

Praktyka negocjacji

# DOCENIĆ KONFLIKT

Od walki i manipulacji  
do współpracy

WOJCIECH HAMAN  
JERZY GUT

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autorzy oraz Helion S.A. dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Helion S.A. nie bierze jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Helion S.A. nie ponosi również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Natomiast autorzy wraz z Wydawnictwem Grupa Szkoleniowa Kontrakt-OSH biorą pełną odpowiedzialność za przedstawione w tej książce standardy i algorytmy działania, które powinny zwiększać skuteczność w negocjacjach i budować szacunek dla potrzeb partnera.

Materiały graficzne na okładce zostały wykorzystane za zgodą iStockPhoto Inc.

Redakcja: Barbara Gancarz-Wójcicka  
Projekt okładki: Edyta Zipser  
Korekta językowa: Tomasz Rycharski

Helion S.A.  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice  
tel. 032 230 98 63  
e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)  
WWW: <http://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Wydawnictwo Grupa Szkoleniowa Kontrakt-OSH  
ul. Niedźwiedzia 12 B  
02-737 Warszawa  
tel. 22 843 90 70, 22 853 74 51  
e-mail: [księgarnia@kontraktosh.pl](mailto:księgarnia@kontraktosh.pl)  
WWW: <http://kontraktosh.pl> (katalog książki)

Drogi Czytelniku!  
Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres  
<http://onepress.pl/user/opinie?dock3v>  
Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

ISBN: 978-83-8322-428-2

Copyright © Jerzy Gut, Wojciech Haman 1993  
Wydanie III, rozszerzone, 2008, 2023

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

# Spis treści

---

<b>Podziękowania .....</b>	<b>9</b>
<b>Dlaczego napisaliśmy tę książkę? .....</b>	<b>11</b>
<b>Konflikt i manipulacja .....</b>	<b>15</b>
Czy konflikt to coś złego? .....	19
Dlaczego ludzie manipulują? .....	21

## CZĘŚĆ I

### **JAK BUDOWAĆ KONTAKT I POROZUMIENIE? .....**

<b>1. Pierwsze wrażenie i nastawienie .....</b>	<b>27</b>
Uświadom sobie, co wnosisz do kontaktu .....	30
Daj się poznać .....	32
Odważnie poznawaj partnera .....	34
Udzielaj informacji zwrotnych .....	36
<b>2. Podstawy konstruktywnego porozumiewania się .....</b>	<b>39</b>
Nie oceniaj .....	42
Nie uogólniaj, nie interpretuj .....	44
Nie dawaj „dobrych rad” .....	46
Skupiaj swoją uwagę na partnerze.	
Koncentruj się na tym, co mówi .....	48
Mów wprost. Otwarcie wyrażaj swoje potrzeby, uczucia i propozycje .....	49

<b>3. Skuteczne i pomocne słuchanie .....</b>	<b>53</b>
Parafraza .....	58
Uwaga. Sygnały świadczące o kontakcie, szacunku i śledzeniu toku wypowiedzi .....	60
Sprawdzanie właściwego rozumienia .....	61
Utrzymanie tematu rozmowy .....	63
Odzwierciedlanie .....	65
Prowadzenie .....	68
Porządkowanie chaotycznych wypowiedzi .....	68
Ośmielanie rozmówcy .....	70
Zadawanie pytań. Proponowanie tematów .....	71

## CZĘŚĆ II

<b>JAK RADZIĆ SOBIE Z PRESJĄ I MANIPULACJĄ? .....</b>	<b>73</b>
Zachowania asertywne .....	75
<b>4. Trudność mówienia NIE .....</b>	<b>77</b>
Asertywna odmowa .....	82
„Zdarta płyta” .....	87
Odmawianie .....	87
Egzekwowanie praw i wyrażanie życzeń .....	88
Obrona własnych granic .....	91
<b>5. Zamiana oceny na opinię .....</b>	<b>95</b>
Traktuj trudne oceny jak opinie .....	98
<b>6. Radzenie sobie z krytyką .....</b>	<b>105</b>
Poszukiwanie krytyki .....	108
Demaskowanie aluzji .....	111
„Zamglanie” .....	113
Uprzedzanie krytyki .....	115

