdy nie udaje, wszyscy są przeciwko mnie, Nigdy nie robię czego dobrze* – pytanie *Czy kiedykolwiek zdarzyło się, że...? Co się wtedy zdarzyło?*).

NLP docenia siłę słowa stawiając pytania: W jaki sposób wiemy, że kogoś rozumiemy? Nadając jego słowom znaczenia. Nasze znaczenia, nie jego. Nie ma jednak pewności, że nasze i jego znaczenia są takie same. W jaki sposób nadajemy sens słowom, które słyszymy? Jak dobieramy słowa, aby wyrazić swoje myśli? Jak organizują one nasze doświadczenie? (O'Connor, Seymour, 1996: 14).

Moderowanie toku dialogu i emocji w sytuacji kryzysowej polega na możliwości wygadania się osobie działającej pod wpływem emocji. Może zastosować tzw. pytania rozwijające: *Dlaczego Pan/Pani tak sądzi? Z czego tak Pan/Pani wywnioskował(a)?*

Zanim rozpoczną się negocjacje w sytuacji kryzysowej, negocjator musi sobie odpowiedzieć na pytania: Czy potrafię zaakceptować co ta osoba robi? Czy potrafię pokazać tej osobie, że mi na niej zależy, pomimo iż nie zgadzam się z jej sposobem postępowania? Czy jestem w stanie wystarczająco długo słuchać tej osoby, aby pomóc jej wyciszyć się i rozwiązać sytuację na drodze negocjacji? (McMains i Mullins, 2006: 222).

Oto przykłady pytań w celu pozyskania wiedzy, kiedy nadawca inicjuje pytanie, by odbiorca przekazał mu wiedzę o tym, że P/że nie P:

Czy mogę coś dla ciebie zrobić? (Ury 1995, 183).

Kiedy wpadam w złość przestaję się odzywać/zamykam się w sobie. Nie chcę być w niczym towarzystwie, chcę być sam/sama, nie mówiąc już o prowadzeniu rozmowy.

Należy poświęcić kilka słów roli pytań w trakcie udzielania pomocy przez dyżurny telefon kryzysowy. Twórcą idei pomocy telefonicznej był pastor Kościoła Baptystów Harry Marsha Warren, który w 1906 roku w Stanach Zjednoczonych utworzył organizację o nazwie “Save-a-Life League”, która z czasem zapewniała nie tylko pomoc psychologiczną dla ludzi w kryzysie, ale także materialną. W 1953 roku w Londynie została powołana organizacja “The Samaritans”, która miała na celu udzielać pomocy przez telefon osobom w kryzysie psychicznym. W Polsce pierwszy telefon zaufania powstał w Gdańsku w 1967 roku. Telefon ten, oparty na zasadach „Samarytan”, otrzymał nazwę Gdański Telefon Zaufania „Anonimowy Przyjaciel”, aby podkreślić społeczny charakter placówki. Później powstał telefon zaufania o charakterze zawodowym we Wrocławiu, w którym dyżury pełnili lekarze i psycholodzy (1967), potem w Bydgoszczy i Toruniu, następnie w Warszawie, Lublinie, Krakowie, Katowicach, Olsztynie, potem założono Katolicki Telefon Zaufania w Poznaniu oraz telefon zaufania w Zielonej Górze i w Szczecinie. W 1990 roku powstało Polskie Towarzystwo Pomocy Telefonicznej (PTPT) z siedzibą w Sopocie, które zrzesza osoby dyżurujące w telefonach zaufania w Polsce (Socha, 2011: 75–78).

Rozdział X

Techniki i strategie stosowane w negocjacjach kryzysowych



Myśliwiec (2007: 12) charakteryzuje taktykę negocjacyjną jako sekwencję technik prowadzącą do celu finalnego, czyli przyjęcia przez obie strony konkretnej opcji w jednym z obszarów. Techniki negocjacyjne są także charakteryzowane jako *sposoby werbalizowania żądań, czynienia ustępstw, kamuflowania nadmiernej chęci szybkiego osiągnięcia porozumienia, stosowania oporu przed zabiegami oponenta do przechylania korzyści negocjacyjnej na swoją stronę, stosowania presji psychologicznej mającej osłabić sprawność negocjacyjną drugiej strony i inne temu podobne zabiegi i chwytły* (Stalmaszczyk, 1992: 73). Strategia określana jest jako: *Ogólne spostrzeżenie procesu negocjacji i zastosowanie owej impresji do długoterminowego działania. Strategia wymaga od osób negocjujących posiadania wizji, celów oraz określenia środków stosowanych w negocjacjach* (Kowalczyk, 2001).

Sytuacje kryzysowe przy swoim zróżnicowaniu charakteryzują się pewnymi cechami wspólnymi, takimi jak dążenie do wyciszenia emocji drugiej strony, proponowanie kompromisowego rozwiązania przy wygranej obu stron, zyskanie na czasie itd. W literaturze przedmiotu dotyczącej negocjacji funkcjonują różnorodne terminy: strategie, techniki, taktyki, metody, triki, modele, recepty. Zakres niektórych pojęć nakłada się na siebie, a czasem niektóre pojęcia traktowane są jako tożsame (por. np. Myśliwiec, 2007: 11; Stalmaszczyk, 1992: 73). Stosowaniu technik, taktyk i strategii w sferze biznesu poświęcona jest obszerna literatura przedmiotu. Wyróżnia się ponad 200 taktyk negocjacyjnych, a Stalmaszczyk (1992: 73) pisze nawet, że istnieje około 600 technik i taktyk, które stosują negocjatorzy. Wymienia się taktyki i techniki negocjacji odnoszące się do poszczególnych etapów negocjowania (Zbiegień-Maciąg, 1992; Myśliwiec, 2007), a także taktyki, recepty i wskazówki skutecznego negocjowania bez podziału na fazy negocjacji (Fisher i wsp., 2000).

Próbując rozwiązać sytuacje konfliktowe, kiedy stronom trudno jest w sposób samodzielny doprowadzić do porozumienia stosuje się interwencję trzeciej strony. Typologia interwencji trzeciej strony obejmuje podział według kryteriów: poziom kontroli wyniku oraz poziom kontroli procedury z wartościami niski, poziom, wysoki poziom). Trzeba jednak zaznaczyć, że negocjacje nie należą do interwencji trzeciej strony. Rodzaje interwencji trzeciej strony charakteryzują się następującymi cechami:

1. **autokracja** (rozwiązania autokratyczne) – niska kontrola nad procesem i wynikiem; rozwiązanie polegające na narzuceniu graczom rozwiązania przez trzecią stronę, które gracze są zobowiązani zaakceptować. W tym układzie trzecia strona sama rozpoznaje problem i podejmuje decyzje. Gracze są biernym przedmiotem takich procedur. Metody takie można spotkać

w instytucjach ściśle hierarchicznych, np. wojsko, takie zachowania są charakterystyczne np. dla niektórych menedżerów.

2. **arbitraż** – niska kontrola wyniku i wysoka kontrola procesu. Interweniująca trzecia strona pełni funkcję arbitra. Strony mają wpływ na informacje dostarczane arbitrowi, stosują różne techniki wpływu na niego, podkreślają swoje argumenty i deprecjonują argumenty oponenta. Jednak nie mają wpływu na wynik tej procedury. W gestii arbitra znajduje się treść porozumienia i strony muszą ją w zasadzie przyjąć. Istnieje jednak w różnych procedurach arbitrażowych różny stopień podporządkowania stron decyzjom arbitrów. Dla przykładu można przytoczyć wyroki kolegów arbitrażowych, które nie są dla stron wiążące.
3. **mediacje** – wysoka kontrola nad procesem dochodzenia do porozumienia i nad treścią (wynikiem). Mediator może koncentrować się na procesie lub na wyniku, co zależy od typu sporu i relacji między stronami, ale nie może pozbawiać tego wpływu samych uczestników. Ta właśnie cecha wyróżnia mediacje wśród innych metod rozwiązywania konfliktów. Mediacje wśród interwencji trzeciej strony stanowią stosunkowo łagodną formę ingerencji w relacje między skonfliktowanymi stronami.

Należy zaznaczyć, iż mediacje – należące do najłagodniejszych form interwencji drugiej strony – podejmuje się szczególnie w sytuacjach, kiedy nie jest możliwe prowadzenie negocjacji z powodu pojawiających się dodatkowych przeszkód, np. z powodu barier interpersonalnych, niemożności porozumienia się w kwestiach podstawowych, barier proceduralnych. Mediacje mają bardzo szerokie zastosowanie, np. w konfliktach rodzinnych (konflikty między dziećmi i rodzicami, w sporach małżeńskich), na gruncie prawa karnego (mediacje między sprawcą a ofiarą przestępstwa w ramach „sprawiedliwości naprawczej”), na gruncie prawa cywilnego szczególnie w sporach gospodarczych, w stosunkach międzynarodowych, w misjach pokojowych.

Sprawiedliwość naprawcza dotyczy mediacji między sprawcą czynu karalnego (zwłaszcza nieletnim) a pokrzywdzonym. Najczęściej przytacza się definicję T. F. Marshalla, według którego:

sprawiedliwość naprawcza jest to proces, w którym spotykają się wszystkie strony związane z konkretnym przestępstwem, by wspólnie rozstrzygnąć, jak zaradzić jego skutkom i ich następstwom na przyszłość (Czarnecka-Działuk i Wójcik, 2001: 13).

Negocjacje weszły do świadomości społecznej w sierpniu 1980 roku, w czasie gdy trwały rozmowy między rządową delegacją z wicepremierem Mieczysławem Jagielskim na czele a międzyzakładowym komitetem strajkowym, któremu przewodził Lech Wałęsa²⁵ (Waszkiewicz, 1997: 12). Negocjacje toczyły się publicznie. Podpisanie porozumienia stworzyło nowe obszary dla społecznej aktywności. W okresie późniejszym, aż do wprowadzenia stanu wojennego, negocjacje były przeprowadzane na różnych szczeblach między władzami związkowymi a strajkującymi lub przygotowującymi się do strajku załogami pracowniczymi, administracją, przedstawicielstwem innych związków i organizacjami, spontanicznie tworzonymi komitetami i grupami roboczymi. Wraz z rozpoczęciem obrad Okrągłego Stołu wraca wątek negocjacyjny. Od tego czasu negocjacje zajmują trwałe miejsce w praktyce społecznej, politycznej i gospodarczej (Waszkiewicz, 1997: 13).

