

„NEGOCJACJE JAKO SZCZEGÓLNA FORMA KOMUNIKOWANIA SIĘ”

1. Wstęp.

We współczesnym świecie, w którym obszary ludzkich działań nachodzą na siebie, często dochodzi do konfliktów. Sytuacje takie zdarzają się zarówno w biznesie, w wielkiej polityce, jak i w rodzinie. Umiejętność negocjacji staje się codzienną koniecznością. Jest jedną z niezbędnych umiejętności, zarówno w życiu prywatnym, jak i zawodowym. W kontaktach osobistych, na spotkaniach, w rozmowach z najbliższymi przyjaciółmi, w rozmowach z kolegami z pracy oraz z przełożonymi, wciąż staramy się ulepszać świat, tak aby wyciągnąć z niego jak najwięcej korzyści. Jednocześnie towarzyszą nam inne osoby, które niekoniecznie muszą zgadzać się z naszymi poglądami. W ten sposób powstają konflikty i sprzeczne oczekiwania. Oprócz znajomości zasad negocjacji powinniśmy również wiedzieć, jak upewniać się w nowych własnych przekonaniach oraz domagać się własnych racji, w ramach kontekstu społecznego, w którym funkcjonujemy.

Z negocjacjami mamy do czynienia zawsze wtedy, gdy spotykają się przedstawiciele co najmniej dwóch stron, których interesy są częściowo zbieżne, a częściowo przeciwne. Najważniejsze wydaje się, że poza obiektywnymi czynnikami takimi jak np. cele do realizacji, które wpływają na postawy stron, olbrzymie znaczenie mają również czynniki subiektywne, z którymi mamy do czynienia na płaszczyźnie psychologicznej. Brak świadomości, jak ważny jest ten aspekt w trakcie negocjacji może wpływać negatywnie na uzyskiwane wyniki. Straty okażą się tym większe gdy uświadomimy sobie, iż każdy z nas negocjuje przeciętnie dwa razy dziennie.

Autor niniejszej pracy wykonuje zawód specyficzny, ponieważ pracuje w Zakładzie Poprawczym i Schronisku dla Nieletnich, w którym z góry ustalone przepisy prawne, nakazują ich bezwzględne przestrzeganie. Również polecenia służbowe dyrekcji i kierownictwa Zakładu, zwłaszcza w okresie, kiedy rynek pracy jest bardzo ubogi, a znalezienie nowej pracy stwarza ogromne wręcz problemy, wykonuje się bez większych dyskusji, nie chcąc narażać się przełożonym. Dlatego też w niniejszej pracy „negocjacje jako szczególna forma komunikowania się” pokazane zostaną przynajmniej w części jako teoretyczne. Nie znaczy to jednak, że nie dogłębnie i pouczająco. Podane przykłady negocjacji mogą świadczyć o tym, że w placówkach oświatowych o specyficznym charakterze, mimo obostrzeń prawnych, negocjacje są jednak stosowane.

2. Komunikacja.

2.1. Definicja komunikacji.

Podstawą negocjacji jest przekonanie, że obydwie strony odniosą korzyści. Aby osiągnąć zamierzony cel należy zwrócić uwagę na umiejętność komunikowania się, która niewątpliwie odgrywać będzie decydującą rolę w prowadzeniu negocjacji.

Termin „komunikacja” wywodzi się z łaciny od słowa *communicatio* i oznacza łączność, wymianę, rozmowę. W relacji między ludźmi komunikacja to przekaz pewnej informacji (komunikatu) i zdolność do odbioru i rozumienia tego przekazu. Lech Tkaczyk określa komunikację jako każdorazową czynność, wydarzenie lub stan odnoszący się do ludzi, który został wywołany w celu przekazania innym informacji.

Przekazywanie komunikatów odbywa się za pomocą umownych znaków, takich ja:

- Słowa,
- Gesty,
- Dźwięki,
- Litery,
- Liczby,

➤ Symbole.

Systemy takich znaków określa się mianem kodów.

Umiejętność porozumiewania się jest podstawą dobrych kontaktów koleżeńskich, małżeńskich, rodzinnych i innych. Brak takich umiejętności może doprowadzić do samotności i poczucia bezsilności, do niezadowolenia z pracy i rozczarowań w życiu osobistym.

Nie zawsze odbiorca odczytuje przekazany komunikat w takim samym znaczeniu, w jakim nadał go nadawca. Wówczas w procesie komunikacji występują pewne zakłócenia - komunikat odebrany na wyjściu jest różny od podanego na wejściu. Przyczyny takiej sytuacji mogą być różne. Nadawca mógł swoje myśli, zamiary czy uczucia, wyrazić w sposób niezbyt jasny lub niezrozumiały dla odbiorcy i w ten sposób pełne porozumienie się oraz skomunikowanie stało się utrudnione lub nawet niemożliwe. Taki stan rzeczy nie tylko utrudnia porozumienie między ludźmi, ale również powoduje znaczne zniekształcenie celów, których dany komunikat dotyczy. O doskonałym procesie komunikacji międzyludzkiej powiemy natomiast wówczas, gdy w efekcie tego procesu w umyśle odbiorcy powstanie identyczny obraz jak ten, który powstał w umyśle nadawcy.

Proces komunikacji między ludźmi może odbywać się w następującej formie:

- **Komunikacja werbalna,**
- **Komunikacja niewerbalna.**
-

2.2. Komunikacja werbalna

Komunikacja werbalna to komunikacja oparta na słowie. Sprowadza się ona do tego, iż przekazując komunikaty używamy słów. Rozmawiając z drugą osobą używamy słów. Czytając książkę odbieramy komunikaty autora przekazane nam za pomocą słów. Pisząc list lub wypracowanie również przekazujemy komunikaty za pomocą słów.

Biorąc pod uwagę kierunek przesyłanych komunikatów, rozróżniamy następujące rodzaje komunikacji:

- Pionową,
- Poziomą.

Komunikacja pionowa dotyczy najczęściej komunikatów formalnych przepływających pomiędzy pracownikami i ich przełożonymi w celu osiągnięcia założonych celów, przekazania informacji i poleceń, a także zasygnalizowania spraw wymagających szczególnej uwagi lub rozwiązania problemu. Mówimy wówczas o komunikacji skierowanej ku dołowi.

Możemy mieć również do czynienia z odwrotnym kierunkiem komunikacji pionowej, tj. z komunikacją skierowaną ku górze. Ma to miejsce, gdy podwładni informują przełożonych o swoich osiągnięciach, stopniu wykonywanych zadań, o występujących w pracy problemach itp. Przełożeni są zainteresowani tym kierunkiem komunikacji, ponieważ ułatwia im kierowanie i czuwanie nad rozwojem prowadzonej działalności. W warunkach szkolnych mamy do czynienia z tym rodzajem komunikacji pionowej, kiedy uczeń zwraca się do nauczyciela, dyrekcji lub innych pracowników szkoły.

Z komunikacją poziomą mamy natomiast do czynienia wówczas, gdy przebiega ona między członkami tej samej grupy lub pracownikami pełniącymi funkcje na tym samym poziomie. Komunikacja ta może mieć charakter formalny, jak i nieformalny.

Aby wszystkie wymienione powyżej rodzaje komunikacji werbalnej przyniosły zamierzony skutek, osoby komunikujące muszą się wykazać następującymi umiejętnościami:

- umiejętność mówienia,
- umiejętność czytania,
- umiejętność słuchania,

- umiejętność przekonywania.