**CZĘŚĆ III**

<b>JAK SKUTECZNIE NEGOCJOWAĆ? .....</b>	<b>119</b>
<b>7. Negocjacje nastawione na współpracę .....</b>	<b>121</b>
<b>8. Podstawowe uniwersalne reguły negocjacyjne .....</b>	<b>127</b>
Oddziel ludzi od problemów .....	129
Koncentruj się na interesach, a nie na stanowiskach .....	133
Formułuj pytania przed odpowiedziami .....	136
Doceniaj pozytywy. Nazywaj osiągnięcia w negocjacjach .....	138
<b>9. Etapy negocjacji nastawionych na współpracę .....</b>	<b>141</b>
Etap 1. Ustalenie reguł .....	145
Etap 2. Nazwanie interesów swoich i partnera .....	147
Przedstaw wyraźnie i przekonująco swoje interesy .....	149
Aktywnie poznawaj interesy partnera .....	152
Gra „Ekspert” .....	155
Gra „Maskowanie” .....	156
Formułuj wspólne i sprzeczne interesy .....	157
Odwołuj się do interesów partnera .....	159
Etap 3. Formułowanie problemów negocjacyjnych .....	161
Granice negocjowanych problemów .....	164
Etap 4. Poszukiwanie rozwiązań .....	166
Formułowanie pomysłów .....	167
Analiza i weryfikacja pomysłów .....	168
Podjęcie decyzji .....	168
Uwaga! Końcówka negocjacji .....	169
<b>Zakończenie .....</b>	<b>171</b>
Literatura wiążąca się z tematem naszej książki i mogąca Cię zainteresować .....	175

**CZĘŚĆ IV****SUPLEMENT.**

<b>PROSTOTA I PARADOKS NEGOCJACJI .....</b>	<b>177</b>
<b>10. Co zrobić, żeby się porozumieć? .....</b>	<b>181</b>
Nazywanie swoich prawdziwych potrzeb .....	183
Nazywanie intencji .....	186
Modelowanie .....	187
Komunikat JA .....	188
Mówienie w czasie przyszłym .....	190
<b>11. Czego unikać w negocjacjach? .....</b>	<b>191</b>
Oceny, pouczenia, dobre rady .....	193
Niepotrzebne dawanie przykładów .....	195
Zadawanie pytań z tezą .....	195
Stosowanie przymiotników i przysłówków .....	196
<b>12. Przebieg realnych negocjacji firmowych .....</b>	<b>197</b>
Etap 1. Przygotowanie .....	200
Etap 2. Rozmowy .....	201
Etap 3. Formułowanie problemów .....	202
Etap 4. Zakończenie negocjacji .....	205

# 1

## *Pierwsze wrażenie i nastawienie*

---





**P**ierwszy kontakt między ludźmi często decyduje o klimacie i przebiegu rozmowy. W negocjacjach jest to jeden z kluczowych (choć najczęściej niedocenianych) momentów, gdyż partnerzy sygnalizują wtedy nieświadomie swoje najważniejsze potrzeby.

Pierwsze wrażenie czasem okazuje się trafne, choć na pewno nigdy nie jest kompletne. Zapewne możesz przywołać ze swojego życia wiele takich sytuacji, kiedy Cię ono zawiodło. Decyduje o tym zwykle Twój niepokój. Przeżywając go, każdy z nas ma swoje sposoby radzenia sobie w nowej i trudnej sytuacji. Na przykład wycofujemy się i milczymy, stajemy się nadmiernie napastliwi, udajemy bardzo pewnych siebie, dowcipkujemy lub „uwodzimy” innych. To powoduje, że pokazujemy się jednostronnie i partner może odnieść wrażenie, że właśnie tylko tacy jesteśmy. Pamiętaj, że Twój rozmówca też zwykle przeżywa niepokój i podobnie próbuje radzić sobie w pierwszym kontakcie.

Jeżeli więc w Twoim interesie leży zachęcenie kogoś do współpracy i uniknięcie pułapki stereotypu — możesz zadbać o klimat waszego kontaktu, dostarczając partnerowi informacje o sobie i zdobywając informacje o nim. To pozwoli uniknąć nieporozumień i budować zaufanie.

Przejdźmy zatem do konkretów...

## Uświadom sobie, co wnosisz do kontaktu

W naszym przekonaniu nie ma ludzi całkowicie złych i całkowicie dobrych ani skutecznych i nieskutecznych. Każdy człowiek ma bowiem swoje wady i zalety. Problem jednak polega na tym, że w kontaktach społecznych często poddajemy się naszym ograniczeniom, a nie wykorzystujemy naszych potencjałów i mocnych stron.

