
Dorota Molek-Winiarska

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

PSYCHOLOGICZNE ASPEKTY NEGOCJACJI

Streszczenie: Negocjacje policyjne są procesem trudnym, nieprzewidywalnym, pełnym nagłych zwrotów. Z jednej strony ich istota i przebieg podlega takim samym prawom jak w wypadku negocjacji handlowych czy społecznych. Jednakże policjanci dużo częściej niż inni negocjatorzy mają za partnerów negocjacji osoby mało wiarygodne, niestabilne emocjonalnie, nieobliczalne, a nawet niebezpieczne. Sam proces nierzadko odbywa się w warunkach presji czasu, a jego konsekwencje mogą wiązać się z życiem lub zdrowiem ludzi. Okoliczności te sprawiają, iż policyjni negocjatorzy muszą stale kształtować i powiększać swoją wiedzę oraz ćwiczyć umiejętności w zakresie skutecznego negocjowania.

Słowa kluczowe: negocjacje, style negocjacyjne, komunikacja, perswazja, wpływ społeczny.

1. Wstęp

Negocjacje policyjne są niewątpliwie specyficznym rodzajem negocjacji. Z jednej strony ich istota i przebieg podlega takim samym prawom jak w wypadku negocjacji handlowych czy społecznych. Jednakże policjanci dużo częściej niż inni negocjatorzy mają za partnerów negocjacji osoby mało wiarygodne, niestabilne emocjonalnie, nieobliczalne, a nawet niebezpieczne. Dużo częściej także niż w rzeczywistości gospodarczej negocjacje obu stron są jednorazowe i nie stanowią jednego z etapów budowania współpracy. Takie założenia przyświecają ukazaniu istoty negocjacji, stylów negocjacyjnych oraz psychologicznych aspektów związanych z wywieraniem wpływu na partnerów negocjacji. W artykule ukazano w sposób wybiórczy teorię dotyczącą definiowania negocjacji. Przedstawiono także style negocjacyjne oraz techniki manipulacji i strategie perswazyjne. W końcowej części umieszczono pewne implikacje praktyczne wynikające z zastosowania teorii negocjacji w specyficznych warunkach rzeczywistości policyjnego negocjatora.

2. Istota negocjacji

Negocjacje są procesem trudnym i złożonym, mimo iż prowadzi się je niemalże każdego dnia, nie tylko w działalności zawodowej, ale i życiu osobistym. Negocjacje według różnych autorów definiowane są przez wyliczenie następujących ich cech [Nęcki 1998, s. 21-23; Fisher, Ury 2004, s. 13; Waszkiewicz 1997, s. 12-15)].

- angażują co najmniej dwie strony,
- strony mają poczucie, że ich interesy, zachowania, wartości czy cele są sprzeczne w co najmniej jednym obszarze spraw,
- strony co najmniej dobrowolnie przystępują do podjęcia tej interakcji,
- podejmowane działania dotyczą podziału bądź wymiany zasobów lub rozstrzygnięcia problemów dotyczących zaangażowanych stron,
- działania polegają na przedstawieniu przez jedną ze stron żądań, ocenianiu ich przez drugą stronę, a następnie zgodzie lub kontrapozycji,
- jest to sekwencja działań,

Negocjacje są procesem interakcji. Istnieją tu obok siebie interesy wspólne i sprzeczne: bez wspólnych interesów nie ma po co negocjować, a bez sprzecznych – nie ma o czym.

Negocjacje to wreszcie proces komunikacji stron, które oczekują, że porozumienie może zapewnić większe korzyści niż działanie bez porozumienia.

Typowym podejściem do negocjacji jest założenie, że druga strona jest przeciwnikiem, a jej wygrana jest klęską. Tymczasem Fisher i Ury wskazują na tzw. negocjacje pozycyjne, które dają możliwość znalezienia rozwiązania idealnego dla obu stron. Jest to sytuacja określana jako wygrana-wygrana, gdyż w procesie negocjowania obie strony opracowują takie rozwiązanie, które daje korzyści wszystkim [Fisher, Ury 2004, s. 45].

3. Style negocjacyjne

Styl prowadzenia negocjacji wynika z predyspozycji osobowościowych lub świadomego wyboru opartego na założeniu, że określony sposób działania jest w danej sytuacji najbardziej odpowiedni.

