

Wojciech Turewicz

SZTUKA KOMUNIKACJI

**Jak radzić sobie z konfliktem w szkole.
Poradnik dla dyrektora, nauczyciela, rodzica.**

Redakcja

Jan Koźbiel

Korekta

Izabela Nowacka, Artur Foremski

Skład i opracowanie graficzne

Agnieszka Borucka

Przygotowanie do druku i oprawa

Piotr Borucki

Projekt graficzny okładki

Damian Deja

Wydawnictwo Eko-Tur

Wydanie I, Warszawa 2017
02-648 Warszawa, al. Promienistych 6
+48 22 841 62 08
+48 22 841 62 31
www.grupa-eko-tur.pl
www.eko-tur-wydawnictwo.pl
e-mail: edurada@edurada.pl

Wszelkie prawa zastrzeżone. Kopiowanie, przedrukowywanie i rozpowszechnianie całości
lub fragmentów niniejszej publikacji bez zgody wydawcy zabronione.

ISBN 978-83-938239-7-0

© Copyright by Wojciech Turewicz Warszawa 2017
© Copyright by Wydawnictwo Eko-Tur, Warszawa 2017

Spis treści

Zamiast wstępu, czyli moje drogowskazy na życie.....	1
--	---

I Pierwsze kroki w komunikowaniu się

Wzajemna podmiotowość gwarancją sukcesu	4
Dychotomia w procesie komunikacji	7
Jak komunikować się skutecznie	10
Zasady komunikacji interpersonalnej	14
Siła potrzeb w komunikacji interpersonalnej	18
Aktywne słuchanie. Czy nauczyciele potrafią słuchać uczniów, dyrektorzy podwładnych, a rodzice dzieci?.....	23
Wprowadzenie do obszarów komunikacji	30
Kroki w negocjacjach	34
Sztuka proszenia	39
Sztuka podejmowania decyzji.....	42

II Informacja zwrotna istotnym narzędziem w procesie komunikowania się

Nie znoszę oceny w życiu i szkole	44
Informacja zwrotna – nowe zadanie nauczyciela w pracy z uczniem	47
Odbiór informacji zwrotnej.....	52
Informacja zwrotna spontaniczna i uporządkowana.....	55
Informacja zwrotna spontaniczna	59
Błędy w przekazywaniu informacji zwrotnej	63
Algorytm przekazywania informacji zwrotnej podczas oceniania.....	67

III Komunikacja interpersonalna dla wtajemniczonych

BATNA. Alternatywa w negocjacjach	70
Równia pochyła w negocjacjach	74
Mediacje skutecznym sposobem godzenia zwaśnionych stron.....	78
Mądrość stolarza. Negocjowanie potrzeb.....	82
Sposób na negocjacje – siła spokoju	85
Usiądź na krześle oponenta	90
Przekształć ocenę w opinię	96
Jak radzić sobie z krytyką	100
Traktuj przeciwnika jak partnera.....	104
Problemy w negocjacjach. Jak sobie radzić z opornym przeciwnikiem. Ciąg dalszy	109
Ujawniaj swoją siłę, ale jej nie używaj	113
Zademonstrowałem siłę. I co dalej?.....	117
Emocje w komunikacji interpersonalnej.....	120
Zakończenie negocjacji.....	125
Zakończenie	128
Warto przeczytać	130

Zamiast wstępu, czyli moje drogowskazy na życie

Są miejsca, które się pamięta – bo zrobiły na nas wrażenie. Są też wydarzenia, które odmieniły nasze życie. Na ogół spadają na nas jak grom z jasnego nieba. Zwykle nic takich sytuacji wcześniej nie zapowiada, nie możemy ich przewidzieć, a więc i przygotować się na nie.

Moja dotychczasowa droga zawodowa do pewnego momentu przebiegała w sposób naturalny i standardowy. W miarę zdobywania doświadczenia i pogłębiania wiedzy na temat wychowania stawałem się dojrzałym pedagogiem, a moje poglądy na temat pracy z dziećmi zyskiwały potwierdzenie, że podążam we właściwym kierunku.

Pewnego pamiętnego dnia, dzięki uprzejmości Ireny Dzierzgowskiej i Janusza Kostynowicza miałem możliwość uczestniczenia w warsztatach dotyczących sztuki mediacji. Muszę przyznać, że wcześniej nie miałem świadomości, w jakim wydarzeniu będę brał udział. Dwaj prowadzący warsztaty amerykańscy specjaliści w dziedzinie negocjacji zburzyli mój spokój i zmienili spojrzenie na temat budowania relacji i rozwiązywania konfliktów. Przeżyłem swego rodzaju wewnętrzną dezintegrację pozytywną. Myślę, że wielu z Was również doświadczyło tak głębokiego przeżycia, które wywarło wpływ na Wasze dalsze życie.

Od tego szczególnego spotkania trwa moja nieprzerwana fascynacja człowiekiem i jego nieograniczonymi możliwościami. Na tej nowej drodze dane mi było spotkać dwóch prawdziwych mentorów: Jerzego Guta i Wojciecha Hamana. Dzięki nim zdobyłem nowe umiejętności, pozwalające wzbogacać drogę, którą wcześniej obrałem. Ci przenikliwi i refleksyjni eksperci pomogli mi zrozumieć niuanse fascynującej dziedziny, jaką jest sztuka komunikowania się między ludźmi. Bardzo im za tę lekcję dziękuję.

Również profesor Zbigniew Nęcki z krakowskiej szkoły pogłębiania wiedzy o potencjale ludzkim miał wpływ na weryfikację moich przemyśleń w obszarze budowania relacji. Miałem szczęście brać udział w kilku warsztatach prowadzonych przez Pana Profesora. Doceniam jego spokój, dystans, a także refleksyjne spojrzenie na rzeczywistość.

Ważne miejsce w moim sercu zajmuje Julian Ochenduszko. Mam wiele respektu dla jego wiedzy, a szczególnie dla jego mądrości. W wielogodzinnych

dyskusjach pokazywał mi, gdzie jestem i jak wiele jeszcze muszę zrozumieć. Julian dał mi siłę i odwagę dzielenia się własnymi doświadczeniami, za co jestem mu niezmiernie wdzięczny.

Podejścia do jakości uczyłem się od Stefana Wlazła. To on mi powiedział, że nie trzeba być szewcem, by ocenić, czy buty, w których chodzę, są wygodne. Stefan wprowadził nowe pojęcie – *jakość* – do polskiej oświaty. Ja wykorzystałem je w komunikacji interpersonalnej.

Od Juliana i Stefana nauczyłem się lepiej rozumieć, czym jest ocenianie kształtujące. Mam nadzieję, że zagości ono na dobre w polskich szkołach. Filozofia oceniania kształtującego znakomicie wpisuje się we współczesną teorię mediacji, negocjacji i rozwiązywania konfliktów.

Przez całą drogę zawodową towarzyszył mi mój przyjaciel i surowy krytyk – Janusz Kostynowicz. Jest on żywym dowodem, że można być ciepłym, kochającym ludzi człowiekiem, a jednocześnie konsekwentnym wobec ich słabości. Mam wobec Janusza poczucie winy. Nasze relacje są nierówne. On więcej daje, ja – biorę, całymi garściami. Ufa mi, co nie ułatwia sprawdzania się w codziennym działaniu. W ten sposób ustawia mi poprzeczkę wysoko.

Od kilku lat mam nowego przyjaciela, z którym mogę się posprzeczać, który na każdym kroku uczy mnie pokory. Pokazuje, że nie jestem tak dobry, jak pragnę być. Artur Foremski pomaga mi w weryfikowaniu myśli, które zawarłem w tym opracowaniu, jest moim pierwszym recenzentem. Dziękuję Ci, Arturze, za Twoją niezłomność w naszym codziennym poszukiwaniu tego, czego nigdy chyba nie znajdziemy. Za to jesteśmy w ciągłej podróży i to jest fascynujące. Twoją lekcję jazdy na rowerku w duchu oceniania kształtującego zapamiętam na długo.

Nie byłoby tego opracowania bez bieżącej weryfikacji moich przemyśleń przez pracowników Instytutu Kształcenia Eko-Turu. Książka powstawała etapami, a każdy jej rozdział był publikowany na łamach portalu Edurada. Od Agnieszki, Oli, Kasi, Ani, Ewy i Moniki otrzymywałem bieżący *feedback*. Uwagi zawarte w komentarzach starałem się wykorzystać, uwzględniając je w publikacji. Dziękuję za Waszą mądrość i wyrozumiałość. Tylko Wy wiecie, na ile głoszone teorie wykorzystuję w pracy z Wami i na ile są one zgodne z tym, co przedstawiam. Niech to pozostanie naszą słodką tajemnicą.

Wykładowcy Instytutu są dla mnie wielką inspiracją. Waszą wiedzę i umiejętności staram się przenosić do moich doświadczeń. Nie wymienię

wszystkich, którym należy się podziękowanie za ich udział w pracy nad moim własnym doskonaleniem. Ale nie mogę nie podziękować Halinie Szymańskiej, Robertowi Ludwiniakowi i Bogdanowi Żerkowskiemu.

I wreszcie moja rodzina – przepraszam moje córki, że za mało byłem z Wami wtedy, kiedy mnie potrzebowałyście. Ale kiedy patrzę, gdzie jesteście teraz i jak sobie radzicie w życiu, mam odrobinę mniejsze poczucie winy.

Moja matka towarzyszyła memu wzrastaniu, ale to żona pomogła mi obrać drogę, którą powinienem podążać w życiu. Magdo, bardzo Ci za to dziękuję.

Wojciech Turewicz

Wzajemna podmiotowość gwarancją sukcesu

Z zainteresowaniem studiuje historię zmian społecznych, jakie zachodziły od narodzin cywilizacji agrarnej do dzisiaj. Zagadnienia te są mi bliskie ze względu na oświatę, którą się zajmuję, ale przede wszystkim ze względu na samego człowieka.

Równość społeczna, charakterystyczna dla wczesnego etapu rozwoju epoki rolniczej, zaczęła się kruszyć z postępem cywilizacyjnym. Osiadły tryb życia oraz nowe sposoby uprawiania ziemi spowodowały, że rolnicy bardziej zaradni i pracowici osiągnęli lepsze plony. Zaczęli produkować więcej, niż byli w stanie sami skosztować. Już na tym etapie pojawia się wartość dodana – i jest to pozytywna strona postępu. Są też jednak konsekwencje społeczne tych zmian. Możemy odnotować pierwsze symptomy rozwarstwiania się społeczeństwa. Powstała niewielka grupa szybciej bogacących się oraz złożona z mniej zaradnych społeczność ludzi biednych. Tak na marginesie: w tym właśnie czasie wymyślono zamek do drzwi – po to, aby bogaci mogli swoje zasoby zabezpieczać przed biednymi. Interesujące jest to, jak szybko zaczęły się zmieniać relacje między tymi grupami społecznymi. Bogaci używali wszystkich sposobów, by podporządkować sobie ludzi biednych. Już na tym etapie rozwoju społecznego pojawia się takie pojęcie, jak *przedmiotowość w relacjach międzyludzkich*. Bogaci uważają, że mają patent na prawdę i sobie przyznają prawo, by tę prawdę głosić i wprowadzać w życie w pozostałej części społeczeństwa.

W ujęciu praktycznym *przedmiotowość* to stosunek do drugiego człowieka, potrzeba wywierania na niego wpływu i podporządkowania własnym wartościom. Jest to zewnętrzne oddziaływanie na rozwój człowieka, nieuwzględniające jego woli i wewnętrznych potrzeb. Jak widzimy, filozofia przedmiotowości ma swoją długą historię. Rozwijala się na przestrzeni setek lat. Wzbogacała się o nową wiedzę, którą naukowcy starali się dostosować do zmian cywilizacyjno-społecznych w świecie.

Ostatnich 100 lat zmieniło radykalnie spojrzenie na budowanie relacji interpersonalnych. Co było główną przyczyną zmian? Ogromna armia ludzi podporządkowanych niewielkiej grupie uprzywilejowanych przestała akceptować nierówne i niesprawiedliwe w ich odczuciu prawa. Zaczęła buntować się przeciwko przywilejom ludzi bogatych i posiadających władzę. Przestała akceptować jedyną prawdę ludzi bogatych. Powszechny dostęp do wiedzy spowodował, że jej świadomość bardzo szybko się zmieniała.

W latach 60. poprzedniego wieku zaczęły rozwijać się nauki społeczne z nowym ukierunkowaniem na człowieka, a w zasadzie z innym podejściem do jego roli i znaczenia. Powstaje nowy nurt w pedagogice, oparty na założeniach psychologii humanistycznej. Przedstawiciele tego nurtu tacy jak Carl Rogers podkreślali wyjątkowość człowieka i prawo do wyboru własnej drogi życiowej. Zakładali, że ludzie są w istocie dobrzy, w związku z czym nie trzeba kształtować ich na jakiś obraz i podobieństwo, a tylko stworzyć im warunki do rozwoju. Człowiek jest jak drzewko, które w naturalny sposób dąży do wzrostu. Naszą, ludzi rolę jest stwarzanie mu jedynie warunków do rozwoju, czyli podlewanie i dbanie o dobrą glebę. Drzewko samo wówczas wyrośnie na dorodne drzewo. Takie podejście wymaga od wychowawców nowego spojrzenia na własną pracę pedagogiczną.

To jednak dopiero początek powstawania pojęcia *podmiotowości* w pedagogice. Innym istotnym aspektem rozwoju tego nurtu jest podejście przedstawicieli *antypedagogiki*. Uważają oni, że lepiej wspierać, niż wychowywać. Wychowanek wie lepiej, co jest dla niego dobre. To do niego należy wybór drogi rozwoju. Nurt ten neguje formę wychowania opierającą się na zasadzie sterowania życiem dziecka. Właśnie za jego to sprawą słowo *podmiotowość* nabrało nowego znaczenia w pracy wychowawczej i stało się pojęciem najczęściej pojawiającym się na ustach pedagogów. Na czym więc polega to nowe podejście? Na traktowaniu człowieka jak równorzędnego podmiotu, z czym łączą się nierozzerwalnie relacje interpersonalne. Koncepcja podmiotowości zakłada, że człowiek jest wolny, ale jednocześnie odpowiedzialny za swoje działania. W pedagogice mówimy o podmiotowości w relacjach *wychowawca – wychowanek*.

Podmiotem jest ten, kto podejmuje określony rodzaj aktywności, natomiast przedmiotem ten, wobec którego aktywność ta została podjęta. Dlatego rozwój podmiotowości przeszedł dzisiaj w nową fazę, którą nazwano *dwupodmiotowością*. Ty jesteś ważny, uczniu. Szanuję i podziwiam twoją niepowtarzalność, pomagam Ci w twoim rozwoju, a także w odkrywaniu wewnętrznej potrzeby samodoskonalenia. Ale jednocześnie chcę zwrócić uwagę, że ja także mam własne potrzeby i oczekiwania. Oczekuję od ciebie na naszej wspólnej drodze zrozumienia i wsparcia w tym zakresie.

Dwupodmiotowość (ja sam używam pojęcia *wzajemna podmiotowość*) ma wiele istotnych aspektów. Pokazuje, jak zmienia się rola ucznia w tym procesie. Przyjmuje on postawę nie tylko biorcy, ale także dawcy. Zauważa nauczyciela, jego potrzeby i w miarę możliwości pomaga mu je realizować. Jest to

doświadczenie partnerskie. W tym procesie występuje zjawisko synergii. Tej synergii bardzo potrzebuje nauczyciel. Jest ona akumulatorem energii do jego dalszej pracy z tym uczniem – lub z innymi - w przyszłości. To wzajemne wsparcie jest istotnym elementem w relacjach nauczyciel – uczeń.

Jest również druga strona medalu w tej filozofii. Nauczyciel, który skupia się na uczniu i jego potrzebach, zapominając o sobie, często doprowadza do sytuacji, kiedy w dziecku powstaje przekonanie, że jest *pępkiem świata* i wszystko jest podporządkowane jemu. W ten sposób tworzymy małych terrorystów. Natomiast w podejściu *wzajemnej podmiotowości* wskazujemy, że każda strona tego procesu jest jednakowo ważna, a sukces zależy od obu stron. Umiejętność rozumienia tego świata i współgranie z nim pozwoli dziecku odnosić sukcesy we współpracy z innymi. My, pedagodzy, powinniśmy właśnie w taki sposób budować relacje z naszymi uczniami. Uwrażliwiać ich na potrzeby innych. Uczyc nie tylko, jak dużo można dostać, ale także jak dużo można dać.

Dychotomia w procesie komunikacji

My, Europejczycy wywodzący się z kultury zachodniej, odbieramy świat w sposób dychotomiczny. Już myśliciele starożytnej Grecji dzielili go na dwa przeciwstawne stany: dobry i zły, wygrany i przegrany, czarny i biały. W toku walki przeciwieństw strony toczą ze sobą nieustanną grę, dążąc do dominacji. W tej kulturze wzrastaliśmy i jest nam ona bardzo bliska. Jesteśmy przez nią zdominowani w każdym z obszarów naszego życia.



Istnieje również inny model odczytywania rzeczywistości. Wywodzi się ze starożytnej idei konfucjańskiej, według której przeciwieństwa wzajemnie się uzupełniają i wszystko jest skonstruowane jak moneta – rewers zawsze występuje z awerssem. Nie ma rzeczy, która mogłoby istnieć bez swojego przeciwieństwa.

Podobnie jest we współczesnym modelu postrzegania rzeczywistości. Ma on także zastosowanie w procesie negocjacyjnym. W potocznym rozumieniu w komunikacji interpersonalnej większą uwagę skupiamy na wyniku samego doświadczenia, mniejszy nacisk kładziemy natomiast na proces dochodzenia do celu. Są zwolennicy szybkich efektów i dla nich droga, którą mają pokonać, by wynik osiągnąć, jest stratą czasu. Ale są też tacy, dla których wartością samą w sobie jest proces, owa droga do pokonania. Dla nich cel jest efektem drugorzędym, bez istotniejszego znaczenia. Przeżywają doznania, które wynikają z samego uczestniczenia w doświadczeniu. Natomiast zgodnym z duchem filozofii Wschodu, optymalnym rozwiązaniem byłoby połączenie tych dwóch elementów, to znaczy pracy nad ciągłym doskonaleniem procesu z jednoczesnym skupieniem się na celu, który sobie wyznaczyliśmy.

Cel znajdujący się przed nami narzuca wybór spraw, na których powinniśmy się skoncentrować, jeżeli chcemy osiągnąć go w postaci optymalnej. Z tego wynika, że cel ma wpływ na proces, a proces ma wpływ na jakość celu.

Nie ma wysokiej jakości osiągniętego celu bez wysokiej jakości procesu, który ma do tego celu doprowadzić.

Wspomniany konfucjanizm inaczej też niż filozofia zachodnia podchodzi do budowania wzajemnych relacji partnerów podczas rozwiązywania sytuacji konfliktowych. Poświęćmy temu zagadnieniu chwilę uwagi.

Dychotomiczne, tradycyjne podejście do negocjacji w rozumieniu zachodnim opiera się na walce. Na ogół wynikiem końcowym takiej rywalizacji *wygrany – przegrany* jest zwycięstwo jednej ze stron. Każda stara się osiągnąć jak najwięcej korzyści kosztem tej przeciwnej. Przy takim założeniu negocjacje bieżące przynoszą zwycięstwo wygranym. Jednak przegrani nie zawsze akceptują niekorzystny dla nich wynik i przy pierwszej nadarzającej się okazji zerwą wypracowane porozumienie. W związku z tym wygrany nigdy nie może się czuć ostatecznym zwycięzcą. W efekcie skutkiem walki będzie klęska wszystkich uczestników negocjacji. Przy powyższym założeniu doskonalenie procesu skupia się na tworzeniu narzędzi i zdobywaniu umiejętności, które miałyby jedynie pomóc wygrać kosztem drugiej strony.

Alternatywne podejście do modelu tradycyjnego reprezentuje filozofia konfucjańska, która zakłada, że przeciwności ze sobą współpracują, a nie walczą. Negocjujemy przecież dlatego, że każdy z nas oddzielnie nie jest w stanie osiągnąć założonego celu. Natomiast łącząc zasoby tkwiące w każdej ze stron, które wzajemnie się uzupełniają, możemy odnieść sukces. Błędem jest założenie, kiedy jedna z nich uważa, że jej zasoby są bardziej znaczące niż zasoby przeciwnika.

Ja mam pieniądze, Ty masz wiedzę i doświadczenie. Ja, mimo ogromnych zasobów, które posiadam, czyli pieniędzy, bez Twojego doświadczenia i wiedzy nie osiągnę sukcesu. Chociaż Ty posiadasz wiedzę i doświadczenie, nie posiadając zasobów finansowych, także nie jesteś w stanie odnieść sukcesu. Naszą mądrością będzie uznanie wzajemnych zasobów i połączenie ich w imię osiągnięcia wspólnego celu.

Jak wynika z powyższego przykładu, efekt końcowy jest zależny od zrozumienia tego założenia przez każdą ze stron. W negocjacjach nie ma osób mniej lub bardziej ważnych, a przedmiotowe traktowanie przeciwnika przeszło już do historii. Wzajemna podmiotowość partnerów jest warunkiem współczesnego modelu rozwiązywania konfliktów.

W dalszej części opracowania będziemy poznawać i uczyć się używać narzędzi komunikacyjnych, które wywodzą się z konfucjańskiej teorii

odczytywania świata. Ten nurt myślenia jest mi szczególnie bliski, dlatego też chciałbym go Państwu przybliżyć.

Material, który jest przed Wami, dotyczy poznawania narzędzi i tworzenia optymalnych warunków, by nasze komunikowanie się było coraz doskonalsze. Zaczynamy od prezentacji podstawowej wiedzy o procesie negocjacji, by w dalszej części zmierzyć się z coraz trudniejszymi wyzwaniami, dzięki którym wejdziemy głębiej w odkrywanie jego zawiloci. Zapewniam, że będzie to ciekawe doświadczenie.

Komentarze do artykułu, który pojawił się na portalu www.edurada.pl

Artur Foremski: *Autor tym razem pokazuje negocjacje z innego ujęcia. To ciekawe. Sam często, negocjując, opieram się na przekonaniu oponenta do swoich poglądów, a przecież może on mieć choć trochę racji, nawet jeśli w całości się z nim nie zgadzam. Warto otworzyć się na takie myślenie, chociaż jak zwykle nie jest to proste. No, ale wtedy na pewno autor takiego tematu by, nie poruszał.*

Aleksandra Mozejko: *Bardzo podoba mi się podejście szukania dobra w złu i początku w końcu. akurat te dwa wydarzenia, sytuacje, zło i koniec najczęściej kojarzone są z czymś negatywnym, a jak pokazuje autor – nie muszą. Szukanie załączka pozytywu w obu wypadkach może rodzić nową jakość, może lepszą. Skupienie się na tym, by w negocjacjach szukać jak najwięcej korzyści dla obu stron, rodzi nowy, wyższy poziom relacji – to zdanie warto pamiętać!*

Katarzyna Kowalska: *Celem negocjacji jest osiągnięcie porozumienia z drugim człowiekiem, nawet wtedy, kiedy niektóre z naszych interesów są sprzeczne. Uważam, że umiejętność szukania możliwości porozumienia oraz dochodzenia do zgody jest bardzo ważną sztuką w negocjacjach. Często powtarzam sobie przysłowie „Zgoda buduje, niezgoda rujnuje” i tak właśnie staram się żyć.*

Agnieszka Bor: *Hmm... chińska sztuka negocjacji? Zaciekawilo mnie nowe spojrzenie – narzędzie do programowania w moim mózgu komórki od komunikacji. Cóż, kto z nas choć raz odkrył, że robi złe rzeczy, by dojść do dobrych rezultatów.*

Jak komunikować się skutecznie?

Od wielu lat zagląbam się w arcyciekawą dziedzinę dotyczącą człowieka, jaką jest sztuka komunikowania się. Werbalny sposób wyrażania własnych myśli, stanów, a także emocji ma niewątpliwie znaczący wpływ na budowanie relacji z otaczającym światem. Okazuje się, że o naszym sukcesie w kontaktach z innymi nie decyduje jedynie to, co mówimy, ale w dużym stopniu także i sposób, w jaki przekazujemy swoje emocje. Już w zamierzchłych czasach styl prowadzenia rozmowy doprowadzał do krwawych, wyniszczających wojen, ale mógł również przyczynić się do zawarcia szczęśliwego i trwałego pokoju.

Jak powinno się komunikować, by obie strony były perspektywicznie usatysfakcjonowane tym doświadczeniem? Z badań wynika, że najczęstszym powodem konfliktu nie jest różnica stanowisk, ale sposób jego rozwiązywania. Współczesny świat opiera się na akceptacji różnorodności. W różnicy poglądów tkwi ogromny potencjał rozwoju. Konflikt poglądów jest problemem, ponieważ obawiamy się, że nie będziemy potrafili go rozwiązać. Dlatego od niego uciekamy. Jeżeli chcemy lepiej rozumieć wszystko, co nas otacza, powinniśmy zagłębiać się i uczyć odczytywać nie tylko własny świat, ale także sposoby odbioru tych, z którymi chcemy budować przyszłość. Skoro są one tak różne, to ranga godzenia przeciwstawnych stanowisk jest szczególnym zadaniem dla ludzi zajmujących się komunikacją interpersonalną. Dyscyplina ta w ostatnich latach rozwija się równie intensywnie, jak inne nauki społeczne. Możemy nawet powiedzieć, że mamy do czynienia z pewnym przełomem w myśleniu o budowaniu relacji międzyludzkich. Duży wpływ na te zmiany miał współczesny świat z jego nową filozofią, która głosi, że nic nie jest oczywiste, a na ten sam problem możemy patrzeć z różnych punktów widzenia.

Jeszcze raz podkreślę: wielu z nas ciągle jeszcze tkwi w przekonaniu, że próba dogadywania się polega na obronie za wszelką cenę własnego stanowiska, prawdy, która jest nam bliska. Zwycięstwo w tej walce daje tylko pozorne poczucie bezpieczeństwa. Już w momencie triumfu wiemy, że jest to sukces iluzoryczny, zwycięstwo jedynie „tu i teraz”. Dlatego wygrana nie ma stabilnej podwaliny, a osoba przegrana całą swoją energię skupia na zerwaniu niekorzystnego porozumienia.

Współczesny człowiek myślący o przyszłości chce budować trwale i stabilne relacje. Kiedy taki efekt może nastąpić? Jedynie wtedy, kiedy sukces

jednej strony nie jest osiągnięty kosztem drugiej. Żeby mogło dojść do porozumienia, obie strony powinny przewartościować swoje myślenie na temat rozwiązywania problemów. Wynik, który jest dobry dla mnie, musi być jednocześnie dobrym rozwiązaniem dla tej drugiej osoby. Jeżeli jedno z nas będzie rozczarowane, rozwiązanie nie jest dobre dla żadnej ze stron.

Nowoczesny model myślenia w komunikowaniu się został nazwany *wygrany – wygrany*. Samo założenie brzmi wyjątkowo budująco. Ale jak osiągnąć obustronny sukces, skoro jedna strona chce sprzedać towar jak najdrożej, a druga pragnie kupić go jak najtaniej? W poprzednim stylu budowania porozumienia, gdyby każdy przyjmował postawę twardego i konsekwentnego negocjatora, wynik ustaleń moglibyśmy scharakteryzować tradycyjnym przysłowiem: „Krakowskim targiem spotykamy się w połowie drogi”. Mimo, że doszło do porozumienia, żadna ze stron nie jest do końca usatysfakcjonowana. Dlatego osoby biorące udział w konflikcie nie mogą powiedzieć, że są wygrane. I właśnie w tym momencie następuje przełom w myśleniu. Być może warto uświadomić sobie, że nie jest ważne stanowisko danej strony, jak do tej pory uważaliśmy, ale to, dlaczego ktoś właśnie takie stanowisko zajmuje.

Nowy nurt komunikacji interpersonalnej stara się skupiać na pytaniu „dlaczego”, odchodzi natomiast od upierania się przy stanowisku „chcę”. Żeby problem ująć bardziej profesjonalnie: współczesny kierunek komunikowania się odchodzi od stanowisk, a skupia się na potrzebach, które kryją się za stanowiskiem.

Nie jest ważne, że chcę mieć dużo pieniędzy; istotne jest pytanie, dlaczego mi na nich tak bardzo zależy? Cały wysiłek negocjatora koncentruje się na poszukiwaniu u drugiej osoby odpowiedzi na pytanie, dlaczego pragnie te pieniądze posiadać. W ten sposób odkrywamy nowy obszar, który w poprzednim modelu negocjowania nie był zagospodarowany. Pytanie o potrzeby powoduje wejście w głąb problemu, pozwala dotknąć meritum sprawy. Nie jesteśmy nawet w stanie wyobrazić sobie, jak zaskakujący może okazać się sposób rozwiązania, kiedy zajmiemy się tym dziewiczym obszarem.

Pracownik prosi szefa o podwyżkę. Pracodawca z powodu braku środków finansowych nie może tego uczynić. Natomiast może zapytać:

- *Dlaczego tak bardzo zależy ci na podwyżce?*

Pracownik odpowiada:

- *Chcę zimą pojechać z żoną na narty.*

- *Podwyżki nie mogę ci dać, ale ponieważ jesteś dobrym pracownikiem, proponuję ci spędzenie urlopu w naszym górskim ośrodku szkoleniowym. Koszty zakwaterowania i wyżywienia firma bierze na siebie.*
- *Szefie, bardzo, ale to bardzo panu dziękuję!* – odpowiada zadowolony pracownik.

Można zadać pytanie, co się takiego wydarzyło, że podwładny nie otrzymał podwyżki, a wyszedł z gabinetu dyrektora szczęśliwy. Odpowiedź jest prosta: pracodawca nie skupił się na stanowisku pracownika („chcę podwyżkę”). Natomiast przekształcił negocjacje stanowisk: – „Chcę podwyżki” – na potrzeby: „Dlaczego Ci na niej tak bardzo zależy?”

Inny przykład, bliżej naszych szkolnych problemów:

Wychowawczynie zwraca się do spóźnionego na lekcję Jasia:

- *Proszę, daj mi dzienniczek, wpiszę Ci uwagę, że spóźniłeś się na dzisiejszą lekcję.*

Po kilku minutach powtarza tę czynność wobec kolejnego ucznia, który również wszedł do klasy po dzwonku.

Jeżeli zatrzymamy się na poziomie stanowisk, to należy uznać, że każdy z uczniów dokonał takiego samego przewinienia: spóźnił się na lekcję.

Co mogłaby zrobić wychowawczynie, żeby rozwiązać problem w nowym modelu?