Aby uniknąć tej pułapki, spróbuj określić, sam dla siebie, swoje mocne strony i ograniczenia w kontaktach z ludźmi. Ważne jest, aby te dwie listy były przygotowane uczciwie i wyczerpująco. Mając pełniejszą świadomość swoich możliwości, możesz bardziej bazować na atutach, a omijać rafy swoich niedostatków.

Inną drogą poszerzenia wiedzy o sobie są informacje od ludzi Tobie życzliwych. Zadaj im kilka pytań:

*Jak mnie odebrałeś w pierwszym kontakcie?*

*Z jakimi cechami kojarzyłem ci się szczególnie?*

*Jak reaguję w sytuacji konfliktowej?*

Odpowiedzi na te pytania mogą Cię czasami zaskakiwać. Uczestnicy naszych warsztatów, oglądając się na wideo (w psychodramach sytuacji konfliktowych), często nie mogą uwierzyć, jak dalece ich wyobrażenia o własnych zachowaniach różnią się od rzeczywistości i odbioru partnera. Ludzie przekonani o swoim spokoju i opanowaniu dostrzegają, jak wiele jest w nich emocji i agresji. Zauważają, że podnoszą głos i przerywają wypowiedzi drugiej strony.

Inni, pełni życzliwości i dobrych intencji, mogą zaobserwować, jak niewiele dają spójnych i czytelnych dla partnera sygnałów — zachowują kamienną twarz, w ogóle nie wyrażają swojej sympatii, czepiają się drobiazgów.

**Do kontaktu (zwłaszcza pierwszego) wnosimy nasze skojarzenia i wyobrażenia dotyczące drugiej strony.** Musisz je sobie uświadamiać i brać za nie odpowiedzialność. Często nie partner jest „jakiś” (wymagający, ciepły, oschły), lecz Ty w pierwszym zetknięciu przypisujesz mu takie właściwości. I reagujesz adekwatnie do przypisanych mu cech.

Zachęcamy Cię, abyś częściej ujawniał partnerowi swoje wyobrażenia na jego temat i nazywał własne potrzeby czy obawy z nimi związane. Może to brzmieć na przykład tak:

*Kojarzysz mi się z wymagającą nauczycielką.  
Wyobrażam sobie, że będziesz mnie krytycznie oceniać.  
Obawiam się ciebie i dlatego trzymam się na dystans.*

albo:

*Kojarzysz mi się ze spokojem i życzliwością.  
Wyobrażam sobie, że potrafisz mnie wysłuchać i zrozumieć.  
Ufam ci i chcę, abyś pomógł mi w nowej pracy.*

Jeśli więc nie chcesz być niewolnikiem swoich fantazji i nastawień, powinieneś aktywnie poznawać swojego partnera.

Jeśli chcesz, aby inni nie przypisywali Ci wyobrażonych, nieistniejących w Tobie cech i intencji — musisz pokazać wiele różnych swoich potrzeb, obaw i doświadczeń. Spróbuj się odsłonić.

## Daj się poznać

Jeżeli chcesz, aby Twój partner powiedział Ci więcej o sobie — sam powinieneś zaryzykować „odsłonięcie” siebie. Wielu negocjatorów zapomina o tym pozornym paradoksie. A jest to przecież najlepsze zaproszenie do wzajemnego poznania.

Kiedy mówisz o sobie, dostarczasz partnerowi niezbędnych informacji, aby mógł odnościć się w trakcie rozmowy do Twoich realnych i ważnych potrzeb.

W naszej kulturze często podtrzymywany jest schemat nieujawniania w negocjacjach własnych interesów. Liczymy, że partner odsłoni wiele ważnych spraw, a my zachowamy pokerową twarz. Jest to oczekiwanie bardzo nierealistyczne, w rezultacie skazujemy się wzajemnie na domysły i podejrzenia.

