

---

Grażyna OSIKA

## ANALIZA STRATEGII PRZEŁAMANIA POD KĄTEM WYKORZYSTANIA NARZĘDZI KOMUNIKOWANIA

**Streszczenie.** Artykuł ten jest próbą analizy zaproponowanej przez Williama Urego strategii negocjacji przełamujących, analiza ta dotyczy użycia mechanizmów komunikacji interpersonalnej jako podstawowych instrumentów dochodzenia do porozumienia.

### Wstęp

Celem większości analiz procesu negocjacji jest wskazanie narzędzi zwiększających skuteczność podejmowanych podczas rozmów działań. Jest to uzasadnione ze względu na bardzo praktyczny charakter tego procesu. Jak podaje Willem Mastenbroek, pierwszy podręcznik negocjatora powstał w 1716 roku jego autorem był francuski dyplomata Francois de Callieres Pt. *De la maniere de negocier avec les souverains*.<sup>1</sup> W. Mastenbroek komentując wskazania F. Callieresa wskazuje na przemiany, jakie zachodzą w sposobie myślenia o negocjowaniu. Obecnie bardzo silny jest nurt, w którym rezygnuje się z wykorzystywania środków wywierania presji, natomiast kładzie się nacisk na umiejętne wykorzystanie wiedzy z zakresu komunikacji. Przykładem takiego podejścia jest wypracowana w ramach Harwardzkiego Projektu Negocjacyjnego przez Willama Ury strategia przełamania.<sup>2</sup>

W. Ury wychodzi w swojej strategii od sformułowania wstępnych założeń dotyczących sposobu rozumienia tego, czym są negocjacje przełamujące. Po pierwsze, jest to proces dwustronnej komunikacji, którego celem jest osiągnięcie porozumienia z innymi, gdy niektóre interesy są wspólne a inne sporne, po drugie, sprawne negocjowanie wymaga zachowania „miękkiego” stosunku wobec ludzi a „twardości” wobec problemów, oraz wspólne rozwiązanie problemu obraca się wokół interesów a nie stanowisk. W strategii przełamania W. Ury wykorzystuje zasady stylu rzeczowego, którego jest współtwórcą. Dalsze założenia strategii W. Urego związane są z barierami,

---

<sup>1</sup> W. Mastenbroek, *Negocjowanie*, PWE, Warszawa 1996, s. 76.

<sup>2</sup> P. Mamet, *Język negocjacji handlowych*, Wydawnictwo Śląsk, Katowice – Warszawa 2004, s. 32.

jakie są przeszkodą we współpracy i stanowią utrudnienie na drodze do porozumienia.

Do barier tych zalicza:

1. Nasze reakcje emocjonalne
2. Ich reakcje emocjonalne,
3. Ich stanowisko,
4. Ich brak satysfakcji,
5. Ich presja siłowa.<sup>3</sup>

Zdaniem W. Urego powodzenie w negocjacjach zależy od umiejętności przełamania tych barier, temu mają służyć opracowane przez niego kroki, będące zbiorem technik opartych na znajomości mechanizmów procesu komunikacji interpersonalnej. Opracowane przez niego kroki to:

- I. Twoje reakcje – powstrzymaj się od reakcji, spojrzysz z dystansem na problem – **IDŹ NA GALERIE**
- II. Ich emocje – zrozum ich - **PRZEJDŹ NA ICH STRONĘ,**
- III. Ich stanowisko- przyjmij je i dowiedz się dlaczego tego chcą – **PRZEKSZTAŁĆ,**
- IV. Ich stanowisko – pomyśl jak połączyć wasze interesy – **ZBUDUJ IM ZŁOTY MOST,**
- V. Ich siła – zneutralizuj ich siłę – **UŻYJ SIŁY ABY EDUKOWAĆ.**

W dalszej części artykułu zaproponowane przez W. Urego kroki zostaną omówione pod kątem wykorzystywanej w nich wiedzy z zakresu komunikacji międzyludzkiej.

