

Komunikacja w sytuacjach oporu emocjonalnego w negocjacjach i zarządzaniu

Autor tekstu: **Jerzy Kolarzowski**

1. Strukturalne algorytmy świadomości w rozpoznawaniu emocji

Podstawowe emocje, które mogą pojawiać się w procesie negocjacji i w zarządzaniu, wywołujące opór u naszych partnerów to: gniew, lęk, smutek, frustracja, odpowiedzialność, krytyka. O ile gniew, lęk czy frustracja mają w rozumieniu potocznym konotację negatywną, to poczucie odpowiedzialności jest postrzegane pozytywnie, smutek i krytycyzm zaś, w zależności od sytuacji, ambiwalentnie. Kluczowym dla takiego wyboru emocji jest kategoria oporu. Gniew, lęk, smutek, frustracja są emocjami wyrazistymi, przejawiają się one w widocznych zachowaniach zewnętrznych naszych partnerów, natomiast poczucie odpowiedzialności i krytyka mogą przejawiać się w postaci komunikatów zawoalowanych. O dołączeniu tych stanów do zestawu analizowanych emocji decydującym kryterium okazało się nie tylko to, że często stanowią one „elegancki” sposób wyrażania oporu, ale także fakt odkrycia strukturalnych algorytmów świadomości do ich analizy.

Przez strukturalny algorytm [1] świadomości będziemy rozumieli wzór postępowania w sytuacji wystąpienia omawianych emocji. W psychologii nie jest możliwa przewidywalność wszelkich sytuacji życiowych, dlatego też zamiast podawania gotowych recept należy dostarczyć instrumentarium do samodzielnego ich układania [2]. Takimi instrumentami mogą być pytania podane po to, by stosować je tak, jak stosujemy algorytm. W psychologii algorytmy mogą być wyrażone w postaci pytań. Zastosowanie pytań-algorytmów do komunikacyjnego rozszyfrowywania emocji pomaga naszym partnerom w uwolnieniu się od nich, a nam umożliwia dokładniejsze zrozumienie uwarunkowań tych odczuć [3].

Gniew. Algorytm: jakie reguły zostały pogwałcone, tak że wywołało to gniew u naszego rozmówcy lub jakie reguły naruszono wobec mnie, kiedy odczuwam gniew?

Uczucie gniewu pojawia się, gdy inne osoby z naszego otoczenia w sposób drastyczny naruszają lub nie przestrzegają określonych reguł [4]. Okazywanie gniewu i towarzysząca mu agresja pojawia się zarówno u zwierząt, małych dzieci, jak i u dorosłych. W sformułowaniu określonych reguł możemy dopatrywać się zarówno instynktów, odruchów warunkowych, jak i skomplikowanych zasad obowiązujących w życiu społecznym. Możemy zatem zdefiniować sytuację: wywołujemy gniew przez naruszenie reguł, których nie znamy lub których nie akceptujemy.

Lęk. Algorytm: jakich informacji potrzebujesz lub potrzebuje twój partner/partnerzy, żeby przestać żywić obawy?

Lęk występuje najczęściej wówczas, gdy brakuje nam informacji dotyczących zjawisk, które mogą się wydarzyć. Gromadzona w kolejnych doświadczeniach wiedza może być zapamiętywana razem ze stanami lęku lub przeciwnie, jako uwalniająca od niego. Ludzki mózg w swej części świadomej w ciągu minuty przeciętnie zapamiętuje około dziewięciu informacji, natomiast szacuje się, iż w tym samym czasie, swą częścią podświadomą - około dwudziestu tysięcy. Wysiłki naszego gatunku zmierzające do zapewnienia mu w miarę powszechnego bezpieczeństwa są imponujące. Jednocześnie równie imponujące są umiejętności świadomego opanowywania lęku czy też zmiany odczuć związanych z nim na przyjemne lub wręcz ekscytujące. Obserwacja ta legła u podstaw mechanizmu asocjacji i dysocjacji psychicznej [5]. Po treningu możemy samodzielnie zmieniać, asocjacje w dysocjacje czy dysocjacje w asocjacje, wiążąc te pożądane stany z określonymi, skojarzonymi sytuacjami.

Frustracja. Frustracja może być wywołana między innymi przez niemożność jasnego sprecyzowania działań na bliską przyszłość. Wówczas musimy jasno ustalić cel [6]. Często jednak pojawia się wewnętrzne przeświadczenie, iż ogrom zadań, których pragnęlibyśmy się podjąć, przerasta nas.

Algorytm: (I wersja) jakie postawić pytania, aby jaśniej określić cel zadań na możliwą do przewidzenia przyszłość?

Algorytm-Pytanie (II wersja) jak podzielić nałożone lub podjęte przez nas zadanie na

mniejsze etapy, aby nie mieć poczucia, że ono nas przerasta, że mu nie podołamy? Uzupełniający wariant tego algorytmu brzmi: jaką przyjąć kolejność realizacji celów, jeśli musimy podołać wielu zadaniom?

Poczucie frustracji może pojawić się, gdy spotkał nas zawód związany z niemożnością osiągnięcia tego, co zamierzaliśmy lub też, gdy nasz sukces nie spotkał się z oczekiwaną gratyfikacją. Wówczas należy obniżyć pułap oczekiwań, podzielić niezrealizowane zadania na mniejsze etapy, zwolnić tempo życia.

Smutek. Algorytm: jak zamknąć uczucie smutku w określonej „przestrzeni”, obudować go swoistym rytuałem tak, by odgraniczony, przynajmniej na pewien czas, dał nam początkowo krótkie, a następnie coraz dłuższe chwile wytchnienia?

Smutek (często wszechogarniający) bez względu na to, czy występuje w stanach depresyjnych, czy też na skutek okoliczności, które przeżywamy (np. po stracie bliskiej osoby) towarzyszy prawie zawsze odczuciu niezrozumienia otaczającej nas rzeczywistości, z którą nie możemy się pogodzić. Owo beznadziejne niezrozumienie zmieszane z niemożnością pogodzenia się i poczuciem rezygnacji — to najbardziej rozpoznawalne symptomy u jednostek ogarniętych smutkiem. Różne sposoby odwracania uwagi, zmiana myślenia i zdolność jego wyłączenia należą do najczęściej stosowanych sposobów radzenia sobie z wyżej wymienionymi symptomami. Sytuacjom walki ze smutkiem dobrze służy rytualizowanie obszaru związanego z problemami, na które reagujemy smutkiem. Upływ czasu stanowi sam w sobie cenną pomoc.