Pyta Jasia:

- *Z jakiego powodu dopiero teraz dotarłeś do szkoły?*
- *Niech pani się cieszy, że się w niej w ogóle pojawiłem!* – odpowiedział z zaciekawieniem uczeń.

Zapytała też drugiego chłopca, który się spóźnił:

- *A ty, Marku? Dlaczego nie przyszedłeś punktualnie?*
- *Kiedy przechodziłem przez ulicę, niewidoma starsza pani poprosiła, żebym ją przeprowadził przez jezdnię i podprowadził do najbliższego przystanku autobusowego.*

Proszę zwrócić uwagę: na poziomie faktów (*stanowisk*), oba przewinienia są identyczne. Ale kiedy zapytamy o powody (*potrzeby*), okazuje się, że za postawę Janka nauczycielka powinna go rozliczyć, a Marka pochwalić. Na tym przykładzie widać, jak ogromny jest wachlarz możliwości, kiedy skupimy się na potrzebach, a nie na stanowiskach.

Z moich doświadczeń wynika, że wiele osób uczących się sztuki komunikowania ma problemy z odróżnianiem potrzeb od stanowisk. Dlatego szerzej zajmiemy się tym zagadnieniami w kolejnych rozdziałach dotyczących negocjowania potrzeb.

Komentarze do artykułu, który pojawił się na portalu www.edurada.pl

Artur Foremski: *Odróżnianie potrzeb od stanowisk to wielka umiejętność. Myślę, że ten, kto ją posiada, będzie szczęśliwcem. Uczę się tej sztuki od dłuższego czasu i wiem, że nie jest to proste.*

Dorota Rokicka: *Dawaj ludziom nie to, czego chcą, ale to, czego potrzebują. A skąd mamy się dowiedzieć, czego potrzebują? Być ich ciekawym, nawet nie dla własnych potrzeb, ale tak po prostu – co myślą na różne tematy. Taka ciekawość daje okazje poznawania ludzi. Empatia nie musi oznaczać rezygnacji z własnych potrzeb (czasem spotykam się z takim zdaniem). Wręcz przeciwnie: daje szansę na własny rozwój. Czasem słyszę od uczniów, że któryś nauczyciel ich nie rozumie, nie umie z nimi rozmawiać. Dziwię się, bo przecież widzę tę osobę spędzającą niejedną chwilę na spotkaniach z uczniami. Kiedy im to mówię, pada odpowiedź: „Tak, owszem, dużo mówimy, ale on nas nie słucha. Ten nauczyciel nie jest ciekaw, co mamy mu do powiedzenia, założył, że i tak nie lepiej...”*

Ania Musiatowicz: *Żeby dowiedzieć się, czego potrzebują inni, trzeba naturalnie o to pytać. „Kto pyta, nie błądzi”. Jeśli nie będę pewna, czy dobrze rozumiem, zapytam jeszcze raz. Moim zdaniem ogromną sztuką jest umiejętność rozmowy z drugim człowiekiem, a jeszcze większą umiejętność odkrywania jego potrzeb.*

Aleksandra Możejko: *Relacje interpersonalne to temat bardzo mi bliski. Nie dlatego, że jestem w nich ekspertem, ale dlatego, że jest to podstawa świata, który wokół siebie tworzę. Zawsze w kontaktach z drugim człowiekiem staram się stawiać na poprawną komunikację, żeby uniknąć niejasności sytuacji. Niejednokrotnie dobra relacja jest ważniejsza niż zwycięstwo. Tak jak, Wojtku, piszesz: każdy jest usatysfakcjonowany. Cieszę się, że poruszyłeś kwestię komunikacji w czasach, kiedy prawdziwa komunikacja zanika. Coraz mniej ze sobą rozmawiamy, coraz rzadziej pytamy o zdanie, nie mówiąc o potrzebach. Może dzięki takim artykułom wzbudziś refleksje u kogoś, aby pytać i słuchać, a nie oceniać pochopnie i walczyć o swoją rację za wszelką cenę.*

Zasady komunikacji interpersonalnej

Wielki wpływ na wynik negocjacji ma sposób, w jaki traktują się nawzajem osoby w nich uczestniczące. Pragnę zwrócić uwagę na model komunikowania się w oparciu o filozofię wzajemnej podmiotowości.

Ty jesteś ważny i moją rolą jest uwzględnić twoje potrzeby, ale chciałbym, żebyś wiedział, że i ja jestem ważny i pragnę zaspakajać także własne potrzeby.

Pierwsza zasada, która rzuca nowe światło na sposób budowania relacji podczas komunikowania się, brzmi:

Oddziel ludzi od problemu. Wobec ludzi bądź uprzejmy, natomiast staraj się być konsekwentny wobec problemu, który między wami zaistniał. Nie uderzaj w drugiego człowieka. Całą swoją energię użyj do poszukiwania rozwiązań.

- *Janku, bardzo cię lubię. Podoba mi się twoja aktywność na lekcjach. Jednak na dzisiaj nie nauczyłeś się zadanego tematu. Dlatego stawiam ci ocenę niedostateczną.*

Z tego przykładu wynika jednoznacznie, że nauczyciel był miły i uprzejmy wobec ucznia, ale też konsekwentny wobec braku opanowania przez niego materiału.

Zasada, o której piszę, dotyczy także relacji zachodzących w środowisku szkolnym. Dość częstym problemem jest odchodzenie nauczyciela od tej reguły. Kiedy między nim a uczniem pojawia się poważny problem, pedagog, żeby osiągnąć swój cel, pozwala sobie na krytykę, pouczanie czy też zawstydzanie. Taka postawa utrudnia budowanie relacji i na pewno nie zachowuje zasady wzajemnej podmiotowości. Uczeń traci zaufanie do nauczyciela, staje się agresywny i przestaje skupiać się na meritum. Z powyższej zasady jednoznacznie wynika, że czym innym jest człowiek, z którym się komunikujesz, i stosunek do niego, a zupełnie czym innym jest spór, który was dzieli. Druga część tej zasady pokazuje nam, jak ważne jest bycie wymagającym i konsekwentnym wobec problemu dzielącego strony.

Bardzo często ja sam popełniam tego typu błędy. Kiedy jestem zdenerwowany i brak mi dystansu, pozwalam sobie na zachowania, które dotyczą innych. Jednocześnie ubolewam, że nie jestem konsekwentny

w byciu wymagającym wobec sporu, który pojawił się między mną a osobą, z którą się komunikuję.

- *Marku, jestem podenerwowany. Miałeś przygotować prezentację do wspólnego projektu. Niestety, nie zrobiłeś tego. Naraziłeś w ten sposób swoich kolegów na trudną rozmowę z wychowawcą.*

Jeżeli nie będziemy konsekwentni wobec postawy Marka, czyli nie rozliczymy go z jego zawalenia projektu, nabierze on przekonania, że kolejna taka wpadka ujdzie mu na sucho.

Cechą dojrzałego człowieka jest gotowość do brania odpowiedzialności za własne decyzje. Można mieć czterdzieści lat, a posiadać mentalność dziecka, czyli zrzucać odpowiedzialność za swoje błędy na innych. Znam jednak także piętnastolatków, którzy są już dojrzałymi ludźmi i potrafią wziąć odpowiedzialność za swoje postępowanie.

Jednym z ważniejszych zadań szkoły jest kształtowanie osobowości młodzieży, w tym odpowiadania za własne czyny. W tradycyjnej misji placówki szkolnej główny akcent położony jest na przekazywanie wiedzy. Dość często dzieje się to kosztem pracy wychowawczej. Można mniej lub bardziej świadomie pominąć jakiś fragment wiedzy w uczeniu. Natomiast obowiązkiem szkoły jest nauczenie swoich podopiecznych brania odpowiedzialności. Wysyłając ich w dorosłe życie bez tej istotnej cechy, postępowałyby tak, jak armia wysyłająca żołnierza na wojnę bez broni.

W życiu dorosłym na szefów spada odpowiedzialność uzupełniania braków swoich pracowników. W pewnym sensie nadrabiamy zaległości za szkołę. Dyrektor nie powierzy odpowiedzialnego zadania ani nie powoła na strategiczne stanowisko pracownika, jeżeli nie jest przekonany o jego dojrzałości i nie ma gwarancji, że wywiąże się on z powierzonych zadań. Tylko odpowiedzialni pracownicy kreują przyszłość swojej firmy.

Chciałbym jeszcze nawiązać do drugiej zasady, o której już wspomniałem. Zasada ta jest sercem nowego spojrzenia na komunikowanie się, a brzmi następująco:

Nie skupiaj się na stanowisku „chcę”. Skup się na potrzebach, które kryją się za tym stanowiskiem: „dlaczego tego chcę?”.

Interesując się jedynie stanowiskiem drugiej strony, nie jesteś w stanie wiedzieć, co dla niej jest naprawdę ważne. Z pewnością nie poznasz jej głębiej.

To tak, jakbyś chciał zrozumieć zjawisko istnienia Ziemi, nie patrząc na nią przez pryzmat wszechświata.

Zasada *skup się na meritum* zmieniła dotychczasowy sposób myślenia o relacjach międzyludzkich. Otworzyła nowe możliwości poszukiwania rozwiązań, które satysfakcjonują obie strony porozumienia.

Jest jeszcze kilka ważnych zasad nowego nurtu myślenia o konflikcie. Chciałbym na jedną z nich zwłaszcza zwrócić uwagę, gdyż w moim odczuciu warto do niej sięgać. W negocjacjach *należy odwoływać się do kryteriów obiektywnych*. Zaliczymy do nich m.in.: konstytucję, przepisy prawa czy standardy wypracowane przez instytucje i społeczności. Odwoływanie się do obiektywnych kryteriów przyspiesza negocjacje, ponieważ nie mogą być one przedmiotem sporu. Dlatego każda ze stron powinna je zaakceptować. Oto przykład ilustrujący powyższą zasadę:

Zwracam się do szefa firmy budowlanej o wycenę kosztów związanych z postawieniem domu. Propozycja pana Zygmunta to 220 tysięcy złotych. Przystępujemy zatem do negocjacji ceny. Proponuję 200 tysięcy, sugerując, by podmurówka nie była taka gruba. Wykonawca zgadza się na negocjacje pod warunkiem, że ich tematem nie będzie odejście od prawa budowlanego:

- *Dlaczego nie możemy rozmawiać o zaoszczędzeniu na podmurówce?*
- *Nie jest to możliwe, – odpowiada majster – ponieważ prawo budowlane przy tego typu konstrukcjach mówi, że podmurówka musi mieć minimum 80 cm i nie podlega to negocjacom.*

W ten sposób wykonawca odwołał się do obiektywnego kryterium, jakim jest prawo budowlane.

Mam nadzieję, że pokazanie tych kilku zasad pozwoliło nam szerzej spojrzeć na nowe możliwości w poszukiwaniu satysfakcjonujących rozwiązań. Do tych treści wielokrotnie będę się jeszcze odwoływał i pokazywał je z różnych punktów odniesienia.

Komentarze do artykułu, który pojawił się na portalu www.edurada.pl

Monika Tekiel: *Uważam, że konsekwencja, oddzielenie problemu od osoby, branie odpowiedzialności to bardzo ważne elementy udanej komunikacji. Bardzo często spotykam się z nieuprzejmością kogoś, bo tak naprawdę nie był konsekwentny w ramach swoich zadań i obowiązków, jakiś aspekt nie został spełniony i tworzy się napięcie i sytuacja konfliktowa. Uważam, że szczególnie ważne jest to w szkołach czy w relacjach*

uczeń – nauczyciel. Wielu nauczycieli jest autorytetami dla swoich podopiecznych, zatem warto, by czerpane wartości były pomocne w dalszym funkcjonowaniu i osiągnięciu sukcesów.

Katarzyna Kowalska: *Negocjacje wygrany – wygrany to bardzo mądre, ale też trudne. Dobrzy negocjatorzy pozostawiają partnera z poczuciem wygranej. Słabi negocjatorzy pozostawiają partnera z poczuciem przegranej.*

Aleksandra Możejko: *Tak ciężko jest zachować tę fundamentalną zasadę:- każdy jest ważny i powinniśmy uwzględniać potrzeby każdego. Bardzo często nie potrafimy zachować równowagi, co więcej, jeśli staramy się ją zachować, jesteśmy często posądzeni o egoizm. Jakos tak się dzieje, że ludzie dbający o swoje często nie są postrzegani w dobrym świetle. Zastanawiam się, czemu tak się dzieje; czy to kwestia wychowania? Mentalności? Druga kwestia poruszona w artykule, na którą zwróciłam uwagę, to branie odpowiedzialności. Nie jest to łatwe i raczej niestety naturalne, że szukamy winy w otoczeniu, a nie w sobie. Niestety, mimo że nawet w chwilach refleksji wiemy, że przyczyna w dużej mierze tkwi w nas, to i tak nie potrafimy się do tego otwarcie przyznać. Zgadzałam się, jest bardzo wiele dorosłych osób o mentalności dziecka, które buntują się jak nastolatek, kiedy zwróci się im na to uwagę.*

Siła potrzeb w komunikacji interpersonalnej

Jesteśmy już co najmniej jeden krok bliżej rozumienia, na czym polega współczesny sposób rozwiązywania konfliktów. Dlatego bez żalu odkładamy do lamusa metody negocjowania za pomocą stanowisk. Mimo że czas tego rodzaju negocjacji przeszedł do historii, należy podkreślić, że był to istotny okres dla kontaktów międzyludzkich. Wielu zresztą uważa, że ten sposób komunikowania się nadal dominuje, a opisane przeze mnie nowe spojrzenie jest tylko teoretyczne i pozostaje raczej w sferze życzeń – i jest w tym sporo racji. Nie uciekniemy jednak przed rozprzestrzenianiem się komunikowania się za pomocą potrzeb. Wynika to wprost z rozwoju cywilizacji.

Jeżeli nie wszyscy są jeszcze w tym nurcie, my spróbujmy być w awangardzie i odkryjmy nowy potencjał we współczesnym modelu budowania relacji międzyludzkich. Bardzo bym chciał zachęcić Was do głębszego przyjrzenia się nowym możliwościom negocjacyjnym, które tkwią w odkrywaniu potrzeb. Być może się okaże, że będzie to skuteczny sposób do lepszego rozumienia ludzi i rozwiązywania konfliktów.

Przejdźmy zatem do meritum. Zaczniemy od rzeczy pozornie najprostszych i ponownie przeanalizujemy, co jest *stanowiskiem*, a co *potrzebą*.

Chcę pracować. Chcę odpoczywać. Chcę mieć ładną sylwetkę.

Tak brzmią stanowiska. Jeżeli chcemy sprawdzić, co się za nimi kryje, z pewnością odkryjemy potrzeby. I wtedy zapytamy: dlaczego?

- ✓ Dlaczego zależy ci na tej pracy?
- ✓ Dlaczego chciałbyś odpocząć?
- ✓ Zdradź mi tajemnicę i powiedz, dlaczego zależy ci na ładnym wyglądzie?

Zadając tak sformułowane pytania, dotrzemy do prawdziwych potrzeb, których odkrycie dla początkującego negocjatora jest bardzo trudne, a ktoś, kto posiada tę umiejętność, stanie się prawdziwym artystą w tej dziedzinie. Kłopot w tym, że **pierwsze odpowiedzi bardzo dobrze brzmią, ale wcale nie muszą być prawdziwe. Autentyczne potrzeby są ukryte głęboko.** Dopiero umiejętność „dokopania się” do nich uczyni cię zawodowcem.

Odkrywanie potrzeb jest dużą sztuką. Po pierwsze z tego powodu, że partner, z którym negocjujemy, na ogół nie jest gadułą, a po drugie może

mieć kłopoty z mówieniem o swoich głębokich potrzebach. Okoliczności te zmuszają nas do uczenia się zadawania pytań i pogłębiania rozmowy. Pierwsze i najprostsze pytanie brzmi: dlaczego?

Wchodząc głębiej pytamy:

- ✓ Dlaczego tak bardzo ci na tym zależy?
- ✓ Czy jest jeszcze jakiś powód, o którym nie wiem?
- ✓ Czy to na pewno wszystkie przyczyny, które stoją za tym stanowiskiem?
- ✓ Które z nich są najważniejsze?
- ✓ Z czego byłbyś w stanie zrezygnować?

Poniżej przykład ilustrujący odkrywanie głębszych potrzeb:

- *Dlaczego tak ci zależy na pracy?*
- *Ponieważ potrzebuję pieniędzy.*
- *Łatwiej byłoby mi cię zrozumieć, gdybym wiedział, do czego są ci potrzebne pieniądze.*
- *Zależy mi na tym, żeby moja rodzina żyła na wysokim poziomie.*
- *To oczywiście jasne! Ale dlaczego tak bardzo ci na tym zależy?*
- *Zależy mi na tym, żeby żona uważała, że jestem zaradnym mężem.*
- *Czy to jedyny powód, że chcesz, żeby twoja rodzina żyła na wysokim poziomie?*
- *Nie, chciałbym jeszcze zapewnić dobry start życiowy moim dzieciom.*
- *Powiedziałeś, że ważne jest, żeby twoja rodzina żyła na wysokim poziomie, ponieważ zależy ci, żeby żona uważała, że jesteś zaradnym mężem, a także z tego powodu, żeby zapewnić dobry start życiowy dzieciom. Czy dobrze cię rozumiałem? [parafrazowanie potrzeb]*
- *Tak, to jest dla mnie bardzo ważne.*
- *Mógłbym ci skuteczniej pomóc, gdybym był pewny, że poznałem wszystkie powody, dla których zależy ci, żeby twoja rodzina żyła na wysokim poziomie.*
- *Jest jeszcze jeden ważny powód. Mam swoje hobby: uwielbiam stare samochody, a jak wiesz, nie są one tanie.*

Jesteśmy już na bardzo interesującym etapie. Potrafimy wzajemnie poznawać własne oczekiwania, ale brakuje nam wiedzy, która z tych potrzeb jest najistotniejsza. Dlatego jeszcze przed szukaniem rozwiązań powinniśmy ustalić ich hierarchię.

- *Powiedz mi Mikołaju, która z wymienionych potrzeb jest dla ciebie najistotniejsza?*
- *Najbardziej zależy mi na tym, żeby żona uważała, że jestem zaradny i potrafię zadbać o rodzinę.*

Odpowiedź jest dla nas bardzo ważna, ponieważ to do najbardziej istotnych potrzeb szukamy rozwiązań. Bywa też i tak, że niedoświadczony negocjator odkryje jakieś potrzeby. Do niektórych nawet znajdzie rozwiązanie, ale jest zadziwiony, że jego wynik nie jest satysfakcjonujący dla partnera. Rozwiązania znaleźliśmy, ale niekoniecznie do najważniejszych potrzeb. Jeżeli myślicie, że odkryte potrzeby są obiektywne i można je oceniać, to jesteście w błędzie. Bardzo często o tym zapominamy i zamiast skupić się na szukaniu rozwiązań, próbujemy grać w „moje potrzeby ważniejsze są od twoich”.

Żona zwraca się do męża:

- *Kochanie, chciałabym wybrać się z tobą do teatru.*
- *Skarbie - odpowiada mąż – Ale to takie nudne. Zostańmy w domu i wspólnie obejrzymy film w telewizji.*

A przecież mąż mógłby zapytać:

- *Alu, dlaczego tak bardzo zależy ci na wyjściu do teatru?*

Być może okazałoby się, że dzięki tym pytaniom dużo więcej dowiedziałby się o własnej małżonce. Głębsze poznanie pozwoliłoby mu zrozumieć potrzeby swojej ukochanej. Taki model podejścia powinien być także bliski żonie. Podstawowa zasada w tej sytuacji brzmi:

Nie walczymy o zaspokojenie własnych potrzeb, ale staramy się również uwzględnić potrzeby drugiej strony i szukać rozwiązania, które pogodzi wspólne interesy.

Większość specjalistów dużo uwagi poświęca na uczenie, jak odkrywać potrzeby osób, z którymi współpracujemy. Ja natomiast chciałbym w tym miejscu zwrócić uwagę, jak ważną umiejętnością jest mówienie o własnych potrzebach. Wielu ekspertów twierdzi, że jedną z cech dojrzałości człowieka jest umiejętność *wyrażania własnych potrzeb*.

Oczywistym jest, że jeżeli chcemy, aby każda ze stron była usatysfakcjonowana, powinniśmy starać się poznawać wzajemnie potrzeby, co jest warunkiem skutecznego komunikowania się. Dość często zdarza się, że jedna ze stron chce jak najwięcej wiedzieć o drugiej, ale sama swoje oczekiwania

ukrywa bardzo głęboko. W takiej sytuacji nie możemy zaspokoić potrzeb, których nie byliśmy w stanie poznać.

Dziewczyna mojego znajomego uwielbia dostawać kwiaty, ale nie sygnalizuje mu tego w żaden sposób. Natomiast jest oburzona, że znajomy nie domyśla się, jak jest to dla niej ważne i myśli, że nie jest kochana. Skąd znajomy miałby wiedzieć o jej głębokich potrzebach w tym zakresie?

Dużo uwagi poświęciliśmy odkrywaniu potrzeb partnera. Sporo czasu przeznaczaliśmy na uczenie się odkrywania własnych interesów. Nie należy zapominać, że negocjujemy dlatego, że różnimy się w jakiejś sprawie, która nas bezpośrednio dotyczy, ale podstawą do szukania rozwiązań są nasze wspólne potrzeby. Myślę, że jest to ważne przesłanie dla przyszłych negocjatorów. Powinni oni wkomponować je w proces rozwiązywania konfliktów i częściej uświadamiać sobie i drugiej stronie, jak wiele nas łączy, a jak niewiele dzieli.

Odkrywanie prawdziwych potrzeb nie jest prostą czynnością. Po zadaniu kolejnych pytań jest szansa, że jednak uda nam się odnieść sukces. Japończycy, mistrzowie komunikacji, twierdzą, że dopiero zadanie co najmniej ośmiu pytań może doprowadzić do pełnej satysfakcji.

Komentarze do artykułu, który pojawił się na portalu www.edurada.pl

Anna Musiatowicz: *Myślę, że bardzo istotne jest, żeby dwie strony chciały chcieć, czyli rozmawiać. Ważny jest cel, jaki sobie postawimy w pytaniach kierowanych do drugiej osoby, czyli czego chcemy się dowiedzieć. Wydaje mi się, że dostając serię ośmiu pytań, mogłabym przestać chcieć rozmawiać. Jednak może tylko tak mi się wydaje. W dużej mierze zależy to na pewno od okoliczności, możliwości itd. Powtórzę to raz jeszcze: bardzo ważne jest dobre parafrazowanie. Jestem przekonana, że potrzeby nie są obiektywne i nie można ich oceniać.*

Agnieszka Boruc: *„Odkrywanie prawdziwych potrzeb nie jest prostą czynnością”. Wojtek – nie zaszkodzi, czasem za szybko się wycofujemy. Ale zapewne sam wiesz, że bywa tak, że jedno pytanie jest dużo więcej warte niż godziny wyjaśnień. „Starać się poznawać wzajemne potrzeby” – myślisz, że jesteśmy takimi egoistami czy że podświadomie patrzymy na aspekty komunikacji jako niebezpieczne, które mogą powodować poczucie winy, postawę obronną, wycofanie się lub nawet agresję u odbiorcy komunikatu? Sami nie zadajemy pytań, ale wymagamy od innych, żeby wiedzieli, co dla nas jest ważne i bywa, że żyjemy z narastającym poczuciem krzywdy, że [ci inni] nie odpowiadają na nasze potrzeby. Kiedyś usłyszałam: „Naucz innych, jak mają cię traktować”. Zapewne uczenie innych, jak mają mnie traktować, wymaga cierpliwości i zaryzykowania, ale tak naprawdę ryzykuje tylko to, że uzyskam szacunek dla samej siebie poprzez autentyczne przeżywanie siebie. Może właśnie dlatego warto zacząć od pytań do... siebie?. Jakie są moje marzenia? Co bym chciała osiągnąć w życiu? O czym lubię czytać i rozmawiać z innymi ludźmi? Dlaczego chcę pójść do teatru? Może to pomoże uświadomić, jak bardzo jest to ważne – dla każdego. Nawet jeśli jasne*

i otwarte wyrażenie swoich potrzeb niesie ze sobą dla mnie konieczność pokonania wstydu, niesie ryzyko porażki i odrzucenia, to też daje szansę pozytywnego zaskoczenia. Więc pytajmy:)

Anna Kaliszkowska: *Myszę, że zawsze warto wiedzieć „dlaczego” – nie tylko w badaniu potrzeb klienta, ale też w komunikacji z bliskimi nam ludźmi. Za każdym działaniem czy słowem kryje się inne „dlaczego”. Uważam, że „dlaczego” to klucz do prawdziwego poznania drugiego człowieka.*

Aleksandra Możejko: *Opieranie komunikacji na zaspokajaniu prawdziwych potrzeb rozmówcy niewątpliwie polepszyłoby relacje między ludźmi. Problem tkwi moim zdaniem w tym, że ludzie nie są przyzwyczajeni do pytań otwartych – ani do ich zadawania, ani do odpowiadania na nie. Ale uważam, że jeszcze większy problem jest w słuchaniu.*

Aktywne słuchanie. Czy nauczyciele potrafią słuchać uczniów, dyrektorzy podwładnych, a rodzice dzieci?

Pracując z uczestnikami zajęć z obszaru *liderowania*, które prowadzę w ramach kursu kwalifikacyjnego zarządzania oświatą, dość często zadaję im pytanie:

- *Czy potraficie słuchać?*
- *Oczywiście!* – odpowiadają zgodnie.

Jednak podczas spotkania zarówno oni, jak i ja, weryfikujemy ten pogląd. Okazuje się, że owszem słuchają, ale czy *słyszczą*? Po krótkim wstępie mam co do tego spore wątpliwości.

Aktywne słuchanie stało się kluczową umiejętnością we współczesnym komunikowaniu się z otoczeniem. Dlaczego tak ważne jest *słuchanie partnera w rozmowie*?

W dialogu, który prowadzimy, naszą rolą jest rozpoznawanie stanów i potrzeb osoby, z którą rozmawiamy. Powinniśmy pracować w taki sposób ze względu na chęć pełnego odczytania problemu drugiej strony konfliktu. Jak więc możemy ją zrozumieć, skoro koncentrujemy się jedynie na sobie? W tym modelu głównie mówimy i argumentujemy swoje stanowiska. Jeżeli chcemy pracować w nurcie rozpoznawania potrzeb, wykorzystajmy podstawowe narzędzie komunikacyjne, jakim jest aktywne słuchanie. Na czym ta umiejętność polega?

Całym sobą bądź nastawiony na wszelkie komunikaty wysyłane w twoim kierunku. Staraj się je odczytywać, a jeżeli ich nie rozumiesz, zadawaj pytania i sprawdzaj za pomocą *parafrazy*, czy dobrze odkryłeś potrzeby drugiej strony. Stosuj pytania otwarte, ponieważ tylko one dostarczą ci informacji, z których możesz wydobyć istotę problemu. Błędem jest używanie pytań zamkniętych. Odbierane są one raczej jak rodzaj przesłuchania, a w żaden sposób nie dostarczają nam informacji, za którymi mogą być schowane interesy. Korzystaj z zasobów partnera, a odnajdziesz w nich klucz do ukrytych głęboko treści, których szukasz.

Jeżeli zmienisz taktykę i wrócisz do własnych rezerw, wierząc w mądre rozwiązanie, bądź pewien, że za chwilę zaczniesz pouczać, wyklądać, dawać dobre rady, a przede wszystkim wrócisz do starego sposobu komunikowania się poprzez stanowiska.

Czym jeszcze charakteryzuje się aktywne słuchanie?

Ważnym narzędziem w proponowanym modelu są *pogłębione pytania*. Pierwsze z nich, proste, odkrywają pozorne potrzeby. Na ogół dobrze brzmią, ale nie muszą być prawdziwe. Autentyczne potrzeby są ukryte bardzo głęboko. Tylko wytrawni negocjatorzy potrafią się do nich dokopać. Próba rozwiązania konfliktu, jeżeli odkrywamy jedynie pozorne potrzeby, skieruje dalszą rozmowę na niewłaściwy tor. W tej sytuacji konflikt zostaje „uśpiony”, a żadna ze stron nie będzie z wyniku porozumienia zadowolona.

Dlatego, kiedy zapytamy: *dlaczego jest to dla Ciebie ważne?* – otrzymamy pozorną, niewiele znaczącą odpowiedź. Moglibyśmy na tym poprzestać. My jednak chcemy lepiej zrozumieć istotę problemu. Dlatego zadajemy następne pytania, które pomogą nam się przekopać do głębszych pokładów problemu:

– *Chcę to lepiej zrozumieć. Powiedz mi więcej, na czym dokładnie polega problem?*

Po zadaniu takiego pytania pojawia się szansa, że druga strona stanie się bardziej gotowa do współpracy i zacznie mówić o tym, co dla niej jest naprawdę ważne. Zadajemy następne pytania do momentu, kiedy pojawi się w nas przekonanie, że odkryliśmy wszystkie istotne potrzeby partnera mające bezpośredni wpływ na konflikt. Sprawdźmy to, zadając następne pytania:

– *Czy to już wszystko? A może o czymś ważnym zapomniałeś?*

Jak już wcześniej wspomniałem, większość osób ma spore problemy z mówieniem o swoich głębokich potrzebach. To już wyzwanie dla prawdziwego negocjatora. Im bardziej strona konfliktu jest zablokowana, tym większym kunsztem musimy się wykazać, żeby odkryć istotę problemu.

Dlatego często mówimy, że *komunikowanie się jest sztuką*.

Każda dobra rozmowa prowadząca do satysfakcjonujących rozwiązań przebiega o wiele łatwiej, a jej efekt będzie skuteczniejszy wtedy, kiedy wyznaczymy wspólnie cel, jaki chcemy osiągnąć. Pytania, które zadajemy podczas rozmowy, są weryfikowane poprzez cel przez nas wytyczony. Wszystkie pytania, które nie prowadzą do celu, powodują, że rozmowa staje się bardziej zawiła, a rezultat oddala się i jest mniej czytelny.

Zadając pytanie, powinniśmy wiedzieć, dlaczego je zadajemy i co chcemy dzięki niemu osiągnąć. Dość częstym problemem młodych adeptów sztuki komunikacji jest fakt, że wprowadzając wiele pytań, ale nie zawsze wiedząc, jak je dalej wykorzystać. Podążając za odpowiedziami, tracą główny wątek rozmowy. Wpadają w panikę, a jeszcze częściej podążają w kierunku, który prowadzi donikąd.

Dyrektor pyta nauczyciela wychowania fizycznego:

- *Z jakiego powodu był pan nieobecny na wczorajszym spotkaniu rady pedagogicznej?* [cel rozmowy, wyznaczony przez dyrektora]
- *Przecież wczoraj byłem na meczu z uczniami. Proszę sobie wyobrazić, jak chłopcy się świetnie spisali* – odpowiada nauczyciel.
- *Proszę mi więcej opowiedzieć o tym meczu* – prosi dyrektor.

