



Negocjacje

szkolenie dla NOKIA



Negocjacje



szkolenie online dla NOKIA
lipiec 2020

materiały szkoleniowe

Copyright 2020 © Humanly

Spis Treści

Style negocjacji.....	6
Styl twardy	7
Styl miękki.....	9
Styl rzeczowy.....	11
Przygotowanie do negocjacji	15
Co zrobić przed spotkaniem negocjacyjnym?	16
Etapy procesu negocjacyjnego.....	26
1. Otwarcie.....	27
2. Składanie wstępnych propozycji.....	29
3. Uzgadnianie rozwiązań.....	32
4. Zamknięcie negocjacji.....	33
Sztuczki i triki negocjacyjne	37
Kluczowe umiejętności negocjatora.....	42
Słuchaj aktywnie.....	51
Podsumowuj (parafrazuj).....	60
Bądź asertywny.....	63
Opanuj emocje	69
Wysłuchaj, co ma do powiedzenia druga strona	75
Bądź pomysłowy, wymyślając rozwiązania.....	77
Jak reagujesz na konflikt?	82
Co decyduje o reakcji na konflikt?.....	83
Samospelniająca się przepowiednia.....	85
Style reagowania na konflikt.....	87

Typy osobowości	91
Techniki wywierania wpływu.....	101
Polecana literatura	107

Negocjacje są podstawowym sposobem uzyskania od innych tego, czego chcemy. Jest to zwrotny proces komunikowania się w celu osiągnięcia porozumienia w sytuacji, gdy ty i druga strona związani jesteście pewnymi interesami, z których jedne są wspólne, a inne przeciwstawne.

(Fisher R., Ury W. Dochodząc do TAK. Negocjowanie bez poddawania się.)

Style negocjacji

Styl twardy

Twardy styl negocjacji przypomina targowanie się - każda ze stron przyjmuje jakieś stanowisko, wysuwa własne argumenty i angażuje się przede wszystkim w przetarg wokół tego stanowiska.

Gdy negocjatorzy targują się wokół stanowisk, na ogół zamykają się w nich. Im jaśniej sformułujesz swoje stanowisko i im bardziej bronisz go przed atakami, tym bardziej stajesz się z nim związany. Im bardziej starasz się przekonać drugą stronę, że zmiana stanowiska, które zajęłeś na początku rozmowy jest niemożliwa, tym trudniej jest to stanowisko zmienić[...] Im większą wagę przywiązuje się do stanowisk, tym mniejszą do kryjących się za nimi spraw naprawdę ważnych dla stron. Porozumienie staje się więc mniej prawdopodobne. W takich warunkach ewentualna ugoda jest raczej mechanicznym wypośrodkowaniem różnic między ostatecznymi stanowiskami niż starannie wypracowanym rozwiązaniem, umożliwiającym realizację uzasadnionych interesów obu stron. Rezultatem jest często porozumienie, które satysfakcjonuje obie strony w stopniu mniejszym niż mogłoby.

(Fisher R., Ury W. Dochodząc do TAK. Negocjowanie bez poddawania się. s. 28)

Spory wokół stanowisk nie pomagają w wypracowaniu dobrych relacji. Kiedy jedna ze stron uzna, że została przyparta do muru, a jej dążenia nie zostały wzięte pod uwagę, rezultatem jest gniew i uraza oraz podejrzenie, że została oszukana.

Twardzi negocjatorzy nastawiają się na zachowania agresywne, manipulację i zastraszenie, co wynika często z ich obawy przed wykorzystaniem przez drugą stronę. Drugą stronę traktują jak wroga i wyznają zasadę, że najlepszą obroną jest atak. Negocjacje są dla nich grą, w której muszą zająć lepszą pozycję, osiągnąć lepszy wynik, zdobyć więcej punktów lub przewagę.

Twardy negocjator nastawiony jest na współzawodnictwo. Wynik, do którego dąży ma być zgodny z tym, co uważa za najlepsze dla siebie samego. Każda sytuacja jest dla niego wyzwaniem, w którym wygrywa ten, kto na początku zajmuje bardziej ekstremalne

stanowisko i dłużej przy nim obstaje. Czasem twardy negocjator jest skłonny twierdzić, że dobre negocjacje to takie, w których obie strony zyskują, ale najlepiej żeby on sam zyskał więcej. Dlatego zawsze stara się zyskać coś za nic lub za mniej niż sam był zmuszony dać.

Twardy negocjator traktuje negocjacje jako szereg taktyk i sztuczek. Uważa, że manipulowanie nie jest naganne i zgodnie z tym przekonaniem chce wygrać za wszelką cenę. Jest to nie tylko błędne, ale i ryzykowne, ponieważ niezależnie od tego, jak bardzo ktoś stara się być twardym, zawsze może natrafić na jeszcze większych „twardzieli”. Bywa, że otrzymuje równie twardą odpowiedź, co doprowadza do wyczerpania jego sił i w efekcie psuje jego stosunki z drugą stroną. Negocjatorzy tego typu często wygrywają bitwy, ale przegrywają wojnę.

W latach sześćdziesiątych Bertram Powers, przewodniczący związków zawodowych drukarzy, zasłynął w USA jako „twardo się targujący”. W efekcie kilku paraliżujących strajków drukarze jednego z nowojorskich wydawnictw wynegocjowali bardzo dobre dla siebie warunki płacowe. Pogorszyła się jednak sytuacja ekonomiczna drukarni. W rezultacie trzy główne tytuły były zmuszone się połączyć, a po następnym długim strajku zrezygnowały z działalności. W Nowym Jorku został tylko jeden wieczorny i dwa poranne dzienniki oraz tysiące ludzi bez pracy. Negocjacje skończyły się sukcesem, lecz pacjent zmarł.

(Za: Nierenberg G.I. Sztuka negocjacji. s.41, 42)

Poglądy twardego negocjatora:

- jestem agresywny – najlepszą obroną jest atak
- traktuję negocjacje jak współzawodnictwo
- unikam współpracy
- staram się dominować nad swoimi przeciwnikami
- moim celem jest zwycięstwo
- każda transakcja to jednorazowa okazja
- stosuję chwyt i sztuczki
- blefuję i wymuszam
- wykorzystuję uległych

Styl miękki

Osoby działające w tym stylu są nastawione na współpracę, zaufanie i pojednanie. Zastanawiają się, co najlepiej służy obu stronom, ponieważ największą wagę przywiązują do wzajemnych relacji. Starają się negocjować w uprzejmy i otwarty sposób oraz unikać osobistego konfliktu.

Miękki negocjator myśli w kategoriach „sprawiedliwości i równości”. W skrajnych przypadkach jest w stanie pozwolić drugiej stronie zyskać więcej własnym kosztem dla dobra współpracy i dobrych kontaktów. Jest „dawcą”, ponieważ skłania się do tego, by dawać coś za nic, jeśli tylko prowadzi to do porozumienia i współpracy. Łatwo ustępuje, dlatego najczęściej kończy jako ofiara „twardzieli”. Czuje się wtedy wykorzystany i jest rozgoryczony.

Taki negocjator nie traktuje swojego partnera jako przeciwnika lub przeszkody. Pragnie znaleźć wspólne rozwiązanie problemu, możliwe do zaakceptowania przez obie strony. Celem jest osiągnięcie porozumienia, a nie własne zwycięstwo. Transakcja nie jest dla nich jednorazową okazją. Nie stosują trików, sztuczek, nie manipulują - grają uczciwie w otwarte karty.

Niestety rzeczywistość bywa dla takich negocjatorów bezwzględna, a idealistyczna wizja współpracy kłóci się z twardym sposobem postępowania innych.

Poglądy miękkiego negocjatora:

- zawsze staram się współpracować - nawet z agresywnymi partnerami
- okazuję szacunek wszystkim partnerom
- stawiam na wzajemne relacje
- każda transakcja prowadzi do następnej transakcji
- nie manipuluję
- jestem otwarty i gram uczciwie
- nie stawiam „wyśrubowanych” wymagań

Przykład skrajnie miękkich poglądów:

Tak ważne społeczne i historyczne znaczenie osób negocjujących według zasady „wygrany-wygrany” polega na tym, że zmieniając sposób traktowania tego, co muszą wygrać, zmienili definicję pojęcia „zwycięstwo”.

Uwzględniają oni nie tylko własny cel, lecz w równym stopniu cele drugiej osoby, jak i cel wspólny. Wiedzą, że podczas negocjowania ważne jest nie tylko to, ile wygrają, lecz także to, jak strata wpłynie na drugą osobę. Nie pragną żyć w niepewnym świecie nielicznych zwycięzców i całej rzeszy rozgoryczonych pokonanych.

Krótko mówiąc, nie muszą wygrywać wszystkiego; tym, co jest, można się przecież podzielić”.

(Za: Kennedy G. Negocjacje. Jak osiągnąć nową przewagę negocjacyjną.)

Styl rzeczowy

Zawsze mi się wydawało, że najlepszym symbolem zdrowego rozsądku jest most.

Franklin D. Roosevelt

Zarówno styl twardy jak i miękki może zaprowadzić na manowce. Jeśli twarde natrafi na większego od siebie twardego, negocjacje zamieniają się w ostrą walkę. Jeśli miękki negocjator natrafi na podobnego do siebie to zapewne dojdą do porozumienia w stylu partnerskim. Gorzej będzie, jeśli miękki negocjator natrafi na twardego - istnieje duże prawdopodobieństwo, że zostanie przez niego bezwzględnie wykorzystany. Bycie miłym, choć w istocie szlachetne, nie jest w takiej sytuacji najlepszym rozwiązaniem.

Negocjacje w założeniu są wymianą czegoś, co posiadamy, na coś, co chcemy uzyskać od drugiej strony. Druga strona jest konieczna, by negocjacje mogły w ogóle zaistnieć. W tej sytuacji najlepsze efekty przynosi nie twarde wymuszenie, ani miękka uległość, lecz rozsądna wymiana, w której częściowo rezygnując z tego, co posiadamy, otrzymujemy w zamian coś, co chcemy mieć. Negocjacje takie polegają więc na sformułowaniu takich warunków współpracy, które są możliwe do zaakceptowania **przez obie strony**. Nie o to chodzi, by wyrwać sobie dobra z rąk albo dzielić się równo, ale o to, by **podzielić mądrze**. Sztuka tak rozumianych negocjacji polega na znalezieniu „mostu”, który połączy interesy jednej i drugiej strony.

Dwie siostry kłóciły się o pomarańczę. Po długiej kłótni zgodziły się podzielić ją po połowie. Jedna z sióstr zjadła miąższ i wyrzuciła skórkę. Druga odwrotnie, wyrzuciła miąższ, a skórkę dodała do ciasta. Gdyby siostry zamiast kłótni próbowały ustalić, co dla każdej z nich jest najważniejsze, obie zyskałyby więcej - pierwsza cały miąższ, druga - całą skórkę.

Dobre rozwiązanie to niekoniecznie takie, kiedy dwie strony otrzymują po równo - dobre rozwiązanie to takie, kiedy dwie strony zyskują to, co jest dla nich istotne.

Rzeczowy styl negocjowania przypomina jazdę samochodem. Obowiązuje tu zasada ograniczonego zaufania, ale przecież nie moż-

na jeździć bez założenia, że inni kierowcy znają i stosują się do powszechnie znanych przepisów ruchu drogowego.

Negocjator działający w stylu rzeczowym nie zakłada z góry, że druga strona jest wrogiem, ani nie udowadnia sobie za wszelką cenę, że jest przyjacielem. Skupia się na problemie albo możliwościach zrobienia wspólnego interesu. Patrzy w przyszłość, ponieważ zależy mu na dłuższej współpracy – jest to szczególnie ważne w przypadku, gdy negocjują ze sobą współpracujące działy tej samej firmy.

Perspektywa długiej współpracy najczęściej zmusza do zastanowienia się, kim są dla mnie ludzie z innego działu firmy - czy konkurentami w rozgrywce, czy partnerami w działaniu?

Porównanie trzech stylów negocjacyjnych

Styl miękki	Styl Twardy	Styl Rzeczowy
Uczestnicy są przyjaciółmi. Celem jest porozumienie	Uczestnicy są przeciwnikami. Celem jest zwycięstwo.	Uczestnicy rozwiązują problem. Celem jest mądry wynik osiągnięty efektywnie i polubownie.
Ustępuj, aby pielęgnować wzajemne stosunki.	Żądaj ustępstw jako warunku stosunków wzajemnych.	Oddziel ludzi od problemu.
Bądź miękki w stosunku do ludzi i problemu.	Bądź twardy w stosunku do ludzi i problemu.	Bądź miękki w stosunku do ludzi, twardy wobec problemu.
Ufaj innym.	Nie ufaj innym.	Działaj niezależnie od zaufania.
Łatwo zmieniaj stanowisko.	Okop się na swoim stanowisku.	Skoncentruj się na interesach, a nie stanowiskach.
Składaj oferty.	Stosuj groźby.	Badaj i odkrywaj interesy.
Odkryj dolną granicę porozumienia (minimum tego, co możesz zaakceptować).	Wprowadzaj w błąd co do dolnej granicy porozumienia.	Unikaj posiadania dolnej granicy porozumienia.
Akceptuj jednostronne straty w imię osiągnięcia porozumienia.	Żądaj jednostronnych korzyści, jako warunku zawarcia porozumienia.	Opracuj możliwości korzystne dla obu stron.

Poszukaj jednego rozwiązania – takiego, które oni zaakceptują.	Poszukaj jednego rozwiązania - tego, które ty akceptujesz.	Opracuj wiele możliwości, z których wybierzesz później.
Upieraj się przy porozumieniu.	Upieraj się przy swoim stanowisku.	Upieraj się przy stosowaniu obiektywnych kryteriów.
Staraj się unikać walki woli.	Staraj się wygrać walkę woli.	Staraj się osiągnąć rezultat oparty na obiektywnych kryteriach.
Poddawaj się presji.	Wywieraj presję.	Poddawaj się regułom, nie presji.

Źródło: Fisher R., Ury W. Dochodząc do TAK. Negocjowanie bez poddawania się.s. 35 - 36

Przygotowanie do negocjacji

Co zrobić przed spotkaniem negocjacyjnym?

I. Zbierz informacje

Poznaj wszelkie dostępne informacje o ludziach, z którymi masz zamiar negocjować. Poznaj warunki, zasady i przepisy.

A. Informacje o partnerze negocjacji

W jakie przedsięwzięcia/projekty był zaangażowany, co mu się powiodło, a co nie, jakie są przypuszczalnie motywy jego działalności? Staraj się dowiedzieć jak najwięcej o partnerze negocjacji, by móc trafniej przewidywać jego zachowania. Wypisz w skrócie zebrane informacje poniżej:

B. Uwarunkowania prawne negocjowanego kontraktu

C. Inne informacje

II. Określ swoje cele

1. Twoje Obszary Negocjacji

Zastanów się, jakie są główne **obszary** przyszłych negocjacji.

1.
2.
3.
4.
5.

Przykładowo, w przypadku negocjowania kontraktu handlowego podstawowymi obszarami mogą być: cena, termin dostaw, warunki płatności, wymagania jakościowe, itd. W przypadku negocjowanego systemu płac mogą to być: relacje zarobków pracowników produkcyjnych, administracyjnych i kadry kierowniczej, dodatki, sposób ustalania płac (np. zależnie od wyników pracy), etc.

2. Struktura Twoich Celów

a) Wpisz zagadnienia (obszary), zaczynając od najważniejszych:

	OBSZAR	MINIMUM	MAKSIMUM	WAŻNOŚĆ	MOTYWACJA
1					
2					
3					
4					

b) każdemu z obszarów przypisz dwie wartości:

minimum (najniższa wartość, jaką jesteśmy skłonni zaakceptować);

maksimum (wartość odpowiadająca maksymalnym aspiracjom)

c) wpisz ważność zagadnienia. Możesz się posłużyć następującą skalą:

A - zagadnienie bardzo ważne, o kluczowym znaczeniu, nie ma spraw ważniejszych

B - Zagadnienia (obszary) ważne, ale są sprawy ważniejsze, jak również mniej ważne

C - zagadnienia (obszary) interesujące, ale o niezbyt dużym znaczeniu.

(Możesz wprowadzić też wartości pośrednie: A-;B+;B-;C+ lub posłużyć się inną skalą - np od. 1 do 5)

d) analiza motywacji:

zadaj sobie pytanie „Dlaczego ta sprawa jest dla mnie istotna”?
„Dlaczego ten cel chcę zrealizować?”

II. Określ cele partnera negocjacji

Biorąc pod uwagę wszelkie posiadane przez Ciebie informacje, spróbuj "wejść w skórę" partnera negocjacji i zobaczyć sytuację jego oczyma.

1. Jego Obszary Negocjacji

Zastanów się, jakie są główne **obszary** negocjacji z punktu widzenia twojego partnera.

1.
2.
3.
4.
5.

2. Struktura Jego Celów

Podobnie jak poprzednio postaraj się określić, tam gdzie jest to możliwe minimum i maksimum, ważność i motywację - tym razem wcielając się w skórę drugiej strony.

	OBSZAR	MINIMUM	MAKSIMUM	WAŻNOŚĆ	MOTYWACJA
1					
2					
3					
4					

IV. Porównaj cele swoje i drugiej strony

Porównaj teraz listy i tabele ze stron pt: twoje cele, z tymi ze stron pt. cele partnera. Odpowiedz na pytania:

a) Jakie masz interesy wspólne z drugą stroną (w jakich obszarach występuje zgodność celów?)

.....

.....

.....

b) W jakich obszarach występuje konflikt interesów?

.....

.....

.....

c) Do czego ty przywiązujesz największą wagę, a do czego twój partner?

.....
.....
.....

d) Poszukaj kwestii, które cię kosztują niewiele, a mają dużą wartość dla nich.

.....
.....
.....

e) Poszukaj kwestii, które ich mogą kosztować niewiele, a mają dużą wartość dla ciebie.

.....
.....
.....

f) Jakie są możliwe rozwiązania, łączące interesy obu stron. Postaraj się wymyśleć jak najwięcej alternatyw. Możesz posłużyć się burzą mózgów.

1.
2.
3.
5.

V. Opracowanie Najlepszej Alternatywy Negocjowanego Porozumienia (BATNA)

Negocjując starasz się osiągnąć rezultat korzystniejszy niż ten, który możesz osiągnąć bez negocjacji. Przystępując do negocjacji, musisz wiedzieć, co możesz zrobić, jeżeli nie uda ci się osiągnąć porozumienia.