Smutek jest najtrudniejszym psychicznie stanem, by móc go przetransformować na kategorii racjonalnego myślenia. Jest bowiem dla naszej psychiki stanem w swej istocie „nie do objaśnienia”.

Zauważono, iż w sytuacjach silnych zaburzeń emocjonalnych, negatywne stany emocjonalne układają się w pary silniejsze/słabsze. Silnie odczuwany lęk może wywoływać u pewnych osób chroniczną depresyjną apatię (smutek), u innych zaś prowadzi do kumulującej się irytacji (gniewu). Podobnie, ciągłej frustracji może towarzyszyć trwały lęk lub smutek.

Odpowiedzialność. Algorytm: poczucie odpowiedzialności polega na uświadomieniu sobie związku przyczynowo-skutkowego i jego kontekstu. Przy związku przyczynowym między A i B musimy brać pod uwagę przeszłość A i przeszłość B, która wpływa na związek A i B (zasada ciągłości). Jednocześnie musimy uwzględnić, że związek przyczynowy między A i B posiada kierunek i on określa dalszy kierunek postępowania A i B lub tylko B, lub tylko A (zasada kierunku).

Zagadnieniem odpowiedzialności zajmują się nie tylko prawnicy-konstytucjoniści czy teoretycy nauk politycznych, ale także filozofowie w obrębie różnych gałęzi filozofii, od etyki po filozofię nauki. Zagadnienie to jest złożone, ponieważ zawiera w sobie nie tylko problematykę związku przyczynowego, ale także problemy analizy systemów, w których ów związek przyczynowo-skutkowy się realizuje. Należy również wziąć pod uwagę liczne i różne aspekty ludzkiego działania zależne od intencji, świadomości, postrzegania otaczającego jednostkę świata, posiadanych przekonań, nawyków, towarzyszących emocji.

Dla zagadnienia odpowiedzialności strukturalnie istotnym wątkiem jest złożona problematyka związku przyczynowego. Instruktywnym naświetleniem tego zagadnienia jest ukazanie związku przyczynowo-skutkowego w szerszym i węższym rozumieniu [7].

Związek przyczynowo-skutkowy obejmuje trzy zasady:

1. zasadę ciągłości;
2. zasadę logicznego związku między działaniem i efektem działań;
3. zasadę przestrzegania obranego kierunku działań.

Wszystkie trzy zasady stanowią szersze rozumienie związku przyczynowo-skutkowego, zasada druga stanowi węższe rozumienie związku przyczynowego.

W teoriach systemowych (przekładających zagadnienia społeczne czy psychologiczne na ogólną teorię systemów) sformułowano opinię, zgodnie z którą w okresie gwałtownych zmian konieczne jest utrzymanie obowiązywania zasady drugiej (ściśłego związku) i trzeciej (zasady utrzymania kierunku), natomiast może zostać pominięta, a przynajmniej w znacznym stopniu zredukowana, zasada ciągłości.

Krytyka. Algorytm: w krytyce kierowanej bezpośrednio pod naszym adresem niejednokrotnie zawiera się jakieś życzenie. Często warto wprost zapytać czego sobie krytykująca osoba życzy. Jakie warunki powinniśmy spełnić, by przestała nas krytykować?

Rozszyfrowywanie intencji krytyka bywa bardzo trudne. Jednak, gdy uzyskamy choćby przybliżoną wiedzę o życzeniu, które należałoby spełnić, by zadowolić osobę, której krytycyzm

nas dotyka, lepiej ją zrozumiemy. Dlatego też niektórzy uważają algorytm krytyki za „najsłabszy”. Bywa, że w czyjejs krytyce skrywa się lęk, agresja, frustracja, urażone ambicje itp. W takiej sytuacji stosujemy kolejne pytania-algorytmy, by uzyskać jeszcze lepsze zrozumienie. Niekiedy jednak ludzie krytykują tych, od których są w jakimś stopniu zależni, ale nie chcą ujawnić przyczyny, gdyż naraziłoby to na szwank ich interesy i skutkowało niemiłymi konsekwencjami. W sytuacjach publicznych trudne jest wyjaśnienie przyczyn krytyki, gdyż partner może skrywać swoje uczucia. Na przykład powziął na nasz temat pewne wyobrażenia, które się nie sprawdzają, otrzymał informacje, których nie chce lub nie może ujawnić, obawia się, że wyjawiając nam powód swej krytyki będzie musiał ujawnić źródło owych niepochlebnych dla nas opinii. Będąc obiektem krytyki, warto się w nią wsluchać i zastosować słowa najbliższe do tych, których używa krytykująca nas osoba. Wszystko to jednak nie powinno nas odstręczać od próby dowiedzenia się, jakie życzenia skrywa krytyka osoby, z którą pragniemy się porozumieć.

2. Metamodeli — używanie języka zniekształcające proces komunikacji

Twórcy NLP (neurolingwistyczne programowanie) [8] starają się weryfikować doświadczenia badawcze na polu badań językoznawstwa strukturalnego N. Chomskiego. Uczony ten ustalił jednolitą strukturę głęboką dla większości języków używanych na świecie [9]. To właśnie przy pomocy języka człowiek buduje modele komunikacyjne. Nurt neurolingwistyczny w psychologii owe modele rekonstruuje i układa w poziomy komunikacyjne oraz ukazuje związki pomiędzy poszczególnymi poziomami.

Język, którego używamy, jako mowy ojczystej, to pewien systemowy, dynamiczny model. W ujęciu twórców NLP model to bezpośrednia konstrukcja możliwa do wyodrębnienia np. w trakcie przysłuchiwanie się komunikatowi interpersonalnemu. Używanie języka ze świadomością stosowanych konstrukcji i wagi każdego słowa — to poziom meta. Metamodel zaś wymaga wyodrębnienia fragmentu komunikatu, a następnie poddania go dodatkowym zabiegom interpretacyjnym. Podczas interpretacji możemy sięgać zarówno do analiz języka, jak i do wiedzy o otaczających daną jednostkę realiach społecznych i kulturowych.