Myśliwiec charakteryzuje taktykę negocjacyjną jako sekwencję technik prowadzącą do celu finalnego, czyli przyjęcia przez obie strony konkretnej opcji w jednym z obszarów (Myśliwiec, 2007: 12). Natomiast według Kałużnej-Drewnińskiej (2006: 129) taktyka w procesie negocjacji to czynności, jakich należy dokonać w stosunku do poszczególnych kwestii w procesie negocjacji, aby uzyskać korzystny dla siebie rezultat, techniki natomiast odpowiadają poszczególnym działaniom. Natomiast technika według Myśliwca to:

konkretny zabieg werbalny i niewerbalny jednej ze stron, nieprzedzielony innym, realizujący cel szczegółowy negocjacji (Myśliwiec, 2007: 11).

Jednak np. autor ograniczone pełnomocnictwo nazywa zarówno taktyką, jak i techniką (Myśliwiec, 2007: 45), a „technika Henry Kissingera” nazwana jest w przypisie trikiem (Myśliwiec, 2007: 73).

Techniki negocjacyjne są także charakteryzowane jako:

sposoby werbalizowania żądań, czynienia ustępstw, kamuflowania nadmiernej chęci szybkiego osiągnięcia porozumienia, stosowania oporu przed zabiegami oponenta do przechylenia korzyści negocjacyjnej na swoją stronę, stosowania presji psychologicznej mającej osłabić

²⁵ Negocjacje te relacjonował film *Robotnicy '80*.

sprawność negocjacyjną drugiej strony i inne temu podobne zabiegi i chwytły (Stalmaszczyk, 1992: 73).

Strategia określana jest jako:

Ogólne spostrzeżenie procesu negocjacji i zastosowanie owej impresji do długoterminowego działania. Strategia wymaga od osób negocjujących posiadania wizji, celów oraz określenia środków stosowanych w negocjacjach (Kowalczyk, 2001, 24).

Poniżej zaprezentowano wybrane techniki i taktyki negocjacyjne na podstawie literatury przedmiotu (Kałużna-Drewińska, 2006; McMains i Mullins, 2006; Myśliwiec, 2007; Nęcki, 1991: 133–135; Zbiegień-Maciąg, 1992: 47–64)²⁶ z przykładami własnymi bądź zaczerpniętymi z literatury przedmiotu ze wskazaniem źródła. Przykłady dotyczą różnych sytuacji kryzysowych, gdyż celem charakterystyki technik jest wskazanie ich uniwersalności. Mogą być stosowane w negocjacjach biznesowych i kryzysowych. Sytuacje kryzysowe przy swoim zróżnicowaniu charakteryzują się pewnymi cechami wspólnymi, takimi jak dążenie do wyciszenia emocji drugiej stronie, zaproponowanie kompromisowego rozwiązania przy wygranej obu stron, zyskanie na czasie itd. Oto wybrane techniki i taktyki negocjacyjne:

Co by było, gdyby... Sugerowanie, że rozmówca nie ma wpływu na to, co się dzieje, gdyby jednak miał wpływ, to byłoby inaczej...

Redaktor: *No i po co te kolejne afery?*

Odpowiedź: *Gdybym to ja prowadził rozmowy i negocjował, to sprawy przysięłyby inny obrót.*

Por. – *Po co nam te kolejne konflikty i nieporozumienia?*

Gdybym to ja prowadził negocjacje, już dawno doszlibyśmy do porozumienia. Ale jestem jedynie częścią tego olbrzymiego mechanizmu. Ja chcę jak najlepiej.

Demaskowanie sprzeczności. W negocjacjach stwierdza się, że w tym, co mówi druga strona występują sprzeczności. Demaskuje się te sprzeczności, podając je do publicznej wiadomości:

²⁶ Ujednolicono nazwy technik i taktyk negocjacji i zamieszczono je w kolejności alfabetycznej, pomijając w nich nazwach słów *technika* i *taktyka*...

Wcześniej twierdził pan, że wysokie koszty projektu są dla pana przeszkodą w wyrażeniu zgody na propozycję. Teraz okazuje się, że powodem pańskiej odmowy są względy osobiste. Jest to sprzeczność, która odbiera wiarygodność pańskiej decyzji (Lemmermann, 1990: 85).

Dobry i zły policjant. Dwie osoby negocjują na zasadzie kontrastu. Jedna jest agresywna i twarda, a druga – spokojna i miła. Najczęściej ten zły rozpoczyna negocjacje, a kończy je ten dobry.

Gra na zwłokę. Ta technika ma bardzo duże znaczenie nie tylko w negocjacjach biznesowych, ale i kryzysowych. Należy bowiem zyskać na czasie, aby drugą stronę doprowadzić do zmęczenia.

Inny wymiar. Taktyka ta, wymagająca elastyczności i kreatywności, polega na zmianie jednego lub wielu podstawowych założeń, z którymi jedna ze stron przystępowała do negocjacji, zmianie strategii, zmianie stylu negocjacji, zmianie negocjatorów itp.

Przykład: Dwoje ludzi spiera się w bibliotece o to, czy okno ma być otwarte czy zamknięte. Jeden z nich uzasadnia otwarcie okna potrzebą świeżego powietrza, drugi potrzebą zamknięcia okna tym, że chce uniknąć przeciągu. Reagująca na ten spór bibliotekarka, koncentrując się na interesach spierających się otwiera okno w pokoju obok, co daje dopływ świeżego powietrza bez przeciągu (Fischer i wsp., 2000: 75–76)²⁷.

Przykład: Izrael i Egipt rozpoczęły negocjacje w 1978 roku w sprawie Synaju. Izrael okupował Półwysep Synajski od 1967 roku i upierał się przy zachowaniu części Synaju. Egipt natomiast przy tym, aby zwrócić mu cały Synaj. Próby podziału Synaju nie były możliwe do zaakceptowania przez żadną ze stron. Spojrzenie na interesy obu krajów pozwoliło znaleźć rozwiązanie. Izraelowi zależało na bezpieczeństwie, a Egipcjom na suwerenności. Dlatego utworzono zdemilitaryzowaną strefę Synaj pod flagą Egiptu. Izrael nie chciał bowiem, aby na granicy rozmieszczone były egipskie czołgi, a Egipt dążył do suwerenności.

²⁷ Przykład w ramach negocjowania opartego na zasadach (*Principled negotiation*) w ramach zasady *Skoncentruj się na interesach, a nie stanowiskach*, gdyż dla osiągnięcia mądrego rozwiązania należy pogodzić interesy, a nie stanowiska (Fischer i wsp., 2000: 75–80).

Inspektor Columbo. Ta taktyka polega na zasłanianiu się brakiem doświadczenia, wyeksponowanie swoich starań, które jednak nie przynoszą właściwego rezultatu z powodu zagubienia i braku zorganizowania. Pozorowane zdanie się na umiejętności drugiej strony, co budzi litość drugiej strony, która służy pomocą, a pod pozorem niekompetencji negocjator osiąga swoje cele²⁸.

Komplementowanie. Jest to technika, będąca częścią taktyk ingracjacji w ramach negocjowania wobec silnej presji partnera. Komplement nie może być jednak przesadny. Zarówno w negocjacjach biznesowych, jak i kryzysowych, należy chwalić drugą stronę w celu wzmocnienia w niej poczucia własnej godności (McMains i Mullins, 2001: 227). Nie należy krytykować drugiej strony, np. słowa negocjatora *Don't talk so fast* (*Nie mów tak szybko*) mogą być interpretowane jako krytyka (McMains i Mullins, 2001: 227). Komplementowanie, wyrażanie uznania i pochwał dokonuje się przy pomocy wyrażen typu: *To dobry pomysł, to jest bardzo dobre; ciekawe... proszę mówić dalej; warto się nad tym zastanowić; Tak, to było naprawdę słuszne.*

Kompromis. Zgadzamy się zaakceptować propozycję drugiej strony w pewnej kwestii w zamian za zgodę na nasze warunki w innej. Pułapka polega na tym, że pierwsza sprawa ma niewielkie znaczenie, druga natomiast jest bardzo istotna. Swoje działania negocjator powinien rozpocząć od przytaknięcia niektórym twierdzeniom drugiej strony. Sprzyja to łagodzeniu oporu w dalszej części negocjacji. Np. *Zgadzam się z tobą...* Należy przy tym zgadzać się z drugą stroną w sprawach mało istotnych.

Milczenie (przerwa, odroczenie). Jest to technika, w której jedna ze stron przerywa wypowiedź lub nie podejmuje dyskusji. Pomaga to z jednej strony znaleźć czas na przemyślenie własnego stanowiska, z drugiej strony może powodować napięcie związane z oczekiwaniem na zajęcie przez stronę stanowiska. Może wpłynąć ponadto na przebieg negocjacji, tj. spowodować obniżenie pobudzenia emocjonalnego lub odwrotnie – podnieść temperaturę dyskusji. Milczenie może trwać sekundę,

²⁸ Nawiązanie do postaci inspektora Columbo, postaci z serialu telewizyjnego, który w trakcie dochodzenia jest niezorganizowany, zapomina o szczegółach, ale tylko pozornie. W efekcie jego działań przestępcy zostają zdemaskowani.

kilka sekund, godzin, dni, miesięcy, lat²⁹. Milczenie może nastąpić w sytuacji, gdy nie wiemy, co mamy odpowiedzieć, gdy przedstawiamy mocny argument, aby druga strona miała czas sobie go przyswoić, a także w celu przedstawienia propozycji drugiej strony. Może pojawiać się w ciągnących się zbyt długo negocjacjach. Działa niekiedy mobilizująco lub terapeutycznie, ale w niektórych wypadkach może być niezręczne, a nawet groźne (Tokarz, 2005: 229). Należy mieć w przygotowaniu środki werbalne dla zapewnienia ciszy. Są to pytania otwarte, wymagające czasu i inwencji do odpowiedzi (*dłaczego..., w jaki sposób..., a jak było z..., jak doszło do..., co myślisz o...* (Tokarz, 2005: 229)). Takie pytania przerywają niewygodną i niebezpieczną ciszę, służą pogłębieniu dobrych kontaktów i oddalają uwagę sprawcę od aktualnych wydarzeń. Negocjator powinien sprawiać wrażenie troski o los drugiej strony w czasie prowadzenia negocjacji kryzysowych, podkreślać, że dla niego i wielu innych ludzi to ważne, co się z nią stanie (Tokarz, 2005: 229).