W każdym wypowiedzianym komunikacie możemy wyróżnić cztery płaszczyzny komunikacji:

- płaszczyznę rzeczową (formalną), poprzez którą przekazujemy pewne informacje w sposób oczywisty, formalny;
- płaszczyznę autoportretu (autoprezentacji), poprzez którą informujemy, w jakim jesteśmy nastroju, gdy wypowiadamy/nadajemy dany komunikat;
- płaszczyznę wzajemnych relacji, która informuje o stosunku do rozmówcy (lub otoczenia);
- płaszczyznę apelu, w którym jest zawarte nasze życzenie do odbiorcy;

Komunikacja werbalna to przekazywanie informacji za pomocą wyrazów. Dużą rolę odgrywają tu więc takie czynniki jak:

- akcent – badania dowiodły, że jest ważniejszy niż treść wiadomości;
- stopień płynności mowy – świadczy o kompetencji i odpowiedzialności;
- treść wypowiedzi – jest uzależniona od władzy oraz związków międzyludzkich, uzależnionych od przyjętego systemu kulturowego.

Aby zapobiec nieporozumieniom, jakie mogą wynikać powinniśmy osiąść następujące techniki:

- Odzwierciedlenie – informujemy rozmówcę jak zrozumieliśmy jego odczucia lub intencje;
- Parafrazowanie – ujmujemy w inne słowa usłyszany komunikat, upewniając się czy został dobrze zrozumiany;
- Klasyfikacja – skłaniamy rozmówcę do skoncentrowania się na głównej idei komunikatu lub prosimy o bardziej precyzyjne wyjaśnienie sprawy;
- Potwierdzenie – dopowiadamy pewne słowa, potwierdzając, że jesteśmy zainteresowani wypowiedzią i słuchamy uważnie.

2.3. Komunikacja niewerbalna.

Słowa stanowią jeden ze sposobów przekazywania komunikatów. Inną techniką, nie mniej ważną, jest komunikacja niewerbalna. Technika ta nie wymaga słów, a jej waga zależy od tego, jak silnie nadawca jest związany z komunikatem (z tym co chce powiedzieć) oraz z odbiorcą.

„Mowa ciała” odkrywa przed nami treść przekazu. To, co naprawdę ważne, słyszymy i widzimy zmysłami. Do głównych form komunikacji niewerbalnej należą:

- Wyraz twarzy;
- Kontakt wzrokowy;
- Gesty i inne ruchy ciała;
- Kontakt dotykowy;
- Postawa ciała;
- Odległość od partnera;
- Wygląd zewnętrzny;
- Niewerbalne aspekty mowy;
- Uśmiech.

Wyraz twarzy stanowi najbardziej wymowny sposób komunikacji niewerbalnej. Sposób, w jaki mówimy poruszając wargami, układ ust i brwi podczas rozmowy, grymas twarzy, wyraz oczu, to wszystko świadczy o naszym stanie emocjonalnym. Jest również najczęściej pierwszą reakcją na komunikat nadawany przez inną osobę. Czasami chcielibyśmy coś ukryć przed naszym rozmówcą, jednak np. nagła zmiana wyrazu twarzy zdradzi nasze prawdziwe

odczucia i opinie. Dzieje się to tak szybko, że nie zdajemy sobie nawet z tego sprawy. Dlatego też swoje uzasadnienie znajduje powiedzenie, że „twarz powie szybciej niż pomyśli głowa.”

Kontakt wzrokowy odkrywa nasz stosunek do rozmówcy. Czasami zdarza się, że chcemy ukryć swoje niezadowolenie, rozczarowanie lub żal i wymuszamy uśmiech na swojej twarzy. Ktoś obserwując nas z pewnej odległości może nie dostrzec, że to tylko gra, ale spoglądając w nasze oczy, prawie zawsze odkryje prawdę. Sekret polega na tym, że oczy nigdy nie kłamią i są „zwierciadłem duszy”. W zależności od tego, czy i jak patrzymy na drugą osobę oraz jak długo utrzymujemy kontakt wzrokowy, ludzie są mniej lub bardziej zainteresowani naszym towarzystwem i podtrzymywaniem konwersacji. Powinniśmy starać się nie unikać kontaktu wzrokowego, gdyż może to zostać odebrane jako objaw znudzenia albo braku szczerości lub zainteresowania. Z drugiej jednak strony nie powinniśmy przesadzać i wpatrywać się w partnera bezustannie, gdyż zostanie postawiony on w niezręcznej sytuacji i w efekcie może utrudnić to wzajemne komunikowanie się.

Gesty i inne ruchy ciała towarzyszą niemal każdej rozmowie. Gdy mówimy, bardzo często pomagamy sobie „kreślić” rękoma w powietrzu różne kształty. Często kiwamy głową, podrapujemy się za uchem, uderzamy się w piersi, zaciskamy pięści, grozimy palcem itp. Każdy z tych gestów ma swoje znaczenie. Stanowią one w ten sposób nieodłączny element procesu komunikowania się oraz ważne dopełnienie komunikacji werbalnej. Mogą one również stanowić sygnały o naszym samopoczuciu lub stanie emocjonalnym. Ziewając sygnalizujemy zazwyczaj zmęczenie, senność lub znudzenie. Wymachując rękoma możemy wyrazić swoją złość, ale również podkreślić wagę tego, o czym mówimy. Wachlowanie może oznaczać zmęczenie lub po prostu reakcję na wysoką temperaturę. Ważne jest, aby zapamiętać iż:

- Odpowiednio dobrane i stosowane gesty oraz inne ruchy ciała niezwykle pomagają w rozumieniu przekazywanych komunikatów;
- Nie powinniśmy rezygnować z gestykulowania, ale też nie powinniśmy go nadużywać;
- Gesty powinny być dostosowane do wypowiedzianych słów, bo w innym przypadku mogą doprowadzić do rozdzwienku pomiędzy tym, co mówimy, a tym co pokazujemy, czyniąc nasz komunikat chaotycznym i niezrozumiałym.

Dotyk i kontakt fizyczny oznacza zazwyczaj pewną zażyłość z partnerem, ale również zależy od wieku, płci, pozycji w hierarchii władzy, itp. Może mieć charakter pozytywny wyrażający chęć niesienia pomocy lub akceptacji zachowania drugiej osoby (uścisk dłoni, głaskanie, klepanie po plecach, pocałunek) lub negatywny świadczący o lekceważeniu drugiej osoby albo dezaprobatie tego co robi (uderzanie, potrącanie). Zawsze jednak należy wziąć pod uwagę narodowość partnera i kulturę kraju, z którego pochodzi.

Postawa ciała przyjmowana podczas rozmów wyraża zazwyczaj stosunek do danej osoby. Gdy aprobujemy partnera jesteśmy zwrócenii do niego nie tylko twarzą, ale i stopami. Ogólnie uważa się, że osoby otwarte i pewne siebie przyjmują postawę swobodną, a nawet nieco ekspansywną, z prosto uniesioną głową. Natomiast poza z głową pochyloną do przodu i rękoma złożonymi lub kurczowo coś trzymającymi oznacza niepewność i uległość. W pozycji siedzącej postawa lekko pochylona do przodu z dłońmi opartymi lub skierowanymi ku górze świadczy o czystych zamiarach, gotowości słuchania i otwartości. Skrzyżowanie jednej nogi na kolanie drugiej mówi o pewności siebie, poczuciu wyższości, a nawet chęci ataku. Osoba siedząca w pozycji półleżącej, tzn. silnie przechylona do tyłu i z wyciągniętymi nogami, wyraża dezaprobatę dla otoczenia, natomiast osoba bezwładnie siedząca z podpartą na dłoni głową komunikuje otoczeniu swoją bezsilność, negatywne myślenie, przeciążenie kłopotami. O pewności siebie i głębokim poczuciu własnej wartości świadczy natomiast postawa osoby siedzącej pewnie na krześle, fotelu czy kanapie. Osoba siedząca na brzegu tych mebli

sygnalizuje swoją słabość i niepewność, czym może skłaniać swoich rozmówców do zachowań dominujących.