## **Analiza kroków strategii przełamania**

### **IDŹ NA GALERIE**

Kiedy jesteśmy pod wpływem silnych negatywnych emocji, najbardziej typowe ludzkie reakcje to: obrona czyli zachowanie agresywne, poddawania się lub zerwanie kontaktów. Jednak żadne z tych zachowań nie przynosi korzystnych efektów, bo albo prowokujemy drugą stronę do dalszych agresywnych zachowań, albo rezygnujemy z

---

<sup>3</sup>W.Ury, *Odchodząc od NIE. Negocjowanie od konfrontacji do kooperacji*, PWE, Warszawa 1995.

własnych interesów, albo wycofujemy się z sytuacji. Tym co proponuje W. Ury jest zdystansowanie się do własnych emocji, ale jednocześnie jest to czas, który zyskujemy na zrozumienie motywów ich działania. Założenie jest tutaj takie, że rozpoznanie narzędzi, które są przez drugą stronę stosowane powoduje „rozbrojenie” stosowanych technik, a także pozwala na zachowanie spokoju oraz przemyślenie własnej pozycji w zaistniałej sytuacji. Tym czego zdecydowanie należy unikać w tej sytuacji, to podejmowanie jakichkolwiek decyzji, decyzje podjęte pod wpływem emocji są obciążone dużym prawdopodobieństwem pojawienia się błędów. W. Ury sugeruje zastosować kilka prostych działań komunikacyjnych:

1. **Zachować milczenie** – chodzi tutaj o wykorzystanie presji psychologicznej jaką daje cisza. Zdaniem Marka L. Knappa, cisza ma nieograniczoną ilość znaczeń.<sup>4</sup> W tym przypadku przerywa jest końcem pewnej sekwencji zdarzeń, milknąc kończymy sytuację, która wyzwała negatywne emocje. Stwarza możliwość przywrócenia symetrii relacji, przedłużający się brak reakcji może wywoływać niepewność drugiej strony zwiększając tym samym nasze poczucie kontroli. Jednocześnie jest to czas na pokierowanie swoimi emocjami.
2. **„Przewinąć taśmę”** – w tym przypadku możemy zastosować dwie techniki:
  - technikę parafrazowania,<sup>5</sup> jest to jedna z najbardziej rozpowszechnionych technik słuchania, polega ona na powtarzaniu własnymi słowami wypowiedzi naszego rozmówcy, dzięki temu druga strona i my możemy kontrolować, stopień wzajemnego zrozumienia, jest to także szansa dla drugiej strony na zmodyfikowanie komunikatu, który wyprowadził nas z równowagi, albo skorygowanie naszej, błędnej interpretacji wypowiedzi drugiej strony. W naszym przypadku mówienie o emocjach pozwala zneutralizować je. Jedną z funkcji autoprezentacji, czyli mówienia o sobie jest regulowanie emocji,

---

<sup>4</sup> M.Knapp, J.A.Hall, Komunikacja w interakcjach międzyludzkich, Wyd. Astrum, Wrocław 2000, s. 525.

<sup>5</sup> J.Stankiewicz, Komunikowanie się w organizacji, Wyd. Astrum, Wrocław 1999, s. 81-82.

autoprezentacja nasila emocje pozytywne a redukuje negatywne, ludzie często neutralizują negatywne emocje, przez mówienie o sobie, redukuje to poczucie wewnętrznego dyskomfortu. Dowodem na to może być także model znoszenia negatywnych stanów, który sugeruje, że promowanie pozytywnych emocji, prezentując otoczeniu pozytywny obraz samego siebie polepsza samopoczucie.<sup>6</sup> Podobną techniką, nieco bardziej rozbudowaną, jest odtwarzanie, całego ciągu komunikatów – ja powiedziałam to...; ty odpowiedziałeś to...., a wtedy ja powiedziałam to... - takie działanie ma pokazać, że kontrolujemy sytuację, jest jednocześnie sygnałem, jak odebraliśmy wypowiedź, jest to także okazja do zneutralizowania emocji.

