



# NEGOCJACJE NASTAWIONE NA WSPÓŁPRACĘ

# WSTĘP

## WALCZYĆ CZY WSPÓŁPRACOWAĆ?

Pułapką wielu negocjacji jest ocena ich wyniku w kategoriach „wygrany-przegrany”. Gdy dochodzi do konfliktu, często ulegamy emocjom i kierujemy się odruchami, które nie zawsze są dla nas korzystne.

Zapominamy jednocześnie o tym, co łączy nas z partnerem. Zaczynamy traktować go jak przeciwnika lub wroga, gdyż koncentrujemy się głównie na tym, co nas dzieli. Tracimy z pola widzenia możliwości długotrwałego zaspokojenia interesów obu stron.

Walczymy, przekonujemy, udowadniamy swoje racje – w złudnej nadziei, że chwilowe „zwycięstwo” zagwarantuje nam trwały sukces. Czasami też ulegamy, rezygnujemy z przedstawienia swoich potrzeb, obawiając się sympatii lub narażenia na szwank tzw. dobrych stosunków.

Najczęściej bywa tak, że kiedy jest zwycięzca i pokonany – to na dłuższą metę przegrywają obie strony. Jeśli jednak zależy nam na sensownej długotrwałej współpracy, musimy przyjąć inną strategię rozwiązywania konfliktów i problemów.

Celem negocjacji nastawionych na współpracę jest poszukiwanie rozwiązań, które gwarantują zaspokojenie interesów obu stron konfliktu („wygrany-wygrany”).

Nasze zajęcia odpowiadają na pytania: Jak to osiągnąć? Jakich „narzędzi” i sposobów warto używać? Warsztaty Negocjacje nastawione na współpracę jest przede wszystkim okazją do ćwiczenia umiejętności w oparciu o proste modele. Jesteśmy przekonani, że istnieją: uniwersalna wiedza i uniwersalne sposoby rozwiązywania konfliktów w drodze negocjacji nastawionych na współpracę. Dotyczy to w podobny sposób sytuacji osobistych, zespołowych jak i zawodowych.

Jeśli chcesz zabezpieczyć się przed walką w negocjacjach i uznajesz, że współpraca leży w Twoim interesie – powinieneś doskonalić swoje umiejętności w kilku zakresach:

- budowanie kontaktu z partnerem
- konstruktywne porozumiewanie się
- przedstawianie interesów własnych i poznawanie interesów partnera
- formułowanie problemów negocjacyjnych
- przeciwdziałanie presji i manipulacji

Zajęcia w których uczestniczysz, skonstruowane są według powyższej logiki tematycznej. A ten skrypt jest skondensowanym przeglądem „narzędzi” trenowanych podczas warsztatów **Negocjacje nastawione na współpracę.**

# PODSTAWY DOBREGO KONTAKTU I POROZUMIEWANIA SIĘ

Negocjacje podejmujemy wtedy, kiedy dochodzi do konfliktu interesów. Próbuje uzyskać od innych to, na czym nam zależy. Negocjujemy z domownikami, z szefem i podwładnymi, z kontrahentami i z klientami. Zanim jednak dojdzie do konkretnych ustaleń – rozmawiamy, próbując zrozumieć, o co chodzi stronom konfliktu.

Aby ta rozmowa była konstruktywna, musimy wejść w **kontakt** z drugą osobą i **dobrze porozumiewać się**.

## A. DAJ SIĘ POZNAĆ

Jeśli chcesz, aby Twój partner w negocjacjach powiedział więcej o sobie – sam musisz zaryzykować „odstąpienie” siebie. Jest to najlepsze zaproszenie do wzajemnego poznania. Kiedy mówisz o sobie, pozwalasz partnerowi zrozumieć Twoje konkretne potrzeby, obawy i wartości.

W negocjacjach często pokutuje schemat nie ujawniania własnych interesów. Liczymy, że partner „wygada się” a my zachowamy „pokerową twarz”. Jeśli jednak nie nazwiemy swoich interesów, to trudno oczekiwać, żeby druga strona odniosła się do nich i wyszła nam na przeciw.