Odległość od partnera jest związana z relacją zachodzącą między dwiema osobami i walką o własne terytorium psychologiczne. Im większa jest nić sympatii i otwartość łącząca osoby, tym odległość utrzymywana między nimi podczas rozmów jest mniejsza - i odwrotnie. Jeżeli odczuwamy do kogoś niechęć lub się go obawiamy, a osoba ta stara się być zbyt blisko nas, instynktownie zawsze będziemy się przed tym bronić i dążyć do utrzymania bezpiecznego dystansu przestrzennego.

Wygląd zewnętrzny i higiena osobista wywierają silne wrażenie na ludziach i albo będą ułatwiać proces komunikowania się, albo stworzą barierę. Bardzo często tzw. pierwsze wrażenie decyduje o powodzeniu rozmowy, zdaniem egzaminie, przyjęciu do pracy, itp.

Niewerbalne aspekty mowy podkreślają znaczenie przesyłanych komunikatów oraz nasz stosunek do tego, co i o czym mówimy. Bardzo często wyrokują one również o skuteczności wysyłanego przez nas komunikatu. Do niewerbalnych aspektów mowy należy: intonacja i barwa głosu, tempo i rytm mówienia, sposób akcentowania naszych odczuć i emocji.

Uśmiech również stanowi jedną z form mowy niewerbalnej. Może być on miły, zachęcający, ciepły, nieśmiały albo ironiczny, złośliwy, ośmieszający, lekceważący, itp. Warto więc zastanowić się jak odbierają nasz uśmiech inne osoby i na ile może mieć on wpływ na nawiązanie, podtrzymanie lub zakończenie komunikacji werbalnej.

3. Negocjacje i ich rodzaje.

3.1. Definicja negocjacji.

Definicja negocjacji w ujęciu behawioralnym brzmi: „negocjacje to proces, za pomocą którego poszukujemy warunków uzyskania tego, czego chcemy od kogoś, kto chce czegoś od nas.”

Negocjacja jest w założeniu wymianą czegoś, co posiadamy, na coś, co chcemy uzyskać od innej osoby. Negocjacje toczą się wokół ustalenia propozycji między tym, czego chcemy od drugiej strony, a tego, czego oni chcą od nas. W ten sposób jasno widzimy, czego dotyczą negocjacje i na czym polegają, zaś osoba, która wyraźnie postrzega tę kwestię, zdobywa oczywistą przewagę.

Aby w czytelny sposób przedstawić opis złożonych zjawisk i dylematów towarzyszących codziennym negocjacjom i aby scharakteryzować pełen zakres zachowań negocjatorów zastosuję żywą i przemawiającą do wyobraźni symbolikę barw: czerwonej, niebieskiej i fioletowej.

Umiejętność rozpoznawania barw, które konkurują między sobą na poszczególnych etapach negocjacji, podobnie jak i praktyczne stosowanie zachowań właściwych dla każdej z nich, daje nową przewagę negocjacyjną, od dawna poszukiwaną, lecz rzadko osiąganą w praktyce negocjacji.

3.2. Rodzaje negocjacji.

STYL CZERWONY

Jeśli ktokolwiek żąda czegoś od nas i nie uzupełnia tego ofertą czegoś, czego chcemy w zamian za nasze ustępstwo, to znaczy, że zachowuje się w czerwony sposób. To negocjator jednostronny, który chce czegoś za nic, to tak zwany „twardy cwaniak” sądzący, że manipulacja jest czymś normalnym. To człowiek nie przejmujący się nami ani naszymi potrzebami. Jego postępowanie wiąże się z zachowaniami agresywnymi, manipulacyjnymi i nastawionymi na zastraszenie. On dostaje wszystko, my nic. Takie podejście jest nie tylko błędne, lecz wręcz niebezpieczne gdyż w realnym świecie, niezależnie od tego jak bardzo będziemy starali się być „twardzi”, zawsze możemy trafić na jeszcze większych „twardzieli”.

Na czerwony styl decydujemy się wówczas, gdy obawiamy się wykorzystania przez drugiego negocjatora. Jednak taka linia obrony prowokuje drugą stronę do zachowań dokładnie takich, jakich staramy się uniknąć. Gdy zamierzamy wykorzystać drugiego negocjatora, nasze zachowanie ma zawsze barwę czerwoną: wynik, do którego dążymy, ma być zgodny z tym, co uważamy za najlepsze dla nas samych, ponieważ nie odczuwamy żadnej potrzeby podtrzymywania wzajemnych stosunków. Czerwone zachowanie prowokuje do czerwonej reakcji. Nie można zakładać, że osoby, z którymi negocjujemy, będą traktować nas tak samo, jak my je. Ich zachowanie może ujawniać lub maskować ich intencje. Mogą one dążyć do osiągnięcia zamierzonych rezultatów naszym kosztem.

STYL NIEBIESKI

Przeciwwagą postawy czerwonych negocjatorów jest wcale nie manipulacja, ale postępowanie w bardziej uprzejmy, miękki i otwarty sposób. Ulegli niebiescy negocjatorzy często podporządkowują się żądaniom, ponieważ czują się zastraszeni i nie widzą innego wyjścia. Dają coś za nic lub za znacznie mniej niż mogliby dostać, gdyby tylko postępowali inaczej. Oferując coś innej osobie, możemy zdobyć sobie jej względy i odczuwać satysfakcję moralną, lecz prawdopodobnie nie uzyskamy w zamian tego, czego chcemy, chyba że druga strona uzna to za korzystne dla siebie. Gdy druga osoba dostanie coś za nic, może nie poczuwać się do konieczności odwzajemnienia – w końcu to, czego od niej chcemy, też ją trochę kosztowało.

Jako sposób postępowania niebieska skłonność do dawania jest nieskuteczna, chyba że mamy do czynienia z innym „niebieskim dawcą”. W przeciwnym układzie, gdy chcemy czegoś w zamian od czerwonych negocjatorów, jednostronne, darmowe podarunki nie wystarczą.

Osoby odpowiadające stereotypowym wyobrażeniom o twardym lub miękkim negocjatorze prezentują bardzo wąski zakres zachowań strategicznych: twardy negocjator wykorzystuje fakt dawania przez osoby „miększe”, a miękki negocjator korzysta, gdy ktoś „twardszy” bierze mniej.