3. **Przedyskutować sprawę z kimś trzecim** – w tym przypadku chodzi o pomoc w obiektywnej ocenie sytuacji. Bardzo często w konflikcie dochodzi do skrajnie subiektywnych ocen po obu stronach, przykładem tego może być zjawisko tzw. naiwnego realizmu czyli subiektywność w przewidywaniu przyszłości dotyczącej siebie i innych.<sup>7</sup> Jest to także szansa na przełamania bariery nadmiernej ufności polegającej na zbyt dużym zaufaniu do trafności własnych sądów,<sup>8</sup> dlatego warto poprosić kogoś zaufanego i bezstronnego o komentarz.
4. **Poprosić o przerwę** – podobnie jak w przypadku przerwy jest to zakończenie niekorzystnego dla nas ciągu zdarzeń, ale także czas na rozładowanie emocji.

## **PRZEJDŹ NA ICH STRONĘ**

W tym kroku W. Ury proponuje działania bardzo niekonwencjonalne, przejście na ich stronę jest dla nich zaskakujące i dzięki temu może nas uwiarygodnić. Jest to jedna z metod budowania wiarygodności, obiektywizowanie, kiedy zachowania są

---

<sup>6</sup>M.Leary, Wywieranie wrażenia na innych. O sztuce autoprezentacji, GWP, Gdańsk 2000, s. 57-58.

<sup>7</sup>M.Watkins, Sztuka negocjacji w biznesie, Wyd. Helion, Gliwice 2006, s. 155.

<sup>8</sup>E.Aronson, T.D.Wilson, R.M.Alert, Psychologia społeczna, ZYSK i S-ka, Poznań 1997, s. s.165.

zaskakujące dla odbiorcy, przypisuje się większą wiarygodność nadawcy.<sup>9</sup> Często mamy tendencje do bardzo prostych reakcji na zachowania innych, kiedy one odbiegają od naszych przewidywań, uznajemy je za nieracjonalne. W tym kroku chodzi o przezwycięzenie tego stereotypu. Poza tym jeżeli, druga strona jest pod wpływem bardzo silnych emocji prowadzenie rozmów nie ma sensu, dlatego, że podejście drugiej strony jest zbyt subiektywne, część argumentów nie będzie do niech trafiała (zjawisko selekcji percepcyjnej) te które trafią będą odbierane negatywnie, negatywna postawa wobec naszej osoby ukierunkuje percepcję na rozpoznawanie tylko negatywnych bodźców z naszej strony tzw. dewaluacja reaktywna. Negatywna postawa decyduje o nadinterpretacji zachowań osób z którymi kontaktujemy się – nie lubię cię, zatem jeżeli uśmiechasz się do mnie zapewne jest to uśmiech złośliwy, należy pamiętać, że w tym przypadku to my jesteśmy przyczyną emocji jakie obecnie przeżywa druga osoba.<sup>10</sup> Tym co zaleca W. Ury w tym wypadku jest:

- 1. Wysłuchanie drugiej strony-** słuchając drugiej strony bardzo dużo możemy zyskać. Ktoś kto jest pod wpływem bardzo silnych emocji jest autentyczny, bo nie kontroluje swoich zachowań, zatem poznajemy jego prawdziwą naturę. Słuchanie daje nam czas na przemyślenie naszego stanowiska i ostatnia korzyść, to zmiana nastawienie drugiej strony do nas. W potocznym rozumieniu słuchanie jest zarezerwowane dla tych, których lubimy, którym ufamy, ktoś, kto jest naszym „wrogiem” nie będzie słuchał nas cierpliwie, słuchają ci, którzy chcą zrozumieć. W tak prosty sposób dochodzi do zmiany relacji między nami a drugą stroną.
- 2. Uznaj ich punkt widzenia** – rozumiem was..., chodzi o potwierdzenie komponentu poznawczego postawy drugiej strony, empatyczne podejście. Jest to także rodzaj konformizmu, podobieństwo pomaga przełamać negatywne przekonania na nasz temat.<sup>11</sup>
- 3. Uznaj ich uczucia** – wiem co czujesz..., chodzi o potwierdzenie emocjonalnego komponentu postawy - rozumie twoje emocje.