Nagroda w raju. Stosując tę taktykę, obiecujemy drugiej stronie, że jeśli zaspokoimy nasze dodatkowe żądania, to zostanie wynagrodzona w bliżej nieokreślonej przyszłości. W większości przypadków obietnica nie zostaje dotrzymana.

Nieudzielanie odpowiedzi na pytania. Na niewygodne dla nas pytania należy udzielać odpowiedzi w sposób umiemy. Można np. opóźniać odpowiedzi dzięki retardacyjnemu stwierdzeniu *zaraz powiem* lub podobnych, nie będąc przy tym posądzonym o uciekanie od odpowiedzi. Można w odpowiedzi stosować uogólnienia³⁰ (*wszystko, nic, wszyscy, każdy, nikt, zawsze, nigdy, wszędzie, nigdzie itp.*), ewentualnie zmienić temat rozmowy, a także używać celnie dobranych wyrażen lub sentencji, które stwarzają możliwość skupienia na sobie uwagi. Nadawca może sobie także zostawić czas na udzielenie odpowiedzi poprzez użycie operatorów namysłu: *powiedziałbym tak..., nazwijmy to tak..., trudno powiedzieć* (Awdiejew, 1987), może używać form bezosobowych wskazujących na innych, bardziej wiarygodnych od rozmówcy i nadających wypowiedzi pozory obiektywności.

Oto kilka przykładów:

— *Jaka jest skuteczność działań firmy w tej chwili?*

²⁹ Od milczenia należy odróżniać akt przemilczenia i zatajenia. Uwagi o tych aktach znalazły się w rozdziale poświęconym szczerości i kłamstwu.

³⁰ Uogólnienia – pierwszy z chwytów erystycznych stosowanych w dyskusji.

— *No, w tej chwili, nazwijmy to, odbywa się to w różny sposób. Np. w ubiegłym miesiącu firma powinna była w większym stopniu wykorzystać swój potencjał*³¹.

— *Czy jest pan człowiekiem, którego mogę przekonać do moich idei?*

— *Trudno powiedzieć, yyy na ten moment. Odnoszę się do pana pomysłu dość sceptycznie, jako do pomysłu, który zrodził się w moim dziale. Ale obiecuję, że sprawę przemyślę wnikliwie.*

— *Czy uważa pan, że reformy zaproponowane przez partię X mogłyby zagwarantować sukces gospodarczy?*

— *Mówi się, że partia dobrze wystartowała, co może być gwarancją sukcesu.*

— *Jak się pan czuje jako przewodniczący i jak się panu pracuje: dobrze czy źle?*

— *Tam, gdzie jestem, zbiegają się różne sprawy w kwestiach polityki, kultury, życia społecznego. Pracujemy bardzo intensywnie*³².

Można umniejszyć ważność problemu odbierając mu ważność i uintensywnić go w kierunku ujemnym, np.

Przedstawiciel związków zawodowych zwraca się do dyrektora: *Czy nie uważa pan, że reformy zaproponowane przez nas mogłyby zagwarantować sukces gospodarczy? A zatem nasze działania mogą przynieść firmie sukces. Czy w takiej sytuacji można podejmować działania związane z redukcją zatrudnienia?*

Dyrektor: *Ja uważam, że nie to jest teraz na tyle istotne. Rozumiem, że my w tej chwili mówimy o kwestiach płacowych i o zatrudnieniu. Tam są momenty, o których należy mówić ze szczególną ostrożnością i troską...*

Przedstawiciel związków zawodowych: *Ale to jest bardzo istotne.*

Dyrektor: *Istotne jest tylko w szczególnym kontekście, który dotyka obszarów znacznie zawężonych. My prowadzimy dyskusję w innym obszarze i z tego punktu widzenia...*

Redaktor: *Co pan sądzi na temat wprowadzanych reform? Jak pan ocenia sytuację?*

Odp. *Myślę, że jeszcze za wcześnie o tym mówić i wyciągać wnioski.*

³¹ W delikatny sposób stwierdzono, że nie wszystko w firmie było w porządku.

³² Uogólnienia, wypowiedzi puste semantycznie.

Dobre efekty daje dawanie odpowiedzi dwuznacznych (np. *może ma Pan rację, ale być może jednak to pan się myli*), odpowiadanie pytaniem na pytanie (np. *a dlaczego chce Pan uzyskać te dane?*), zmiana tematu rozmowy (np. *Pana pytanie przypomina mi wczorajsze spotkanie...*), udawanie, że się nie rozumie pytania (np. *może Pan powtórzy, bo nie rozumiem...*), obracanie pytania w żart albo odwrotnie – demonstrowanie gniewu, kwestionowanie założenia pytania, milczenie.

Odbicie piłki. Taktyka ta polega na uchyleniu się od odpowiedzi poprzez niedopowiedzenie prawdy.

Szef: *Doszły mnie słuchy, że popołudniami współpracujesz z naszą konkurencją.*

Pracownik: *To przecież byłoby naruszenie podpisanej umowy*³³. (Trejderowski, 2009: 253).

Odłożenie na później. Ta technika polega na odłożeniu na później, szczególnie trudnych problemów. Jest bowiem szansa, że strony zachęczone rozwiązaniami problemów bardziej szczegółowych, łatwiej dojdą później do porozumienia:

Why don't we let this issue lie and come back to it in a few minutes? (Może zostawmy tę sprawę/ ten problem na chwilę i wrócimy do niej za parę minut?) (McMains i Mullins, 2001: 249).

Odwrócenie (tak, ale). Odwrócenie polega na powtórzeniu wypowiedzi drugiej strony oraz dodaniu części wypowiedzi poprzedzonej spójnikiem *ale*, którego użycie „kasuje” poprzednią informację:

Wyszczególniane przez pana wady są z pewnością prawdziwe. Ale zapomniał pan wymienić liczne zalety, a mianowicie... (Lemmermann, 1990: 93).

Negocjator: *Wygląda na to, że mamy problem. Ale jeśli będziemy współpracować to sądzę, że uda nam się go rozwiązać. (I believe we have a problem, and I think if we put our heads together we can probably solve it.).*

Negocjator: *Nie, proszę pana. Nie obawiam się pana, ale jest tutaj mój przełożony, a przynajmniej jest w pobliżu mnie i tak mi kazali postępować.*

³³ Pracownik stwierdza fakt, ale nie mówi, że istotnie współpracuje.

Ograniczone pełnomocnictwo. Polega ono na przekonaniu partnera o braku (faktycznym lub iluzorycznym) pełnego pełnomocnictwa w celu psychologicznego zaangażowania drugiej strony w już osiągnięte porozumienie. Ustępstwo drugiej strony nie przekreśla już osiągniętego postępu.

Można wskazać na brak uprawnień do udzielenia odpowiedzi. Rozmówca podkreśla, że to nie on jest twórcą projektu:

Redaktor: *To po co projekt ustawy, skoro jest już przepis?*

Odpowiedź: *O to trzeba by zapytać twórców projektu.*

Redaktor: *To po co premierowi doradcy, skoro...*

W powyższym przykładzie chodzi o sugestie, że premier nie korzysta w pełni z pomocy doradców. Rozmówca wskazuje jednak, że on korzysta z pomocy doradców i nie chce komentować tej sytuacji:

Odpowiedź: *Panie redaktorze, pan zwraca się z tym pytaniem nie do tej osoby, która powinna udzielić odpowiedzi w tej sprawie.*

W czasie dyskusji nad tematami zastępczymi, gdy druga strona się denerwuje, należy winą za spóźnienia obarczać korki uliczne, zamknięte banki, strajk na lotnisku, nieudolność władz, krytykować postępowanie innych i uporczywie powraca do tematu zastępczego. W sytuacji kryzysowej negocjator jest dla drugiej strony podstawowym, a niekiedy wręcz jedynym źródłem informacji o rozwoju sytuacji.

Zlituj się nade mną, ja tu robię, co mogę, i stoję na głowie, żeby to zalać – w tej chwili szukamy dyrektora banku, bo gdzieś przepadł... (Tokarz, 2005: 227).

Okazywanie zainteresowania. Drugiej stronie należy okazać zainteresowanie poprzez aktywne słuchanie, parafrazowanie wypowiedzi drugiej strony (McMains i Mullins, 2006: 226; Taylor, 1983).

Można wyrażać przy tym swoje stanowisko:

Opiszcie mi, na czym polega problem. Chcielibyśmy wiedzieć, jak go postrzegacie i jakie proponujecie rozwiązanie, Wasze uwagi znaczą dla nas bardzo dużo i chcielibyśmy je uwzględnić przy podejmowaniu decyzji.

Powiedz mi, co się stało.

Naprawdę chciałbym ci pomóc.

Taką taktykę werbalną należy stosować w stosunku do ludzi w depresji, osobowości nieadekwatnych i zdezorientowanych.

Pauza. Taktyka ta polega na powstrzymaniu się od wszelkich reakcji (w tym naturalnych) mimo wywierania presji przez partnera.

Powtórka. Działania ukierunkowane „na zmęczenie” partnera.

Powołanie się na opinię publiczną. Schopenhauer (2002: 94) w książce *Erystyka czyli sztuka prowadzenia sporów* pisze, że:

Nie ma tak absurdalnego poglądu, którego by ludzie nie przyjęli jako własny, o ile tylko potrafi im się wmówić, że pogląd ten został przyjęty przez ogół.

Oto przykład powołania się na opinię publiczną:

— *Ale czy korupcja dotyczy w takim samym stopniu działaczy partii X, jak i Y?*

— *Jeżeli kierować się będziemy opiniami dominującymi w naszym społeczeństwie, to trzeba stwierdzić, że mamy do czynienia ze wzrostem korupcji*³⁴.

Pozorne poparcie. Dzięki technice pozornego poparcia udowadniamy, że dokładniej niż przeciwnik przemyśleliśmy jego stanowisko, a tym samym zyskujemy możliwość obalenia jego punktów:

Zapomniał pan przytoczyć na rzecz swojej tezy takie a takie argumenty. Jednak na nic się one panu przydadzą, gdyż... (Lemmermann, 1994: 101).