W naszym interesie leży więc dać się poznać drugiemu człowiekowi w kilku choćby obszarach. Istnieją zdania-klucze, które to ułatwiają:

*Chciałbym, abyś wiedział o mnie...*

*Chcę ci powiedzieć o sobie...*

*Chcę, aby pan wiedział, że ja...*

Taki początek zdania ułatwi nam mówienie o sobie — o funkcjonowaniu w dowolnych obszarach (rodzina, praca, urząd, towarzystwo, potrzeby, obawy, trudności, atuty). Oczywiście, odsłaniasz siebie tylko w tych obszarach i na tyle głęboko, na ile czujesz się bezpiecznie i widzisz w tym interes swój lub grupy, którą reprezentujesz. Słowo *chcę*, którym rozpoczynasz każde zdanie, jest wyrazem Twojej świadomej decyzji i ogranicza niepotrzebną gadatliwość:

*Chciałbym, aby pan wiedział, że ta rozmowa jest dla mnie bardzo ważna i zależy mi na pana pomocy.*

*Chcę, żebyś wiedział, że jestem bardzo zmęczony i trudno mi się w tej chwili skoncentrować na problemach działu.*

Nie warto ujawniać takich informacji, które mogą być użyte przeciwko Tobie lub szkodzą reprezentowanym przez Ciebie interesom, na przykład: „Jestem leniwy i nigdy nic mi się nie udało, ale chcę kierować zespołem i dużo zarabiać” lub „W naszych magazynach zalega dużo towaru, a ja jestem odpowiedzialny za sprzedaż”.

Pokazywanie siebie jest zaproszeniem do wymiany informacji i dialogu. Jest wyrazem szacunku i zaufania. Jest ważną inwestycją, która może być początkiem tworzenia dobrego kontaktu między partnerami. Umiejętność mówienia o sobie (o swoich potrzebach i interesach) jest niezbędna w negocjacjach nastawionych na współpracę i przy rozwiązywaniu konfliktów.

Partner może odnieść się do naszych potrzeb i uwzględnić je dopiero wtedy, kiedy je ujawnimy:

*Jestem niezależny i mam dużo pomysłów. Odpowiada mi samodzielne stanowisko.*

*Ja też chodzę po górach i żegluję od lat. Cieszę się, że mamy podobne zainteresowania.*

*Ja zwykle mówię powoli i z namysłem. Proszę, niech pan się nie niecierpliwi.*

*Cenię sobie lojalność i otwarte, męskie stawianie sprawy, a pani?*

## Odważnie poznawaj partnera

Jak już powiedzieliśmy, partnerzy w konflikcie pokazują się zwykle jednostronnie i w związku z tym mają skłonność do przypisywania sobie nawzajem wymaginowanych intencji i właściwości. Aby móc neutralizować własne projekcje, musimy lepiej poznać naszego rozmówcę. Warto więc zadawać mu pytania, które mogą być prostym dopełnieniem naszego „odslonięcia”:

*Lubię, cenię, nie znoszę..., a pani?*

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

*Czy teraz ty możesz mi coś o sobie powiedzieć w obszarze...?*

Możemy oczywiście wybierać stopień trudności tych pytań; od najprostszych, naturalnych, wynikających z aktualnego wątku rozmowy — do głębszych, bardziej osobistych i być może nawet kłopotliwych. Są to tak zwane **trudne pytania**.

Najczęściej jest tak, że to nasz „wewnętrzny cenzor” stoi na przeszkodzie w ich zadawaniu. Mówi nam: „Nie wypada, ta sprawa jest zbyt intymna, to pytanie jest zbyt kłopotliwe, na pewno się na ciebie obrazi”.

Zwykle unikamy tematów, które są dla nas krępujące, więc nie pytamy: „Ile zarabiasz? Czy lubisz kolegów z zespołu? Czy uważa pan, że jestem dobrym pracownikiem i zasługuję na podwyżkę? Czy czujesz się doceniana? Od czego uzależnia pan swoją decyzję?”.

Wielokrotnie okazuje się jednak, że podobne pytania nie tylko nie krępują partnera, ale wręcz pogłębiają kontakt i kierują rozmowę na kluczowe tematy. Możemy też zaskarżyć sobie jego wdzięczność za otwarcie trudnej sprawy.

