

35

Sztuka negocjowania i rozwiązywania konfliktów

POZNASZ

- rodzaje sytuacji trudnych;
- zasady skutecznych negocjacji;
- istotę i fazy konfliktu;
- sposoby najefektywniejszego rozwiązywania konfliktów.

W pracy zawodowej większości ludzi pojawiają się co pewien czas poważne problemy. Mogą one dotyczyć różnych kwestii – zewnętrznych, np. kłopotów z utrzymaniem pozycji rynkowej firmy, oraz wewnętrznych, np. podziału zadań i nagród w ramach konkretnego zespołu. Mogą być również skutkiem ubocznym ważnych procesów organizacyjnych, np. efektów podziału bądź reorganizacji firmy.

Największym sprawdzianem naszej kultury osobistej są sytuacje trudne i konfliktowe. Panowanie nad sobą jest trudną sztuką, ale można się tego nauczyć.

Po pierwsze, nie można dać się ponieść emocjom – niedopuszczalne są irytacja, przewracanie oczami, podnoszenie głosu czy zachowania agresywne.

Po drugie, należy precyzyjnie określić, w czym tkwi problem, i poszukać rozwiązań, a nie wdawać się w utarczki słowne.

Po trzecie, jeżeli spotkała nas krytyka, należy przyjąć ją bez emocji i zakończyć rozmowę; gdy dojdziemy do wniosku, że jednak nie mieliśmy racji, to najlepszym rozwiązaniem będzie przyznanie się do błędu.

Sztuka negocjacji

Trudno przecenić znaczenie negocjacji. Ich historia sięga początków naszej cywilizacji. Już w starożytności paktowano, radzono, zwierano przymierza.

Negocjacje to dwustronny lub wielostronny proces komunikowania się, którego celem jest uzyskanie satysfakcjonującego wszystkie strony porozumienia, kompromisu, zbliżenia poglądów lub rozwiązania konfliktu.

Sztuka negocjacji to cenna umiejętność ułatwiająca osiągnięcie sukcesu. Na co dzień można spotkać się z koniecznością osiągania porozumienia w rozbieżnych kwestiach, poszukiwaniu kompromisu, zawierania umów, podpisywania kontraktów. Zdolności negocjacyjne są bardzo przydatną cechą osób kierujących zespołami ludzi.

W negocjacjach istotne jest, by będąc empatycznym, przewidzieć reakcję strony przeciwnej na nasze działania. Negocjacje to forma psychologicznej gry, dlatego istotne są w nich szeroko rozumiane kompetencje psychologiczne. Dobrym przykładem negocjacji jest targowanie się. Dwie strony, sprzedający i kupujący, muszą uzgodnić cenę jakiegoś przedmiotu. Cena powinna być na tyle atrakcyjna dla kupującego, aby chciał nabyć dany towar, i jednocześnie odpowiednia dla sprzedającego, aby transakcja przyniosła mu zysk. Każda ze stron bywa przygotowana na negocjacje i wie, jakie może poczynić ustępstwa na rzecz drugiej strony, ponadto obu stronom zależy na uzgodnieniu wspólnego stanowiska.

Aby jednak negocjacje przebiegały sprawnie i w dobrej atmosferze, warto znać kilka zasad ich prowadzenia. Rozmowy tego typu powinny być skuteczne i służyć rozwiązywaniu konfliktów, a nie tworzeniu nowych. Najciekawsze techniki negocjacyjne zostały przedstawione w tabeli 17.

Aby uzyskać sukces negocjacyjny, konieczne jest:

- przedstawienie swojego stanowiska tak, aby druga strona postrzegała je jako realistyczne i nieuniknione (np. podanie informacji, które zawierają ustępstwa i tworzą równocześnie przekonanie, że nie będzie kolejnych kompromisów z naszej strony);
- wybiórcze operowanie informacją (unikanie ujawniania zarówno wszystkich posiadanych informacji, jak i źródeł ich pochodzenia);
- pamiętanie, że ujawnianie lub ukrywanie informacji jest prawem każdej ze stron, natomiast udzielanie informacji nieprawdziwej na ogół przynosi osłabienie pozycji negocjacyjnej i istotnie pogarsza stosunki między stronami.

