

Materiały do przeprowadzenia warsztatów czterogodzinnych z zakresu NEGOCJACJI.

Autor: mgr inż. Barbara Korporowicz – nauczyciel w Zespole Szkół Ponadgimnazjalnych
Nr 3 w Tarnobrzegu

Tematem pracy jest przedstawienie sposobów zachowań pomocnych przy rozwiązywaniu sytuacji konfliktowych. Praca oparta jest na książce Jerzego Gutta i Wojciecha Hamana „Docenić konflikt – od walki i manipulacji do współpracy.”

Zanim przejdę do omawiania sposobów rozwiązywania konfliktów należy najpierw zastanowić się dlaczego boimy się konfliktów i uciekamy od nich. Konfliktów boimy się gdyż:

- postrzegamy go jako rodzaj walki
- partnera postrzegamy jako wroga
- mamy podejrzenia, że też tak jesteśmy postrzegani
- jeżeli jest to dla nas rodzaj wojny, to chcemy być zwycięzcami
- dążymy do zniszczenia wroga, a nie do rozwiązania problemu, który wywołał konflikt

Uciekanie od konfliktów lub odkładanie ich na później powoduje, że kumulują się w nas negatywne emocje: złość, rozgoryczenie, poczucie skrzywdzenia. Boimy się także, że ktoś będzie chciał nami manipulować. Ludzie uciekają się do manipulacji, gdyż wierzą, że gdy zaspokoją tylko swoje potrzeby, będą na pewno wygrani. Chcą ominąć lub tylko powierzchownie rozwiązać konflikty, nie wnikając w ich istotę.

Jeżeli uświadomimy sobie, że to nie konflikt jest źródłem nieporozumień i walki między ludźmi, lecz sposób jego rozstrzygnięcia, oraz że to właśnie próba pogodzenia sprzecznych interesów i potrzeb jest podstawą nowych pomysłów i rozwiązań, jeżeli będziemy też demaskować w sobie i innych zachowania manipulacyjne – będziemy potrafili uczynić konflikt konstruktywnym.

Aby uniknąć walki i manipulacji oraz nawiązać współpracę, trzeba umieć:

- budować kontakt z partnerem
- porozumiewać się w sposób konstruktywny a nie raniący
- poznać wzajemnie najważniejsze interesy
- formułować wspólne problemy
- wynegocjować rozwiązania zadawalające obie strony
- przeciwdziałać presji i manipulacji

W budowaniu kontaktu i porozumienia duże znaczenie ma **pierwsze wrażenie**. Często decyduje o klimacie i przebiegu rozmowy. Czasem może być trafne, choć na

pewno nigdy nie jest kompletne. Aby uniknąć błędnych wyobrażeń należy *dać się poznać, ale i aktywnie poznawać partnera.*

Istnieją zdania – klucze, które to ułatwiają:

Chciałbym, abyś wiedział o mnie

Chcę ci powiedzieć o sobie

Chcę, aby pan wiedział, że ja

Zdania te pozwalają odsłonić się tylko w tych obszarach, w których widzimy interes swój lub grupy, którą reprezentujemy. Pokazanie siebie jest zaproszeniem do wymiany informacji i dialogu, co buduje zaufanie i jest początkiem dobrego kontaktu między partnerami.

Jeżeli partner nie podejmie tej wymiany informacji możemy zadawać mu pytania. Powinny być one prostym dopełnieniem naszego „odsłonięcia” :

Lubię, cenię, nie znoszę, a pani?

Czy dla ciebie jest to też ważne, trudne, przyjemne?

Aktywne poznawanie partnera (zadawanie pytań) spełnia funkcje:

- *buduje kontakt i redukuje nieporozumienia
- *dostarcza informacji o partnerze
- *pozwala inicjować nowe wątki i kierować uwagę partnera na wybrane, ważne dla nas tematy.