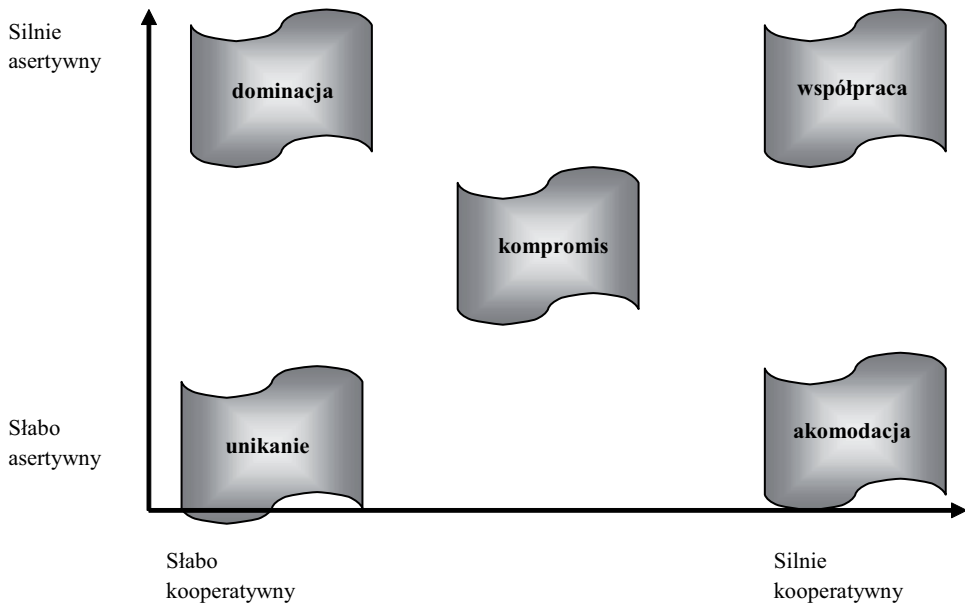
Model stylów negocjowania na podstawie indywidualnych sposobów rozwiązywania konfliktów przedstawili H.L. Tosi i jego współpracownicy. S. Chelpa i T. Witkowski zaprezentowali tę koncepcję wraz z kwestionariuszem oceny własnego stylu negocjowania [Chelpa, Witkowski 1997, s. 156-167]. Zgodnie z teorią styl negocjacyjny warunkowany jest przez dwa wymiary:

- stopień asertywności (umiejętność bronięcia swojej pozycji negocjacyjnej),
- stopień kooperacji (chęć współpracy i uwzględnienia interesów drugiej strony przy rozwiązywaniu konfliktu negocjacyjnego).

Oba te wymiary różnicują style na cztery podstawowe rodzaje oraz styl środkowy, tzw. kompromisowy.

1. Dominacja (rywalizacja, styl twardy)

Jest to styl, który charakteryzuje się dążeniem do zrealizowania własnych interesów kosztem niezaspokojenia potrzeb drugiej strony. Podstawą dominacji jest siła negocjacyjna. Ten styl preferowany jest przez osoby, które mają przewagę nad innymi i mają skłonności do rywalizacji. Charakteryzują go następujące cechy:



Rys. 1. Rozkład stylów negocjowania

Źródło: [Chęłpa, Witkowski 1997, s. 163].

- uczestnicy są przeciwnikami, a celem jest zwycięstwo,
- żądania ustępstw są warunkiem zachowania stosunków wzajemnych,
- twardość w stosunku do ludzi i problemu,
- nieufność,
- upieranie się przy swoim stanowisku,
- stosowanie gróźb, manipulacji, presji i blefowanie w stosunku do drugiej strony.

Dominacja umożliwia niekiedy osiągnięcie doraźnych korzyści, lecz negocjowanie oparte na niej może być stosowane tylko w wyjątkowych przypadkach. Nadużywanie siły powoduje wytworzenie niechęci ze strony kontrpartniera, zerwanie negocjacji oraz niekorzystną opinię o negocjatorze.

2. Unikanie

Oparte jest na założeniu, że koszty ewentualnego udziału w procesie rozwiązywania konfliktu są większe od korzyści, jakie daje osiągnięcie porozumienia. Unikanie polega na niepodejmowaniu żadnych działań i obliczone jest na samoistne wygaśnięcie konfliktu. Podłożem takiego zachowania może być chęć ukarania lub skrzywdzenia drugiej strony, upokorzenia partnera, nawet kosztem świadomie ponoszonych strat. Unikanie jest raczej sporem ambicjonalnym niż negocjacjami. Styl ten może być wykorzystywany w negocjacjach policyjnych jako świadoma taktyka w sytuacjach wymagających obniżenia emocji przeciwnika przed przystąpieniem do właściwych negocjacji.