STYL FIOLETOWY

Zachowania w stylu niebieskim, które nagradzają upór czerwonego partnera, nie są właściwym sposobem prowadzenia negocjacji. Problem rozwiązuje zachowanie w stylu fioletowym polegające na dwukierunkowej wymianie, a nie działaniach zorientowanych wyłącznie w jednym kierunku. Warunkowe zachowanie fioletowe jest kluczem do rozwiązywania dylematu wzajemnego zaufania i ryzyka. Zachowanie takie nie jest wcale przechodzeniem od czarownej podejrzliwości do nadmiernej, niebieskiej ufności, lecz ich połączeniem. Zachowanie fioletowe pozwala na prowadzenie negocjacji z ludźmi takimi, jakimi są, a nie takimi, jakimi ich sobie wyobrażamy lub chcemy widzieć. Fioletowe zachowanie jest reakcją na fioletowe postępowanie drugiej strony i służy kształtowaniu metod postępowania innych osób, ponieważ kieruje się ściśle przestrzeganą strategią „wet za wet”. Jest to strategia otwarta, łatwa do nauczenia, pewna i uprzejma.

Nasze czerwone żądania i niebieskie oferty można doskonale połączyć właśnie w fioletowe propozycje, zgodnie z zasadą określaną mianem zasady fioletowej warunkowości. Zasada ta pozwala nam ograniczyć liczbę i rodzaj reakcji na zachowania osób o skłonności do dowolnego stylu, ponieważ niezależnie od zachowania drugiej strony reagujemy w identyczny sposób, według zasady „jeżeli-to”.

Fioletowa forma propozycji jest jedynym bezpiecznym sposobem składania ofert podczas negocjacji. W większości przypadków jest także sposobem bardzo skutecznym. Najlepsze efekty przynosi nie czerwone wymuszenie ani niebieska uległość, lecz fioletowa

wymiana, w której rezygnując z tego, co posiadamy (niebieskie), otrzymujemy w zamian coś, co chcemy mieć (czerwony).

3.3. Etapy procesu negocjacji.

Z wymienionymi wcześniej kolorami powiązano etapy negocjacji. W czteroetapowej wersji procesu negocjacji wyróżnia się:

- Przygotowanie,
- Debata,
- Propozycje,
- Rozwiązanie przetargowe.

Znajomość powyższych czterech etapów negocjacji może być korzystna niezależnie od tego, czy zna je również drugi negocjator. Umiejętność rozpoznawania poszczególnych etapów negocjacji pozwala bowiem lepiej radzić sobie w trakcie negocjacji. Wiemy dokąd zmierzamy, a gdy ustalimy, które zachowania są w określonych sytuacjach najskuteczniejsze, możemy zacząć je stosować. To zwiększy skuteczność naszego działania, niezależnie od tego, jakie wyniki osiągnęliśmy wcześniej.

W ujęciu minimalistycznym z każdym z w/w etapów negocjacji wiąże się jedno zadanie:

- Z etapem przygotowania -> CZEGO MY CHCEMY?
- Z etapem debaty -> CZEGO ONI CHCĄ?
- Z etapem propozycji -> CO Z TEGO, CZEGO CHCĄ STRONY, MOŻNA PRZEZNACZYĆ NA WYMIANĘ?
- Z etapem rozwiązanie przetargowe -> CO Z TEGO, CZEGO CHCĄ STRONY, RZECZYWIŚCIE PRZEZNACZYMY NA WYMIANĘ?

Przygotowanie.

Zmiana wcześniejszych, mało skutecznych czerwonych lub niebieskich stylów zachowań na etapie przygotowania pozwala znaczenie poprawić osiągnane wyniki. Gdy jesteśmy lepiej przygotowani, zdobywamy przewagę w negocjacjach i to bez potrzeby uciekania się do nagannych zachowań względem innych osób.

Czas i wysiłek poświęcony na przygotowanie w stylu fioletowym nie idą na marne, natomiast przygotowania czerwone lub niebieskie zwykle nie przynoszą oczekiwanych rezultatów.

Debata.

Obserwacje sposobu, w jaki ludzie negocjują, wskazują, że wiele zachowań występujących we wzajemnych kontaktach zmierza w niewłaściwym kierunku. Debata może przerodzić się w czerwoną kłótnię, a jeśli tak się stanie, negocjatorzy stracą nie tylko przewagę, ale również dobry humor. Debatę można prowadzić konstruktywnie (zadawanie pytań, słuchanie, podsumowywanie i sygnalizowanie). Wówczas negocjatorzy zwiększają swoją fioletową przewagę, panują nad emocjami, a dzięki pewności wynikającej z gruntownego fioletowego przygotowania osiągają lepsze wyniki.

Propozycje i rozwiązania przetargowe.

Propozycje to tymczasowe rozwiązania mające zdecydowanie fioletowy charakter. Propozycja wyraża to, czego chciałaby jedna ze stron, jeśli miałaby uwzględnić pragnienia drugiej strony. Propozycje stanowią zaproszenie do zadawania pytań i udzielania wyjaśnień, dzięki czemu negocjacja powraca do etapu debaty.

Propozycje są wstępnymi sugestiami, zaś rozwiązania przetargowe to konkretne, warunkowe oferty. Rozwiązanie przetargowe dokładnie określa, czego chce negocjator i co zaoferuje w zamian.

Zarówno propozycje, jak i rozwiązania przetargowe będą miały wyraźnie fioletowy charakter tylko wówczas, gdy negocjator zastosuje odpowiedni, warunkowy tryb wypowiedzi. Niewłaściwy sposób sformułowania propozycji lub rozwiązania, zmniejsza przewagę negocjatora oraz sprawia, że zamiast dążyć do ostatecznej transakcji, strony zaczynają chaotycznie skakać z tematu na temat lub nieśmiało odkrywać swoje intencje. Może to doprowadzić do przejęcia inicjatywy przez osoby, które nie są skłonne do uwzględniania naszych interesów.

Zachowania związane z przedstawianiem propozycji i rozwiązań przetargowych odróżniają negocjacje od innych metod podejmowania decyzji, takich jak perswazja, polecenie i przymus. Negocjowanie polega na uzyskiwaniu od innych tego, czego chcemy, w zamian za to, czego oni chcą.

Tak jak już wcześniej wspominałem, umiejętność rozpoznawania poszczególnych etapów negocjacji pozwala lepiej radzić sobie w trakcie negocjacji. Negocjatorzy zorientowani, na którym etapie negocjacji się znajdują, działają skuteczniej od tych, którzy nie znają struktury etapów, mimo że zgodnie z nią pracują. Na każdym z etapów istnieją właściwe mu, szczególne sposoby postępowania, które przynoszą skutki lepsze od innych. Negocjator, który wie, jaki jest cel działań, będzie negocjował skuteczniej niż osoba błąkająca się po omacku w nadziei, iż sugestie pojawią się same. Wiedząc, na którym z etapów negocjacji się znajdujemy i stosując bardziej adekwatne sposoby zachowania, możemy zwiększyć szanse powodzenia prowadzonych negocjacji.

Żaden z etapów nie jest z natury czerwony ani niebieski. W każdym z nich można stosować zachowania czerwone lub niebieskie, zależnie od naszych intencji. Jednak na etapach przedstawiania propozycji i rozwiązań przetargowych najskuteczniejsze są zachowania fioletowe.

4. Osobiste umiejętności negocjacyjne.

Podczas negocjacji, czy nawet każdej rozmowy, wywieramy wpływ na naszego rozmówcę (oraz ona na nas) różnymi czynnikami. Istotną rolę odgrywają tutaj między innymi osobowość, posiadana wiedza, referencje, ubiór, zdecydowanie, konsekwencja. Często skutecznie lecz nieświadomie wpływamy w ten sposób na innych. Jeszcze nie tak dawno przeważała opinia, że cechy te są w przeważającej części wrodzone i tym samym niemożliwe do nauczenia. Tezę tę dodatkowo wzmacniała trudność w naukowym opisie i tym samym analizie tych zjawisk. Bardzo ciekawe okazują się w tym względzie badania psychologii społecznej, które pomagają nam w zdefiniowaniu, a następnie wykorzystywaniu szerokiej gamy elementów wywierania wpływu.