---

<sup>9</sup>G.Osika, Perswazja – charakterystyka procesu, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie, Z.33, Gliwice, s.20.

<sup>10</sup>M.Watkins, Sztuka negocjacji w biznesie, Wyd. Helion, Gliwice 2006, s.156.

<sup>11</sup>R. Cialdini, Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka, GWP, Gdańsk 1998, s. 154- 186.

Mechanizm działania jest identyczny jak powyżej tyle, że dotyczy innego komponentu postawy.

4. **Przepraszy jeżeli czują się urażeni** – jeżeli okazuje się, że nasze działania bądź wypowiedzi ich uraziły, nie mamy innego wyjścia jak przeprosić. Jest to konieczne ze względu na utratę tzw. twarzy. „*Pojęcie twarzy można zdefiniować jako pozytywną wartość społeczną przypisywaną w danej sytuacji spotkania*”.<sup>12</sup> Utrzymanie własnej twarzy jest jedną z podstawowych zasad w kontaktach z innymi, chociaż w różnych kulturach istnieją różne reguły zachowania twarzy. Tym co proponuje W. Ury w tej sytuacji jest zastosowanie technik naprawy twarzy.<sup>13</sup> Ze względu na zjawisko selekcji, dopiero trzykrotne przeprosiny okazują się skuteczne. Warto też nawiązać kontakt dotykowy z przepraszonym, takie działanie przywraca „poczucie bezpieczeństwa” z naszej strony.
5. **Okazuj pewność siebie** – przeprosiny nie mogą być odebrane jako, dowód przejścia na pozycje podporządkowaną, powinno się utrzymać pozycje partnerską, tutaj sugestia W. Urego dotyczy działań mających na celu utrzymanie naszej twarzy.
6. **Zgadź się wszędzie tam gdzie to jest możliwe, buduj podstawę do porozumienia** – w tym przypadku chodzi o wykorzystanie zasady lubienia i sympatii, poszukiwanie podobieństw, współpraca czyli pozytywne skojarzenia powodują, że jesteśmy lubiani, a to zmienia relacje między stronami, zmienia całą sytuację, pozwala zniwelować negatywną postawę wobec naszej osoby.<sup>14</sup>
7. **Dostosuj się do ich częstotliwości** – tutaj chodzi o synchronizowanie się, czyli niewerbalne dostosowanie się do zachowań drugiej strony, jest to tzw. synchronizacja interaktywna,<sup>15</sup> tego typu zachowania wskazują na stopień zaangażowania w rozmowę, porozumienia oraz znajomość interlokutora.

---

<sup>12</sup> E.Goffman, Rytuał interakcyjny, PWN, Warszawa 2006, s.5.

<sup>13</sup> Tamże, s.19 – 46.

<sup>14</sup> R. Cialdini, Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka, GWP, Gdańsk 1998, s. 154-186.

<sup>15</sup> M.Knapp, J.A.Hall, Komunikacja w interakcjach międzyludzkich, Wyd. Astrum, Wrocław 2000, s. 343-351.