Starannie opracowana BATNA (skrót od: **B**est **A**lternative **T**o a **N**egotiated **A**greement - najlepsza alternatywa negocjacji) pozwoli nie tylko uchronić cię przed zawarciem niekorzystnego dla ciebie porozumienia, ale także znacznie zwiększy twoją siłę. Każdą propozycję drugiej strony staraj się oceniać także pod kątem twojej alternatywy (czyli twojej BATNA).

a) Wypisz wszelkie możliwe do wymyślenia działania, jakie możesz podjąć, jeżeli porozumienie nie zostanie osiągnięte:

.....
.....

b) Wybierz kilka, najbardziej obiecujących pomysłów i przekształć je w praktyczne możliwości działania;

1.

2.

c) Dokonaj tymczasowego wyboru jednej z możliwości - tej, która wydaje ci się najlepsza:

.....
.....

d) Spróbuj określić, jaką alternatywę ma druga strona (jaka jest ich BATNA):

.....
.....

VI. Opracuj strategię

a) Oferta wyjściowa

.....

.....

b) Sposób prezentacji

.....

.....

c) Kolejne oferty

1.
2.
3.

d) Bezpiecznik (dolna granica po przekroczeniu której musisz jeszcze raz przeanalizować sytuację; wartość wyższa od BATNA)

.....

.....

VII. Opracuj argumenty

W tym etapie chodzi o dokonanie analizy argumentacji, jakiej zamierzamy użyć w negocjacjach. Staranne przygotowanie argumentów umożliwi w pewnym stopniu uniknięcie sytuacji, gdy argumenty najcenniejsze przychodzą nam do głowy po zakończeniu dyskusji.

Korzystając z powyższych zestawień, skup się na zagadnieniach najbardziej spornych.

Własna Argumentacja

PROPOZYCJA	ARGUMENT	DLACZEGO MA PRZEKONAĆ	KONTR- ARGUMENT SŁABE STRONY	KOLEJNOŚĆ PREZENTACJI - KIEDY UŻYĆ
i	ii	iii	iv	v

i,ii) W rubryce pierwszej i drugiej wpisujemy propozycje i argumenty, które mają je wspierać - jedna propozycja może mieć więcej niż jeden argument.

iii) Przy trzeciej rubryce musimy się zastanowić: *dlaczego nasz argument ma przekonać partnera?*

iv) W czwartej rubryce wpisujemy kontrargumenty, których może użyć druga strona.

v) Zastanów się, w jakiej kolejności te argumenty możesz prezentować.

Argumentacja Drugiej Strony

Postępując w podobny sposób, spróbuj przygotować się do argumentów partnera:

PROPOZYCJA	ARGUMENT	DLACZEGO MA PRZEKONAĆ	KONTR-ARGUMENT SŁABE STRONY	KOLEJNOŚĆ PREZENTACJI - KIEDY UŻYĆ
i	ii	iii	iv	V

VIII. Zabezpieczenie przed ewentualnymi pułapkami w kontrakcie.

Nie zakładaj z góry, że druga strona będzie zastawiać na ciebie pułapki. Nie mniej jednak możesz się przygotować na nie:

PUŁAPKI	SPOSOBY WYJŚCIA

Uświadom sobie swoją wewnętrzną postawę

Chodzi o twoją postawę do sytuacji negocjacji i do osób, z którymi będziesz się spotykać. Kim oni dla ciebie są? Czy traktujesz ich jak partnerów, z którym możesz zrobić atrakcyjną – również dla nich – wymianę? A może nie wierzysz, że z nimi można negocjować po partnersku i w związku z tym jesteś nastawiony na twardą rozmowę, w której ty stawiasz warunki, a od nich oczekujesz akceptacji?

Wewnętrzna postawa negocjatora w dużym stopniu tłumaczy styl, w jakim negocjuje.

Etapy procesu negocjacyjnego

1. Otwarcie

Stwórz odpowiednią atmosferę

Pierwsze minuty spotkania, to czas wzajemnych prezentacji i tylko pozornie błahych rozmów o pogodzie, o tym jak się jechało i czy łatwo było znaleźć miejsce spotkania. Doświadczony negocjator doskonale wie, że atmosfera ma duże znaczenie dla przebiegu rozmów. Właśnie początek spotkania jest czasem budowania odpowiedniego klimatu rozmowy. Ale to również czas, aby przekonać i zapewnić partnera negocjacji, że celem spotkania jest znalezienie rozwiązań korzystnych dla obydwu stron. Takie zapewnienie może spowodować, że druga strona, w późniejszych fazach rozmów, będzie powstrzymywać się od nieprzyjaznych zachowań.

Początek spotkania, to również dobry moment, aby umówić się na ramy czasowe spotkania. Jeśli w tej kwestii uda się dojść do porozumienia, będzie to pierwszy sukces negocjatorów.

Pamiętaj o zjawisku pierwszego wrażenia

Jeśli spotykasz się z partnerem negocjacji po raz pierwszy, na pewno zadziała w tym spotkaniu zjawisko tzw. pierwszego wrażenia.

Badania naukowe wykazują, że kiedy ludzie spotykają się po raz pierwszy, 90% z nich w czasie kilkunastu sekund wytwarza własną ocenę drugiej osoby. Jest to zjawisko zwane **pierwszym wrażeniem**.

Ocena drugiej osoby oparta jest głównie na charakterystycznych cechach zewnętrznych, takich jak: zachowanie, mowa ciała, wygląd zewnętrzny. W tych pierwszych kilkunastu sekundach powstaje wyobrażenie o tym:

- czy zasługujemy na zaufanie,
- czy jesteśmy osobą kompetentną,

- jaki jest nasz status społeczny,
- czy osiągamy sukcesy.

Pierwsze minuty rozmowy z partnerem negocjacji często mają duży wpływ na dalszy przebieg rozmów. Warto więc postarać się, aby wyrzeć odpowiednie pierwsze wrażenie. Należy pamiętać, że jest ono bardzo trwałe i jeżeli jest negatywne to jego zmiana jest prawie niemożliwa.

Pytaj i słuchaj – zdobywanie informacji w celu zaproponowania najlepszego rozwiązania

Osoba, negocjująca w stylu partnerskim, w początkowej fazie negocjacji koncentruje się przede wszystkim na zdobywaniu informacji, które pomogą jej opracować rozwiązania korzystne nie tylko dla siebie. Zadaje zatem dużo pytań oraz bardzo uważnie słucha odpowiedzi. Jest to jedyny sposób na to, aby poznać stanowisko drugiej strony i zrozumieć stojące za nimi interesy (potrzeby, motywacje).

2. Składanie wstępnych propozycji

Pozwól, aby druga strona przedstawiła swoją propozycję, jako pierwsza

Jedną z ważnych cech dobrego negocjatora jest cierpliwość – cierpliwie zbiera informacje od partnera negocjacji, zadając mu wiele pytań. Powstrzymuje się z podaniem swojej propozycji, dopóki nie wybada oczekiwań drugiej strony. Słuchając propozycji partnera negocjacji, weryfikuje swoją ofertę i składa taką, która na tle oczekiwań drugiej strony wyda się najbardziej atrakcyjna.

Ta zasada jest cenna nie tylko na początku rozmowy, ale również na dalszych etapach negocjacji.

Wstępna propozycja nie musi być konkretna

Zbytni pośpiech w negocjacjach nie popłaca – niedoświadczeni negocjatorzy zbyt szybko składają konkretne deklaracje, bez uprzedniego „wybadania” drugiej strony.

Wstępna propozycja powinna być niekonkretna, niejasna – jest to sposób na wysondowanie stanowiska partnera negocjacji, np. „Jeśli moglibyście zmienić coś w waszych warunkach, wówczas my również moglibyśmy zastanowić się nad pewnymi ustępstwami”.

Takie **sondowanie drugiej strony** pozwala nam zbudować odpowiednią ofertę wyjściową – nie za dużą ale też nie za małą.

Żądaj więcej niż spodziewasz się uzyskać

Korzystanie z tej zasady daje negocjatorom większe pole manewru; jeśli coś sprzedajemy, mamy możliwość obniżenia ceny (i tak naprawdę uzyskania tej, którą uznaliśmy za dobrą dla nas), a jeśli kupujemy – zawsze możemy zaoferować więcej, natomiast trudno będzie zaproponować mniej niż cena, którą podaliśmy na wejściu.

Gdy podajemy propozycje wstępne, powinniśmy dać do zrozumienia drugiej stronie, że jesteśmy otwarci na ustępstwa. W innym wypadku może w ogóle nie dojść do negocjacji; jeśli druga strona oceni naszą wstępną propozycję jako zbyt wygórowaną, a my równocześnie damy odczuć, że ta propozycja jest ostateczna i nie podlega negocjacjom.

Kolejną korzyścią wynikającą z żądania więcej, niż chcemy uzyskać, jest zjawisko polegające na tym, że w oczach naszych partnerów rośnie wartość oferowanych przez nas usług. Na pewno nie jeden raz zdarzyło nam się patrzeć podejrzliwym okiem na towar, który wydawał nam się atrakcyjny ale jego niska cena budziła nasze poważne wątpliwości co do jakości.

Jest jeszcze jeden powód, dla którego warto żądać więcej – jest to sposób na to, aby przekonać drugą stronę, że coś zyskała w trakcie negocjacji, że coś wywalczyła. Jeśli nasza wyjściowa oferta będzie wszystkim, co możemy dać, negocjacje mogą utknąć w martwym punkcie (nie będziemy mieli możliwości okazania dobrej woli, albo skończy się na niekorzystnym dla nas układzie).

Nie przyjmuj pierwszej oferty

Wyobraź sobie, że spotykasz się z negocjatorem, który bez najmniejszego wyrazu niezadowolenia przyjmuje twoją pierwszą ofertę. Spotkanie jest krótkie, bardzo rzeczowe, właściwie zyskałeś więcej niż się spodziewałeś (oczywiście twoja wyjściowa oferta była wyższa od tej, na której naprawdę ci zależało), a jednak czujesz wielki niedosyt, a nawet złość. Myślisz: „Bez zmrużenia okiem zaakceptował wszystkie nasze warunki, to znaczy, że mogłem żądać więcej, a on by pewnie tego nie zauważył. Jestem skończonym frajerem! A tak w ogóle, to cała ta sytuacja jest trochę podejrzana”.

To typowa reakcja osoby, z którą druga strona nie chciała negocjować:

- *mogłem wynegocjować więcej* – odczucie niedosytu, niezadowolenie
- *coś tu jest nie tak* – podejrzliwość, brak zaufania

Pamiętaj, jeśli chcesz dostarczyć satysfakcji drugiej stronie z samego przebiegu negocjacji oraz jeśli nie chcesz budzić niepotrzebnych i nieuzasadnionych podejrzeń - nie przyjmuj od razu pierwszej oferty.

Składaj swoje propozycje w sposób asertywny

Przedstawiaj swoje propozycje w sposób jasny i zrozumiały dla drugiej strony. Nie osłabiaj ich znaczenia stwierdzeniami typu „bardzo chciałabym...” „mam nadzieję, że...” „pragnęłabym, aby...” Asertywni negocjatorzy mają łatwość w wyrażaniu tego, czego chcą – nie masz wątpliwości, że jest to dla nich ważne. Nie wprowadzają tym samym drugiej strony w błąd. Używają zwrotów typu: „potrzebuję...” „chcę..” „dla mnie jest ważne”. Oczywiście do tych stwierdzeń dochodzi jeszcze sposób, w jaki można je powiedzieć – ważne jest, aby ten sposób nie irytował, nie prowokował, nie wzbudzał niechęci u partnera negocjacji.

Asertywny sposób przedstawiania propozycji skłania drugą stronę do tego, aby poważnie je traktowała.

3. Uzgadnianie rozwiązań

O ile w propozycjach wstępnych obowiązywała zasada: im bardziej nieprecyzyjnie tym lepiej, o tyle w fazie uzgadniania rozwiązań obowiązuje zasada precyzyjności.

Tutaj pojawiają się propozycje konkretnych rozwiązań, na które negocjator może się zgodzić. Aby przestrzegać zasady precyzyjności należy nie tylko samemu wyrażać się konkretnie, ale również wymagać konkretów od drugiej strony. Jeśli nasz partner w negocjacjach nie jest precyzyjny, pomagamy mu, aby taki się stał: „powiedziałaś *najwcześniej jak to możliwe* – co przez to rozumiesz?”, „...kilkakrotnie, tzn. ile razy?”

4. Zamknięcie negocjacji

Zamknięcie przez podsumowanie

Chodzi o streszczenie tego, do czego doszły obydwie strony, o powtórzenie wynegocjowanych rozwiązań i towarzyszących im warunków. Jeśli druga strona potwierdza, że to co usłyszała jest zgodne z tym co chciała przekazać – wówczas zamykamy negocjacje.

Zamknięcie przez odroczenie

Jeśli jeszcze pozostają jakieś różnice zdań, wówczas odroczenie ostatecznego rozwiązania jest sposobem na to, aby spojrzeć na oferowane warunki z pewnej perspektywy i podjąć decyzję. Jeśli jedna ze stron musi się skontaktować ze swoim zwierzchnikiem, wówczas odroczenie podjęcia ostatecznych zobowiązań jest konieczne.

Zamknięcie przez wymianę niewielkich ustępstw

Pod koniec negocjacji można sobie pozwolić tylko na drobne zmiany. Duże zmiany, wprowadzane w momencie, kiedy wydaje się, że negocjacje dobiegają końca, podważają wiarygodność dotychczasowych rozmów. Jeśli druga strona upiera się przy dużych zmianach, jest to niestety sygnał, że jeszcze daleko nam do finału negocjacji.

Z ustępstwami pod koniec negocjacji trzeba uważać – może to być zwykły bluff, druga strona może chcieć wykorzystać ten etap rozmów, aby naciągnąć nas na coś jeszcze (wykorzystując np. nasze zmęczenie lub mniejszą koncentrację).

Zamknięcie przez złożenie tzw. ostatecznej oferty

Podobno w negocjacjach nie ma tzw. ostatniego słowa – wszystko, co zostało wynegocjowane podlega dalszym negocjacom. Jeśli jednak decydujemy się na złożenie tzw. ostatecznej propozycji, bo chcemy np. przyspieszyć finał negocjacji, musimy uważać, w którym momencie ją składamy.

Decydując się na taki zabieg musimy wziąć pod uwagę ryzyko tego, że nasz partner weźmie na serio naszą propozycję. Jeśli ją zaakceptuje – „jesteśmy w domu”, ale równie dobrze może ją odrzucić i odejść. Myślę, że możemy podjąć się ryzyka złożenia tzw. ostatecznej oferty tylko wtedy, gdy ewentualna odmowa jej przyjęcia nie stanowi dla nas poważnego problemu – jednym słowem wtedy, gdy nie bardzo zależy nam na dojsciu do porozumienia.

Ustępstwa

Sposób ustępowania jest chyba ważniejszy niż samo ustępstwo. Kilka sposobów jak to robić opisano poniżej.

Ustępstwa powinny być niewielkie i stopniowo malejące

Sposób, w jaki czynimy ustępstwa może wzbudzić w partnerze wzrost oczekiwań co do dalszych propozycji z naszej strony. Powinniśmy je dawkować z umiarem, a każde kolejne ustępstwo powinno być mniejsze od poprzedniego.

Poddawaj się powoli

Pozwólmy, aby nasz partner w negocjacjach odniósł wrażenie, że skłonienie nas do ustępstwa nie przyszło mu łatwo. Zbyt szybkie uzyskanie ustępstwa może:

- nadmiernie zachęcić drugą stronę do wymuszania kolejnych ustępstw (*skoro idzie tak łatwo, czemu by nie wycisnąć jeszcze więcej?*)
- wzbudzić podejrzenia u naszego partnera – chyba coś jest nie tak, skoro tak łatwo poszli na ustępstwa?

Nie idź pierwszy na ustępstwa w ważnych kwestiach

W kwestiach, które nie kosztują cię wiele, które są drobne z twojego punktu widzenia, możesz - a nawet powinieneś - iść na ustępstwa jako pierwszy. W ten sposób okazujesz dobrą wolę i możesz to później wykorzystać, zachęcając drugą stronę negocjacji do ustępstw w ważnych dla ciebie sprawach.

Strzeż się eskalacji ustępstw pod koniec negocjacji

Eksperymenty z dziedziny negocjacji dowodzą, że – zwłaszcza niedoświadczeni negocjatorzy – mają skłonność do eskalacji ustępstw pod koniec negocjacji. Bardzo złe wrażenie może również wyrzucić zbyt duże ustępstwo (w porównaniu z poprzednimi), na które decydujemy się tuż pod koniec rozmów – zostawia to złe wrażenie na drugiej stronie.

Trzeba zatem mieć się na baczności w końcowej fazie rozmów i pamiętać, że mamy tendencję do większej hojności, jeśli chodzi o wszelkie ugody właśnie pod koniec negocjacji – jesteśmy zmęczeni przebiegiem rozmów, niemal w zasięgu ręki mamy podpisany kontrakt, i za wszelką cenę chcielibyśmy już zakończyć rozmowy.

Cisza – ważne narzędzie w rozmowach negocjacyjnych

Cisza wiąże się ze skupieniem, koncentracją uwagi, umiejętnością słuchania (a jest to bez wątpienia najważniejsza umiejętność do-

brego negocjatora). Zauważ, że milczenie nie oznacza zgody na propozycje drugiej strony ani ich odrzucenia. Milczenie i związane z nim słuchanie, to narzędzie zbierania informacji. Jeżeli w pewnym momencie rozmów przyłapujesz się na tym, że mówisz zdecydowanie więcej niż druga strona – zmień to.

Sztuczki i triki negocjacyjne

Związane ręce (wyższa instancja)

Druga strona odwleka moment podjęcia ostatecznej decyzji, tłumacząc się brakiem pełnomocnictwa. Okazuje się nagle, że transakcja wymaga zgody centrali, kierownictwa, wspólników, zarządu lub też bliżej nieokreślonej osoby.

Co robić?

- przed spotkaniem upewnij się, czy osoba, z którą będziesz rozmawiać jest uprawniona do podejmowania decyzji / podpisania umowy
- na początku rozmów uzyskaj zapewnienie, że dana osoba będzie mogła osobiście podjąć decyzję. Możesz powiedzieć: Chciałbym się tylko upewnić. Jeśli moja propozycja zaspokoi wszystkie wasze oczekiwania, to czy istnieje jakiś powód, dla którego nie mógłbyś mi dać dzisiaj odpowiedzi?