Pozytywne strzałki. Taktyka polega na kontynuowaniu wątku, który poruszył nasz rozmówca (korzystnego dla nas). Przedłużanie strzałek odbywa się poprzez wyrażanie podziwu, zadawanie dalszych dociekliwych pytań, kontynuowanie rozmowy w kierunku, który nas interesuje.

Próbny balon. Taktyka polega na zadawaniu pytań o hipotetyczną sytuację (wypuszczanie „próbnego balonu”), w celu uzyskania od drugiej strony

³⁴ Rozmówca zaznacza, że to nie on oskarża działaczy partii X i Y o korupcję, tylko osoby zupełnie niezależne.

dodatkowych informacji na temat ewentualnych ustępstw. Polega na zadawaniu wielu pytań typu: *Co by było, gdyby?*

Przepuszczenie zdechłych krów. Taktyka polega na omijaniu niekorzystnych elementów rozmowy. Ominięcie jakiegoś tematu jest możliwe dzięki temu, że druga strona domaga się wielu rzeczy. Negocjator może skoncentrować się na jednej z nich. Negocjator parafrazuje to żądanie własnymi słowami i w formie uogólnionej, co daje korzystniejszy punkt wyjścia i rozpoczyna szczegółową dyskusję nad każdym aspektem tego żądania, jakby innych żądań nie było (Tokarz, 2005: 224). Jeśli ostateczne żądanie jest szczególnie kłopotliwe (może np. zawierać ultimatum), można skupić się na jakimś innym, mającym mniejsze znaczenie i omawiać jego najdrobniejsze szczegóły – czas ma bowiem duże znaczenie i pracuje na niekorzyść drugiej strony (Tokarz, 2005: 226)³⁵.

Rosyjski front. Korzystając z tej taktyki, stawia się drugiej stronie dwie propozycje; jedną gorszą od drugiej. Druga strona wybiera zwykle „mniejsze zło”.

Śródpodsumowanie. Ta taktyka polega na podsumowaniu dotychczasowego postępu, wyliczeniu korzyści i strat.

Taktyka groźby (szantażu). Polega ona na stosowaniu groźby w przypadku niespełnienia pewnych dodatkowych warunków. Należy wówczas dać wyraz o zbadaniu problemu oraz o zainteresowaniu kwestiami zgłaszanymi przez rozmówcę, np.

Zastanowię się/zastanowimy się nad sytuacją i wrócimy do tej rozmowy
Przepraszam za zaistniałą sytuację. Należycie ją zbadamy i załatwimy sprawę
tak, żeby wyciągnąć z tego stosowne konsekwencje na przyszłość.

Uprzedzanie zarzutów. Uprzedzanie zarzutów polega na ich odparciu przed sformułowaniem:

Ktoś z państwa uważa być może, że...
Ja jednak nie zgadzam się z tym, gdyż...
Stanowisko, jakie prezentuję, spotyka się niekiedy z zarzutem, że...
Sq ludzie, którzy twierdzą... (Lemmermann, 1990: 99).

³⁵ Nie wolno jednak przesadzać, gdyż w fazie wstępnej sprawca traktuje swoje żądania jako ultimatum i jako nienegocjowalne (Tokarz, 2005: 226).

Usprawiedliwianie i rozgrzeszanie. Techniki usprawiedliwiania i rozgrzeszania polegają na przekonaniu drugiej strony, że jej czyn nie jest aż tak naganny, jak sądzi, a dopóki nie ma ofiar w ludziach, można traktować incydent jako nie-szczęśliwy zbieg okoliczności.

Włóż jego buty. W tej technice kluczowa jest pomoc drugiej stronie wyjść z twarzą, np. poprzez wskazanie argumentów, gdy sama nie umie ich wskazać.

Wspólnota psychiczna. Technika ta obejmuje działania będące częścią taktyk ingracjacji poprzez znalezienie czynnika łączącego partnerów (hobby, rzecz, poglądy). Chodzi nie tylko o wspólnotę pozytywną, ale i negatywną (te same nie-szczęścia). W negocjowaniu ze sprawcą sytuacji kryzysowej należy przyjąć rolę towarzysza niedoli i okazać współczucie, np.

I hear you. Bosses never understand (Zgadzam się z tobą. Szefowie nigdy nic nie rozumieją) (McMains i Mullins, 2006: 227).

Można wskazać element wspólnoty dotyczący wspólnego przeżywania tych samych trudności. Np. negocjator mówi w celu rozładowania negatywnych emocji:

I understand, I remember one time I was put in a similar bind and reacted the same way... (Rozumiem, pamiętam, że raz znalazłem się w podobnej sytuacji i zareagowałem tak samo...) (McMains i Mullins, 2006: 222).

Adresat podstawia do komunikatu elementy własnego doświadczenia w miejsce domniemanych doświadczeń nadawcy, aż po sprawdzenie zasadności takiej interpretacji i włączenie uzyskanej informacji w struktury wiedzy podmiotu.

Wybiórczy obiektywizm. Podkreślenie konieczności prowadzenia uczciwych negocjacji, opartych o obiektywne kryteria, przy czym następuje manipulacja wyborem kryteriów. Przy wykorzystaniu danych statystycznych, które z definicji są co prawda obiektywne (nie można na nie wpływać), można wybierać takie dane, które świadczą na korzyść negocjatora przy pomijaniu innych, np. pewna partia uzyskała w wyborach 3% głosów mniej niż w poprzednich. Ze względu na wysoką frekwencję wyborczą zdobyła o 30 000 głosów więcej niż poprzednio. Dla celów propagandowych akcentuje się właśnie owe 30 000 zdobytych głosów

(Lemmermann, 1990: 84). Inna przykładowa sytuacja to taka gdy przedstawiciele związków zawodowych uzasadniają żądanie podwyżki płac wysokością wzrostu inflacji i średnim poziomem płac w branży. Natomiast dla przedstawicieli zarządu ważne jest odwołanie do sytuacji ekonomicznej w danej branży oraz do uwarunkowań lokalnego rynku pracy. Rozwiązanie sytuacji zależne jest od kryteriów, które zostaną uznane za podstawę rozmów.

Wypuszczanie pary. Partner zostaje dopuszczony do głosu i stymulowany do wypowiedziania się, aż jego emocje opadną. Wówczas można powrócić do negocjowania.

Wzbudzanie zaufania. W procesie prowadzenia negocjacji należy postępować tak, aby druga strona nam ufała. Osiąga się to także poprzez posiadanie pewności siebie (McMains i Mullins, 2006: 227). Np. negocjator zwraca się do drugiej strony:

Don't worry about a thing, we're going to get this worked out... (O nic się nie martw. Damy sobie z tym radę/rozwiążemy tę sytuację i będziesz bezpieczny) (McMains i Mullins, 2006: 227).

Let me tell you about another situation I was to successfully resolve. (Pozwól, że opowiem ci o innej sytuacji, którą mi się udało z powodzeniem rozwiązać/dla której udało mi się znaleźć dobre rozwiązanie) (McMains i Mullins, 2006: 249).

Ważne jest spojrzenie na problem oczami drugiej strony. Negocjator może ujawnić takie aspekty swojego życia, które mogą mieć odniesienie do prowadzonej rozmowy. Ta metoda jest dobra w celu budowania wzajemnej szczerości:

Ja to potrafię zrozumieć, miałem takie doświadczenia... (Lipczyński, 2007: 86).

Rozdział XI

Obiecywanie

w negocjacjach kryzysowych



Rozważania na temat obiecywania w negocjacjach kryzysowych należy rozpocząć od zadania kilku pytań:

- *Czy powinność, która jest konsekwencją złożenia obietnicy jest powinnością kategoryczną?*
- *Jeśli obiecuje się, a później nie dotrzymuje obietnicy, to czy się skłamało?*
- *Czy jeśli mówię „obiecuję Ci, że...” i nie zrobię tego, co obiecałem(łam), to czy to jest naganne, czy nie?*

Aby odpowiedzieć na te pytania, należy przedstawić koncepcję Searle’a (1987: 77–84), amerykańskiego filozofa, który sformułował dziewięć reguł niezbędnych do wykonania obietnicy. Są to warunki konieczne i wystarczające do spełnienia skutecznej i niewadliwej obietnicy. Pierwszy z warunków związany jest z sensownością mówienia i rozumienia, mówienia świadomego i brakiem fizycznych przeszkód w porozumiewaniu się. Drugi warunek wiąże się ze skupieniem się na obiecywaniu jako czynności mowy. Poza tym obietnica dotyczy mówiącego i nie może dotyczyć czynności minionych. Pojęcie czynności obejmuje powstrzymanie się od czynności, wykonywanie ciągu czynności, może obejmować stany i warunki. Searle twierdzi, iż można obiecać, że się czegoś nie zrobi, można obiecać, że zrobi się coś kilkakrotnie lub po kolei, a można także obiecać, że pozostanie się w pewnym stanie lub w pewnych warunkach (Searle, 1987a: 78). Zgodnie z zasadą obiecywania, odbiorca woli, aby nadawca obiecał, że coś zrobi, niż by tego nie obiecywał, a nadawca jest przekonany, że odbiorca woli, by to obiecał, niż by tego nie obiecywał. Jeśli nadawca obiecuje szczerze, to zamierza wykonać daną czynność, a obiecując nieszczerze nie zamierza wykonać danej czynności. Wypowiedzenie, w którym nadawca składa obietnicę, stawia go wobec zobowiązania wykonania tego, co obiecał. Warunek ten ujawnia intencję mówiącego i odnosi się do nie tylko do obietnicy, ale i np. do zobowiązania i ślubowania. Posiadanie tej intencji jest koniecznym warunkiem posiadania obietnicy. Jeśli bowiem mówiący nie miał tej intencji, może dowieść, że wypowiedź nie była obietnicą. Zgodnie z kolejnym warunkiem, intencją nadawcy jest wytworzenie w świadomości odbiorcy wiedzy, że wypowiedzenia mają uchodzić za coś, co stawia nadawcę wobec zobowiązania wykonania tego, co obiecał. Nieszczerość wypowiedzi nie unieważnia danej czynności (Searle, 1987a: 83). Gdy ktoś coś obiecuje i nie dotrzymuje obietnicy, wówczas czynność nie jest pusta lub nieważna, a co najwyżej nieszczerza. Są to tzw. naruszenia procedury (Austin, 1962: 563–564). Nadawca nie może przy tym powiedzieć: *Obiecuję coś zrobić, ale nie mam zamiaru tego zrobić* (Searle, 1987a: 83).