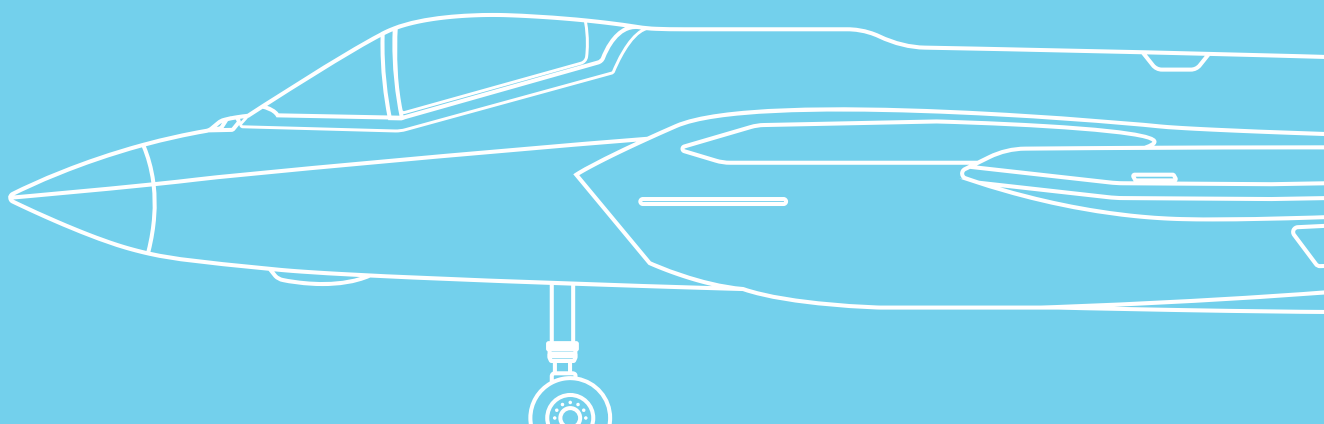
Istnieją zdania – klucze, które ułatwiają przedstawienie własnych potrzeb:

*Chcę, abyś wiedział o mnie ...*

*Chce ci powiedzieć, że ja ...*

Mówiąc o sobie i pokazując się z różnych stron, pozwalasz partnerowi zobaczyć Cię mniej schematycznie. Dzięki temu może on poczuć się bezpieczniej i nie musi przypisywać Ci cech oraz intencji, które rodzą się w jego fantazji.

Oczywiście, odślaniasz siebie tylko w tych obszarach i na tyle głęboko, na ile masz ochotę i widzisz w tym interes swój lub grupy, którą reprezentujesz.



## B. POZNAWAJ PARTNERA (TRUDNE PYTANIA)

Umiejętność zadawania trudnych i ważnych pytań jest niezbędna każdemu negocjatorowi, aby mógł poznawać interesy swojego partnera. Powstrzymuje nas przed tym „wewnętrzny cenzor” (to nie wypada ..., mogę go urazić?..., itp.) oraz lęk przed odmową udzielenia odpowiedzi.

Zapominamy, że bez tych trudnych pytań nie jesteśmy w stanie zrozumieć prawdziwych potrzeb drugiej strony. Grozi nam długotrwałe kluczenie wokół właściwego tematu (niektórzy nazywają to „biciem piany”). Tracimy okazje do zdobycia cennych informacji. Z naszego doświadczenia wynika, że wielu ludzi jest wdzięcznych za otworzenie trudnymi pytaniami ważnych tematów, których sami rozpocząć nie potrafią.

Tutaj także pomocne mogą być zdania – klucze:

*Czy mogę zadać trudne pytanie?*

*Chciałbym o tobie wiedzieć ...*

*Czy może mi pan powiedzieć, jak ważne jest dla pana ...?*

## C. UDZIELAJ INFORMACJI ZWROTNEJ

W trakcie negocjacji często zdarzają się momenty, kiedy drażni nas zachowanie partnera, nie podoba nam się sposób prowadzenia rozmowy lub tryb pracy. W takich chwilach ogarnia nas irytacja, skłonni jesteśmy zaatakować lub wycofać się, ponosząc związane z tym koszty emocjonalne. Zdarza się też, że jesteśmy wdzięczni za coś partnerowi lub czujemy do niego sympatię, lecz powstrzymujemy się przed wyrażeniem tego.

Zamiast ocen: „Zachowuje się pan karygodnie!”, „To twoja wina, że wszyscy są zdenerwowani”, „Jest pani sympatyczną kobietą” – możemy ujawnić nasze uczucia i odnieść je do konkretnych zachowań partnera, czyli udzielić informacji zwrotnej:

*Kiedy podnosi pan głos i wali pięścią w stół – irytuje mnie to i przeszkadza w jasnym formułowaniu myśli.*

*Czuję się lekceważony i nie mam ochoty kontynuować rozmowy, kiedy mi przerywasz i nie słuchasz tego, co mówię.*

*Lubię panią i jestem wdzięczny za okazaną pomoc.*

## D. INNE ZASADY BUDOWANIA DOBREGO KONTAKTU

- Nie oceniaj
- Nie uogólniaj
- Nie dawaj „dobrych rad”
- Mów wprost i we własnym imieniu

# AKTYWNE I POMOCNE SŁUCHANIE

Umiejętność uważnego, aktywnego słuchania jest podstawowym „narzędziem” dobrego kontaktu i porozumiewania się (zwłaszcza w sytuacjach konfliktowych). Skuteczne słuchanie jest niezbędne do zrozumienia interesów partnera i właściwego sformułowania problemów.