Dobry facet – zły facet

Taktyka ta jest bardzo chętnie stosowana i przybiera różne formy, ale obowiązuje ten sam schemat - zawsze mamy do czynienia z *dobrym* negocjatorem, ten *zły* czai się gdzieś w tle. *Dobry* daje nam do zrozumienia, że jest po naszej stronie, mimo, że jego wspólnik (szef, firma itd.) nie jest przychylny stawianym przez nas warunkom. Udaje mediatora, a naprawdę chce nas zmusić do ustępstwa. Mówi: *Mój szef nie akceptuje waszych warunków, ale moim zdaniem ta oferta jest interesująca. Gdybyście tylko zgodzili się na skrócenie czasu realizacji o tydzień, z pewnością moglibyśmy dojść do porozumienia. Mogłbym wtedy porozmawiać z szefem i spróbować go przekonać do waszej oferty.*

Co robić?

- podstawowa zasada obrony polega na zdemaskowaniu gry rozmówcy. Po rozpoznaniu taktyki należy dać do zrozumienia, że dobrze wiemy, co jest grane. Można powiedzieć wprost: *Chyba nie zamie-*

rzasz stosować taktyki dobry/zły? Lepiej będzie jeśli porozmawiamy rozsądnie.

- wykreować własną wersję *złego*. Stwierdzić, że bardzo się nam podoba pomysł drugiej strony, ale nasza księgowość (szef, zarząd, itp.) na pewno to zakwestionuje...

Oskubywanie

Pod koniec negocjacji, kiedy wydaje się nam, że druga strona zdecydowała się zaakceptować nasze warunki, ta zaczyna wymuszać drobne ustępstwa, z których jedno pociąga za sobą drugie. Obawa przed utratą sfinalizowanego kontraktu powoduje, że stajemy się mniej czujni i bardziej skłonni do ustępstw. Gdy jest już po wszystkim myślimy: *Jak mogłem się na to zgodzić? Przecież nie musiałem tego robić. Wszystko było już ustalone.*

Co robić?

- negocjuj wszystkie szczegóły od początku, spisując zawarte ustalenia
- daj drugiej stronie delikatnie do zrozumienia, że zabiega o więcej niż możesz dać. Możesz powiedzieć: *Udało się wam uzyskać świetne warunki. Proszę zrozumieć, że więcej nie możemy dać.*

Wycofywanie oferty

Jest to zagrywka pokerowa, a druga strona postępując w ten sposób ryzykuje zerwaniem negocjacji. Sztuczka polega na nieoczekiwanym wycofaniu się z już ustalonych warunków. Kiedy wydaje się nam, że podpisanie umowy to jedynie formalność, druga strona próbuje wycofać się z ustalonych uprzednio warunków, np.: *Cena, którą ustaliliśmy wymaga jeszcze dokładnego przeliczenia. Ostatnio wzrosły koszty zakupu surowców, a osoba odpowiedzialna za kalkulację cenową nie uwzględniła tego faktu. Zobaczę co się da zrobić ale podejrzewam, że nie uda mi się utrzymać ceny, którą*

ustaliliśmy. Prawdopodobnie trzeba będzie nieco ją podnieść. Zadzwoń do was jutro.

Co robić?

- zazwyczaj jest to tylko próba sprawdzenia czy uda się coś jeszcze wytargować. Nie należy więc wpadać w panikę i ulegać przeświadczeniu, że musimy pójść na dodatkowe ustępstwa, by zachować szansę na sfinalizowanie współpracy. Należy zachować zimną krew i użyć tej samej broni: *Nie jestem pewien czy zdołamy zaakceptować nowe warunki. Oczekuję jednak, że w najbliższym czasie przedstawicie nam ostateczną propozycję.*

Odwracanie uwagi

Stwarzanie pozornych problemów w celu odwrócenia uwagi od spraw istotnych. Osoba posługująca się tą metodą, ze spraw marginalnych robi kwestie pierwszej wagi. Można powiedzieć, że celowo *robi z igły widły*. Stawia, na przykład, warunek, który nie jest dla niej istotny ale wiadomo, że będzie trudny do spełnienia (np. termin dostawy w ciągu w 5 dni, choć wiadomo, że minimalny czas dostawy wynosi 7). Prowadząc negocjacje cały czas upiera się przy tym warunku, by po jakimś czasie stwierdzić, że może nam pójść na rękę ale w zamian żąda np. niższej ceny. Nowe żądanie uzasadnia np. dodatkowymi kosztami, wynikającymi z sytuacji, w jakiej się przez nas znalazła itp. W rzeczywistości stara się odwrócić naszą uwagę od swoich prawdziwych zamiarów - uzyskania lepszej dla siebie ceny.

Co robić?

- zachować spokój i z uporem powracać do meritum. Zapytać: *Czy to jest jedyny problem, który musimy rozwiązać?*

Wędzony śledź

Taktyka ta jest zmodyfikowaną wersją *odwracania uwagi*. Polega na wysuwaniu niemożliwych do spełnienia, czy wręcz absurdalnych żądań na początku, by następnie się z nich wycofać w zamian za pewne ustępstwa drugiej strony. Osoba, która da się zwieść tej sztuczce, będzie przekonana, że druga strona zrezygnowała z naprawdę ważnych dla niej kwestii. Tymczasem prawda jest zupełnie inna.

Co robić?

- postąpić tak, jak w przypadku *odwracania uwagi*
- jeśli to możliwe, należy ustalić, jakie w rzeczywistości znaczenie ma wysuwane przez drugą stronę żądanie

Celowa pomyłka

Polega na celowym pominięciu lub opuszczeniu jakiejś pozycji w przedstawionym kosztorysie oferty. Pozycja ta w rzeczywistości jest standardowo umieszczana w umowie o czym wie zarówno jedna jak i druga strona ale osoba oferująca na początku udaje, że się pomyliła. Kiedy złapiemy przynętę i zależy nam by szybko dokonać transakcji (bo taka okazja może się nie powtórzyć) osoba ta nagle zauważa swój błąd. Ma nas wtedy "w garści" - zostaliśmy złapani na gorącym uczynku (wiadomo przecież, że celowo przemilczeliśmy błąd drugiej strony) i, co gorsza, okazaliśmy, że zależy nam na jak najszybszym dobieciu targu.

Co robić?

- nie dać się zwieść pragnieniu niewinnego oszustwa i od razu ujawnić błąd

Kluczowe umiejętności negocjatora

Zadawaj dobre pytania

Jeśli chcesz dowiedzieć się więcej o punkcie widzenia drugiej strony – nie zgaduj, nie formułuj twierdzeń „Jak sądzę, najważniejsze jest dla ciebie, by mieć większą swobodę w podejmowaniu decyzji”, „Największym kłopotem jest tu zła organizacja pracy...”. Po prostu zapytaj. Spróbuj zadać prawidłowe pytanie, zamiast formułować prawidłową odpowiedź.

Najbardziej wartościowe są pytania skierowane na rozwiązanie problemu. Pytanie takie koncentruje uwagę na interesach każdej ze stron, możliwościach ich zaspokojenia i uczciwych kryteriach rozstrzygnięcia różnic. Oto kilka najbardziej użytecznych pytań.

Pytaj: „Dlaczego?”

Zamiast traktować stanowisko drugiej strony jak przeszkodę, traktuj je jak szansę. Gdy mówią, jakie jest ich stanowisko, dają ci ważną informację o tym, czego chcą. Zachęć ich, aby powiedzieli więcej, pytając: „Dlaczego właśnie tego chcecie?”, „Na czym polega problem?” lub: „Co was niepokoi?” Dowiedz się, jakie są ich prawdziwe motywy.

To, jak pytasz, jest równie ważne jak to, o co pytasz. Jeżeli bezpośrednio pytanie brzmiałoby konfrontacyjnie, zadaj je pośrednio: „Nie jestem pewien, czy rozumiem, dlaczego tego chcesz” albo: „Pomóż mi zrozumieć, dlaczego jest to dla ciebie ważne” lub: „Wydaje się, że strasznie ci na tym zależy — chciałbym zrozumieć, dlaczego”. Pomocne jest poprzedzenie pytania zwrotem potwierdzającym: „Słuchałem tego, co powiedziałaś. Jestem pewien, że wasz sposób pracy jest dobrze uzasadniony, czy mógłbyś mi go objaśnić?” Okazując zainteresowanie i szacunek, pamiętaj, że twój ton, wyraz twarzy i język ciała są równie ważne, jak twoje słowa.

Zadawanie pytań, aby odkryć interesy, przypomina obieranie cebuli. Zdejmujesz jedną warstwę po drugiej, tak jak w następującej rozmowie:

— Dlaczego chcesz odejść z pracy? — zapytał wspólnik nowojorskiej firmy prawniczej.

— Ponieważ potrzebuję więcej pieniędzy, a wy nie możecie dać mi wystarczającej podwyżki — odpowiedział młodszy współpracownik.

— Na czym polega problem?

— No cóż, urodziło się nam kolejne dziecko i musimy przeprowadzić się do większego mieszkania.

— I na czym polega problem?

— Nie możemy znaleźć takiego, które moglibyśmy wynająć za kwotę, na którą nas stać.

Gdy wspólnik doszedł do sedna problemu, użył swoich znajomości, aby znaleźć mieszkanie, na które było stać jego współpracownika. Pozostał on w firmie przez następne 30 lat, z czasem zostając wspólnikiem. Wytrwale sondowanie interesów pomogło osiągnąć obustronnie satysfakcjonujące porozumienie.

Nie zapominaj o interesach tych, których reprezentuje negocjator drugiej strony. Twarde stanowisko drugiej strony może w mniejszym stopniu wynikać ze spraw ważnych dla nich, a w większym z tego, co ważne jest dla ich szefów, zarządu, współpracowników. Pytaj także o ich interesy.

Pytaj: „Dlaczego nie?”

Jeżeli druga strona niechętnie wyjawia swoje interesy, wybierz taktykę pośrednią. Jeżeli pytanie: „Dlaczego?” nic nie daje, spróbuj zapytać: „Dlaczego nie?” Zaproponuj opcję i zapytaj: „Dlaczego nie można zrobić tego w taki sposób?” lub: „Co jest złego w tym podejściu?” Ludzie, którzy niechętnie ujawniają, co jest dla nich ważne, zazwyczaj uwielbiają krytykować. Jeżeli jesteś zaangażowany w negocjacje na temat budżetu i zapytasz: „Dlaczego nie powinniśmy zmniejszyć budżetu przeznaczanego na marketing?”, szefowa marketingu może odpowiedzieć: „Dobrze, powiem ci, dlaczego. Sprzedaż spadnie, zarząd wsładzie nam na kark, a ja skończę pisząc nowy życiorys”. Nie uświadamiając sobie tego, przekazała ci ważne informacje o swoich interesach — zaniepokojeniu sprzeda-

żą, obawie o naciski ze strony zarządu i strachu przed utratą pracy.

Jeżeli druga strona nadal nie chce wyjawić swoich interesów, sam rozpocznij dyskusję i poproś ich o skorygowanie cię. Gdy próbujesz przekonać szefa produkcji, aby przyśpieszył proces wytwarzania, możesz powiedzieć: „Jeżeli dobrze zrozumiałem to, co pan powiedział, pańskie interesy polegają na niedopuszczeniu do wzrostu kosztów, utrzymaniu wysokiej jakości i wiarygodnego serwisu. Czy to prawda?”

Pytaj: „A jeżeli?”

Kolejny krok to wciągnięcie drugiej strony do dyskusji na temat opcji. Aby rozważyć najwięcej możliwych rozwiązań bez kwestionowania stanowiska drugiej strony, zastosuj zwrot „A jeżeli?”

Wyobraź sobie, że Zarząd oświadcza: „To wszystko, co mamy w budżecie zaplanowane na szkolenia dla was. Nie możemy zapłacić ani grosza więcej! Nie możemy wam zapłacić za szkolenia, które wybraliście, są po prostu za drogie.” Zapytaj: „*A jeżeli* przedłużylibyśmy terminy szkoleń tak, aby różnica weszła w następny rok budżetowy?” lub: „*A jeżeli* zredukowalibyśmy ilość godzin, aby zmieścić szkolenia w ramach waszych ograniczeń budżetowych?” Albo: „*A jeżeli* przedstawilibyśmy skalę oszczędności, jakie uzyskamy dzięki nauczaniu się potrzebnych umiejętności na tych szkoleniach?” Jeżeli uda ci się choć jednym pytaniem przekonać rozmówcę, to zauważysz, że zamiast się spierać, nagle wspólnie rozpoczynacie rozważać opcje.

Przekształć rozmowę w burzę mózgów. Zajmij stanowisko partnera i przekształć je w jedną z wielu możliwych opcji. Wyobraź sobie np., że bierzesz udział w trudnych negocjacjach rodzinnych dotyczących spędzenia świąt Bożego Narodzenia. Współmałżonek upiera się, aby pojechać do jego rodziców. Zamiast odrzucić to stanowisko, możesz powiedzieć: „To jedna z możliwości”. Podaj jedną lub dwie propozycje i poproś go o zasugerowanie kolejnych: „Inna możliwość, to oczywiście spędzenie świąt z moją rodziną. A może podzielimy je — święta z twoimi rodzicami, a Nowy Rok z moimi? Masz inne pomysły?”

Jeżeli twój partner zacznie krytykować twoje opcje, mógłbyś powiedzieć: „Wysłucham krytyki, ale czy moglibyśmy odłożyć ją na

chwile, aż opracujemy wszystkie możliwości? Wtedy zobaczymy, która będzie najlepsza". Ponieważ ocena hamuje wyobraźnię, najpierw wymyślaj, a później oceniaj.

„Co byś zrobił na moim miejscu?”

Świetne pytanie, które zachęca do „wejścia w twoje buty”. Dlaczego wzajemne stanięcie na chwilę w położeniu drugiej strony jest tak cenne dla rezultatów negocjacji?

Bo łatwiej jest rozmawiać o konkretnych kwestiach, bo nasze umysły otwierają się na nowe rozwiązania, są bardziej twórcze w szukaniu niestandardowych rozwiązań.

Jeśli druga strona, sama z siebie, nie próbuje zrozumieć twojego położenia i tego, co jest dla ciebie ważne/trudne/niepokojące, zachęć ją pytaniem „Co byś zrobił na moim miejscu?” To może być przełom w rozmowie.

Pytania otwarte

Jest to kategoria pytań, które powodują otwarcie się drugiej strony i uzyskanie maksymalnie dużej ilości informacji od osoby pytanej. Nie pozwalają one na prostą odpowiedź "tak" lub "nie". Osoba, która decyduje się na ten rodzaj pytania, musi być jednak świadoma, że zadając pytanie otwarte, przekazuje kontrolę nad procesem komunikowania się drugiej stronie.

- Czy mógłbyś mi powiedzieć o...?
- Co o tym sądzisz... ?
- Co było najbardziej przydatne...?
- Co było najmniej przydatne...?
- Co diametralnie zmieniłoby sytuację...?
- Czy mógłbyś mi wyjaśnić...?
- Jak wiąże się to...?
- Jak można wykorzystać to do...?

- Może/Czy mógłbyś powiedzieć coś więcej na temat...?
- Czy były jakieś możliwości, aby...?
- Czemu przypisujesz to, że...?
- Dlaczego sądzisz, że...?
- Co skłoniło cię do...?

Pytania zamknięte

Pytania zamknięte to takie, na które odpowiadamy "tak" albo "nie" lub udzielamy krótkiej wypowiedzi dotyczącej faktów. Stawiając takie pytania, zapewniamy sobie większą możliwość kontroli nad procesem komunikowania się lub możemy przejąć tę kontrolę, nie urażając przy tym drugiej strony.

- Czy możemy spotkać się za tydzień?
- Ile możecie za to zapłacić?
- Kiedy możemy się spotkać?
- Czy podjęliście już decyzję?

Podział na pytania otwarte i zamknięte jest najbardziej ogólnym z możliwych. Nie zawsze jednak zadajemy pytania po to, aby zdobywać informacje. Oto przykłady pytań, które pozwalają nam osiągnąć inne cele.

Pytania sugerujące alternatywne rozwiązania

Stosujemy je wtedy, gdy chcemy przedstawić nową propozycję lub złożyć oświadczenie. Są to tzw. pytania hipotetyczne, bo sugerują określone możliwości, wskazują na alternatywne rozwiązania. Pozwalają one na uniknięcie sporów, zwłaszcza, gdy nakłaniają drugą stronę do pozytywnego myślenia na określony temat.

- Co powiedziałyby Pan na propozycje uwzględniającą...?
- Jak zareagowałby pan na sugestię...?
- Przyjmijmy na chwilę, że...?

Pytania koncentrujące uwagę

- Czy mógłbym zadać pytanie?
- Czy możesz mi pomóc w tej sprawie?

Pytania skłaniające do zastanowienia się

Są to tzw. pytania zwierciadlane, w których stosujemy technikę parafrazowania wypowiedzi drugiej strony. Na przykład:

- Tak więc, wydaj ci się, że...?
- A zatem uważasz, że...?

Tego typu pytania są komunikatem dla drugiej strony o tym, że jest słuchana, że ktoś stara się ją zrozumieć. Jeśli pytanie zwierciadlane jest trafne, wówczas partner rozmowy powinien być zachęcony do rozszerzenia swojej opinii.

Pytania przekazujące informacje

Mogą one podnieść samoocenę drugiej strony, np:

- Czy wiesz, że twoją opinię uważam za wiążącą?

Mogą również kontrolować tok myślenia drugiej strony, np:

- Jako doświadczony programista, zapewne weźmiesz pod uwagę to, że...?

Pytania zmierzające do konkluzji

Tego rodzaju pytania zadajemy, chcąc zamknąć pewien etap rozmów. My zebraliśmy już wystarczająco dużo informacji, a druga strona miała dość czasu na przemyślenie swojego stanowiska.

- Na czym polegają zalety...?
- Czy jesteśmy już gotowi do...?
- Biorąc pod uwagę wszystkie za i przeciw...?

Pytania skłaniające do podjęcia końcowych decyzji

Stosowane, gdy stajemy przed problemem nakłonienia drugiej strony do podjęcia ostatecznej decyzji i upewnienia się, że będzie ona utrzymana.

- A więc proponujecie...?
- Czyli wasze stanowisko w tej sprawie jest następujące...

Wykorzystuj siłę ciszy

Tylko połowa siły pytania tkwi w nim samym. Druga połowa tkwi w dającej do myślenia ciszy, która następuje, gdy druga strona myśli nad odpowiedzią. Często popełniany błąd polega na zagadywaniu rozmówcy, który potrzebuje czasu, by pomyśleć nad odpowiedzią. Jeżeli rozmówca nie odpowiada, ty sam możesz czuć się nieswojo lub możesz spostrzec, że rozmówca jest zakłopotany. Naturalną reakcją jest wtedy powiedzenie czegokolwiek, co wybawi was z niezręcznej sytuacji.