Obserwując i analizując proces komunikacji, udało się skonstruować system, dzięki któremu jeden i ten sam model językowy, w zależności od psychologicznego kontekstu, posiada dwa różnorodne zastosowania.

Zastosowanie metamodeli burzy niedokładne komunikaty. Zastosowanie metamodelu polega zatem na sklasyfikowaniu wypowiedzi, których powinniśmy unikać, gdy chcemy, żeby nasze komunikaty były przejrzyste znaczeniowo.

Wieloma modelami językowymi posługujemy się w mowie potocznej bez namysłu nad ich klasyfikacją. Istnieje bardzo dużo obszarów zniekształconej, nieskutecznej mowy, których po uświadomieniu sobie ich niespójności z poziomu meta oraz po odpowiednim treningu możemy unikać. Dlatego też ich rozpoznanie oraz umiejętność zadawania celnych pytań, rozbijających niezrozumiałe zwroty syntaktyczne, może mieć duże znaczenie w uściśleniach otrzymywanych komunikatów. Zajmiemy się nimi, analizując cztery podstawowe grupy wzorców językowych. Będą to usunięcia, generalizacje, zniekształcenia oraz zwroty podpierające.

Przez **usunięcia** będziemy rozumieć zdania zbudowane tak, jakby były urwane bądź niedokończone, gdyż występują w nich nieokreślone rzeczowniki, nieokreślone czasowniki, nominalizacje (rzeczowniki odczasownikowe, np. **robienie, pisanie** itp.) nie dość wyjaśnione sądy, niejasne porównania. W prawidłowym, pełnym zdaniu owe rzeczowniki, czasowniki, nominalizacje, porównania i sądy są dopełniane przez dodatkową część zdania (np. przez dopełnienie, przydawkę).

Generalizacje to przede wszystkim zdania zawierające słowa nazywane kwantyfikatorem ogólnym (np. **nikt, żaden, wszyscy, każdy, nic**, itp.). Ponadto za generalizacje uważa się zdania zawierające operatory modalne: modalny operator możliwości, modalny operator konieczności (operatory możliwości to, np. **mogę, powinienem**; operatory konieczności, np. **muszę, nie mogę, powinienem, trzeba**).

Zniekształceniami są zdania złożone, zawierające supozycje dotyczące nie dość jasno wyrażonej równoważni lub implikacji. Konstrukcje takie mogą zawierać: niejasny związek przyczynowy, błędną perspektywę, sugestie posiadanej wiedzy o partnerach (czytanie w

myślach).

Podpórki to zwroty, którymi przerywamy w sposób natrętny płynny tok wypowiedzi.

Poszczególne wzorce metamodeli wraz z przykładami ukazuje poniższa tabela:

Wzorce metamodeli wraz z przykładami i pytaniami rozbijającymi

Wzorce metamodelu	Przykłady	Pytania
Usunięcia		
Brak zindeksowanego odniesienia, niedookreślone rzeczowniki	Są tam, żeby mnie zniszczyć. Okolice popada w ruinę. Nic nie rozumiem. To jest trudne. Oni są uparci.	Kto lub co dokładnie? Kto konkretnie? Co konkretnie? Czego konkretnie ?
Niedookreślone czasowniki	Tak się dla ciebie staram. Idź i skończ z tym. Sytuacja zmusiła mnie, aby...	Jak dokładnie to ma się stać? Jak dokładnie do tego doszło?
Porównania	Ten model jest lepszy. Kiepsko mi poszło. Czasem bywa lepiej.	Porównując z czym? z kim?
Sądy	Jestem samolubem/nieudacznikiem. Jest niewątpliwą rzeczą, że...	Czyja to opinia? Kto tak powiedział? Czy to jest twój pogląd?
Nominalizacje	Nauczanie i dyscyplina zastosowane z poważaniem, ale i konsekwentnie są podstawą procesu edukacji. Potrzebuję każdej pomocy. Nie mam żadnego uznania.	Jak to się osiąga?
Generalizacje		
Modalny operator możliwości	Nie mogę nic z tym zrobić.	Co cię powstrzymuje?
Modalny operator konieczności	Muszę liczyć się ze zdaniem innych. Muszę. Nie wolno. Trzeba. Powinienem.	Co by się stało gdybyś to zrobił? Co by się stało, gdybyś tego nie zrobił? Kto ci każe?
Kwantyfikatory ogólne	Wszyscy ludzie mnie ignorują. W każdej sytuacji jest jakaś nauka. Nikt nam nie przyjdzie z pomocą. Oni Polacy, Rosjanie, Arabowie to...	Zawsze? Każdy? Wszyscy? Nikt?
Zniekształcenia		
Złożona równoważność	Jeśli nie patrzycie na to, co jest w dokumentach to znaczy, że nie wiecie o czym mówię. Gdybyś wcześniej pomyślał, wiedziałbyś czego potrzebują.	Jak jedno wynika z drugiego?
Złożenia — błąd perspektywy	To nie ma sensu. To jest właściwy, jedyny sposób robienia tego.	Dlaczego tak sądzisz? Dla kogo jest to jedyny sposób?
Przyczyna i skutek	To jest irytujące. Jestem niezdolny podjąć decyzję, ponieważ nie ufam im. Wiem, że on nie uczyni ich szczęśliwymi.	W jaki sposób ty sprawiasz / on sprawia / oni sprawiają, że tak jest?
Czytanie w myślach	Wiem, co jest dla nas najlepsze. Oni nie zastanawiają się nad konsekwencjami.	Skąd twoja pewność? Z czego wnosisz, że oni się nie zastanawiają?

Podpórki

Podpórki	Częste przerywanie toku mowy słowami: prawda, po prostu, panie, więc, że.	Każde pytanie niszczące: co jest prawdą? co jest proste?
----------	---	--

Analizowanie niekorzystnych nawyków myślowych odbywa się przy pomocy burzenia skostniałych wypowiedzi, często skrywających emocje naszego rozmówcy. W konsekwencji takiej analizy otrzymujemy wiele szczegółowych informacji o naszym rozmówcy. Wiedzę tę jednak wykorzystujemy cały czas, posługując się przede wszystkim językiem (zastosowanie pierwsze).