Nadawca bierze odpowiedzialność za intencję wykonania tego, co obiecał. Nadawcy składającemu nieszczerą obietnicę brak intencji wykonania obiecywanej czynności, przy czym podaje się za kogoś, kto ma tę intencję.

Złożenie obietnicy oznacza zatem podjęcie zobowiązania dotrzymania jej, a więc powinność, która jest konsekwencją złożenia obietnicy jest powinnością kategoryczną (Searle: 1987b: 218–245). Obietnica jest przy tym faktem instytucjonalnym. Wypowiedzenie zobowiązuje obiektywnie osobę wypowiadającą do dotrzymania obietnicy. Searle przytacza przykłady gry w piłkę nożną, wobec których piłkarz jest zobowiązany do przestrzegania reguł gry. Grając w szachy musimy stosować się do zasad tej gry i nie łamać jej zasad, ale powinność wynika tu z faktu instytucjonalnego. Przenoszenie zasad instytucjonalnych do etyki jest nieuzasadnione i sztuczne, gdyż etyka stanie się wtedy nieodróżnialna od prawodawstwa. Natomiast Searle wykazuje co prawda, że wnioskowanie „powinien” z „jest” jest możliwe, ale jedynie w przypadku faktów instytucjonalnych. Przy uznaniu obligatoryjności powinności, która jest konsekwencją złożenia obietnicy musimy sobie zdać sprawę z problemów jednostkowości sytuacji.

Warto w tym miejscu nawiązać do koncepcji Hintikka (1992: 327–371), fińskiego logika i filozofa. Badacz nie wyklucza istnienia powinności kategorycznych. Powinności kategoryczne nie mogą jednak wynikać z faktu złożenia obietnicy. Niedotrzymanie obietnicy nie jest czymś niemoralnym, gdyż powinność może zostać przelicytowana przez inny konkurencyjny obowiązek. Badacz podaje przykład konfliktu powinności, kiedy składana jest szczerza obietnica, że ktoś pójdzie z daną osobą na kawę. Tymczasem, zachorował ojciec osoby, która obiecuje, co wywołuje obowiązek odwiedzin, unieważniający wcześniejszą obietnicę (Hintikka, 1992: 355). Badacz stwierdza przy tym, że kategoryczność polega na tym, że nie można uchylić zobowiązania. Dla porównania przytaczamy podobne rozważania: jeśli nadawca nie wywiąże się z obietnicy, może to być odebrane przez nadawcę jako chęć oszukania go. Złagodzić taki odbiór niewywiązania się z obietnicy może przekonujące uzasadnienie nadawcy w kwestii niemożności spełnienia obietnicy, przy podkreśleniu jego dobrej woli.

Wieczorek w pracy doktorskiej *Skuteczność komunikacji w perspektywie teorii aktów mowy* (1999) poświęconej analizie komunikacji międzyludzkiej dwóch wybranych obszarów komunikacji – reklamy i negocjacji, rozszerza koncepcję Searla poprzez wyróżnienie w każdej wypowiedzi nie tylko wykonywanej aktualnie czynności mówienia, ale i zamierzonego przez nadawcę skutku mówienia i udowadnia priorytetowość zasady skuteczności.

Autor rozprawy formułuje zasadę skuteczności, podkreślając, iż chcąc spowodować dzięki swym słowom określony skutek, nadawca wypowiedzi będzie wykorzystywał do tego celu takie akty mowy, które, w jego mniemaniu, maksymalnie zwiększą szanse powodzenia w osiągnięciu założonego przez niego celu (Wieczorek, 1999: 128). Można zatem obiecywać nie mając zamiaru wywiązywania się z obietnicy zgodnie z zasadą:

Obiecuję dać ci do jutra to, co twierdzisz, iż powinienem ci dać, ale ponieważ jestem pewien, że do tego czasu udowodnię ci, że twe żądania są niesłuszne, wcale nie zamierzam spełnić swej obietnicy. (Wieczorek, 1999: 155).

Dla wygłaszającego wypowiedź najważniejsze jest zatem wygłoszenie informacji o zamierzonym celu, a nie w pełni poprawne i szczerze wykonanie aktu mownego (Wieczorek, 1999: 99). Dlatego też, we wszelkich sytuacjach, w których celem nadawcy komunikatu jest skłonienie odbiorcy do określonego zachowania, *nadawca będzie używał takich wypowiedzi, które, w jego mniemaniu, maksymalnie zwiększą szanse powodzenia w osiągnięciu założonego przezeń celu* (Wieczorek, 1999: 107). Tę myśl autor omawianej rozprawy formułuje następująco: *od tego, co używam, ważniejsze jest, po co to robię – w jakim celu to czynię* (Wieczorek, 1999: 131).

Ponieważ zasada skuteczności jest naczelną regułą wpływającą na kształt wypowiedzi wygłaszanych z zamiarem spowodowania określonego skutku (zachowania słuchacza), to nic dziwnego, iż inne zasady są łamane, jeśli kolidują one z zasadą skuteczności (Wieczorek, 1999: 122). Np. obiecujący wie, że spowoduje coś, co jest dla drugiej strony niekorzystne. Druga strona jest jednak tego nieświadoma i sądzi, że jest to dla niej coś dobrego. Osoba pozbawiona skrupułów może taki fakt wykorzystać i obiecać coś, co jest dla odbiorcy niekorzystne, w zamian za pewne zachowanie ze strony odbiorcy (Wieczorek, 1999: 96).

Propozycja Searle'a (1987a) dotyczy analizy aktów mowy poprzez ustalenie warunków koniecznych i wystarczających do ich fortunnego wyrażenia. Searle podaje, co prawda, zestaw warunków dla aktu obietnicy, ale jest przekonany, że można sformułować warunki konieczne i wystarczające dla każdego aktu mowy.

W kwestii obiecywania w negocjowaniu kryzysowym nie należy obiecywać niczego za darmo, tj. za każdą wyświadczoną przysługę domagać się jakiegoś rewanżu, choćby drobnego (np. rozwiązania rąk zakładnikom); nie obiecywać niczego z własnej inicjatywy; nigdy nie dawać więcej, niż się, obiecało (Tokarz, 2005: 224).

Warunki konieczne i wystarczające dla obietnicy sformułowane przez Serle'a są następujące:

Warunki zawartości zdaniowej:

1. „Mówiący wyraża zdanie, że P, wypowiadając T” – skupienie się na obiecywaniu jako czynności mowy.
2. Wyrażając zdanie, że P, N orzeka przyszłą czynność A samego N (obietnica dotyczy mówiącego i nie może dotyczyć czynności minionych).

Warunki przygotowawcze

1. O woli, by N zrobił A, niż by nie zrobił A, a N jest przekonany, że O woli, by zrobił on A, niż by nie robił A.
2. Zarówno dla N jak też dla O nie jest rzeczą oczywistą, że N zrobi A przy normalnym przebiegu zdarzeń.

Warunek istotny (określa, za co uchodzi dany akt)

W intencji N wypowiedzenie T stawia go wobec zobowiązania zrobienia A; posiadanie tej intencji jest koniecznym warunkiem obietnicy; jeśli mówiący nie miał tej intencji, może dowieść, że wypowiedź nie była obietnicą.

Warunek szczerości

1. N zamierza zrobić A.
2. Obiecując szczerze N zamierza wykonać daną czynność, a obiecując nie-szczerze nie zamierza wykonać danej czynności.

Negocjator może naruszać w negocjacjach kryzysowych regułę szczerości (*Obiecując jestem odpowiedzialna za intencję zrobienia X*). Negocjator obiecuje coś, czego nie zamierza wykonać w celu skłonienia drugiej strony do ustępstw, a gdy druga strona ustąpi, obietnica zostaje wycofana.

Negocjator może naruszać pierwszą regułę przygotowawczą (*To, co obiecuję jest dla adresata korzystne*). Negocjator wie, że spowoduje coś, co jest dla drugiej strony niekorzystne, ale druga strona jest nieświadoma, sądząc, że jest to dla niej coś dobrego.

Negocjator może naruszać drugą regułę przygotowawczą (*Nie jest dla mnie oczywiste, ani dla odbiorcy, że zrobię to, co obiecuję przy normalnym przebiegu zdarzeń*). Negocjator wie, że coś z pewnością nastąpi, a druga strona takiej pewności

nie posiada, mogą tę sytuację wykorzystać, obiecując tę rzecz lub przy jej pomocy grożąc.

W ramach wyrażania prośby poprzez łamanie reguły szczerości, negocjator prosi o coś, czego wcale nie chce, gdy wiadomo, że proszona osoba tego nie zrobi, a kolejna prośba jest prośbą właściwą. Prosi zatem o coś, co jest niemożliwe do spełnienia po to, aby potem dać sobie możliwość ustępstw. Negocjator może poprosić także o coś banalnego, kiedy wie, że osoba to i tak spełni, po to, aby zadziałała reguła konsekwencji. Podziękowanie powinno być związane ze zdarzeniem korzystnym dla danej osoby, a reguła szczerości zakłada wdzięczność za to, co ktoś zrobił. Natomiast negocjator dziękuje za coś, co nie przyniosło danej osobie żadnej korzyści i za co nie czuje wdzięczności. Czyni to po to, aby odbiorca nie domyślił się, że wcale się nie odczuwa radości z tego, co zrobił.

W przypadku przeprosin, osoba przepraszająca żałuje, że coś zrobiła. Negocjator może natomiast przepraszać za coś, czego nie żałuje. Przyjmuje wówczas zasadę *Wprawdzie nie zrobiłam tego, o co mnie posądzasz, ale ponieważ ty jesteś o tym przekonany, to przepraszam cię za to.*

Wybrane działania werbalne negocjatora są następujące:

- *Stwierdzam, że X, ale nie mam danych przemawiających za prawdziwością moich słów.*
- *Proszę o coś, o czym wiem, że nie może zostać wykonane lub o coś, co wiem, że i tak to wykonasz.*
- *Dziękuję za coś, co dla mnie nie było korzystne, ale dziękuję ci, abyś nie mógł odkryć moich intencji.*
- *Wprawdzie i tak zamierzam to zrobić, ale ponieważ tak nalegasz, to uroczyście obiecuję, że to zrobię.*
- *Wprawdzie nie zrobiłem tego, o co mnie posądzasz, ale ponieważ ty jesteś o tym przekonany, to przepraszam cię za to.*

Reasumując, stwierdza się, że negocjator narusza reguły konwersacyjne, regulujące zasady komunikowania się w imię zasady skuteczności i stosuje metody nakłaniania niedyrektywnego.