Po wysłuchaniu emocjonującej opowieści nauczyciela, dyrektor pogratulował mu i podziękował za rozmowę. Wprawdzie odbyli miłe spotkanie, ale nie było ono istotne ze względu na cel, którego dyrektor nie osiągnął.

Z pewnością w historii waszych doświadczeń przypomniecie sobie o niejednym spotkaniu, które przebiegało w takim modelu. Nagadaliśmy się, nawet było miło, ale nic istotnego się nie wydarzyło.

Wtrąciłbym jeszcze trzy grosze na temat *parafrazy*. Wiele osób zajmujących się komunikacją interpersonalną nie traktuje tego narzędzia z należytą wagą. Zasada jest prosta: skoro bazujemy na potrzebach, a tak trudno je odkryć, to parafraza, która ma za zadanie sprawdzać, czy dobrze je zidentyfikowaliśmy, urasta do rangi jednego z najistotniejszych narzędzi w negocjacjach.

- *Czy dobrze rozumiem, że chcesz wyjechać w góry, odpocząć od ludzi, a także pragniesz wyciszyć się?*
- *Tak, dobrze mnie rozumiales. Na tym dokładnie mi zależy.*

Bardzo często popełniamy błędy przy okazji *parafrazowania*. Nagminnie interpretujemy, a są to tylko nasze wyobrażenia o oczekiwaniach drugiej strony. I niekoniecznie są prawdziwe. Podążanie za nimi nie pozwoli nam znaleźć rozwiązań, które byłyby satysfakcjonujące dla obu stron:

- *Panie dyrektorze, bardzo źle się czuję.*
- *Rozumiem, że chce pani się zwolnić i pójść do lekarza.*

Jak widać z powyższego przykładu, dyrektor już wie, czego potrzebuje jego pracownik. Oczywiście, odczytana przez niego informacja wcale nie musi być prawdą. Jest to klasyczny przykład interpretacji.

Innym istotnym problemem jest parafrazowanie stanowisk, a nie potrzeb. Za ten błąd możemy sporo zapłacić. Będziemy szukać rozwiązań do dobrze sparafrazowanych stanowisk, a przecież jesteśmy już na etapie, w którym

rozumiemy, że ważne jest negocjowanie potrzeb. W efekcie druga strona może się czuć niezrozumiana.

Powyższe treści kieruję do dyrektorów, nauczycieli, rodziców, a przede wszystkim do tych, którzy twierdzą, że wszystko wiedzą – wiedzą, co myśli, co czuje i jakie ma niepokoje ich pracownik, uczeń czy dziecko. Największe rezerwy w budowaniu klimatu zespołu, klasy czy gniazda rodzinnego widzę w otwarciu się wszystkich, którzy nami zarządzają, na aktywne słuchanie i lepsze rozumienie swoich podopiecznych, na których mamy tak wielki wpływ. I na których tak nam bardzo zależy.

Komentarze do artykułu, który pojawił się na portalu www.edurada.pl

Anna Kaliszkowska: *Trudna sprawa z tym aktywnym słuchaniem, ale chyba konieczna w komunikacji, bo żeby ludzie nas słuchali, musimy wywierać na nich pozytywny wpływ, a żeby wywierać pozytywny wpływ, musimy umieć słuchać.*

Agnieszka Bor: *Znane? Kiedy druga osoba mówi, my, zamiast jej słuchać, już układamy w głowie swoją własną wypowiedź. A to? Podczas dyskusji osoby często po prostu powtarzają to, co i tak już powiedziały. Każda z nich uważa, że druga strona jej nie słucha. A przecież wystarczyłoby, żeby choć jedna przestała mówić i sama zaczęła słuchać. Jeden z wielu tekstów o komunikacji, ale taki wprost. Uświadomiłam sobie, że słuchanie jest ekstremalnie trudną sztuką! Żeby naprawdę uważnie słuchać, trzeba otworzyć się na drugiego człowieka i zapomnieć o sobie. A przecież każdy ma poczucie, że świat kręci się właśnie wokół niego. Chyba ciężko jest to poczucie przeżycie. Niestety, w naszych czasach mało kto naprawdę umie słuchać. Wielu woli raczej doradzać, opowiadać swoje własne przeżycia albo przedstawiać swój punkt widzenia. Życzliwe słuchanie to prawdziwa sztuka. Powiedziałabym, i w moim odczuciu nie będzie to przesada, że umiejętność prawdziwego słuchania otwiera wiele dróg i wiele serc. Szczęście, kto posiada tę umiejętność, bohater, kto próbuje i chce się tego nauczyć.*

Katarzyna Kowalska: *Aktywne słuchanie to dla mnie umiejętność skupienia szczególnej uwagi, próba wejścia w świat myśli i uczuć innego człowieka. To moje bycie obok rozmówcy i danie mu tego, czego w danym momencie potrzebuje. Uważam, że jest to niezwykle ważny element w utrzymywaniu poprawnych relacji z innymi ludźmi. Aktywnie słuchając, zachęcamy innych do dalszego mówienia... „Natura dała nam dwoje oczu, dwoje uszu, ale tylko jeden język po to, abyśmy więcej patrzyli i słuchali, niż mówili”. (Sokrates) Prawda!*

Anna Musiatowicz: *Ze swoich doświadczeń wiem, że dobre rozumienie zaczyna się od uważnego słuchania. Sztuka aktywnego słuchania jest niezbędnym narzędziem dobrej komunikacji. Aktywne słuchanie przynosi dużo korzyści. Dzięki temu utrzymują się pozytywne więzi z innymi ludźmi. Słuchając drugiej osoby, okazuje jej zainteresowanie i zrozumienie. Wiem także, że w odkryciu potrzeb parafrazowanie jest bardzo istotne i ważne.*

Grażyna Tobolska: *Piękna dedykacja tekstu, piękne cytaty i fraszki w komentarzach. Miło do Państwa zaglądać, daje to poczucie rozwijania swoich umiejętności poprzez pochylenie się nad sprawą – dziś komunikacja, słuchanie. Nie myślałam, że można o tym tak ciekawie pisać i wymuszać pracę nad swoimi kompetencjami. Codziennie kogoś słuchamy, ja tę czynność bardzo lubię, ale do doskonałego słuchania wiem po Pana artykule... daaaaleka droga.*

Uczniowie uwielbiają mówić, ale dziś przysłała do mnie Zosia (nieśmiała, cichutka dziewczynka i nie na forum klasy, ale dla mnie opowiedziała o swoim chomiku, teraz myślę, że to fantastyczne, że ta dziewczynka znalazła moment, żeby przyjść i opowiedzieć, podzielić się swoją radością właśnie ze mna, może jestem dla niej ważna... To taki wiosenny promyczek). I jeszcze jedna refleksja. Moja ukochana przyjaciółka z dzieciństwa, której już nie ma... potrafiłyśmy przegadywać w jej małym pokoiku długie godziny, słuchać siebie wzajemnie przy kubku byle jakiej herbaty, jej jakoś nie miała żadnego wpływu na nasze słuchanie i rozmawianie... cudowne wspomnienia. Byłyśmy „szare” ale miałyśmy siebie wraz z całą bajeczną bliskością, której nie dostrzegam u moich dzieci, kiedy patrzę na ich relacje z rówieśnikami.

Wprowadzenie do obszarów komunikacji

Przybliżyłem wam bliską mi filozofię patrzenia na sztukę komunikowania się, którą nazwaliśmy nurtem *wzajemnej podmiotowości*. Zaprezentowałem narzędzia, dzięki którym możemy przenieść ten wyjątkowy świat wartości do działań praktycznych. Najważniejsza myśl z dotychczasowego fragmentu brzmi: *Jeżeli chcesz poznawać potrzeby innych, ucz się słuchać w sposób aktywny. Pytaj, pytaj i jeszcze raz pytaj. W odpowiedziach strony przeciwnej ukryte są odpowiedzi, których poszukujesz.*

Wszystkie wcześniej zaprezentowane narzędzia są uniwersalne i można je stosować w różnych warunkach, także podczas prowadzenia negocjacji. Są niezbędne podczas *proszenia*, część z nich wykorzystujemy też przy *podejmowaniu decyzji*. Wyjątkowo przemawia do mnie model zaprezentowany przez Jerzego Guta i Wojciecha Hamana, nazywany przez nich *Jajem komunikacyjnym*.



Każdy z nas, niezależnie od pozycji, wieku i wykształcenia komunikuje się z otoczeniem, występując z trzech obszarów. Sercem komunikowania się są negocjacje. Prezentując ten rodzaj relacji, mamy możliwość wykorzystania wszystkich wcześniej poznanych narzędzi. Jak się zapewne domyślicie, nie wszystkie problemy możemy rozwiązać, korzystając z pola negocjacji. Umiejętność podejmowania decyzji to także ważny obszar, który dotyczy relacji międzyludzkich. Czy można być skutecznym, budując relacje z innymi bez sięgania do pola prośby? W wielu sytuacjach taka forma rozwiązania przynosi znakomite rezultaty. Gut i Haman twierdzą, że optymalny specjalista od współpracy z innymi powinien swobodnie poruszać się po każdym z tych pól.

A najlepsi, w zależności od sytuacji, powinni potrafić przenosić się z pola prośby czy też pola decyzji do pola negocjacji.

Gut i Haman opisują warunki, jakie powinny być spełnione, by faza przejścia z jednego obszaru do drugiego była uzasadniona. Ostrzegają przed braniem odpowiedzialności za problemy, do których się nie przyczyniliśmy. Problem ten na roboczo nazwali: *Nie daj sobie wrzucić kamyczka do własnego plecaka*. Twierdzą, że jedynie nasze interesy mogą być powodem przeniesienia problemu z pola decyzji do pola negocjacji. Podobnie rzecz się ma z przejściem z pola prośby do pola negocjacji.

Nie jest dobrze, kiedy mistrz komunikacji w swoich relacjach ma rozbudowany tylko jeden obszar. Są tacy, którzy występują głównie z pola decyzji, a ich zachowania są arbitralne. W związku z tym nie mogą być skuteczni. Znam też takich, którzy każdy problem starają się rozwiązać za pomocą prośby. Oni również nie odnoszą sukcesów.

A jak jest z polem negocjacji? Daje wielkie możliwości, ale nie w każdej sytuacji. O tych trzech obszarach chciałbym napisać więcej w dalszej części.

Kroki w negocjacjach

Już wiemy, jak skutecznie rozwiązywać własne problemy, kiedy znamy swoje (różne) stanowiska. Zrobiliśmy kolejny miłowy krok, ucząc się odróżniać je od potrzeb. Model myślenia, nad którym pracujemy, stał się nam bliski. Możemy uznać, że opanowaliśmy podstawy teoretyczne, ale nie wiemy jeszcze, w jaki sposób przenieść wiedzę do działania. Pójdźmy więc dalej i spróbujmy zdobytą teorię zastosować w praktyce.

Dojrzeliliśmy już do tego, żeby przeanalizować etapy prowadzenia dobrych negocjacji. Zastanówmy się, jak spowodować, żeby rozmowa była uporządkowana i prowadzona zgodnie z pewnym modelem. Taki algorytm pozwoli ekspertowi uchronić się przed wpadnięciem w negocjacyjny chaos. Przestrzegając go, ustrzeżemy się przed mieszaniem etapów. A przecież w dobrych negocjacjach jedno powinno wynikać z drugiego. W przedstawionym modelu eksperci zadbali, by żaden etap istotny dla ostatecznego wyniku nie był pominięty.

Modelowe negocjacje zaczynamy od ustalenia ich *zasad*. Jest to pierwszy ważny punkt porządkujący rozmowę. Wyobraźcie sobie mecz w dowolnej dyscyplinie sportowej bez wcześniejszego ustalenia reguł gry. Jestem przekonany, że skończyłoby się to tragedią dla wielu zawodników. Jakie ważne kwestie możemy ustalić, zanim zajmiemy się samym meritem negocjacyjnym?

Strony rozwiązujące problem powinny na wstępie wypracować *zasady*, które będą miały znaczący wpływ na sposób negocjacji, a także na ich końcowy wynik. Każda z nich zwraca uwagę na kwestie, które z ich punktu widzenia mają zagwarantować optymalne warunki do prowadzenia rozmowy. Już na tym etapie rozpoczyna się proces negocjacyjny dotyczący wypracowania sposobu komunikowania się bezpiecznego dla każdej ze stron. Nie możemy przejść do następnego etapu, jeżeli w tej kwestii nie ma konsensusu. Jakie zagadnienia możemy negocjować w tej początkowej fazie, którą nazywamy *grą o grę*? Wszystkie poza meritem problemu:

- ✓ Kto reprezentuje każdą ze stron?
- ✓ Jakie ma uprawnienia?
- ✓ Na czym terenie będą prowadzone negocjacje?
- ✓ Chcemy rozmawiać o potrzebach, czy o stanowiskach?
- ✓ Jak długo będziemy rozmawiać?

To tylko niektóre pytania, na które chcemy uzyskać odpowiedź na tym etapie. Tych ustaleń może być zdecydowanie więcej. Kiedy oponenti uznają, że wszystko, co dla nich istotne, zostało już wypracowane, przechodzą do kolejnej fazy, jaką jest *ustalenie potrzeb* każdej ze stron.

Aby rozmawiać o potrzebach, powinniśmy mieć jasność co do wzajemnych stanowisk, dotyczących sporu negocjacyjnego. Chciałbym przypomnieć, że jest to moment przelomowy, ponieważ już nie skupiamy się na stanowiskach, jak dotychczas, ale pytamy o potrzeby z nich wynikające. Tych pytań może być naprawdę wiele, ponieważ prawdziwe potrzeby są ukryte głęboko, o czym była mowa wcześniej.

Jest to bardzo ważny moment całego procesu – to na teraz bowiem odkryte i nazwane potrzeby będziemy szukać rozwiązań w dalszym etapie. Jeśli odkryjemy potrzeby pozorne, co zdarza się niedoświadczonym negocjatorom, wypracowane rozwiązania będą w konsekwencji błędne.

Poznaliśmy już potrzeby każdej ze stron. Teraz możemy przejść do następnego etapu, który nazwiemy *postawieniem problemu*. Nazwanie potrzeb przez strony konfliktu, a także sprawdzenie za pomocą parafrazy, czy dobrze je zrozumieliśmy, otwiera nam drogę do kolejnego etapu. W tym fragmencie sprawdzamy, czy w poprzednich fazach rozmowy my i przeciwnik nie popełniliśmy błędów. Posłużę się tutaj regułą, którą możecie wykorzystać w swoich negocjacjach:

- *Co zrobić* (tu wymieniamy potrzeby każdej ze stron), *aby były one zaspokojone, a jednocześnie konflikt, który między nimi powstał, został zażegnany.*

Przykład:

- *Co zrobić, żeby nauczyciel mógł wesprzeć chorą żonę, a jednocześnie dyrektor był spokojny, że jego nieobecność nie spowoduje zagrożenia poczucia bezpieczeństwa pozostawionych bez opieki uczniów.*

Jest to ostatni moment na sparafrazowanie potrzeb i ustalenie, czy właściwie zostały one zidentyfikowane, ponieważ za chwilę przejdziemy do etapu *szukania rozwiązań*. Krok ten potocznie nazywamy *wałkowaniem* lub *pieczeniem ciasta*. Zanim dokonamy wyboru rozwiązań, postarajmy się wypracować ich wcześniej jak najwięcej. Następnie zweryfikujemy je pod kątem odkrytych potrzeb i zadecydujemy, które są najlepsze. W jaki sposób możemy tego dokonać? Pytając każdą ze stron, czy z jej punktu widzenia przedstawione rozwiązanie jest satysfakcjonujące. Decydują o tym osoby bezpośrednio zaangażowane w negocjacje, ponieważ przecież one najlepiej wiedzą, co jest ich

prawdziwą potrzebą. Ocenianie rozwiązań przez ekspertów jest błędem. Przypominam, że potrzeby nie są obiektywne – *Ja nie mogę lepiej wiedzieć od mojego ucznia, dlaczego bał się przyjść do szkoły.*

Podsumowaniem tego etapu jest *zatwierdzenie rozwiązań* przez każdą ze stron. Oznacza to, że negocjatorzy są gotowi do podpisania kontraktu. Fakt ten jest szczególnie ważny, kiedy ustalenia są skomplikowane i można je dowolnie interpretować. W sytuacjach spornych odwołujemy się do punktów zawartych w *kontrakcie*. Dokument ten daje poczucie bezpieczeństwa każdej ze stron, a także podnosi rangę wydarzenia.

W tej fazie spotkania można by rzec, że negocjacje dobiegły końca, ponieważ negocjatorzy zaakceptowali wszystkie ustalenia. Byłoby tak, gdyby nie został nam ostatni etap: *poszukiwanie pozytywów*. Szczególnie ważny jest on oczywiście w sytuacji, kiedy nie udało się wypracować porozumienia, a negocjacji nie traktujemy jak fazy ostatecznej. W takiej sytuacji wypracowanie jak największej ilości pozytywów przeżytego doświadczenia pozwoli nam z większym entuzjazmem wrócić do stołu negocjacyjnego, bo:

- *Nie udało nam się wprawdzie wypracować konsensusu, ale lepiej poznaliśmy swoje potrzeby.*
- *Nie udało nam się znaleźć rozwiązania, ale zachowaliśmy wobec siebie szacunek.*

Etap ten powinien zamknąć aktualną turę rozmów, a jednocześnie stanowić pierwszy punkt następnego spotkania. Negocjacje nie są pojedynczym doświadczeniem. Mogą być długim i skomplikowanym procesem, który ma swoją dynamikę i rozwija się podczas kilku lub nawet kilkunastu spotkań.

Prezydent USA Bill Clinton i prezydent Rosji Borys Jelcyn po spotkaniu w sprawie wejścia Polski do NATO wydali wspólne oświadczenie, które brzmiało: „Zgadza się w jednym: że się w niczym nie zgadzamy odnośnie wejścia Polski do NATO”.

Obserwatorzy mieli prawo zważyć w sukces negocjacji i nabrać przekonania, że Polska nigdy do NATO nie wejdzie. A jednak Polska dzisiaj jest w NATO i nie budzi to niczych emocji. Wydane oświadczenie miało po prostu jedynie zasygnalizować, na jakim etapie znajdują się pertraktacje i że sprawa nadal jest otwarta.

Przebrnęliśmy zatem przez wszystkie istotne etapy pewnego modelu negocjacji. Stosując je w praktyce, mamy szansę rozmowy przeprowadzić w sposób uporządkowany, a w fazie końcowej osiągnąć pełną satysfakcję.

Z powyższych dywagacji mógłby ktoś może wysnuć wniosek, że proponowany model dotyczy jedynie strategicznych negocjacji biznesowych czy też politycznych. W rzeczywistości jednak każda rozmowa, w której występuje różnica zdań, może być przeprowadzona z użyciem proponowanego modelu, a wtedy z pewnością będzie to dobre doświadczenie.

Komentarze do artykułu, który pojawił się na portalu www.edurada.pl

Artur Foremski: *Negocjacje to niedoceniane narzędzie, dzięki którym możemy rozwiązywać problemy w relacjach. O ile oczywiście będziemy skupiać się na potrzebach, jak podpowiada Wojciech. Dla mnie ważna informacja: podkreślenie pozytywów po spotkaniu. I jak sądzę, ten etap często nieświadomie pomijamy.*

Grażyna Tobolska: *Jak zmusić drugą osobę (zwłaszcza zwierzchnika, szefa, przełożonego) do negocjacji? To znane „nie, bo nie”, „jestem nad tobą”, „nie liczę się z twoim zdaniem”, „będzie, jak zechcę ja, a nie ty”. Czasami o negocjacjach możemy tylko pomarzyć, zupełnie tak, jak o zwierzchniku, szefie, który chce z nami negocjować.*

Sztuka proszenia

Dotychczas skupiałem się na sztuce negocjowania. Mój wybór nie był przypadkowy, ponieważ uważam ją za podstawę rozwiązywania sporów między ludźmi. Są jednak sytuacje, których nie można rozwiązać za pomocą stosowanych w niej narzędzi. Poznajmy zatem kolejne, a będą nimi używane w *sztuce proszenia*.

Wielu z nas na pewno zastanawia się, czy trzeba mieć jakieś szczególne umiejętności, by *prosić*; niektórzy nawet twierdzą, że nie jest tu obszar wymagający uczenia się. Ale nie chodzi nam przecież o to, żeby prosić i godzić się z tym, że druga osoba może nam odmówić. Chcemy być w kontaktach z ludźmi skuteczni.

Kiedy w tradycyjnym modelu korzystamy z tej formy komunikowania się, a strona przeciwna kategorycznie nam odmawia (bo przecież ma do tego prawo), staramy się jednak wyrzucić na nią presję. Stosujemy takie narzędzia jak zawstydzanie, wpędzanie w poczucie winy czy też sięgamy do ostatecznych argumentów, jakimi są szantaż czy groźba. Prosząc z pozycji siły, możemy nawet odnosić sukcesy – niestety często kosztem godności innych. Pamiętajmy, że w ten sposób nie zbudujemy partnerskich relacji.

Ponieważ jesteśmy już przekonani do filozofii wzajemnej podmiotowości, możemy się skupić na nowych narzędziach, które pomogą nam stosować ją w codziennym komunikowaniu się. Jak sobie z tym poradzić, skoro w *prośbę* jest wpisane niepodważalne prawo do odmowy?

Na wstępie chcę zaznaczyć, że każdy, kto zamierza skorzystać z tego narzędzia, wcześniej powinien przyjąć założenie, o którym wspomniałem: że mianowicie osoba, którą prosimy, ma prawo do odmowy. Wszystkie metody, nad którymi będziemy się za chwilę skupiać, odnoszą się również do potrzeb, ponieważ są one wpisane w sztukę proszenia.

W tym miejscu chciałbym zaprezentować *algorytm proszenia*. Przeanalizujmy wspólnie poniższy przykład:

Dyrektor szkoły zwraca się z prośbą do nauczyciela muzyki, aby jego zespół taneczny wziął udział w święcie gminy w dniu wolnym od pracy. Pan Tadeusz jest wyjątkowo miłym człowiekiem, ale odmawia dyrektorowi. [*odmowa prośbie*]

Zapytacie, czy miał prawo do tej odmowy? Oczywiście, że tak. Skoro dyrektor prosił, to znaczy, że brał pod uwagę prywatny czas nauczyciela,

w którym miała odbyć się impreza. Dlatego wystąpił z tego pola, licząc się z odmową.

Zdarza się, że dyrektor, występując z *pola prośby*, chciałby, aby jego pracownik odebrał ten komunikat tak, jakby był on przekazany z *pola decyzji*. Tego rodzaju zachowania powodują nieczytelność wysyłanego przez przełożonego komunikatu i świadczą o lęku przed braniem za niego odpowiedzialności. Dyrektor z naszego przykładu zachował się właściwie, zwrócił się do nauczyciela w odpowiedniej formie. Co jednak powinien zrobić w sytuacji, gdy spotka się z odmową pracownika i nie osiągnie pożądanego efektu?

Postępując w tradycyjny sposób, mógłby odwołać się do groźby i szantażu. Ale dla przełożonego ważne są dobre relacje z nauczycielem, nie chce wchodzić w otwarty z nim konflikt. Chciałby też jednak być skuteczny. Postanawia zatem sięgnąć do narzędzi z obszaru negocjacji. W związku z tym zadaje pytanie o potrzeby nauczyciela, kryjące się za odmową. Jednocześnie wyjaśnia, z jakiego powodu zależy mu na udziale zespołu szkolnego w święcie gminy. W ten sposób komunikuje własne interesy, ukryte za przedstawionym stanowiskiem:

- *Panie Tadeuszu, na ogół jest pan zainteresowany, żeby nasz zespół reprezentował szkołę na różnych imprezach. Co takiego się stało, że pan odmawia?* [pytanie o potrzeby nauczyciela]
- *Panie dyrektorze. W sobotę mam ważną uroczystość rodzinną. Zaprosiłem wiele osób, w związku z tym nie mogę odwołać tej imprezy! A poza tym nie chcę żonie sprawić zawodu.* [potrzeby nauczyciela]

Jak w przyjętym przez nas modelu zareaguje dyrektor po usłyszeniu takiego wyjaśnienia? Przyznaje nauczycielowi prawo do odmowy i deklaruje zrozumienie dla jego sytuacji:

- *Panie Tadeku, już teraz rozumiem, dlaczego pan mi odmawia. Będąc w pana sytuacji postąpiłbym podobnie. Zareczam więc, że dalej nie będę naciskał.*

Postawa dyrektora będzie miała wpływ na kolejne etapy w procesie proszenia, ponieważ nauczyciel od tego momentu może być bardziej otwarty na dalszy przebieg rozmowy. Nie obawia się nacisków ani manipulacji ze strony dyrektora:

- *Zależy mi, żeby wiedział pan, z jakiego powodu tak bardzo chciałbym, abyśmy wzięli udział w tym święcie. Pan naczelnik zakomunikował mi, jak dla niego ważna jest ta uroczystość, a ja chciałbym podtrzymywać z nim dobre relacje.*

Zależy mi także i na tym, żeby pan naczelnik wspierał naszą szkołę. [dyrektor odkrywa własne potrzeby]

Drobna uwaga: mówimy o własnych, a może nawet o osobistych interesach. Wskazywanie na indywidualne potrzeby ma o wiele większą siłę argumentowania. Nie odwołujemy się zatem do dobra ogółu (czy tak, jak kiedyś – dobra partii).

Wróćmy do naszego przykładu.

Dyrektor pyta nauczyciela:

- *Panie Tadeuszu, czy panu również zależy, żebym ja miał dobre relacje z naczelnikiem? I żeby on wspierał naszą szkołę?*
- *Oczywiście, panie dyrektorze!*

Odpowiedź jest kluczowa. Ustalenie wspólnych interesów jest warunkiem przejścia do następnego etapu proszenia. Jeżeli okaże się, że druga strona uzna, że nie ma wspólnych potrzeb, kontynuowanie prośby nie będzie już skuteczne. Dlatego *poszukiwanie wspólnych interesów* jest kluczowym etapem skutecznego proszenia:

- *W związku z tym, że równie ważne dla pana są moje relacje z panem naczelnikiem, czy moglibyśmy się wspólnie zastanowić, co zrobić, żeby pan nie zawiódł swojej żony, a jednocześnie, żebym ja zachował dobre relacje ze swoim zwierzchnikiem? No i oczywiście, żeby nasz zespół wystąpił na tej uroczystości. [postawienie problemu]*

Postawienie problemu polega na precyzyjnym wyluszczeniu potrzeb każdej ze stron i zapytaniu o rozwiązania, które byłyby w stanie je zaspokoić. Jesteśmy w samym środku procesu negocjacyjnego. Dyrektor szkoły rozpoczął rozmowę od prośby, a w jej trakcie przeniósł ją do obszaru negocjacji. W związku z tym jesteśmy teraz na etapie *walkowania ciasta*, czyli *poszukiwania rozwiązań*. Tego etapu nie będziemy rozkładać na czynniki pierwsze. Zrobiliśmy to już przy okazji uczenia się o negocjacjach.

W opisywanym przykładzie po długim okresie poszukiwania rozwiązań okazało się, że asystentka pana Tadeusza z przyjemnością pokieruje zespołem w czasie imprezy. Natomiast on pomoże jej wybrać repertuar i przygotować uczniów do występu. Dzięki takiemu rozwiązaniu nauczyciel muzyki nie zaburzy

dotychczasowej współpracy z dyrektorem, a także nie zawiedzie żony. Jednocześnie pan dyrektor podtrzyma dobre relacje ze swoim zwierzchnikiem.

Na tym właśnie polega sukces skutecznego proszenia. Dyrektor i nauczyciel zadbali o swoje potrzeby, a problem został rozwiązany. Obie strony są usatysfakcjonowane.

Mam nadzieję, że jest już jasne dla wszystkich, na czym polega nowy model proszenia. Dzięki zdobytej umiejętności korzystanie z tego pola nie będzie stwarzać większego problemu, a nabyta wiedza pomoże podnieść poziom relacji z najbliższymi.

Przyznaję, że mogą powstać pewne wątpliwości co do korzystania z tej formy komunikowania się. Czy to znaczy, że dyrektor na co dzień powinien zrezygnować z proszenia? Oczywiście, że nie. Ten sposób godzenia interesów pomaga w budowaniu dobrej atmosfery w zespole. Omówiliśmy wykorzystanie proszenia przy zarządzaniu w wyjątkowych okolicznościach – poznaliśmy algorytm proszenia w sytuacji, kiedy relacje układają się w sposób pochyły *góra – dół*. Jak natomiast poradzić sobie, występując z pola prośby w układzie *dół – góra*?

Na ogół osoba prosząca o coś zwierzchnika uważa, że będzie skuteczniejsza, kiedy przedstawi jak największą ilość argumentów. Metoda ta jednak nie przynosi oczekiwanych efektów. Podwładny wysuwa coraz to nowe argumenty, szef coraz bardziej się na nie zamyka. Czy można odwrócić sytuację? Tak. Sposób jest prosty: należy zapytać, z jakiego powodu przełożony odmawia naszej prośbie. Nikt, nawet dyrektor, nie jest skłonny otworzyć się na oczekiwania kosztem własnych interesów.

- *Rozumiem teraz, panie dyrektorze, dlaczego nie jest pan skłonny pomóc mi. Inni nauczyciele zażądaliby także dopłaty do nycieczki, którą organizuję, a przecież ma pan ograniczony budżet. I nie leży w pana interesie, aby narażać się innym nauczycielom.* [nauczyciel parafrazuje potrzeby dyrektora]

Kiedy przełożony zostanie zrozumiany i nie poczuje presji, będzie gotowy otworzyć się na potrzeby nauczyciela. Przypominam, że podwładny powinien wypracować wspólne potrzeby jako warunek przejścia do następnego etapu. Nie zapominajmy, że nasi szefowie też są ludźmi. Tak samo mają swoje interesy, lęki i ograniczenia, o których warto pamiętać, jeżeli chcemy być skuteczni w sztuce proszenia.

Tym więc sposobem poszerzyliśmy swoją wiedzę i umiejętności o kolejne narzędzie, dzięki czemu będziemy skuteczniejsi w komunikacji interpersonalnej.