Drugie zastosowanie metamodeli NLP polega na tym, że ten sam wzorzec użycia języka w innym kontekście psychologicznym może znaleźć zastosowanie do wygaszania emocji i budowania platformy porozumienia. Ten sam wzorzec użycia języka w jednej sytuacji może być sklasyfikowany jako wyrażenie niepełne i zniekształcone, w drugiej zaś może znakomicie posłużyć do dopasowania komunikacyjnego w rozmowie z pobudzoną emocjonalnie osobą. Chodzi mianowicie o takie świadome użycie języka, aby móc uzyskiwać zainteresowanie drugiej osoby, potwierdzać poczucie znaczącego, wzajemnego zbliżenia czy nawet współodczuwania. Stan ten uzyskuje się przez świadomy sposób wyrażania się, np. przez neutralizującą potwierdzenia stanów emocjonalnych i celne zastosowanie parafrazy. Wzorce metamodelu doskonale służą do konstruowania wypowiedzi paradoksalnych, mających doniosłe znaczenie w komunikowaniu się dojrzałych emocjonalnie jednostek. Celność parafraz i użytych paradoksów zależy jednak nie tylko od świadomego i kompetentnego posługiwania się językiem. Nie użyjemy trafnej parafrazy lub nie zbudujemy interesującego paradoksu bez znajomości realiów społecznych i kulturowych charakterystycznych dla naszego rozmówcy (podwójne zastosowanie metamodelu).

3. Opór w sytuacjach negocjacyjnych. Założenia i przykłady

Mimo, że psychologicznie jest to trudne, dla negocjatora lub menedżera korzystniej jest przyjąć, iż opór, na jaki natrafiają w kontakcie z innymi ludźmi, jest wynikiem sposobu myślenia, komunikowania się i działania ich samych. Korzyść z takiego założenia polega na tym, że bezpośrednio można kontrolować tylko swoje reakcje i zachowania. Jeżeli zatem pojawia się opór, zmień sposób swojego myślenia i/lub komunikowania się i/lub działania. Poszukaj i znajdź to, co u was wspólne lub podobne. Znajdź taki aspekt zachowania, osobowości, światopoglądu, systemu wartości swojego klienta, z którym możesz się zgodzić i solidaryzować. Chociażby ułamek zgodności pozwoli ci przebudować twój wewnętrzny stosunek do niego i jego stanów emocjonalnych.

Zazwyczaj ludzie nie stawiają oporu przeciwko samej zmianie lecz przeciwko niepewności, jaka jest z nią związana. Na przykład obawiają się wpływu zmiany na ich relacje interpersonalne. Zatem, jeśli to tylko możliwe, zaproś te osoby z otoczenia klienta, których zmiana może najbardziej dotyczyć, aby aktywnie uczestniczyły w procesie osiągnięcia konsensusu.

Najlepszym sposobem neutralizowania oporu jest przyzwolenie nań (akceptacja), a nie walka z nim. Zamiast dążyć do przewagi i dominacji, lepiej jest budować klimat współpracy w relacji negocjacyjnej. Dbłość negocjatora o poczucie „wygranej” obu stron zwiększa poczucie zaufania drugiej strony i redukuje jej opór. To, co nazywamy oporem, może przybierać różne formy obiekcji, może wyrażać się krytyką, wybuchem irytacji czy nawet agresji, mniej lub bardziej tłumionej. Psychologowie odkryli dla niektórych stanów emocjonalnych adekwatne algorytmy. Językoznawcy wnieśli duży wkład do analiz konstrukcji zawierających obiekcje i do analizy związanych z nimi aktów mowy.

Obiekcja w ujęciu logiki przyjmuje postać równoważni „wtedy i tylko wtedy, gdy” i ma charakter zwrotny bądź implikacji „jeżeli, to”, i jest konstrukcją logiczną przechodnią w jedną stronę.

Obiekcja w ujęciu języka mówionego przybiera częściej postać implikacji zawołowanej w sformułowaniach: **tak, ale; jest pewien problem, szkopał**. Kiedy jest wyrażona równoważnią, zdania zaczynają się od: **gdybyś, gdybym**.

Obiekcja w ujęciu psychologicznym powoduje ukrywanie tak wielu rodzajów emocji, że terapeuci i trenerzy zwrócili się o pomoc do językoznawców i z ich pomocą opracowali kilka

metod ich neutralizowania.

Wskazania podejścia psycholingwistycznego są następujące:

- (1) Zaakceptuj i spożytkuj obiekcję. Jest w niej ukryta energia, którą można ukierunkować w konstruktywny sposób.
- (2) Zaakceptuj emocje twojego klienta, związane z jego obiekcją (nie zawsze trzeba zgadzać się z jego poglądami czy ideami) **"Tak, jest dla mnie zrozumiałe, że widzisz to w ten sposób. Czasami też odnoszę podobne wrażenie i równocześnie..."**.
- (3) Wyraź zainteresowanie (a może zdziwienie) obiekcją — jest to element dostrojenia się do partnera, równocześnie zachęć go do sprecyzowania swoich zastrzeżeń.
- (4) Ewentualnie sparafrazuj wypowiedź drugiej strony dotyczącą jego obiekcji, a może zostać uzyskany rezultat podobny jak przy zastosowaniu punktu (3).
- (5) Zapytaj rozmówcę o to, co mogłoby go przekonać (dowiedz się tego ewentualnie wcześniej z innych źródeł).
- (6) Pomóż klientowi zrozumieć, jakie konsekwencje mogłoby spowodować w jego sytuacji podjęcie decyzji lub jej brak.
- (7) Pomóż partnerowi zrozumieć, w jaki sposób zmiana może wspierać jego system wartości, poczucie tożsamości i służyć wypełnianiu jego celów życiowych.