Negocjacje są często pełne emocji, co prowadzi do nieporozumień i przekłamań w odbiorze intencji partnera. Zapewne każdy z nas tego doświadczał. Pojawia się więc ważne pytanie – co zrobić, żeby mimo powstałego napięcia, dawać partnerowi w konflikcie swoją uwagę, dobrze go rozumieć i zachęcać do współpracy?

Prezentujemy trzy podstawowe techniki skutecznego słuchania:

- parafraza
- odzwierciedlenie
- prowadzenie

## A. PARAFRAZA

Jest to powtarzanie, co pewien czas, kluczowych sformułowań partnera odnoszących się do tematu rozmowy.

Parafraza powinna zaczynać się od słów:

*Czy dobrze rozumiem, że ...?*

*Z tego co mówisz zrozumiałem, że ...*

Należy jednak odróżniać parafrazę od interpretacji, która jest już domysłem, wnioskiem i uogólnieniem. Interpretacja zazwyczaj zaczyna się od słów: „To znaczy, że ty jesteś, chcesz, powinienes itp.” Najczęściej mija się ona z istotą przekazu, ponieważ jest zbyt ogólna. Prowadzi także do niepartnerskich relacji, które wyrażają się tłumaczeniem, wyjaśnieniami, obroną.

Stosowanie parafrazy pozwala słuchaczowi:

- utrzymać i okazać swoją uwagę,
- sprawdzić właściwe zrozumienie przekazu partnera,
- odnosić się do ustalonego wcześniej tematu rozmowy,
- „wymuszać” współpracę i blokować destrukcyjne sposoby porozumiewania się.



## B. ODZWIERCIEDLANIE

„Odzwierciedlanie” to dostosowanie się do partnera np. postawą ciała, głosem, gestykulacją. Umożliwia ono nam przekroczenie często nieświadomych barier pojawiających się w sytuacji konfliktu. Nie chodzi tu oczywiście o wierne naśladownictwo, które może kojarzyć się z przedrzeźnianiem, ale o dyskretne dopasowanie się do dynamiki i nastroju rozmówcy. Robimy to po to, żeby lepiej zrozumieć i zbliżyć się do jego rzeczywistości.

Możemy to osiągnąć poprzez odzwierciedlanie:

- pozycji i dynamiki ciała
- tempa i siły mówienia
- nastrojów i tematów ważnych dla partnera