W budowaniu kontaktów należy stosować **informacje zwrotne**. Wyrażają one nasze uczucia i postawy, ale w odniesieniu do konkretnych zachowań partnera:

*Kiedy mnie pan obwinia(zachowanie partnera), tracę do pana zaufanie(moje uczucia)
Kiedy podnosi pan na mnie głos, irytuje mnie to i zniechęca do rozmowy
Czuję się lekceważony, gdy mi przerywasz i spoglądasz na zegarek*

Informacja zwrotna może dotyczyć też pozytywnych informacji. Pozwala wyrazić szacunek, sympatię i wdzięczność:

Jest mi przyjemnie, że docenił pan

Jestem wdzięczna, że

Podziwiam cię za to, co zrobiłeś dla firmy

Lubię twój spokój i opanowanie w trudnych momentach rozmowy

Podstawy konstruktywnego porozumiewania się:

Jeżeli chcemy dobrze porozumiewać się, należy przestrzegać następujących zasad.

I. NIE OCENIAJ

*Nie znasz się na tym
Nie można na Ciebie liczyć
Jesteś zbyt młody
Jest pani nie odpowiedzialna*

Takie sformułowania budzą opór i wywołują chęć obrony, zaostrzają konflikt i oddalają porozumienie. Można jednak zamienić je na informacje zwrotne, które wyrażą nasze uczucia i oczekiwania w odniesieniu do konkretnych zachowań:

Jest mi przykro, że nie dotrzymałaś obietnicy

Jeżeli taka destrukcyjna ocena dotyczy nas, powinniśmy zaprotestować przeciwko formie wypowiedzianej oceny:

*Nie życzę sobie, aby pan na mnie krzyczał
Nie zgadzam się z panem
Przykro mi, że tak o mnie myślisz*

II. NIE UOGÓLNIJ, NIE INTERPRETUJ.

Słowa „nigdy” i „zawsze” – budzą ostry sprzeciw.

*Ty nigdy nie zrobisz niczego do końca
Ty zawsze podnosisz głos podczas rozmowy
Wam zawsze chodzi tylko o pieniądze*

Podobne oceny urażają drugiego człowieka i oddalają możliwość porozumienia się.

Jeżeli partner w trakcie rozmowy mówi nam o pewnym jednostkowym zdarzeniu lub opisuje swoje konkretne zachowanie, często wyciągamy z tego wnioski. Takie interpretacje są nieuzasadnione, czasem wręcz krzywdzące.

A: Często długo nie odpisuję na listy.

B: To znaczy, że jesteś leniwy i nie szanujesz ludzi.

III. NIE DAWAJ „DOBRYCH RAD”.

*Powinieneś zachować się inaczej
Czy próbowałeś już innego sposobu?*

Takie sformułowania pouczają partnera, występujemy z pozycji osoby która wie lepiej, a przecież każdy człowiek ceni sobie najbardziej te rozwiązania i decyzje do których doszedł sam.

IV. DAW SWOJĄ UWAGĘ, KONCENTRUJ SIĘ NA PARTNERZE.

Aby partner czuł się doceniony powinien mieć poczucie, że jest wysłuchany i zrozumiany. Należy więc dać mu czas, aby mógł przedstawić swoje sprawy – bez przerywania, natychmiastowej polemiki i walki. Ta powściągliwość w wyrażaniu własnych opinii jest dowodem szacunku dla potrzeb drugiego człowieka. Musimy słuchać, aby poznać i zrozumieć partnera.