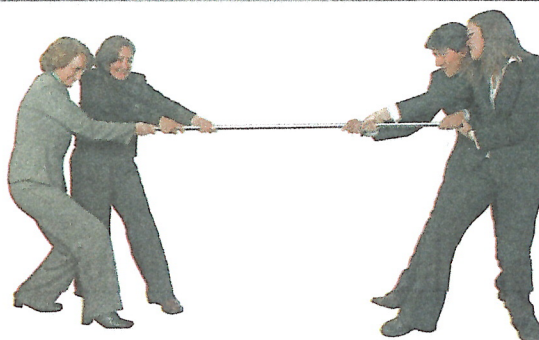
Tabela 17. Przykładowe techniki negocjacyjne

Technika ataku frontalnego

Jest nastawiona na skompromitowanie drugiej strony, podważenie jej wiarygodności i autorytetu. Chodzi w niej między innymi o wyprowadzenie przeciwników z równowagi, demonstrację siły, np. przez krytykę zarówno metod, jak i formy zachowania, jawne zarzucenie matactwa i nieprzygotowania do negocjacji oraz konieczności konsultacji z przełożonymi

**Technika wygórowanego żądania początkowego**

Polega na prezentowaniu programu maksimum, a następnie w zależności od przebiegu negocjacji na stopniowym rezygnowaniu z pewnych punktów. Demonstrujemy znacznie mniejszą gotowość do ustępstw, aniżeli faktycznie ma to miejsce. Wysokie, niekiedy wręcz wygórowane żądania są swego rodzaju testem, jak długo druga strona jest gotowa trwać przy swoim stanowisku

**Technika odrzucania propozycji**

Jest obliczona na wykorzystanie presji psychologicznej i czasu, na wywołanie u przeciwnika refleksji dotyczącej przyczyn takiego a nie innego naszego zachowania. Na przykład: nie zrywamy negocjacji, ale propozycji nie przyjmujemy, odrzucamy warunki, żądamy uszczegółowienia fragmentu propozycji, wyjaśnienia związanych z nią problemów, dokonania uzupełnień, podania innych wariantów itp.

**Technika umniejszania własnej roli**

Polega na odgrywaniu roli osoby chcącej osiągnąć porozumienie, ale niewiedzącej, jak można to zrobić. Można to osiągnąć między innymi poprzez używanie sformułowań: „Nie znam się dobrze na tych sprawach...”, „Powiedzcie mi, jak to widzicie...”, „Proszę mi powiedzieć, jak to powinniśmy rozwiązać” itp.

**Technika zabójczej riposty (odpowiedzi)**

Używa się jej w celu złamania wiary przeciwnika w jego własne propozycje. Musimy spowodować, że poczuje się niepewny podstaw swojego stanowiska. Możemy to osiągnąć, np. używając zdań typu: „Powinniście poprawić warunki swojej propozycji”, „Skąd otrzymaliście takie dane?”, „Skorygujcie swoje stanowisko”, „Zmieńcie warunki, jeżeli chcecie osiągnąć porozumienie”



Technika ultimatum

Polega na posługiwaniu się działaniami manifestującymi siłę, aby zmusić drugą stronę do konstruktywnych rozmów lub do ustępstw. Dochodzi do przedstawienia propozycji w formie ultimatum: albo... albo...