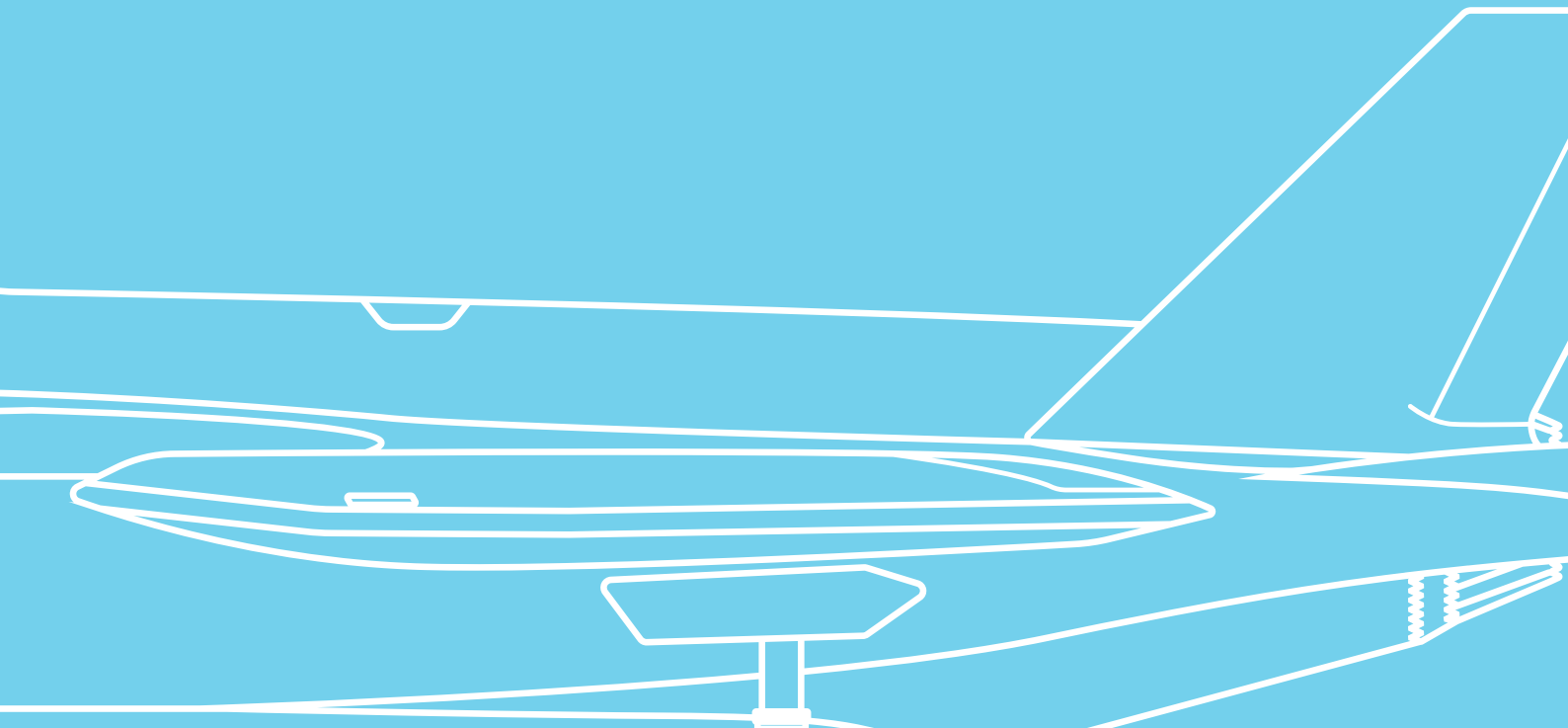
Odzwierciedlanie jest też konieczne, aby móc prowadzić negocjacje w sposób, który zachęca do współpracy.

## C. PROWADZENIE

Jest to świadome sterowanie rozmową w pożądanym przez nas kierunku. Zazwyczaj możemy to osiągnąć poprzez:

- porządkowanie chaotycznych lub wielowątkowych wypowiedzi
- (parafraza, przypominanie tematu rozmowy),
- ośmielanie rozmówcy ( życzliwe gesty, „odstąpienie” siebie)
- proponowanie tematu rozmowy (np. trudne pytania).

Uważne prowadzenie zachęca do współpracy, często wzbudza wdzięczność partnera i kieruje rozmowę na istotne dla obu stron tematy ( np. ważne interesy uwikłane w konflikt).



# NEGOCJACJE NASTAWIONE NA WSPÓŁPRACĘ

W konflikcie często zapominamy o współpracy i próbujemy negocjować na dwa, krańcowo różne sposoby.

**Negocjacje twarde** (pozycyjne) zakładają: zwycięstwo za wszelką cenę, uparte trwanie przy wyjściowym stanowisku i zaspokojenie własnych potrzeb kosztem interesów partnera. Mówiąc inaczej, działa tu zasada: „Im więcej ja zyskam, tym więcej ty musisz stracić”. Jest to strategia opłacalna przy jednorazowych transakcjach, lecz wyklucza współpracę na dłuższą metę.

**Negocjacje uległe** stawiają na pierwszym planie zachowanie dobrych stosunków z partnerem i nie utracenie jego życzliwości. Rezygnujemy z realizacji (a często nawet z przedstawienia) ważnych interesów i wartości. Nie umiemy zawalczyć o swoje i bojąc się powiedzieć – „NIE”, ustępujemy w imię tzw. świętego spokoju. Prowadzi to najczęściej do eskalacji żądań strony przeciwnej a na dłuższą metę wywołuje poczucie wykorzystania, rozżalenia i chęć rewanżu.

Model **negocjacji nastawionych na współpracę** uwzględnia zupełnie inną perspektywę rozwiązywania konfliktów. Podstawową kategorią jest tu interes, czyli odpowiedź na pytanie:

*Dlaczego mi na tym zależy?*

Określając interesy, możemy odejść od walki na stanowiska i zwiększyć szansę znalezienia optymalnego kompromisu.