Komentarze do artykułu, który pojawił się na portalu www.edurada.pl

Katarzyna Kowalska: *Przecież ludzie lubią pomagać. Jesteśmy stworzeni do czynienia dobra i niesienia pomocy drugiemu człowiekowi... Jak pomyśle o swoich znajomych, najbliższych, nie przychodzi mi do głowy nikt, kto byłby oporny na niesienie pomocy. Myślę, że bardzo ważny jest sposób, w jaki wyrażamy swoje prośby i szczerą argumentacją. Ja mam inaczej, jak proszę o coś, nastawiam się na pozytywne TAK, to mi pomaga.*

Grażyna Tobolska: *Taki proszący zwierzchnik, któremu zależy na czymś... jeśli potrafimy zachować właściwe relacje z ludźmi, to ludzie dla nas potrafią przenosić przysłowione góry i wówczas nie trzeba wiele zachodu, by spełnić czyjąś prośbę, gdyż stanowi to czystą przyjemność. Wiele zależy od motywacji i relacji międzyludzkich.*

Karolina Isio - Kurpińska: *Umiejętność proszenia jest niezwykle trudna, wymaga bowiem od proszącego przyznania przed samym sobą, że nie jest w pełni samonystarczalny, że potrzebuje czegoś od innych. Mam z tym zazwyczaj spore trudności...*

Sztuka podejmowania decyzji

Ciągle doskonalimy umiejętności w sztuce komunikowania się. Pragniemy, by obie strony były usatysfakcjonowane. Cały ten obszar podzieliliśmy na kilka etapów, a następnie każdy z nich rozpracowaliśmy w szczegółach. Staramy się odszukać klucz pomagający w skutecznym rozwiązywaniu problemów, z którymi sobie nie radzimy.

Poznaliśmy już podstawową wiedzę i zdobyliśmy sporo umiejętności w zakresie radzenia sobie w trudnych sytuacjach. Przed nami kolejny bardzo ważny obszar, nad którym powinniśmy się pochylić. Obszar wymagający zebrania już zdobytej wiedzy. To, o czym pisałem wcześniej, było daniem podstawowym. Na deser zostawiłem bardzo ważną umiejętność, jaką jest *sztuka podejmowania decyzji*. Narzędzie jest na tyle trudne, że wielu z nas bardzo rzadko do niego sięga. Są również i tacy, którzy uważają, że można odnosić sukcesy w pracy z innymi, nie korzystając z decyzji. Jestem przekonany, że wynika to raczej z lęku o zachowanie pozytywnych relacji.

Czy chcemy, czy też nie, w codziennym życiu spotykamy się z sytuacjami, które związane są z polem decyzji. Problem jest dość skomplikowany. Nie tyle chodzi o umiejętność podejmowania decyzji, ile o gotowość do jej podejmowania. Jest to pewien etap rozwoju i dojrzałości ludzkiej. Nie można mówić o prawdziwych liderach, jeżeli w swojej pracy nie sięgają oni do pola decyzji.

Z podejmowaniem decyzji wobec dziecka bardzo często nie radzą sobie rodzice. Ten sam problem towarzyszy nauczycielom wobec uczniów. Jest to także trudny obszar dla pracodawców w kontaktach z podwładnymi. Jak widać, decyzje dotyczą nas wszystkich. Kiedy zagłębialiśmy się w ten świat, okazuje się, że sam początek, czyli *moment podjęcia decyzji* nie sprawia nam jeszcze kłopotu. Sprawa zaczyna się komplikować, kiedy osoba, wobec której podjęliśmy decyzję nie chce jej zaakceptować. Jest w stanie wiele zrobić, by wpłynąć na zmianę niekorzystnej dla siebie decyzji. Kolejnym problemem jest *utrzymanie decyzji* i bycie w niej konsekwentnym. Nie jest to proste, ponieważ osoba, której decyzja dotyczy, prowadzi z nami grę, którą nazywamy *wciąganiem do pola przeszłości*.

Często poddajemy się tej grze, ponieważ rządzące nią zasady są kuszące. Dzięki niej możemy pouczać, dawać dobre rady, zawstydząć, a druga strona chętnie w tej grze uczestniczy, akceptując sposób rozmowy, jaką narzuca osoba decydująca. Robi to jednak tylko po to, żeby wciągnąć nas do współodpowiedzialności i zmiany punktu odniesienia problemu, czyli

w konsekwencji chce rozmyć decyzję. Nie wchodźmy w tę grę! W takiej sytuacji staniemy na straconej pozycji.

Żeby sobie z tym poradzić, strona decyzyjna powinna poznać narzędzia komunikacji, które nie pozwolą na wciągnięcie w pole przeszłości. Dzięki takiemu podejściu możemy nawet przy podejmowaniu decyzji zachować zasadę *podwójnej podmiotowości*. Będzie naszym wielkim zwycięstwem, jeżeli zastosowane narzędzie nie spowoduje, że odbędzie się to kosztem osoby, wobec której ją podejmujemy.

W tej trudnej sytuacji przychodzą nam z pomocą dwaj już poznani eksperci, Wojciech Haman i Jerzy Gut, którzy w książce „Psychologia szefa” pokusili się o stworzenie *algorytmu podejmowania decyzji*. Chciałbym go w tym miejscu przedstawić i omówić. Według ich modelu osoba podejmująca decyzję powinna przed jej zakomunikowaniem pokazać się od ludzkiej strony:

- *Panie Januszu, nie przepadam za taką trudną sytuacją. Nie jest to dla mnie komfortowe. Jednak podjąłem decyzję: zwalniam pana z pracy.*

Następnym etapem jest *uzasadnienie decyzji*.

- *Taką decyzję podjąłem, ponieważ zawałił pan kolejny projekt, który był strategicznym zadaniem placówki, a z poprzedniego upomnienia nie wyciągnął pan żadnych wniosków.*

Jeżeli osoba, wobec której podjęliśmy decyzję, zaakceptuje ją, proces jest już zakończony. Na ogół życie pokazuje jednak, że jest inaczej. Okazuje się, że uznanie jej jest trudne do zaakceptowania dla osoby ukaranej. Dlatego robi wszystko, by wciągnąć przelożonego do pola przeszłości. Nasi eksperci radzą, jak za wszelką cenę nie poddać się tej grze. Jak tego dokonać?

- *Panie dyrektorze – mówi pan Janusz. – To nieprawda, że to ja zawałilem ten projekt. Ja panu dokładnie wytłumaczę, jak to było.*

Lub:

- *Panie dyrektorze, ja przecież mam małe dzieci na utrzymaniu. Pan chyba nie ma serca zwalniać mnie w tak trudnej sytuacji.*

Lub:

- *Panie dyrektorze, przecież pan także zawałił sprawę dotyczącą przeglądu naszych budynków i z tego powodu część z nich uległa zniszczeniu, a szkoła poniosła wielkie straty. Gdyby wójt o tym wiedział...*

Wypowiedzi te to kolejno: próba wciągnięcia dyrektora w wyjaśnianie i rozmywanie problemu, granie na jego uczuciach, sięganie do szantażu. Dla dyrektora jest wyjątkowo kuszące, żeby ustosunkować się do każdej przekazanej informacji. Nie może jednak tego zrobić, ponieważ wtedy da się wciągnąć do pola przeszłości.

Jak sobie poradził w tej trudnej sytuacji dyrektor?

- *Panie Janku. Widzę, że jest pan zdeterminowany i sięga do różnych argumentów. Powiedziałem, że zwalniam pana z powodu kolejnego zawalenia projektu i zdania nie zmienię.*

Na tym etapie eksperci podrzucają nam nowe narzędzia, które mają nas ochronić przed wciągnięciem do pola przeszłości. Pierwszym z nich będzie *odmowa asertywna*:

- *Mojego zdania nie zmienię.*

Zdesperowany pracownik dalej walczy o zmianę decyzji, sięgając do nowych argumentów. Natomiast dyrektor kolejny raz przekazuje swoją decyzję, z tym samym uzasadnieniem. Narzędzie to nazywamy *zdartą płytą*. Po kilkukrotnym powtórzeniu tej metody, pracownik przestaje być konsekwentny i na ogół rezygnuje.

Niektórzy są jednak nieustępliwi i nadal naciskają, sięgając do nowych argumentów. I na tę postawę dyrektor znalazł również rozwiązanie. Wprowadził następne, nowe narzędzie, jakim jest *asertywne stawianie granic*, które składa się z kilku etapów:

- **Proszę**, by nie zmuszał mnie pan do zmiany decyzji, ponieważ i tak jej nie zmienię – odpowiada dyrektor, podając ciągle to samo uzasadnienie.

Dlaczego ważne jest przekazywanie drugiej stronie tego samego uzasadnienia decyzji? Bo jeżeli ciągle je zmieniamy, dajemy informację, że żadne z nich nie jest wystarczająco ważne, żeby nie można było decyzji odwołać. Jednak pracownik nie ustępuje. Używa nowych argumentów. Stosuje szantaż i straszy dyrektora, że poda go do sądu pracy. Jak sobie radzi z tym przełożony?

Sięga po kolejne narzędzie, które jest nową granicą:

- **Nie życzę sobie** dalszej rozmowy prowadzonej w tym tonie. Zdania i tak nie zmienię. Moja decyzja jest nieodwołalna.

Przy dalszym oporze pracownika szef stawia ostateczną granicę: nie życzę sobie, bo... Jest to *zapowiedź sankcji*:

- *Nie życzę sobie, by nadal pan naciskał na zmianę decyzji, bo jeżeli nie zmieni pan sposobu rozmowy ze mną, to nie zdecyduję się na negocjacje na temat sposobu odejścia pana z pracy.*

Być może ten argument okaże się istotny dla pracownika i w tej sytuacji zmieni on strategię i zaakceptuje decyzję.

Powyższy przykład pokazał nam, że szef był konsekwentny w swojej decyzji. Przeniósł jedynie do *negocjacji* sposób odejścia pracownika. Zrobił to tylko w imię własnych interesów, ponieważ nie chciał się wikłać w mało komfortową rozprawę sądową. Jeżeli dyrektor na tym etapie część decyzji zmieniłby w *negocjacje*, a nie wynikałoby to z jego potrzeb, a jedynie ze względu na presję podwładnego, oznaczałoby to, że dał się wciągnąć w grę, której do tej pory konsekwentnie unikał.

Dzięki temu algorytmowi nie wejdziemy w konflikt z pracownikiem i pozostaniemy konsekwentni w utrzymaniu decyzji. Zaproponowany model pozwoli Wam być w zgodzie z zasadą: *bądź miękki wobec człowieka, a jednocześnie konsekwentny wobec meritum.*

Zachęcam do korzystania z pola *decyzji*. Wiem, że nie jest to łatwe narzędzie. Wymaga dużej determinacji, ale dzięki nabytym umiejętnościom pomoże w skutecznym budowaniu relacji z otoczeniem.

Komentarze do artykułu, który pojawił się na portalu www.edurada.pl

Anna Kaliszkowska: *Moim zdaniem czym innym jest podejmowanie decyzji, a czym innym przekazywanie, wdrażanie decyzji i śledzenie jej skutków... Będąc na stanowisku kierowniczym, nie unikniemy podejmowania decyzji, a większość z nich jest niestety niepopularna, kwestia tylko, jak ją przekazać podwładnym bez uciekania się do „półprawdy” lub manipulacji.*

Katarzyna Kowalska: *Każdego dnia podejmujemy wiele decyzji. Od prozaicznych typu "W co się ubrać?" do tych istotnych, ważnych, mających wpływ na nasze życie. Uważam, że aby podjąć dobrą decyzję, szczególnie tę WAŻNĄ, należy dobrze zdiagnozować sytuację. Dla mnie najważniejsze jest, by „nie zamiatać trudnych spraw pod dywan”, ponieważ właśnie te często decydują o całości. Szczerze przegadanie*

trudnych spraw jest bardzo ważne, ponieważ pokazuje nam drogowskaz i często decyzja nasuwa się sama. Tylko szczerść i prawda, nawet ta okrutna, jest fundamentem dobrej decyzji w każdym obszarze naszego życia. Forma przekazania decyzji to już inna umiejętność, również bardzo ważna.

Anna Musiatowicz: *Szacunek dla drugiej osoby to fundament w dobrej komunikacji. Myślę, że niezależnie od postawy i własnych poglądów, każdy człowiek zasługuje właśnie na szacunek. Jeśli tego zabraknie, wszystko zaczyna się burzyć. Również uważam, że forma przekazywania informacji jest bardzo ważna i odgrywa kluczową rolę w komunikacji.*

Agnieszka Bor: *Może przekazać całą prawdę i informację tak, żeby wywołać jak najmniej negatywnych emocji, przede wszystkim panując nad swoimi emocjami, które w moim odczuciu powinien wyłaczyć.*

Artur Foremski: *Gdyby nie konieczność podejmowania trudnych decyzji i brania za nie odpowiedzialności, każdy chciałby zostać dyrektorem. Z własnego doświadczenia wiem, jak trudne jest to zadanie. Dlatego uważam, że powyższy tekst pomoże wszystkim, którzy unikają konfrontacji z trudną decyzją (sam miewam z tym problemy). Od problemu i tak nie uciekniemy, a stosując opisane narzędzia, łatwiej będzie go rozwiązać.*

Aleksandra Możejko: *Podjęcie ważnych decyzji i przekazywanie ich (zwłaszcza tych niekomfortowych) jest szczególnie trudne. Dla mnie bardzo istotne jest to, żeby być pewnym tej decyzji i żeby była ona na tyle przez nas przepracowana, abyśmy na chłodno, bez emocji mogli o niej mówić. Zawsze, przekazując taką informację, zastanawiam się, jak uważać, żeby nikogo nie urazić i mimo że mam rację, kombinuję, jak powiedzieć to najdelikatniej, by było to skuteczne. Czy uważacie, że aż tak należy się przejmować odczuciami drugiej osoby?*

Nie znoszę oceny w życiu i w szkole

Wypowiadam moją prywatną wojnę ocenianiu. Ocena niesie w sobie niebywałą siłę rażenia.

Dotyka każdego z nas, niezależnie od wieku, płci i pozycji społecznej. Konsekwencje oceniania są wyjątkowo bolesne. Ranią naszą psychikę i zabijają poczucie bezpieczeństwa. Powtarzające się negatywne oceny mogą doprowadzić do emigracji wewnętrznej każdego z nas. Jeżeli wątpisz w moją diagnozę, to odwiedź przepelnione zakłady psychiatryczne, placówki wychowawcze, porozmawiaj z bezrobotnymi. Wejdź w świat wirtualny i poczytaj agresywne hejty sfrustrowanych. Odwiedź dowolną szkołę, a dość szybko zobaczysz lęk i frustrację w oczach uczniów. Zapytaj również o armię poprawiaczy.

A jak wygląda twoja sytuacja w pracy? Czy czujesz się tam bezpiecznie? W wielu instytucjach jest tak wielka presja oceny, że „ulożeni” pracownicy całe swoje napięcie odreagowują w wolne dni, upijając się lub zażywając narkotyki. Jest to efekt presji oceny, z którą sobie nie radzą. Odwiedzmy nasze stadiony i zobaczmy, jak wielki jest tam poziom agresji.

Ci wszyscy, o których piszę, w dużej mierze są ofiarami systemu oceniania. I z tego powodu znaleźli się na społecznym marginesie. Boimy się ich. Wydajemy ogromne pieniądze, by między nami a nimi postawić mur nie do pokonania. Niestety, armia ludzi sfrustrowanych, przegranych i nieodnoszących sukcesu stale rośnie. Staje się naszym wyrzutem sumienia.

Gdzie szukać przyczyn tego stanu? Problem jest bardzo skomplikowany, przyczyn jest wiele. Z mojej analizy wynika, że czołowe miejsce na tej liście zajmuje sposób oceniania. Dziecko najszybciej rozwija się w czasie, kiedy jeszcze nie rozumie oceny i jest od niej wolne. Ma w sobie naturalną ciekawość świata i niebywałą ochotę do eksperymentowania. Nigdy nie nauczyłoby się chodzić, gdyby rozumiało zabójczą siłę oceny.

Czy widzicie radość pierwszoklasistów, kiedy po raz pierwszy przekraczają próg szkoły? Co się z nimi dzieje po kilku latach? Tracą zapal, a to ulubione miejsce przestaje być im po drodze. Czy winą za ten stan możemy obciążyć samych uczniów? A może problem leży w ich nauczycielach? Zajrzalbym głębiej. Być może przyczyna leży w systemie oceniania. Ma on swój udział w tym, że ocenianie zawładnęło szkołą. Panoszy się w każdym jej zaułku.

Wszyscy to widzimy i akceptujemy – to zadziwiające! Zadajmy więc sobie

kolejny raz odwieczne pytanie: jaka jest rola szkoły? Czy ma ona być miejscem, w którym uczniowie z entuzjazmem odkrywają świat, gdzie po drodze mogą powątpiewać, mieć własny punkt widzenia, wspierać się wzajemnie i uczyć się od siebie? A może szkoła została stworzona dla zdobywania ocen, rywalizowania o wyższą pozycję w szeregu, a jej jedyną miarą jest ocena?

Ranga, do jakiej podnieśliśmy ocenę, jest tak dominująca, że uczeń odkrywanie świata przesunął na dalszy plan. Cały swój intelekt i uwagę kieruje na zdobywanie satysfakcjonującej oceny, a mniej interesuje go to, czego ma się nauczyć.

W dzisiejszym świecie ocena jest nierozzerwalnie związana z nauczaniem. Nasze społeczeństwo nie dojrzało jeszcze do tego, by się od niej uwolnić. Ciągłe zadajemy sobie pytanie: żyjemy po to, aby oddychać, czy oddychamy po to, aby żyć? To samo pytanie dotyczy oceny: uczymy się po to, żeby dostać ocenę, czy sensem uczenia się jest odkrywanie świata? Nie widzę powodów, by nadal utrzymywać tak wysoką rangę oceny. Żeby lepiej zrozumieć jej naturalną rolę, odwołam się do przykładu:

Rzeka spełnia bardzo pożyteczne zadanie, kiedy płynie we własnym, naturalnym korycie. Staje się nieobliczalna i powoduje niebywale spustoszenie w chwili rozlania się na okoliczne tereny. Naszym zadaniem jest zrobić wszystko, by wróciła do swej naturalnej roli (koryta), a następnie czuwać, żeby już nigdy nie stała się żywiołem, nad którym nie możemy zapanować.

Podobnie jest z oceną. Jest nam potrzebna w procesie uczenia, ponieważ na jego końcu daje nam jasny komunikat, na ile udało się uczniowi opanować wymaganą wiedzę i umiejętności. Nie może jednak zdominować samego procesu.

Droga przed nami nie jest łatwa ani prosta. Zmiany będą następować powoli, ale dzięki nam wszystkim nabiorą przyspieszenia. Grzbiet fali będzie uderzał w ocenę i systematycznie zmniejszał jej znaczenie. Co jest tym grzbietem? Nowym rozporządzeniem w sprawie oceniania wprowadzono pojęcie *informacja zwrotna* – to właśnie ona jest tym grzbietem, który uderza w ocenianie i osłabia jego siłę. Dzisiaj *informacja zwrotna* jest jeszcze słabym narzędziem, ale dzięki nam wszystkim będzie rosła w siłę.

Uczeń dostał prawo otrzymywania *informacji zwrotnej* obok oceny. Jeżeli nauczyciel we właściwy sposób przekaze tę informację, wówczas uczeń będzie bardziej skoncentrowany na niej, a nie na samej ocenie. W ten sposób ta druga przestanie dominować.

W proponowanym modelu ocena zostaje przeniesiona na koniec procesu edukacji. Jej wynik okaże się o wiele bardziej satysfakcjonujący, ponieważ oceny

częstkowe zostały zamienione na informacje zwrotne. Każdy z nas potrzebuje informacji, czy idzie we właściwym kierunku. Ale niekoniecznie powinniśmy wyrażać ją w postaci oceny. Nasze przesłanie kierujemy do rodziców, którzy pomagają wspinać się swoim dzieciom, do nauczycieli dbających o budowanie klimatu do uczenia oraz do szefów rozumiejących, że ich największym kapitałem są ludzie. Praca za pomocą informacji zwrotnej przewartościowuje zabijającą rolę oceny. Dlatego też właśnie jej poświęcimy znaczącą część publikacji; chodzi o to, by ją lepiej zrozumieć i potrafić zastosować.

Komentarze do artykułu, który pojawił się na portalu www.edurada.pl

Aleksandra Możejko: *Czytając, czułam, jak rośnie we mnie złość, wywołana tym, jak ocenom wielu różnych ludzi zostałam poddana na każdym etapie swojego życia i jak dużo energii mi to zabrało. Jak wiele ocen sprawiło, że przypięta została [mi] łatka, która boli. Zgadząm się – dziecko idzie do szkoły chętnie, potem jego entuzjazm mija. Stara się, ale nie wie, czemu nie wychodzi mu tak, jak powinno. Podobnie jest w dorosłym życiu. Idziemy do nowej pracy, cieszymy się perspektywą rozwoju, nowych doświadczeń. Z czasem to mija, też z powodu oceny. Jako dorosła osoba mogę walczyć z oceną. Traktować ją jak opinię, ale nie każdy ma tyle samozaparciu, wytrzymałości psychicznej, by móc się temu przeciwstawić. I tak, jak pisze autor, takie osoby znajdujemy m.in. w ośrodkach, a można temu zapobiec.*

Agnieszka Bor: *Chyba ocenianie innych niektórym przychodzi za łatwo. Można skupić się na pozorach, na podstawie których wydaje się, że wiadomo wszystko o danym człowieku. Przecież ocena wydaje się oczywista. Metka przyklejona. Sprawa zamknięta. Ocena również wywołuje we mnie gniew, budzi obcego. Zaskoczyło mnie to, ale zapewne wynika z tego, że za dużo, za często jestem oceniana przez innych. Długo walczyłam z metkowaniem, choć wiem, że ludzie nadal to robią, zapominają jednak, że sami nie są idealni. Hmm... Może lubimy myśleć, że wiemy wszystko o innym człowieku. Że mamy prawo oceniać. Wskazywać palcem za popełnione grzechy. Tak bardzo bym sobie życzyła, żebyśmy (ja też) w końcu zauważyli w drugim człowieku po prostu człowieka, człowieka z wadami, zaletami, i potrafili zaakceptować je i uszanować. Wszędzie – w szkole, w pracy, w swoim własnym świecie.*

Karolina Isio - Kurpińska: *Mam nadzieję, że ten artykuł to tylko początek naszej wspólnej krucjaty przeciwko ocenianiu. Widzę, jak ogromny wpływ wywiera ono na rozwój dziecka, na jego ciekawość świata, chęć zdobywania wiedzy. Trzylatek wciąż pyta: dlaczego? Co to? Ośmiolatek już boi się zadawania „głupich pytań”. Ileż potencjału zostało zniszczone poprzez ocenianie i związaną z nim niską samooceną. Jestem przekonana, że można poprowadzić proces dydaktyczny lepiej, skuteczniej, bezpieczniej. Oby nam się udało!*

Informacja zwrotna - nowe zadanie nauczyciela w pracy z uczniem

Jak deszcz na pustyni jest szansą ratunku dla wędrowca, tak *informacja zwrotna* jest szansą odnoszenia sukcesów w komunikowaniu się między ludźmi i podążania we właściwym kierunku.

W podobny sposób na *informację zwrotną* patrzą przedstawiciele Ministerstwa Edukacji Narodowej, którzy uznali przekazywanie jej uczniom za obowiązek każdego nauczyciela. Ten fakt odczytuję jako wyznaczenie nowego kierunku myślenia na temat oceniania. Daje mi to nową siłę, żeby pomóc zrozumieć, czym jest *informacja zwrotna* i jak ważną rolę odgrywa w procesie uczenia.

Współczesny nauczyciel skupia swoją uwagę na procesie uczenia i w nim odkrywa radość jego celebrowania. Zasada *wzajemnej podmiotowości* czyni ten proces partnerskim w relacji *nauczyciel – uczeń*, a także otwiera nowe możliwości, które dotychczas nie były wykorzystywane. Ten model uczenia ma również wypracowane nowe narzędzia komunikacji, które mają bezpośredni wpływ na jakość tego procesu. Zaliczamy do nich: aktywne słuchanie, rozpoznawanie potrzeb, zachowania asertywne. Na szczególną uwagę zasługuje *informacja zwrotna*. Jest ona sercem oceniania kształtującego, a także tworzenia klimatu szkoły. Pomaga budować relacje partnerskie i na bieżąco przekazywać wzajemne komunikaty nauczyciel uczniowi, uczeń nauczycielowi, jak radzą sobie podczas procesu uczenia. Uczeń staje się partnerem nauczyciela, ma wpływ na model uczenia, a także bierze współodpowiedzialność za jego jakość. Wzajemne przekazywanie informacji zwrotnej tworzy zjawisko *sprzężenia zwrotnego*.

Sprzężenie zwrotne to połączenie mądrości nauczyciela z mądrością ucznia. Jego wynikiem jest zjawisko *synergii*, czyli wartości dodanej. To coś więcej niż wspólna prawda nauczyciela i ucznia.

Jak można zdefiniować informację zwrotną? Jest to przekazywanie komunikatu drugiej osobie, jakie wrażenie wywiera na tobie jej zachowanie. To także komunikat tej osoby do ciebie, jakie ona ma odczucia względem twojej postawy.

Na jakie elementy zwracamy uwagę przy doskonaleniu procesu uczenia? Ważną zasadą jest przekazywanie na bieżąco *informacji zwrotnej*. Jeżeli korekta następuje bardzo szybko po wydarzeniu, to dalsza część procesu jest już zdecydowanie doskonalsza. To tak, jak pilotowanie samolotu – im pilot szybciej

zareaguje na zmianę toru lotu, tym efekt jest skuteczniejszy, a wysiłek mniejszy. Informacja zwrotna posiada bardzo istotną cechę: jest wolna od oceny, ale daje komunikat, na ile uczeń opanował wiedzę i przyswoił umiejętności zgodne z przyjętymi kryteriami. Z tego powodu narzędzie to buduje życzliwy klimat uczenia. Wychowanek zaczyna odkrywać radość z poznawania świata, a proces nauki odbywa się w komfortowych warunkach, przy zachowaniu obopólnego poczucia bezpieczeństwa.

Nowym pojęciem we współczesnym modelu uczenia jest *ocenie kształtujące*. Co kryje się pod tym hasłem? To sposób przekazywania uczniom informacji o ich postępach bez oceniania. Narzędziem, które zastępuje ocenę jest właśnie *informacja zwrotna*.

W dzisiejszej szkole następuje połączenie oceniania *kształtującego* z ocenianiem *sumującym*. Jeżeli stopniowo będziemy odchodzić od oceniania bieżącego na rzecz informacji zwrotnej, okaże się, że w konsekwencji efekt oceny sumującej będzie zdecydowanie lepszy, a szkoła stanie się miejscem radosnego odkrywania świata i uaktywniania potencjału ucznia.

Nauczyciele skłaniają się ku pogładowi, że najlepiej jest przekazywać informację zwrotną w sposób spontaniczny i nieformalny. Można się z tym zgodzić, ponieważ tworzy się naturalny kontakt, przyczyniający się do budowania dobrej atmosfery. Są jednak sytuacje, kiedy korzystamy z informacji zwrotnej formalnej. Powodem tego są potencjalnie poważne konsekwencje, jakie mogą wynikać z otrzymanego przekazu. Jedną z tych sytuacji jest informacja zwrotna przekazywana podczas procesu uczenia w celu poprawiania wyników nauczania, drugą rozmowa dyscyplinująca.

Większość nauczycieli rozumie potrzebę szukania rozwiązań, kiedy wyniki są mało satysfakcjonujące, ale robi to zdecydowanie za późno, na ogół po zakończeniu etapu uczenia. To jest podstawowy powód tworzenia się grupy „naznaczonych negatywnie”, w tym grupy „wiecznych poprawiaczy”. Nie szukajmy sposobów, jak naprawić coś, co zrobiliśmy źle, zrobmy to dobrze za pierwszym razem. Do tego służy nam *bieżąca informacja zwrotna*. W ten sposób uchronimy wielu uczniów przed lękiem i pogłębianiem kompleksów związanych z własną niedoskonałością. Im wcześniej uczeń dostanie od nauczyciela komunikat dotyczący postępów i pomoc w uczeniu, tym szansa na właściwy końcowy rezultat jest większa.

Wielu uważa, że *informacja zwrotna korygująca* jest potrzebna dla uczniów z problemami. A co z uczniami, którzy osiągają bardzo dobre wyniki? Czy im jest potrzebna informacja zwrotna? Tak, uczeń powinien wiedzieć, że idzie we

właściwym kierunku i taką informację powinien otrzymywać. Pochwała działa na ucznia bardzo motywująco.

Kolejną sytuacją, podczas której przekazujemy sformalizowaną informację zwrotną jest *rozmowa dyscyplinująca*. W trakcie takiego spotkania nauczyciel odwołuje się do kryteriów zachowań, które obowiązują w szkole i są wspólnym punktem odniesienia dla nauczyciela i ucznia. Czytelnie zdefiniowane kryteria wychowawcze chronią przed swobodną interpretacją sytuacji konfliktowej.

Powinniśmy pamiętać także o uczniach, którzy zachowują się właściwie. Czy im jest potrzebna informacja zwrotna? Oczywiście, uczeń powinien wiedzieć, że obrany kierunek jest właściwy, a osoba, która jest dla niego autorytetem, powinna to systematycznie podkreślać za pomocą *informacji zwrotnej pozytywnej*.

Należy zauważyć, że informacja zwrotna jest narzędziem uniwersalnym. Może być wykorzystana jako wyróżnik oceniania kształtującego, a także przy budowaniu klimatu szkoły. Ten sposób przekazywania informacji może być stosowany we wszystkich relacjach interpersonalnych w szkole. Jeżeli chcemy budować środowisko, w którym panuje klimat wzajemnej życzliwości, partnerskiego traktowania innych, to powinniśmy na stałe wprowadzić informację zwrotną i przygotować do jej używania wszystkich członków społeczności.

Nauczyciel w swojej pracy przekazuje i pozytywne, i negatywne informacje zwrotne, ale szczególnie te pierwsze budują wzajemne zaufanie oraz pomagają rozwijać poczucie własnej wartości. Pedagog, który uczniowi przekazuje głównie pozytywne informacje zwrotne, dostaje od ucznia przywilej przekazywania konstruktywnej krytyki. Od takiego wychowawcy uczeń z pełnym zaufaniem przyjmie tę informację i będzie się starać ją wykorzystać do własnego doskonalenia.

Informacja zwrotna może być pozytywna lub negatywna, ale nigdy nie powinna być *destrukcyjna* – pozytywna wzmacnia właściwe działania i zachowania, negatywna je koryguje. Destrukcyjna krytyka występuje wtedy, kiedy uderzamy w człowieka, a nie w problem, kiedy używamy komunikatu TY, a nie komunikatu JA.