3. Akomodacja (przystosowanie, styl miękki)

Ten styl jest przeciwieństwem dominacji. Polega na świadomej rezygnacji z zaspokojenia własnych potrzeb po to, aby zrealizować interesy drugiej strony i utrzymać z nią dobre stosunki. Taki negocjator postrzega drugą stronę jako przyjaciela, z którym trzeba żyć w zgodzie. Akomodację charakteryzują następujące cechy:

- uczestnicy są przyjaciółmi, a celem jest porozumienie,
- ustępstwa w imię pielęgnacji wzajemnych stosunków,
- zaufanie,
- częsta zmiana stanowisk,
- dążenie do porozumienia za wszelką cenę,
- szukanie rozwiązań satysfakcjonujących drugą stronę itp.

Styl ten stosowany jest głównie w negocjacjach rodzinnych i partnerskich. W zerknięciu ze stylem dominacji jest nieskuteczny i naraża „miękkiego” negocjatora na poważne straty.

4. Kompromis

Opiera się na założeniu, że każda ze stron częściowo korzysta i częściowo traci w procesie realizacji własnych interesów. Tylko pozornie jest korzystnym rozwiązaniem, ale tak naprawdę jest „zatrzymaniem się w pół drogi” przy obustronnej częściowej tylko satysfakcji. Czasem jednak jest wybierany jako jedyna możliwość osiągnięcia porozumienia.

5. Współpraca (negocjacje integracyjne)

Stwarzają one szansę zwycięstwa obu stronom negocjacji. Według Fishera i Ury’ego sprowadzają się do czterech zasad [2004, s. 47-140]:

Pierwsza zasada: Oddziel ludzi od problemu.

Zasada ta polega na niebraniu pod uwagę sympatii ani antypatii do drugiej strony podczas negocjowania i podpisywania porozumienia. Nieumiejętność oddzielania ludzi od problemu prowadzi przy antypatii do rezygnowania z korzystnych umów, przy sympatii zaś – do przyjmowania złych umów.

Druga zasada: Skoncentruj się na interesach, a nie na stanowiskach.

Zasada ta polega na osiągnięciu porozumienia umożliwiającego realizację uzasadnionych interesów obu stron w maksymalnym stopniu. W przypadku niestosowania tej zasady często problemem jest konflikt stanowisk (odmiennych podejść do problemu), a nie interesów (odmiennych celów w negocjacjach).

Trzecia zasada: Opracuj możliwości korzystne dla obu stron.

W tej zasadzie przestrzega się przed tym, aby do negocjacji nie przystępować z jedną tylko propozycją rozwiązania konfliktu. Dzięki jej zastosowaniu można uniknąć następujących błędów:

- poszukiwania jednej, jedynej możliwości rozwiązania konfliktu,
- założenia istnienia ciastka niezmiennej wielkości i przyjęcia w związku z tym zasady: „mniej dla ciebie, to więcej dla mnie”,
- myślenia, że „rozwiązanie ich problemu to ich problem”,
- koncentracji na realizacji tylko własnych interesów.

Czwarta zasada: Upieraj się przy stosowaniu obiektywnych kryteriów.

W myśl tej zasady obiektywne kryteria ustala się z reguły wspólnie i są one znacznie lepsze niż żądanie ustępstw za pomocą woli walki. Takimi obiektywnymi kryteriami mogą być liczby, dane, opinie ekspertów, fakty itp. Obie strony je akceptują, bo nie czują, że są stosowane tendencyjnie.

4. Manipulacja i wywieranie wpływu w negocjacjach

Manipulacja to wszelkie sposoby oddziaływania na jednostkę lub grupę, które prowadzą do mylnego przekonania u osoby manipulowanej, że jest ona sprawcą jakiegoś zachowania, podczas gdy jest ona tylko narzędziem w rękach rzeczywistego sprawcy [Nawrat 1989, s. 125]. R. Cialdini wskazuje na sześć głównych reguł wywierania wpływu, którym ulega większość osób. Podaje także mechanizm psychologiczny ich działania oraz sposoby obrony.