**INTERES** motyw postępowania; ważne potrzeby ukryte za określonym stanowiskiem

**CEL** poszukiwanie rozwiązań, które obu stronom gwarantują satysfakcję i zaspokojenie ważnych interesów („wygrany – wygrany”)

**SPOSÓB** budowanie dobrego kontaktu z partnerem, stosowanie zachowań asertywnych oraz przestrzegania reguł i logiki negocjacji nastawionych na współpracę.



# ETAPY NEGOCJACJI

Przestrzeganie kolejności kroków negocjacyjnych jest najważniejszym elementem modelu negocjacji nastawionych na współpracę. Zabezpiecza bowiem strony konfliktu przed typowymi pułapkami: walka na stanowiska, wymyślanie rozwiązań przed nazwaniem problemu, „zgniłe kompromisy”.

Logika negocjacji powinna być następująca:

1. **Reguły**
2. **Interesy**
3. **Problemy**
4. **Rozwiązania**
5. **Pozytywy**

## Etap 1. Ustalaj reguły postępowania

Brak wstępnych ustaleń co do zasad i trybu rozmowy prowadzi często do chaosu. Zanim więc przystąpisz do zasadniczych negocjacji, poświęć chwilę czasu na uzgodnienie obowiązujących reguł, które uporządkują spotkanie. Może to być na przykład: wybranie prowadzącego lub koordynatora, ustalenie porządku poruszanych spraw, czasu trwania negocjacji, sposobu zapisywania ustaleń, itp.

Warto też zaproponować reguły, które gwarantują przestrzeganie logiki negocjacji nastawionych na współpracę, np.:

**Proponuję**, *abyśmy nie przedstawiali pomysłów rozwiązań naszego konfliktu, dopóki nie poznamy wzajemnych interesów i nie sformułujemy konkretnych problemów negocjacyjnych.*

Wspólne umówienie się na jakiegokolwiek reguły jest już początkiem współpracy i pokazuje, że obie strony mogą się dogadywać.

## Etap 2. Nazywaj interesy

W konfliktach często koncentrujemy się na stanowiskach. Prowadzi to zwykle do walki i „zgniłych kompromisów”. Trudno wtedy zrozumieć, o co tak naprawdę chodzi drugiej stronie. Wyjściem z tego impasu jest rozmowa o interesach.

Jeśli chcesz poznać tylko stanowisko swojego partnera, pytaj: „Czego chcesz, na czym ci zależy?”. Usłyszysz wtedy typowe odpowiedzi, jak np.: „chce podwyżki, zależy mi na rowerze, muszę zwolnić 100 osób”.

Aby poznać interesy, musisz pytać:

***Dlaczego ci na tym zależy ?***



## A. Interesy własne

Druga strona konfliktu nigdy nie zna wszystkich Twoich motywów postępowania. Nie wie, co i dlaczego jest dla Ciebie ważne w tym właśnie momencie i w tej właśnie sprawie. Nie skazuj jej więc na domysły (często błędne), ale przedstaw wyraźnie i przekonująco swoje potrzeby. Tylko wtedy masz szansę, że partner odniesie się do nich.

Warto używać słów – kluczy:

***W moim interesie leży ...***

***W moim interesie nie leży ...***

Jeśli tylko raz, słabo lub jakby od niechcienia powiesz o swojej potrzebie – partner zapewne nie doceni jej wagi. Opisz więc mocno i barwnie swoje interesy, pokaż jak bardzo Ci na nich zależy, ale nie udowadniaj, że są one ważniejsze niż potrzeby partnera.

Spraw, aby Twoje interesy ożyły.

## B. Interesy partnera

Jeśli zależy Ci na współpracy i mądrym porozumieniu, które daje satysfakcję obu stronom – musisz pytać partnera o jego interesy. Nie bój się, że usłyszysz rzeczy dla Ciebie niewygodne lub pozornie niemożliwe do zrealizowania.

Zadawaj „trudne pytania”. Dzięki nim możesz zdobyć ważne informacje, lepiej zrozumieć swojego partnera i okazać, że szanujesz jego potrzeby. Na tym etapie negocjacji warto używać zwrotów:

*Dlaczego ci na tym zależy?*

*Dlaczego to jest dla ciebie takie ważne?*

*Czy dobrze rozumiem, że w twoim interesie leży ...? (parafraza)*

Nie zadowalaj się zbyt oczywistymi odpowiedziami. Nie oceniaj ich też, nie polemizuj i nie udowadniaj, że Twoje potrzeby są ważniejsze.