Powstrzymaj się i poczekaj na odpowiedź. W końcu zadałeś całkowicie uzasadnione pytanie. Pozwól, aby cisza i skrepowanie zrobiły swoje. Druga strona może w końcu odpowiedzieć, przekazując informacje o swoich interesach, czy pomysłach rozwiązań. Jeżeli jedno pytanie nie prowadzi do rezultatów, jakich oczekujesz,

pytaj dalej. Jeśli przyjrzyś się wytrawnym negocjatorom, zauważysz, że zadają niezliczoną liczbę pytań.

Słuchaj aktywnie

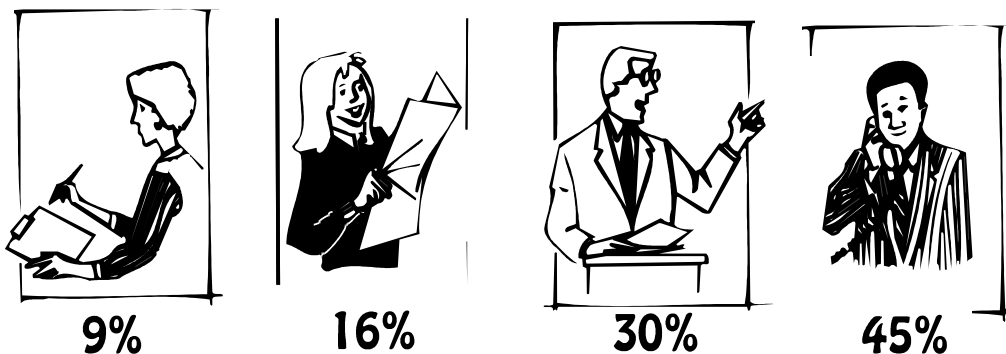
Bardzo ważnym elementem negocjacji jest słuchanie i obserwowanie partnera negocjacji w celu ustalenia, co jest dla niego ważne, co myśli o naszej ofercie.

Jest takie wschodnie powiedzenie, które mówi, że by naprawdę umieć coś robić, musisz umieć tego nie robić. By umieć mówić, musisz umieć milczeć. Nie tyle milczeć ile słuchać. Kluczem do skutecznego porozumiewania się jest umiejętność słuchania.

Na czym polega słuchanie aktywne?

Słuchamy głową, ciałem i sercem. Głową - bo musimy zrozumieć to, co druga osoba chce nam przekazać; sercem bo musimy przyjąć w stosunku do mówiącej osoby odpowiednie nastawienie emocjonalne i czuć emocje ukryte za słowami; ciałem - bo przez pozycję ciała, ruchy i gesty ułatwiamy lub utrudniamy rozmowę,

Naukowcy ustalili, że jeżeli człowiek nie śpi to przez 80% swojego czasu porozumiewa się. Z tego średnio przez 45% czasu słucha. Przez 30% czasu mówi, przez 16% czyta, i tylko przez 9% pisze.



Słuchanie, podobnie jak pisanie, czytanie czy mówienie jest umiejętnością. W odróżnieniu jednak od tych pozostałych rzadko jej się uczymy, mimo, że jak każdej umiejętności, słuchania można się nauczyć. Zazwyczaj nie słuchamy skutecznie. Badania pokazują, że po 48 godzinach zapominamy 75% usłyszanej informacji.

Słuchanie bywa utrudniane złymi nawykami; oto kilka przykładów "niewdzięcznych słuchaczy", których sposób słuchania został zdominowany przez złe nawyki słuchania:

- **Falszerz uwagi** - w trakcie gdy ty mówisz patrzy ci prosto w oczy i zdaje się słuchać każdego słowa. Może się nawet uśmiechać i aprobowująco przytakiwać głową. Ale w rzeczywistości wcale cię nie słucha. Jest daleko stąd.
- **Kolekcjoner faktów** - może rozumieć każde słowo jakie mówisz do niego, ale nie umie wychwycić emocji, jest tak suchy i rzeczowy, że trudno znaleźć z nim nic wzajemnego porozumienia.
- **Krytykant** - krytykuje cokolwiek byś nie powiedział. Nawet jeżeli nie mówi o tym głośno jego umysł jest wciąż zajęty analizowaniem i osądzeniem twoich słów.
- **Nudzący się** - G.K. Chesterton powiedział *nie ma czegoś takiego jak nieinteresujący temat, jest tylko nieinteresujący się słuchacz*. Niezależnie od tematu, jeżeli jesteś dobrym słuchaczem będziesz potrafił słuchać z zainteresowaniem.
- **Rozproszony** - Gdy mówisz do niego - on przegląda pocztę, wygląda przez okno, bębni palcami po stole...
- **Artysta teatru jednego aktora** - Gdy ty mówisz on ćwiczy w umyśle swoją kwestię, którą za chwilę wygłosi. Nasłuchuje jedynie czy już skończyłeś czy nie. Jest tak zajęty doskonaleniem swojej przemowy, że nie ma czasu, by słuchać, co do niego mówisz.

To tylko niektóre z błędnych nawyków słuchania. Być może sam potrafisz odnaleźć więcej z nich.

Jeżeli stwierdziłeś, że przez lata nabyłeś jakieś ze złych nawyków (lub nawet kilka) możesz zapytać: *no to co? jak do tej pory sobie radzę. Niby po co mam zmieniać swój sposób słuchania?*

Z efektywnego słuchania płynie wiele korzyści. Umiejętność słuchania jest jedyną receptą na to, by być osobą komunikatywną. Jeżeli nie będziesz umiał słuchać to nie tylko nie dowiesz się od drugiej osoby nic nowego, ale najprawdopodobniej zrazisz do sie-

bie innych ludzi. Dal Carnegie - autor sprzedawanych w milionach egzemplarzy książek poświęconych kontaktom międzyludzkim tak pisał o tym w r. 1936* :

Jeżeli chcesz sprawić aby ludzie unikali cię, śmiali się z ciebie za twoimi plecami, a nawet gardzili tobą, oto jest recepta: Nigdy nie słuchaj nikogo dłużej niż tylko chwilę. Mów cały czas. Jeżeli przyjdzie ci coś do głowy i chcesz o tym powiedzieć, nigdy nie czekaj aż ktoś przestanie mówić. Wal natychmiast i przerwij rozmówcy w pół słowa.

Jeśli więc chcesz być dobrym rozmówcą, bądź uważnym słuchaczem. Interesuj się innymi, a wydasz się im interesujący. Zadaвай takie pytania, na które mówca odpowie z przyjemnością. Zachęcaj rozmówcę do mówienia o nim samym i o jego dokonaniach.

Nastawienie

Dobry słuchacz przyjmuje w stosunku do swojego rozmówcy odpowiednie nastawienie emocjonalne. Jest życzliwy, otwarty, obiektywny i cierpliwy. Poniżej podana jest lista cech dobrego słuchacza. Niektórzy z nas mają je wrodzone, jednak większość musi się ich uczyć.

Przeczytaj listę i wybierz jedną z cech - tą, co do której czujesz, że jest ci najbardziej w tym momencie potrzebna. Zapisz ją sobie na kartce i włóż do kieszeni lub portfela. Przez najbliższy tydzień w trakcie każdej rozmowy spróbuj być wzorem wybranej cechy. Po pewnym czasie stanie się ona czymś naturalnym.

Cechy dobrego słuchacza

Zainteresowanie tym, co ma do powiedzenia druga osoba. Zainteresowanie to przyjęcie wobec drugiego człowieka postawy: *Ob-*

* Carnegie, D. (1936). How to Win Friends and Influence People.

chodzi mnie, co mówisz i chciałbym to zrozumieć. Na przeciwnym krańcu jest postawa: *Wiem od ciebie wszystko lepiej; Niczego nowego (mądrego/ciekawego/itp.) od ciebie się nie dowiem.*

Cierpliwość to umiejętność spokojnego wysłuchania całej wypowiedzi drugiej osoby. Brak cierpliwości jest najczęściej oznaką nieumiejętności wewnętrznego wyciszenia i koncentracji. Wyciszyć się i skoncentrować wewnątrz nie znaczy myśleć o czymś innym, ale znaczy wyłączyć swoje *wewnętrzne radio*, które bezustannie nadaje. Przestać nieustannie myśleć i wypróbować to co odpowiemy rozmówcy. W wielu przypadkach rozmowa przypomina dwie stacje radiowe nadające na tej samej fali w różnych językach.

Obiektywizm. Umiejętność powstrzymywania się od przypisywania wypowiedziom drugiej osoby intencji sprzecznych z wypowiedzianymi słowami a zgodnych z własnymi oczekiwaniami i przekonaniami. Umiejętność odtworzenia sensu wypowiedzi tak jak ją widzi partner. Osoby nie posiadające tej cechy są przekonane, że świetnie wiedzą, co chce powiedzieć druga osoba i na siłę narzucają jej interpretacje.

Otwartość na drugiego człowieka, na to, że jest on inny ode mnie. Akceptacja i szacunek dla drugiej osoby, niezależnie od jej poglądów. Często ludzie nie są otwarci na drugą osobę gdyż czują się osobiście zagrożeni i urażeni, jeżeli ktoś nie podziela ich poglądów.

Życzliwość. Cecha, która sprawia, że pojawia się atmosfera aprobaty i zrozumienia. Nie chodzi tu o podzielenie poglądów drugiej osoby, ale ogólne nastawienie zachęcające tą osobę do dzielenia się nimi.

Wrażliwość. Umiejętność dostrzegania reakcji emocjonalnych zarówno partnera jak i własnych. Dostrzeżenie emocji pozwala na konstruktywne wniesienie ich do konwersacji.

Wnikliwość. Umiejętność dostrzegania lasu spoza drzew. Osoba obdarzona tą cechą nie koncentruje się na poszczególnych słowach i wyrażeniach, ale stara się wyławić istotne treści i zrozumieć sens całej wypowiedzi rozmówcy.

Uważny umysł

Dobrego słuchacza od złego różni to, co robi z czasem pomiędzy kolejnymi zdaniami. Mózg pracuje kilka razy szybciej niż trwa wypowiedzenie słów. Zawsze zostaje mu trochę czasu zanim pojawią się następne słowa do przetworzenia. Zły słuchacz w tym czasie myśli o czymś innym, ogląda przechodniów za oknem, przygotowuje swoją wypowiedź, etc.

Dobry słuchacz jest uważny na wszystko, co się dzieje. Przede wszystkim na osobę mówiącą - koncentruje się nie tylko na słowach, ale na całej osobie - obserwuje jej gesty, mimikę, postawę ciała; poświęca uwagę brzmieniu głosu, czy szybkości mówienia. Stara się wyłowić istotne treści, nawet jeżeli nie są powiedziane wprost. Jest także uważny na to, co się dzieje w nim samym - stara się być świadomym emocji, które budzi w nim rozmówca. Zauważa również otoczenie, w którym odbywa się rozmowa. Wszystkie te elementy pozwalają mu dokładnie zrozumieć znaczenie i intencję nadawcy przekazu. Pozwalają dowiedzieć się dużo o rozmówcy. Oprócz tego dzięki ich uważnej obserwacji umysł słuchającego się nie rozstraja - jest cały czas skoncentrowany na rozmowie.

Zachowanie

By dobrze słuchać musimy być świadomi istnienia pozasłownego systemu porozumiewania się (tzn. **komunikacji niewerbalnej**). Na ten rodzaj porozumiewania składają się te wszystkie zachowania, które przekazują jakąś informację bez bezpośredniego użycia słów. Nasze spojrzenia, gesty, mimika, dystans fizyczny - wszystko to jest informacją dla drugiej osoby. Zazwyczaj, gdy rozmawiamy, nie zwracamy uwagi na te zachowania. Porozumiewanie kojarzy nam się przede wszystkim ze słowami. Tymczasem to tylko jeden ze sposobów.

Informacje przekazywane bezsłownie dotyczą głównie naszego nastawienia wobec drugiej osoby, tego jak z nią się czujemy, jakie odczuwamy wobec niej emocje, czy ją szanujemy, itp.

Zdaniem psychologów w normalnej konwersacji za pomocą słów przekazywanych jest zaledwie 7% informacji, reszta zaś za pomocą komunikacji niewerbalnej.

Bardzo często jesteśmy zupełnie nieświadomi nadawanych przez siebie sygnałów pozawerbalnych, mimo, że są one dobrze widoczne dla odbiorcy (np. możemy nie zauważać, że się czerwienimy, podczas gdy nasz rozmówca to widzi). Czasem obydwaj rozmówcy nie są świadomi tego, że zachodzi cała wymiana komunikatów (np. na widok osoby atrakcyjnej powiększają się nam źrenice, co z kolei sprawia, że automatycznie bardziej się tej osobie podobamy, mimo, że nie wie ona dlaczego).

Istnieje olbrzymi repertuar zachowań, za pomocą których możemy sprawić, że drugiej osobie lepiej będzie się z nami rozmawiało. Oto podstawowe zasady:

Kontakt wzrokowy

Utrzymuj z drugą osobą bezpośredni kontakt wzrokowy. Nie powinien być ani zbyt długi, ani zbyt krótki. Średni kontakt wzrokowy, w rozmowie z osobą, z którą dobrze się czujemy trwa ok. 5 sek., po czym następuje przeniesienie wzroku gdzieś obok i znowu powrót. Oczywiście nie musisz używać stopera. Wystarczy pamiętać o tym, że dzięki spojrzeniu możesz być odebrany bądź jako osoba natarczywa bądź nieobecna i niedostępna, bądź też otwarta.

Postawa ciała

Przyjmij otwartą pozycję ciała. Ramiona skrzyżowane na klatce piersiowej, skrzyżowane nogi, przygarbienie, sztywność, odwrócenie ciała bokiem do osoby mówiącej - to wszystko sygnalizuje poczucie zagrożenia i chęć obrony. Postawa otwarta i zrelaksowana to sygnał poczucia bezpieczeństwa i pewności siebie. Jednak nadmiernie luźna postawa oznacza lekceważenie.

Pochyl się delikatnie ku rozmówcy. To jeden z tych sygnałów, których zazwyczaj nie jesteśmy świadomi. Informuje o naszym zainteresowaniu i zaangażowaniu w to, co mówi rozmówca.

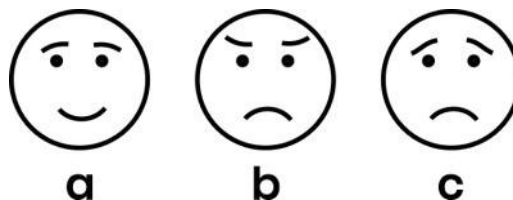
Dystans fizyczny

Dystans fizyczny jest obrazem dystansu psychicznego. Niewielki dystans sygnalizuje duży stopień znajomości i intymności. W sytuacji, gdy ludzie obcy zmuszeni są do bycia blisko siebie (np. w windzie) następuje sztuczne zwiększenie dystansu przez zmniejszenie liczby spojrzeń.

Średnia odległość pomiędzy rozmówcami, wynosi w naszej kulturze 1,2 m. Oczywiście nie ma odległości uniwersalnej. Rozmawiając, musisz być świadomy tego, czy nie jesteś zbyt blisko lub zbyt daleko rozmówcy, w pierwszym przypadku może on poczuć się zagrożony, w drugim natomiast może poczuć brak kontaktu.

Mimika i gesty

Rodzaj przeżywanych emocji odczytujemy przede wszystkim z twarzy. Szczególną rolę w ich przekazywaniu odgrywają brwi, oczy i usta. Patrząc nawet na schematyczny rysunek jesteśmy w stanie odgadnąć rodzaj emocji - spróbuj określić jakie emocje wyrażają rysunki obok. Prawdopodobnie nie było dla ciebie żadnym problemem odgadnięcie, że "a" to zadowolenie, "b" to gniew, a "c" to smutek. O ile z twarzy odczytujemy rodzaj emocji, to o ich sile dowiadujemy się z gestów i ruchów ciała.



Słuchając, uśmiechaj się i od czasu do czasu przytakuj. Jeżeli chcesz utrudnić komuś rozmowę - miej twarz i ciało nieruchome.

Wygląd i ubiór

Ubiór, ozdoby, kosmetyki, fryzura - wszystko to niesie informacje o statusie społecznym, zawodzie i postawie wobec innych ludzi. Ubiór odgrywa ważną rolę w zjawisku tzw. pierwszego wrażenia – może nam pomóc (lub utrudnić) zrobienia odpowiedniego wrażenia na partnerze negocjacji.

Praktyczne zastosowanie wiedzy na temat komunikacji niewerbalnej

Zgodność komunikatów niewerbalnych i werbalnych.

Badania wykazały, że sygnały niewerbalne mają pięciokrotnie większe oddziaływanie niż kanał werbalny oraz, że w przypadku, gdy nie zgadzają się ze sobą, bierze się pod uwagę wiadomość

przekazaną w sposób niewerbalny. Treści przekazane słownie mogą zostać zlekceważone. Tak więc, aby być wiarygodnym, należy dbać o to, żeby sygnały niewerbalne i werbalne pasowały do siebie i były konsekwentne. Gdy partner naszej rozmowy wysyła niezgodne komunikaty - to prawdziwe jego nastawienie poznamy na podstawie komunikatów niewerbalnych.

Zespoły gestów

Jednym z najpoważniejszych błędów, jakie popełnia się w zakresie komunikacji niewerbalnej jest interpretowanie danego gestu w oderwaniu od innych gestów lub sytuacji, w której został użyty. Podrapanie się po głowie może na przykład oznaczać wiele rzeczy: łupież, niepewność, krótką pamięć, kłamstwo. Odczytanie tego gestu zależy od innych gestów użytych w tym samym czasie, konieczne jest więc szersze spojrzenie na całość sygnałów niewerbalnych dla uzyskania prawidłowej interpretacji.

Dostrajanie się

Ważnym zjawiskiem, o którym warto pamiętać w aspekcie komunikacji niewerbalnej jest zdolność rozmówców do dostrojenia się do siebie nawzajem. To znaczy, że jeśli twój partner przyjął postawę zamkniętą, to świadome przyjęcie przez ciebie w takiej sytuacji pozycji otwartej może spowodować zmianę pozycji u twojego partnera.