Sposoby podejścia do negocjacji może zilustrować porównanie do „pirata” i „kupca”, a mianowicie:

- „Pirat” -> Jego dobre funkcjonowanie zależy od ilości i wielkości portów oraz wypływających w morze statków, na które może napaść. W miarę upływu czasu liczba statków oraz portów nadających się do grabieży maleje, a poszkodowani ostrzegają się nawzajem przed niebezpieczeństwem. W związku z powyższym możliwości pirata maleją.
- „Kupiec” -> W jego przypadku również dobre funkcjonowanie zależy od liczby i wielkości portów oraz statków. Kupiec często odwiedza zarówno porty, jak i statki, robiąc z nimi dobre interesy. Na początku zyski może mieć mniejsze niż pirat, ale pozytywna opinia o nim przekazywana pomiędzy statkami i portami wpływa na zwiększenie jego możliwości robienia coraz to lepszych interesów zarówno ze starymi, jak i nowymi klientami.

Jak więc negocjować, aby nie stać się ofiarą „pirata” i budować dobre relacje pomiędzy uczestnikami w dłuższej perspektywie? Przede wszystkim należy oddzielić ludzi od problemu. W czasie negocjacji błędem jest utożsamianie osoby ze sprawą do załatwienia. Wtedy wszelkie negatywne emocje związane z daną osobą zakłócają nam obraz tego, co mamy tak naprawdę do załatwienia. Po drugie należy skoncentrować się na interesach, a nie na stanowiskach. Interesami są nasze potrzeby, które wymagają załatwienia. Potrzeby można zrealizować na wiele różnych sposobów, tak jak wiele jest różnych podejść do rozwiązania problemu. Stanowisko natomiast, to jeden jedyny znaleziony przez nas sposób, w jaki ma być rozwiązana dana sprawa. Sztywne trzymanie się stanowiska uniemożliwia znalezienie satysfakcjonującego dla wszystkich rozwiązania, a więc jest przeszkodą w powodzeniu negocjacji.

Nikt nie jest doskonały, lecz każdy ma umiejętności, które może jak najlepiej wykorzystać oraz niedoskonałości, które powinien ukryć. Perfekcyjny negocjator to nie tylko osoba lotna i zdecydowana, ale również doskonale komunikująca się i stale pracująca nad swoimi umiejętnościami. Negocjacji można się nauczyć.

Umiejętności negocjatora (umiejętności negocjacyjne) można podzielić na dziesięć następujących obszarów:

1. STARANNE PRZYGOTOWANIE.

Dobry negocjator przygotowuje się starannie, nie pomijając żadnego obszaru lub zadania. Analizuje sytuację obu stron, ustala cele i priorytety. Bierze również pod uwagę najgorsze rozwiązanie. Opracowuje początkową strategię oraz potencjalne ustępstwa, a także stara się przemyśleć strategię przeciwnika. Nie można tego wszystkiego osiągnąć bez ciężkiej pracy, lecz doświadczenie oraz kreatywność dodatkowymi atutami.

2. ZNAJOMOŚĆ OMAWIANYCH ZAGADNIEŃ I PROCESÓW.

Przynajmniej jedna osoba w zespole negocjującym musi być ekspertem w danym temacie, nawet jeśli oznaczałoby to konieczność zatrudnienia konsultanta na daną okazję. Oprócz tego wszyscy uczestnicy negocjacji muszą zaznajomić się z omawianymi zagadnieniami. Oznacza to konieczność wymiany doświadczeń oraz dokładne badania i studiowanie danego zagadnienia przez wszystkich uczestników negocjacji. Przed rozpoczęciem rozmów należy sprawdzić fakty, a w razie wątpliwości wyjaśnić je podczas przerw w postępowaniu. Wszyscy członkowie grupy muszą również wiedzieć, jaka będzie forma negocjacji oraz znać zakres obowiązków poszczególnych osób. Powinni przeanalizować własne mocne i słabe strony oraz pracować nad rozwijaniem atutów i ukrywaniem niedociągnięć, niedociągnięć w ramach wyznaczonej roli. Przewodniczący danego zespołu musi wyraźnie kontrolować zarówno podwładnych, jak i postęp negocjacji.

3. LOTNOŚĆ UMYŚLU.

Dobry negocjator potrafi dopasować pracę innych do ogólnych ram negocjacji i nadać im logiczną strukturę. Umiejętność tą można rozwinąć ciężką pracą oraz praktyką. Planowanie i przygotowania obejmują główne obszary rozmów oraz alternatywne posunięcia. Praca innych członków zespołu zazwyczaj obejmuje te obszary. Możemy tu odwołać się do analogii z szachistą. Najlepsi gracze pamiętają nawet dwadzieścia lub trzydzieści pierwszych ruchów z poprzednich gier, mają ulubione ruchy początkowe oraz przeanalizowali alternatywne posunięcia. Podobna przygotowanie oznacza, że praca innych zostaje uporządkowana w pewne kategorie. W pewnym momencie z pewnością pojawi się element nieoczekiwany, który należy odpowiednio potraktować. W strategii zespołowej jest to mniejszym problemem. Jeden z członków danej grupy powinien wówczas odpowiedzieć w pewien sposób, często za pomocą tzw. „pustych słów”, podczas gdy inni zastanawiają się nad ustaleniem wspólnego stanowiska. Wyraźne sprecyzowanie pomysłów i celów przed rozpoczęciem negocjacji

bardzo pomaga, gdyż nie trzeba później rozważać wszystkich zmiennych jednocześnie. Z matematyczną wręcz precyzją można przeanalizować problem i opracować obiektywne rozwiązanie. Rozwiązanie problemów zależy często dużo bardziej od posiadania jasnego obrazu zagadnień niż od uzdolnień twórczych.

Mając doświadczenie można w myślach szybko i łatwo rozwiązywać proste problemy. Jest to pożyteczna umiejętność, ponieważ szybka riposta zmusza przeciwnika do wykonania następnego ruchu, być może szybciej, niż by się tego spodziewał. Należy jednak pamiętać, że celność uwag jest ważniejsza niż refleks i jeśli nie umiemy natychmiast udzielić odpowiedzi, to zawsze możemy poprosić o chwilę narady.

4. JASNE WYRAŻANIE MYŚLI.

Tak jak już wcześniej wspomniałem, przygotowanie jest kluczową sprawą. Przedstawiając zarys tematu lub stanowisko zespołu, należy starannie przygotować przemowę, tak jakby planowało się oficjalną prezentację. Niektóre procedury negocjacyjne mogą wymagać od specjalisty np. w dziedzinie systemów informatycznych, przedstawienia informacji w takiej właśnie formie.

Odpowiadając bez namysłu, należy postępować w podobny sposób, lecz wówczas mamy tylko kilka sekund na przygotowanie. Nie trzeba się spieszyć, należy wykorzystać czas na przemyślenie podstawowych procedur związanych z przygotowaniem prezentacji. Dobrze jest zgromadzić dokumentację, uporządkować wypowiedź, sporządzić notatki, wziąć pod uwagę publiczność oraz uprościć język.