Rozdział XII

Pytania i odpowiedzi w zakresie sposobu prowadzenia negocjacji kryzysowych



W ostatnim rozdziale podręcznika sformułowano kilka pytań i odpowiedzi dotyczących sposobu prowadzenia negocjacji kryzysowych.

Jak ująć definicję negocjacji?

Jest bardzo wiele definicji negocjacji i to zarówno definicji negocjacji biznesowych, jak i kryzysowych. Właściwie wszystkie one dają się sprowadzić do tego, że istnieją warunki konieczne i wystarczające dla przeprowadzenia negocjacji. To znaczy strony muszą mieć możliwość kontaktowania się, bez takiej możliwości nie byłoby możliwe prowadzenie rozmowy. Muszą mieć wolę negocjowania, bo jak nie ma woli negocjowania z jednej strony, to sytuacja jest nienegocjowalna. Kolejny warunek – niektóre z interesów stron są sprzeczne, a niektóre wspólne. Gdyby wszystkie były sprzeczne, to efektem mogłaby być agresja fizyczna, a jeśli wszystkie zgodne to nie ma żadnych podstaw do konfliktu. Jakakolwiek by nie była definicja negocjacji, mieszczą się w niej właśnie te elementy, czyli to jest całość, gdzie można wszystkie negocjacje sprowadzić do wspólnego mianownika.

Czym różni się negocjacje w biznesie od negocjacji policyjnych?

Cel jest oczywiście ten sam. Chodzi o to, żeby wszyscy byli wygrani, żeby do tego doprowadzić. Stosuje się w nich te same reguły wpływu społecznego, które zostały opisane w literaturze przedmiotu przez Cialdinię. Umiejętne stosowanie tychże reguł i w jednym i w drugim przypadku daje pozytywne rezultaty. W przypadku negocjacji biznesowych, wówczas gdy obie strony są zadowolone, wygrane. W przypadku negocjacji policyjnych, gdy stawką jest ludzkie życie, to uratowanie życia ludzkiego. Mówiąc jeszcze o negocjacjach kryzysowych, należy podkreślić, że w prawie wszystkich opracowaniach podkreśla się rolę aktywnego słuchania. Komunikacja, czyli porozumiewanie się, w 80% polega na aktywnym słuchaniu, a tylko 20% to jest sprzężenie zwrotne. I teraz można zapytać: to jak to, to po to, żeby się porozumiewać, rozmawiać ze sprawcą, to po prostu mam słuchać? Odpowiedź na to pytanie jest twierdząca, ponieważ w tych 80%, 60% stanowi słuchanie empatyczne, słuchanie otwarte nastawione na empatię, natomiast 20% to parafrazowanie wypowiedzi, po to żeby uzyskać pewność, czy się właściwie zrozumiało.

Na czym polega łamanie reguł konwersacyjnych w negocjacjach?

Negocjator informuje sprawcę o czymś, o czym sprawca wie, ale po to, żeby wiedział, że negocjator również o tym wie. Zazwyczaj, jeśli my coś stwierdzamy w konwersacji, to po to, żeby druga osoba się o tym dowiedziała, a tu wiemy, że

o tym sprawca wie, ale go o tym informujemy, po to żeby wiedział, że my również o tym wiemy. Tutaj należy poruszyć kwestię obietnicy, którą oczywiście trzeba dotrzymywać, jednak ważne jest jaka to będzie obietnica. Chcemy na przykład doprowadzić do sytuacji, by sprawca coś obiecał, ponieważ obietnica złożona publicznie zobowiąże go do tego, żeby jej dotrzymał. Kolejna kwestia dotyczy zachowania twarzy. Praktycy negocjacji podkreślają, że w fazie końcowej negocjacji nie należy niczego przyspieszać, wszystko musi inicjować się, rozwijać się i kończyć w sposób naturalny. Bardzo ważnym elementem jest kwestia zachowania twarzy sprawcy, żeby sprawca był przeświadczony, że rozwiązanie zostało wspólnie wypracowane i on brał w tym aktywny udział. To mu pomoże wyjść z twarzą z sytuacji kryzysowej, co jest niezwykle istotne. Jeśli nie będzie tego świadomy, to w przypadku zapowiedzi popełnienia samobójstwa, ta zapowiedź może się skończyć tragicznie.

Jak miałyby wyglądać perfekcyjnie przeprowadzone negocjacje kryzysowe?

Przede wszystkim musielibyśmy zdefiniować co rozumiemy poprzez termin idealne negocjacje. Idealne negocjacje, to takie, w których negocjator jest na tyle elastyczny, żeby zależnie od zmieniającej się sytuacji, potrafił się do niej dostosować i w taki sposób rozmawiał ze sprawcą, by wyciszył jego emocje i by sprawca zrozumiał, jak ważną rzeczą jest zakończenie tej sytuacji kryzysowej. Elastyczność polega tu na tym, że w negocjacjach wszystko może się zmieniać z minuty na minutę, a więc negocjator musi mieć świadomość, że nie działa według jakiegoś schematu, według określonego modelu i tu mamy też ten element: idealne negocjacje to takie, kiedy nie działa się według określonego schematu, a więc, negocjator musi zmienić model, musi zmienić ten schemat, a za chwilę może wrócić do punktu wyjścia i okaże się, że znowu musi po raz kolejny spróbować i zastosować kolejny sposób, kolejną technikę, czy działać według innego modelu. Doświadczenie negocjatora, jego elastyczność, dostosowanie się do sytuacji, zastosowanie innowacyjności w danej sytuacji, cały czas podkreślając, że każda sytuacja jest inna, prowadzi do tego, że poprzez słowa, zostaje uratowany człowiek. Czyli idealne negocjacje to takie, gdzie słowem można uratować ludzkie życie.

Jaką rolę odgrywa język w negocjacjach kryzysowych?

Negocjowanie polega na komunikowaniu się. Co więcej – negocjacjom biznesowym, podobnie jak tym, które toczą się w sytuacjach kryzysowych, również towarzyszą spore emocje. Bez względu na rodzaj negocjacji, zawsze istnieje coś

takiego jak dyskurs negocjacyjny. Proszę wyobrazić sobie taki obraz: negocjatora i sprawcę oddzielają drzwi „Co zrobić, żeby drzwi zostały otworzone?”. Odpowiedź, iż negocjator musi je uchylić nie jest wcale taka oczywista. Rola negocjatora polega na tym, żeby sprawca sam zdecydował się otworzyć drzwi i by z własnej woli opuścił pomieszczenie.

Wymienione łamanie reguł konwersacyjnych albo blefowanie bądź przemilczanie, z którymi w negocjacjach także mamy do czynienia, również są formą kłamania?

Przy tego rodzaju rozważaniach należałoby najpierw zdefiniować czym jest kłamstwo. Istnieją przecież „białe” kłamstwa, kłamstwa grzecznościowe. Nie tylko brak informacji, ale także ich nadmiar może wprowadzać w błąd. Jeśli więc zaczniemy operować takim kryterium, wyjdzie na to, że wszyscy ludzie kłamią niemal na każdym kroku. Jednak jest to wyłącznie kwestia terminologii. Antas w książce *O kłamstwie i kłamaniu*³⁶ podaje przykład, w którym matka pyta syna *Dokąd idziesz?*. Chłopiec wybiera się na basen, choć nie powinien tam iść ze względu na stan swojego zdrowia. Odpowiada więc tylko matce: *Idę w stronę galerii*. I rzeczywiście podąża w tę stronę, tyle, że w tym samym kierunku znajduje się basen. Kłamał czy nie? Nie mam wątpliwości, że metody działania negocjatora muszą być weryfikowane etycznie. Nie możemy przejść na drugą stronę i uznać, że cel uświęca środki. Trzeba umiejętnie wyważyć te kwestie.

Chociaż najczęściej nie zdajemy sobie z tego sprawy, negocjujemy na każdej płaszczyźnie naszej codzienności. Na czym polega specyfika negocjacji kryzysowych?

Obejmuje ona szeroki zakres aktywności, na przykład rozmowę z osobą znajdującą się w kryzysie albo po przejściu takiego kryzysu. Pewną formą negocjacji jest też doradztwo zawodowe, gdzie może występować nawet element dobrej manipulacji po to, żeby człowieka zmotywować do działania i właściwie ukierunkować. Elementy negocjacji kryzysowych występują również w rozmowie lekarza z ciężko albo nieuleczalnie chorym pacjentem. Ten rodzaj negocjacji, tj. negocjacje kryzysowe, dotyczy szczególnie służb mundurowych.

³⁶ *O kłamstwie i kłamaniu*, Jolanta Antas, Universitas 1999.

Zakończenie



Zakończenie

W podręczniku próbowano znaleźć odpowiedź na pytanie jakich reguł należy przestrzegać w konwersacji, aby w sytuacjach pobudzenia emocjonalnego, w negocjacjach z trudnym partnerem komunikować się skutecznie. Jakie należy posiadać umiejętności merytoryczne, retoryczne, negocjacyjne i mediacyjne, jak być elastycznym i skutecznym w rozwiązywaniu konfliktów. Jak poradzić sobie z trudnym partnerem i przekonać go, wykorzystując argumentację, stosując nie tylko werbalne chwytły erystyczne i taktyki psychologiczne, ale i pozawerbalne. Niewątpliwie ogromne znaczenie ma stosowanie argumentacji, technik i taktyk negocjacyjnych. Od negocjatora zależy jakie taktyki zastosuje. Negocjator musi być wyposażony w odpowiedni warsztat, odpowiednią wiedzę teoretyczną i własne doświadczenie. Roli aktywnego słuchania w negocjacjach nie da się przecenić. Aktywne słuchanie sprzyja zapobieganiu i zmniejszaniu nieporozumień, gdyż jest ukierunkowane na empatię i akceptację oraz unikanie osądów. Jest gwarancją skuteczności komunikacji, gdyż pomaga zrozumieć punkt widzenia rozmówcy i do tego dostarcza mu satysfakcji bycia wysłuchanym. Aktywne słuchanie jest nierozdzielnie związane ze sposobem zadawania pytań, z wysyłaniem sygnałów niewerbalnych podkreślających działania nadawcy, to także czytanie między wierszami i robienie notatek.