Zachowania niewerbalne w zależności od nastawienia do rozmówcy

Nastawienie nieprzyjazne	Nastawienie przyjazne
<ul style="list-style-type: none"> - unika wymiany spojrzeń - pochyla, odwraca głowę - mimika uboga, zła - mocno ściska dłonie - pociera często nos, głowę - odsuwa się od rozmówcy 	<ul style="list-style-type: none"> - patrzy w oczy rozmówcy - kiwa głową aprobująco - uśmiecha się - trzyma dłonie otwarte - rzadko dotyka głowy - zbliża się ku rozmówcy
Zachowania osoby lękliwej	Zachowania osoby pewnej siebie
<ul style="list-style-type: none"> - często przymyka oczy - nerwowo rusza rękami - zasłania często usta - wierci się na krześle - nerwowo "kiwa" nogą 	<ul style="list-style-type: none"> - oczy naturalnie otwarte - trzyma ramiona luźno, swobodnie - odstawia sylwetkę, twarz - siedzi pewnie, spokojnie - trzyma nogi spokojnie, wygodnie
Nastawienie wrogie, agresywne	Nastawienie zdecydowania, bez wrogości
<ul style="list-style-type: none"> - uśmiecha się z politowaniem - nieprzyjemny wyraz twarzy - grozi palcem wskazującym - podnosi brwi z niesmakiem - wstaje, by unieść się nad rozmówcą - ściska dłonie w pięści - patrzy ponad głowę rozmówcy 	<ul style="list-style-type: none"> - spogląda na rozmówcę przez około trzy czwarte czasu rozmowy - wyraz zdecydowania, pewności - gestykuluje dłońmi - lekko odwraca głowę w bok - lekko napina ciało, gdy zaczyna mówić - trzyma dłonie otwarte - patrzy prosto w oczy

Podsumowuj (parafrazuj)

Umiejętność streszczania, podsumowywania (tzw. parafrazowania) własnymi słowami poglądów, opinii reprezentowanych przez partnera negocjacji, składanych przez niego propozycji, to obok aktywnego słuchania i zadawania pytań bardzo cenna umiejętność.

Co zyskujesz poprzez streszczanie wypowiedzi twojego rozmówcy?

1. Zachęcasz rozmówcę do dalszego, bardziej szczegółowego wyrażania swoich myśli. Podsumowując, dajesz mu do zrozumienia, że interesuje cię to, co mówi, i że chcesz to lepiej zrozumieć. Jest to sygnał dla drugiej osoby, że to, co mówi jest dla ciebie ważne.
2. Upewniasz się także, czy dobrze zrozumiałeś poglądy rozmówcy. Bardzo często okazuje się, że chciał on powiedzieć coś zupełnie innego niż to, co ty zrozumiałeś. Np.:

A: Spróbuję podsumować dotychczasowe ustalenia. Czyli, jeśli dobrze rozumiem, jesteście w stanie dostarczyć nam towar w ciągu najbliższych dwóch miesięcy w ilości 5000 tys. sztuk, a jedyny problem, to problem z jednorazową dostawą - wolelibyście rozłożyć to na kilka tur. Czy tak?

B: Dokładnie tak, z tym, że te problemy z dostawą dotyczą tylko tego półrocza - od września będziemy mogli dostosować się do waszych wymogów.

3. Mobilizujesz się do uważnego słuchania – trudno streścić opinie rozmówcy, nie słuchając go.
4. Podsumowanie wypowiedzi rozmówcy w najtrudniejszych momentach negocjacji może ułatwić rozładowanie napięć i uspokojenie emocji. Zyskujesz w ten sposób przywrócenie równowagi w dyskusji.

5. Podsumowywanie stanowisk, w tym także własnego, pozwoli ci utrzymać kontrolę nad przebiegiem rozmowy. To sposób na utrzymywanie koncentracji na tym, co jest ważne z punktu widzenia negocjowanych kwestii. Dzięki streszczeniu, nie ulegamy obawom, że negocjowane przez nas treści są bardzo złożone i skomplikowane.

A: Powiem szczerze, że trochę się w tym wszystkim zagubiłam. Strasznie to wszystko skomplikowane.

B: Nie mam takiego wrażenia. Pozwolisz, że podsumuję, do czego już doszliśmy, otóż – jeśli dobrze rozumiem – ustaliliśmy, żeCzy wszystko się zgadza?

Jak parafrazować?

Parafrazowanie jest narzędziem, które może być używane dobrze lub źle, w sposób skuteczny lub bez rezultatu. W przypadku każdej techniki konieczne jest jej ćwiczenie, również w przypadku parafrazowania nie wystarczy przeczytanie, czy wysłuchanie poniższych rad.

- Możesz zacząć od słów:

O ile dobrze cię zrozumiałem...

A więc twierdzi Pan, że...

A więc sądzisz, że ...

Chcesz powiedzieć, że ...

Pozwolisz, że podsumuję...

- Parafrazuj sens wypowiedzi, jej istotę. Nie powtarzaj wszystkich szczegółów
- Parafrazuj, używając **własnych słów i wyrażeń**. Unikaj bycia papugowania.
- Dostosuj **ton i język parafrazy** do tonu języka wypowiedzi twojego rozmówcy. Nie parafrazuj w lekki sposób wypowiedzi poważnej i na odwrót - w poważny sposób błahej uwagi.
- Parafrazowanie **stosuj świadomie** – wtedy, gdy jest to potrzebne. Gdy ktoś pyta o godzinę albo

mówi o banalnych sprawach parafrazowanie staje się przedrzeźnianiem.

- Nie przejmuj się, gdy ci coś nie wychodzi, gdy popełniasz błędy lub gdy ludzie zarzucają ci przedrzeźnianie. Parafrazowanie jest bardzo **trudną umiejętnością**. Na pełne jej opanowanie potrzeba co najmniej kilku miesięcy. Z czasem będzie ci szło coraz łatwiej i parafrazowanie będzie coraz skuteczniejszym narzędziem.

Bądź asertywny

Autorzy wielu książek nt. negocjacji zastanawiają się nad listą

cech dobrego negocjatora. Ich propozycje są zbieżne m.in. w punkcie „asertywność”. Ich zdaniem skutecznego negocjatora to osoba asertywna, czyli umiejąca m.in. kontrolować swoje emocje (np. nie wybuchać gniewem, złością), potrafiąca w sposób opanowany i zrozumiały prezentować swoje stanowisko (zwłaszcza wtedy, gdy jest ono rozbieżne z opinią drugiej strony).

Asertywny tzn. życzliwy, pełen szacunku i zrozumienia dla swoich negocjacyjnych partnerów, ale twardy jeśli chodzi o problem, umięjący osiągać cele.

MASZ PRAWO

- Posiadać i wyrażać własne opinie i odczucia.
- Prosić o to, czego chcesz
- Odpowiadać nie na prośby
- Sam ustalać swoje cele i samodzielnie podejmować decyzje
- Popęlniać błędy
- Odnosić sukcesy
- Być traktowany z szacunkiem
- Zmieniać zdanie
- Zastanawiać się
- Nie wiedzieć o czymś i czegoś nie rozumieć
- Zachowywać prywatność
- Być samodzielnym i niezależnym
- Zmieniać się
- Być asertywnym
- Nie zachowywać się asertywnie
- _____
- _____

(wpisz tu prawa, którego twoim zdaniem tu brakuje)

Z ilu z tych praw naprawdę korzystasz?
Jeśli nie korzystasz z prawa, to tak jakbyś faktycznie go nie miał!



Prawa asertywne

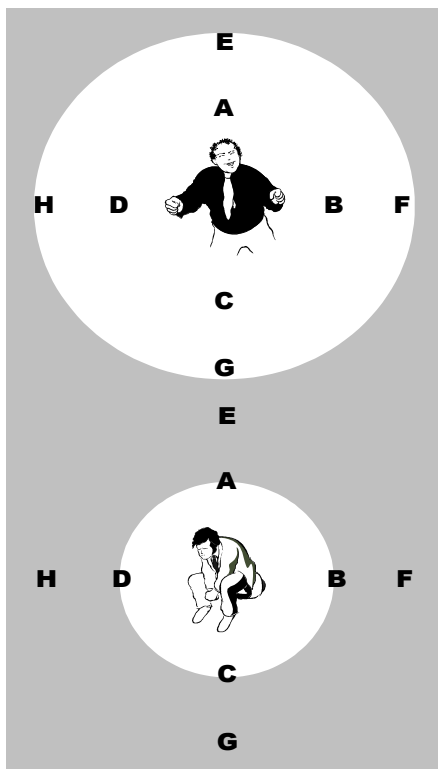
Osoba asertywna podchodzi do siebie i ludzi w kategoriach: „ja jestem OK i ty jesteś OK.”. To znaczy: ja mam pewne prawa i ty je masz. Nie chodzi tutaj o prawa ujęte w paragrafach, ale o niepisane zasady rządzące tym jak zachowujemy się wobec siebie, na co sobie pozwalamy a na co nie. Są to takie prawa jak: prawo do tego by mieć swoje własne opinie, uczucia, emocje. Prawo by móc je wyrażać, o ile nie narusza to praw innej osoby. Prawo do podejmowania własnych decyzji i ponoszenia ich konsekwencji. Wszystkie one sprawdzają się do jednego, podstawowego - do prawa swobodnego wyboru tego, co się czuje i robi, inaczej mówiąc, **do prawa bycia sobą i działania w swoim wła-**

snym interesie.

Często problemem nie jest to, że ktoś narusza nasze prawa ale, że sami sobie ich nie przyznajemy. Oto kilka przykładów zdań, za którymi stoi brak szacunku dla któregoś ze swoich własnych praw:

- Nigdy nie mam chwili czasu dla siebie - zawsze ktoś jest w moim pokoju (nie daje sobie prawo do prywatności)
- *Używał słów, których nie rozumiałem, ale głupio było zapytać* (osoba ta, nie daje sobie prawa do niewiedzenia czegoś i nierozumienia)
- Zgodziłem się na to, mimo, że wcale mnie to nie urządza (osoba ta sama pozbawiała się prawa do odmowy)

Terytorium



Osobę asertywną można przedstawić, jako kogoś dysponującego odpowiednim terytorium psychologicznym (pierwszy rysunek). Jest to osoba pełna energii, dla której czymś normalnym jest podejmowanie wielu działań. W przypadku zawężonego terytorium możemy mówić o "emocjonalnym więzieniu" (rysunek poniżej) - psychiczne ściany powstrzymują taką osobę przed większością działań, ograniczają jej swobodę ruchów.

Osoba, dysponująca odpowiednim terytorium porusza się swobodnie po swoim obszarze (punkty A-H są działaniami podejmowanymi przez człowieka - np. proszeniem o przysługę, czy odmawianiem). Osobie przedstawionej niżej, wykonanie jakiegokolwiek czynności sprawia trudność, zdaje się przeproszać, za to, że oddycha.

Zachowanie asertywne, agresywne i uległe







Gdy człowiek staje wobec jakiejś nieprzyjemnej sytuacji, w której musi dochodzić swoich praw, zazwyczaj ma do wyboru trzy rodzaje zachowań:

- agresywne,
- uległe,
- asertywne

Dwa pierwsze występują powszechnie w całym świecie zwierząt – przybierają tam formę ataku lub ucieczki. Tylko ludzie dysponują trzecim rodzajem zachowań, polegającym na rozmawianiu i negocjacjach.

Większości z nas, w różnych momentach, dotyczą różne określenia - agresywny, asertywny czy uległy. Dlatego nie należy ich traktować jako etykietek, które można przypinać ludziom. Agresywne, uległe bądź asertywne są zachowania, nie ludzie.

Zachowanie asertywne jest zachowaniem, w którym bronimy swoich praw, równocześnie nie lekceważąc praw drugiej strony. Gdy lekceważone są prawa innych, mamy do czynienia z agresją, gdy lekceważone są własne prawa - mamy do czynienia z uległością.

Typ zachowania	PRAWA WŁASNE (szacunek do samego siebie)	PRAWA INNYCH (szacunek do innych)
Agresja		
Uległość		
Asertywność		

 = respektowanie  = lekceważenie

Z agresją bywa często utożsamiany **gniew i złość**. Tymczasem są to emocje a agresja jest zachowaniem, które je wyraża. Emocje te mogą być również obecne w zachowaniu asertywnym i uległym. Możemy asertywnie wyrazić złość poprzez otwarty komunikat, np.

"*Jestem na ciebie zły*", w ten sposób nie naruszając praw drugiej osoby uświadomić jej nasze uczucia.

W przypadku uległości gniew jest tłumiony. Prowadzi to do jego kumulacji. Skumulowany, stłumiony gniew, którego często nawet sami nie jesteśmy świadomi, ma często bardziej negatywne skutki niż bezpośredni wybuch agresji. Może wrócić do nas "tylnym wejściem", tzn. objawić się poprzez różnego typu symptomy psychosomatyczne (jak np. bóle głowy, bóle w plecach, nadmierne napięcie) lub psychologiczne (np. apatię, depresję, nałogi). W którymś momencie może także dojść do gwałtownego i niekontrolowanego wybuchu gniewu.

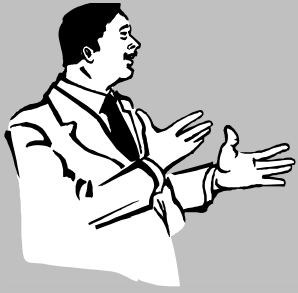

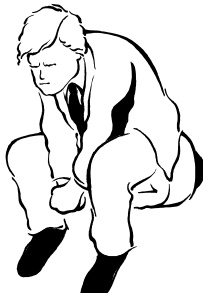
Asertywne	Agresywne	Uległe
Takie jest moje zdanie, chciałbym usłyszeć, co o tym myślisz, może uda nam się znaleźć rozwiązanie zadowalające nas obu	Ja tak uważam, ty jesteś głupi, jeśli myślisz inaczej	Ważne jest to, co ty myślisz, jeżeli myślę inaczej jestem głupi
To są moje uczucia	Takie są moje uczucia, twoje się nie liczą	Liczą się twoje uczucia, nie moje
Ja jestem w porządku, ty jesteś w porządku	Ja jestem w porządku, ty jesteś do niczego	Ty jesteś w porządku, ja jestem do niczego

Również **uległość** jest czasem źle rozumiana. W zachowaniach uległych nie chodzi tylko o to, że poddajemy się komuś i robimy to, co on chce. Sytuacje takie najczęściej nie mają w sobie nic z nieasertywności. Często robimy to, czego chcą od nas inni i akceptujemy to. Mówiąc o uległości myślę o takich sytuacjach, gdy mamy świadomość tego, że jesteśmy manipulowani, świadomość tego, że powinniśmy się zachować inaczej, a mimo to tak się nie zachowujemy. Nie wyrażamy swoich przekonań i uczuć, by bronić swoich praw. W rezultacie jesteśmy z siebie bardzo niezadowoleni. Jeżeli sytuacje takie się powtarzają prowadzi to do obniżania się naszej samooceny i pojawienia się poczucia winy względem siebie. Te i inne skutki uległości potrafią nawarstwiać się jak kula śnieżna i w konsekwencji znacznie obniżyć efektywność działania.

Umiejętność obrony poczucia swojej wartości oraz szacunku do samego siebie jest głównym celem asertywności. Cel ten osiągany jest poprzez nauczenie się takiego rozwiązywania konfliktu interesów by nie mieć poczucia, że zrobiliśmy "coś nie tak". Celem zachowań asertywnych nie jest postawienie za wszelką cenę "na swoim". Często do tego o wiele bardziej nadaje się manipulacja czy agresja.

Komunikacja niewerbalna w zachowaniach asertywnych

Każdy z typów zachowań (agresywne, uległe i asertywne) przejawia się przez cały zestaw zachowań: gestów, postawy ciała, sposobu spoglądania, itp. Charakterystyczne dla niego są także określone słowa i zwroty.

Asertywne	Agresywne	Uległe
Spokojny i kontrolowany głos	Krzyk, donośny głos	Cichy, drżący, niepewny głos
Bezpośredni kontakt wzrokowy	Mierzenie wzrokiem, wrogie spojrzenie	Unikanie spojrzeń
Swobodne ręce	Groźenie palcem, niecierpliwe kiwanie ręką lub nogą	Zagryzanie warg, szczypanie się w brodę; Zaciśnięte, powykęcane dłonie
Zrelaksowana, wyprostowana postawa ciała	Ręce umieszczone na biodrach przy szerokim rozkroku lub skrzyżowane na piersiach.	Przygarbiona postawa ciała; wzniesione lub ściśnięte ramiona, szuranie nogami
Moim zdaniem... Myślę, że ... Uważam, że Jak możemy to rozwiązać? Co o tym myślisz? Jak to odbierasz?	Zawsze (np. mnie denerwujesz) Nigdy..... (np. nie potrafisz...) Ile razy mam to powtarzać Powinieneś ... ! Musisz ... ! Źle ! Idioto !	Bardzo przepraszam... Czy ewentualnie mógłbym Czy nie zrobiłoby to różnicy... Jeśli nie masz nic przeciwko temu...
		

Opanuj emocje

Model świateł drogowych

W sytuacji, gdy czujesz, że emocje zaczynają w tobie brać górę, najważniejszą rzeczą jest powstrzymanie się od pierwszej instynktownej reakcji, ochłonięcie. Dopiero wtedy uzyskasz dystans, który pozwoli na obiektywne spojrzenie na sytuację i obmyślenie możliwych rozwiązań. Silne emocje bardzo upośledzają zdolność prawidłowego osądu sytuacji. Tak długo jak się nie uspokoisz, ryzykujesz podejmowanie nietrafionych działań. Silne, negatywne emocje to coś w rodzaju czerwonego światła „stop” – gdy je zobaczysz musisz się na chwilę zatrzymać. Inaczej spowodujesz kolizję. Żółte światło pojawia się wtedy, gdy ochłoniesz i nabierzesz dystansu. Nie powinienes wówczas jeszcze ruszać, ale możesz już analizować możliwe rozwiązania sytuacji. Jeżeli wybierzesz najlepsze rozwiązanie pojawia się zielone światło – sygnał do działania.

Będąc na „czerwonym świetle” powinienes:

- powstrzymać się od instynktownych reakcji i zamiast tego zrobić krótką pauzę
- uświadomić sobie, co się z tobą dzieje, jakie przeżywasz emocje
- zastanowić się, co konkretnie cię zdenerwowało, co takiego robi druga osoba? jakie motywy nią kierują?



Powstrzymaj się od instynktownych reakcji

Kiedy jesteś zdenerwowany i zaczynają kierować tobą emocje, naturalnym odruchem jest instynktowna, automatyczna reakcja. Może to być kontratak, poddanie się lub zerwanie kontaktu.

Kontratak

Takie zachowanie możemy nazwać „gaszeniem ognia ogniem”. Jeśli twój rozmówca podnosi głos, ty robisz to samo. Jeśli zastosuje atak personalny – to i ty rzucisz ironiczny komentarz.

Takie działania prowadzą do bezowocnej konfrontacji. Dostarczają twojemu rozmówcy uzasadnienia dla jego zachowania: „ona jest nieuprzejma, więc mam prawo odpowiadać jej tym samym”. Eskalacja tego typu zachowań często prowadzi do kłótni lub przerwania rozmowy.