**Technika pakietu propozycji**

Polega na wcześniejszym przygotowaniu całego zespołu zagadnień wymagających omówienia i uzgodnienia. Chodzi o to, aby przystępując do negocjacji, nie koncentrować się wyłącznie na jednym celu. Jeśli z jakichkolwiek względów cel ten upada, nie mamy wtedy możliwości kontynuowania negocjacji. Dlatego posiadaną propozycję należy powiązać z innymi zagadnieniami, czyli stworzyć pakiet propozycji. Cel musi być związany z czymś, co będzie rekompensować nasze ustępstwo, np. mniejsza podwyżka płac, ale zwiększenie nakładów na cele socjalne

**Technika dobry – zły facet**

Polega na wprowadzaniu drugiej osoby w błąd w zakresie oceny grupy negocjatorów strony przeciwnej. Stwarzamy celowo wrażenie, że jesteśmy podzieleni. W grupie występuje osoba (zła) stawiająca wygórowane żądania, przedstawiająca najbardziej skrajne rozwiązania. Jest też osoba (dobra) rozsądna, umiarkowana, chcąca uzyskać zgodę, rokującą zawarcie porozumienia



Umiejętność negocjowania wymaga zarówno dużej wiedzy z zakresu wielu dziedzin, jak i zdolności, pewnych osobistych predyspozycji i osobistego zaangażowania nacechowanego chęcią wygrywania. Szczególnie ważna jest doskonała znajomość problemów stanowiących przedmiot negocjacji. Warunkiem przystąpienia do negocjacji powinno być wykazanie, że negocjatorzy obydwu stron posiadają uprawnienia i kompetencje do podejmowania wiążących obydwie strony decyzji oraz równocześnie są przygotowani do prowadzenia rozmów. Ponadto jest istotne, aby aktualny stan emocjonalny negocjatorów związany z ich bieżącą sytuacją życiową czy problemami, z którymi się borykają, nie miał wpływu na ich zachowania podczas negocjacji.

Przedstawione przykłady technik negocjacyjnych stanowią tylko część wiedzy z tego zakresu, przy czym celowo starano się uwzględnić rozwiązania, które mogą być najbardziej przydatne w praktyce.

Negocjacje są metodą stosowaną w bardzo wielu sytuacjach. Niewątpliwie jednym z najważniejszych, a zarazem najczęstszych zadań stojących przed negocjatorami jest rozwiązywanie konfliktów, dlatego też poniżej przedstawiono podstawowe informacje o istocie i rodzajach konfliktów.

Rozwiązywanie konfliktów

Konflikt to zjawisko powszechne, związane z życiem społecznym. Może przybierać wiele postaci (konfliktu interpersonalnego, społecznego, politycznego, a nawet zbrojnego). Można rozpatrywać go jako pojęcie socjologiczne i psychologiczne. W rozumieniu socjologicznym mówimy o konfliktach społecznych, które występują wtedy, gdy dochodzi do sprzeczności interesów ludzi lub grup społecznych.

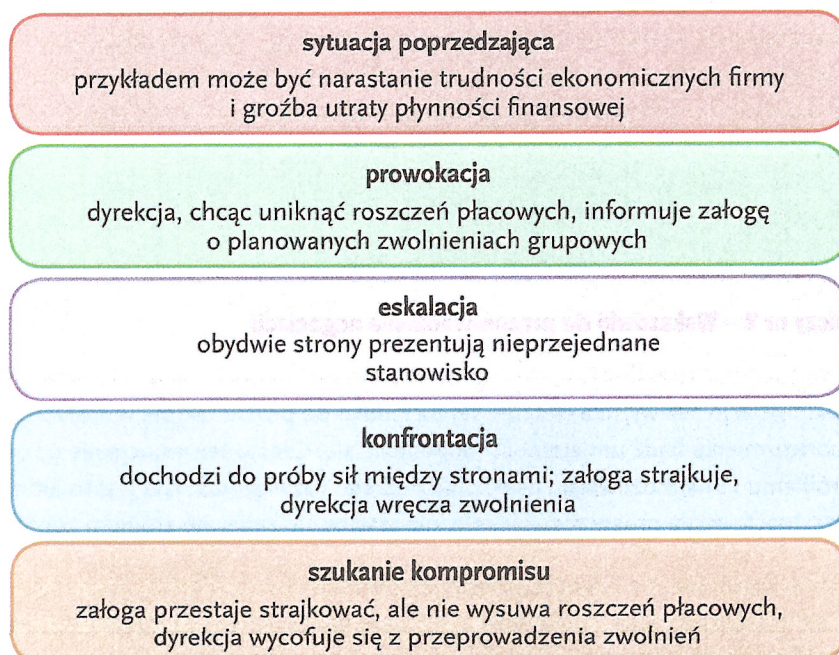
Występują dwie podstawowe formy **konfliktu społecznego**:

- 1) **Konflikt interpersonalny** – sytuacja, w której dwoje lub więcej ludzi dąży do osiągnięcia odmiennych celów, ponieważ istnieje między nimi sprzeczność interesów. Jako przykłady tego typu konfliktów można wymienić spory rodzinne, egzaminy konkursowe na studia czy na stanowisko w pracy, zawody sportowe.
- 2) **Konflikt grupowy** – sytuacja rywalizacji i współzawodnictwa charakteryzująca się tym, że zdobycie określonej wartości (np. awansu czy podwyżki) przez jedną osobę lub grupę osób wyklucza jej osiągnięcie przez rywali.

Oprócz konfliktu społecznego występuje również **konflikt psychologiczny**. Najczęstszą jego formą jest sytuacja, w której na jednostkę działają równocześnie dwie siły odmiennie motywujące do działania i mające zbliżone natężenie.

Wyróżniamy trzy rodzaje konfliktów tego typu:

1. **Dążenie–dążenie** – istnieją dwa pożądane obiekty (cele) o podobnym stopniu atrakcyjności, ale zdobycie jednego z nich wyklucza zdobycie drugiego. Przykładem może być sytuacja pracodawcy, który dysponując ograniczoną liczbą etatów dla nowo zatrudnianych, musi dokonać wyboru między równie przydatnymi na dane stanowiska pracownikami.
2. **Unikanie–unikanie** – ten rodzaj konfliktu jest niejako lustrzanym odbiciem powyższego typu. Człowiek jest zmuszony do dokonania wyboru między dwoma celami, mającymi dla niego wartość ujemną. Tak dzieje się w sytuacji, kiedy pod presją realiów ekonomicznych kierownik musi wytypować pracowników do zwolnienia. Ważnym elementem tego konfliktu jest to, że nie można uniknąć podjęcia decyzji.
3. **Dążenie–unikanie** – ten typ konfliktu wzbudza najpoważniejsze zaburzenia w zachowaniu się. Odnosi się do sytuacji, w których jeden i ten sam obiekt wywołuje reakcje ambiwalentne, tj. wzbudza jednocześnie tendencję propulsywną (do) i repulsywną (od). Na przykład chcemy podjąć nową pracę, ale równocześnie boimy się zmiany.



Rys. 128. Fazy konfliktu

Każdy konflikt ma swoje podstawowe cechy. Przede wszystkim przebiega w określonych fazach, ma różne uwarunkowania i odmienne są postawy wobec niego. Przebieg każdego konfliktu można podzielić na kilka faz (rys. 128).

ZAPAMIĘTAJ

Sytuacje konfliktowe nie powstają wtedy, gdy wzajemne oczekiwania są wysokie, lecz wtedy, gdy są one wzajemnie sprzeczne.

W sytuacji konfliktu można przyjąć trzy postawy:

- **unikową** – negowanie istnienia konfliktu;
- **separacyjną** – odcinanie się, obwinianie przeciwnika, negatywne ocenianie drugiej strony, domaganie się od przeciwnika podporządkowania czy też zmiany stanowiska, negatywne domniemania, czyli przypisywanie przeciwnikowi myśli lub intencji, których nie wyrażał, unikanie odpowiedzialności za konflikt;
- **integracyjną** – jednoznaczne określenie własnego stanowiska, podkreślenie wspólnoty interesów, przyjęcie współodpowiedzialności.

Sami określcie, która z postaw jest najwłaściwsza.