- 8. Pokaż swoją akceptację dla nich, wyraż uznanie** – jest to forma komplementowania. Te działania mogą mieć charakter ingracjacyjny,<sup>16</sup> komplementy są jednym z najprostszych metod manipulowania, ale nie należy wykluczać szczerości wyrazów uznania.
- 9. Przedstawiaj swoje poglądy bez prowokowania, nie buduj barier** – w tym przypadku chodzi o eliminowanie z wypowiedzi wyrażeń o charakterze „toksycznym”, które ze swojej istoty prowokują rozmówcę. To prowokowanie jest związane z ich kategorycznością. W. Ury proponuje zastąpić te wypowiedzi łagodniejszymi sformułowaniami, Jim Thomas nazywa je „japońskim nie”.<sup>17</sup> Poniżej przedstawiono propozycje takich wypowiedzi.
- mów **Jak zarówno** a nie **albo - albo**
  - nie mów **nie**
  - mów **tak ale** a nie samo **ale**
- 10. Akceptuj ich punkt widzenia, ale podawaj powody twojego nastawienia** – nie można ukrywać różnic w stanowiskach, ale podając argumenty czyli powody naszych zachowań, druga strona będzie bardziej skłonna do brania ich pod uwagę. Kiedy mówimy o różnicach warto formułować je pozytywnie i optymistycznie. W tym przypadku również chodzi o budowanie pozytywnych skojarzeń, które ułatwią budowanie relacji, a w efekcie pomogą dojść do porozumienia. (R.Cialdini 1998, s.154-186)
- 11. Używaj komunikatów Ja a nie Ty, nie ukrywaj dzielących was różnic ale podchodź do nich optymistycznie** – wskazówka dotycząca rodzaju używanych komunikatów, jest kolejnym przykładem eliminowania z rozmów prowokujących wypowiedzi. Komunikaty „ja” są to komunikaty, w których niejako zdajemy sprawozdanie z naszych uczuć i myśli, pod wpływem których jesteśmy podczas kontaktu z drugą

---

<sup>16</sup>Patrz: E .Aronson, T.D.Wilson, R.M.Alert, Psychologia społeczna, ZYSK i S-ka, Poznań 1997, s. 420 - 421; D.T.Kenrik, S.L.Neuberg, R.B.Cialdini, Psychologia społeczna, rozwiązane tajemnice, GWP, Gdańsk 2002, s. 192 -193.

<sup>17</sup> J.Thomas, Negocjuj aby zwyciężyć. 21 zasad prowadzenia skutecznych negocjacji, MT Biznes, s. 43-45.

osobą. Komunikaty „ty” są natomiast rodzajem naszej diagnozy na temat tego, jaki udział w przeżywanych emocjach ma druga osoba. Ten rodzaj komunikatu jest szczególnie toksyczny w przypadku poszukiwania odpowiedzialności za negatywne emocje, które są naszym udziałem.<sup>18</sup>

## PRZEKSZTŁĆ

Zasadą tego kroku jest myślenie o możliwościach zrealizowania swoich interesów ale nie obstawanie przy swoich stanowiskach. Chodzi tutaj o zredukowanie tzw. zasady zakotwiczenia.<sup>19</sup> Jest to sytuacja, w której fakt posiadania określonego stanowiska w danej sprawie, wywołuje niechęć do dalszego poszukiwania rozwiązań, można powiedzieć, że niejako blokuje system poznawczy. Działania jakie musimy tutaj podjąć mają na celu przywrócenie stanu otwartości poznawczej. W. Ury proponuje wprowadzenie pytań. Warto w tym momencie zaznaczyć, że pytania są najsilniejszymi środkami komunikacyjnymi, pytania wymagają odpowiedzi, jest to rodzaj „zachęcania” do podjęcia dalszych rozmów. Poniżej przytoczono kilka propozycji takich pytań:

- **Dlaczego chcesz tego czego chcesz?**
- **Dlaczego odrzucasz moje podejście? Wyjaśnij**
- **Co by było gdyby?**
- **Czy to co proponujesz jest uczciwe, i dlaczego?**

Zaprezentowane pytania mają charakter otwarty, ponieważ nie ma na nie jednoznacznej odpowiedzi, wymagają namysłu, a to może pomóc w przełamaniu lenistwa poznawczego. Ważne jest w nich także to, że ukierunkowują myślenie na określone zagadnienia, tak jak w pytaniu ostatnim. Myśl, ale ja narzucę ci temat, jest to bardzo istotne pod kątem działań perswazyjnych.<sup>20</sup>

1. **Poproś ich o radę – co ty byś zrobił na moim miejscu?** – prośba o radę z punktu widzenia psychologii komunikacji jest bardzo ciekawym zabiegiem, prosimy o radę tych do których mamy zaufanie – jest to więc

---

<sup>18</sup> J.Stewart, Mosty zamiast murów. O komunikowaniu się między ludźmi, PWN Warszawa 2000, s. 280.