Poddanie się

Przeciwieństwem kontrataku jest poddanie się. Emocje związane z sytuacją konfliktowa mogą być dla ciebie tak nieprzyjemne, że poddasz się tylko po to, aby skończyć tę sytuację.

Skutkiem poddania się jest zazwyczaj decyzja, która cię nie satysfakcjonuje. Czujesz się naciągnięty, zmanipulowany. Ponadto poddanie się to nagroda za złe zachowanie drugiej strony. Pozostaje ona w przekonaniu, że miała rację, a ty niepotrzebnie robiłeś problem.

Zerwanie kontaktu

Trzecia, często występująca reakcja polega na zerwaniu kontaktu z osobą, z którą weszliśmy w konflikt.. Pod wpływem emocji możemy powiedzieć *nie mam ochoty z tobą rozmawiać, po prostu więcej do ciebie nie przyjdę z takimi sprawami, bo widzę, że do niczego to nie prowadzi*. Albo: *słuchaj ja naprawdę nie mam czasu na wysłuchiwanie tych historii, jeśli coś ci się nie podoba, to zgłoś to szefowi*.

Intencją takich zachowań jest przerwanie rozmowy i ucieczka z sytuacji konfliktowej w jakikolwiek sposób. Działamy według schematu: jeśli jesteś dla mnie niemiły, to nie będę z tobą rozmawiał. Ryzyko takiej reakcji polega na tym, że jeśli współpracownik

nie będzie mógł dalej z nami rozmawiać, to rzeczywiście nie pozostanie mu nic innego jak udać się do szefa, albo pozostawić problem nierozwiązany.

Zrób pauzę

Gdy temperatura emocji robi się niebezpiecznie wysoka, przydatne jest zrobienie krótkiej przerwy. Dzięki pauzie obie strony mogą ochłonąć, możecie także bez utraty twarzy wycofać ze swoich pozycji i zacząć rozmowę w pewnym sensie od nowa lub przynajmniej o kilka kroków do tyłu.

Uświadomienie sobie przeżywanych emocji

Umiejętność rozpoznania i uświadomienia sobie przeżywanych emocji to podstawowy warunek pozwalający na ich kontrolę. Nazywanie emocji wiąże się z aktywnością lewej półkuli mózgu, która blokuje oddziaływanie emocji na zachowanie.

Aby nie dać się ponieść emocjom, po pierwsze musimy szybko rozpoznać, że odczuwamy napięcie, złość czy bezradność. Musimy zdać sobie sprawę, że zaczynają ogarniać nas emocje, zanim pod ich wpływem powiemy lub zrobimy coś, co utrudni porozumienie i zantagonizuje drugą stronę.

Aby uświadomić sobie, że wzrasta poziom twojego napięcia emocjonalnego, skoncentruj się przez chwilę na swoich odczuciach, na tym o czym myślisz i co robisz. Poniżej podajemy odczucia najczęściej towarzyszące sytuacjom odbieranym jako nieprzyjemne.

<p>Odczucia w ciele</p> <p>Przyspieszone bicie serca</p> <p>Napięcie mięśni</p> <p>Trudności z oddychaniem, płytki oddech</p> <p>Zmiany ciśnienia krwi – uderzenia krwi do głowy, szum w uszach</p> <p>Czerwienienie się – odczucie gorąca na twarzy</p> <p>Intensywniejsze pocenie się</p> <p>Suchość w ustach i w gardle</p>	<p>Myśli</p> <p>Trudność w koncentracji</p> <p>Sztywne trzymanie się określonych twierdzeń i przekonań</p> <p>Obwinianie siebie</p> <p>Negatywna ocena drugiej strony</p> <p>Poczucie nadmiaru informacji</p>
<p>Uczucia</p> <p>Niecierpliwość</p> <p>Złość</p> <p>Irytacja</p> <p>Zakłopotanie</p> <p>Bezradność</p> <p>Bezsilność</p> <p>Drażliwość</p> <p>Niepewność</p> <p>Poczucie winy</p> <p>Przykrość</p>	<p>Zachowania</p> <p>Drżenie rąk, ciała</p> <p>Impulsywność</p> <p>Zaburzenia koordynacji ruchów</p> <p>Nerwowość ruchów</p> <p>Szybkie mówienie,</p> <p>Podwyższenie tonu głosu, łąmiący się głos</p> <p>Nerwowy śmiech</p> <p>Chęć płaczu</p> <p>Brak tolerancji wobec zachowań drugiej osoby</p>

Rozluźnij się

Jeśli uświadomisz sobie, że zaczynają ogarniać cię emocje, możesz zastosować zestaw technik ROM – koncentrujących się na trzech płaszczyznach: napięciu mięśniowym, oddechu oraz myślach. Im szybciej wychwycisz moment pojawiania się emocji, tym łatwiej będzie ci sobie z nimi poradzić.

Rozluźnij napięcie ciała. Denerwując się spinamy całe nasze ciało, zaciskamy dłonie, mówimy przez zaciśnięte zęby, usztywniamy kark. Spięcie ciała tak mocno wiąże się ze stanem emocji, że gdy je rozluźnimy, automatycznie spada napięcie emocji. Warto to zjawisko wykorzystać. A więc pierwszy krok: rozluźnij swoje ciało, przestań napinać mięśnie.

Oddychaj. Druga ważna rzecz to oddech. Gdy jesteśmy zdenerwowani, zaczynamy szybciej oddychać. Świadomie zwalniając oddech, automatycznie się uspokajamy. Gdy zatem czujesz, że opanowuje cię agresja, zacznij świadomie i powoli oddychać. Skoncentruj się na fazie wydechu. Staraj się, by trwała dłużej niż zwykle.

Gdy jesteśmy przerażeni lub wściekli oddychamy głośno, często i szybko. O to samo podejrzewamy innych ludzi, gdy słyszymy ich szybki i głośny oddech lub mówienie na bezdechu. Ludzie często oddychają płytko, wykorzystując tylko oddech górny (piersiowy). Od strony psychologicznej płytki oddech wiąże się z różnego rodzaju napięciami emocjonalnymi. Już samo pogłębienie oddechu i „zejście” nim do przepony, pozwala w pewnym stopniu te napięcia uwolnić.

Podczas rozmowy, prewencyjnie zadbaj o to, by twój oddech był spokojny i głęboki, koncentrując się na nim przed rozmową i w trakcie spotkania z klientem. Gdy rozmawiasz, uważaj także na postawę ciała – siedź wyprostowany tak, aby móc swobodnie oddychać.

Myśl o czymś innym. Powyżej mówiliśmy, jak można wykorzystać ciało – redukcję napięcia mięśni i spowolnienie oddechu – do tego, by zachować spokój. Warto też na chwilę odciążyć umysł. Zanim odpowiesz drugiej stronie, przestań na chwilę myśleć o tym, co jest przyczyną konfliktu. Zajmij swój umysł czymś prostym – aż nie poczujesz, że jesteś spokojniejszy. Możesz policzyć w myśli do 10, możesz policzyć wszystkie niebieskie przed-

mioty, jakie masz w polu widzenia, możesz wyrecytować w wyobraźni wiersz...

Wysłuchaj, co ma do powiedzenia druga strona

W sytuacji konfliktu mamy tendencję do popełniania wielu błędów w myśleniu. Musisz postarać się dokładnie zobaczyć, co się dzieje, o co drugiej osobie chodzi, czego konflikt dotyczy.

Mechanizmy, które najczęściej utrudniają nam obiektywne postrzeganie konfliktu to:

Lustrzane odbicie Jedna i druga strona ma przekonanie, że to ona jest niewinną ofiarą, a wina leży wyłącznie po drugiej stronie. Sprawiedliwe rozwiązanie, to zatem moje rozwiązanie. Obie strony wierzą w to, że bronią prawdy i działają etycznie. Efekt lustra to zniekształcenie, które polega na tym, że każda strona w konflikcie czuje się zaatakowana. Obie strony w konflikcie są przekonane o tym, że to one mają rację, a nie przeciwnik.

Mechanizm źdźbła i belki Widzę wszystkie fałszywe kroki drugiej strony, a tego samego nie zauważam u siebie. Warto wobec tego dokładnie przyjrzeć się swojemu zachowaniu.

Moralność Kalego Kali ukraść – dobrze, Kalemu ukraść – źle. W trakcie konfliktu często stosujemy podwójne normy.

Efekt Kalego to zniekształcenie percepcyjne, które polega na tym, że każda ze stron jest przekonana, że tylko ona ma prawo zachowywać się w określony sposób, traktując identyczne reakcje drugiej strony jako nadużycie i nie do przyjęcia. Te same zachowania stron w konflikcie są przez nie całkowicie inaczej odbierane i oceniane.

Myślenie białe – czarne To mechanizm, zwany też polaryzacją ocen. Ludzie bezpośrednio zaangażowani w konflikt widzą problem w czarno-białych kolorach. Takie myślenie doprowadza do skrajnych ocen np.: „Ja mam rację i dążę do rozwiązania konfliktu,

gdy tymczasem mój przeciwnik opowiada bzdury i robi wszystko, aby doprowadzić do eskalacji konfliktu”.

Upraszczamy całą sytuację. Jeżeli ktoś zrobił coś źle, to zawsze i we wszystkim jest do niczego. Tymczasem najczęściej coś zrobił źle, a coś innego dobrze, nie jest zupełnie beznadziejny.

Bądź pomysłowy, wymyślając rozwiązania

William Ury w swojej książce „*Odchodząc od NIE*” poświęconej dochodzeniu do porozumienia poprzez negocjacje przytacza taką opowieść:

Ojciec zostawił w spadku trzem synom 17 wielbłądów. Połowę wielbłądów zostawił najstarszemu, trzecią część — średniemu i dziewiątą — najmłodszemu. Wszyscy trzej usiedli, aby podzielić spadek, ale szybko stracili nadzieję, że są w stanie wynegocjować rozwiązanie, ponieważ 17 nie można podzielić na 2, 3 lub 9. Synowie udali się do mądrej starej kobiety. Po przemyśleniu problemu stara kobieta powiedziała: „Zobaczmy, co stanie się, jeżeli weźmiecie mojego wielbłąda”. Synowie mieli więc 18 wielbłądów. Najstarszy wziął połowę, czyli 9. Średni wziął trzecią część, czyli 6. Najmłodszy syn wziął dziewiątą część, czyli 2. Dziewięć, sześć i dwa - to razem siedemnaście. Pozostał im jeden wielbłąd. Zwrócili go mądrej starej kobiecie.

Dochodzenie do porozumienia, rozwiązywanie konfliktu często wydawać ci się będą trudne do przeprowadzenia, podobnie jak podział spadku.

Powinieneś jednak oderwać się od utartych schematów myślenia, popatrzeć na problem z nowego punktu widzenia i znaleźć osiemnastego wielbłąda.

Dlaczego poszukiwanie nowych rozwiązań bywa trudne?

Poszukiwanie osiemnastego wielbłąda jest często bardzo trudne. Wymaga twórczego podejścia do sprawy, przełamania dotychczasowych utartych sposobów działania, nowych, nietypowych pomysłów.

Twórcze myślenie jest utrudniane przez szereg mechanizmów psychologicznych. Te mechanizmy – opisane poniżej – „zakładają nam klapki na oczy” i nie pozwalają dostrzec nowych, nietypowych rozwiązań.

Przedstawiamy ci opis tych mechanizmów, abyś wiedział jakie pułapki czekają cię podczas wymyślania rozwiązań konfliktów, i abyś potrafił uniknąć tych pułapek.

Milczące założenia

Mechanizm nazywany „milczącymi założeniami” jest częstą przyczyną niepowodzenia w rozwiązywaniu problemów. Ilustruje to następujący przykład:



Na rysunku obok widać dziewięć kropek. Zadanie polega na połączeniu wszystkich kropek przy pomocy co najwyżej czterech odcinków bez odrywania ołówka od kartki.



Wiele osób nie potrafi poradzić sobie z rozwiązaniem tej zagadki. Dzieje się tak dlatego, że podświadomie otaczają punkty niewidoczną i nie istniejącą w rzeczywistości ramą. Aby wykonać zadanie konieczne jest „wyjście” poza obręb ramy (jest to pokazane na rysunku na końcu rozdziału). Jest to trudne bo wymaga przełamania schematu w myśleniu. Ta podświadoma rama pojawia się chociaż żadna informacja w opisie ćwiczenia nie upoważnia do wyciągnięcia wniosku o jakimkolwiek ograniczeniu.

Powyższe doświadczenie dowodzi, że mamy skłonność do cichego dopowiadania niepotrzebnych założeń. Założenia te ograniczają nasze myślenie o danym zagadnieniu, choć o tym nie wiemy. Szukając rozwiązań własnych problemów często postępujemy podobnie.

Znaczenie przyjętej perspektywy

Producent dużej fabryki samochodów przeżył ostatnio poważne ekonomiczne trudności i znalazł się w sytuacji, w której rozważa możliwość zamknięcia trzech zakładów, w których zatrudnia łącznie 6000 pracowników. Zastępca szefa produkcji przebadał możliwości wyjścia z kryzysowej sytuacji i stwierdził, że są możliwe dwa plany:

Plan A: zostanie uratowany jeden z trzech zakładów i 2000 miejsc pracy z nim związanych

Plan B: jest szansa równa $1/3$, że da się uratować wszystkie trzy zakłady i wszystkie 6000 miejsc pracy, ale mamy też szansę równą $2/3$, że nie da się uratować żadnego zakładu i żadnego miejsca pracy.

Który plan wybrałbyś?

A teraz wyobraźmy sobie, że mamy inny wybór:

Plan I: zostaną zamknięte dwa z trzech zakładów i stracimy 4000 miejsc pracy

Plan II: jest szansa równa $2/3$, że zamknie się wszystkie trzy zakłady pracy i utraci wszystkie 6000 miejsc, ale mamy też szansę równą $1/3$, że nie zamknie się żadnego zakładu i nie utraci się żadnego miejsca pracy.

Który plan wybrałbyś?

(Opis eksperymentu pochodzi z książki: Psychologiczne pułapki oceny i podejmowania decyzji, T. Tyszka)

Zadanie to przedstawiono dwóm grupom. Jedna z nich mogła wybierać pomiędzy planem A, a planem B, druga natomiast między planem I i planem II. Wyniki eksperymentu okazały się zaskakujące:

osoby, którzy wybierały pomiędzy planem A i B w większości wybrały plan A

osoby, które wybierały między planem I i II w większości wybrały plan II

Jest to dziwne, ponieważ I jest innym sformułowaniem A (w obydwu przypadkach pracę zatrzyma 2000 osób a straci 4000). Również plany B i II przedstawiają takie samo rozwiązanie, są tylko inaczej sformułowane.

Zadanie to pokazuje, że analizujemy problem przyglądając mu się z pewnej perspektywy, np. „zysk” lub „strata”. Na naszą ocenę problemu wpływają nie tylko dane, ale również to w jaki sposób zostały przedstawione.

Jak można przeciwdziałać?

mieć świadomość, że formułując problem przyjmujemy jedną z wielu perspektyw, a nie jedyny możliwy punkt widzenia

warto szukać w trakcie rozwiązywania problemów „innych perspektyw”, np. włączając do zespołu rozwiązującego zadanie ludzi z różnym doświadczeniem

Znaczenie kontekstu

Poprzedni eksperyment pokazał, że wpływ na ocenę problemu może mieć sposób sformułowania informacji. Nie jest to jedyny mechanizm, który zniekształca nasze osądy. Właściwie żadnej informacji nie dostrzegamy bez kontekstu. To znaczy, że tę samą informację ludzie z różnym doświadczeniem, czy też różnymi poglądami na świat, inaczej zinterpretują. Oto przykłady działania mechanizmu kontekstu:

Stronnicze interpretowanie faktów: okazuje się, że człowiek woli zauważać i zapamiętywać te informacje, które są zgodne z jego poglądami, przekonaniem czy nastawieniem.

Jeżeli rozwiązujemy jakiś problem często nie dostrzegamy faktów niezgodnych z naszymi przekonaniem, poglądami czy wiedzą. Wręcz szukamy i wychwytyjemy te dane, które potwierdzają to, co już wiemy i do czego jesteśmy przekonani. Tak interpretujemy informacje, aby pasowały do naszego obrazu rzeczywistości.

Aby to udowodnić przeprowadzono następujący eksperyment: dwie grupy (zwolennicy i przeciwnicy kary śmierci) wysłuchali tej samej prelekcji, w której przedstawiono opinie na temat kary śmierci z różnych punktów widzenia (zarówno „za” jak i „przeciw”). Zadaniem uczestników eksperymentu było zapoznanie innych z usłyszanymi informacjami. Okazało się, że po wysłuchaniu tych samych informacji, zwolennicy kary śmierci zapamiętali lepiej te argumenty, które popierały jej wprowadzenie, a jej przeciwnicy odwrotnie.

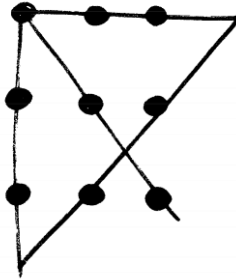
Kiedy rozwiązujemy problemy mechanizm ten ujawnia się przez np. nie dostrzeganie pewnych „dobrych” rozwiązań, które są niezgodne z naszym doświadczeniem, czy przekonaniem. Może też być odwrotnie: preferujemy, a nawet bronimy „złych” decyzji, jeśli zgadzają się z naszym obrazem rzeczywistości.

Efekt kontrastu. Można go zaobserwować właściwie w każdej sytuacji. Na przykład: dziennikarz, przeprowadzając wywiad z koszykarzem wyda się nam niski, z kolei podczas rozmowy z dżokejem wyda nam się wysoki. To samo rozwiązanie może wydawać się „dobre” lub „złe”, w zależności od tego, kiedy go wysłuchamy.

To, co wydarzyło się wcześniej może więc znacząco wpłynąć na naszą ocenę.

Jak można przeciwdziałać takim mechanizmom? Przede wszystkim należy uświadomić sobie, że na naszą ocenę może mieć wpływ kontekst.