„*Narzędzia*” skutecznego słuchania:

a) **parafraza** – powtarzamy własnymi słowami kluczowe sformułowania partnera, sprawdzając czy dobrze zrozumieliśmy intencje i treść jego wypowiedzi. Powinna zaczynać się od zwrotów:

*Czy dobrze rozumiem, że ty ?
Z tego co mówisz rozumiałem, że
O ile cię dobrze rozumiałem*

b) **odzwierciedlanie** – polega na dopasowaniu się do naszego partnera poprzez:

- przyjęcie podobnej pozycji siedzenia
- utrzymywanie kontaktu wzrokowego
- przyjęcie podobnego tempa i siły mówienia
- używanie podobnego języka

c) **prowadzenie** – to świadome sterowanie rozmową i wypowiedziami partnera w pożądanym przez nas kierunku poprzez:

- *porządkowanie chaotycznych wypowiedzi* – polega na systematycznym i konsekwentnym parafrazowaniu lub wyrażaniu prośby o powrót do tematu (przy długiej i wielowątkowej wypowiedzi)
- *ośmielanie* – poprzez „odsłonięcie siebie” lub konkretyzowanie i zawężanie obszaru rozmowy
- *zadawanie pytań* – na interesujące nas tematy.

V. MÓW WPROST, OTWARCIE WYRAŻAJ SWOJE POTRZEBY, UCZUCIA I PROPOZYCJE.

- jeżeli nasza wypowiedź dotyczy konkretnej osoby, powinniśmy kierować ją bezpośrednio do niej.
- Jeżeli chcemy zmienić sposób rozmowy, zatrzymać się dłużej na jakimś temacie, potrzebujemy chwili na zastanowienie itp. Powinniśmy poinformować wprost o swoich potrzebach

PODSTAWOWE REGUŁY NEGOCJACYJNE.

A. Oddziel ludzi od problemów:

- zasada ta jest ważna, gdy dochodzi do osobistej konfrontacji między partnerami u których występują przeszłe urazy i nieporozumienia
- zasada ta wskazuje na potrzebę świadomego doboru negocjatorów, powinni być nimi ludzie z małą ilością konfliktów osobistych, życzliwi sobie, ale mocno identyfikujących się z interesami grupy, którą reprezentują

B. Koncentruj się na interesach, a nie na stanowiskach.

- nie należy koncentrować się tylko na swoim stanowisku, ale rozmawiać o swoich istotnych interesach (prawdziwych potrzebach)

C. Formułuj pytania przed odpowiedziami.

- zanim odpowiemy, pytajmy o wszystko co jest dla nas niejasne

D. Doceniaj pozytywy.

- w każdym momencie negocjacji można znaleźć to, co służy rozmowie i jest w niej osiągnięciem. Nasze negatywne emocje skłaniają nas jednak do koncentrowania się na trudnościach. Jeżeli docenimy pozytywy, pozwoli to dostrzec wzajemne wysiłki.

ETAPY NEGOCJACJI.

ETAP I. USTALENIE REGUŁ POSTĘPOWANIA

- mają one obowiązywać przez cały czas trwania negocjacji
- warto ustalić: konkretną tematykę rozmów, porządek spotkania, sposób prowadzenia, itp.

Nie będziemy wracać do przeszłości w trakcie negocjacji.

Nie będziemy na siebie krzyczeć.

Nie pozwalamy przerywać wypowiedzi partnera.

Pracujemy tylko do określonej godziny.

Nie rozmawiamy o rozwiązaniach, dopóki nie poznamy wyczerpująco interesów i potrzeb oraz nie sformułujemy jasno problemów.

ETAP II. NAZWANIE INTERESÓW SWOICH I PARTNERA.

- jeżeli upieramy się przy swoich żądaniach, nie dając partnerowi szansy zrozumienia, dlaczego nam na tym zależy, trudno mu wyjść naprzeciw naszym istotnym interesom
- należy wyraźnie mówić dlaczego zależy mi właśnie na tym
- ważną umiejętnością jest też pomaganie partnerowi w nazwaniu jego podstawowych interesów używając : - pytania „dlaczego”
 - parafrazy, aby sprawdzić czy dobrze rozumiemy drugą stronę

WSKAZANIE WSPÓLNYCH INTERESÓW

- nie ma negocjacji bez wspólnych interesów. Fakt ten jest często niedostrzegany. Rozmówcy koncentrują się na tym, co ich dzieli, nie widząc, co ich łączy.
- Należy wydobyć i nazwać wspólne interesy, gdyż to one motywują do dalszych negocjacji.