<sup>19</sup> E.Aronson, T.D.Wilson, R.M.Alert, Psychologia społeczna, ZYSK i S-ka, Poznań 1997, s. 153-155; M. Bazerman, M.Neale, Negocjując racjonalnie, Wyd. Libra Olsztyn 1997, s. 26-29, s. 37-42.

<sup>20</sup> D.T.Kenrik, S.L.Neuberg, R.B.Cialdini, Psychologia społeczna, rozwiązane tajemnice, GWP, Gdańsk 2002, s. 238-239.



z naszej strony komplement i deklaracja co do sposobu traktowania drugiej strony. Jest jeszcze inna korzyść, kiedy prosimy kogoś o radę „zmuszamy” go jednocześnie do myślenia w kategoriach naszego punktu widzenia.

2. **Zadawaj pytania na które druga strona musi odpowiedzieć na „Tak”** – gromadzenie słów na „tak”, buduje poczucie większej współpracy. Ponownie pojawiają się mechanizmy budowania pozytywnych skojarzeń.
3. **Zmień interpretacje Ja i TY na MY** – celem tego prostego zabiegu językowego jest zamiana relacji konfrontacyjnych na współpracę.
4. **Przełamywanie technik manipulacyjnych** – w tym przypadku W. Ury proponuje następujące działania:
  - Zignoruj ich działania, zachowaj się tak jakbyś nie zauważył blokowania, trików czy ataków,
  - Zinterpretuj blokowanie, atak, czy trik jako wyraz czyjej aspiracji, ale zrób to przyjaźnie,
  - Potraktuj blokowanie, atak lub trik poważnie ale poddaj je próbie.

Zaproponowane powyżej działania są próbą zmiany znaczenia działań drugiej strony z negatywnego w pozytywny. Ponownie pojawiają się wykorzystywane w tej strategii wielokrotnie mechanizmy pozytywnych skojarzeń.

5. **Negocjuj reguły gry** – chodzi tutaj o wykorzystanie tzw. metanegocjacji, czyli negocjacje na temat sposobu prowadzenia. Jest to przeniesienie dyskursu z poziomu merytorycznego na poziom formalny. Pod względem komunikacyjnym jest to najprostszy mechanizm kontroli konwersacji.

## **ZBUDUJ IM ZŁOWY MOST**

Ich brak satysfakcji jest kolejną przeszkodą w drodze do porozumienia, W. Ury ponownie próbuje rozpoznać przeszkody powodujące to, że druga strona nie jest zadowolona i blokuje porozumie. Zalicza do nich:

1. **Mają wrażenie, że pomysł nie jest ich** - w tej sytuacji problemem jest dyskomfort drugiej strony spowodowany poczuciem, że narzucamy im

swoje decyzje, stawiamy przed faktami dokonanymi itd. Możliwość przewyciężenia tej bariery W. Ury widzi w następujących działaniach:

- Proś ich o pomysły i buduj na ich podstawie – taka konstrukcja przyszłych działań pozwala przełamać strach przed tym co nowe, wychodzenie od zagadnień znanych pozwala przełamać ewentualny opór.
- Poproś o konstruktywną krytykę – jest to z jednej strony komplement dla nich, dowód zaufania, a z drugiej strony dowód naszej otwartości oraz symetrii relacji pomiędzy nami i drugą stroną.
- Zaoferuj im wybór - złożenie propozycji wyboru jest wciąganiem w proces decyzyjny i jednocześnie pozwala zwiększyć stopień zaangażowania i poczucie odpowiedzialności za podejmowane rozwiązania.

**2. Obawiają się utracić twarz** – jak wspomniano wcześniej, zachowanie twarzy jest podstawowym warunkiem kontaktów społecznych, nie można mówić o poczuciu satysfakcji w przypadku utraty twarzy, stąd konieczność stosowania „technik twarzy”.<sup>21</sup> Mają temu służyć następujące działania:

- Unikać demonstrowania radości – demonstrowana radość może pogłębiać poczucie porażki drugiej strony.
- Pokaż inne kryterium oceny – chodzi tutaj o przeinterpretowanie wyniku, pokazanie go w kategoriach zysku a nie straty.
- Zobiektywizowanie sytuacji przez wprowadzenie trzeciej strony.

