

## IDŹ DO:

- ▶ Spis treści
- ▶ Przykładowy rozdział

## KATALOG KSIĄŻEK:

- ▶ Katalog online
- ▶ Zamów drukowany katalog

## CENNIK I INFORMACJE:

- ▶ Zamów informacje o nowościach
- ▶ Zamów cennik

## CZYTELNIA:

- ▶ Fragmenty książek online

Do koszyka



Do przechowalni


 Nowość


 Promocja

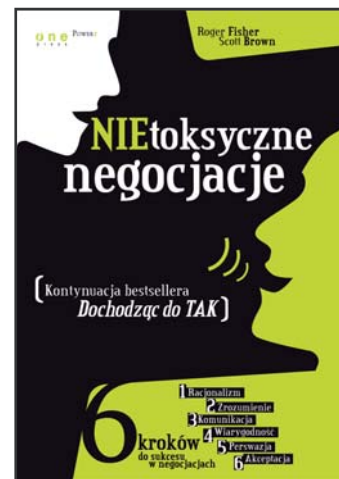
## NIEtoksyczne negocjacje

Autor: Roger Fisher, Scott Brown

ISBN: 978-83-246-2073-9

Tytuł oryginału: [Getting Together: Building Relationships As We Negotiate](#)

Format: A5, stron: 216



## Zdrowy przepis na twarde negocjacje

6 kroków do sukcesu w negocjacjach

- Racjonalizm
- Zrozumienie
- Komunikacja
- Wiarygodność
- Perswazja
- Akceptacja

Zarówno w pracy, jak i życiu osobistym większość z nas stara się unikać niepotrzebnych konfliktów. Jednocześnie zależy nam na tym, by zawsze osiągać jak najlepsze wyniki – realizując wyznaczone cele i własne marzenia. BAM! Cóż to za nieprzyjemny dźwięk? W tym właśnie miejscu trafiamy na silny opór materii. Czy możliwe jest twarde forsowanie swojego zdania, rozwiązanie problemu rozbieżności, a nawet konfliktu interesów, a przy tym osiągnięcie obopólnego zadowolenia?

Przeciwstawne i zmieniające się interesy obu stron wywołują problemy. Jednak nie wymyślono jeszcze na szczęście takich problemów, których przy odrobinie dobrej woli nie dałoby się rozwiązać. NIEtoksyczne negocjacje to przewodnik, który poprowadzi Cię krok po kroku przez proces negocjowania i podtrzymywania trwałych relacji – w biznesie, kontaktach międzynarodowych, przyjaźni i rodzinie.

- Znajdź równowagę między emocjami i rozumem.
- Zbadaj i zrozum sposób myślenia drugiej strony.
- Naucz się słuchać i konsultuj podejmowane decyzje.
- Bądź w pełni godny zaufania, ale sam nie wierz we wszystko.
- Nie szkodź relacjom, stawiaj na układy partnerskie.
- Traktuj poważnie partnera mimo dzielących was różnic.

Kontynuacja bestsellera „Dochodząc do TAK”.

# Spis treści

Podziękowania	7
Wprowadzenie	12

## **I ZARYS**

1. CEL  
Relacja, która pozwala pokonać rozbieżności 19
2. PIERWSZY KROK  
Oddzielamy proces budowania relacji  
od przedmiotu negocjacji 31
3. STRATEGIA  
Bezwarunkowy konstruktywizm 39

## **II PODSTAWOWE ELEMENTY HARMONIJNEJ RELACJI**

4. RACJONALIZM  
Równowaga między emocjami i rozumem 57
5. ZROZUMIENIE  
Dowiedz się, w jaki sposób partner  
postrzega rzeczywistość 77
6. KOMUNIKACJA  
Każdą decyzję konsultuj przed jej podjęciem  
— i słuchaj 97
7. WIARYGODNOŚĆ  
Zdobądź pełne zaufanie,  
ale sam nie wierz we wszystko 120

8. PERSWAZJA, NIE PRZYMUS  
Wspólne negocjacje 145
9. AKCEPTACJA  
Poważne podejście do partnera,  
z którym wiele nas dzieli 161