Media społecznościowe kształtują nową perspektywę porozumiewania się w XXI wieku. Nowe możliwości w zakresie komunikowania się w sytuacjach zagrożeń generują także nowe zagrożenia. Komunikacja kryzysowa uzyskuje „nowe życie” poprzez możliwość dotarcia do szerokiego grona odbiorców poprzez rozwój Internetu i perspektywę dotarcia do odbiorców o każdej porze dnia i nocy, a odbiorcy mogą informacje traktować wybiórczo i dostosowywać ją do swoich potrzeb. W dobie *social media*, kiedy informacje są generowane przez ich poszczególnych użytkowników, następuje przełom w sposobach komunikowania się. Role nadawców i odbiorców zmieniają się, nie są już zmonopolizowane, komunikacja nie jest jednostronna, lecz przekształca się w dialog. Każdy z uczestników interakcji może być nadawcą i odbiorcą. Ma to także olbrzymie znaczenia w kontaktowaniu się z bliskimi osobami, czy podczas działań zmierzających do uzyskania informacji o losie bliskich.

Umiejętności komunikacyjne potrzebne są każdemu z nas w sytuacjach, kiedy chcemy dojść do porozumienia niezależnie od różnic interesów, kiedy chcemy

oddziaływać na drugiego człowieka, gdy chcemy wypracować wspólne stanowisko w jakiejś sprawie, dochodzimy do porozumienia w sytuacji różnorodności potrzeb, gdy podejmujemy decyzję w obliczu różnych argumentów. Specjalne umiejętności komunikacyjne są coraz bardziej potrzebne w różnych obszarach, takich jak rozstrzyganie sporów prawnych, rozstrzyganie konfliktów w miejscu pracy, rozładowywanie napięć wynikających z konfliktu interesów w handlu, na wolnym rynku, a także w stosunkach rodzinnych.

Bibliografia



Bibliografia

- Antas, J., 1999: *O kłamstwie i kłamaniu*. Kraków: Universitas.
- Awdiejew A., 1987: *Pragmatyczne podstawy interpretacji wypowiedzeń*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego 1987.
- Bolińska M., 2006: *Na papierze i w eterze (o wystąpieniach publicznych również dla dziennikarzy)*. Kraków: Wydaw. Naukowe Papieskiej Akademii Teologicznej.
- Budzyńska-Daca A., Kwosek J., 2009: *Erystyka, czyli o sztuce prowadzenia sporów: komentarze do Schopenhauera*. Warszawa: PWN.
- Chęłpa S., Witkowski T., 2004: *Psychologia konfliktów. Praktyka radzenia sobie ze sporami*. Wrocław: Moderator.
- Chudy W., 2007: *Kłamstwo jako metoda. Esej o społeczeństwie i kłamstwie*. Warszawa: Oficyna Naukowa.
- Cialdini R.B., 2000: *Wywieranie wpływu na ludzi: teoria i praktyka*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Cichobłaziński L., 2008: *Techniki negocjacji i mediacji*. Częstochowa: Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej.
- Coleman, L., Paul Kay P., 1981: *Prototype Semantics: The English Word Lie*. "Language" 57 (1): 26–44.
- Czarnecka-Działuk B., Wójcik D. 2001: *Mediacja w sprawach nieletnich w świetle teorii i badań*. Warszawa: Typografia.
- Dobek-Ostrowska B., 2007: *Podstawy komunikowania społecznego*. Wrocław: Astrum.
- Efron D. 1941: *Gesture and Environment*, New York.
- Ekman P., Friesen W. V. 1969: *The repertoire of nonverbal behavior: Categories, origins, usage, and coding*. "Semiotica", nr 1, 49–98.
- Fisher R., Ury W., Patton B., 2000: *Dochodząc do TAK. Negocjowanie bez poddawania się*. Warszawa: Polskie Wydawnictwa Ekonomiczne.
- Flynn C.P., 1977: *Insult and society. Patterns of comparative interaction*. Port Washington New York.
- Giebels E., Taylor P. J., 2010: *Communication Predictors and Social Influence in Crisis Negotiations*. [w:] Rogan R.G., Lanceley F. J., red. *Research, and Practice of Crisis and Hostage Negotiation*. Hampton Press, Inc. Cresskill. New Jersey, 59–76.
- Giebels, E. Noelanders S. 2004: *Crisis Negotiations: A Multiparty Perspective*. Veendendaal.
- Goffman E., 1967: *Interaction. Ritual. Essay on Face-to-Face Behaviour* (cyt. wg wyd. Pequin, Harmondsworth, 1972).

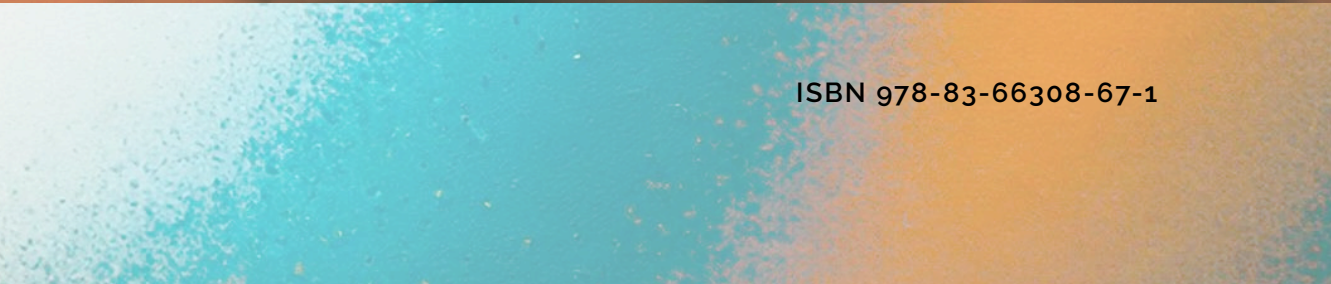
- Greenstone J.L., Leviton S.C., 2005: *Interwencja kryzysowa*. Gdańsk: Gdańskie Wydaw. Psychologiczne.
- Grice H.P., 1975: *Logic and conversation*. W: Cole P., Morgan J.L., red., *Syntax and semantics*. T. 3: *Speech acts*. New York.
- Grice H.P., 1977: *Logika a konwersacja*. „Przegląd Humanistyczny”, nr 6.
- Grice H.P., 1980: *Logika a konwersacja*. W: Stanosz B., oprac., *Język w świetle nauki*. Warszawa: Czytelnik.
- Grubb A., 2010: *Modern day hostage (crisis) negotiation: The evolution of an art form within the policing arena*. „Aggression and Violent Behavior” 15, 341–348.
- Grzegorzczkowska R., 1991: *Problem funkcji języka i tekstu w świetle teorii aktów mowy*. W: „Język a Kultura”. T. 4. *Funkcje języka i wypowiedzi*. red. J. Bartmiński, R. Grzegorzczkowska. Wrocław: Wiedza o Kulturze, s. 11–28.
- Grzesiuk A., 1995: *Składnia wypowiedzi emocjonalnych*. Lublin: Wydawnictwo Uniwersytetu im. M. Curie-Skłodowskiej.
- Grzywa A., 1997: *Manipulacja. Mechanizmy psychologiczne*. Kraśnik: Mad Graf.
- Gulliver P. H., 1979: *Disputes and Negotiations: A Cross-Cultural Perspective*. New York.
- Hall E., 2001: *Ukryty wymiar*. Warszawa: Muza.
- Hintikka J., 1992: *Logika deontyczna i morały filozoficzne z niej wynikające*. W: *Eseje logiczno-filozoficzne*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 327–371.
- Hofstede, G., 2000: *Kultury i organizacje: zaprogramowanie umysłu*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Humboldt W. 2001: *Rozmaitość języków a rozwój umysłowy ludzkości*. Lublin: Wydawnictwo KUL.
- Jakobson R., 1989: *W poszukiwaniu istoty języka*, Warszawa: Państwowy Instytut Wydawniczy.
- James R. K., Gilliland B. E., 2004: *Strategie interwencji kryzysowej*. Warszawa: Państwowa Agencja Rozwiązywania Problemów Alkoholowych: Parpamedia.
- Jarmołowicz-Nowikow E., 2005: *Niewerbalne elementy aktów mowy. Empiryczne badania pragmatyngwistyczne*. Nieopublikowana rozprawa doktorska. Uniwersytet im. Adama Mickiewicza. Poznań.
- Kaczmarek B., 2003: *Rodzaje kodów komunikacyjnych*. W: *Komunikowanie się we współczesnym świecie*. red. B. Kaczmarek, K. Markiewicz. Lublin: Wydaw. Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, s. 11–25.
- Kałużna-Drewińska U., 2006: *Negocjacje w biznesie. Kluczowe problemy*. Wrocław: Wydaw. Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego.
- Kamiński J., 2003: *Negocjowanie. Techniki rozwiązywania konfliktów*. Warszawa: Wydawnictwo POLTEXT.