Informacje zostały oczywiście starannie przygotowane dużo wcześniej, możemy więc w pełni je kontrolować. Krótka pauza umożliwi przypomnienie podstawowych zagadnień, ich uporządkowanie oraz zanotowanie kilku słów na kartce papieru. Możliwe, że znajdzie się czas na przeorganizowanie kolejności punktów poprzez ich numerację w nieco innym porządku, niż zostały początkowo zapisane. Następnie należy wyjaśnić wszystkie zagadnienia po kolei w prostych, bezpośrednich słowach.

5. DOBRY SŁUCHACZ.

Ważną rolę w komunikowaniu się pełni również umiejętność słuchania. W formalnych wymianach, takich jak negocjacje, gdzie ponad połowę czasu poświęcamy na słuchanie tego, co mówią inni, a odpowiedź zależy od ich wypowiedzi, słuchanie jest podstawową umiejętnością. Manchester Open Learning podaje następującą listę pytań dla negocjatorów. Czy negocjator:

- Sprawia wrażenie zainteresowanego tym, co mówi druga strona, używa pozytywnego języka ciała i mimiki?
- Zadaje pytania w celu zdobycia informacji i udowodnienia, że śledzi tok myślowy rozmówcy?
- Jest skoncentrowany i nie rozpraszają go czynniki zewnętrzne?
- Sprawdza swoje zrozumienie informacji poprzez powtarzanie stwierdzeń rozmówcy?
- Stale ocenia informacje, na przykład porównując je z przygotowaną dokumentacją?
- Neutralizuje własne odczucia zarówno wobec nadawcy informacji, jak i formy przekazu, aby zminimalizować subiektywną ocenę?

6. WYDAWANIE DOBREJ OCENY.

Poprawna ocena jest trudnym do zdefiniowania pojęciem. Oznacza bowiem więcej, niż tylko uzyskanie poprawnej odpowiedzi, ponieważ dobre rozwiązanie można osiągnąć poprzez szczęśliwy traf. Bliski poprawnej definicji jest Flower, który koncentruje się raczej na opisie samego procesu niż rezultatów. Opisuje prawidłową ocenę jako wynik wielu zdolności analitycznych podobnych do zdolności konsultantów do spraw zarządzania lub analityków podczas sporządzania złożonych raportów, w których zdefiniowano kluczowe elementy,

wymieniono za i przeciw dostępnym rozwiązaniom, a następnie osiągnięto preferowane rozwiązanie.

Flower wymienia następnie cechy, które uważa za istotne w tym procesie. Po pierwsze negocjator powinien zidentyfikować główne zagadnienia i oddzielić je od zagadnień mniej ważnych. Następnie powinien dążyć do osiągnięcia celu za pomocą obmyślonych sposobów i metod, biorąc pod uwagę potencjalne trudności i obmyślając alternatywne rozwiązania. Oczywiście jest to proces powtarzający się, który trwa do czasu, gdy osiągniemy ostateczną ocenę na podstawie wszystkich posiadanych informacji. Każdy, kto podążał tą drogą, mógł się mylić na pewnych etapach, lecz powinien wykazywać stały postęp w dążeniu do celu.

7. UCZCIWOŚĆ.

Uczciwość może wydawać się nieoczekiwaną cechą w sytuacji, gdzie zwodniczość jest czasem integralną częścią procesu negocjacji. Należy jednak pamiętać, że negocjacje polegają na współpracy i konieczne jest poczucie obu stron, że przynajmniej do pewnego stopnia mogą sobie ufać. Podczas negocjacji oczekujemy, że druga strona zrobi wszystko, aby zdobyć jak najwięcej, lecz mamy jednak nadzieję, że powstrzyma się od nieuczciwości.

8. PERSWAZJA.

W negocjacjach to, że dysponujemy najlepszą ofertą nie wystarczy, ważne jest, aby przekonać o naszych racjach partnera/rozmówcę. Wszystko ma istotne znaczenie: znajomość tematu, jasność wyrażania myśli oraz procesy formowania oceny sytuacji. Wynikiem tego jest racjonalne stanowisko, które należy przekazać słuchaczom. Większą siłą przekazu uzyskuje się dzięki argumentom, które są istotne, jasne, spójne, rzeczowe i są stosowane do tych samych wydarzeń w różnych kontekstach.

Tylko ostatnia w/w cecha argumentów wymaga nieco wyjaśnienia. Argumenty wydają się bardziej przekonujące, jeśli mają szersze, bardziej ogólne zastosowanie. Możemy więc nawiązać do znanych praw naukowych, które wydają się zarówno rzeczowe, jak i obiektywne. Dzięki temu argumenty nie będą nacechowane wyłącznie materializmem i nudą.

9. CIERPLIWOŚĆ.

Powiedzenie „Spiesz się powoli” ma również zastosowanie podczas negocjacji. Po otrzymaniu oferty nie należy się spieszyć, należy poświęcić odpowiednią ilość czasu na jej dokładne przestudiowanie. Jeśli jest to konieczne, należy poprosić o zwłokę w negocjacjach, tak aby przestudiować ofertę i ewentualnie ją wycenić. Podobnie, należy dać partnerowi czas do namysłu i zastanowienia się nad ofertą, zwłaszcza jeśli może ona wydawać mu się niekorzystna. Każdy potrzebuje czasu na zaakceptowanie tego, co na początku wydawałoby się nie do przyjęcia. Nikt nie lubi także namawiania do szybkiego podjęcia decyzji i może okazać się, że partner czuje się osaczony i opornie podchodzi do sprawy, co kończy się większą podejrzliwością podczas dalszych rozmów lub nawet brakiem porozumienia i np. nie podpisaniem negocjowanej umowy.

Mając ściśle określone ramy czasowe na osiągnięcie porozumienia, nie należy ich wyjawiać partnerowi w negocjacjach. Należy się rozluźnić i sprawiać wrażenie, jakby czas nie grał roli. Jeśli ujawnimy termin zakończenia negocjacji, to może się okazać, że partner będzie zwlekał z podjęciem końcowej decyzji aż do ostatniego momentu, abyśmy byli pod presją obowiązku zakończenia negocjacji i poczynili znaczne ustępstwa.

10. ASERTYWNOŚĆ I ZDECYDOWANIE W KLUCZOWYCH MOMENTACH.

Asertywność nie jest odpowiednim zachowaniem przez cały czas negocjacji, ponieważ przez większość czasu chcemy uzyskać informacje i próbujemy osiągnąć porozumienie drogą konsensusu. Bywają jednak momenty, w których asertywność jest odpowiednim zachowaniem wobec członków przeciwnego, a nawet własnego zespołu. Dobry negocjator rozpoznaje owe momenty i nie unika ich.

Podobnie, są momenty w dyskusji, które wymagają zdecydowania, na przykład kiedy partnerzy składają ofertę dużo poniżej dolnej granicy akceptacji lub gdy czujemy, że nadszedł najlepszy moment, aby zakończyć negocjacje, ponieważ osiągnęliśmy już wszystko, czego mogliśmy się spodziewać. Czasem powiedzieć „tak” jest równie trudno jak powiedzieć „nie”. Dobry negocjator pokonuje tę obawę bez popadania w skrajność i okazywania zbytniej bezpośredniości lub dogmatyzmu.

Dobry negocjator musi odznaczać się odpornością psychiczną, wysoką wiedzą na temat przedmiotu negocjacji oraz praktyczną umiejętnością zastosowania arsenału technik komunikacji interpersonalnej.