ODWOŁUJ SIĘ DO INTERESÓW PARTNERA.

- należy sprawić, aby partner dostrzegł także swój interes w zaspokojeniu naszych ważnych potrzeb.

ETAP III. FORMUŁOWANIE PROBLEMÓW

- problem powinien być sformułowany jednym zdaniem w formie pytania „Co zrobić”, w którym zawarta jest sprzeczność interesów obu stron konfliktu
np.
Co zrobić, aby pracownicy więcej zarabiali, równocześnie nie zwiększając kosztów firmy?
- nie należy trzymać się jednak sztywno jednego, raz nazwanego problemu. W trakcie negocjacji (na skutek poznania i lepszego zrozumienia innych interesów partnera) problem może ulec przeformułowaniu.

ETAP IV. POSZUKIWANIE ROZWIĄZAŃ.

1) pomysły – im więcej tym lepiej (nie wolno oceniać, ani krytykować)

2)analiza i weryfikacja – wspólnie z partnerem szuka się tego, co jest załączkiem nowego, twórczego spojrzenia na problem.

Pomysły należy grupować według kilku kategorii rozwiązań

3)podejmowanie decyzji – z listy zweryfikowanych pomysłów wybiera się rozwiązanie, które w największym stopniu zaspokaja interesy obu stron.

FOLIOGRAMY: (przedstawione na kolejnych stronach)

1.DLACZEGO BOIMY SIĘ KONFLIKTÓW ?

- postrzegamy go jako rodzaj walki
- partnera postrzegamy jako wroga
- mamy podejrzenia, że też tak jesteśmy postrzegani
- jeżeli jest to dla nas rodzaj wojny, to chcemy być zwycięzcami
- dążymy do „zniszczenia wroga”, a nie do rozwiązania problemu, który wywołał konflikt
- boimy się manipulacji

2.ABY UNIKNĄĆ WALKI I MANIPULACJI ORAZ NAWIĄZAĆ WSPÓŁPRACĘ, TRZEBA UMIEĆ:

- budować kontakt z partnerem
- porozumiewać się w sposób konstruktywny, a nie raniący
- poznawać wzajemnie najważniejsze interesy
- formułować wspólne problemy
- wynegocjować rozwiązania zadowalające obie strony
- przeciwdziałać presji i manipulacji (postawy asertywne)

BUDOWANIE KONTAKTU.

I. DAJEMY SIĘ POZNAĆ, ORAZ AKTYWNIEM POZNAJEMY PARTNERA.

ZDANIA KLUCZE:

Chciałbym, abyś wiedział o mnie

Chcę ci powiedzieć o sobie

Chcę, aby pan wiedział, że ja

Jeżeli partner nie podejmie tej wymiany, zadajemy mu pytania, które będą dopełnieniem naszego „odsłonięcia”

Lubię, cenię, nie znoszę, a pani?

Czy dla ciebie jest to też ważne, trudne, przyjemne?

II. INFORMACJE ZWROTNE:

- wyrażają nasze uczucia i postawy, w odniesieniu do konkretnych zachowań partnera

Kiedy mnie pan obwinia (zachowanie partnera), tracę do pana zaufanie (moje uczucia)

Kiedy podnosi pan na mnie głos, irytuje mnie to i zniechęca do rozmowy

Czuję się lekceważony, gdy mi przerywasz i spoglądasz na zegarek

- informacja zwrotna może dotyczyć też pozytywnych informacji

Jestem wdzięczna, że tak szybko odpowiedział pan na mój list

Lubię twój spokój i opanowanie w trudnych momentach rozmowy

Jest mi przyjemnie, że docenił pan mój wkład pracy

PODSTAWY DOBREGO KONTAKTU I POROZUMIEWANIA SIĘ.