Aktywne poznawanie partnera (zadawanie pytań) spełnia trzy ważne funkcje w konflikcie i negocjacjach:

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

**Masz prawo zadać każde pytanie**, jeśli tylko Twoją intencją nie jest epatowanie rozmówcy czy chęć skrzywdzenia go.

Co jednak możemy zrobić, gdy partner dosyć odważnie korzysta z tego prawa, a my czujemy się zmieszani i zakłopotani, próbując udzielić odpowiedzi? Jest na to prosty sposób — słowo *NIE*. Zawsze przecież masz prawo odmówić:

*Na to pytanie ci nie odpowiem, bo nie leży to w moim interesie.*

Zanim udzielisz odpowiedzi, zdaj sobie sprawę, czy rzeczywiście chcesz i opla Ci się zaspokoić ciekawość partnera. Jeśli *TAK* — uczciwie odpowiedz. Jeśli *NIE* — wyraźnie odmów odpowiedzi. Do tego również masz prawo. Przykład:

**A:** *Jak często pan się upija? Co mówią koleżanki o dyrekcji?*

**B:** *Nie chcę odpowiadać na te pytania, bo narusza to moje osobiste sprawy i nie leży to w moim interesie.*

Taka odpowiedź wyznacza nasze granice oraz chroni nas przed zakłopotaniem i tłumaczeniem się.





# PROGRAM PARTNERSKI

— GRUPY HELION —



1. ZAREJESTRUJ SIĘ
2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW w działający bankomat!

**Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!**

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA  
**Helion** 

# DOCENIĆ KONFLIKT

Od walki i manipulacji do współpracy

Konflikt jest wynikiem sprzeczności lub różnicy interesów. To zjawisko naturalne i nieuchronne wszędzie tam, gdzie ludzie ze sobą współżyją lub współpracują. Jesteśmy na niego skazani. Jednak sposób, w jaki go rozwiążemy, zależy już od nas. Musimy tylko rozstrzygnąć, co nam się w konflikcie bardziej opłaca.

Czy konflikt zawsze musi być zjawiskiem negatywnym? Jak postępować, gdy wybuchnie? Dążyć do wygranej za wszelką cenę czy szukać kompromisów? Walczyć czy negocjować?

Jeżeli chcesz, by sposób rozwiązywania konfliktów zaowocował obustronną satysfakcją i gotowością do kooperacji w przyszłości, w tej książce znajdziesz użyteczne wskazówki, **jak** to zrobić. Model negocjacji nastawionych na współpracę pozwala **zastosować w praktyce** słuszne i szczerne postulaty, które są zawarte w wielu źródłach i teoriach poświęconych temu zagadnieniu.

Umiejętność negocjacji jest sztuką, mimo swojej logicznej prostoty. Aby osiągnąć w niej biegłość, potrzeba doświadczenia, stosowania kilku ważnych zasad i powstrzymania się od tych zachowań i wypowiedzi, które w jednej chwili niszczą każdą sensowną rozmowę.

Proponowane przez autorów metody twórczego rozwiązywania konfliktów zostały wielokrotnie sprawdzone w praktyce. Można ich używać zarówno do rozwiązywania złożonych problemów organizacji biznesowych, jak i podczas łagodzenia antagonizmów społecznych lub w konfliktach natury osobistej.

To praktyczny poradnik skierowany do osób, które z racji zawodu lub sytuacji życiowej mają często do czynienia z konfliktami, a także do tych, które prowadzą negocjacje. Znajdziesz tu użyteczne sposoby:

- budowania dobrego kontaktu i zachęcania do współpracy
- przeciwstawiania się presji i manipulacji
- skutecznego negocjowania, dającego satysfakcję obu stronom konfliktu

Trzecie wydanie książki **Docenić konflikt** zostało poszerzone o rozdział, w którym autorzy dzielą się swoim bogatym doświadczeniem z ostatnich kilkunastu lat praktyki w roli negocjatorów i mediatorów. Szczególny nacisk kładą na polską specyfikę, prostotę stosowanych narzędzi, a także wspieranie realnych negocjacji wewnątrz firm i zespołów zadaniowych. Praktycznymi i barwnymi przykładami ilustrują paradoksalną zasadę, z którą trzeba się liczyć, gdy próbuje się rozwiązać i docenić konflikt:

***Negocjacje są proste jak konstrukcja cepa, ale kruche jak lukier.***



#### Zamówienia indywidualne i dla firm:

ul. Niedźwiedzia 12B, 02-737 Warszawa  
tel. 22 843 90 70, 22 853 74 51  
ksiegarnia@kontraktosh.pl  
www.kontraktosh.pl

onepress



Księgarnia internetowa:  
<http://onepress.pl>



HELION SA  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice  
tel.: 32 230 98 63  
onepress@onepress.pl

książki **boss** business

ebook dostępny na:

ebookpoint

ISBN 978-83-8322-428-2



9 788383 224282

Cena: 67,00 zł