### **III SKŁADAMY ELEMENTY W CAŁOŚĆ**

10. CAŁOŚĆ  
Łączymy poszczególne elementy 183
- Uwagi na temat zasady „wet za wet” 207
- Informacje na temat Harvard Negotiation Project 213

## 2 Pierwszy krok

### Oddzielamy proces budowania relacji od przedmiotu negocjacji

ŁATWO MOŻNA popełnić błąd i utożsamić relację z konkretnymi celami, które chcemy osiągnąć z jej pomocą: „Mam dobre stosunki z szefem. Co roku daje mi podwyżkę”, „Relacje Stanów Zjednoczonych z Japonią pogarszają się — wystarczy spojrzeć na deficyt handlowy”. Można odnieść wrażenie, iż proces i skutek relacji często są z sobą utożsamiane.

#### **Relacja jako proces**

W każdej sytuacji mamy do czynienia z dwiema kwestiami: sposobem, w jaki sobie z nią radzimy (proces), oraz z oczekiwanymi rezultatami (treść procesu). Proces i treść to dwie odrębne sprawy, które jednak są z sobą powiązane: jedna wpływa na drugą. W szkolnej klasie proces nauczania — wykłady, ćwiczenia, dyskusje i egzaminy — jest różny od tematu lekcji — geometrii, literatury czy chemii. A jednak sposób, w jaki nauczany jest dany przedmiot (treść), ma wpływ na wiedzę uczniów. Jeśli chcemy poprawić rezultaty, musimy najpierw udoskonalić

proces. Metody nauczania w ramach procesu dydaktycznego mogą być identyczne niezależnie od tego, czy uczy my arytmetyki, historii, czy francuskiego.

W małej firmie w kręgu bezpośredniego zainteresowania zarządu może znajdować się tania produkcja i reklama dobrych kosiarek do trawy. Można mieć niemal pewność, że firma osiągnie o wiele lepsze rezultaty, jeśli proces zarządzania, związany na przykład z takimi kwestiami, jak sposób podejmowania decyzji czy traktowanie pracowników, zostanie oddzielony od kwestii dotyczących rodzaju produkowanych kosiarek oraz ich cen. Dobre zarządzanie powinno przejawiać się dobrymi decyzjami, ale jest mało prawdopodobne, że uda się osiągnąć odpowiedni poziom zarządzania, jeżeli firma skoncentruje się wyłącznie na produkcji dobrych jakościowo kosiarek. Nawet kierownik produkcji powinien oddzielić sposób zarządzania ludźmi od poszczególnych decyzji dotyczących produkowanych urządzeń.

Aby zbudować dobre relacje, musimy skoncentrować się nie tyle na rezultatach, ile na procesach, które mają nas doprowadzić do tych rezultatów. Należy zadać sobie pytanie, jak wygląda właściwe zarządzanie relacją. Każda ze stron relacji ma wpływ na jej funkcjonowanie i dysponuje znaczną, ale ograniczoną zdolnością do jej kształtowania. Podobnie jak kierownik produkcji, obie strony muszą myśleć zarówno o problemach, jak i o sposobach ich rozwiązywania.

Jeżeli nie wyróżnimy procesu budowy i utrzymywania relacji, niemal na pewno podporządkujemy go bezpośrednim celom negocjacji. Podczas każdej rozmowy z partnerem będziemy koncentrować się na rezultatach spotkania. Bez względu na to, z jaką powagą traktujemy wzajemne relacje, zawsze będą wydawać się mniej pilne niż bezpośredni cel rozmów.

Innymi słowy, koncentrujemy się na rezultatach, a nie na sposobach ich osiągnięcia. Siedząc w restauracji, myślimy tylko o tym, aby jak najszybciej otrzymać zamówione danie i nie staramy się zrozumieć problemów kelnera z personelem kuchni. Nawet w domu ważniejsze są dla nas rezultaty — pieniądze, posiłki,

czyste ubrania i naprawy samochodu — niż rozważania nad tym, jakie relacje chcemy utrzymywać z domownikami. A w pracy kwestia kwartalnych zysków może skutecznie odwrócić naszą uwagę od relacji z klientami i pracownikami.

