



## Przygotowanie do negocjacji

Problemów nie da się uniknąć, pojawiają się w pracy zawodowej i w życiu prywatnym. Często, podejmując próby ich rozwiązania, doprowadzamy do konfliktu. Problemy same w sobie nie są złe, dopiero sposób ich rozwiązania lub brak rozwiązań może być destrukcyjny, przynieść negatywne skutki dla pracownika, zespołu, instytucji. Zaobserwowano kilka sposobów reagowania ludzi na sytuacje konfliktowe. Są to zachowania:

- △ wskazujące na bagatelizowanie, zaprzeczanie temu, że istnieje sytuacja problemowa, konfliktowa,
- △ świadczące o podporządkowywaniu się, uleganiu silniejszej stronie konfliktu,
- △ wskazujące na podjęcie walki, aby przeforsować swoje racje i przekonania,
- △ proponujące zawarcie kompromisu,
- △ wskazujące, że stronom zależy na zawarciu ugody poprzez negocjowanie rozwiązania korzystnego dla wszystkich – dążeniu do współpracy.

Cztery pierwsze zachowania niosą ze sobą określone negatywne konsekwencje. Nawet przy zawarciu kompromisu, rozczarowanie wzrasta w miarę wielkości ustępstw po każdej ze stron.

**Do negocjacji** nie można przystąpić bez przygotowania. Celem negocjacji jest to, co chcemy dzięki nim osiągnąć. Stąd ważne jest określenie przed przystąpieniem do rozmów czterech poniższych elementów oraz ustępstw, na jakie jesteśmy gotowi.

**Cel maksymalny** – maksimum tego, czego możesz oczekiwać.

**Cel minimalny** – minimum tego, na co możesz się zgodzić.

**Najlepsza Alternatywa dla Porozumienia** – przed wyrażeniem ostatecznej zgody należy ocenić wszystkie warianty i zastanowić się, czy nie ma lepszego rozwiązania od tego, które się pojawiło.

**Najlepsza Alternatywa dla Porażki** – należy znać wszystkie możliwe opcje, by nie zrywać negocjacji na początku, nie określwszy ich możliwych efektów.

Określenie alternatywy do uznania porażki, do zaakceptowania porozumienia:

- △ pozwala realistycznie ocenić cel maksymalny oraz dostosować cel minimalny do przebiegu negocjacji,
- △ wyznacza poziom naszych oczekiwań, poniżej którego nie możemy zejść,
- △ zwiększa nasze poczucie pewności i ułatwia wychodzenie z sytuacji patowych,
- △ pozwala podjąć decyzje, do jakich ustępstw jesteśmy gotowi się posunąć,
- △ określa, jaka jest cena każdego ustępstwa, pomaga ustalić kolejność ustępstw.

Ustępstwa z naszej strony to nasza „waluta”, to, czym możemy opłacić ustępstwa drugiej strony.

Koniecznym warunkiem podjęcia negocjacji jest **motywacja** obu stron do współpracy. Brak dobrej woli uniemożliwia znalezienie korzystnego dla wszystkich rozwiązania. Najwięcej trudnych emocji czy impas w rozmowach pojawia się wtedy, kiedy skupimy się na forsowaniu stanowisk. Stanowisko jest najczęściej mierzalnym żądaniem, które służy zaspokojeniu interesów (potrzeb).



Interesy to motywacja (pragnienia, potrzeby, troski, obawy czy aspiracje), która doprowadziła do sformułowania prezentowanego stanowiska.

Jednym z celów negocjacji jest odnalezienie interesów obu stron i próba ich satysfakcjonującego zaspokojenia. Należy zastanowić się, jakie mogą być skutki braku porozumienia. Oto kilka obszarów, które należy przemyśleć:

1. Wartości – czym dana osoba kieruje się w życiu i co jest dla niej najważniejsze.
2. Przekonania – jakie są jej poglądy na temat pracy i życia osobistego.
3. Umiejętności – jakie kompetencje ma w danym momencie i jak je rozwija.
4. Strategie motywacyjne i decyzyjne – co ją motywuje, co jest dla niej impulsem, który powoduje działania.
5. Potrzeby i cele osobiste – potrzeby będą wynikać z wartości. Cele osobiste będą wynikać z tych potrzeb. Musimy dowiedzieć się, co jest potrzebne danej osobie do realizowania się.
6. Potrzeby i cele zawodowe – tutaj musimy obserwować jej ambicje na polu zawodowym. Cele zawodowe będą wynikać z tych potrzeb. Kiedy się spełnia: gdy dostaje podwyżkę, awansuje, dostaje nowy projekt, czy wtedy, gdy jest chwalona?

### **Stanowisko strony I**

Jest to indywidualna opinia pierwszej strony na temat jakiegoś zdarzenia czy problemu, wynikająca z wyznawanych przez nią wartości i przekonań. Należy pamiętać, że jest to interpretacja wyłącznie tej osoby. Musimy zdawać sobie sprawę z tego, że nasza ocena sytuacji nie równa się ocenie drugiej strony. Zarazem żadna z tych perspektyw nie powinna być traktowana jako zła lub dobra.

### **Stanowisko strony II**

To perspektywa drugiej strony, która wynika z wyznawanych przez nią wartości, przekonań, potrzeb i celów. Żeby zrozumieć, dlaczego w określony sposób postępuje i jak się z nią komunikować, powinniśmy „zatrzymać się” i spojrzeć jej oczami. Nie oceniamy, nie krytykujemy. Spójrzmy i odczujmy, skąd bierze się dane zachowanie. Wtedy będziemy w stanie zrozumieć drugą osobę i trafić w jej indywidualny świat, który może być całkowicie inny niż nasz, a zarazem tak samo wartościowy.

Opracowano na podstawie: P. Casse *Jak negocjować*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 1996