Niezbędne warunki, jakie powinny być spełnione przy przekazywaniu informacji zwrotnej

Informacja zwrotna winna być przekazywana w atmosferze zaufania, wzajemnego szacunku i otwartości, szczególnie wtedy, kiedy jest konstruktywną

krytyką. Przed wprowadzeniem informacji zwrotnej jako narzędzia komunikacji w szkole nauczyciel powinien zawrzeć kontrakt ze swoimi uczniami. Ustalić, na jakich zasadach i w jakich warunkach będą ze sobą współpracować, pamiętając o kryteriach wychowania i oceniania.

Informacja zwrotna powinna być przekazana w miarę szybko po zdarzeniu. Jeszcze raz podkreślam: dobrą metodą jest przekazywanie informacji zwrotnej na *zasadzie kanapki*. Pozytywna informacja na początku rozmowy tworzy właściwe relacje i na tej bazie przekazujemy konstruktywną krytykę, która jest wtedy łatwiejsza do przyjęcia. A na koniec kontaktu znów dobra informacja, która pozostawia na uczniu pozytywne wrażenie z całego spotkania.

Innym ważnym czynnikiem, który ma wpływ na skuteczność informacji zwrotnej jest pomoc, na jaką uczeń może liczyć od nauczyciela. Często ma on dobrą wolę, chciałby mieć lepsze wyniki, ale brak mu pomysłu, jak do tego doprowadzić. Wsparcie nauczyciela jest mu bardzo pomocne.

Przekazywane informacje mogą być *werbalne* i *pozawerbalne*. Z badań wynika, że za pomocą mowy ciała przekazujemy około 85% komunikatów. Zaskakujące, ale prawdziwe. Dlatego współgranie komunikatów werbalnych i pozawerbalnych jest warunkiem sukcesu w przekazywaniu informacji zwrotnej. Wspierającymi narzędziami w komunikowaniu się za pomocą tej metody są: aktywne słuchanie, zadawanie pytań otwartych, rozpoznawanie potrzeb, zachowania asertywne. Wspominamy o nich przy okazji informacji zwrotnej, bo one także tworzą optymalne warunki do jej przekazywania.

Każdy z nas ma indywidualne predyspozycje do przekazywania i przyjmowania informacji zwrotnej. Są osoby, które potrafią przyjąć tylko jedną informację negatywną, każda następna powoduje blokadę w komunikacji. Są też osoby, które potrafią przyjąć ich kilka i w sposób konstruktywny je wykorzystać. Problem jest z tymi, które są gotowe przyjąć wiele konstruktywnej krytyki, ale nie robi ona na nich wystarczająco dużego wrażenia, by chciały wykorzystać ją do własnego doskonalenia. Ta wiedza jest ważna dla nauczyciela – znajomość indywidualnych predyspozycji podopiecznych oraz własnych pozwoli mu indywidualnie podchodzić do każdego ucznia.

Błędem jest przekazywanie informacji zwrotnej osobie, która nie jest gotowa do jej przyjęcia. Przekazywanie informacji ma sens tylko wtedy, kiedy druga osoba ją przyjmuje i chce wykorzystać do własnego doskonalenia.

Komentarze do artykułu, który pojawił się na portalu www.edurada.pl

Agnieszka Bor: *W moim odczuciu informacja zwrotna jest zawsze w jakiejś SPRAWIE, a nie PRZECIWKO JAKIEJŚ OSOBE. Ale niestety często interpretuję to właśnie tak. Fajnie, jeśli się potrafi to rozgraniczyć – bardzo łatwo później z takiej informacji skorzystać. Ważne jest, że jeśli ktoś mi mówi, że mogę coś w jakiejś sprawie poprawić, to znaczy, że chce mi pomóc, a nie wytknąć, że robię coś źle. Może zbyt wielu z nas odbiera negatywną informację, jako atak na własną osobę. Często mówię komuś coś miłego, zgodnie z moimi rzeczywistymi odczuciami, a w odpowiedzi słyszę: „Daj spokój, przesadzasz”, albo czasem widzę, że odbiorca powątpiewa w szczerłość moich intencji. Czasem mam poczucie, że to są negatywne wypowiedzi pod moim adresem – na zasadzie „daj spokój, nie znasz się na tym”. W moim odczuciu wielu z nas nauczonych jest, że pytanie: „Co o tym sądzisz?” należy interpretować jako: „Co ci się w tym nie podoba?” i chyba warto tę tendencję wyrównać, sterując w drugą stronę. Może zacząć traktować informację zwrotną jako prezent ze strony drugiego człowieka, dzięki któremu mogę dowiedzieć się wiele nie tylko o sobie samej, lecz także i o nim.*

Anna Kaliszkowska: *Jak wykorzystywać w życiu i pracy informację zwrotną, kiedy problem pojawia już przy przyjmowaniu pozytywnej informacji zwrotnej? Jak często mówimy komuś coś miłego, a w odpowiedzi słyszymy: „Przesadzasz” albo widzimy, że odbiorca powątpiewa w szczerłość naszych intencji. A co z przyjmowaniem tych informacji zwrotnych, które nie są zgodne ze zdaniem, jakie sami mamy o sobie lub o danej sytuacji?*

Odbiór informacji zwrotnej

Wiele uwagi poświęciliśmy przekazywaniu informacji zwrotnej i warunkom, jakie muszą być spełnione, by oddała ona intencje osoby, która informacje przekazuje. Analizowaliśmy korzyści, jakie wynosimy z przekazanej informacji. Ważnym elementem tego procesu jest umiejętność przyjmowania informacji zwrotnej, a także jej świadome poszukiwanie. Przekazywanie i odbieranie informacji zwrotnej czyni ten układ partnerskim i jest w nim zachowywana *zasada wzajemnej podmiotowości*. W tym modelu rozwijają się obie strony kontaktu. Przekazywanie informacji zwrotnej przez nauczyciela uczniowi jest dość trudną umiejętnością, bo wymaga uwzględnienia wielu czynników, które czynią tę informację skuteczną. Przyjmowanie informacji zwrotnej od ucznia przez nauczyciela to problem jeszcze bardziej skomplikowany. Nauczyciel powinien dać wewnętrzną zgodę uczniowi na przekazywanie informacji zwrotnej – szczególnie konstruktywnej krytyki – z wiarą, że przyczyni się ona do jego doskonalenia, a także pomoże mu stworzyć nową jakość w relacjach *nauczyciel – uczeń*.

Jeżeli nauczyciel uświadomi sobie, że ma trudności z przyjmowaniem informacji zwrotnej, to już ma za sobą pierwszy krok do sukcesu. Następnie powinien przeanalizować wszystkie bariery, które utrudniają mu jej przyjmowanie. Praca nad usuwaniem barier jest ostatnią fazą w doskonaleniu się w obszarze przyjmowania informacji zwrotnej. Najlepszym źródłem dla rozwoju nauczyciela jest otrzymywanie informacji zwrotnych od uczniów. Wiąże się to ze zmianą paradygmatów jego pracy, ale ten wysiłek jest opłacalny, ponieważ w najbardziej skuteczny sposób stwarza nauczycielowi szansę na doskonalenie. Z pełnym przekonaniem polecam podjęcie tego wysiłku, od niego bowiem zależy, czy informacja zwrotna stanie się częścią kultury pracy szkoły.

Co robić, kiedy uczniowie nie chcą przyjmować informacji zwrotnej?

Nie jesteśmy w stanie unikać kontaktów z uczniami, z którymi trudno jest dojść do porozumienia. Przekazywanie im informacji zwrotnej, szczególnie konstruktywnej krytyki, jest wielkim problemem. Taka sytuacja jest dla nauczyciela dużym wyzwaniem. Zmusza go do poszukiwania w sobie rezerw i do uczenia się umiejętności przekazywania konstruktywnej krytyki. W szkole, w której przekazywanie informacji zwrotnej wpisane jest w kulturę jej funkcjonowania, a kryteria oceniania i wychowania zostały wypracowane

wspólnie z uczniami, groźba negatywnej reakcji ze strony ucznia jest naprawdę niewielka. Zrozumienie, z jakiego powodu uczniowie nie są gotowi do przyjmowania od nas informacji zwrotnej, jest kluczowym warunkiem skutecznego komunikowania się za pomocą informacji zwrotnej.

Lista najczęstszych przyczyn trudności w odbieraniu informacji zwrotnej:

1. Lęk ucznia przed oceną nauczyciela.
2. Brak poczucia bezpieczeństwa ucznia w kontakcie z nauczycielem.
3. Ograniczona możliwość ucznia do przyjęcia konstruktywnej krytyki.
4. Lęk ucznia przed oceną innych uczniów, jeżeli krytyka jest przekazywana na forum klasy.

To tylko niektóre powody – jest ich zdecydowanie więcej. Jeśli nauczyciel rozumie, dlaczego uczniowie zachowują się w taki, a nie inny sposób, pomaga mu dobierać informację zwrotną do ich indywidualnych możliwości.

Jeszcze raz przypominam, że informacja zwrotna ma sens tylko wtedy, jeżeli uczeń tę informację przyjmuje. Takie założenie zmusza nauczyciela do tworzenia optymalnych warunków przekazywania tej informacji.

Postawy i zachowania uczniów, którzy odrzucają konstruktywną krytykę

1. Nie przyjmują konstruktywnej krytyki od nikogo i z zasady.
2. Nie zgadzają się z przekazaną przez nauczyciela negatywną informacją zwrotną.
3. Nie dają nauczycielowi prawa do konstruktywnej krytyki.
4. Zachowują się emocjonalnie, płaczą, wpadają w gniew, manipulują.

Kryteria oceniania i zachowania

Kryteria oceniania i zachowania są drogowskazami dla ucznia i dla nauczyciela. Uczniowi wskazują, czego ma się uczyć i jak postępować, nauczycielowi – jak uczyć, czego wymagać i jak prowadzić pracę wychowawczą. Jeżeli uczeń zna kryteria, a nauczyciel się do nich odwołuje w procesie nauczania i wychowania, to obaj mają wspólny, jednoznaczny punkt odniesienia. Dzięki temu znacznie rzadziej dochodzi do rozbieżności we wzajemnych oczekiwaniach. Kryteria powinny być opracowane przed oceną ucznia lub rozmową dyscyplinującą. Każdy uczeń i każdy nauczyciel powinien je znać. Wypracowywanie kryteriów wychowawczych może być interesującym działaniem w tworzeniu kodeksu ucznia. Ważne jest, by podczas spotkania

dyscyplinującego z uczniem można było się odwołać do wcześniej wypracowanych kryteriów wychowawczych.

Pokazaliśmy rolę informacji zwrotnej w środowisku szkolnym. Wykazaliśmy, jak ważne jest to narzędzie w ocenianiu kształtującym i w budowaniu klimatu szkoły. Informację zwrotną można porównać do deszczu. Bez niego niewiele roślin może przetrwać, a co dopiero rozkwitnąć. Narzędzie to stało się podstawowym narzędziem komunikacji interpersonalnej, źródłem informacji ważnych dla własnego rozwoju. Korzystają z niego wszyscy ci, którzy chcą budować relacje partnerskie, a na kontakt patrzą w sposób perspektywiczny. Namawiam do doskonalenia tego narzędzia. Jestem przekonany, że pozwoli ono lepiej komunikować się ze światem zewnętrznym i da większą satysfakcję przy rozwiązywaniu sytuacji konfliktowych.

Komentarz do artykułu, który pojawił się na portalu www.edurada.pl

Aleksandra Możejko: *Zgadząm się całkowicie. Stosowanie tego narzędzia pozwoli lepiej komunikować się ze światem zewnętrznym i lepiej rozwiązywać sytuacje konfliktowe. Czuję, że uczniowie będą w stanie przyjmować informacje zwrotne, więcej: będą potrafili ją także dawać. Obawiam się natomiast braku umiejętności lub otwartości przyjmowania informacji zwrotnej dawanej przez uczniów nauczycielom. Ile razy przecież każdy z nas doświadczył oporu osoby starszej czy przełożonego przed przyjęciem informacji zwrotnej. Ile razy nawet nie podjęliśmy próby jej wyrażenia w obawie przed atakiem. Jak sobie radzić w takiej sytuacji?*

Informacja zwrotna spontaniczna i uporządkowana

U wszystkich, którym informacja zwrotna jest bliska i czują jej siłę, rodzi się przekonanie, że narzędzie to może odegrać znaczącą rolę w sposobie myślenia o szkole. Istotne jest, by ci, którzy decydują o jej losach, także uwierzyli w moc tego narzędzia. Żeby jednak tak się stało, musimy ciągle pogłębiać i promować wiedzę na ten temat.

Chciałbym słów kilka poświęcić informacji zwrotnej *spontanicznej* i *uporządkowanej*. Ważne jest, by uchwycić występującą między nimi różnicę, a także wskazać, jakie role odgrywają w budowaniu relacji międzyludzkich.

Kolejny raz pochylę się nad definicją informacji zwrotnej. Jest to stan, jaki powstaje we mnie w wyniku czyjegoś zachowania. Nie oceniam, a jedynie sygnalizuję mój stan. Może być on pozytywny (radość, uśmiech), ale może też być negatywny (smutek, zmartwienie, przygnębienie).

Jeżeli któryś z tych stanów wyraża np. nauczyciel i jest to wynik postawy ucznia, to oczywiście uczeń ten ma możliwość jego kreowania. Kiedy stan jest pozytywny, swoją postawą uczeń może go podtrzymać. Kiedy wywołane emocje są negatywne, może je zmienić. Jak widzicie, chodzi tutaj o potrzeby nauczyciela, a nie ucznia.

Mówiąc wprost: jeżeli nauczyciel stawia uczniowi ocenę, to jest to problem ucznia. I jest to fakt, z którym uczeń nic już nie może zrobić. Natomiast kiedy nauczyciel przekazuje informację zwrotną za pomocą swoich emocji, wówczas jest to problem nauczyciela, ale uczeń w tym wypadku może wpłynąć na zmianę stanu jego emocji.

Nadszedł moment, by rozróżnić rodzaje informacji zwrotnej i zobaczyć, czym się każda z nich charakteryzuje. Najbardziej popularną formą, która występuje ciągle i wszędzie jest *informacja zwrotna spontaniczna*. Ma ona zasadniczy wpływ na budowanie klimatu każdego środowiska, także szkoły. Nie trzeba specjalnie się jej uczyć, wystarczy mieć ochotę ją przekazywać. Jest ona bowiem spontaniczna i emocjonalna. Nie musi być obiektywna.

W codziennych kontaktach międzyludzkich jej rola jest nie do przecenienia. Może wywołać radość albo smutek, a co najważniejsze, pokazuje kierunek, w którym idziemy. Rozsiewajmy ją na prawo i lewo, pamiętając, że pozytywna wzmacnia poczucie wartości drugiej osoby, a negatywna je osłabia.

W naszej kulturze z różnych względów jesteśmy raczej skąpi

w przekazywaniu spontanicznych informacji zwrotnych. Łatwiej nam przychodzi ocenianie. Jak już wcześniej pisałem, ono akurat niesie wiele negatywnych konsekwencji. Skoro informacja zwrotna spontaniczna ma w sobie taką ogromną pozytywną siłę, a jej stosowanie jest takie proste, wprowadzajmy ją wszędzie tam, gdzie tylko jest to możliwe.

Jak już wspomniałem, jest też *informacja zwrotna uporządkowana*. Żeby ją stosować, powinniśmy do jej przekazywania wprowadzić standardy, które w ocenianiu wewnątrzszkolnym nazywamy kryteriami. Ich wprowadzenie czyni informację zwrotną obiektywną, ponieważ podczas przekazywania informacji odwołujemy się do wcześniej ustalonych kryteriów:

- *Janku, umówiliśmy się, że posprzątana klasa to pościerane kurze z mebli i parapetów, wytarta tablica, wyniesione śmieci z kosza. Bardzo pięknie ponycierałeś kurze, szczególnie zaimponowałeś mi tym, jak idealnie po twoim sprzątaniu wyglądają parapety. Natomiast tablica nie została wytarta tak, jak się umówiliśmy. Miło mnie natomiast zaskoczyłeś, że pamiętałeś o wyrzuceniu śmieci z kosza.*

Z tego przykładu jednoznacznie wynika, że nauczyciel, przekazując informację zwrotną, odwołuje się do kryteriów, na które się wspólnie umówili. Uczeń dokładnie wie, czego nauczyciel od niego oczekuje i nie jest tym faktem zaskoczony. Cały swój plan sprzątnięcia ustawił pod kątem kryteriów. Nauczyciel nie wprowadził żadnego dodatkowego kryterium, którego by wcześniej nie wypracował z uczniem. Tak skonstruowana informacja zwrotna jest właśnie *informacją zwrotną uporządkowaną*.

Możemy sobie tylko wyobrazić, jakie byłyby konsekwencje, gdyby nauczyciel przekazał spontaniczną informację zwrotną. Jeżeli przeciwagą oceny ma być informacja zwrotna, to niewątpliwie tylko jej uporządkowana forma może spełnić tę rolę.

Narzędzie, któremu poświęcamy tak wiele uwagi, jest tak ważne dlatego, że stawia milowy krok ku nowej rzeczywistości. Czym charakteryzuje się ta nowa rzeczywistość?

Świat, który dzieli się na tych, którzy wiedzą, i na tych, którzy mają wiedzieć, przechodzi do historii. Nie ma już jednej jedynej prawdy tych, którzy są na górze. Dzisiaj mamy do czynienia z drogą dwukierunkową, na której obowiązuje przepis: *Ty jesteś ważny, ale ja też jestem ważny*. Nazywając to w naszym języku pedagogicznym, tworzymy w ten sposób zasadę *podwójnej podmiotowości* (Ty, uczniu, jesteś ważny, ale ja, nauczyciel, także jestem ważny).

Silę informacji zwrotnej poczujemy dopiero wtedy, kiedy filozofię wzajemnego szacunku uznamy za własny model komunikowania się ze światem zewnętrznym. Jeżeli tę filozofię odrzucasz, to mój przekaz na temat informacji zwrotnej nie ma żadnego znaczenia i nie warto poświęcać mu więcej czasu.

Komentarze do artykułu, który pojawił się na portalu www.edurada.pl

Jadwiga Kujawa: *Artykuł świetny. Czytałam również poprzednie artykuły na temat informacji zwrotnej z dużą uwagą. Nigdy nie pracowałam w oświacie, ale uważam, że informacja zwrotna (uporządkowana) powinna obowiązywać w różnych dziedzinach naszego życia. Wtedy życie nasze byłoby o wiele spokojniejsze. Mniej stresu, mniej niepokoju i tzw. dołów psychicznych. Gratuluję i czekam na następne publikacje.*

Anna Musiatowicz: *Wojtku, bardzo podoba mi się to, co napisałeś o szkole i informacji zwrotnej: nauczyciel stawia ocenę uczniowi i to już tylko problem ucznia, i sytuacja, kiedy nauczyciel przekazuje informację zwrotną za pomocą swoich emocji – wówczas jest to problem nauczyciela. Uczeń ma wtedy wpływ na zmianę stanu emocji nauczyciela. Na tym właśnie powinno polegać życie w szkole.*

Gabriela Pogonowska: *Wojtku, poruszyłeś ogromnie ważne w moim odczuciu zagadnienie. W artykule piszesz: „W codziennych kontaktach międzyludzkich rola informacji zwrotnej jest nie do przecenienia (...)pozytywna wzmacnia poczucie wartości drugiej osoby”: Też tak uważam. Jednak z moich obserwacji wynika, że bardzo rzadko stosujemy informację zwrotną w codziennym życiu. Zastanawiam się, dlaczego. Być może to wynika z naszej kultury, tak jak wspominasz, Wojtku, ale musi się za tym kryć coś jeszcze. Chciałabym to odkryć, żeby można było zmieniać mentalność ludzi i zachęcać ich do częstszego udzielania informacji zwrotnej. Wtedy komunikacja międzyludzka byłaby na zupełnie innym poziomie.*

Joanna Sierota: *Przekazywanie informacji zwrotnej jest bardzo istotne. Ważne jest dopasowanie informacji zwrotnej spontanicznej bądź uporządkowanej do konkretnej sytuacji. W moim odczuciu z informacją zwrotną spontaniczną trzeba być bardziej ostrożnym, ponieważ, tak jak autor napisał, dużą rolę odgrywają w nas emocje. Możemy nieopatrznie sformułować pochopnie niepotrzebne wnioski. Informacja zwrotna uporządkowana jest bardziej przemyślana.*

Agnieszka Bor: *Cenię sobie feedback i chcę go dostawać, ale nie w raniącej mnie formie, czyli konstruktywnie, a nie w formie oskarżycielskiej. Czasem łatwo jest mi dać feedback, szczególnie pozytywny, ale nie tylko, ale niestety czasem mam z tym problem, najczęściej ze względu na sposób jej podania. Nadal uważam, że umiejętność przyjmowania i dawania to sztuka. Dlatego fajnie byłoby, żeby kielkowała już w szkole. Czy jest wykorzystywana w efektywny sposób? W moim odczuciu z tym bywa różnie. Obserwując rzeczywistość różnych obszarów (szkoła, firma), śmiem twierdzić, że informacja zwrotna często stosowana jest jako rozliczanie, wyszukiwanie popełnianych błędów i oczekiwanie, by ich unikać w przyszłości. Może, jeśli*

już poznamy, czym jest informacja zwrotna, warto byłoby się zastanowić nad tym, jaki jest cel informacji zwrotnej, której udzielamy i czy na pewno robimy to we właściwy sposób.

Wojciech Turewicz: *Poruszącie wiele ciekawych wątków, za które bardzo dziękuję. Ja także bym chciał, żeby informacja zwrotna stała się powszechna w naszej kulturze. Jednak szczególnie interesuje mnie pojedynczy człowiek i jego gotowość do pracy nad sobą. Staram się patrzeć, jak mi jest daleko do sytuacji modelowych, o których piszę. Zadajecie pytanie, dlaczego tak oszczędzamy informację zwrotną w relacjach z ludźmi. Czy to tylko sprawa naszej kultury? A może lęku, jak ona zostanie odebrana?*

Informacja zwrotna spontaniczna

Mam bardzo dobrego znajomego, który jest misjonarzem w Kamerunie. Nie wiem, czy on też tak uważa, ale nazwę go moim przyjacielem. Ze względu na odległość i rolę, jaką pełni w Afryce, jego wizyty w Polsce są incydentalne. Bardzo tego żałuję, bo wiem, ile korzystam i uczę się podczas naszych wspólnych rozmów. Mam okazję poznawać kulturę i mentalność ludzi egzotycznego kraju, w którym Michał żyje i pracuje. Imponuje mi jego sposób myślenia i wypowiadania się o ludziach.

W naszych rozmowach mało jest tematów dotyczących wiary czy religii. Myślą przewodnią zawsze jest człowiek. Wszystko, o czym mówi Michał, brzmi pięknie, może nawet bajkowo. Marzę, by zobaczyć go przy pracy tam, w misji, i skonfrontować obraz zapisany w mojej pamięci na podstawie jego opowiadań z rzeczywistością. Niestety, jest to mało realne.

Podczas ostatniego pobytu przyjaciela stałem się świadkiem sytuacji, którą mógłbym uznać za kwintesencję jego stosunku do ludzi. Wybraliśmy się otóż na wspólne zakupy do jednego z warszawskich centrów handlowych. Myślałem, że przymierzanie kolejnych spodni czy jesiennych kurtek będzie raczej mało interesujące. I pewnie by tak było, gdyby mojej uwagi nie przyciągnęło coś, na co zupełnie nie byłem przygotowany.

Chodzi o sposób, w jaki Michał komunikował się z przypadkowo spotykanymi ludźmi. Słowo „komunikacja” zresztą nie jest właściwym określeniem. On po prostu z nimi autentycznie był. Zanim weszliśmy do sklepu, mój druh zatrzymał się przed witryną i podziwiał nową kolekcję ubrań. Kiedy już weszliśmy do środka, Michał na wstępie serdecznie pozdrowił pracowników sklepu i pogratulował pięknie urządzonej witryny.

– *Dzień dobry państwu! Macie pięknie udekorowane okno wystawowe. Aż się chce wejść do sklepu. Myślałem, że ten facet w zielonej kurtce to żywy człowiek.*

Pani pochylona nad kasą uniosła głowę i uśmiechnęła się serdecznie.

– *Bardzo dziękuję. Pierwszy klient, który zauważył nasze starania.*

W jednej chwili zapanowała serdeczna atmosfera.

– *Czy macie dokładnie taką kurtkę do sprzedania?* – zapytał Michał.
W dżungli sprawdziłaby się znakomicie – dodał.

– *Oczywiście. Takiemu miłemu klientowi pokażę z przyjemnością. Proszę powiedzieć dokładnie, do czego kurtka będzie panu służyła, a ja odpowiem, czy sprawdzi się w tych okolicznościach.*

- *Dziękuję. Bardzo mi pani pomogła. Wybór i decyzja o zakupie były zawsze moim problemem. Proszę mi powiedzieć, czy tak miła i profesjonalna obsługa jest standardem waszego sklepu? A może to pani jest tak wyjątkowa?*
- *Jest mi miło, kiedy klient jest zadowolony z obsługi – odrzekła ekspedientka.*
- *Podjąłem decyzję. Kupuję tę kurtkę, przekonała mnie pani do niej.*

W tej rozmowie nie wydarzyło się nic szczególnego. A jednak atmosfera, jaka zapanowała, spowodowała, że wszyscy stali się jakby lepsi. Nasz bohater pożegnał się uprzejmie i już w następnym sklepie pochwalił się swoim nowym zakupem. Zrobił to w taki sposób, że ekspedientka odebrała tę informację absolutnie naturalnie i zaczęli ze sobą rozmawiać tak, jakby byli starymi znajomymi. Sam bywałem w tych sklepach nieraz i w stosunku do mojej osoby sprzedawcy nie byli tak ciepli i życzliwi.

Podczas naszej zakupowej przygody Michał nawiązał podobne kontakty z co najmniej pięcioma innymi osobami. A ja ciągle się zadziwiałem, widząc na ich twarzach pojawiające się promyki radości.

Przez ostatnich dwadzieścia lat intensywnie wglębiam się w tajniki sztuki komunikacji interpersonalnej. Miałem wrażenie, że wiem, czym jest informacja zwrotna i że potrafię się nią posługiwać. Widziałem też efekty i konsekwencje jej stosowania. Wypad na zakupy z Michałem odebrałem jako znakomitą lekcję pokory. Zobaczyłem, gdzie jestem i jaką jeszcze długą drogę muszę pokonać. Przemawia do mnie porównanie deszczu na pustyni do informacji zwrotnej. Dzięki niemu rośliny dostają nowego życia, pięknych kolorów. A jaki jest efekt rozsiewania informacji zwrotnej? Uśmiech i radość na twarzach osób obdarzonych tym komunikatem.

Niebywałe, jak wiele można dać innym, robiąc tak niewiele. Nasze nastawienie do drugiego człowieka, chęć zauważenia rzeczy pozytywnych, z pozoru oczywistych, może nawet banalnych, czyni cię siewcą dobra. Ludzie w naszym otoczeniu stają się lepsi.

Przeżycie tego doświadczenia dało mi namacalne dowody, jaką siłę ma informacja zwrotna. Ale przede wszystkim wiarę i przekonanie, że warto ją stosować. Czym tak naprawdę jest spontaniczna (bo tak trzeba ją nazwać) informacja zwrotna?

Jest to wyrażenie stanu moich emocji będącego wynikiem zachowania innych. Ponieważ emocje nie są obiektywne, każdy z nas może je przeżywać w inny sposób. Ja jednak chcę się nimi dzielić. Mając świadomość konsekwencji, jakie wynikają z przekazywania negatywnych informacji, podchodzę do nich z większym respektem. Jestem ostrożny w ich wyrażaniu. Mam świadomość,

jakie mogą siać spustoszenie w drugim człowieku. Zabierają siłę i wiarę we własne możliwości.

Zupełnie coś innego dzieje się z pozytywną informacją zwrotną spontaniczną. Ona daje nową siłę. Coraz lepiej zaczynamy myśleć o sobie. Stajemy się dla siebie atrakcyjniejsi. Bądźmy więc siewcami pozytywnych informacji zwrotnych. Nagrodą dla nas będzie uśmiech i radość człowieka, do którego ta informacja jest skierowana. Nie obawiajmy się, ta akurat rozrzutność zmienia nas na lepsze. W każdym jest trochę dobra, ale też i zła. Wierzę i jestem przekonany, że ludzie stają się lepsi tylko wtedy, kiedy celebруем w nich tę jaśniejszą stronę. Warto przypomnieć, że różnica między informacją uporządkowaną a spontaniczną polega na tym, że ta pierwsza opiera się na wypracowanych, znanych obu stronom kryteriach obiektywnych i do nich obie strony mogą się odwoływać. Dlatego też ten rodzaj komunikatu wykorzystujemy przy okazji przekazywania uczniom informacji o ich postępach w nauce.

Przypominam sobie i innym rodzicom, że naszym podstawowym obowiązkiem jest dawanie dzieciom wiary, że są wspaniałe i wyjątkowe i że wszystko, co chcą osiągnąć, jest w zasięgu ich możliwości. Ten skarb posiadają wszyscy, niezależnie od pozycji społecznej, majątku czy intelektu. Nie każdy jednak chce i potrafi z tych zasobów korzystać.

Komentarze do artykułu, który pojawił się na portalu www.edurada.pl

Anna Kaliszkowska: *Moim zdaniem w spontanicznej informacji zwrotnej nie ma nic złego, jeżeli jest pozytywna. Ale jak połączymy spontaniczną informację zwrotną z negatywnym komunikatem, pojawia się duuuuży problem. Przekazywanie negatywnej spontanicznej informacji zwrotnej kończy się PRZEPROSINAMI.*

Agnieszka Bor: *Wojtek, dzięki, wykorzystam, że naszym podstawowym obowiązkiem jest dawanie dzieciom wiary, że są wspaniałe i wyjątkowe, i że wszystko, co chcą osiągnąć, jest w zasięgu ich możliwości. Wyczuwam – i irytują mnie – puste pochwały albo takie rzucone mimochodem, bo ktoś usłyszał, że dobrze jest od czasu do czasu pochwalić innych. Można wyczuć szczerą, pozytywną i konkretną informację zwrotną. Tak, potrzebujemy pochwał. Ludzie wokół nas też potrzebują. Nawet jeśli bronimy się przed stwierdzeniem, że lubimy być chwaleni, pewnie jest nam miło, kiedy nasze starania zostają docenione. Cóż, tak jak ciało lubi i potrzebuje dotyku i przytulania, tak samo umysł uwielbia komplementy, miłe gesty, pozytywną, spontaniczną informację zwrotną.*

Jadwiga Kujawa: *Piękny i bardzo prawdziwy artykuł. Znam ludzi, którzy spontanicznie nawiązują rozmowy z nieznanymi i nigdy nie widziałam, żeby to było źle przyjęte. Wręcz przeciwnie, atmosfera stawała się przyjazna, ciepła, po prostu miła. Bardzo pomocne było to np. przy załatwianiu przeróżnych spraw w urzędach, instytucjach i oczywiście w sklepach. Sama uczę się takiego zachowania z dobrym*

skutkiem Dziękuję za ten świetny artykuł. Polecę go znajomym. Myślę, że pomoże im w nawiązywaniu komunikacji.