## C. Interesy wspólne

Jeżeli ludzie siadają do stołu negocjacyjnego oznacza to, że na pewno mają wspólne interesy. Twoim zadaniem jest uświadomienie ich sobie i partnerowi. Musisz się do nich często odwoływać, gdyż w konflikcie koncentrujemy się zazwyczaj na tym, co nas różni i dzieli. Masz skłonność do traktowania partnera jak wroga. Chcesz go zniszczyć lub pokonać i zapominasz, że optaca ci się z nim porozumieć w imię wspólnych interesów.

A wtedy możemy je formułować na przykład w taki sposób:

*W moim interesie leży, aby zatrzymać w zespole najlepszych fachowców. **Czy dla Ciebie to jest też ważne?***

*Przed chwilą powiedziałeś, że zależy ci na utrzymaniu kierowniczego stanowiska.*

*Ja również chcę, abyś pozostał szefem. **Rozumiem, że jest to nasz wspólny interes.***

Im więcej nazwiemy wspólnych interesów, tym większa szansa na współpracę i poczucie, że trud negocjacji był opłacalny.

## D. Interesy sprzeczne

W wielu konfliktach boimy się tego. Co nas różni. Próbujemy to rozmyć, zbagatelizować lub realizować swoje interesy nie wprost. Im jaśniej jednak nazwiemy to, co nas dzieli, tym większa szansa na zajęcie się ważnymi sprawami i rozwiązanie realnego konfliktu.

Nazywanie sprzecznych interesów jest szczególnie trudnym momentem w negocjacjach, ponieważ pojawiają się negatywne emocje. Wynikają one najczęściej z bezradności w obliczu ewidentnego konfliktu. Ludzie zapominają wtedy o innych, niż walka, możliwościach godzenia sprzeczności. Wyjściem z tego impasu jest nazywanie problemów na poziomie interesów.

## Etap 3. Formułuj problemy

Dobrze sformułowany problem negocjacyjny jest pytaniem, w którym zawarte są konkretne, sprzeczne interesy obu stron konfliktu. Powinno zaczynać się od słów: **Co zrobić...?, Jak zrobić...?** Na przykład:

*Co zrobić, aby mąż mógł aktywnie wypoczywać i nabierać tężyzny fizycznej a jednocześnie żona czuła się zaopiekowana i mogła wypoczywać w komfortowych warunkach?*

*Co zrobić, żeby pracownik czuł się doceniony i miał poczucie, że jego umiejętności są w pełni wykorzystywane a jednocześnie szef nie naraził się na konflikty w zespole i nie musiał przekraczać obowiązujących go przepisów?*

Częstym błędem jest formułowanie problemów negocjacyjnych w postaci:

- różnicy stanowisk a nie interesów
- zbyt ogólnych postulatów („pobożne życzenia”), np.:

*Chcemy więcej zarabiać! Co zrobić, żeby firma lepiej funkcjonowała?*

- uwzględniającej interesy tylko jednej strony, np.:

*Co zrobić, żeby podwładni pracowali wydajniej a dyrekcja zachowała kontrolę?*

Kiedy dopracowaliśmy się problemów, które są właściwie sformułowane i zaakceptowane przez strony konfliktu – możemy przejść do następnego etapu negocjacji.

## Etap 4. Wspólnie poszukujcie rozwiązań

Dopiero po nazwaniu interesów i problemów, można poszukiwać sensownych rozwiązań. Teraz możliwe jest stworzenie puli wspólnych pomysłów i dokonanie wspólnego wyboru. Wykorzystanie metody „burzy mózgów” zwiększa szansę na przekroczenie stereotypów i znalezienie niekonwencjonalnych rozwiązań.

Powinniśmy oddzielać od siebie trzy fazy:

- pomysły
- weryfikacja
- decyzja

Spośród opracowanych rozwiązań wybieramy to, które w największym stopniu zaspokaja interesy wszystkich stron konfliktu.

## Etap 5. Doceniaj pozytywy

Jest to reguła, której powinieneś przestrzegać w trakcie negocjacji, ale jest to także niezbędny i ostatni ich etap.

Ludzie często kończą negocjacje z poczuciem małego dorobku. Często też nieuniknione są kolejne spotkania. Aby zbudować pomost do następnej rundy negocjacji, musimy zaakcentować rzeczywiste osiągnięcia dotychczasowej współpracy, na przykład:

- **Cieszę się, że** teraz lepiej rozumiemy różnice naszych interesów.
- **Doceniam to, że** mimo trudnych rozmów, nie wypominaliśmy sobie przeszłości.