- Knapp M., 1978: *Nonverbal Communication in Human Interaction*. New York.
- Komorowska E., 2002: *Prośba niejedno ma imię, czyli o wykładnikach prośby w języku rosyjskim i polskim*. W: *Język trzeciego tysiąclecia II*. Kraków, 28 lutego – 2 marca 2002. Tom I: *Nowe oblicza komunikacji we współczesnej polszczyźnie*. Red. Grzegorz Szpila. Kraków: Krakowskie Towarzystwo Popularyzowania Wiedzy o Komunikacji Językowej „Tertium”, 371–379.
- Levinson S., Brown P., 1987: *Politeness. Some Universals in Language Usage*. Cambridge.
- McMains M.J., Mullins W.C., 2006: *Crisis Negotiations. Managing Critical Incidents and Hostage Situations in law Enforcement and Corrections*. Anderson, Cincinnati, OH.
- Kaczmarek B., 2003: *Rodzaje kodów komunikacyjnych*, [w:] *Komunikowanie się we współczesnym świecie*. red. B. Kaczmarek, K. Markiewicz. Lublin: Wydaw. Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, s. 11–25.
- Kowalczyk E., 2001: *Psychologiczne uwarunkowania negocjacji gospodarczych*. Poznań: Akademia Ekonomiczna w Poznaniu.
- Łukaszewski W., Doliński D., Maruszewski T., Ohme R., 2009: *Manipulacja*. Sopot: Smak Słowa.
- Laskowska E., 2004: *Dyskurs parlamentarny w ujęciu komunikacyjnym*. Bydgoszcz: Wydaw. Akademii Bydgoskiej im. Kazimierza Wielkiego.
- Lemmermann H., 1994: *Szkoła dyskusowania: techniki argumentacji, dyskusje, dialogi*. Wrocław: Astrum.
- Lipczyński A., 2007: *Psychologiczna interwencja w sytuacjach kryzysowych*. Warszawa: Difin.
- Macierzyński W., 2007: *Rola mediów w komunikacji kryzysowej*. W: *Zarządzanie kryzysowe w Polsce*, red. M. Jabłonowski, L. Smolak, Pułtusk, s. 383–400.
- McMains M.J., Mullins W.C., 2006: *Crisis Negotiation. Managing Incidents and Hostage Situations in Law Enforcement and Corrections*. Cincinnati.
- Mehrabian A., 1971: *Silent Messages*, Wadsworth: Belmont, California.
- Montagu A., 1967: *The anatomy of swearing*. London.
- Myśliwiec G., 2007: *Techniki i triki negocjacyjne, czyli jak negocjują profesjonaliści*. Warszawa: Difin.
- Nęcki Z., 1991: *Negocjacje w biznesie*. Kraków: Antykwa.
- Nęcki Z., 2000: *Komunikacja międzyludzka*. Kraków: Wydaw. Profesjonalnej Szkoły Biznesu.
- Nierenberg G.I., 1997: *Sztuka negocjacji*. Warszawa: Studio Emka.
- O'Connor J., Seymour J., 1996: *NLP. Wprowadzenie do programowania neurolingwistycznego*. Poznań: Wydawnictwo Zysk i S-ka.

- Pasko-Porys W. 2007: *Przesłuchiwanie i wywiad. Psychologia kryminalistyczna*. Warszawa: Oficyna Naukowa.
- Peisert M., 2004: *Formy i funkcje agresji werbalnej: Próba typologii*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego.
- Piotrowicz D., 2010: *Negocjacje kryzysowe i policyjne. Wybrane zagadnienia psychologiczne i kryminologiczne*. Warszawa.
- Podobińska Z., 2003: *Złość wypisana. Kanga jako forma komunikacji zanzibarskich kobiet*. [w:] *Anatomia gniewu. Emocje negatywne w językach i kulturach świata*. red. A. Duszak, N. Pawlak. Warszawa: Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego, 189–200.
- Prochaska J.O., DiClemente C.C., 1986: *Toward a comprehensive model of change*, [w:] *Treating addictive behaviors: process of change*, red. W.R. Miller, N. Heather. New York.
- Prochaska J.O., DiClemente C.C., Norcross J.C., 1992: *In search of how people change: applications to addictive behaviors*. "American Psychology", t. 47.
- Puzynina J., 1992: *Język wartości*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Sapir E., 1921: *Language: An Introduction to the Study of Speech*. New York.
- Schopenhauer A., 1983: *Erystyka, czyli sztuka prowadzenia sporów*. Kraków: Wydawnictwo Literackie.
- Searle J.R., 1987a: *Czynności mowy. Rozważania z filozofii języka*. Warszawa: Pax.
- Searle J.R., 1987b: *Wyprowadzanie „powinien” z „jest”*. W: J. R. Searle. *Czynności mowy*. Warszawa „Pax”, 218–245.
- Socha G., 2011: *Kiedy milczenie nie jest złotem. Znaczenie informacji w sytuacjach kryzysowych*, [w:] *Komunikacja w sytuacjach kryzysowych II*. red. J. Stawnicka, D. Biel. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, s. 72–84.
- Stalmaszczyk M., 1992: *Negocjowanie kontraktów handlowych. Poradnik dla eksporterów importerów*. Warszawa: Centrum Doskonalenia Kadr Handlu Zagranicznego.
- Stankiewicz J., 1999: *Komunikowanie się w organizacji*. Wrocław: Astrum.
- Stawnicka J., 2019: *Wykorzystanie strategii negocjacyjnych w celu zapewnienia bezpieczeństwa w sytuacjach o wysokim stopniu ryzyka – z perspektywy negocjacji policyjnych*. Katowice: Wydawnictwo AWF Katowice.
- Stawnicka J., 2012: *Bezpieczeństwo uczestników interakcji – „Kiedy słowo jest bronią”*. Dąbrowa Górnicza: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Biznesu w Dąbrowie Górniczej.
- Stawnicka J., Kaszuba D. 2011: *Agresja werbalna wobec policjantów. Raport z badań ankietowych*. W: *Komunikacja w sytuacjach kryzysowych II*. red. J. Stawnicka, D. Biel. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, s. 220–239.
- Stanek M. 2011: *Dolmetschen bei der Polizei. Zur Problematik des Einsatzes unqualifizierter Dolmetscher*. Berlin: Frank & Timme Verlag für wissenschaftliche Literatur.

- Tabernacka M. 2009: *Negocjacje i mediacje w sferze publicznej*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Tavris C., Aronson E., 2008: *Błądzą wszyscy (ale nie ja)*. Sopot Warszawa: Wydawnictwo Academica Szkoła Wyższa.
- Tinsley C.H., 2001: *How Negotiators Get to Yes: Predicting the Constellation of Strategies Used across Cultures to Negotiate Conflict*. "Journal of Applied Psychology", t. 86 (4), s. 583–593.
- Tokarz M. 2005: *Negocjacje z terrorystą*. W: B. Sierocka (red.) *Aspekty kompetencji komunikacyjnej*. Wrocław: „Atut” – Wrocławskie Wydaw. Oświatowe, s. 219–221.
- Tomiczek E. 1992: *Z badań nad istotą grzeczności językowej*. [w:] *Język, a kultura t. 6, red. M. Marcjanik, J. Anusiewicz*. Wrocław: Wydawnictwo „Wiedza o Kulturze”, s. 15–27.
- Trejderowski T. 2009: *Socjotechnika. Podstawy manipulacji w praktyce*. Warszawa: Eneteia Wydawnictwo Psychologii i Kultury.
- Triandis H.C., 1995: *Individualism and collectivism*. New Directions in Social Psychology. Boulder.
- Tymiakin L. 2007: *Nakłanianie subdyrektywne. Propozycja, prośba i rada w realizacjach młodzieży gimnazjalnej. Zagadnienia wybrane*. Lublin: Wydaw. Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej.
- Ury W. 1995: *Odchodząc od NIE*. Warszawa: Polskie Towarzystwa Ekonomiczne.
- Vecchi G., Van Hasselt V., Romano S. 2005: *Crisis (hostage) negotiation: Current strategies and issues in high risk conflict resolution*. "Aggression and Violent Behavior", 10, s. 533–551.
- Wachowiak P., 2001: *Profesjonalny menedżer – umiejętności pełnienia ról kierowniczych*. Warszawa: Wydawnictwo Difin S.A.
- Warchał J., 2004: *Horyzonty manipulacji: perswazja, manipulacja, interpretacja*. W: *Manipulacja w języku*. Red. P. Krzyżanowski, P. Nowak. Lublin: Wydaw. Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, s. 41–60.
- Waszkiewicz J. 1997: *Jak Polak z Polakiem. Szkice o kulturze negocjowania*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Watzlawick P., Beavin J., Jackson D., 1967: *Pragmatics of Human Communication*. New York: W.W. Norton & Company.
- Wieczeryńska B., 2009: *Kryzys w przedsiębiorstwie*. Warszawa: CeDeWu.
- Wieczorek K.A. 1999: *Skuteczność komunikacji w perspektywie teorii aktów mowy*. Rozprawa doktorska obroniona na Uniwersytecie Śląskim. Katowice.
- Wierzbicka A., 1973: *Akty mowy*. W: *Semiotyka i struktura tekstu*. Red. R. M. Mayenowa, Wrocław: Zakład Narodowy im. Ossolińskich, 201–219.

- Wierzbicka A., 1983, *Genry mowy*. W: *Tekst i zdanie*. Red. T. Dobrzyńska, E. Janus. Wrocław: Zakład Narodowy im. Ossolińskich, 130–137.
- Wierzbicka A., 1987, *English Speech Act Verbs. A Semantic Dictionary*. Sydney.
- Wosinska W., Cialdini R., Barrett D.W., Reykowski J., red., 2001: *The Practice of Social Influence in Multiple Cultures*. New York: Psychology Press, Mahwah.
- Yahya-Othman S., 1997: *If the cap fits: kanga names and women's voice in Swahili society*. APP, 51, 135–149.
- Załaźńska A., 2001: *Schematy myśli wyrażane w gestach. Gesty metaforyczne obrazujące abstrakcyjne relacje i zasoby podmiotu mówiącego*. Kraków: Towarzystwo Autorów i Wydawców Prac Naukowych „Universitas”.
- Załaźńska A., 2002: *W poszukiwaniu narzędzia badającego komunikację niewerbalną. W: Język trzeciego tysiąclecia II*. Kraków, 28 lutego – 2 marca 2002. T. 1. *Nowe oblicza komunikacji we współczesnej polszczyźnie*. Red. G. Szpila. Kraków: Krakowskie Towarzystwo Popularyzowania Wiedzy o Komunikacji Językowej „Tertium”, s. 111–118.
- Załaźńska A., 2006: *Niewerbalna struktura dialogu*. Kraków: Towarzystwo Autorów i Wydawców Prac Naukowych „Universitas”.
- Zbiegień-Maciąg L., 1992: *Taktyki i techniki negocjacyjne*. Kraków: AGH. Uczelniane Wydawnictwa Naukowo-Dydaktyczne.
- Zdunkiewicz-Jedynak D., 1996: *Językowe środki perswazji w kazaniu*. Kraków: Wydawnictwo „Poligrafia Salezjańska”.
- Zimbardo P.G., Ruch F.L., 1994: *Psychologia i życie*. Warszawa. Wydaw. Naukowe PWN.



ISBN 978-83-66308-67-1