Rozwiązanie zadania z kropkami:



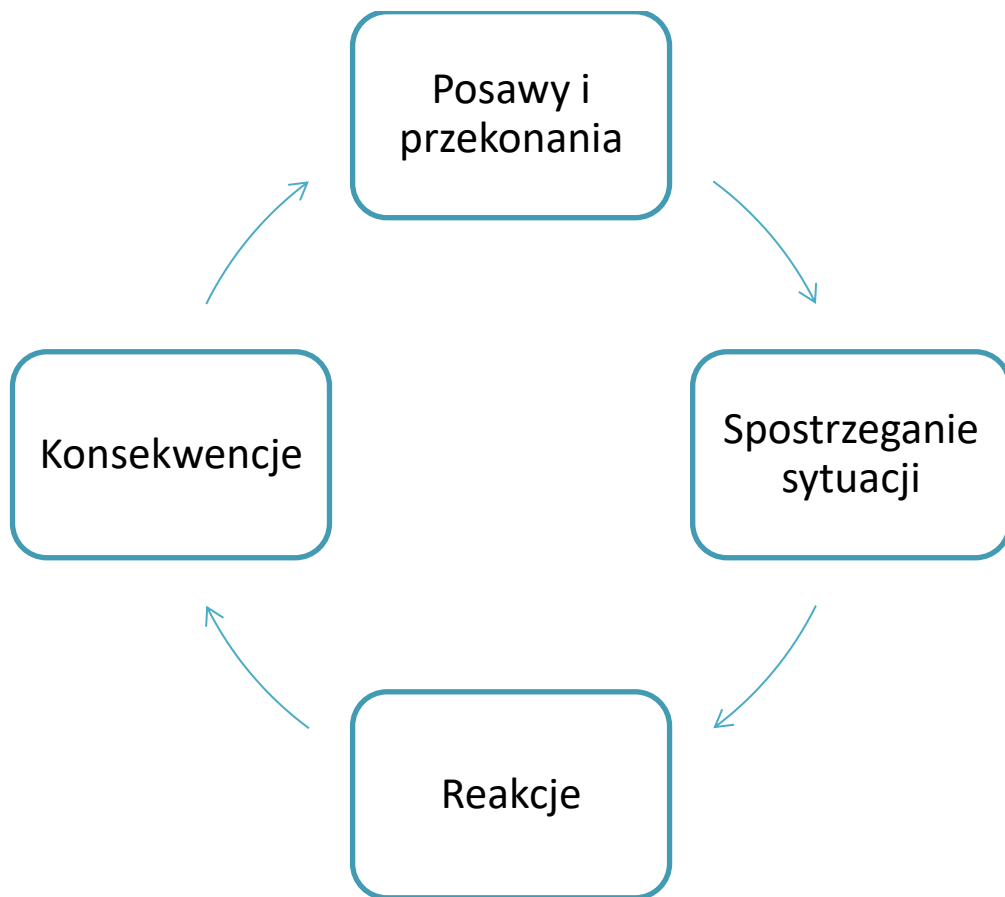
Jak reagujesz na konflikt?

Co decyduje o reakcji na konflikt?

W ciągu swojego życia człowiek kształtuje postawy wobec świata, siebie i innych ludzi. Postawy te pomagają ustosunkować się do otaczającej rzeczywistości. Ukształtowane postawy trudno zmienić. Od nich zależy spostrzeganie sytuacji społecznych - również sytuacji konfliktowych.

To jak spostrzegany jest konflikt (istotny - nieistotny, rozwiązywalny - nierozwiązywalny, spowodowany przez strukturę sytuacji czy przez innych ludzi) wpływa na podjęte działania. Reakcja jednej ze stron na konflikt wpływa na to, jak zachowa się druga strona. Tak więc w zależności od typu działań sytuacja konfliktu może mieć różne konsekwencje. Konsekwencje te stanowią nowe doświadczenie, które może wpływać na postawy jednostki. W ten sposób postawy wobec konfliktu mogą się utrwalać lub też ulegać częściowej modyfikacji. Postawy te będą się utrwalać, gdy konsekwencje konfliktu będą zgodne z oczekiwaniami.

Na przykład, jeżeli ktoś jest przekonany, że "życie jest walką" i skutecznie prowokuje innych, to najczęściej do walki dochodzi i w ten sposób zdobywa jeszcze jeden dowód, potwierdzający słuszność swojej postawy. Analogicznie, jeśli ktoś boi się konfliktu i zawsze się wycofuje, to nie ma możliwości sprawdzić, że konflikt można rozwiązać lub wygrać. W obu przypadkach nie zdobywa doświadczeń, które mogłyby modyfikować jego postawy. Postawy, spostrzeganie konfliktu, podejmowane działania i konsekwencje sytuacji tworzą samospełniającą się przepowiednię.



Samospelniajaca sie przepowiednia

Teoria samospelniajacej sie przepowiedni mowi, ze jezeli mamy jakies wyobrazenie dotyczace sytuacji lub drugiej osoby, to nasz sposob zachowania sie wobec niej, moze sprawic, ze zachowa sie ona w taki sposob, który potwierdzi nasze oczekiwania. Wyobraz sobie na przyklad, ze miedzy toba a twoim wspolpracownikiem powstal konflikt – na przyklad on przekazuje ci dane opracowane tylko polowicznie, aby z nich skorzystac musisz poswiecic sporo czasu i pracy. Jezeli bedziesz spostrzegac te sytuacje jako problem, który mozna spokojnie rozwiaczac, prawdopodobnie spokojnie wyjaśnisz koledze na czym polega problem i poprosisz go o dokladniejsze opracowanie danych. Kolega potraktowany przyjaznie i spokojnie podejdzie do sprawy ze zrozumieniem i prawdopodobnie uda wam sie wypracowac jakies rozwiazanie. Inaczej przebiegnie cala sytuacja, jezeli ty zalozysz z gory, ze kolega bedzie zle nastawiony, bedzie robil trudnosci. Jesteś tez przekonany, ze sytuacja konfliktowa zawsze konczy sie awantura i wzajemnymi oskarzzeniami. Nie ma to nic wspolnego z prawda, tobie jednak wydaje sie, ze tak jest. Wówczas, zanim jeszcze z nim porozmawiasz, zaczniesz sie irytowac i niepokoic, sytuacja bedzie ci sie wydawac coraz bardziej nieprzyjemna. Kiedy w koncu dojdzie do rozmowy bedziesz tak zdenerwowany, ze powiesz koledze w ostrych slowach, ze nie zyczysz sobie opracowan tak marnej jakosci... Cóz moze zrobic kolega w takiej sytuacji? Slyszac podniesiony głos i pretensje najezy sie i zacznie sie broniec, albo przejdzie do ataku. Dla ciebie bedzie to dowód na potwierdzenie twojego przekonania: *jest niechety i bedzie mi robil trudnosci*. W efekcie zdenerwujesz sie jeszcze bardziej i rozmowa przerodzi sie w klótnie. Potwierdzi sie zalozenie jakie miales na poczatku – kolega jest niechety do wspolpracy, a konflikt musi zakonczyc sie klótnia.

Tego rodzaju mechanizm wystepuje bardzo powszechnie w wielu kontaktach spolecznych. W jednym z badan okazalo sie nawet, ze potrafi on byc przyczyna wzrostu inteligencji dzieci. W jednej ze szkól po przebadaniu dzieci za pomoca testów inteligencji, wybra-

no losowo 20% uczniów i przekazano nauczycielom informację że, są oni w grupie najzdolniejszych. W rzeczywistości wybrana grupa niczym się nie różniła od pozostałych uczniów. Informacje przekazano w taki sposób, że wiedzieli o tym tylko nauczyciele (nie wiedziały nawet same dzieci). Później, gdy co kilka miesięcy powtarzano testy inteligencji, okazało się, że dzieci z wybranej losowo grupy pozornie najzdolniejszych, znacznie bardziej poprawiły swoją inteligencję niż inne. Jednym powodem był sposób traktowania ich przez nauczycieli.

Wnioski wyływające z funkcjonowania mechanizmu

Mechanizm samospełniającej się przepowiedni powinien nam uzmysłwić jak ważne jest nasze nastawienie wobec drugiej osoby. To początkowe nastawienie decyduje o tym jak się odnosimy się do drugiej osoby. To z kolei warunkuje jej reakcję, która jest najczęściej spójna z naszym początkowym oczekiwaniem.

Jeżeli założę, że współpracownik jest niechętnie do mnie nastawiony, będę go traktował jak wroga mi osobę. Z kolei on, czując się potraktowany we wrogi sposób, także odpowie wrogością. W efekcie okaże się, że miałem rację: *on rzeczywiście jest źle nastawiony*. Tymczasem zupełnie inaczej wyglądałaby sytuacja gdybym założył, że druga osoba jest nastawiona przyjaźnie.

Samospełniająca się przepowiednia działa także w drugą stronę – współpracownik przepowiada sobie, że zostanie źle potraktowany. Zanim zdążysz cokolwiek zrobić on już broni się przed twoim złym traktowaniem (mimo, że nie zacząłeś jeszcze z nim rozmawiać). W efekcie nie masz wyjścia i musisz go źle potraktować. Chyba, że jesteś tego wszystkiego świadomy i nie zamierzasz pozwolić, aby jego przepowiednia się sprawdziła. Może to kosztować na początku trochę wysiłku, jednak spowodujesz, że następnym razem ta osoba przyjdzie z zupełnie innym nastawieniem.

Style reagowania na konflikt

Tendencję do reagowania w sytuacjach konfliktowych w pewien stały, określony sposób nazywamy stylem reakcji na konflikt.

Ważne jest, byś była świadoma, jaki jest twój styl reakcji na konflikt. Różne style mogą być skuteczne w określonych sytuacjach, ale zupełnie nieskuteczne w innych. Jedynie wtedy, gdy masz świadomość swojego stylu reakcji na konflikt możesz powstrzymać się od automatycznych, typowych dla siebie reakcji i zastanowić się, jakie działanie będzie najbardziej skuteczne w tej konkretnej sytuacji.

Charakterystyka stylów reakcji na konflikt

Poniżej przedstawiamy charakterystykę stylów reagowania na konflikt. Trzeba pamiętać, że rzadko zdarza się tak, aby ktoś reagował w sposób skrajny. Należy raczej mówić tutaj o pewnych skłonnościach w tym lub innym kierunku.

Unikanie to styl charakterystyczny dla ludzi, dla których samo napięcie emocjonalne i frustracja spowodowana konfliktem są na tyle silne, że wolą wycofać się z konfliktu niż rozwiązać go w sposób konstruktywny. Takie podejście jest spowodowane prawdopodobnie tym, że w przeszłości jakieś konflikty na tyle mocno zraniły daną osobę, że pamięć tego bólu powoduje reakcję wycofywania się. Takie podejście może być również związane przekonaniem, że konflikt sam w sobie jest złem, że jest zbędny i poniżający. Ludzie w różny sposób unikają konfliktu. Poprzez fizyczne wycofanie się z miejsca, gdzie odbywa się konflikt, lub poprzez zastosowanie takich metod radzenia sobie z sytuacją konfliktową jak odwlekanie, ignorowanie i pomijanie milczeniem.

Oczywiście unikanie może być także sensownym stylem reagowania, kiedy przedmiot konfliktu jest czymś nieistotnym bądź mało ważnym, kiedy są małe szanse na rozwiązanie konfliktu, kiedy trzeba zyskać na czasie.

Łagodzenie (uleganie) polega najogólniej rzecz ujmując na postępowaniu zgodnym z interesem strony przeciwnej. Postępują tak przede wszystkim osoby, które nastawione są na utrzymanie dobrych stosunków z innymi bez uwzględniania własnych interesów. Wolą zrezygnować z własnych celów z obawy przed utratą dobrych stosunków z innymi, osamotnieniem. Podobnie jak ludzie stosujący strategię unikania, osoby łagodzące spory są przekonane, że konflikt jest czymś złym. Ponadto mogą również upatrywać przyczyny większości konfliktów w postawach egoistycznych. Ludzie tacy często zajmują się działaniami charytatywnymi, są uznawani za hojnych i miłych.

Łagodzenie (uleganie) jest całkiem niezłym stylem reagowania w sytuacji, kiedy doszliśmy do wniosku, że jesteśmy w błędzie, i kiedy powinniśmy skorygować nasze stanowisko wobec strony przeciwnej. Postępowanie zgodne z tym stylem będzie odebrane wówczas jako rozsądne lub jako oznaka dobrej woli. Takie postępowanie jest również jedną z najlepszych możliwości w sytuacji, kiedy stronie przeciwnej bardzo zależy na przedmiocie konfliktu, my natomiast nie przywiązujemy do niego większej wagi. Jest ono również uzasadnione racjonalnie wówczas, gdy partner ma nad nami zdecydowaną przewagę, a my potencjalne zyski i korzystniejsze porozumienia lokujemy w dalszej perspektywie czasowej.

Rywalizacja to sposób patrzenia na konflikt jako na grę do wygrania. Wygrana oznacza sukces i dobry wynik, przegrana natomiast porażkę, słabość i utratę prestiżu. Człowiek reagujący zgodnie z tym stylem będzie oczekiwał zwycięzcy i pokonanego jako następstwa konfliktu, przy czym, co jest dość oczywiste, skłonny jest raczej siebie widzieć w roli zwycięzcy. Żeby osiągnąć ten cel, używa wielu środków, nie zawsze uczciwych. Wielu ludzi reaguje na konflikt w ten sposób, bo jest to pewien środek obrony samooceny.

Takie reagowanie z pozycji siły ma także swoje zalety, szczególnie w sytuacjach, które można nazwać sytuacjami krytycznymi, kiedy nie ma czasu na długie dyskusje.

Kompromis jest stylem opartym na przekonaniu, że ludzie nie mogą zawsze robić wszystkiego tak, jak by chcieli, ale że czasami muszą znaleźć wspólną płaszczyznę porozumienia, na której mogliby koegzystować. Wszyscy, którzy reagują w sposób kompromisowy w sytuacjach konfliktowych, szukają wykonalnych rozwiązań i są przekonani, że ludzie powinni chętniej rezygnować z pewnych swoich celów i wykazywać więcej zrozumienia dla interesów in-

nych ludzi. Zgodnie z tym sposobem patrzenia każda ze stron może coś zdobyć w wyniku konfliktu, ale też każda może coś stracić.

Jest to jeden z najczęstszych sposobów reagowania w sytuacji konfliktowej. Jest szczególnie użyteczny, kiedy obie strony mają równą siłę i szczególnie wygórowane żądania. Kompromis jest również pożyteczny w sytuacjach, gdzie brakuje czasu. Tymczasowy kompromis pozwala zażegnać konflikt i znaleźć w tym czasie rozwiązanie oparte o kompleksową analizę problemu.

Współpraca wiąże się zawsze z wolą zaakceptowania celów drugiej strony konfliktu bez rezygnacji z własnych. Taki styl reagowania wynika z założenia, że zawsze można znaleźć rozwiązanie, które usatysfakcjonuje obie strony konfliktu. Nawet jeśli rozwiązanie satysfakcjonujące obie strony wydaje się niemożliwe, kooperatorzy będą uważali, że warto próbować takie znaleźć.

Jest to jeden z bardziej efektywnych stylów reagowania na konflikt. Szczególnie użyteczny w sytuacjach, kiedy obie strony mają odmienne cele, kooperacja powoduje, że łatwo odkryć rzeczywistą przyczynę sporu i określić potrzeby i interesy obu stron.. Również w sytuacji, kiedy strony zgadzają się co do celu, natomiast różnią się w poglądach na środki, kooperacja przynosi efektywne rozwiązanie. Ludzie, którzy rozwiązują w tym stylu swoje spory, z reguły umacniają swoje związki z innymi i są w stanie realizować swoje cele oraz uzyskiwać wysokie wyniki własnego działania.

Do czego przydaje się świadomość stylu reagowania na konflikt?

Analiza własnego stylu reagowania w sytuacji konfliktowej może być bardzo przydatna w radzeniu sobie ze sporem. Jeśli wiemy, jak jesteśmy skłonni reagować, będziemy wiedzieli, jakie są nasze słabe i mocne strony oraz jakie błędy możemy popełniać szukając rozwiązania. Analiza własnego stylu to bardzo istotny punkt, od którego trzeba zacząć proces rozwiązywania wszystkich konfliktów.

Oczywiście raz postawiona diagnoza nie obowiązuje do końca życia. Styl reagowania to wyuczona umiejętność. Tak jak wszystkie umiejętności, może być korygowana i doskonalona. Nie jest to łatwe zadanie. Zwykle styl reagowania na konflikt zbudowany jest na głębokich przekonaniach i doświadczeniach emocjonalnych.

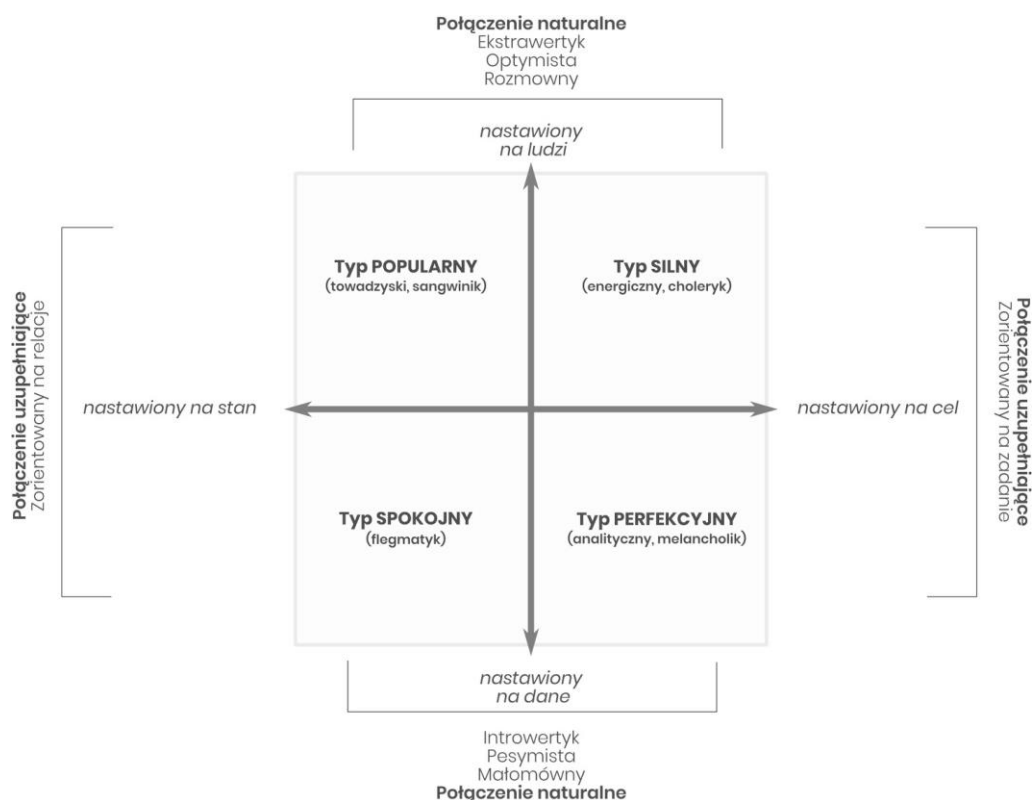
Jest też utrwalony przez wieloletnie nawyki. Zmiana jest jednak możliwa i jeśli dostrzegasz, że w wielu sytuacjach twój styl reagowania na konflikt działa na twoją niekorzyść, jest przyczyną dyskomfortu i szkodzi relacjom z innymi – warto podjąć wysiłek zmiany.