Grażyna Tobolska: Pięknie napisane. Kiedy wchodzę do swojej klasy pozytywnie nastawiona do dzieci, ponieważ są, są moje, są wspaniałe (nawet gdy rozrabiają) i staram się (tak należy) chwalić, szukać mocnych stron, robi się miło, atmosfera jest taka, że nie chce się iść do domu... ale trzeba, bo w domu czekają też dzieci, którym należy mówić i udowadniać, że są fantastyczne, że potrafią... Tak wiele potrafi człowiek, który jest pozytywnie nastawiony do innych. Wspaniale się to wszystko czyta, ponieważ jest to FANTASTYCZNA PRAWDA, którą, jeśli zechcemy, możemy codziennie uruchamiać w swoim życiu.

Gabriela Pogonowska: Opisana w artykule historia pokazuje, jak niewiele trzeba do udzielenia pozytywnej spontanicznej informacji zwrotnej: szczerości, otwartości na ludzi i pozytywnego nastawienia. Niestety, to, co na pozór wydaje się takie proste, w praktyce wcale takie nie jest. Jednak praktyka czyni mistrza, więc warto próbować. Przeczytałam też kiedyś, że na jedną negatywną informację zwrotną powinno przypadać co najmniej pięć pozytywnych; myślę, że w tych okolicznościach pozytywna informacja zwrotna nabiera jeszcze większego znaczenia.

Błędy w przekazywaniu informacji zwrotnej

Nasza świadomość na temat roli informacji zwrotnej w budowaniu relacji międzyludzkich jest już naprawdę na wysokim poziomie. Jej siła przekonała wielu do włączenia tego narzędzia w proces samodoskonalenia. Świadome poszukiwanie informacji zwrotnej pomaga szybciej korygować własne błędy i podążać we właściwym kierunku. Zdarza się jednak, że nasz komunikat jest chybiony. Przekazany jest w taki sposób, że niewiele z niego wynika.

Uczeń zwraca się do nauczyciela po otrzymaniu oceny:

- *Część uwag, jakie mi pan przekazał, była dla mnie bardzo miła. Ale tych negatywnych zupełnie nie rozumiem.*

Nauczyciel oczywiście może się oburzyć i zarzucić uczniowi, że ten nie słuchał go uważnie. Taka postawa pedagoga niczego pozytywnego nie może wnieść do rozmowy. W jaki sposób może ustosunkować się on do informacji zwrotnej przekazanej przez ucznia w sposób nieuporządkowany?

Pierwsze pytanie nauczyciela do ucznia dotyczy informacji pozytywnej, jaką otrzymał:

- *Proszę, powiedz mi, która z moich uwag pozytywnych była dla ciebie szczególnie ważna?* [ustalenie konkretów]

Drugie pytanie dotyczy informacji zwrotnej negatywnej, jaką otrzymał nauczyciel:

- *Umówiliśmy się, że będziemy poznawać takie części mowy, jak podmiot, orzeczenie, przydawka i dopełnienie. Ty, Mikołaju, podczas swojej wypowiedzi pomyliłeś podmiot z orzeczeniem. I właśnie z tego fragmentu nie byłem w pełni usatysfakcjonowany. Czy teraz lepiej rozumiesz moją uwagę?* [kryteria oceny]

Uczeń podziękował za ponowne przekazanie informacji zwrotnej, która była tym razem czytelna i odwoływała się do wcześniej ustalonych kryteriów.

Jakie z tego fragmentu wynikają refleksje? Pierwsza z nich, oczywista, że uczeń w sposób nieczytelny przekazał informację zwrotną nauczycielowi. Druga dotyczy umiejętności pedagoga, który potrafi przekształcić nieprecyzyjną informację w czytelny komunikat. Trzecia uświadamia nauczycielowi jego błędy w dawaniu informacji zwrotnej uczniowi.

Przykład ten pokazuje, jak w naturalny sposób można doskonalić umiejętność przekazywania informacji przez ucznia i nauczyciela.

Przypominam: jeżeli dajesz informację zwrotną, pomagasz w ten sposób drugiej osobie. Pomoc będzie jednak efektywna dopiero wtedy, kiedy strona przeciwna zrozumie intencje przekazywanego komunikatu. Żeby mogło to nastąpić, powinny być zastosowane wszystkie elementy informacji zwrotnej, na które zwracałem uwagę w poprzednich opracowaniach. Jednym z nich są kryteria i do nich powinien się odwołać nauczyciel w przekazywaniu informacji zwrotnej uczniowi. W omawianej sytuacji uczeń mimo otrzymanego komunikatu nie do końca wiedział, jakie są słabe i mocne obszary, nad którymi powinien popracować. W przekazie nauczyciela zabrakło podstawowego elementu, czyli wskazówek dla ucznia do doskonalenia.

Jeżeli prosisz o informację zwrotną, robisz to świadomie po to, by mogła pomóc ci w samodoskonaleniu. Nauczyciel w naszym przykładzie miał świadomość roli, jaką informacja zwrotna poszukiwana od ucznia odgrywa w jego rozwoju. Dlatego też tak dużo uwagi poświęcił na jej doprecyzowanie.

Zdarzają się sytuacje, kiedy opiekunowie w sposób niewłaściwy przekazują informację zwrotną, a podopieczni nie mają przywileju odpowiedzenia na nią. Wtedy przekazana informacja nie daje pożądanego efektu. Uczeń – na przykład – czuje się wówczas zagubiony. Jeszcze większym problemem będzie powielenie przez nauczyciela przy kolejnej ocenie tego samego błędu. W tym wypadku informacja zwrotna traci swoją moc.

Mówiliśmy o zdarzeniu, kiedy uczeń popełnia błędy w przekazywaniu informacji zwrotnej z powodu braku odpowiednich umiejętności. Teraz chciałbym zwrócić uwagę na błędy jej komunikowania w wypadku zdenerwowania, urażenia lub bezsilności ucznia. Jak poradzić sobie w takiej sytuacji?

Po pierwsze, nie lekceważmy emocji, które towarzyszą temu wydarzeniu. Pomocna będzie nasza świadomość, że uczeń ma do nich prawo. Ocenianie przez nas tylko podkreśla napięcie w budowanych relacjach. Zaakceptujmy ten fakt, pomóżmy uczniowi zdystansować się do zaistniałej sytuacji i wspólnie pokonajmy drogę od ataku na człowieka do ataku na problem. Kiedy takie wydarzenia mają miejsce? Wtedy, kiedy uczeń uważa, że ocena jest niesprawiedliwa. Poznajmy jego punkt widzenia. Odwołajmy się do kryteriów, ponieważ pomogą nam one wypracować obiektywną ocenę konfliktu. Doprecyzujmy pole rezerw do doskonalenia. Wskażmy, na jakie wsparcie może liczyć uczeń.

Dopiero kiedy uświadomimy sobie, że poważnie traktujemy nieobiektywną informację zwrotną przekazaną w emocjach, możemy zobaczyć,

jak na jej podstawie budujemy obraz fałszywego świata i podejmujemy błędne decyzje.

W naszych dotychczasowych rozważaniach skupiliśmy się na relacjach *nauczyciel – uczeń*. W szkole jako grupa społeczna funkcjonuje również klasa. Podczas lekcji uczniowie na bieżąco przekazują sobie informację zwrotną, popełniając przy tym sporo różnych błędów. Przy tej okazji dotyczą się i ranią wzajemnie, co ma wpływ na zaburzenie relacji między nimi. Najlepszą osobą, która może im pomóc uporać się z tym problemem jest nauczyciel. Żeby wyjaśnić to zjawisko bliżej, odwołam się do przykładu:

Janek kolejny raz narzuca innym własne pomysły i nie daje kolegom dojść do słowa.

- *Czy możesz choć na chwilę się uciszyć? Ty zawsze wpychasz się przed innych! My także mamy pomysły!* – krzyknął Marek.

Po tak przekazanej informacji zwrotnej Janek z pewnością poczuje się dotknięty. I zacznie zachowywać się destrukcyjnie. W tym przypadku nauczyciel powinien pomóc nie tylko Jankowi, ale także i Markowi. Ponieważ zachowanie jednego i drugiego było niewłaściwe, dobrze byłoby, gdyby nauczyciel porozmawiał z nimi indywidualnie. W pierwszej kolejności z Jankiem:

- *Jak myślisz, czy dla innych jest ważne, żeby ich pomysły mogły być także uwzględniane?*

Lub:

- *Jak myślisz, jak czują się inni, gdy nie mogą przełamać własnych pomysłów?*

Nauczyciel za pomocą pytań uświadamia problem, a uczeń sam szuka własnych rozwiązań i bierze za nie odpowiedzialność.

A jest przecież i Marek, który przekazał destrukcyjną informację zwrotną. Jemu także trzeba pomóc, uświadomić, jak ma ją konstruować zgodnie z przyjętymi zasadami. Nauczyciel przypomina uczniowi o kryteriach, jakie obowiązują w klasie podczas dyskusji i pomaga mu stworzyć poprawny komunikat, który powinien przekazać Jankowi.

W powyższym przykładzie mamy do czynienia z mediatorem, który dba o zasady komunikowania się, natomiast nie jest stroną i nie ocenia meritum problemu.

Dobrze mieć świadomość, że o sukcesie przekazywanej i przyjmowanej informacji zwrotnej decyduje sporo detali. A tylko o niektórych z nich w tym fragmencie wspomniałem.

Komentarze do artykułu, który pojawił się na portalu www.edurada.pl

Joanna Sierota: *Uważam, że informacja zwrotna powinna być przekazywana również w sposób naturalny, tak żeby nie wpłynęła na relacje i żeby nikt nie poczuł się dotknięty. Wiadomo, że przekazywanie informacji zwrotnej negatywnej i jej przyjęcie, jest trudniejsze, ale ważne, żeby to po prostu zrobić w sposób klarowny i bez emocji. Żeby druga strona nie poczuła się źle oceniona i zrozumiała to. Komunikacja między ludźmi jest bardzo ważnym elementem naszego życia, ale niestety coraz mniej słuchamy, coraz mniej zadajemy pytań, rozmawiamy, więc zachęcam do czytania artykułów, uczenia się i wyciągania z nich wniosków.*

Artur Foremski: *Co ważne dla mnie: bardzo trudno jest przyjąć informację negatywną. Tu uczeń przekazał taką nauczycielowi, a ten potrafił ją przyjąć. Pewnie mnie nie zawsze udaje się konstruktywnie zareagować na taką negatywną informację. Nie rozwiązuje to problemu, wręcz przeciwnie. On i tak pozostaje i jeszcze narasta.*

Monika Burdzicka: *Też myślę, że na przyjęcie informacji zwrotnej druga strona powinna być przygotowana, więc na pewno nie w emocjach. Jeżeli jeszcze ma to być negatywna informacja zwrotna, to tym bardziej uczeń jej nie przyjmie, bo nie jest na to gotowy, a nauczyciel popełni masę różnych błędów, które zakłócą cały proces komunikacji.*

Algorytm przekazywania informacji zwrotnej podczas oceniania

Nie wystarczy wiedzieć, co to jest informacja zwrotna i jaką rolę spełnia w relacjach z innymi. Chcemy przecież umieć stosować ją w codziennym życiu. Pomocnym narzędziem będzie schemat rozmowy z wykorzystaniem informacji zwrotnej w celu poprawienia wyników nauczania.

Zaprezentowany algorytm jest jedynie modelem, na którym możemy bazować. Każdy punkt i jego kolejność jest przemyślana i ma swoje logiczne uzasadnienie. Sami zdecydujcie, które z elementów są niezbędne, a które można w waszym odczuciu pominąć.

Algorytm przekazywania informacji zwrotnej

- 1) Informacja od nauczyciela do ucznia, na ile opanował materiał, który miał przyswoić:
 - a) skupiamy się na opisie wiedzy i umiejętności, a nie na ocenie
 - b) odwołujemy się do kryteriów wcześniej wypracowanych
 - c) koncentrujemy się na obszarach, które można poprawić
 - d) pole rezerw pokazujemy, okraszając pozytywnymi informacjami zwrotnymi.
- 2) Uczeń informuje nauczyciela, w jaki sposób przyjął przekazane uwagi:
 - a) sygnalizuje, czy zrozumiał przekazaną informację zwrotną i czy się z nią identyfikuje
 - b) czuwamy, by również uczeń odwoływał się do kryteriów w swoim odbiorze.
- 3) Wspólne wypracowanie sposobu osiągnięcia kryteriów:
 - a) pytamy ucznia, czego powinien się jeszcze nauczyć na podstawie kryteriów oceniania (uczeń określa pole rezerw)
 - b) pytamy, czy dostępne są mu materiały, które pomogą mu przyswoić daną wiedzę
 - c) pytamy, ile potrzebuje czasu na jej uzupełnienie zgodnie z kryteriami
 - d) pytamy o wsparcie, jakiego od nas oczekuje.
- 4) Informacja zwrotna od ucznia do nauczyciela:
 - a) uczeń przekazuje nauczycielowi, na ile jest zadowolony z otrzymanego wsparcia
 - b) przekazana informacja jest materiałem dla nauczyciela do jego doskonalenia.

Przykład informacji zwrotnej uporządkowanej dotyczącej oceniania:

- *Mikołaju, jestem zadowolony z tego, w jaki sposób napisałeś sprawdzian. Jak wiesz, umówiliśmy się, że na ocenę bardzo dobrą powinieneś wiedzieć, co to jest informacja zwrotna i jakie mamy jej rodzaje. Potrafisz każdy z nich opisać. Bardzo dobrze zapamiętałeś definicje i wymieniłeś jej rodzaje. Gratuluję. Nie poradziłeś sobie natomiast z pokazaniem różnicy między informacją zwrotną spontaniczną a uporządkowaną. Zgodnie z naszymi kryteriami otrzymujesz ocenę dobrą. Wiem od twojej mamy, jak wiele czasu poświęciłeś na przygotowanie się do tego sprawdzianu. To dla mnie ważna informacja. Czy myślisz, że przy wystawianiu oceny uwzględniłem wszystkie kryteria, na które się umówiliśmy?*
- *Tak, jest to dla mnie jasne. Myślę, że na taką ocenę zasłużyłem.*
- *Zagadnienie, które sprawiło ci kłopot, opisane jest w podręczniku na stronach 23-24. Czy w ciągu dwóch dni dasz radę przygotować się do odpowiedzi?*
- *Tak, myślę, że dam radę.*
- *Jak jeszcze mógłbym ci pomóc, by być spokojnym, że dobrze przygotujesz się do przedstawienia tego zagadnienia?*
- *Dziękuję, już dalej sobie poradzę.*
- *Czy jesteś zadowolony z naszej rozmowy?*
- *Bardzo panu dziękuję, szczególnie za te pozytywne informacje.*

Zaprezentowałem algorytm przekazywania informacji zwrotnej uporządkowanej. Dotyczy ona sytuacji, kiedy nie chcemy ucznia zostawić z samą oceną. Wykorzystując informację zwrotną, pragniemy pokazać mu drogę, która pomoże mu osiągnąć sukces. Dzięki modelowej informacji zwrotnej uczeń dokładnie wie, czego ma się nauczyć i z jakiego materiału odbędzie się sprawdzian. W ten sposób unikniemy niepotrzebnych napięć i lęków. Sprawdzian dla ucznia przestaje być nieprzewidywalny. W tym modelu tkwi klucz do nowego spojrzenia na bezpieczne relacje nauczyciela i ucznia.

Informacja zwrotna jest ciągle niedocenianym narzędziem w komunikacji interpersonalnej. Zupełnie niesłusznie, ponieważ to właśnie w niej tkwi największy potencjał. Nie możemy mówić o zasadzie podwójnej podmiotowości bez uwzględniania informacji zwrotnej. Cała filozofia negocjowania potrzeb opiera się na omawianym narzędziu.

Komentarze do artykułu, który pojawił się na portalu www.edurada.pl

Artur Foremski: *Do tej pory autor koncentrował się na teorii informacji zwrotnej. Od jakiegoś czasu skupia się na konkretnych narzędziach. I bardzo dobrze – dla mnie bardzo ważne jest wskazanie konkretnej drogi, którą można się kierować przy stosowaniu IZ. Fajnie jest mówić o zasadach, ale jeżeli nie wiem, jak wykorzystać informację zwrotną w praktyce, nie osiągnę sukcesu.*

Monika Burdzicka: *To wręcz modelowe podejście do relacji nauczyciel – uczeń, uczeń – nauczyciel. Widzimy tu, jak ogromną siłę i wiedzę daje wykorzystanie uporządkowanej informacji zwrotnej. Myślę, że w każdej informacji zwrotnej najważniejsze jest odwołanie się do kryteriów, nie odwołujemy się bowiem wtedy do osoby, ale do założeń, które wcześniej ustaliliśmy. Nauczyciel ma jasność, za co ocenia ucznia, uczeń ma jasność, za co został oceniony, wie, jakie kryteria miał spełnić na daną ocenę i ma jasność, na ile spełnił. Bo tak, jak piszesz, „w ten sposób uniknie niepotrzebnych napięć, lęków i nieporozumień”. W tym modelu obowiązuje zasada wzajemnej podmiotowości, co daje poczucie bezpieczeństwa zarówno uczniowi, jak i nauczycielowi.*

Batna. Alternatywa w negocjacjach

Wielu z nas, zajmujących się kontaktami z ludźmi, uważa, że przewaga w negocjacjach zależy od tego, czy jesteś bogatszy, silniejszy, czy posiadasz zasoby, których brakuje drugiej stronie. W naszym mniemaniu mając takie atuty, możemy być spokojni o satysfakcjonujący wynik porozumienia. Oczywiście nie jest to prawda. Sam mam tego typu doświadczenia.

Będąc na wyprawie życia w Gwatemali, już na jej początku zainteresowałem się bardzo oryginalną rzeźbą. Po dokładnym obejrzeniu figurki zapragnąłem kupić ją na pamiątkę. Rzeźba przedstawiająca lamparta w skoku na tyle mi się spodobała, że zapłacenie za nią kilku dolarów nie stanowiło dla mnie problemu. Przydrożny sprzedawca zaśpiewał jednak astronomiczną sumę: 30 dolarów. Cena była szokująca, tak przynajmniej mnie się wydawało. Problem w tym, że to on, a nie ja, znalazł moją alternatywę.

Podczas tej całej transakcji zastanawiałem się, czy na dalszej trasie mojej podróży znajdę podobną maskotkę, ale za zdecydowanie mniejsze pieniądze. Sprzedawca to wiedział, ja niestety nie. Im dłużej zastanawiałem się nad dokonaniem zakupu, tym sprzedawca stawał się bardziej nieugięty. Po długich negocjacjach w końcu kupiłem to cacko, płacąc 27 dolarów. Niestety, okazało się, że na wszystkich następnych postojach mój ukochany lampart zalegał na stoiskach i można było go kupić za marne 7 dolarów. I jestem przekonany, że to wcale nie była ostateczna cena.

W tej transakcji atuty były po stronie sprzedawcy tylko dlatego, że to on znalazł moją alternatywę i wiedział, że będę mógł kupić na najbliższym postoju tę pamiątkę za dużo mniejsze pieniądze. Ponieważ jednak ja tego nie wiedziałem, on mógł wywindować cenę tak wysoko. Gdybym posiadał tę informację, z pewnością do transakcji doszłoby pod koniec mojej wyprawy. Nie musiałbym dźwigać mojego lamparta przez trzy tygodnie i zaoszczędziłbym minimum 22 dolary. Ta alternatywa fachowo nazywa się *BATNA*.

BATNA jest najlepszym sposobem zaspokojenia naszych potrzeb bez przystępowania do negocjacji. Jedynym sprawdzianem, czy negocjacje dały satysfakcjonujący wynik, jest osiągnięcie poziomu powyżej BATN-y. Dlatego też największą siłą w negocjacjach jest jej wielkość. Zdecydowanie zbyt rzadko wypracowujemy swoją BATN-ę, zanim zasiądziemy do stołu.

Kiedy zdecydujemy się na rozmowę ze swoim szefem o nowych warunkach finansowych, wcześniej zbadajmy, jakie możliwości pracy są na rynku

w naszym zawodzie. To jest nasza alternatywa – prawdziwe atuty w negocjacjach.

Jest to także istotny punkt odniesienia. Znając swoją BATN-ę nie popełnimy błędu, żądając od swojego szefa zbyt dużo czy też za mało.

Nie warto rozpoczynać spotkania, kiedy nasza BATNA jest zbyt niska. Sensowniej jest poświęcić energię na jej zwiększenie. Kiedy stwierdzimy, że poziom naszej BATN-y jest mało atrakcyjny przed rozmową o podwyżce wynagrodzenia, zastanówmy się, jak inaczej moglibyśmy podnieść jej poziom – na przykład poprzez doskonalenie własnych kompetencji zawodowych. Niech to będzie nasza praca domowa, do której przygotowujemy się bardzo solidnie. Dopiero wtedy wybierzmy się na spotkanie z szefem. Nasza pozycja negocjacyjna będzie wówczas wyższa, a sukces zadawalający.

W trakcie negocjacji może okazać się, że wypracowana BATNA jest słabsza, niż myśleliśmy. Zawsze mamy jeszcze możliwość zmiany strategii negocjacji. Właściwa może uchronić nas przed przegraną.

Tak więc podczas rozmowy z szefem okazało się, że nasze atuty nie są tak silne, jak myśleliśmy. Dalszą rozmowę skierujmy zatem na wypracowanie jasnych oczekiwań przełożonego co do atrakcyjności zajmowanego stanowiska pracy.

Skupiliśmy się głównie na swojej BATN-ie. Nie należy jednak zapominać, że ważne jest, by poznać BATN-ę drugiej strony. Może się przecież okazać, że i ona ma słabą BATN-ę. Pracodawca nie odrobił zadania domowego i nie sprawdził, jakie są płace na rynku w zawodzie. W związku z tym opiera się jedynie na intuicji. Gdybyśmy wcześniej wiedzieli, że nasz przełożony nie ma rozeznania na rynku, już tylko z tego powodu stworzylibyśmy przewagę negocjacyjną.

Kiedy możemy mówić o mądrym i satysfakcjonującym porozumieniu? Wtedy, gdy obie strony stwierdzą, że jego wynik jest powyżej ich BATN-y. To najlepszy sposób potwierdzenia, że negocjacje były prowadzone w duchu *wygrany – wygrany*.

Niedoświadczeni specjaliści od komunikacji BATN-ę traktują jak pewien rodzaj szantażu. Szczególnie wtedy, kiedy druga strona chce odejść od stołu negocjacyjnego. Zademonstrowana postawa jest przecież jedynie zasygnalizowaniem swojej pozycji i ostrzeżeniem, że mamy alternatywę i w odpowiednich okolicznościach możemy z niej skorzystać. Informacja ta pozwoli partnerowi zweryfikować spojrzenie na naszą pozycję w negocjacjach i dostosować strategię do nowego stanu rzeczy. Jeżeli jednak nadal będzie przekonany, że my swojej BATN-y nie wprowadzimy w życie, a nasze

argumenty nie przekonają go, nie będziemy mieli innego wyjścia, jak rzeczywiście jej użyć. I wtedy okaże się, czy była ona prawdziwa, czy był to tylko blef.

Nie namawiam do pochopnego używania BATN-y. Lepszym rozwiązaniem jest otwarcie furtki, by dać drugiej stronie szansę na wyjście z twarzą i powrót do stołu negocyjacyjnego. Naszym celem nie jest kontruderzenie i ukaranie drugiej strony za to, że próbuje zerwać negocjacje i używa szantażu. Jest nim przekonanie, że tylko wspólnie możemy wypracować mądre rozwiązanie, atrakcyjniejsze od naszej BATN-y.

Moim zadaniem było uświadomienie, jak ogromnym atutem w negocjacjach jest silna BATNA. Można ją zastosować nie tylko w poważnych negocjacjach biznesowych, ale w każdym kontakcie, który jest sporem stron. O tym powinien pamiętać rodzic, negocjując wyjazd dziecka na wakacje, wychowawca klasy, wypracowując warunki organizacji dyskoteki szkolnej czy też dyrektor szkoły, ustalając z pracownikiem zakres dodatkowych obowiązków.

Komentarze do artykułu, który pojawił się na portalu www.edurada.pl

Dorota Rokicka: *Wiele odwagi trzeba do takich negocjacji. Odwagi lub zrozumienia potrzeb obu stron. Gryzie mnie jednak przeczcucie, że niewielu jest takich szefów, którzy nie nadużywają swojej pozycji w negocjacjach. Niestety, chodzi nam przede wszystkim o zaspokajanie swoich potrzeb i nie lubimy kompromisów. „Jest nim przekonanie, że tylko wspólnie możemy wypracować mądre rozwiązanie, atrakcyjniejsze od naszej BATN-y”. Być może zbyt często spotykałam się ze stosowaniem BATN-y jako szantażu. Tak szczerze: cały czas mam wrażenie, że jest to jednak gra – prawie jak poker... Bo czy drugiej stronie będzie zależało na tym, by ujawnić jej BATN-ę? Gra w otwarte karty? Każdy chce mieć asa w rękawie... Sądzę, że ma to związek z brakiem zaufania... I jednak z chęcią „wygranej”.*

Agnieszka Bor: *Przychodzi pracownik do szefa. - Szefie, pan wybacz, ale chciałbym prosić o podwyżkę – mówi pracownik. – Wybaczam – odpowiada szef. ☺ Rozmowy o podwyżce do najłatwiejszych nie należą i to, jak sądzą, dla obu stron. Przede wszystkim starając się o podwyżkę, trzeba się do rozmowy z szefem dobrze przygotować, mieć takie argumenty, które potwierdzą, że faktycznie na nią zasłużyliśmy. Myślę, że szantaż w postaci wymówienia na pewno nie jest dobrym sposobem – we mnie w każdym razie wzbudza tylko irytację, no chyba że są inne powody, ale nie na zasadzie szantażu. Ludzi niezastąpionych nie ma, moim zdaniem zarówno pracownicy i pracodawcy do tych ludzi się zaliczają. Myślę, że wizerunek „jedynego wygranego” skutecznie powstrzymuje innych przed podejmowaniem współpracy czy wchodzeniem w kontakty handlowe z takim, powiedzmy, notorycznym zwycięzcą, bo często podzielana opinia przecież to ta, że w negocjacjach wygrywa silniejszy. Dziękuję, bardzo ciekawy artykuł. Hmm... BATNA w innych obszarach, jak piszesz, w życiu, jej świadomość może dać ogromną wolność i poczucie bezpieczeństwa.*

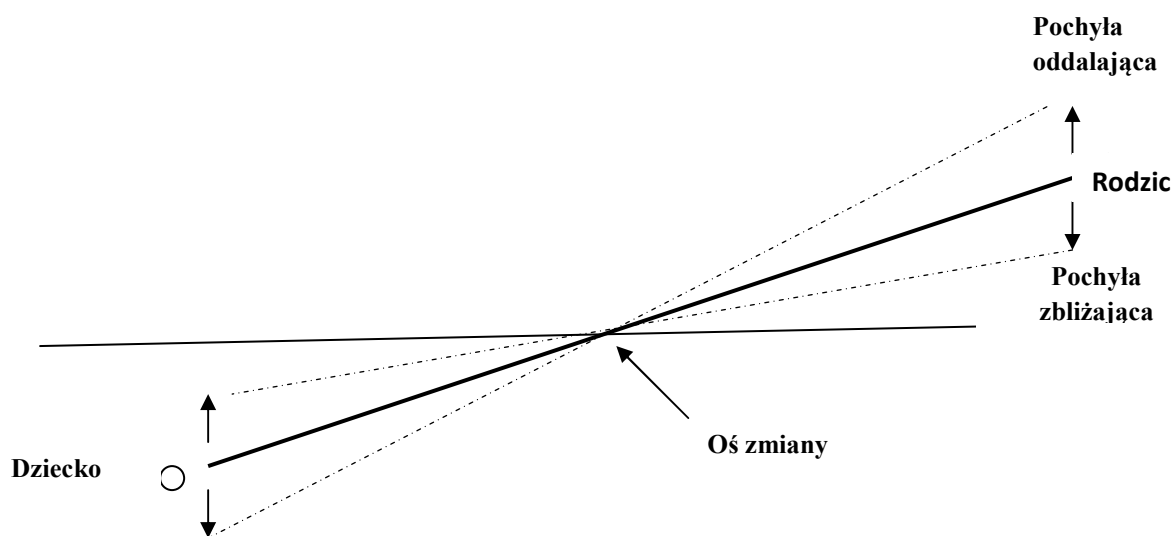
Monika Burdzicka: *Nie wiem, czy dobrze zrozumiałam – BATNA to nasza alternatywa do negocjacji. W kontaktach rodzic – dziecko negocjujemy, z góry zakładając, że musimy się dogadać. Nie jest to z pewnością komfortowa sytuacja, co bowiem zrobimy, jeżeli nie dojdziemy do porozumienia (łatwiej byłoby np. nakazać), więc im więcej mamy alternatyw, tym nasza rozmowa będzie łatwiejsza i stabilniejsza, biorąc pod uwagę, że dziecko też może mieć swoje alternatywy, choć nie musi np. być ich świadome, ale rodzic powinien mieć to na względzie. Myślę, że jedna alternatywa to na pewno za mało w negocjacjach z dziećmi, bo w takiej sytuacji BATNA kojarzy się z szantażem lub nastawieniem tylko na wygraną, a nie dojściem do kompromisu. Mając kilka alternatyw w rękawie, wcale nie musimy negocjować, można wybrać po prostu wyjście z sytuacji najlepsze dla obu stron.*

Katarzyna Kowalska: *Tak, świadomość własnej BATN-y jest bardzo ważna. Można by powiedzieć, że przystępując do negocjacji bez BATN-y jesteśmy na pozycji przegranej... Dla mnie dzieci są najlepszym przykładem. One mają BATN-ę! Wiedzą, czego chcą. Jeśli ty im nie ulegniesz, spokojnie zwrócą się do kogoś innego.*

Równia pochyła w negocjacjach

Czy możemy mówić o możliwości wypracowania skutecznego porozumienia w sytuacji, kiedy nauczyciel negocjuje swoją nieobecność na radzie pedagogicznej z dyrektorem?

A jaką szansę ma uczeń podczas negocjowania trudnego problemu z nauczycielem?