5. Przykłady negocjacji w Zakładzie Poprawczym.

W każdej firmie proces negocjacji wygląda nieco inaczej, dotykając różnego rodzaju problemów, które odnoszą się zarówno do płaszczyzny relacji międzyludzkich (np. typy osobowości), jak też różnic w poglądach w ramach szeroko rozumianej płaszczyzny merytorycznej.

Biorąc pod uwagę specyfikę funkcjonowania Zakładu Poprawczego w którym pracuję należy pamiętać, iż organami Zakładu są Dyrektor Zakładu i Rada Zakładu.

Dyrektor Zakładu kieruje Placówką, sprawuje nadzór pedagogiczny i zapewnia warunki niezbędne do realizacji zadań Zakładu. On też ponosi odpowiedzialność za działalność Zakładu oraz:

- Organizuje pracę w działach Zakładu;
- Wykonuje czynności wynikające ze stosunku pracy wobec pracowników Zakładu;
- Opracowuje zakresy pracy i zakresy czynności służbowych pracowników;
- Prowadzi dobór kandydatów na pracowników uwzględniający kompetencje i umiejętność postępowania z nieletnimi oraz osobistą przydatność do pracy w Zakładzie;
- Umożliwia tworzenie w Zakładzie warunków indywidualnego oddziaływania na nieletnich;
- Realizując swoje zadania uwzględnia konieczność utrzymywania bezpieczeństwa i porządku, w tym zabezpieczenia Zakładu w sposób uniemożliwiający samowolne oddalenie się wychowanków lub inne bezprawne działania.

Zakład Poprawczy, w którym pracuję, jest zakładem resocjalizacyjnym – półotwartym. Realizuje cele i zadania wynikające z przepisów ustawy o postępowaniu w sprawach nieletnich oraz przepisów wykonawczych wydanych na jej podstawie. Zadaniem Zakładu jest resocjalizacja nieletnich, zmierzająca do zmiany ich postaw wobec siebie i innych, w kierunku społecznie pożądanym oraz przygotowanie nieletniego do samodzielnego życia zgodnego z prawem oraz normami i obyczajami powszechnie przyjętymi w społeczeństwie. Zadania te Zakład realizuje przez wychowanie i nauczanie, stosując system wychowawczy Zakładu, opracowany i przyjęty przez Radę Zakładu. W tworzeniu, wdrażaniu i doskonaleniu systemu wychowawczego uwzględnia się doświadczenia nauk pedagogicznych i umiejętności zawodowe kadry oraz indywidualne potrzeby nieletnich.

W świetle wyżej wymienionych celów i zadań, w których obszary ludzkich działań nachodzą na siebie, często dochodzi do konfliktów. W związku z powyższym umiejętność negocjacji staje się codzienną koniecznością.

Przykłady sytuacji, w których dochodzi do negocjacji pomiędzy pracownikiem, a kadrami kierowniczymi w Zakładzie:

1.)

Ze względów oszczędnościowych Dyrektor Zakładu nakazuje kierownikowi Internatu ograniczyć liczbę strażników podczas dyżurów nocnych w Zakładzie. Z przedmiotową decyzją nie zgadzają się wychowawcy Zakładu, bezpośrednio zainteresowani zaistniałą sytuacją. Twierdzą oni, iż nienależyta obsada pracownicza podczas dyżurów nocnych może doprowadzić do zakłócenia porządku i bezpieczeństwa, a co gorsza stwarza potencjalne zagrożenie utraty zdrowia, a nawet życia pracowników pełniących nocny dyżur.

Powstają więc dwie grupy konfliktu: dyrekcja i wychowawcy.

Po burzliwych debatach uzyskano konsensus. Ustalono, iż absencja jednego strażnika na dyżurze nocnym będzie uwarunkowana obsadą wychowawców na tymże dyżurze (wychowawcy lepsi – gorsi), a cała sytuacja będzie trwała nie dłużej jak do końca roku szkolnego.

Z pewnymi oporami (podział na wychowawców lepszych – gorszych) można przypisać powyższy przykład do fioletowego stylu prowadzenia negocjacji.

2.)

Kierownik Internatu kierując się pobudkami osobistymi, bez konsultacji z wychowawcą danej grupy, wstrzymuje wcześniej ustalony wyjazd wychowanka na urlop. Wychowawca jako „patron wychowanka”, a więc osoba za niego odpowiedzialna, nie zgadza się decyzją Kierownika i podaje następujące argumenty:

- aspekty wychowawcze: bardzo dobre sprawowanie wychowanka na grupie; dobre zachowywanie się wobec wychowawców i kolegów; wypełnianie wszystkich poleceń; prawidłowe wykonywanie dyżurów;
- zaświadczenie z Urzędu Miasta, z miejscowości wychowanka, traktujące o konieczności obecności wychowanka w domu ze względów rodzinnych.

Negocjacje prowadzone z Kierownikiem nie odnoszą wymiernych skutków. Kierownik jako przełożony jednostronnie podejmuje decyzję na „nie”. Mimo że negocjacje to proces dwustronnej komunikacji, którego celem jest osiągnięcie porozumienia, bo przecież interes jest wspólny, tj. dobro wychowanka, brak zrozumienia drugiej strony i koncentracja na własnych interesach prowadzą do impasu i zerwania rozmów. Jest to ewidentnie przykład czerwonego stylu negocjacji.

3.)

Dyrektor Zakładu zwraca się do wychowawcy, który ubiega się o uzyskanie kolejnego stopnia awansu zawodowego, aby ten w ramach rozwoju zawodowego prowadził społecznie Sekcję Piłki Siatkowej oraz organizował towarzyskie mecze piłki siatkowej z drużynami szkół średnich, tak aby zapewnić wychowankom kontakt z młodzieżą ze środowiska otwartego. Znając swój zakres obowiązków oraz służbową drogę wydawania poleceń służbowych przez przełożonych, wychowawca wyraża zgodę, stawiając jednak pewne warunki, a mianowicie: jeżeli podczas organizowanych imprez sportowych, któryś z wychowanków oddali się bez pozwolenia (ucieknie), wychowawca nie poniesie konsekwencji. W normalnych przypadkach w w/w sytuacji Dyrektor Zakładu może ukarać wychowawcę upomnieniem lub naganą.

Negocjacje polegają na równoważeniu pozycji tak, aby osiągnąć satysfakcjonujący efekt, który w w/w przypadku został osiągnięty.

Dyrektor Zakładu teoretycznie ma całkowitą władzę, gdyż umowa o pracę zawiera klauzulę o obowiązku wykonywania zadań na czas „ku korzyści Zakładu”. Nie ma więc mowy o nadgodzinach czy zwolnieniu z pracy. Z drugiej jednak strony każdy pracownik ma pewną władzę, która polega na chęci do wykonywania zadań poza podstawowymi obowiązkami oraz na angażowaniu całego wysiłku w wykonywaną pracę. Rozsądny pracodawca spostrzeże to i będzie negocjował na podstawie tych argumentów, sprzedając krótkoterminową stratę za cenę długoterminowego zysku – w naszym przypadku funkcjonowanie Sekcji Piłki Siatkowej w Zakładzie.