**3. Czują presję czasu** – presja czasu dotyczy głównie kultur monohronicznych, nastawionych na czas zadaniowy, ujęty w harmonogramy<sup>22</sup> jedynym skutecznym sposobem przeciwdziałanie tej barierze jest cierpliwość.<sup>23</sup>

---

<sup>21</sup> E.Goffman, Rytuał interakcyjny, PWN, Warszawa 2006, s.19-46.

<sup>22</sup> E.T.Hall, Taniec życia, Wyd. MUZA, Warszawa 1999, s. 53-68.

<sup>23</sup> J. Thomas, Negocjuj aby zwyciężyć. 21 zasad prowadzenia skutecznych negocjacji, MT Biznes, s. 267-269.

**4. My źle rozpoznaliśmy ich potrzeby** – w przypadku tej bariery problemem jest sposób, w jaki rozpoznaliśmy potrzeby drugiej strony. Tym co utrudnia trafne rozpoznanie sytuacji jest subiektywizm naszego poznania, spowodowany np.:

- ukrytymi założeniami<sup>24</sup> czyli przyjmowanymi entymematycznie przesłankami, których konsekwencją są wszelkiego rodzaju uprzedzenia dotyczące drugiej strony, jej cech czy sposobu myślenia.
- projekcją – czyli przepisywaniem drugiej stronie własnych cech czy motywów działania.

Sugestia W. Urego dotycząca przezwyciężenia tych barier jest prosta, przemyśl swoje założenia na temat drugiej strony.

## **UŻYJ SIŁY ABY EDUKOWAĆ**

Ostatni krok dotyczy problemów wynikających ze zbyt dużej pewności siebie.<sup>25</sup> W tym kroku chodzi przede wszystkim o zmuszenie drugiej strony do ponownego przemyślenia konsekwencji braku porozumienia między stronami, chodzi również o to, żeby zrozumieli co mogą stracić. Narzucanie warunków, zdaniem W. Urego prowokuje bunt, natomiast nakłanianie do zrozumienia błędu jest szansą na pomyślne zakończenie negocjacji. Dużym problemem z punktu widzenia psychologii jest powstrzymywanie się od działań siłowych, bowiem poczucie przewagi urzeczywistnia się wtedy, kiedy jest demonstrowane innym.

W przypadku tej bariery istotny jest zarówno rodzaj działań, jak i ich sekwencja. W. Ury sugeruje rozpoczęcie od akceptacji ich działań, akceptacji braku porozumienia, kolejne posunięcie to wprowadzenie pytań „testujących rzeczywistość”, w tym przypadku zastosowanie silnych środków komunikacyjnych ma przełamać poczucie pewności drugiej strony w odniesieniu do sytuacji, w której się znajdują. Jeżeli te techniki okażą się nieskuteczne, należy przejść do demonstracji swojej niezależności,

---

<sup>24</sup>G.I. Nierenberg, Sztuka negocjacji jako metoda osiągnięcia celu, STUDIO EMKA, Warszawa 1994, s. 92-99.

<sup>25</sup>Patrz: M. Watkins, Sztuka negocjacji w biznesie, Wyd. Helion, Gliwice 2006, s. 150; M. Bazerman, M. Neale, Negocjując racjonalnie, Wyd. Libra Olsztyn 1997, s. 26-29.