Równia pochyła w negocjacjach

W każdej z tych sytuacji układ relacji jest pochyły. Wydaje się, że wszystkie atuty są po stronie osoby zajmującej miejsce *na górze* tego doświadczenia. Przynajmniej tak to wygląda we wstępnej fazie negocjacji. Opierając się tylko na tych informacjach moglibyśmy dojść do błędnego wniosku, że tylko ci *na górze* odnoszą sukcesy negocjacyjne, a *bycie na dole* ustawia nas na z góry przegranej pozycji. Już wcześniej sporo pisałem o sile BATN-y w negocjacjach. Czym jest ona mocniejsza, tym większe mamy szanse na wypracowanie mądrego porozumienia. W ten sposób starałem się pokazać atuty wszystkim będącym z pozoru na straconej pozycji.

W poniższym fragmencie zajmę się osobami będącymi na górze *pochyłej układu negocjacyjnego*. Chciałbym im powiedzieć, że sama uprzywilejowana pozycja

nie czyni cię jeszcze wygranym w tej grze, a przyjęcie takiego założenia jest poważnym błędem.

Zasadnicze pytanie brzmi: dlaczego, będąc w sytuacji rozdającego karty, decydujesz się na negocjacje ze stroną, która ma niską pozycję negocjacyjną? Po głębszej analizie dojdziemy do wniosku, że jednak posiada ona zasoby, bez których strona będąca na górze nie osiągnie zamierzonego sukcesu.

Już to założenie pokazuje nową perspektywę dla negocjatora, który jest na dole: może on jest nieprzystojnie bogaty, ale to ja jestem specjalistą, bez którego zamierzony biznes nie będzie uwieńczony sukcesem.

Czy mam tę świadomość i tyle mądrości, żeby temu na dole to komunikować?

Informacja powyższa niewątpliwie zwiększy poczucie wartości strony przeciwnej. Jest to również przekaz mówiący o partnerskim podejściu do negocjacji. Możesz oczywiście manipulować przeciwnikiem i wmawiać mu, że wszystkie atuty są po twojej stronie, ale takie podejście powoduje, że pochyła staje się coraz większa.

Efektem opisanego modelu jest okopywanie się, zabezpieczanie swoich tyłów przez osobę, która jest *na dole*. W takiej sytuacji partner będący *na górze* nie może liczyć na wszystkie dostępne zasoby strony przeciwnej, ponieważ część z nich musiała ona zostawić na zabezpieczenie swoich interesów. I w tym momencie ponownie wracamy do pytania: dlaczego strona znajdująca się *na górze* decyduje się na negocjacje z kimś, kto ma niewielkie atuty negocjacyjne?

Odpowiedź jest oczywista – ponieważ bez tych atutów nie jest w stanie rozwiązać ważnego dla siebie problemu.

Jeżeli te atuty są tak niezbędne, to osoba będąca w pozornie uprzywilejowanej sytuacji powinna zadbać o optymalne warunki dla partnera negocjacyjnego, by zwiększyć jego zasoby do położenia na stół negocjacyjny. W jaki sposób mogłaby tego dokonać? Pomniejszając własną pozycję i doceniając rolę strony przeciwnej, czyli robiąc wszystko, by zmniejszyć kąt nachylenia pochyłej i maksymalnie przybliżyć się do relacji poziomych. Tylko w takich relacjach bowiem możemy mówić o wykorzystaniu wzajemnych zasobów i wypracowaniu mądrego porozumienia dla obu stron.

Żeby pokazać ten proces bardziej obrazowo, nazwę to zjawisko „kucaniem” do strony będącej *na dole* w pozycji negocjacyjnej.

Bardzo rzadko w codziennym życiu mamy do czynienia z idealnymi relacjami poziomymi. Nawet w małżeństwie trudno osiągnąć taki stan, chociaż nieustannie do tego celu dążymy. Żona, która znalazła się w sytuacji kryzysowej, ponieważ jej mąż stracił pracę, może uznać go za nieudacznika i w ten sposób

przyczynić się do zwiększenia pochyłej. Może również zrozumieć go, dać mu wsparcie i zadbać o to, by ta trudna sytuacja nie podniosła pochyłej w ich relacjach.

Przyjrzyjmy się relacjom zachodzącym między nauczycielem i uczniem. Pedagog może być pouczający, oceniający, dający dobre rady bądź zawstydzający. W ten sposób zwiększa pochyłą kontaktu z podopiecznym. Konsekwencją tej postawy będzie zamknięte, zastraszone, z zaburzonym poczuciem bezpieczeństwa dziecko. Ten sam nauczyciel może zaprezentować zupełnie inną postawę. Pochyli się nad swoim uczniem, postara się zrozumieć, z czego wynika jego zachowanie. Może odnajdzie też pozytywy tej sytuacji. W rezultacie zobaczy ucznia otwartego, czującego się bezpiecznie i gotowego ze wszystkimi swoimi zasobami do wypracowania wspólnego, satysfakcjonującego porozumienia.

Wyobrażam sobie nauczyciela, który swoim zachowaniem doprowadzi do relacji pionowej między nim a uczniem. Trudno negocjować w układzie *góra – dół*. W takiej sytuacji można tylko podejmować decyzje. Zgadzam się, że są obszary w życiu szkoły, w których nauczyciel występuje z pola decyzji, szczególnie w sytuacjach dotyczących na przykład bezpieczeństwa jego uczniów. Przypominam jednak, że klimat i atmosferę buduje się najlepiej wtedy, kiedy w kulturę szkoły wpisana jest możliwość negocjowania między nauczycielem i uczniem.

Miernikiem bezpiecznej i przyjaznej szkoły jest wielkość obszaru negocjacyjnego, a praca nauczyciela polega na dążeniu do budowania relacji poziomych ze swoimi uczniami. W szkole, w której społeczność dzieli się na tych, którzy wiedzą, i na tych, którzy mają wiedzieć, a komunikacja między nimi układa się według modelu *góra – dół*, te dwa środowiska oddalają się od siebie i przestają się wzajemnie rozumieć. Trudno wtedy mówić o wychowaniu. Mówimy wtedy jedynie o podporządkowywaniu się woli nauczyciela, czyli byciu grzecznym i ślepo akceptującym jego mądrość.

Można oczywiście ucznia zmusić, by poddał się woli nauczyciela, za pomocą kar i nagród, ale jak spowodować, żeby ten sam uczeń wewnętrznie był przekonany do słuszności drogi obranej przez pedagoga?

Chyba niesłusznie pokazuję problem jedynie od strony nauczyciela. Osoby, która jest *na górze* i decyduje o przebiegu procesu. Wpływ na właściwe rozwiązanie ma także uczeń będący *na dole* relacji. Trzeba pamiętać, że osoba będąca w sytuacji uprzywilejowanej również ma własne lęki, ograniczenia i wątpliwości. Z tych właśnie powodów usztywnia się w negocjacjach i zamyka na informacje przeciwnika. Rozpoznanie jej lęków, zrozumienie sytuacji, w jakiej

się znalazła i zadbanie o bezpieczeństwo spowoduje, że również i ona szerzej otworzy się na partnera, który w tych relacjach jest niżej umocowany.

W ten sposób dąży do budowania bardziej partnerskiego kontaktu i do zmniejszenia pochyłej.

Zilustrujmy to przykładem:

- *Wydaje mi się, panie dyrektorze, że obawia się pan eskalowania oczekiwań z mojej strony. Chcę pana zapewnić, że liczę jedynie na wsparcie mojego pomysłu – zorganizowania wycieczki do Krakowa. Dogranie wszystkich kosztów biore na siebie.*

Po takim zapewnieniu nauczyciela dyrektor otworzył się na poszukiwanie pomysłów i wypracowanie rozwiązań bez obawy o zagrożenie własnych interesów.

Chciałem uświadomić osobie, która pozornie posiada mniejsze zasoby i jest w sytuacji nieuprzywilejowanej, że i ona może mieć wpływ na zmianę punktu odniesienia w pochyłej negocjacji. Jest to jej potencjał, z którego potrafi – lub nie – skorzystać.

Warto uświadomić sobie prawdę, że jeżeli my wykonamy ruch w kierunku przeciwnika, to i on zrobi podobny gest w naszą stronę.

Wspólnie spowodujemy, że nasza pochyła radykalnie się zmieni.

Mediacje skutecznym sposobem godzenia zwaśnionych stron

Ostatnie rozdziały poświęciliśmy ważnym obszarom z dziedziny komunikacji, takim jak negocjacje oraz sztuka proszenia i podejmowania decyzji. Charakteryzuje je to, że osoby biorące udział w tych procesach są bezpośrednio zaangażowane w problem. Z jednej strony taka sytuacja ułatwia znalezienie skutecznego rozwiązania, ponieważ obie strony osobiście są tym zainteresowane i autentycznie zaangażowane. Ale jest też druga strona medalu – bezpośrednie zaangażowanie nie pozwala na dystans wobec problemu, a bywa też i tak, że wręcz zaburza prowadzenie skutecznych rozmów.

W codziennych kontaktach rozwiązujemy nasze konflikty, korzystając z własnych zasobów. Niestety, czasami one nie wystarczają i w tej sytuacji decydujemy się na wsparcie osoby trzeciej. Najczęściej dzieje się tak wtedy, kiedy skupiamy się na *stanowisku* i bardzo często ze względów emocjonalnych nie potrafimy skoncentrować się na *potrzebach*.

Osobę z zewnątrz, która daje nam wsparcie, nazywamy *mediatorem*. Do jego zadań należy pomoc stronom we wzajemnym poznaniu potrzeb i postawienie problemu, w jaki sposób je zaspokoić. Ponieważ mediator nie jest związany z konfliktem, nie ocenia, która strona ma rację. Zdarza się jednak, że wychodzi ze swojej roli i próbuje szukać rozwiązań prowadzących do porozumienia. W takiej sytuacji bardzo szybko okazuje się, że sam wikła się w problem i staje się częściowo odpowiedzialny za skutki konfliktu.

Bywają również takie sytuacje, kiedy strony oczekują od osoby z zewnątrz wyrażenia opinii, która z nich ma rację w konflikcie. Taką osobę nazywamy *arbitrem*. W jego zadania wpisane jest przeanalizowanie sytuacji i wzięcie na siebie odpowiedzialności za decyzję dotyczącą wyniku sporu. Prawdopodobnie każdy z nas doświadczył już bycia arbitrem. Do tej roli wciągają nas dzieci, uczniowie czy też nasi pracownicy.

- *Tato, powiedz, kto ma rację.*
- *Proszę pani, niech pani powie, przecież ja mam rację.*
- *Szefie, niech pan rozstrzygnie.*

Nie ulega wątpliwości, że sposób rozwiązywania konfliktu przy pomocy arbitra jest dopuszczalny, ale niesie za sobą pewne konsekwencje. To arbiter decyduje, która ze stron ma rację. Jemu przekazaliśmy wszystkie uprawnienia

w tym zakresie. Namawiam więc raczej do korzystania z mediatora, ponieważ on nie ingeruje w nasze decyzje, a odpowiada jedynie za poprowadzenie procesu mediacyjnego. Czyli po prostu pomaga nam się dogadać.

Problem polega na tym, że na ogół przeskakujemy ten poziom komunikowania i od razu sięgamy po arbitra. Dlaczego tak się dzieje? Głównym powodem jest brak wiedzy i umiejętności do pełnienia roli mediatora. Obserwując pracę szkoły, nabieram przekonania, że nauczyciele, którzy posiadają umiejętności mediacyjne, będą mieli większy wpływ na budowanie właściwych relacji w środowisku szkolnym. Jak się domyślcie, nie tylko oni powinni poznać warsztat mediatora. Dobrze by było, gdyby takie kompetencje posiadli także rodzice, pracodawcy, może nawet sąsiedzi. Dlatego też spróbujmy przyjrzeć się *algorytmowi mediacyjnemu*. Zademonstruję go na poniższym przykładzie:

Współczesna polska rodzina spędza wiele czasu przed telewizorem. Zakodowana w telewizorze ogromna liczba kanałów z jednej strony otwiera szeroko okno na świat, z drugiej przyczynia się do powstawania konfliktów rodzinnych. Przecież każdy z jej członków ma swoje ulubione programy. Co zrobić, jeżeli są one emitowane w tym samym czasie?

Zaproponuję rozwiązanie mediacyjne do sytuacji, którą określimy jako *kto ma pilota, ten ma władzę*.

Ojciec, głowa rodziny, życzy sobie obejrzeć mecz piłkarski. Jego córka – program poświęcony modzie. Syn uwielbia sporty motorowe, a żona ukończyła serial, który ogląda od lat. Codziennie wieczory zaczynają się awanturą. Jest to poważny problem tej rodziny. Najstarszy syn, który ukończył kurs mediacji, postanowił się z nim zmierzyć. Od czego zaczął? Każdego oddzielnie zapytał, dlaczego tak bardzo zależy mu na obejrzeniu swojego programu. [*pytania o potrzeby*]

Po małym zamieszaniu doszedł do wniosku, że warto ustalić kilka zasad regulujących, w jaki sposób członkowie rodziny będą rozmawiać i na czym ma polegać jego rola. Kiedy doszli w tej sprawie do porozumienia, wrócił do pytania o potrzeby.

Ojciec powiedział, że lubi oglądać mecze reprezentacji, ponieważ podczas transmisji bardzo się relaksuje. Siostra stwierdziła, że nie po to wybrała zawód modelki, żeby nie śledzić najnowszych trendów w modzie. Brat uwielbia program *Top Gear*, chce również imponować kolegom wiedzą o samochodach. Matka zaś uwielbia przenosić się do świata pokazywanego w serialu.

Nasz mediator wysłuchał potrzeb każdej ze stron, a następnie sparafrazował, sprawdzając, czy dokładnie zrozumiał intencje wszystkich. Następnie postawił problem:

Co zrobić, żeby interesy i potrzeby każdego z was (w tym miejscu wymienił wszystkie potrzeby) były zaspokojone i żebyśmy w końcu przestali się kłócić.

Po dłuższej, dość burzliwej dyskusji rodzina doszła do wspólnego rozwiązania: serial obejrzy żona/matka. W tym czasie zostanie nagrany program o modzie dla córki/siostry, która obejrzy go po serialu. Mąż /ojciec przeżyje mecz z sąsiadem, zapalonym kibicem, a syn/brat zobaczy powtórkę swojego programu następnego dnia. [*szukanie i wybór rozwiązań*]

Przyznacie, że młody mediator poradził sobie znakomicie. Przy jego wsparciu udało się skłóconej rodzinie znaleźć rozwiązanie. Ważne jest także, że sam nie uwikłał się w problem, a jedynie zadbał o zachowanie procedury mediacyjnej. Na koniec mediacji wyraził wdzięczność i podziw dla wszystkich członków rodziny. Docenił ich zaangażowanie i zaproponował, by ten model rozwiązywania konfliktów wprowadzić w ich codzienne życie. Wszyscy z entuzjazmem przyjęli propozycję. [*szukanie pozytywów*]

Kolejny raz okazało się, że następne narzędzie komunikacji interpersonalnej, jakim są mediacje, wywodzi się od negocjacji. Stąd też wiele elementów wykorzystanych w mediacjach pochodzi z tego sposobu rozwiązywania konfliktów. Poznaliśmy zatem jeszcze jedną technikę, za pomocą której możemy poradzić sobie w trudnych sytuacjach, dotyczących stosunków międzyludzkich.

Komentarze do artykułu, który pojawił się na portalu www.edurada.pl

Dorota Rokicka: *Wojtku, dziękuję za przypomnienie schematu mediacji. Największy kłopot w dzisiejszej rodzinie: oni nie będą mediuwać – kupią tablet, kolejną plazmę i pozamykają się w swoich pokojach. A teraz serio: najtrudniejszą rzeczą dla mnie jest opanowanie emocji. I moich, i uczniów, kiedy staję się mediatorem w ich problemach, konfliktach. Sytuacja, którą przedstawiłeś, jest komfortowa, ponieważ wszyscy CHCA mediuwać. To jest klucz. Czasem tak trudno namówić zacięzionego ucznia (a nierzadko i nauczyciela czy rodzica) do rozmowy czy jakiegokolwiek próby rozwiązania problemu. Wszystko zaczyna się od tego...*

Jolanta Fiedań - Zabłotny: *Ciekawa sprawa. Myślę, że mediuje się intuicyjnie często. W ogóle niezwykłe jest, że rzeczy, które dzieją się każdego dnia – bo przecież bardzo często bywa, że rozwiązujemy jakiś konflikt, stosując (nie zamsze świadomie, czasem mniej udolnie) metody przedstawiane w poprzednich*

artykułach czy też wcielając się w rolę mediatora – mają swoje naukowe uzasadnienie. Chętnie przeczytałabym w przyszłości o tych zjawiskach na bardziej złożonych stanach faktycznych.

Aleksandra Możejko: *Czytałam artykuł kilka razy i muszę się przyznać, że moje myśli głównie krążyły wokół arbitra. Zastanawiałam się nad tym, czemu tak się dzieje, że idziemy czasem na skróty i zgłaszamy się od razu do osoby, która ROZWLAŻE konflikt, wskaże wygranego. Myślę, że może tak być przynajmniej z dwóch powodów – albo z góry zakładamy, że mamy rację i szukamy kogoś, kto nas w tym utwierdzy, albo zupełnie nie mamy pewności siebie i szukamy kogoś, kto nas wesprze w negocjacjach. Oczywiście w obu wypadkach zakładamy, że nie mamy na tyle siły, by stanąć w ringu osobiście. Ważne zagadnienie, wymagające spokoju i dojrzałości zarówno od mediatora, jak i arbitra.*

Katarzyna Kowalska: *W moim wypadku emocje często biorą górę... Nie wiem, co powiedzieć, jaką decyzję podjąć, ponieważ wciska mnie w krzesło albo, jeśli stoję, w najbliższą ścianę, chciałabym uciec... Dobry sposób: dać sobie czas, by uspokoić wszystko, co we mnie siedzi i od nowa rozważyć problem. Na drugi dzień wszystko wygląda zupełnie inaczej. ☺ Sprawdzone, polecam.*

Mądrość stolarza. Negocjowanie potrzeb

Dość teorii o potrzebach, pytaniach otwartych czy parafrazach. Wszystko, o czym wcześniej pisałem, może jest zrozumiałe, a nawet ma swoją logikę, ale czy na pewno da się zastosować w praktyce? Z tym pytaniem warto się zmierzyć. Opowiem teraz o jednym z moich doświadczeń negocjacyjnych.

Przed laty miałem przyjemność zarządzać dość dużą placówką opiekuńczo-wychowawczą. Czasy były trudne, na wszystko brakowało pieniędzy, a stare budynki wymagały ciągłych remontów. Jednym ze sposobów podreperowania budżetu placówki było wynajmowanie jej pomieszczeń.

Pewnego dnia ku mojej radości pojawił się młody stolarz z ciekawą ofertą. Zaproponował spore pieniądze za wynajęcie piwnic w jednym z naszych budynków. Suma była znacząca, ale nie rozwiązywała wszystkich moich finansowych problemów. Rozpoczęliśmy burzliwą dyskusję, walcząc o jak najbardziej korzystną dla siebie cenę najmu. Ja pragnąłem wynegocjować jak najwięcej, natomiast wspomniany stolarz chciał zapłacić jak najmniej.

Nasza postawa była oczywista. Moje potrzeby były ogromne, natomiast możliwości młodego fachowca na starcie niewielkie. Rozmowy zaczęły przybierać zły obrót. Doszło do dużego napięcia pomiędzy nami. W pewnym momencie dalsze negocjacje wisiały już na włosku. Rzutem na taśmę pan Władysław, tak miał na imię stolarz, powiedział:

- *Proszę pana. Okna w waszych budynkach wyglądają fatalnie. Może ja podjąłbym się sukcesywnie je naprawiać?*

Zadane pytanie spowodowało zwrot akcji i dalsze rozmowy poszły już w zupełnie innym kierunku.

- *Złożona przez pana propozycja brzmi interesująco – odrzekłem. – Porozmawiajmy o szczegółach – zaproponowałem. – Jeżeli będzie pan odnawiał trzy pary okien miesięcznie, to będę zadowolony.*
- *Mogę nawet cztery, ale pod warunkiem, że nie będę płacił czynszu za wynajem piwnic – odparł stolarz.*
- *Bardzo panu dziękuję za znakomita propozycję. W tej sytuacji ja będę miał naprawioną całą stolarkę okienną, a pan nie zapłaci ani grosza za czynsz, szczególnie, że dopiero rozkręca pan przecież biznes.*

Rodzi się zasadnicze pytanie: Jak to się stało, że obie strony tak dużo zyskały, nie tracąc zbyt wiele? Przeanalizujmy przebieg mojej rozmowy sprzed lat.

Pierwsza faza negocjacji to walka o *stanowiska*. Każda ze stron skupia się na obronie swojej oferty. Używa różnych argumentów, żeby przekonać przeciwnika, że jego propozycja jest najlepsza. W tym modelu wynik kształtuje się pomiędzy 100% zwycięstwa jednej strony, a 0% z drugiej strony. Ten model już znamy – to *wygrany – przegrany*.

Efekt takiego myślenia jest następujący: jeżeli jedna strona wynegocjowała więcej, to tyle samo straciła druga. Są to negocjacje dzielenia tego, co mamy, a nie powiększania zasobów posiadanych przed dzieleniem. Po prostu, jeżeli wygrywasz, dzieje się to kosztem przeciwnika. Przy okazji warto wiedzieć, że w negocjacjach zwraca się uwagę na dwa aspekty. Porozumienie nie może się rodzić kosztem wzajemnej relacji ani też dobre relacje nie mogą być ważniejsze od meritum.

Tradycyjny model komunikowania się, podczas którego prowadzimy walkę o obronę własnego stanowiska, preferuje styl twardego negocjatora. Czym się on charakteryzuje? Jest nieustępliwy w kwestii celu, który sobie stawia, a jednocześnie bezwzględny wobec osoby, z którą negocjuje. Poza własnym sukcesem niewiele go interesuje.

W ten właśnie sposób prowadziłem rozmowę z panem Władkiem. Mogłem założyć, że był na tyle zdesperowany, że w końcu zaakceptowałby moją wygórowaną propozycję. Skupiałem się głównie na własnych korzyściach. Musiałem się jednak liczyć z nietrwałością tego porozumienia. Będącemu na dorobku płacenie wysokiego czynszu nie wróżyło perspektywicznego sukcesu. Tym bardziej byłem mu wdzięczny za genialną propozycję.

Dzisiaj już wiem, że jego oferta była jednocześnie pytaniem o *potrzeby*. Wynegocjowany czynsz to jeden ze sposobów rozwiązania mojego wielkiego problemu. Ale, jak się okazało, niekoniecznie najlepszy. Za zarobione pieniądze mogłem jedynie w nieznaczej części dokonać remontu okien, a wynajęcie zewnętrznej firmy przerastało moje możliwości.

Gdybym opierał się tylko na pieniądzach zarobionych za czynsz, na całkowity remont okien musiałbym czekać dziesięć lat. Rozumiecie teraz, dlaczego propozycja pana Władysława była taka znakomita.

Lekcja ta nauczyła mnie, jak bezsensowne jest upieranie się przy własnym stanowisku. Już wtedy odkryłem, że radość z negocjowania zaczyna się dopiero wtedy, kiedy otworzymy się na partnera i zaczynamy pytać o jego potrzeby

związane z prezentowanym stanowiskiem. Poznanie i zrozumienie tych potrzeb jest pierwszym krokiem do sukcesu. Mówienie o własnych interesach pozwala rozumieć stanowisko przeciwnika. Poszukiwanie rozwiązań zaspokajających oczekiwania obu stron może doprowadzić do etapu, którego efektem będzie wspólne zwycięstwo.

Negocjowanie potrzeb otwiera nowe możliwości. Dzięki nim możemy po jednej i po drugiej stronie zapisać 100% sukcesu. Odkryty przed laty przeze mnie model przez fachowców nazwany został *wygrany – wygrany*.

Nikt z zewnątrz nie dołożył nam pieniędzy do budżetu. Przecież w tym czasie nie mogłem liczyć na wsparcie władz oświatowych ani sponsorów. Ku mojemu zaskoczeniu, a może także i państwa, rozwiązanie przyszło z najmniej oczekiwanej strony, a mianowicie dzięki mądrości pana Władka.

Jeszcze raz bardzo mu za to dziękuję.

Komentarze do artykułu, który pojawił się na portalu www.edurada.pl

Katarzyna Kowalska: *Wyjście wygrany – wygrany przydaje się w każdej sferze naszego życia – biznesowej, rodzinnej, towarzyskiej. Grunt to szukać rozwiązań, które ZADOWOLĄ obie strony. Jeśli krzywdząco wykorzystamy drugą osobę, wcześniej czy później odbije się to na nas. To prosty i niezwykle skuteczny sposób na przeciwdziałanie konfliktom.*

Aleksandra Możejko: *Za każdym razem, czytając artykuły odnośnie wygrany – wygrany, dostrzegam, jak bardzo ważne jest poszanowanie drugiej osoby w negocjacjach. Jak bardzo należy otworzyć siebie na drugiego człowieka, by móc dostrzec coś więcej niż tylko zaspokojenie swojej potrzeby. Podajeś tu, Wojtku, doskonały przykład spojrzenia za człowieka, a nie tylko na człowieka przez pryzmat zaspokojenia swojej potrzeby. Bardzo ważna lekcja – zastanówmy się wspólnie, co możemy sobie dać, żebyśmy byli zadowoleni oboje. Chciałabym, żebyśmy kierowali się tą filozofią codziennie; nie tylko w przypadku kontrabentów, ale także w codziennych kontaktach z drugim człowiekiem.*

Anna Musiatowicz: *Tak, to rzeczywiście był 100% sukces obu stron. Kolejny raz potwierdza się, jak ważne jest odkrywanie potrzeb, a nie tylko myślenie o własnym sukcesie. Zgadżam się, że wspólne zwycięstwo jest najbardziej satysfakcjonujące.*

Sposób na negocjacje - siła spokoju

Poprzednie rozdziały były poświęcone uczeniu algorytmów, które miały nam pomóc w modelowym komunikowaniu się. Śmiem twierdzić, że po ich przeczytaniu niejeden mógł dojść do wniosku, że negocjacje to proste narzędzie, a każdy z ich uczestników komunikuje się w dobrej wierze. Owszem, dzieje się tak, jeśli obie strony stosują zasadę *wygrany – wygrany*. Życie pokazuje jednak, że wielu ludzi w różnych sytuacjach rozmawia z pozycji siły. Używają jej po to, by odnosić zwycięstwa nad przeciwnikiem, z którym mają problem. Czy my, negocjując w dobrej wierze, mamy taką sytuację zaakceptować i uznać się za przegranych? A może powinniśmy odpowiedzieć tym samym i także wystąpić z pozycji siły? Zdecydować się na wyniszczającą walkę, w której każda ze stron ustala własne reguły gry? Zwykle nie do zaakceptowania przez stronę przeciwną?

Żadna z tych metod nie daje satysfakcji, ponieważ albo przegramy w tej walce i nie osiągniemy satysfakcjonującego porozumienia, albo wygramy, niszcząc godność partnera, z którym negocjujemy.

Jest jeszcze trzeci sposób radzenia sobie w sytuacji, kiedy druga strona atakuje: za żadną cenę nie poddawać się grze narzucanej przez przeciwnika. Jego siłą jest napastliwa postawa. Niepoddanie się grze narzuconej przez drugą stronę osłabia ją. Będzie ona starała się wciągnąć nas na swoje boisko, gdzie będą obowiązywały jej reguły gry. Naszym zadaniem jest uczynić wszystko, by nie poddać się wywieranej presji.

Zwykle w takich sytuacjach staramy się wpłynąć na postawę osoby, z którą negocjujemy. W rzeczywistości niewiele możemy zrobić. Natomiast prawdziwy wpływ mamy na siebie i własne zasoby. Od nich zależy, jaką przyjmujemy postawę w momencie, kiedy druga strona nas atakuje.

Co najbardziej przeszkadza nam w zapanowaniu nad własnymi emocjami?

Jedną z ważniejszych przyczyn jest nasza wewnętrzna dysharmonia. Stan emocjonalny, w którym się znajdujemy, zależy od wagi problemu. Im jest on ważniejszy, tym silniejsze są emocje. Wewnętrzny spokój negocjatora decyduje, na ile jest on w stanie wykorzystać swój potencjał. Kiedy zaczynamy patrzeć na problem z pewnej perspektywy, a nasze emocje przestają decydować o rozwiązaniach, wtedy dopiero jesteśmy w stanie ocenić, ile straciliśmy, poddając się im.

Dystansując się do rozmowy, którą przed chwilą prowadziłem, mogę na spokojnie uświadomić sobie, w jaki sposób byłem manipulowany, jak różne gry

wobec mnie stosowała druga strona. W tej sytuacji spokój negocjacyjny urasta do szczególnej rangi. I jemu chcę poświęcić dalszą część rozdziału.

O wyciszenie wewnętrzne należy zadbać jeszcze przed rozpoczęciem trudnych rozmów. Spokój negocjatora jest tak samo ważny jak przygotowania dotyczące meritum problemu. Znamy przecież tak modne ostatnio powiedzenie: „zresetuj się”. Nie zasiadaj do rozmowy z marszu, kiedy w głowie masz jeszcze chaos wynikający z różnychniezałtwionych bieżących spraw.

W takim momencie udaj się w ustronne miejsce. Skup się na sobie, wykonaj kilka głębszych oddechów i postaraj się płynnie przenieść w świat, w którym za chwilę będziesz negocjował. „Odrób lekcje”, a zobaczysz, że nie będzie to czas stracony. Chwila ta już na starcie pomoże ci stworzyć bardziej komfortowe warunki. Będziesz spokojny również i z tego powodu, że w międzyczasie wypracowałeś swoją BATN-ę. Stan, w jaki się wprowadziłeś, pozwala ci więcej widzieć i lepiej rozumieć problem, którym za chwilę się zajmiesz. Dzięki temu będziesz miał większy wpływ na przebieg negocjacji.

Zadbałeś już o swój wewnętrzny spokój. Jesteś dobrze nastawiony do ludzi, a także do samego spotkania. Niestety, twój przeciwnik wcale nie jest z tego zadowolony. Przeciwnie - świadomie zrobi wiele, żeby zaburzyć harmonię waszej rozmowy. Wie doskonale, że jeżeli osiągnie swój cel, stworzy własną przewagę negocjacyjną i zmusi cię, żebyś podjął dalszą grę na jego warunkach.

Dlaczego postępuje w taki sposób? Ponieważ w takim modelu negocjowania czuje się mistrzem. W jego mniemaniu ten rodzaj gry szybko doprowadzi go do zwycięstwa. A przecież o to mu chodzi. Jaki rodzaj gry zastosuje wobec ciebie? Będzie chciał wpędzić cię w poczucie winy, zrzucając na ciebie odpowiedzialność za porażkę negocjacyjną. Zrobi wszystko, żebyś zaakceptował niekorzystną ofertę. Użyje różnych chwytów, łącznie ze straszeniem zerwaniem rozmowy, by spowodować twoją większą uległość.