Ponieważ obiekcja bardzo często przyjmuje postać łatwą do przeniesienia na sformalizowany język logiki, średniowieczny scholastyk św. Anzelm sformułował cztery pytania rozbijające nieuprawnioną równoważnię czy implikację (w psychologii — obiekcję). To, czy zdanie swego partnera uznasz za nieuprawnione, zależy od ciebie.

Swojemu partnerowi możesz zadać następujące pytania:

- Co się stanie, gdy zawrzesz umowę, porozumiesz się?
- Co się stanie, jeśli nie zawrzesz umowy, nie porozumiesz się?
- Co się nie stanie, gdy zawrzesz umowę, porozumienie?
- Co się nie stanie, jeśli nie zawrzesz umowy, nie porozumiemy się?

W zależności od kontekstu sytuacyjnego zadajemy jako pierwsze to pytanie, które, jak sądzimy, pozwoli nam na uzyskanie najlepszego kontaktu z partnerem. Kolejność pytań w zasadzie zależy od emocji partnera (czy jego postawa w danej sprawie jest bardziej na tak, czy bardziej na nie). W naszym ułożeniu pytań powinna kryć się intencja. Przytoczone powyżej zdania w sensie logicznym stanowią cztery zdania ekstensjonalne [10], prowadzące do czterech różnych skutków. My jednak, zadając je, bardzo często nie wiemy, czy to, co przeszkadza partnerowi w podjęciu oczekiwanej przez nas decyzji jest realną przeszkodą, czy też powstrzymują go emocje (np. obawy, lęk). Zadając pytania tak, jakbyśmy pytali o fakty, uzyskujemy lepszą informację dotyczącą realnych szans na porozumienie. Pytania zadajemy nie wszystkie razem, ale tylko do momentu uzyskania u rozmówcy dłuższego namysłu i w jego efekcie zadawalającej nas odpowiedzi. Kiedy okaże się, że tym, co blokuje naszego partnera są jego emocje (nasze pytania wówczas zyskują sens intensjonalny [11]) pracujemy nadal, stosując algorytmy emocji i związane z nimi pytania tak długo, jak to jest konieczne lub możliwe.

Układ w logice ekstensjonalnej, stosowany jest do uzyskiwania wiedzy o faktach



Kwadrat semiotyczny możliwy do zastosowania w analizie zdań intensjonalnych - pożyteczny w analizie emocji



Dobierając pytania należy pamiętać o dwóch ważnych kwestiach związanych ze strategią negocjacji. Po pierwsze, nie powinniśmy stwarzać sytuacji „przygwożdżenia” naszego rozmówcy. Po drugie, sami nie możemy zaplątać się we własne pytania.

Logika i język mówiony to dwa zbiory, które mają niewielką część wspólną, a większe ich części pozostają w stosunku do siebie w odrębności, np. w języku logiki formalnej z trudem da się zapisać tylko niektóre wyrażenia metaforyczne, a taki zapis odbiera im siłę wyrazu. W języku często występują zdania, które w wyniku zastosowania dwóch przeczeń — **co się nie stanie, jeśli nie** — przy odpowiednim dobraniu dookreśleń, mogą stawać się afirmacją, ale mogą także wywoływać kumulowanie się odczuć negatywnych. Należy o tym pamiętać, stosując pytania rozbijające. Oczywiście jest, iż jeżeli naszemu partnerowi nie pozwalają sfinalizować umowy uwarunkowania faktyczne (np. realny brak funduszy) zastosujemy inną strategię dalszej rozmowy a inną, gdy dowiemy się o jego emocjach (np. obawach związanych z oceną przez innych jego decyzji dotyczącej drogiego zakupu). Możemy wówczas odwołać się do przykładów informując naszego partnera o postępowaniu innych osób i związanych z tym pozytywnymi emocjami.

Tak jak nasz partner w trakcie rozmowy dzięki naszym wysiłkom przeszedł od faktów do emocji, tak my możemy przekształcić nasze metamyślenie przechodząc z przestrzeni zdań logicznych na grunt semiotyki. Kiedy wobec partnera odwołujemy się do przykładów innych udanych negocjacji, nasz cel, jeżeli nie był od początku jasny, staje się dla niego oczywisty. Przy założeniu jednego skutku, jakim jest pomyślnie sfinalizowanie pertraktacji, cztery wyżej przytoczone pytania uzyskują wyłącznie sens retoryczny i dadzą się przedstawić w postaci czworokątnego grafu. W tradycji retoryki i semantyki utarło nazywać się tego typu figurę retoryczną kwadratem semiotycznym św. Anzelma. Gdy Kartezjusz wprowadził w algebrze układ współrzędnych, pozwoliło to także rozłożyć kwadrat semiotyczny. Konstrukcje znaczeniowe zostały ułożone w czterech polach rozdzielonych przez skrzyżowane osie. Ułożone w ten sposób znaczenia przybrały postać schematu:

Tak Nie — Tak Tak

Nie Nie — Nie Tak

W XX wieku problemem tym zajął się Algirdas Julien Greimas. A.J. Greimas postawił hipotezę, iż ludzka wyobraźnia i sposób rozumienia ma tendencję do przeskakowania pomiędzy figurami czworokątnymi a trójkątnymi tak, by powstał sześciokąt [12]. Węzłowymi punktami tego sześciokąta są konstrukcje znaczeniowe:

Więcej argumentów na Tak - Mniej argumentów na Nie

Więcej argumentów na Nie - Mniej argumentów na Tak

Wiele doświadczeń potwierdziło założenie Greimasa. A zatem myślenie w postaci obiekcji jest zakodowane w naszej korze mózgowej. Ludziom pozostaje konieczność negocjowania i umiejętność konstruowania zachowań świadczących o naszej tolerancji. Jak to robić, ukazują poniższe przykłady.

Przykład 1. Dialog z obiekcją:

- *Byłoby dobrze, żebyś...* (sugestia)
- *Tak, ale...* (obiekcja)
- Stosujesz potwierdzenie komunikacyjne stanu: *Jeśli cię dobrze zrozumiałem, to...* + parafraza.
- Ewentualnie inne potwierdzenie stanu: *Masz rację* + parafraza + jeden własny argument — *i właśnie dlatego...* powrót do swojej tezy, propozycji.
- Wyjaśnienia wymagają terminu: komunikacyjne potwierdzenie stanu oraz parafraza.