efekt ten uzyskuje się prezentacją swojej BATNY. Wyrażenie BATNA jest skrótem od jest najlepsza alternatywa negocjacyjnego porozumienia<sup>26</sup> W. Ury przewiduje podobne działanie ze strony naszych interlokutorów, odpowiedzią na to posunięcie powinno być wskazanie wad ich BATNY, poprzez kojarzenie ich BATNY z negatywnymi bodźcami chodzi o zniechęcenie do podejmowania takiego rozwiązania. Jeżeli druga strona nie dowierza w istnienie naszej BATNY, należy ją zademonstrować, ale demonstracja musi być poprzedzona opisem podejmowanych kroków, chodzi o to, żeby druga strona miała cały czas poczucie kontroli nad sytuacją. Mając poczucie kontroli, nie będą podejmowali żadnych nieoczekiwanych posunięć i dzięki temu stają się przewidywalni dla nas. Krok ten należy zakończyć pokazaniem rozwiązań, które zostały już wcześniej wypracowane wspólnie. W tej sekwencji posunięć - wychodzenie od akceptacji ich decyzji, następnie działania zniechęcające i na końcu znowu pozytywne przypomnienie – mamy rozwiązanie, W. Ury wykorzystuje efekt pierwszeństwa i efekt świeżości,<sup>27</sup> dzięki którym nasza uwaga zostaje ukierunkowana na pozytywne aspekty sytuacji, z kolei pozytywne skojarzenia zwiększają prawdopodobieństwo pozytywnego zakończenia negocjacji.

W dokonanej tu analizie chodziło o zarysowanie założeń teoretycznych stojących u podstaw strategii negocjacji przełamujących. Jak starano się wykazać, efektywność tej strategii opiera się na dobrze teoretycznie rozpoznanych mechanizmach opisujących zachowania społeczne. Przedstawiony opis jest szkicem, podstawą do dalszych, bardziej szczegółowych analiz.

## LITERATURA

1. Aronson E., Wilson T.D., Akert R. M.(1997) Psychologia społeczna, ZYSK i S-ka, Poznań.
2. Bazerman M., Neale M.(1997) Negocjując racjonalnie, Libra Olsztyn.
3. Cialdini R (1998) Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka, GWP, Gdańsk.

---

<sup>26</sup> R. Fisher, W. Ury, B. Patton, Dochodząc do TAK. Negocjowanie bez poddawania się, PWE, Warszawa 1991, s. 123.

<sup>27</sup> Patrz: E.Aronson, T.D.Wilson, R.M.Alert, Psychologia społeczna, ZYSK i S-ka, Poznań 1997, s. 139.

4. Fisher R., Ury W., Patton B.(1991) Dochodząc do TAK. Negocjowanie bez poddawania się, PWE, Warszawa.
5. Goffman E.(2006) Rytuał interakcyjny, PWN, Warszawa.
6. Hall E.T.(1999) Taniec życia, MUZA, Warszawa.
7. Kenrick D. T., Neuberg S. L., Cialdini R. B.(2002) Psychologia społeczna, rozwiązane tajemnice, GWP, Gdańsk.
8. Knapp M. L., Hall J. A.(2000) Komunikacja w interakcjach międzyludzkich, Wyd. Astrum, Wrocław.
9. Leary M.(2002) Wywieranie wrażenia na innych. O sztuce autoprezentacji, GWP, Gdańsk.
10. Mamet P.(2004) Język negocjacji handlowych, Wydawnictwo Śląsk, Katowice – Warszawa.
11. Mastenbroek W.(1996) Negocjowanie, PWE, Warszawa.
12. Nierenberg G. I.(1994) Sztuka negocjacji jako metoda osiągnięcia celu, STUDIO EMKA, Warszawa.
13. Osika G.(2005) Perswazja – charakterystyka procesu, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie, Z.33, Gliwice, s. 15 – 32.
14. Stankiewicz J. (1999) Komunikowanie się w organizacji, Wyd. Astrum, Wrocław.
15. Stewart J.(2000) Mosty zamiast murów. O komunikowaniu się między ludźmi, PWN Warszawa.
16. Thomas J.(2006) Negocjuj aby zwyciężyć. 21 zasad prowadzenia skutecznych negocjacji, MT Biznes.
17. Ury W.(1995) Odchodząc od NIE. Negocjowanie od konfrontacji do kooperacji. PWE Warszawa.
18. Watkins M.(2006) Sztuka negocjacji w biznesie, Helion Gliwice.