Również na arenie międzynarodowej pilne problemy mogą odwrócić uwagę od relacji, które w dłuższej perspektywie zwykle okazują się o wiele istotniejsze. Tak było choćby w sytuacji, gdy władze Związku Radzieckiego zablokowały informacje o awarii elektrowni atomowej w Czarnobylu lub gdy amerykański prezydent krytykował Związek Radziecki tylko po to, by zademonstrować swoje zdecydowanie przed zbliżającymi się wyborami.

Nawet gdy już myślimy o relacjach, najczęściej robimy to w kategoriach rezultatów. Chcemy zwiększyć zyski i lojalność klientów, dążymy do pozyskania klientów, którzy szybko płacą zobowiązania, albo też usiłujemy zniechęcić związki zawodowe do strajków. Zapominamy o charakterze relacji i nie zastanawiamy się, czy można je jakoś poprawić. Jeśli jednak właściciel firmy nie wie, co decyduje o skuteczności jego relacji, zdarza się, że klienci od niego odchodzą lub spóźniają się z płatnościami, a związki zawodowe strajkują za każdym razem, gdy wygaśnie podpisane ostatnio porozumienie.

Jeśli będziemy świadomie zmierzać do budowania i utrzymywania dobrych i harmonijnych relacji, łatwiej będzie nam także osiągnąć zamierzone rezultaty. Przekroczenie stanu konta dla jednej pary może być jedynie niewielką niedogodnością, która sugeruje potrzebę lepszej koordynacji wydatków, dla drugiej natomiast może stanowić powód do ostrej sprzeczki i wzajemnego przerzucania się oskarżeniami, co jedynie utrudni im rozwiązywanie podobnych problemów w przyszłości. Łatwiej jest budować dobre i długotrwałe relacje wtedy, gdy zwracamy uwagę nie tylko na rezultaty, ale także na proces.

## Troska o relacje i osiągnięcie konkretnych celów

Nawet osoby, które wyraźnie odróżniają proces od przedmiotu negocjacji i myślą o obu tych kwestiach, mają skłonności do poświęcania jednego na rzecz drugiego. Rozumieją, że im mniejsze różnice między partnerami, tym łatwiej nawiązać i utrzymać dobre relacje. Jednak ten słuszny wniosek często prowadzi do powstania dwóch, równie błędnych strategii: albo nalegają, aby druga strona zgadzała się na wszystko, albo też sami ustępują w zasadniczych kwestiach negocjacji, mając nadzieję, iż poprawią tym wzajemne relacje. Jednak w obu przypadkach dochodzi do pomieszczenia przedmiotu negocjacji z procesem, co zmniejsza zdolność partnerów relacji do rozwiązania kolejnego problemu.

**Nie należy uzależniać relacji od osiągniętego porozumienia.** Nakłaniając partnera do ustępstw, możemy użyć następujących słów:

Nie rób z igły wideł. Nie zaryzykujemy chyba naszej przyjaźni przez jeden problem. Zgódź się ze mną w tej sprawie.

Również w biznesie i relacjach międzynarodowych żądanie znacznych ustępstw jest powszechną strategią budowania relacji. Na przykład Stany Zjednoczone postawiły Wietnamowi następujące warunki: „Nie poprawimy naszych relacji z Hanoi, dopóki kwestia żołnierzy zaginionych w akcji nie zostanie ostatecznie rozwiązana, a wietnamskie oddziały nie zostaną wycofane z Kambodży” („New York Times”, 4 września 1985, s. A8).