Komunikacyjne potwierdzenie stanu polega na świadomym użyciu któregoś ze wzorców metamodelu: generalizacji, zniekształceń, usunięć. Im trafniej to zrobimy, gęściej, w większym skomasowaniu je zastosujemy, tym lepiej. Użyjemy zwrotów: **każdy na twoim miejscu czułby się, postąpiłby tak samo, doskonale cię rozumiem, wiem, co czujesz, często w życiu zdarza się tak, że...** i wielu podobnych. Komunikacyjne potwierdzenie stanu możemy stosować w przypadku różnego rodzaju emocji (dołączając wiedzę o algorytmach emocji). Uwaga, komunikacyjne potwierdzenie stanu możemy stosować jedynie wtedy, gdy przyświecają nam godziwe intencje i z całą rzetelnością pragniemy porozumieć się. W każdej innej sytuacji nasz komunikat może zostać odebrany jako przejaw drwiny, hipokryzji, mizantropii bądź cynizmu.

Przykład 2. Dialog ze zneutralizowaniem agresji:

1. Najpierw zaakceptuj emocje rozmówcy: *Prawdopodobnie na twoim miejscu czułbym się tak samo.*

2. Następnie zaakceptuj prawo rozmówcy do myślenia w jego własny sposób: *Jak rozumiem, twoim zdaniem...* + parafraza lub: *Możesz mieć rację...*, lub: *Zgadzam się z Tobą*.
3. Dodaj własny punkt widzenia na sprawę (ukaz rozmówcy pomijany przez niego aspekt sprawy) mówiąc: *...i równocześnie*.

Przykład 3. Dialog ze zneutralizowaniem krytycyzmu:

- *Jesteś zbyt* + określenie (czasami mogą to być porównania i doradzanie).
- Twoja interwencja: *Co konkretnie ci przeszkadza?* (zaczepka).
- *Dziękuję, że mi to powiedziałaś, że zwróciłaś mi na to uwagę* itp. (pokora). *Czego oczekujesz ode mnie? Co chcesz, abym zmienił?* (konkrety). Odpowiedź *tak* lub *nie* (zajęcie stanowiska w zgodzie ze sobą).

Parafraza to wypowiedź zawierająca czyjeś zmodyfikowane przytoczenie, często rozszerzone, jaśniej wyrażone sformułowanie, zachowujące sens wypowiedzi pierwotnej. Parafrazę warto stosować w mowie paradoksalnej, ujawniającej sprzeczności, wyostrażającej lub łagodzącej „kontur” wypowiedzi. W celu zrozumienia sensu stosowania paradoksów trzeba przyjąć pragmatyczne założenia psycholingwistyczne, zgodnie z którym gra z własną bądź cudzą psychiką polega na zasymilowaniu dwóch warunków:

Warunek pierwszy. Konflikt dwóch wartości pozytywnych stępi ostrze odczuć ewidentnie negatywnych. Pozostaje wówczas mało miejsca w psychice na negację czegokolwiek.

Warunek drugi. Można ująć pewne stany w zgodzie z zasadą: są pewne reguły, ale istnieją od nich wyjątki. Dostrzeganie wyjątków w utartych mechanizmach nie powinno być związane z odczuciem przykrości.

Odwołując się do obu tych mechanizmów, dynamizując je na potrzeby negocjacji, można osiągnąć sukces w przekształcaniu nawet najbardziej „skostniałych” sytuacji czy nieporozumień. Temu samemu celowi powinno służyć wyrażanie wewnętrznych sprzeczności paradoksami.

Nieemożność dostrzegania w swoim otoczeniu sprzeczności i nieposiadanie umiejętności ujmowania ich w kategoriach myślowych paradoksów jest jednym z objawów wyczerpania emocjonalnego. Nieumiejętność operowania paradoksem czy stosowanie nieadekwatnych paradoksów przez osobę w miarę inteligentną, w odniesieniu do jej własnych problemów jest miernikiem dysfunkcji osobowości. Porozumienie udaje się osiągnąć często tylko z tymi, którzy w każdej sprawie widzą co najmniej dwie strony medalu. Emocjonalnie zdrowa jednostka jest w stanie wyrażać problemy w języku paradoksów. Możliwość ujęcia swojej sytuacji przez antynomie i paradoksy jest zewnętrznym wyrazem dojrzałości i poprawnej kondycji psychicznej. Powinniśmy przede wszystkim ujawniać pozytywne emocje i w tym celu odwoływać się do humoru, anegdot, ciągu skojarzeń i symulacji.

Z poczynionych założeń wynika stwierdzenie, że w komunikacji międzyludzkiej najmniej skuteczne są bezpośrednio, dyrektywne komunikaty. W trakcie uzgadniania stanowisk najlepiej mieć przekonanie o posiadaniu skuteczności i wykorzystywać każde zachowanie klienta w celu uzyskania zmian. Nielogiczność i pomieszanie znaczeń mogą być pomocnymi technikami stosowanymi w komunikowaniu się. Są to techniki dużej mocy, służące zwłaszcza do rozbijania zachowań dokuczliwych, niezbyt głęboko zakorzenionych nawyków, np. u pracowników nieprzystosowanych do zmian. Należy w tym celu unikać bezpośrednich form wpływu i w miarę możliwości odwoływać się do pośrednich form komunikacji, w których przekaz metaforyczny jest dewizą naczelną. Postulat ten nie jest bez wyjątku. Natrafienie na opór, który warto przezwyciężyć, jest sygnałem, że w danym momencie powinno stosować się jak najmniej komunikatów wprost i jak najmniej dyrektyw. Sugestiami należy wyprowadzić klienta z zajętych pozycji i dopiero w odmienionym stanie psychiki delikatnie imputować kroki ku pożądanej zmianie. Zmiany w psychice człowieka można osiągać często jedynie stosując taktykę „małych kroków”. Równocześnie dobrze jest sugerować klientowi np. pewne intencje, które pozwolą mu wytrwać i dokończyć rozpoczęty wysiłek. Powinno się mieć stale na uwadze, by o wysiłku koniecznym do podjęcia przez naszego partnera mówić w sposób lekko zawołowany. Na podobnej zasadzie można stwierdzić, że ludzie znacznie łatwiej uczą się w trakcie własnego niewymuszonego działania aniżeli wtedy, gdy tylko słyszą od innych, co powinni zrobić. Ponadto w trakcie procesu uczenia się mogą pojawiać się irracjonalne, bezzasadne stwierdzenia i wyobrażenia. Drogą perswazji i paradoksów wielu osobom można wykazać, że nie warto marnować ich energii. Można nadać jej kontekst racjonalny, umożliwiając przezwyciężenie przekonań uznanych przez nas za nieracjonalne.