Sposób reagowania na konflikt może być różny w odmiennych sytuacjach. Możemy reagować poprzez unikanie w naszym środowisku zawodowym, natomiast będziemy poszukiwać kompromisów w domu, w kłótniach rodzinnych.

Typy osobowości

Typy osobowości

W negocjacjach możesz trafić na różne typy osobowości i temperamentów. Poniżej podpowiemy, jak je rozpoznać i jak reagować.



TYP POPULARNY

**SKRÓCONY
OPIS** Ekstrawertyk, rozmowny, optymista

**OPIS
ZACHOWANIA** Mówi głośno, żeby zwrócić na siebie uwagę, a jego ręce są stale w ruchu. Jeśli musi siedzieć, będzie się wiercił, wywijał stopą, bawił palcami – byle tylko nie siedzieć spokojnie. Nie potrafi tak po prostu odpoczywać w ciszy, wciąż szuka nowego audytorium. Podczas spotkania często zmienia towarzystwo i najgłośniej będzie tam, gdzie akurat się on znajduje. Cokolwiek mówi jest przesadzone i ubarwione.

**MOCNE
STRONY** Dar przyciągania ludzi do siebie; gadatliwy; narrator; dusza towarzystwa; ma poczucie humoru; pamięć do kolorów; umacnia kontakt ze słuchaczem przez dotyk; emocjonalny i wylewny; entuzjastyczny i ekspresywny; wesoły i spontaniczny; ciekawy; urodzony aktor; prostoduszny; żyje dniem dzisiejszym; zmienność usposobienia; szczerłość serca; ciągle jak dziecko.

Pracuje ochotniczo, lubi zgłaszać się do wykonywania nowych zadań; inicjuje nowe formy aktywności, szuka nowych sposobów wykonywania pracy; sprawia bardzo dobre wrażenie; twórczy i barwny; rozpoczyna w efektywny sposób; pobudza innych do współpracy; oczarowuje współpracowników.

SŁABE STRONY Lubi błyszczeć; jest bałaganiarzem; żyje w nietadzie; więcej mówi niż słucha; w pewnej chwili może być w stanie uniesienia a następnie w dołku; niekonsekwentny; brak mu zdolności uporządkowanego życia; nie potrafi się skoncentrować i skupić uwagi.

**CO WARTO
WIEDZIEĆ O** Może zapominać o umówionych spotkaniach; trudno mu skupić uwagę; nie jest najlepszym słuchaczem,

**POPULARNYM
W RELACJIZ
INNymi**

ale sam uwielbia być słuchany; nie przemawiają do niego liczby, wykresy, ale obrazowe przekazy; łatwo ulega zewnętrznym wpływom; trudno mu powiedzieć "nie"; oczekuje pochwały, docenienia; lubi być często chwalony.



TYP PERFEKCYJNY

SKRÓCONY OPIS Introwertyk, myśliciel, pesymista

OPIS
ZACHOWANIA

Wchodzi do pokoju po cichu i niepostrzeżenie. Zwykle trzyma się z dala od grupy, z rękami w kieszeniach, i nie usiądzie, o ile ktoś go specjalnie o to nie poprosi. Nigdy nie chce nikogo urazić. Bardzo trudno przychodzi mu akceptować komplementy i zazwyczaj odpowiada na nie takimi komentarzami: *„Tylko tak mówisz. Tak naprawdę to jest okropne”*, *„Wcale nie wyglądam w tym dobrze”*.

MOCNE STRONY

Głęboki i skłonny do rozmyślań; analityczny; poważny i zdeterminowany; ma zadatki na geniusza; utalentowany i twórczy; muzyczny; przejawia zdolności artystyczne; filozofujący i poetyczny; wyczulony na piękno; wrażliwy na potrzeby innych; skłonny do poświęceń; sumienny; idealista.

Podporządkowuje się regulaminom; perfekcjonista o wysokich wymaganiach; docenia wagę szczegółów; wytrwały i dokładny; uporządkowany i zorganizowany; schludny i czysty; oszczędny; łatwo dostrzega problem; znajduje twórcze rozwiązania; musi dokończyć, co zaczął; lubi wykresy, schematy, wykazy i liczby.

Gdy typ perfekcyjny będzie za coś odpowiedzialny można być pewnym, że praca będzie wykonana należycie i na czas.

SŁABE STRONY

Trudno zapomina o zranieniach lub niesprawiedliwościach; skłonny do pielęgnowania urazy; często obraża się na innych; bardzo drobiazgowy; zbyt dużo uwagi poświęca szczegółom; pozbawiony pewności siebie; osoba, o tak wysokich wymaganiach, że trudno je zaspokoić; często dostrzega tylko złe strony sytuacji; żyje w swoim świecie wewnętrznym; nieufny; krytykant.

**CO WARTO
WIEDZIEĆ O
PERFEKCYJNYM
W RELACJI Z
INNymi**

Warto takiej osobie przedstawiać ofertę zawierającą dużo szczegółów, konkretne dane, wyliczenia i obrazować je przy pomocy wykresów; bardzo ważną jest dla niego jakość; jest oszczędny – lubi się targować i kupować okazjnie; jest to osoba, którą łatwo urazić; pamiętaj, że pesymizm to część życia takiej osoby. Ceni powagę i szczerść i nie lubi głośnych komentarzy.



TYP SILNY

SKRÓCONY OPIS Ekstrawertyk, człowiek czynu, dynamiczny, optymista

OPIS ZACHOWANIA Z trudnością odpoczywa i zwykle siedzi jak na szpilkach, czekając, aż się coś wydarzy. Pogawędki są dla niego stratą czasu i jeżeli rozmowa nie dotyczy biznesu lub czegoś, co mógłby skorygować, woli raczej nie odzywać się wcale. Gdy ma akurat na coś ochotę, zwykle sięga po to sam. Wie wszystko na każdy temat i z przyjemnością powie ci o wiele więcej, niż potrzebujesz wiedzieć. Trudno uwolnić się od jego argumentów. Z jego ust można usłyszeć takie stwierdzenia: „Przecież ci mówiłem”, „O co ci chodzi?”, „Czy nigdy się niczego nie nauczysz?”

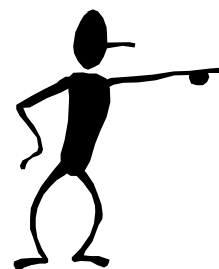
MOCNE STRONY Urodzony przywódca; dynamiczny i aktywny; nieodparta potrzeba zmian; silna wola i zdecydowanie; nie ulega wzruszeniom; trudno go zniechęcić; niezależny i samowystarczalny; wzbudza zaufanie; wszystkim pokieruje.

Ukierunkowany na cel; ogarnia całość; dobry organizator; dostrzega praktyczne rozwiązania; szybki w działaniu; rozdziela pracę; kładzie nacisk na wydajność; realizuje cele; dodaje innym bodźca.

SŁABE STRONY Rozkazujący; dominujący; czasem arogancki w relacjach z innymi; trudno mu przychodzi otwarte wyrażanie uczuć; upiera się przy swoim zdaniu; zwykle wznieca spory, ponieważ uważa, że ma rację bez względu na okoliczności; niezdolny do zaakceptowania poglądów innych; łatwo wpada w gniew; podstępny.

**CO WARTO
WIEDZIEĆ O
SILNYM W
RELACJI Z INNYMI**

Szacunek takiej osoby można zyskać poprzez zajęcie zdecydowanego stanowiska w danej sprawie, a nie poprzez bezkrytyczne podporządkowanie się silnemu. Zadawaj mu trudne pytania i otwarcie wyrażaj podziw dla jego odpowiedzi. Ze zrozumieniem kiwaj głową na znak aprobaty dla jego życiowych zasad, a zapamięta cię jako błyskotliwego rozmówcę.



TYP SPOKOJNY

SKRÓCONY OPIS Introwertyk, obserwator, pesymista

OPIS

ZACHOWANIA

Do pomieszczenia wchodzi powoli. Ponieważ uważa, że nigdy nie należy stać, kiedy można siedzieć, i nigdy nie należy siedzieć, kiedy można leżeć, wybiera obowiązkowo najbardziej miękki fotel, jaki można znaleźć. Jest swobodny i rozluźniony, jeśli jakimś sposobem zaangażuje się w rozmowę, zwykle w stosownym momencie rzuci parę dowcipnych uwag. Nie wdaje się w płomienne dyskusje, chętnie więc posługuje się nic nie znaczącymi frazesami: „*Jakie to ma znaczenie?*”, „*Taka jest kolej rzeczy.*”, „*Nie ma się czym podniecać*”, „*Po co się martwić?*”

MOCNE STRONY

Świat wewnętrzny:

Powściągliwy; niewymagający i beztroski; spokojny, chłodny, opanowany; cierpliwy, zrównoważony; cichy, a przy tym dowcipny; życzliwy i uprzejmy; emocje skrywa głęboko; pogodzony z życiem; uniwersalny.

Typ spokojny w pracy:

Kompetentny i solidny; spokojny i zgodny; ma zdolności administracyjne; pośredniczy w rozwiązywaniu problemów; unika konfliktów; dobrze znosi naciski; znajduje proste wyjście.

SŁABE STRONY

Osoba, która rzadko uzewnętrznia emocje; niechętny lub przeciwny angażowaniu się w coś skomplikowanego; człowiek, któremu trudno podjąć jakąkolwiek decyzję; wiecznie się czymś zamartwia; unika trudnych sytuacji; charakteryzuje go niepewność i brak przekonania, że cokolwiek mu się uda.

**CO WARTO
WIEDZIEĆ O
SPOKOJNYM W
RELACJI Z INNYMI**

Aby działać potrzebuje bezpośredniej motywacji (wsparcia); wiez, że często odkłada zrobienie czegoś na później; pomóż mu wybrać cele i nagradzaj go. Bodźce negatywne bardzo zniechęcają taką osobę do działania, działają demobilizująco. Wykorzystuj go do mediowania sporów.



Techniki wywierania wpływu

Reguła niedostępności

Reguła ta polega na przypisywaniu większej wartości tym możliwościom, które stają się dla nas niedostępne lub przynajmniej trudnodostępne. Hasła reklamowe typu „Spiesz się! Liczba samochodów ograniczona!” lub „Promocja drukarek tylko do końca miesiąca!” mają na celu uruchomienie w nas właśnie tej reguły.

Okazuje się, że większe wrażenie robi na nas myśl, że moglibyśmy coś utracić, niż myśl, że moglibyśmy uzyskać coś o tej samej wartości.

Na przykład właściciele domów, którym wyjaśni się, ile mogą stracić wskutek rozpraszania się ciepła, bardziej są skłonni do ocieplania swoich domów niż właściciele, którym wyjaśnia się ile pieniędzy zaoszczędziliby wskutek tej samej operacji.

Dlaczego poddajemy się tej regule?

Po pierwsze: rzecz trudno osiągalna wydaje się nam cenniejsza. Niedostępność jakiejś rzeczy automatycznie sprawia, że jej wartość staje się w naszych oczach wyższa.

Po drugie: gdy jakaś rzecz/możliwość staje się dla nas trudno dostępna, mamy poczucie, że ktoś ogranicza naszą swobodę. Budzi się w nas opór – przejawia się on silnym pragnieniem posiadania tego, co niedostępne.

W jaki sposób możesz wykorzystać regułę niedostępności w kontaktach negocjacyjnych? Podaj przykład sytuacji, w której ta reguła mogłaby zadziałać:

.....

.....

.....

.....

.....

Sympatia

O wiele chętniej zgadzamy się spełniać prośby, ulegać wpływom osób, które znamy i lubimy.

Kogo lubimy?

Lubimy ludzi **atrakcyjnych fizycznie**. Tak, tak, to niesprawiedliwe, nie wszyscy mamy tu równe szanse, ale okazuje się, że ludzie mają skłonność do przypisywania osobom ładnym takich pozytywnych cech jak: utalentowanie, inteligencja, sympatia, uczciwość – oczywiście nie zdając sobie sprawy z tego, że przypisują te cechy właśnie ze względu na czyjąś atrakcyjność zewnętrzną.

Badania pokazują, że osoby atrakcyjne fizycznie mają więcej sukcesów w zdobywaniu nowej pracy. Fizycznie atrakcyjni politycy mają większą siłę przebicia u wyborców. Chętniej również udzielamy pomocy osobom ładnym.

Atrakcyjny wygląd tworzy coś w rodzaju *aureoli*, która rozprzestrzenia się na całą osobę, dzięki czemu postrzegamy ją w tak pozytywnym świetle. Warto zadbać o swój atrakcyjny wygląd (o to, na co mamy wpływ) – może on w dużym stopniu nam pomóc, może sprawić, że zostaniemy odebrani, jako ludzie sympatyczni.

Lubimy ludzi **podobnych do nas**. To podobieństwo może dotyczyć np. wyznawanych przekonań, cech osobowości, charakteru, stylu życia, doświadczeń życiowych.

W pewnym towarzystwie ubezpieczeniowym zauważono, że prawdopodobieństwo sprzedaży polisy ubezpieczeniowej wzrasta, gdy agent ubezpieczeniowy jest podobny do kupującego pod względem wieku, religii, poglądów politycznych, a nawet w kwestii palenia papierosów.

Wnioski dla negocjatora: warto znaleźć coś wspólnego, co mogłoby sprawić, że druga strona zobaczy w tobie osobę podobną do siebie. Być może – podobnie jak twój partner w negocjacjach – nie lubisz deszczowych dni albo zatłoczonych ulic, a może – podobnie jak on – cenisz kompetencję lub każde wakacje spędzasz w cie-

płych krajach. Zwroty typu „...wiesz, to tak jak ja” lub „ze mną było podobnie..” pomogą w nawiązaniu dobrych relacji.

Lubimy tych, którzy mówią nam **komplementy**. Działają na nas nie tylko komplementy „prawdziwe” (tzn. takie, o których wiemy, że w jakiś sposób nas charakteryzują) ale również „fałszywe” – informacje, o których wiemy, że nas nie dotyczą. Komplement wcale nie musi być trafny, aby jego autor zaskarbił sobie naszą sympatię – ważne, żeby był.

Wnioski:

1. wykorzystajmy komplementy, aby zaskarbić sobie sympatię naszych partnerów w negocjacjach,
2. bądźmy czujni, gdy ktoś zasypuje nas komplementami.

Uleganie autorytetom

Uleganie autorytetom jest w nas bardzo silnie zakorzenione – wskazuje na to wiele badań i eksperymentów prowadzonych przez psychologów społecznych. To zjawisko jest w pewnym sensie uzasadnione – rzeczywiste autorytety posiadają dużą wiedzę, mądrość i dlatego korzystanie z ich wskazówek jest pewną „drogą na skróty”.

Poddawanie się autorytetom jest na tyle silne, że często wystarczy nam jeden z symboli tego, co nazywamy autorytetem, abyśmy znaleźli się pod jego przemożnym wpływem.

Jakie symbole kojarzą się powszechnie z autorytetem?

- Tytuły; symbol najtrudniejszy do zdobycia, wymaga wielu lat pracy.
- Ubiór; wyzwala on wręcz mechaniczną uległość. Bardzo łatwo za pomocą odpowiedniego ubioru wyzwolić w ludziach poczucie, że mają do czynienia z autorytetem.
- Samochody, biżuteria, itp.

Wnioski:

- ubiór (czy też inne akcesoria tego typu) nie tylko podnosi naszą atrakcyjność, ale również może

sprawić, że będziemy spostrzegani jako osoby posiadające autorytet,

- nazwa stanowiska (odpowiednio wysokiego, prestiżowego) może bardzo pomóc w negocjacjach.

Dążenie do bycia konsekwentnym

W sposób niemalże obsesyjny ludzie pragną być odbierani jako osoby konsekwentne. Kiedy dokonamy już wyboru lub zajmujemy jakieś stanowisko w danej sprawie, odczuwamy silną potrzebę (inni też od nas tego oczekują), aby zachowywać się zgodnie z tym, w co już się zaangażowaliśmy. Często dzieje się tak, że nasze późniejsze decyzje usprawiedliwiamy decyzjami podjętymi wcześniej.

Z potrzebą bycia konsekwentnym wiąże się technika zwana:

„**Stopą w drzwiach**” – w ten sposób nazywana jest strategia zaczynania od małej prośby, by ostatecznie uzyskać zgodę na prośbę większą. Jest ona bardzo skuteczna i pokazuje jak silne jest nasze dążenie do bycia konsekwentnym. W sytuacji negocjacyjnej tę technikę możemy wykorzystać przy egzekwowaniu ustępstw od naszego partnera – zaczynamy od ustępstw małych, po to, aby sięgnąć po kolejne, większe ustępstwa.

Reguła wzajemności

Reguła ta głosi, że zawsze powinniśmy odwdzińczyć się osobie, od której coś otrzymaliśmy. Zmusza nas to do rewanżu za przysługę, prezent, zaproszenie itp.

Dotyczy to również przysług, o które wcale nie prosiliśmy – w takich sytuacjach również czujemy odpowiedzialność, aby się odwdziaczyć.

Jak można wykorzystać tę regułę?

Zaoferuj człowiekowi jakąś przysługę, a następnie wyjaw swoją prośbę – rzadko kto się jej oprze. Np. idziesz na jakieś drobne

ustępstwo, aby potem zyskać większą korzyść w ważnej dla siebie sprawie.

Taktyka zwana „**odmowa-wycofanie**” (lub „drzwiami w twarz”) – rozpoczynamy od prośby dużej (która z reguły spotyka się z odmową), a następnie wycofujemy się do prośby mniejszej (tej, na której od samego początku nam zależało). Taka kolej rzeczy postrzegana jest jako rodzaj ustępstwa – osoba proszona ma poczucie, że powinna się odwzajemnić.

Polecana literatura

Cialdini R., *Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka*, Gdańsk

Dawson R., *Sekrety udanych negocjacji*, Zysk i S-ka Wydawnictwo

Dąbrowski, P.J. *Praktyczna Teoria negocjacji*. Warszawa: Sorbog.

Fensterhaeimer, H. i Bear, J. *Don't say yes when you want to say no*. Dell Book: New York.

Fisher, R. i Ury, W. (1991). *Dochodząc do TAK. Negocjowanie bez poddawania się*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.

W. Ury, *Odchodząc od NIE*, Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.

Karras G., *Dobić targu*. Wydawnictwo Businessmen

Kennedy G., *Negocjacje. Jak osiągnąć nową przewagę negocjacyjną*. Warszawa: Business Press

Nierenberg, G. I., *Sztuka negocjacji jako metoda osiągania celu*. Warszawa: Studio Emka