Tabela 1. Reguły wywierania wpływu

Reguła	Na czym polega
1	2
REGUŁA WZAJEMNOŚCI	<p>Jeżeli ktoś nam coś daje, czujemy się zobowiązani do rewanżu. Większość ludzi nie czuje się dobrze, jeśli ma w stosunku do kogoś dług wdzięczności. Chcemy „oddać” przysługę.</p> <p>Mechanizm</p> <p>Reguła ta zobowiązuje do dawania, przyjmowania i oddawania. Kosztem jej niestosowania jest poczucie winy, wstyd, wewnętrzny dyskomfort psychiczny. Choć jej geneza dotyczy sprawiedliwej wymiany dóbr, w manipulacji dochodzi do wymiany niesprawiedliwej, czyli rewanżu wartościowszego od oddanej przysługi.</p> <p>Obrona:</p> <ul style="list-style-type: none"> – odrzucić pierwszy podarunek, darmowy prezent – nie zawsze możliwe, – realnie oceniać przysługę i rewanżować się podobnym, a nie większym zaangażowaniem.
REGUŁA ZAANGAŻOWANIA I KONSEKWENCJI	<p>Jeśli się raz w coś zaangażujemy, dokonamy wyboru i podjęcia decyzji, trudno nam wycofać się z tej sprawy. Człowiek chce być konsekwentny, co powoduje, że usprawiedliwia wcześniej podjętą decyzję, nawet jeśli nie jest słuszną. Pokrewna tej regule jest technika „stopy w drzwiach” – jedno ustępstwo powoduje kolejne, jedna zgoda wywołuje następną.</p> <p>Mechanizm</p> <p>Kluczem jest zaangażowanie – jeśli raz zaangażowaliśmy się w dane stanowisko, trwamy przy nim. Z drugiej strony mamy silną potrzebę bycia konsekwentnym – czyli racjonalnym, stałym, logicznym, uczciwym.</p> <p>Obrona:</p> <ul style="list-style-type: none"> – próby racjonalnej, a nie mechanicznej skłonności do konsekwencji, – zmiana decyzji lub rozważenie innej, gdy mamy poczucie „bycia w pułapce”, – aktywna rejestracja pierwszego uczucia w momencie zdania sobie sprawy z „bycia naciągany” i kierowanie się nim w procesie zmiany decyzji („czy wiedząc wszystko to, co wiem teraz, jeszcze raz podjąłbym taką samą decyzję”).

1	2
<p style="text-align: center;">SPOLECZNY DOWÓD SŁUSZNOŚCI („Inni mają rację”)</p>	<p>Uważamy jakieś zachowanie za słuszne, gdy widzimy innych ludzi zachowujących się właśnie w ten sposób. Jeśli wielu ludzi robi coś, to zwykle jest to postępowanie właściwe. Im więcej ludzi wierzy w jakąś ideę, tym bardziej wydaje się nam ona słuszna. Ludzie chętniej zgadzają się na rzeczy, na które wcześniej zgodzili się inni</p> <ul style="list-style-type: none"> – w ten sposób upewniają się, że działanie, którego się podejmują, jest słuszne. <p>Mechanizm Bardziej jesteśmy skłonni uznać działania innych za słuszne, gdy nie wiemy, jak zachować się w danej sytuacji (niejasna, dwuznaczna). Bardziej ulegamy regule, gdy wzorem są osoby podobne</p> <p>Obrona:</p> <ul style="list-style-type: none"> – wrażliwość na sfałszowane dowody postępowania innych, – uświadamianie sobie, że działania innych (nawet podobnych do nas) ludzi nie są jedynym wyznacznikiem słuszności działania.
<p style="text-align: center;">REGUŁA PODOBIENSTWA I SYMPATHII</p>	<p>Zgadzamy się spełniać prośby ludzi, których znamy i lubimy. Częściej ulegamy znajomym, przyjaciom, osobom, które lubimy lub są do nas podobne – mają podobne zainteresowania, opinie, gusta.</p> <p>Mechanizm Trudniej odmówić znajomemu niż obcemu. Znajomy jest bardziej wiarygodny i uczciwy niż obcy.</p> <p>Obrona:</p> <ul style="list-style-type: none"> – świadoma analiza powodów szybkiego polubienia jakiejś osoby, – analiza oferowanego produktu (usługi), a nie kierowanie się uczuciem wobec oferenta.
<p style="text-align: center;">REGUŁA KONTRASTU</p>	<p>Daną rzecz postrzegamy w zależności od tego, co widzieliśmy najpierw; z czym ją porównamy, np. osoba średniego wzrostu wyda nam się niska, jeśli stoi obok osoby wysokiej. Łatwiej jest nakłonić kogoś do kupna swetra za 400 zł, jeśli wcześniej kupił garnitur za 2000. Porównanie tych dwóch cen stanowi kontrast, przy którym cena swetra nie wydaje się tak wysoka. Podobna w swym mechanizmie jest technika manipulacji „drzwiami w twarz” – jeśli najpierw wyrazimy wygórowaną prośbę i spotka się ona ze sprzeciwem, to następna prośba, o wiele mniejsza, wywoła zgodę.</p> <p>Mechanizm Naturalna skłonność ludzi do reagowania w sposób automatyczny, bezrefleksyjny</p> <p>Obrona: Porównanie do kryteriów absolutnych, a nie relatywnych.</p>
<p style="text-align: center;">REGUŁA AUTORYTETU</p>	<p>Chętniej ulegamy prośbom lub nakazom ludzi budzących w nas autorytet swoim stanowiskiem, ubraniem, stopniem, sposobem mówienia. Autorytet może zbudować ubranie (mundur), tytuł, przedmioty świadczące o wysokim statusie społecznym.</p> <p>Mechanizm Przekonanie, że uległość jest pożądanym sposobem zachowania w społeczeństwie, ma charakter adaptacyjny (czerpanie z wiedzy, mądrości i władzy prawdziwych autorytetów).</p> <p>Obrona: Analiza, czy autorytet jest rzeczywiście ekspertem, któremu warto się podporządkować.</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Cialdini 1996].