Przypisy:

- [1]** Algorytm: ustalona sekwencja czynności, których wykonanie prowadzi do rozwiązania zadania. Algorytm jest jednym z podstawowych pojęć informatyki.
- [2]** Niniejszy artykuł stanowi fragment większej całości, w zamierzeniu autora mającej być podręcznikiem negocjacji. Inspirującym określeniem dobrego pisarstwa tego rodzaju okazały się refleksje Z. Baumana: "(...) książka jest podręcznikiem, choć recept w niej nie uświadczysz, jak na dobry podręcznik przystało, uczy ona jak samemu recepty układać (...). Liczy ona na inteligencję, rozsądek i dobre chęci użytkownika. Przestrzega przed pułapkami, rozwiewa złudzenia, każe się mieć na baczności i nie dać się zwieść pozorom. Reszta jest sprawą czytelnika - bo jego sprawą jest jego życie". Bauman Z. Wstęp do Burszta W.J., Kuligowski W. *Dlaczego kościotrup nie wstaje. Ponowoczesne pejzaże kultury*. Warszawa 1999.
- [3]** "Zanim jakieś przeżycie zostanie jasno i wyraźnie zarejestrowane w świadomości, już jest ocenione na poziomie emocjonalnym (...) ocenianie emocjonalne odbywa się niezależnie od świadomej reprezentacji zdarzenia". Poppel E., Edingshaus A.-L.: *Mózg - tajemniczy kosmos*. Warszawa 1998, s. 116.
- [4]** W rozważanych algorytmach emocji chodzi o taksonomię zjawisk występujących u przeciętnej, typowej jednostki. W życiu społecznym często można spotkać osoby na granicy normalności psychicznej, u których odczuwanie lęku, gniewu, frustracji związane jest ze stanami psychopatycznymi lub maniakalno-urojeniowymi. Wówczas użycie algorytmu emocji staje się nieskuteczne.
- [5]** Niezastąpionym kluczem do samoobserwacji wewnętrznej jest umiejętność płynnego i momentalnego przechodzenia od stanu dysocjacji do stanu asocjacji. Dysocjacja ma miejsce wtedy, gdy możemy wystymulować naszą percepcję tak, by pozostawać skupionym wyłącznie na zewnętrznej obserwacji samego siebie (opanować i wyprzeć wewnętrzne uczucia cielesne natury psychosomatycznej). Chodzi o taki stan, w którym odczuwamy swoją "personę", jak gdyby była obok lub przed nami, a nasze postrzeganie upodabnia się do pracy operatora z planu filmowego. Natomiast asocjacja występuje wtedy, gdy wyłączamy wyobrażeniową obserwację zewnętrzną i wypełnia nas radosna percepcja zmysłowa z całkowitym wyciszeniem konieczności uświadamiania sobie napływających myśli. Stan ten przez swą bezrefleksyjność najczęściej możemy spostrzec, kiedy z jakichś powodów został nagle przerwany. Trening powinien dać możliwość przemieniania naszych odczuć dysocjacji w asocjację i na odwrót, niejako "na zawołanie". Oczywiście, iż w stanach przykrych, na przykład gdy wdaliśmy się w sprzeczkę lepiej "zawiesić" percepcję bezpośrednią i przyjrzeć się całej sytuacji "z zewnątrz" niczym autor scenariusza lub reżyser spektaklu.
- [6]** Dobrze sformułowane cele spełniają następujące kryteria: muszą być sformułowane w sposób pozytywny, uwzględniać zastrzeżenia dotyczące konsekwencji, muszą być wyrażone w kategoriach konkretnych, muszą odczuwanymi wrażeniami zmysłowymi dowodzić swej konkretności, muszą być tak sprecyzowane, żeby stale pozostawały pod kontrolą zainteresowanego.
- [7]** Niezwykle inspirująca dla wypracowania algorytmów odpowiedzialności okazała się książka Ch. Handy, *Wiek paradoksu. W poszukiwaniu sensu przyszłości*, Warszawa 1996.
- [8]** Twórcami NLP są Richard Bandler i John Grineder. W latach sześćdziesiątych jako początkujący asystenci w Palo Alto (Kalifornia) byli uczniami Gregory Batesona. Profesor amerykański Gregory Bateson (1904 - 1980, syn Williama, który też był amerykańskim profesorem nauk biologicznych i udowodnił stosowanie prawa Drwina w świecie zwierząt) zajmował się biospołecznym kontekstem antropologii. W latach sześćdziesiątych G. Bateson związał się z Langley Porter Neuropsychiatric Institute w

San Francisco, gdzie zajął się szerzej neuropsychiatrią. Był zwolennikiem przeniesienia struktury praw genetyki na grunt neurologii. Sformułował cybernetyczną teorię umysłu i cybernetyczną teorię prawidłowego uczenia się. Współpracując ze szpitalem w Palo Alto rozwinął koncepcję podwójnego wiązania w schizofrenii. Był zdania, że schizofrenię wywołuje nie tyle dodatkowy gen inteligencji na chromosomie, ale umiejscowienie i otoczenie tego genu. To powoduje, że podstawowe kategorie poznawcze, które ugruntowują się u dojrzewającej młodzieży, takie jak wewnętrzne/zewnętrzne, subiektywne/obiektywne u chorych psychicznie na tę chorobę zanikają. W tym ostatnim ośrodku koordynującym interdyscyplinarne badania neuropsychologiczne spotkał wielu znanych naukowców i lekarzy np. brytyjskiego psychiatrę R. D. Lainga, z którym G. Batesona połączyła współpraca, długo toczone spory i przyjaźń. G. Bateson wywarł znaczący wpływ na kilka pokoleń naukowców w różnych dziedzinach, takich jak nauki społeczne, psychiatria, psychoterapia i neurologia. W kalifornijskim szpitalu G. Bateson wpłynął na swoich uczniów - twórców NLP, którzy nie pozostali pracownikami kliniki poświęcając się nauce lecz stworzyli podstawy terapii krótkoterminowej o ogromnej skali zastosowania (pedagogika, zdrowie, negocjacje, sport, konflikty prawne, a także psychoterapia). Praca G. Batesona zatytułowana *Umysł i przyroda*, ukazała się po polsku. Warszawa 1996. Anglojęzyczna bibliografia dotycząca NLP znajduje się w pracy J. O`Conora & J. Seymoura, *NLP. Wprowadzenie do programowania neurolingwistycznego*, Poznań 1996.