Rządy innych państw również stosowały marchewkę w postaci ocieplenia stosunków jako pretekst do uzyskania znacznych ustępstw. Związek Radziecki zaproponował w swoim czasie zbliżenie, jeśli tylko Stany Zjednoczone wstrzymają testy broni nuklearnej i zaczną przestrzegać układu o ograniczeniu zbrojeń SALT II. Z kolei Stany Zjednoczone zażądały wycofania się z Afganistanu oraz zezwolenia dysydentom na opuszczenie kraju. Bez względu na to, jak bardzo szlachetne były cele obu tych

państw, ustępstwo jednej ze stron wobec żądań drugiej nie poprawiłoby zdolności żadnej z nich do rozstrzygnięcia przyszłych sporów. Prawdopodobnie dałoby to jedynie początek kolejnym żądaniom jednostronnych ustępstw.

Dlaczego ludzie popełniają ten błąd? Na początku ważnych negocjacji często zadajemy sobie pytanie: „Co powinniśmy zrobić? Jakie jest *nasze* stanowisko?”. Jeśli chcemy poprawić relacje, zaczynamy od pytania: „Co *oni* powinni zrobić, aby poprawić wzajemne stosunki?”. Dowodzi to, iż panuje ogólne przekonanie, że poprawa relacji zależy od drugiej strony.

Najlepszym rozwiązaniem byłoby zamienienie tych pytań. W trakcie ważnych negocjacji, gdy chcemy wpłynąć na decyzje podejmowane przez drugą stronę, powinniśmy zacząć od zastanowienia się, jakiej decyzji oczekivalibyśmy od niej. Następnie możemy przejść do rozważań, co możemy zrobić, aby zwiększyć prawdopodobieństwo, iż właśnie taka decyzja zostanie podjęta. Gdy budujemy relacje, mamy większą kontrolę nad własnym zachowaniem niż nad zachowaniem drugiej strony, dlatego też powinniśmy zacząć od pytania, co *my* możemy zrobić, aby poprawić wzajemne relacje.

**Nie próbujmy kupić sobie lepszych relacji.** Gdy jedni uważają, że mogą żądać znacznych ustępstw w zamian za obietnicę „dobrej” relacji, inni wierzą, że mogą kupić sobie dobre stosunki w zamian za znaczne ustępstwa ze swojej strony. Ale i to rozwiązanie nie pomoże uruchomić procesu pozwalającego skuteczniej rozwiązywać przyszłe problemy. Dobre, harmonijne i trwałe relacje nie są na sprzedaż. Ustępstwo dokonywane z tą myślą prawdopodobnie przyniesie efekty przeciwne do zamierzonych.

Pewna młoda kobieta nie mogła zrozumieć, dlaczego chłopak ją rzucił. „Nasz związek — stwierdziła — był dla mnie najważniejszy i zawsze we wszystkim mu ustępowałam”. Psychiatra próbował pomóc jej zrozumieć błąd, mówiąc: „Związek wymaga dwóch osób. Gdzie było twoje miejsce w tym związku? Jeśli natychmiast we wszystkim ustępowałaś, jaki był twój wkład?



Jeżeli chłopak chciał mieć kogoś, kto by angażował go w ten związek, kogoś, z kim mógłby się liczyć i o kogo starać, a ty mu ulegałaś we wszystkim, to wasz związek na dłuższą metę nie był dla niego atrakcyjny, bez względu na to, jak bardzo chłopak był zadowolony z tego, że za każdym razem stawiał na swoim”.

Uległość nie jest podstawą solidnych relacji. Owszem, pozwala uniknąć sporów i kłótni, ale eliminuje także możliwość nauki wspólnego pokonywania problemów i znajdowania rozwiązań kompromisowych. Jeśli nie nabierzemy stosownych umiejętności, związek będzie zbyt słaby, aby przetrwać zawirowania, które z pewnością wystąpią. Musimy z wyprzedzeniem myśleć o efektach najbliższych negocjacji. Na tym właśnie polega budowanie relacji.

Kupowanie relacji zamiast próby ich budowania jest szczególnie powszechne w biznesie. Zapewnienie komuś całej serii „korzyści” rzeczywiście czasem popycha pewne sprawy naprzód i skutkuje preferencyjnym traktowaniem, ale może także wzbudzić wątpliwości i podejrzenia. Nikt raczej nie będzie polegał na kimś, kto próbuje kupić sobie przychyłność i ucieka od problemów. Nikt też nie lubi wrażenia, że został czymś przekupiony.