5. Perswazja

Jest to sposób wpływania na opinie, postawy i działania wyrażony subtelnie, nie wprost. W literaturze przedmiotu podaje się cztery główne strategie perswazyjne [Nęcki, 1998, s. 91; Tokarz 2006, s. 215]:

1. Strategia marchewki – przedstawianie korzyści możliwych do uzyskania dzięki podporządkowaniu sugestiom.

2. Strategia kija – przedstawianie strat wynikających z niepodporządkowania się sugestiom.

3. Strategia zaszczytu – manipulacja sytuacją, by odbiorca, podporządkowując się sugestiom, odczuwał dumę.

4. Strategia samopotępienia – manipulacja sytuacją, by odbiorca, podporządkowując się sugestiom, odczuwał wstyd, winę, poniżenie.

Perswazja różni się od manipulacji świadomością osoby poddawanej wpływowi. Osoba taka zdaje sobie sprawę, iż perswadujący wywiera na nią wpływ i chce przekonać do swoich racji. W sytuacji manipulacji osoba nie jest świadoma wywieranego wpływu. Choć techniki perswazji i manipulacji różnią się między sobą, to granica między nimi jest płynna. Dodatkowo człowiek, który wywiera wpływ, rzadko kiedy stosuje jedną tylko technikę manipulacji czy też używa jednego argumentu perswazyjnego. Zazwyczaj jest to zestaw różnorodnych, a co za tym idzie – skutecznych, sposobów zmiany czyjejs decyzji czy opinii.

IMPLIKACJE PRAKTYCZNE

Istota negocjacji – wypracowanie wizji negocjacji jako procesu korzystnego dla wszystkich stron.

W sytuacji kryzysowej, w jakiej niejednokrotnie znajdują się policjanci, bardzo łatwo jest odbierać sytuację negocjacji w kategoriach wygrana–przegrana. Takie podejście determinuje kilka przesłanek:

- zazwyczaj sytuacja ta dotyczy nieznanego kontrpartniera, z którym negocjuje się tylko jeden raz;
- sytuacja taka nacechowana jest często emocjami z obu stron i wzajemnym brakiem zaufania;
- istnieje silna presja czasu utrudniająca powolne dochodzenie do twórczego rozwiązania.

Przesłanki te wywołują skojarzenie, iż nie ma możliwości osiągnięcia twórczego rozwiązania, a czasami nawet kompromisu. Niemniej jednak wielkim zaskoczeniem wśród uczestników okazał się fakt, iż negocjacje nie są procesem opartym na kontinuum wygrana–przegrana, ale procesem, w którym istnieje płaszczyzna wspólnych interesów i idealnych rozwiązań dla obu stron.