## REGUŁY NEGOCJACYJNE

Stosowanie kilku zasadniczych reguł powinno przenikać całe negocjacje. Ułatwiają one porozumienie, poszukiwanie mądrego kompromisu i są oparciem, gdy dochodzi do kryzysu w rozmowach.

### Oddzielaj ludzi od problemów

Przestrzeganie tej reguły zabezpiecza nas przed przeniesieniem konfliktu na poziom osobisty. Pozwala ona na okazanie uwagi i szacunku partnerowi, kierując naszą energię na rozwiązanie problemu. Zasadę tę można też ująć w inny sposób:

- Bądź miękki dla ludzi a twardy dla problemu.
- **Atakuj problemy - nie ludzi.**

Przestrzeganie tej zasady nie jest do końca możliwe, jeżeli w konflikcie nie są wyraźnie nazwane problemy negocjacyjne.

### Formułuj pytania przed odpowiedziami

Reguła ta chroni nas przed niejasnościami, przekłamaniami i ukrytymi założeniami. Do jej stosowania niezbędna jest umiejętność zadawania „trudnych pytań”. Dzięki nim zdobywasz informacje i poznasz prawdziwe interesy partnera.

### Formułuj problemy przed pomysłami rozwiązań

O tej regule w konfliktach ludzie zapominają najczęściej. W efekcie zawierają „zgniłe kompromisy”, które nie dają im poczucia szybkiego dogadania się. W rzeczywistości, nie wykorzystują wielu lepszych dla obu stron rozwiązań.

### Szukaj rozwiązań, które dają maksymalne korzyści wszystkim stronom konfliktu

Ta reguła pozwala uniknąć walki i licytacji – czyj pomysł jest lepszy. Pozwala też budować długotrwałą współpracę, co jest celem prawdziwych negocjacji.

# ZACHOWANIA ASERTYWNE. JAK RADZIĆ SOBIE Z PRESJĄ I MANIPULACJĄ?

Zachowania asertywne to wyrażanie uczuć, potrzeb, opinii i praw w sposób bezpośredni i jasny, ale bez naruszania prawa i godności innych. Tym różnią się one od zachowań agresywnych i uległych.

Presji i manipulacji poddajemy się wtedy, kiedy pozwalamy ludziom łamać nasze prawa. Powodem tego są trudności mówienia „NIE” i lęk przed oceną.

## PODSTAWOWE TECHNIKI ASERTYWNE PRZYDATNE W TRUDNYCH NEGOCJACJACH

### Asertywna odmowa

Powinna zawierać:

- słowo „nie”
- zapowiedź, czego nie zamierzamy zrobić,
- krótkie i prawdziwe uzasadnienie naszej odmowy.

*Nie pożyczę ci pieniędzy, bo mi nie oddajesz.*

*Nie, nie odpowiem na to pytanie, ponieważ nie leży to w moim interesie.*

### Zdarta płyta

Powinna zawierać:

- podtrzymanie kontaktu poprzez parafrazę i ewentualną informację zwrotną
- wielokrotne powtarzane zdanie wyrażające twoje prawa.

To „narzędzie” chroni nas przed uleganiem destrukcyjnym emocjom oraz pozwala nawet w najtrudniejszych momentach dawać uwagę partnerowi.

Rozumiem, że jest to dla ciebie ważna sprawa. Zależy mi na naszej przyjaźni, ale pieniędzy ci nie pożyczę, bo mi nie oddajesz.

## Stawianie granic

Ludzie często nie zdają sobie sprawy, że naruszają nasze prawa i granice. Należy więc stopniowo siłą obrony przed ich presją. Kolejność kroków jest następująca:

- informacja zwrotna – prośba,
- informacja zwrotna – żądanie,
- zapowiedź sankcji,
- wykonanie sankcji.

*Kiedy pan mi przerywa, to mi to przeszkadza. **Proszę** pozwolić mi skończyć. Złości mnie, że pan mnie nie słucha. **Nie życzę sobie**, aby pan mi przerywał. Jeśli nadal będzie pan mi przeszkadzał – zakończę tę rozmowę.*

## Poszukiwanie krytyki

Boimy się krytyki – jest to oczywiste i zrozumiałe. Kiedy jednak unikamy jej, narażamy się na poważne niebezpieczeństwa. Ludzie krytykując nas, nie wprost wyrażają swoje interesy. Jeśli zależy nam na współpracy – musimy dowiedzieć się, o co konkretnie chodzi naszemu partnerowi, np.:

*A: Jest pan nie przygotowany do tej rozmowy.*

*B: Co **konkretnie** ma pan na myśli?*

*A: Na przykład, nie przygotował pan odpowiednich materiałów.*

*B: A o jakie **konkretnie** materiały panu chodzi?*

*A: Chodzi mi o analizę finansową ostatniego kwartału.*

*B: Czy jeżeli dostarczę te dane, to uzna pan, że jestem wystarczająco przygotowany?*

## Zamglanie

Jest to skuteczny sposób w takich sytuacjach, kiedy ktoś nas krytykuje, „czepia się”, ale nie chce powiedzieć, o co naprawdę mu chodzi. Dzięki „zamglaniu” możemy go do tego zniechęcić albo spowodować, że powie wreszcie o swoim ważnym interesie lub udzieli nam informacji zwrotnej.

*A: Kiepsko dzisiaj wyglądasz.*

*B: **Być może rzeczywiście** nie wyglądam dzisiaj najlepiej.*

*A: I oczy masz takie zmęczone.*

*B: **Być może** rzeczywiście jestem trochę zmęczony.*

*A: I chyba nie ważysz tyle, ile powinienesz.*

*B: **Być może** mógłbym ważyć trochę więcej.*

*A: A tak naprawdę to zależy mi na tym, żebyś przestał pić.*

*B: Nie jest mi łatwo tego słuchać, ale teraz już rozumiem, o co ci chodzi.*

## Uprzedzanie krytyki

Kiedy zdarza nam się popełnić błąd i czekamy na zasłużoną krytykę – narasta w nas lęk a wyobraźnia podpowiada nam koszarne wizje. Możemy sobie pomóc, kontaktując się z osobą, wobec której czujemy się winni. Wypowiadamy zamiast niej te zdania i oceny, o które ją podejrzewamy, np.:

*Trzeba być strasznie nieodpowiedzialnym, żeby znów zapomnieć oddać ci książkę.*

*Trzeba być strasznym idiotą, żeby zalać kawą tak ważne dokumenty.*

## Zamiana oceny na opinię

Nasze trudności z przyjmowaniem ocen polegają najczęściej na tym, że traktujemy je jako rodzaj obiektywnych prawd lub faktów na nasz temat, przeciwko którym się buntujemy. Zapominamy, że jest to tylko czyjaś opinia – często trudna dla nas, ale jedna z wielu możliwych. Każdy z nas ma prawo do posiadania dowolnej opinii na dowolny temat. Uznanie tego prawa pozwala ludziom rozwiązywać konflikty bez konieczności upierania się przy swoich racjach i prowadzenia bezproduktywnych dyskusji.

*A: Jesteś niekompetentnym pracownikiem!*

*B: Przykro mi, że tak o mnie myślisz, **ale nie zgadzam się a tobą**. Ja myślę o sobie inaczej.*

*A: Powinieneś schudnąć.*

*B: Nie jest mi łatwo to przyjąć, **ale zgadzam się z tobą**. Mam takie samo zdanie na ten temat.*

## Oceny pozytywne

(Komplementy, pochwały) też sprawiają nam podobne trudności.

Często czujemy się zażenowani – tłumaczymy się, krygujemy, nieświadomie urażamy naszego rozmówcę, nie doceniając jego starań. Zamiast tego możemy użyć asertywnej odpowiedzi na ocenę, np.:

*A: Ładnie dzisiaj pani wygląda.*

*B: **Dziękuję** bardzo. Miło mi to słyszeć. Ale nie zgadzam się z panem, ja dzisiaj. Myślę o sobie inaczej.*

*A: Napisał pan naprawdę świetny raport.*

*B: Dziękuję. Jest mi bardzo przyjemnie, że się panu podoba. Zgadzam się z panem. Mam podobne zdanie w tej sprawie.*

Warto też pamiętać o odróżnianiu formy i treści krytyki. Ludzie mają prawo do udzielania nam krytycznych informacji zwrotnych, ale nie mają prawa do robienia tego w sposób raniący i naruszający naszą godność. Dlatego nie powinniśmy pozwalać ludziom na nas krzyczeć, używać obraźliwych epitetów – nawet wtedy, kiedy popełniliśmy ewidentny błąd. Mamy też prawo domagać się krytykowania nas wprost (zamiast aluzji) oraz przedstawienia konkretnych zarzutów w miejsce uogólnień.



DZIĘKUJEMY I ZAPRASZAMY NA NASZĄ STRONĘ INTERNETOWĄ  
**WWW.KONTRAKTOSH.PL**

NAPISZ DO MNIE NA ADRES:  
**ROBERT.ZYCH@KONTRAKTOSH.PL**