6. Zakończenie

W miejscu pracy przez cały czas należy uzgadniać wiele zagadnień w taki sposób, żeby uniknąć konfliktów z przełożonymi, współpracownikami, a także z wychowankami. Przedstawione w pracy przykłady, w których podejmowane są negocjacje między kierownictwem a podwładnym, obrazują fakt, że jest to problem niełatwy do rozwiązania w tego typu placówkach. Często występujące konflikty pomiędzy samymi wychowankami, którzy tworzą nieformalne grupy, jak również zażegnywanie tego typu konfliktów, ze względu na zupełnie inny charakter zagadnienia, nie zostało ujęte w niniejszej pracy.

Zdawałoby się, że sprawę negocjacji w sytuacjach konfliktowych między kierownictwem a podwładnymi rozwiązałoby po części wiek. To właśnie różnica wieku, nawet ponad trzydziestu lat, w wielu przypadkach jest przyczyną różnic poglądów i powstawania sytuacji konfliktowych. Jednakże nawet przy małej różnicy wieku często dochodzi do sytuacji konfliktowych i koniecznym staje się przeprowadzenie negocjacji w celu znalezienia najlepszego rozwiązania. Ludzie często świadomie manipulują emocjami wewnątrz swojego otoczenia, co bezpośrednio obniża wyniki pracy, a pośrednio zmniejsza motywację, co z kolei dodatkowo pogarsza wydajność w ramach danego przedsiębiorstwa/zakładu. Dlatego też tak ważna jest umiejętność przedstawiania korzystnych rozwiązań z jednoczesną obroną własnych interesów. Wbrew pozorom jest to trudna sztuka, ponieważ większość osób jest zbyt uległa lub zbyt mało elastyczna.

Komunikowanie się uczestników negocjacji odnosi się do konsultacji wewnętrznej, czyli między członkami zespołów negocjujących lub też do porozumienia się z władzami zwierzchnimi zespołów negocjujących. Tu istotnym elementem jest również miejsce prowadzenia negocjacji, które powinno umożliwiać bieżące kontaktowanie się z zespołem decydentów. Sprawne komunikowanie się zależy od działalności przewodniczących obu zespołów negocjacyjnych oraz od technicznych środków komunikacji. Zakłócenia w komunikowaniu się wynikają z braku umiejętności porozumienia się uczestniczących stron bądź z niedostatku środków komunikowania się lub technicznych rozwiązań temu służących. Często konieczne jest korzystanie z opinii ekspertów w prowadzeniu negocjacji, gdyż reprezentanci jednej i drugiej strony nie są specjalistami we wszystkich kwestiach będących przedmiotem negocjacji. Niekiedy w prowadzeniu negocjacji osiągnięcie porozumienia wymaga specjalnych warunków, które muszą być we właściwy sposób uzgodnione. Zespół przygotowujący i ustalający argumentację negocjacyjną powinien zasięgnąć rady ekspertów, aby obiektywnie ocenił stanowisko strony przeciwnej, co powinno pozwolić na określenie i wybór optymalnego w danych warunkach rozwiązania.

Jak widać negocjacje to dość skomplikowany proces, w którym każda ze stron stara się doprowadzić do podjęcia własnej decyzji. Celem negocjacji jest prowadzenie rokowań, które mogą oprowadzić do rozwiązania konfliktów. W negocjacjach twardych (czerwonych) przeważają działania ofensywne, jedna ze stron jest w pozycji uprzywilejowanej, a kompromisy traktowane są jako słabości drugiej strony. Strona zajmująca twardą pozycję nie jest, z racji swej korzystniejszej sytuacji, skłonna do ustępstw. W negocjacjach miękkich partnerzy dążą do wypracowania wspólnych rozwiązań, gdzie nie ma zwycięzców i pokonanych. Negocjacje te nie polegają na usztywnieniu pozycji partnera, lecz cechują się dążeniem do znalezienia rozwiązań satysfakcjonujących obie strony. Negocjacje zbiorowe polegają na dobraniu w skład zespołu negocjacyjnego osób o różnorodnych specjalizacjach. Zespół powinien starać się poznać stanowisko strony przeciwnej, co ułatwi określenie własnych warunków reprezentowanych w trakcie negocjacji. Istotne jest, aby partnerami w rozmowach były osoby przygotowane pod względem fachowym oraz upoważnione do podejmowania decyzji.

Strategia i zasady negocjacji wymagają, aby ustalić najważniejsze elementy negocjacji. W trakcie negocjacji należy pozyskać zaufanie partnera dzięki odpowiedniemu sposobowi prowadzenia rozmowy, taktownej argumentacji oraz pozytywnym cechom osobowości negocjatora.

Negocjacje przebiegają w sferze stosunków międzyludzkich, a strony w negocjacjach są partnerami w szukaniu wyjścia z konfliktowej sytuacji. Każda ze stron ma świadomość własnych atutów, ale musi jednocześnie posiadać umiejętności identyfikowania taktyki partnera i reagowania na nią. Jeżeli w negocjacji jedna ze stron przegrywa, należy liczyć się z tym, że pokonany będzie szukał okazji do rewanżu i wtedy trudno jest o uzyskanie trwałego porozumienia. Osoba przystępująca do negocjacji musi posiadać takie cechy jak umiejętność nawiązywania kontaktów, umiejętność perswazji, wolę przystępowania do negocjacji z dobrą intencją i pragnieniem rozwiązania konfliktu oraz dostrzeganie związków między różnymi tematami będącymi przedmiotem negocjacji. Często, aby uzyskać jak najwięcej informacji, które mogą być pomocne w osiągnięciu uprzywilejowanej pozycji, strona przeciwna wywiera presję w czasie negocjacji. Należy więc dbać o to, aby nie okazać za dużo szczerości i udzielać tylko tyle informacji, ile daje druga strona. Jeżeli wymaga się informacji od jednej strony, należy dbać o to, aby w tym względzie była równowaga. Podczas prowadzenia negocjacji należy dostrzegać interesy cudzych przedsięwzięć. Poszukując w trakcie negocjacji kompromisowych rozwiązań trzeba troszczyć się o to, aby dzięki nim obie strony mogły być przekonane, że są zwycięzcami. Chcąc to osiągnąć, trzeba więc do negocjacji przystąpić z wymienioną już dobrą wolą i szczerym pragnieniem rozwiązania konfliktu.

Wybierając rozwiązania satysfakcjonujące obie strony należy dysponować rachunkiem korzyści i strat, który pozwoli zaspokoić spodziewane efekty obu stron. Negocjacje stwarzają warunki do podejmowania decyzji na drodze dobrowolnej ugody, a nie przymusu. Są rozwiązaniem właściwym wówczas, gdy ich wynik uzasadnia czas i wysiłek poświęcony na negocjowanie, gdy potrzebujemy zgody drugiej strony i gdy nie ma pewności co do wyniku.

Bibliografia.

1. Hanna Hamer, „Rozwój umiejętności społecznych – jak skutecznie dyskutować i współpracować?”, Wydawnictwo WEDA, 1999.
2. Willem Mastenbroek, „Negocjowanie”, Wydawnictwo Naukowe PWN, 1999.
3. Z. Nęcki, „Komunikowanie niewerbalne”
4. Peter Thomson, „Sposoby skutecznej komunikacji interpersonalnej”, Zysk i S-ka, 2002.
5. Lidia Grzesiuk, Krystyna Doroszewicz, Elżbieta Strojanowska, „Umiejętności menedżera. Psychologia stosowana dla menedżerów”, Prywatna Wyższa Szkoła Handlowa w Warszawie, 1997.
6. B. Jamrożek, J. Sobczak, „Komunikacja interpersonalna”.