6. Style negocjacyjne – samowiedza i elastyczność

Umożliwienie uczestnikom diagnozy indywidualnych stylów negocjacyjnych pozwoliło na wzrost samowiedzy na temat własnych możliwości i ograniczeń w sytuacjach negocjacji. Jest rzeczą oczywistą, iż jedni ludzie są skuteczniejsi, a inni mniej efektywni podczas negocjacji przy poziomie tej samej wiedzy i doświadczenia. Policjanci mający w swojej pracy do czynienia z wielością i różnorodnością sytuacji negocjacyjnych i kryzysowych przede wszystkim powinni wypracować elastyczność w stosowaniu stylów rozwiązywania konfliktów. Każdy bowiem z przytoczonych stylów ma uzasadnienie do zastosowania go w określonych okolicznościach. Umiejętność łatwej zmiany stylu negocjacyjnego może być sposobem na skuteczność i korzystne rezultaty w tym procesie. Test stylów negocjacyjnych wskazuje także na tendencję do niemalże automatycznego stosowania określonego stylu w przypadku osiągnięcia wysokiego wyniku. Taka informacja może wyjaśniać sukcesy lub porażki w różnorodnych sytuacjach negocjacyjnych policjanta.

7. Manipulacja i perswazja w negocjacjach – ostrożność w ich stosowaniu

W negocjacjach policyjnych dużo częściej wykorzystuje się techniki manipulacji niż w negocjacjach handlowych. Przyczyną tego może być, jak podano wcześniej, niski poziom zaufania do przeciwnika (terrorysty, samobójcy, alkoholika, chorego psychicznie), jednorazowość zdarzenia lub też presja czasu. Istotne jest jednak podkreślenie, iż stosowanie manipulacji doprowadza do wzrostu nieufności strony, która odkryła, że jest obiektem manipulacji. Nieufność ta i tak jest zazwyczaj większa niż w negocjacjach handlowych, co w konsekwencji może doprowadzić do zerwania negocjacji i podjęcia działań nieoczekiwanych, drastycznych czy niebezpiecznych. W negocjacjach policyjnych warto więc rezygnować z manipulacji, jeśli to możliwe, a wykorzystywać techniki perswazji, które mogą wywierać silny wpływ na decyzje i zachowania kontrpartnerów w negocjacjach, a jednocześnie nie jest to oddziaływanie w tak dużym stopniu nieświadome, a więc nieetyczne.

8. Zakończenie

Negocjacje policyjne są procesem trudnym, pełnym niespodzianek i często nieprzewidywalnym. Zazwyczaj odbywają się w warunkach presji czasu i przy nikłym poziomie zaufania negocjujących stron. Taki układ sprawia, iż osoba policjanta–negocjatora jest niezwykle ważna. Od jego umiejętności, znajomości różnorodnych taktyk oraz elastyczności w zachowaniu zależy sukces lub porażka całego przedsięwzięcia. Również niezwykle wysoka odporność na stres oraz tłumienie własnych emocji są właściwościami niezbędnymi w skutecznym działaniu w sytuacji nego-

cji. Okoliczności te sprawiają, iż policyjni negocjatorzy muszą stale kształtować i powiększać swoją wiedzę oraz ćwiczyć umiejętności w zakresie skutecznego negocjowania.

Literatura

- Chęłpa S., Witkowski T., *Psychologia konfliktów*, WSiP, 1997.
Cialdini R., *Wywieranie wpływu na ludzi*, GWP, Gdańsk, 1996.
Fisher R., Ury W., *Dochodząc do tak*, PWE, Warszawa 2004.
Hogan K., *Psychologia perswazji*, Wyd. Jacek Santorski, Warszawa 2005.
Nawrat R., *Manipulacja społeczna – przegląd technik i wybranych wyników badań*, „Przełęcz Psychologiczna” 1989, XXXII nr 1.
Nęcki Z., *Negocjacje w biznesie*, Wyd. PSB, Kraków 1998.
Tokarz M., *Argumentacja, perswazja, manipulacja*, GWP, Gdańsk 2006.
Waszkiewicz J., *Jak Polak z Polakiem?*, PWN, Warszawa 1997.

PSYCHOLOGICAL ASPECTS OF NEGOTIATIONS

Summary: Police negotiations in some cases are similar to trade negotiations. However, police officers more often than other negotiators negotiate with people who are unreliable, neurotic, unpredictable or even dangerous. The process itself is under time pressure and it is connected with a threat to life or health. Therefore, police negotiators have to extend their knowledge and practise skills within efficient negotiating.

In this article there is a short description of negotiation theory and the style of solving conflicts. There are also some techniques of manipulation and persuasion. Finally, the article presents some practical implications of negotiation theory in a police negotiator's work.