- NIE OCENIAJ
- NIE UOGÓLNIJ
- NIE INTERPRETUJ
- NIE DAWAJ „DOBRYCH RAD”
- DAJ SIĘ POZNAĆ
- POZNAWAJ PARTNERA
- PRZEKAZUJ INFORMACJE ZWROTNE

NADAWCO !

-ODZIELAJ SPRAWY WAŻNE
OD MNIEJ ISTOTNYCH

- MÓW DO PARTNERA,
A NIE O NIM

- WYRAŻAJ POTRZEBY,
OBAWY I UCZUCIA

ODBIORCO !

- NIE
PRZESZKADZAJ

- DAJ CZAS I
UWAGĘ

- SPRAWDZAJ,
CZY
DOBRZE
ROZUMIESZ

„NARZĘDZIA” SKUTECZNEGO SŁUCHANIA.

A. PARAFRAZA

- UWAGA
- ZROZUMIENIE
- ODNIESIENIE DO TEMATU

B.ODZWIERCIEDLANIE

- POZYCJA CIAŁA
- TEMPO I SIŁA MÓWIENIA
- ODNIESIENIE DO NASTROJU PARTNERA

C.PROWADZENIE

- PORZĄDKOWANIE CHAOTYCZNYCH WYPOWIEDZI
- OŚMIELANIE
- ZADAWANIE PYTAŃ

PODSTAWOWE REGUŁY NEGOCJACJI

NASTAWIONYCH NA WSPÓŁPRACĘ

- Oddzielaj ludzi od problemów

Nie jesteś moim wrogiem, więc nie będę cię atakował i upokarzał.
Zaatakujmy wspólnie problem, przed którym stoimy.

- Koncentruj się na interesach, a nie na stanowiskach

Chcę wiedzieć, dlaczego to jest dla ciebie tak ważne.
Powieś mi też wprost, na czy mi najbardziej zależy i dlaczego.

- Formułuj pytania przed odpowiedziami

Nie chcę opierać się na przypuszczeniach i schematach.
Będę pytał o wszystko, co niejasne, a nawet zbyt oczywiste.

- Doceniaj pozytywy

Teraz lepiej rozumiem, w czy się nie zgadzamy i cieszę się, że udały nam się rzeczy, które budują nasz kontakt.
Chcę dostrzegać i nazywać pozytywy naszej współpracy.

- Poszukuj rozwiązań dających korzyści obu stronom

KOLEJNOŚĆ ETAPÓW NEGOCJACJI. (jej przestrzeganie „wymusza” współpracę)

1. USTALENIE REGÓŁ POSTĘPOWANIA

2. NAZWANIE INTERESÓW:

- A. SWOICH
- B. DRUGIEJ STRONY
- C. WSPÓLNYCH
- D. SPRZECZNYCH

3. ZDEFINIOWANIE PROBLEMÓW

4. POSZUKIWANIE ROZWIĄZAŃ

**Spraw, aby twoje interesy ożyły* – przedstaw swoje najważniejsze potrzeby i motywy postępowania w taki sposób, aby ich waga i różnorodność była zrozumiała dla partnera.

**Poznawaj interesy partnera* – pomagaj stronie przeciwnej w nazwaniu jej interesów, abyś lepiej rozumiał jej potrzeby i mógł stworzyć klimat współpracy.

**Odwołuj się do wspólnych interesów i interesów partnera* – pokazuj w ten sposób wszystko to, co was łączy i co nadaje sens waszej współpracy i poszukiwaniu wspólnych rozwiązań. Nie koncentruj się tylko na różnicach, bo to prowokuje do walki.

**Jasno określaj sprzeczne interesy obu stron* – protokół istotnych rozbieżności pozwoli zrozumieć różnice i w następnym etapie będzie punktem odniesienia do formułowania problemów negocjacyjnych.