Niebezpieczeństwa związane z próbą budowy relacji poprzez politykę ustępstw są z reguły dobrze rozumiane w stosunkach międzynarodowych. Błędne przekonanie Chamberlaina, iż w 1938 r. ustępstwami kupił sobie Hitlera, jest zbyt głęboko zakorzenione w zbiorowej świadomości Zachodu, by lekcja ta została zapomniana.

Budowanie harmonijnych i trwałych relacji, na których zależy zarówno jednostkom, jak i całym narodom, jest procesem pokonywania rozbieżności dzielących strony. Proces ten obejmuje wiele elementów: logikę, zrozumienie, komunikację, wiarygodność, nierepresyjne środki wpływania na drugą stronę oraz akceptację. Cech tych nie da się rozwinąć poprzez ciągłe ustępstwa. Jeśli zademonstrujemy drugiej stronie, że jesteśmy skłonni do daleko idących ustępstw, zakłóci to proces rozsądnego i uczciwego rozwiązywania problemów.

Kupowanie sobie relacji przypomina płacenie okupu. Im częściej to robimy, tym częściej będziemy do tego zmuszani. Ani płacenie okupu, ani też wymuszanie go nie ułatwia osiągnięcia prawdziwego, uczciwego kompromisu.

Relacje można poprawić poprzez wywiązanie się z obowiązków, na przykład spłacenie rzeczywistego długu. Podstawową kwestią jest tu wiarygodność. Jedna strona daje coś drugiej dlatego, że ma ona prawo to otrzymać. Innymi słowy — spełnienie zobowiązań powinno wystarczyć do wytworzenia odpowiedniej atmosfery negocjacji.

Zwolennicy strategii znacznych ustępstw często podnoszą dwa argumenty. Pierwszy z nich brzmi: im więcej ustępstw którejkolwiek ze stron, tym mniej kwestii pozostaje do rozwiązania. To prawda i często warto zrezygnować z czegoś, aby w ten sposób rozwiązać problem. Jeżeli relacje między partnerami są już dobre, obaj mogą twierdzić, że ustępując dzisiaj, mogą w przyszłości liczyć na podobne zachowanie drugiej strony. Jednak ustępstwo zawsze powinno mieć na celu osiągnięcie korzyści w postaci rozwiązania problemu — nie możemy oczekiwać, że uległość pozwoli zmienić kiepskie relacje w dobre.

Drugi argument na obronę strategii znacznych ustępstw brzmi następująco: jeśli drugiej osobie zależy na dobrych relacjach, powinna w jakiś sposób za nie zapłacić. Gdy obie strony potrafią porozumieć się mimo przeciwstawnych interesów, korzyści są zawsze obopólne. Nie ma żadnego powodu, aby jeden z partnerów jednostronnie ponosił koszty zbudowania procesu, który jest *korzystny dla obu stron*. Nawet jeśli na krótszą metę jedna ze stron odnosi więcej korzyści niż druga, to w dłuższej perspektywie wszystko się wyrównuje. Żądanie zapłaty za nawiązanie relacji raczej ją zniszczy, niż zbuduje.

Jedną z przyczyn utrudniających poprawę relacji jest to, iż pozwalamy, aby interesy negatywnie wpływały na nasz stosunek do samych relacji. Albo pozwalamy, aby cele bezpośrednio dominowały nad długofalowym procesem, albo też niepotrzebnie mieszkamy różnice w kwestiach zasadniczych z dochodzeniem do

konsensusu. Żądamy znacznych ustępstw, traktując je jako sposób poprawy samego procesu lub warunków jego rozpoczęcia. Pierwszym krokiem w budowie trwałych i harmonijnych relacji jest rozdzielenie obu kwestii — procesu negocjacji i rozwiązywania problemów od samych problemów, czyli przedmiotu negocjacji. Następnie obie te kwestie musimy potraktować niezależnie. Wychodząc z tego założenia, w kolejnym rozdziale przedstawiamy strategię kształtowania dobrych relacji.