

ANALIZA KONSEKWENCJI

Eskalowanie konfliktu wynikającego z pozycyjnego podejścia do negocjacji pokazuje amerykańska gra sprzedam dolara - dollar-auction game. Gra ta polega na przedstawianiu dolara do licytacji dwóm grającym. Dolara otrzymuje ten gracz, który przelicytuje swojego przeciwnika. Kolejne oferty powinny być wyższe od poprzedniej o 25 centów (lub wielokrotność), natomiast po zakończeniu licytacji obaj gracze — i wygrywający i przegrywający - muszą wpłacić do banku kwotę równą wysokości swej ostatniej oferty. Nawet uczniowie nie mający wiele pieniędzy nie potrafili się zatrzymać poniżej 4-5 dolarów. Doświadczenia przeprowadzone przez Stanisława Chełpę i Tomasza Witkowskiego z ludźmi dorosłymi tylko wyjątkowo przynosiły tak wysokie rezultaty. Z reguły grający zatrzymywali się na poziomie 2-3 dolarów (używano w przybliżeniu równowartości jednego dolara w złotych). Jak pokazują przykłady normalni, racjonalni ludzie są w stanie płacić bardzo dużo za coś, co całkowicie obiektywnie ma dużo niższą wartość. Podobny mechanizm ma miejsce w przypadku pozycyjnej walki o przedmiot sporu wynikającej z rywalizacyjnego podejścia do niego.

Technika zabezpieczająca negocjujące strony przed wpadnięciem w wyżej opisaną pułapkę polega na zapisaniu obu stanowisk i pisemnym sformułowaniu ich konsekwencji. Późniejsza analiza często wykazuje, że okopywanie się w opisanych stanowiskach niesie za sobą dużo większe straty niż potencjalne zyski, a najlepszym rozwiązaniem okazuje się być rezygnacja z początkowych postulatów.

Technika ta pozwala na przyjrzenie się negocjowanym warunkom z zupełnie innej perspektywy i uświadomienie sobie ewentualnych konsekwencji często bezsensownych żądań.

Na zakończenie rozważań dotyczących efektywnego rozwiązywania sporów i konfliktów przez strony warto wspomnieć o proksemicznych (Proksemika zajmuje się zastosowaniem w procesie komunikowania się dystansu interpersonalnego i relacji przestrzennych między komunikującymi się osobami, wynikających ze struktury i charakteru formalnego bądź nieformalnego przestrzeni oraz przedmiotów tam się znajdujących - na podstawie: B. Dobek-Ostrowska Podstawy komunikowania społecznego, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 1999.) zasadach mówiących o sposobie siedzenia przy stole rozmów.

Diagram nr 1 przedstawia dwa główne sposoby zajmowania miejsc przez rozmówców. Przedstawiony po lewej obrazuje atmosferę konfrontacji. Często siadające tak osoby mają tendencje do ambicjonalnej walki i stosowania wrogiego tonu. Siadanie przy prostopadłych bokach blatu stołu stwarza najkorzystniejszą

pozycję do rokowań i przyjacielską atmosferę. Ma to związek ze swobodnym kierowaniem wzroku, z możliwością zarówno utrzymywania kontaktu wzrokowego, co i łatwego umknięcia wzrokiem poprzez patrzenie np. przed siebie. Obserwacje te miały również odzwierciedlenie w doświadczeniu przeprowadzonym przez R. Sommer, w którym badane osoby były informowane o eksperymentalnej współpracy lub rywalizacji. Po wejściu do pokoju, w którym siedziała już jedna osoba przy stole w pierwszym przypadku zajmowały miejsce identyczne z przedstawionym po prawej stronie diagramu. Lewa jego część obrazuje układ ukazujący rywalizacyjną wersję doświadczenia.

Przedstawione w tym cyklu artykułów techniki i rozważania wywodzą się z praktyki bądź obserwacji psychologów, psychiatrów i zawodowych negocjatorów. Niektóre z nich wykorzystywane są też w pracach agencji reklamowych jak np. „burza mózgow” czy wspomnianych firm szkoleniowych prowadzących treningi integracyjne. Twórcze myślenie i przełamywanie barier, uprzedzeń i stereotypowego myślenia to grunt, na jakim wyrasta efektywność w rozwiązywaniu sporów i radzeniu sobie z konfliktami.

Nie wszystkie jednak z nich mogą mieć zastosowanie w przypadku sytuacji patowych, wymagają one, bowiem dobrej woli obu stron i dużego ich zaangażowania. Wysiłek jednak jest często bardzo opłaczalny, gdyż nie łatwo niejednokrotnie wypracować nową strategię dopasowaną w 100% do specyfiki konkretnego problemu, a uciekanie się do pseudorozwiązań w większości swoich przypadków prowadzi na manowce porozumienia, z którego powrót jest możliwy właśnie dzięki stosowaniu jednej z technik efektywnego zarządzania konfliktami lub odwołaniu się do pomocy tzw. „strony trzeciej”.

[1] M. Shubik *The Dollar-Auction Game: A Paradox In Noncooperative Behaviour and Escalation*, *Journal of Conflicts Resolution* 1/1971 [za:] S. Chęłpa, T. Witkowski *Psychologia konfliktów. Praktyka radzenia sobie ze sporami*, op. cit.