[9] Por. N. Chomsky, *Zagadnienia teorii składni*. Wrocław -Warszawa - Kraków - Gdańsk 1982. Zob. także J. Greene, *Psycholingwistyka. Chomsky a psychologia*, Warszawa 1977.

[10] Ekstensja - łac. rozciągłość, danej nazwy to jej denotacja. Ekstensja danego zdania to jego wartość logiczna. Ekstensjonalna funkcja zdaniowa, której przekształcenie w zdanie prawdziwe czy fałszywe zależy od wartości zdań lub denotacji nazw podstawionych w niej za zmienne.

[11] Intensjonalność (łac.), własność wyrażeń, które nie mają cechy ekstensjonalności; zdaniami intensjonalnymi są zdania mówiące o stanach umysłu, związkach przyczynowych, czasowych itp.; w logice znany spór o to, czy może ona zawierać wyrażenia intensjonalne. Intensjonalna funkcja, (log.) funkcja zdaniowa, której przekształcenie w zdanie prawdziwe zależy wyłącznie od sensu wyrażeń (zdań) podstawionych za zmienne w tej funkcji.

[12] Na ten temat zobacz M. Beuchota, *Kwadrat św. Anzelma i kwadrat semiotyczny Greimasa*, [w:] *Idąc za Greimase*. *Antologia* red. A. Grzegorzcyk i M. Loba, Poznań 1998, s. 39-52.

Jerzy Kolarzowski

Doktor, adiunkt w Instytucie Historyczno-Prawnym Uniwersytetu Warszawskiego (Wydział Prawa i Administracji). Współzałożyciel i rzecznik prasowy PPS (1987 - luty 1988), zwolniony z pracy w IPI PAN (styczeń 1987), współredagował Biuletyn Informacyjny Ruchu Wolność i Pokój (1986-1987), sygnatariusz platformy Wolność i Pokój (1985), przekazywał i organizował przesyłanie m.in. do Poznania, Krakowa, Gdańska, Lublina i Puław wielu wydawnictw podziemnych. Posiada certyfikat „pokrzywdzonego” wystawiony przez IPN w 2003 r. Master of Art of NLP. Píše rozprawę habilitacyjną "U podstaw europejskiej filozofii praw człowieka. Narodziny jednostki w sferze publicznej i prywatnej w pismach Braci Polskich". Zainteresowania: historia instytucji życia publicznego i prywatnego, myśl etyczna i religijna Europy (zwłaszcza okresu reformacji). Bada nieoficjalne nurty i idee inspirujące kulturę europejską. Hobby: muzyka poważna, fotografia krajobrazowa. Autor książki [Filozofowie i mistycy](#)



[Pokaż inne teksty autora](#)

(Publikacja: 21-07-2006 Ostatnia zmiana: 22-04-2007)

Oryginał. (<http://www.racjonalista.pl/kk.php/s,4941>)

Contents Copyright © 2000-2008 by Mariusz Agnosiewicz

Programming Copyright © 2001-2008 Michał Przech

Autorem tej witryny jest Michał Przech, zwany niżej Autorem.

Właścicielem witryny są Mariusz Agnosiewicz oraz Autor.

Żadna część niniejszych opracowań nie może być wykorzystywana w celach komercyjnych, bez uprzedniej pisemnej zgody Właściciela, który zastrzega sobie niniejszym wszelkie prawa, przewidziane w przepisach szczególnych, oraz zgodnie z prawem cywilnym i handlowym, w szczególności z tytułu praw autorskich, wynalazczych, znaków towarowych do tej witryny i jakiegokolwiek ich części.

Wszystkie strony tego serwisu, wliczając w to strukturę podkatalogów, skrypty JavaScript oraz inne programy komputerowe, zostały wytworzone i są administrowane przez Autora. Stanowią one wyłączną własność Właściciela. Właściciel zastrzega sobie prawo do okresowych modyfikacji zawartości tej witryny oraz opisu niniejszych Praw Autorskich bez uprzedniego powiadomienia. Jeżeli nie akceptujesz tej polityki możesz nie odwiedzać tej witryny i nie korzystać z jej zasobów.

Informacje zawarte na tej witrynie przeznaczone są do użytku prywatnego osób odwiedzających te strony. Można je pobierać, drukować i przeglądać jedynie w celach informacyjnych, bez czerpania z tego tytułu korzyści finansowych lub pobierania wynagrodzenia w dowolnej formie. Modyfikacja zawartości stron oraz skryptów jest zabroniona. Niniejszym udziela się zgody na swobodne kopiowanie dokumentów serwisu Racjonalista.pl tak w formie elektronicznej, jak i drukowanej, w celach innych niż handlowe, z zachowaniem tej informacji.

Plik PDF, który czytasz, może być rozpowszechniany jedynie w formie oryginalnej, w jakiej występuje na witrynie. **Plik ten nie może być traktowany jako oficjalna lub oryginalna wersja tekstu, jaki zawiera.**

Treść tego zapisu stosuje się do wersji zarówno polsko jak i angielskojęzycznych serwisu pod domenami Racjonalista.pl, TheRationalist.eu.org oraz Neutrum.eu.org.

Wszelkie pytania prosimy kierować do redakcja@racjonalista.pl