Dość powszechną metodą w tym modelu komunikowania się jest *blokowanie*, czyli stawianie przeciwnika przed faktami dokonanyymi:

- *Klamka zapadła albo godzicie się na dziesięcioprocentowe podwyżki, albo zarząd związku ogłosi strajk generalny.*

Lub:

- *Możemy negocjować jedynie do czternastej, ponieważ mam umówione z burmistrzem spotkanie na piętnastą.*

Lub:

- *Chcę wcześniej dzisiaj wyjść z pracy, ponieważ mam umówioną wizytę u dentysty.*

Innym narzędziem, które stosują negocjacyjni agresorzy jest *atak*. Może być to atak na ciebie, twoich uczniów lub twoją placówkę:

- *Nie będę negocjował z osobą, która jest agresywna, obraża mnie i chce na mnie wymusić zmianę oceny.*

Kolejnym sposobem radzenia sobie z osobą atakującą nasz spokój są *triki*. Opierają się one na półprawdach lub fałszu. Jest to często manipulowanie danymi:

- *Z analizy naszych możliwości wynika, że nie mogę dać ci podwyżki.*
Lub:
- *Mimo że ustaliliśmy rozwiązanie i tak nie mogę podjąć sam tej decyzji.*
Lub:
- *Wprawdzie możemy już podpisać umowę, ale jeszcze musisz się zgodzić na...*

Jak już wcześniej wspomniałem, przeciwnik te wszystkie zagrywki stosuje świadomie. Jego siła rodzi się wtedy, kiedy ty poddajesz się tym prowokacjom i pozwalasz prowadzić się za rękę. Pamiętaj, że na każdym etapie masz własne rozwiązanie. Możesz nie poddać się tej grze, wybór należy do ciebie. Przypominam, że Gandhi odniósł wielki sukces i przyczynił się do odzyskania wolności przez Indie, zaskakując swoją postawą Anglików. Jego najsilniejszą bronią był wewnętrzny spokój. Zamiast walczyć z przeciwnikami, całą swoją energię skupił na odnajdywaniu w sobie siły do bycia konsekwentnym w prowadzeniu głodówki. Zaskoczeni Anglicy nie byli przygotowani na taką reakcję i w rezultacie otworzyli się na nowe rozwiązania.

Największym negocjacyjnym atutem, tak jak w wypadku Gandhiego, może być siła spokoju. Zwłaszcza kiedy przeciwnik bazuje na ataku i arogancji. Nie gaś ognia ogniem.

To, co na tym etapie powinieneś zrobić, to przede wszystkim rozpoznać jego grę.

Informując o tym, osłabiasz jego siłę. Czynisz go w jakimś sensie bezbronnym.

- *Panie Janku, widzę, że jest pan wytrawnym negocjatorem. Ta zagrywka z blokowaniem, że możemy negocjować tylko do czternastej, to niezły pomysł. Ale nie wchodzę w to!*

Rozpoznanie zagrywki przeciwnika to połowa sukcesu. Wykorzystaj więc swój radar, a nie pancierz. Przyjrzyj się, jak reagujesz na prowokacje strony przeciwnej. Twój organizm daje ci czytelne sygnały. Zaczynasz się czerwienić, czujesz, że ściska cię w dołku, pocą się twoje dłonie, oczy masz rozbiegane i unikasz wzroku przeciwnika. Są to informacje, które sygnalizują, że tracisz

spokój w negocjacjach. Świadomość, jak reagujesz w sytuacjach kryzysowych pozwoli ci zrozumieć, że twój oponent także to zauważa i konsekwentnie wykorzystuje. Zaskocz go niestandardowym zachowaniem. Powiedz sobie: w tę grę nie wchodzę! I nie reaguj tak, jak on przewiduje.

Jesteś już o krok dalej w prowadzeniu rozmowy. Udało ci się rozpoznać grę strony przeciwnej. Odczytałeś własne reakcje. Teraz daj sobie czas na zrobienie przerwy. *Przejdź do milczenia*. Szybko stwierdzisz, że jest to znakomite narzędzie. Nawet krótka chwila przerwy pozwoli ci spojrzeć na sprawy bardziej obiektywnie.

Kiedy jesteś zły, policz do dziesięciu.

Kiedy jesteś wściekły, policz do stu.

Zobaczysz, jak czas poświęcony na liczenie zmienia perspektywę problemu. Twoje milczenie pozwoli ochłonąć również stronie atakującej. Takie zachowanie jest ponadto dla niej sygnałem, że nie poddasz się grze.

Kiedy zaczynasz mieć chaos w głowie, poproś o *chwilę przerwy*. Preteksty mogą być różne: pilny telefon, przerwa na papierosa, konsultacja z szefem. Ten czas jest potrzebny, by odzyskać spokój i nabrać dystansu do problemu.

Kiedy jesteś bardzo zdenerwowany, nie podejmuj żadnych ważnych decyzji. Jeżeli sprawa jest szczególnie ważna, a wynik negocjacji może mieć wpływ na twoją przyszłość, przenieś rozmowę na następny dzień. Prześpij się przed podjęciem decyzji. *Nie ulegaj presji czasu*. Nie ulegaj żadnej presji. Pamiętaj, że na końcu czeka nagroda w postaci porozumienia. Lepszego od twojej BATN-y.

Niemalą fragment tekstu poświęciłem kwestii radzenia sobie w sytuacji, kiedy druga strona niekoniecznie negocjuje w dobrej wierze i jest agresywna. Próbowałem pokazać, co zrobić, żeby nie poddać się tej manipulacyjnej grze. Dobrze wiem, jak często temperament i emocje decydowały o mojej negocjacyjnej klęsce. Pracuję nad tymi słabościami od lat i wierzę, że spokój stanie się moją mocną stroną, że odnajdę w nim największe rezerwy do odnoszenia sukcesów w pracy z ludźmi.

Twoją największą siłą może być twój spokój.

Komentarze do artykułu, który pojawił się na portalu www.edurada.pl

Karolina Isio - Kurpińska: *To bardzo ważny tekst. Łatwo stosować zasady komunikacji interpersonalnej, kiedy rozmawiamy z kimś, kto również się do tych zasad stosuje. Trudniej, gdy rozmawiamy z osobą agresywną, stosującą szantaż. Spokój zawsze pomaga...*

Aleksandra Możejko: *Często, widząc, że nasz przeciwnik, stosuje metodę siły, wycofujemy się... Myślę, że podchodzimy wtedy do tego jako z góry przegranej pozycji. Bo jak można walczyć z kimś, kto nie chce być fair? Wewnętrzny spokój... To wielka sztuka go mieć i używać w każdej niekomfortowej sytuacji. Odnoszę wrażenie, że często rozmówca w codziennych sytuacjach nastawiony jest egoistycznie do rozmowy – chce zdobyć jak najwięcej dla siebie, zapominając, że po drugiej stronie też stoi człowiek, który ma swoje potrzeby, uczucia. Mam cichą nadzieję, że rozmówce/negocjatora atakującego można tak bardzo zadziwić swoją siłą spokoju, że zmieni zupełnie nastawienie – wiem, że to kwestia praktyki i czasu.*

Agnieszka Bor: *Trudne, kiedy jest pragnienie, niemoc, żal... emocje krok przed rozumem... permanentnie pracuję, ale też wyczuwam i mam świadomość strony przeciwnej - nie dam informacji zwrotnej - to odpuści, a to nie rozwiązanie problemu. „Rani mnie nie to, co mi się przytrafia, ale moja reakcja na to, co się wydarza” – trening czyni mistrza. Dla mnie najgorsi są agresorzy cisi... niestuchający i oceniający.*

Monika Tekiel: *Bardzo często osoba negocjująca wywiera presję, manipuluje i tylko od nas samych zależy, jak poprowadzimy negocjacje. A spokój czasem tak trudno zachować i wtedy zaczyna się walka i przepychanie... nieprowadzące zupełnie do niczego. Dziękuję za wszystkie wskazówki, bo czasem, mimo że się wie, warto to również przeczytać i się samemu skonfrontować, na ile wykorzystuje się dostępne informacje.*

Usiądź na krześle oponenta

Wchodzenie w niuanse sztuki komunikowania otwiera następny etap uczenia, przeznaczony dla koneserów tej dziedziny. Jak zwykle sukces zależy od szczegółów. Nielatwo je odkryć, jeszcze trudniej zrozumieć. Na bazie wiedzy, którą już posiadamy, prościej będzie zobaczyć, jak często decydują one o ostatecznym sukcesie. Chciałbym was również przygotować do trudnych czy nawet bardzo trudnych rozmówców. Będąc w różnych rolach, wielokrotnie mieliście okazję zderzyć się z opornymi negocjatorami. Ich postawa często była przyczyną waszych frustracji i napięć. Dlatego w następnych rozdziałach będziemy kontynuować rozważania, jak radzić sobie z oponentem, który nie chce współpracować.

Jak powstrzymać emocje i nie dać się sprowokować stronie przeciwnej podczas negocjacji? Te umiejętności już opanowaliśmy. Jednak postawa *zdyktansuj się do problemu* tylko częściowo wprowadza nas w nowy sposób komunikowania się. Dzięki takim zachowaniom unikniemy destrukcji, która oczywiście nie pomaga w rozwiązaniu poważnego konfliktu. Poznane narzędzie zmusi oponenta do refleksji i zmiany sposobu prowadzenia rozmowy. To jednak nie wystarczy, by poradzić sobie z prawdziwie opornym przeciwnikiem. Pójdźmy dalej w naszych rozważaniach.

Kiedy patrzysz na problem z pewnego dystansu, przychodzą ci do głowy różne refleksje, na przykład: *Chcę lepiej poznać drugą stronę konfliktu i dowiedzieć się, czego ona tak naprawdę od nas oczekuje? Na czym jej szczególnie zależy?* Jeżeli tej postawy do końca nie zrozumiesz, to z pewnością nie wypracujesz dobrych rozwiązań problemu. Dlatego postaraj się wysłuchać i zrozumieć oponenta. Wtedy może i on wysłucha ciebie i postara się pojąć, co jest ważne także dla ciebie. W jaki sposób możemy tego dokonać? Ujmijmy to obrazowo tak:

Usiądź na krześle oponenta i z jego perspektywy spójrz na problem.

Pierwszy raz doznałem tego olśnienia, kiedy będąc na wakacjach kilka tysięcy kilometrów od kraju, włączyłem hotelowy telewizor – okazało się, że z takiej odległości Europa i jej problemy mają wymiar jedynie lokalny. Wcześniej odbierałem świat z pozycji Polski. Docierające do mnie wiadomości selekcyonowałem z mojego *krześla* – człowieka osadzonego w naszej rzeczywistości.

Jak się domyślacie, nowe *krzesło* zupełnie zmieniło sposób mojego postrzegania, co było ważną lekcją pokory.

Nie oceniaj, zanim nie zobaczysz pełnego obrazu z perspektywy miejsca, na którym usiadłeś.

Podczas podróży nieraz miałem okazję spotkać turystów, którzy oceniali specyfikę danej kultury z pozycji własnego *krzesła*. Wtedy odnosiłem wrażenie, że ten sposób zwiedzania świata dostarcza o nim wiedzy, ale nie rozwija zwiedzających. Jeżeli jadę do danego kraju i mam o nim jakieś wyobrażenie, koncentruję się jedynie na szukaniu potwierdzeń, że moje wrażenie jest słuszne. Wydaje mi się, że takie zwiedzanie świata jest stratą czasu i pieniędzy.

Największą korzyścią z podróży jest weryfikacja swojego spojrzenia i zmiana poglądu na dany obraz, poglądu, który przed wyprawą wydawał ci się oczywisty. Kiedy to może nastąpić? Jedynie wtedy, gdy usiądziesz na *krzesle* tubylca. Czy nie podobnie dzieje podczas procesu negocjacyjnego?

Już na wstępie mamy obraz problemu i człowieka, z którym go rozwiązujemy. Oceniamy go z własnej perspektywy. To tak, jakbyśmy oceniali życie Majów z pozycji Europejczyka. Posiadamy wiedzę o tej szczególnej kulturze, ale czy ją rozumiemy? W tym modelu myślenia *znamy* problem negocjacyjny, ale czy jest on nam bliski?

Pracując w firmie zajmującej się przeprowadzkami, z ciekawością czekałem na wejście do kolejnego domu. W mojej pracy najciekawsza była możliwość poznawania przeróżnych kultur z całego świata. Była to najszybsza edukacyjna wycieczka, jaką przeżyłem.

Okazało się, że wartości pielęgnowane w jednym domu były odmienne od kultury i stylu życia w innym. Fascynujące było za każdym razem siadanie na *krzesle* właściciela i przyglądanie się światu z jego perspektywy. W konsekwencji szybko się okazało, że mój świat jest ważny, ciekawy i bardzo mi bliski, ale nie jest jedyny i lepszy od innych. Podczas gdy niektórzy z moich kolegów żartowali sobie ze zwyczajów domowników, ja zobaczyłem dla siebie szansę do poznawania różnych kultur. Wtedy odkryłem, że warto siadać nie tylko na własnym *krzesle*.

Co to znaczy usiąść na *krzesle* oponenta w negocjacjach? Jak miałaby ta technika wyglądać w praktyce?

Postaraj się skupić na osobie, z którą negocjujesz. Słuchaj jej aktywnie. Jeżeli do końca nie rozumiesz jej punktu widzenia, pytaj. Pytania wcale nie muszą świadczyć o braku twojej błyskotliwości. Dopytując, dajesz dowody zainteresowania i szacunku, jakim darzysz partnera.

Z doświadczenia wiem, że dobry negocjator więcej słucha i pyta, niż mówi i wykląda. Wysłuchanie drugiej strony to najlepszy prezent, jaki możesz jej dać. Aktywne słuchanie wymaga sporych umiejętności. Bardzo trudno jest powstrzymać się przed natychmiastową reakcją na przekazane informacje. Ty jednak wbrew utrwalonym doświadczeniom powinieneś być całym sobą nastawiony na osobę, z którą negocjujesz.

Usiąść na krześle przeciwnika oznacza zrozumieć go.

Kiedy skończy swoją wypowiedź, zapytaj: – "Czy to już wszystko?" Dopytuj o szczegóły. Być może w nich ukryta jest cała tajemnica problemu. Zrozumienie istoty sytuacji wcale nie oznacza, że już go poznałeś. Sprawdzaj za pomocą *parafrazy*. Upewnij się, czy dobrze odczytałeś ukryte intencje oponenta. Ten etap jest dla ciebie łatwy, ponieważ o parafrazie już się uczyliśmy.

Za pomocą powyższego narzędzia chciałbym pokazać, jak najlepiej wykorzystać *krzesło sąsiada*. Parafrazę traktuj jak egzamin z odrobionej lekcji słuchania drugiej strony. Jeżeli sparafrazujesz, a strona przeciwna stwierdzi: – "Tak, dobrze mnie zrozumiałeś, dokładnie na tym bardzo mi zależy" – to zdałeś egzamin i udało ci się wejść przynajmniej częściowo w skórę przeciwnika.

Już wiesz, jak widzi problem oponent. Dlatego zaskocz wszystkich i *uznaj jego punkt widzenia*. Uznanie wcale nie musi oznaczać, że się z nim zgadzasz. W ten sposób chcesz dać do zrozumienia, że z jego perspektywy dane zdarzenie może podobnie wyglądać. Wyrażmy to:

- Teraz lepiej rozumiem twój punkt widzenia.
- Lub:
- Z twojej perspektywy rzeczywiście tak to może wyglądać.

Ponieważ ciągle zajmujemy się trudnym, agresywnym przeciwnikiem i jego reakcje nie zawsze są łatwe do zaakceptowania, masz okazję znowu zachować się niekonwencjonalnie. Daj mu prawo do takiego zachowania.

Powiedz:

- *W tak trudnej sytuacji zachowałbym się chyba podobnie.*

Lub/i:

- *Teraz dużo łatwiej zrozumieć mi twoją wściekłość.*

Taka postawa jest kolejnym dowodem, że uczysz się *siedzieć na jego krześle*. Jeżeli udało ci się dojść już tak daleko we wczuwaniu się w problemy oponenta, proponuję, żebyś poszedł krok dalej i użył słowa *przepraszam*. Przepraszanie nie

oznaczają automatycznie, że uznałeś punkt widzenia drugiej strony. Dotyczą jedynie małego fragmentu problemu, za który jesteś odpowiedzialny.

- *Jesteś dla mnie ważną osobą i jest mi przykro, że tak długo denerwowałeś się z tego powodu. Mogłem przecież wcześniej ci o tym powiedzieć i zaoszczędzić niepotrzebny stres. I za to cię przeproszam.*

Jak widzisz, przeprosiny dotyczyły jedynie momentu przekazania informacji o problemie, a nie przyznania racji przeciwnikowi. Wszędzie tam, gdzie używasz słowa „przepraszam”, zmniejszasz napięcie partnera. A przecież na tym ci zależy. Dlatego konsekwentnie zgadzaj się wszędzie tam, gdzie widzisz jakikolwiek wspólny punkt zaczepienia. Staraj się go wyszukiwać i pozwól mu żyć w czasie całego procesu negocjacji. Trudno jest atakować osobę, która się z tobą zgadza.

Zastosowane w tym przykładzie narzędzia dotyczą komunikacji werbalnej. Chciałbym również zwrócić uwagę, że jest jeszcze cała sfera niewerbalna, która ma zasadniczy wpływ na sukces negocjacyjny. I tutaj kilka wskazówek:

- **Kiedy agresor mówi głośno i stara się cię przekrzyknąć, zaskocz go, mów cicho i spokojnie.**
- **Kiedy on mówi szybko, ty zwolnij i celebryj wyrażanie swoich myśli.**
- **Kiedy on gestykuje, ty zachowaj spokój.**

Twoje niekonwencjonalne reakcje zaskoczą go i będą sygnałem, że nie dajesz się wciągnąć w tę grę. Proponowana postawa nie pozwala ani tobie, ani stronie przeciwnej podnosić napięcia emocjonalnego. Korzystaj z tych narzędzi świadomie, staraj się je doskonalić. A wtedy docenisz, jaki wpływ na ostateczny sukces w komunikowaniu się może mieć sfera niewerbalna.

Mam nadzieję, że nasza dotychczasowa postawa w jakimś stopniu zneutralizowała agresora. Drugą istotną korzyścią wyniesioną z tego doświadczenia jest fakt, że siedzenie na *krześle przeciwnika* pozwoliło nam lepiej go zrozumieć. Wyciszony i wysłuchany jest gotowy skupić się na naszym problemie.

Nadszedł czas, by wyluszczyć swój punkt widzenia. Z pewnością obawiasz się, że wejdziecie w fazę destrukcji. Że strona przeciwna zacznie polemizować z twoimi racjami. Może się to zdarzyć. Stanie się tak wtedy, kiedy komunikujemy się w modelu *wygrany – przegrany*. Cała dotychczasowa praca i wysiłek, jaki włożyliśmy, jest walką o zmianę zasad narzucanej gry. Istnieje duże prawdopodobieństwo, że obie strony wyjdą z tej próby zwycięsko.

Nie byłbym zaskoczony, gdyby okazało się, że wszyscy mają rację – z własnego punktu widzenia. Spróbuj powiedzieć:

- *Rozumiem wasz punkt widzenia. Jest on absolutnie uzasadniony, biorąc pod uwagę dane, które posiadaliście. Przy wiedzy, którą ja dysponuję, moje stanowisko jest zgoła inne.*

Dawno już zrozumiałem, że nie ma jednej obiektywnej prawdy. Zależy ona od osoby, która ją wygłasza. Stąd nasze założenie – *usiądź na krześle drugiej strony i spójrz na świat z jej perspektywy* - ma swój głęboki sens. Przedstawiając swoje stanowisko nie konfrontuj go ze stanowiskiem przeciwnika. Używaj sformułowania JA, a nie TY.

Nauczyciel zwraca się do ucznia:

- *Bardzo jestem zdenerwowany, kiedy kolejny raz spóźniasz się na lekcję.*
W tradycyjnym modelu zaatakowałby go i powiedział:
– *Jesteś źle wychowany. Nie dość, że się spóźniłeś, to jeszcze wchodzisz demonstracyjnie i zaburzasz mi prowadzenie lekcji..*

Mówienie o sobie pozwala koncentrować się na własnych odczuciach, wynikających z postawy drugiej strony. Takie podejście chroni przed ocenianiem innych i nie wywołuje agresji u przeciwnika.

Mam nadzieję, że zaprezentowany model i użyte w nim narzędzia pozwoliły lepiej zrozumieć oponenta, ale również pomogły mu zmniejszyć jego agresję i przestawiły jego sposób myślenia z filozofii walki na współpracę. Bohater felietonu może być nam wdzięczny za lekcję, jakiej mu udzieliliśmy. Dzięki nam także otworzył się i poczuł bezpiecznie. Docenił nasz wysiłek i był wdzięczny, że chcieliśmy zrozumieć jego stanowisko. W dalszej fazie negocjacje mają szansę przejść w bardziej merytoryczny etap. Każda ze stron zacznie się darzyć większym szacunkiem.

Wstępna faza *siedzenia na krześle przeciwnika* jest warunkiem sukcesu negocjacyjnego w etapie zasadniczym. Docenicie ten sposób podejścia. Model *krzesła oponenta* pozwala głębiej wejść w meandry sztuki negocjacyjnej. Zachęcam więc do dalszego odkrywania radości wynoszonych z tych doświadczeń.

Będąc w roli nauczyciela, siądźmy na miejscu ucznia.

Będąc w roli szefa, spróbujmy posiedzieć na krześle pracownika.

Kiedy jesteś rodzicem, staraj się rozumieć własne dziecko, bo ono także ma swój świat i z własnej, dziecięcej perspektywy go odbiera.

Komentarze do artykułu, który pojawił się na portalu www.edurada.pl

Artur Foremski: *Bardzo ciekawe ujęcie kolejnego obszaru w negocjacjach. Zrozumieć, co myśli i czuje przeciwnik. Podoba mi się zwłaszcza w kontekście szkoły i oceniania kształtującego, którym się zajmuję: Nauczycielu, usiądź na miejscu ucznia!*

Karolina Isio - Kurpińska: *Empatia to jedna z najważniejszych umiejętności; sprawia, że współzycie społeczne staje się prostsze. Nie jest jednak chyba bardzo rozpowszechniona, a w emocjach łatwo o niej zapomnieć...*

Anna Kaliszkowska: *Nielatwe te „meandry sztuki negocjacyjnej”. Jak tu usiąść na czyimś krześle, jak ono czasem parzy? Empatia empatią, ale jak tu patrzeć na sprawę oczami przeciwnika, jak jego myślenie wydaje nam się pokretnie i mało logiczne?*

Monika Burdzicka: *Tak, jak mówi przysłowie: „Punkt widzenia zmienia się z punktem siedzenia”; z pewnością inaczej wygląda problem, jeśli popatrzymy na niego z drugiej strony lub też choćby odczekamy, aż emocje opadną – wtedy łatwiej spojrzeć z innej perspektywy.*

Przekształć ocenę w opinię

Poznane już różne narzędzia komunikacyjne pozwalają nam na lepsze rozumienie naszego negocjatora, a także stworzenie mu warunków, które ułatwią odkrywanie nam jego potrzeb. Nasz niezbędnik negocjatora został uzupełniony o nowe umiejętności, dzięki którym skuteczniej wypracujemy mądre porozumienie. Poznawana wcześniej wiedza skupiała się na lękach, zahamowaniach i oporze naszego negocjatora.

Teraz chciałbym, byśmy zajęli się sobą i własnymi ograniczeniami. One również są przeszkodą w skutecznym rozwiązywaniu konfliktów. Jednym z istotniejszych problemów, z którymi sobie zwykle nie radzimy, jest lęk przed oceną. Wyrażanie jej przez naszego oponenta odbieramy nadzwyczaj poważnie. Traktujemy go jak wyrocznię. Przeciwnik ma swoje powody, by sygnalizować własne oceny wobec naszych różnych zachowań.

Po pierwsze, może to być tylko jego gra, która jest wpisana w model negocjacyjny. Jeżeli tak jest, nie ma powodu, dla którego mielibyśmy wejść w tę grę. My, jako znawcy tej metody, potrafimy rozszyfrować zagrywki przeciwnika. Staramy się więc je odczytywać, a także uświadamiać oponentowi, że udało się nam je odkryć. Jesteśmy zwycięzcami tak długo, jak długo tej grze się nie poddajemy.

Następnym powodem, dla którego druga strona korzysta z takiego narzędzia jak ocena, jest potrzeba wywierania na nas wpływu, manipulowania nami. Nasz oponent na ogół dobrze wie, że łatwiej kierować ludźmi, którzy są podatni na ocenę.

Sposób, w jaki odbieramy ocenę, zależy jednak głównie od nas samych. Możemy ją traktować bardzo serio, ale możemy też uznać za jedną z wielu opinii dotyczących naszej osoby. Zaproponowany przez nas model umożliwia właśnie zamianę oceny na opinię.

Każdy z nas ma niepodważalne prawo do wyrażania opinii. Nie ma też wątpliwości, że nigdy nie są one obiektywne. Cała armia ludzi może twierdzić, że jestem leniwy, ale to zawsze będzie jedynie ich opinia. Z pewnością znajdą się i tacy, którzy zaliczą nas do osób wyjątkowo pracowitych. Jedni i drudzy mają odrobinę racji. Dlatego odbieranie opinii jako wyroku jest nieuzasadnione.

Chyba nikt nie ma wątpliwości, że sami znamy siebie najlepiej. A mimo to nawet nasze oceny na własny temat bywają nieobiektywne.

Opinię się czuje, a ocena boli.

W jaki sposób możemy zareagować, kiedy negocjator za pomocą oceny chce wpłynąć na naszą postawę lub zachowanie? Jak postępować, żeby nie podlegać jego wpływowi?

Kluczem do sukcesu jest nieużywanie sformułowań *Masz rację* i *Nie masz racji*.

Konsekwencją takiej odpowiedzi jest wejście w polemikę i wzajemne przekonywanie, który z rozmówców ma rację. A to nieuchronnie prowadzi do konfrontacji. Problem ten dotyczy również ocen pozytywnych.

Nie szukaj faktów tam, gdzie są jedynie opinie.

Przekształcając ocenę w opinię, skutecznie zneutralizujesz siłę uderzenia drugiej strony. Ocena jest odbezpieczonym granatem. Od moich umiejętności zależy, czy zostanie on rozbrojony.

Z opinią możemy się nie zgadzać. Stać nas przecież, aby mieć inne zdanie na własny temat. Sami decydujemy, w jaki sposób myślimy o sobie.

To jest twoja opinia. Ja o sobie myślę inaczej. Jest to jedynie twój punkt widzenia.

Bywają też sytuacje odwrotne, kiedy akceptujemy opinię naszego oponenta. Wtedy możemy stwierdzić:

- *Zgadzam się z twoją opinią. Mam podobne zdanie w tej sprawie. Myślę o sobie podobnie.*

Partner negocjacyjny wpływa na naszą postawę nie tylko ocenami negatywnymi, ale również pozytywnymi. Może to być subtelny sposób manipulowania naszą postawą. Przekształcając oceny w opinie, informujemy przeciwnika, że to my decydujemy, czy ją przyjmujemy, czy też odrzucamy. W ten sposób ograniczamy jego wpływ na nas.

Nasz trudny przeciwnik nadal będzie się upierał przy wyrażaniu własnych ocen. Jak możemy sobie z tym poradzić? Zastosujmy znane już nam narzędzie, jakim jest *zdarta płyta*.

- *Jesteś strasznym bałaganiarzem. Za każdym razem, kiedy negocjujemy, gubisz ważne dokumenty.*
- *Nie zgadzam się z tobą. Rzeczywiście zawieruszyło się kilka pism, ale ja myślę o sobie zupełnie inaczej.*
- *Zobacz, przecież dzisiaj też zgubiłeś istotny dokument.*

- *Owszem i tym razem się zdarzyło, ale nie zgadzam się z tobą, że jestem bałaganiarzem. To jest jedynie twoja opinia.*
- *Daj spokój. Inni podobnie cię oceniają.*
- *Zgadzam się, że inni mogą mieć takie zdanie. Być może coś w tym jest, ale pozwól, że ja zostanę przy swojej opinii na swój temat.*

Jak widzicie, nie polemizuję z oceną. Przekształcam ją jedynie w opinię. Ona także trochę boli, ale jednak nie tak, jak ocena. Kiedy już ją przekształcisz, możesz się nawet z nią zgodzić. Jest to sposób przeniesienia uwagi oponenta z oceny na meritum, które dla ciebie jest przecież najważniejsze. Polemizowanie z oceną powoduje, że uderza on z jeszcze większą siłą, by wyolbrzymić naszą słabość i postawić na swoim.

Jeżeli przekonałem was do tego narzędzia, byłoby dobrze, gdybyście zaczęli je doskonalić. Zdobyte umiejętności pozwolą nabrać dystansu do oceny. Nie będzie już wyrokiem, który paraliżuje. Nauczymy się traktować nasze zachowania jak stan, który dzieje się w danej chwili. Przecież jutro w podobnej sytuacji możemy zachować się zupełnie inaczej. I ta wiedza jest także wartością. Może doświadczenia wyniesione z tej lekcji pozwolą nam spojrzeć na zachowania innych z większym dystansem. Dzięki przyswojonym umiejętnościom mamy szansę stać się bardziej tolerancyjni dla słabości ludzi, którzy nas otaczają i z którymi przyjdzie nam się mierzyć.

Żywot oceny jest tak długi, jak długo się z nią obnosimy.

Tak na marginesie: to, co drażni mojego negocjacyjnego partnera w mojej osobie, innym wydawać się może interesujące i pozytywne. O tym fakcie powinniśmy wiedzieć: JA, TY, a także bohater naszych materiałów.

A jak TY radzisz sobie z oceną innych na twój temat? Może analizując ten problem, zabieram twój cenny czas?

Komentarze do artykułu, który pojawił się na portalu www.edurada.pl

Karolina Isio - Kurpińska: *Trzeba ogromnej pewności siebie, poczucia własnej wartości, szacunku dla samego siebie i asertywności, by ze spokojem przyjmować oceny innych i umieć traktować je jako opinie, do których wszak inni mają prawo, a nie brać ich do siebie. To umiejętności, nad którymi warto pracować. A i tak krytyczna opinia – nawet jeśli traktujemy ją tylko jako opinie – rani...*

Katarzyna Kowalska: *Uważam, że wolność słowa kończy się na tej cienkiej granicy między opinią a oceną... Zmienić opinię jest znacznie prościej niż ocenę. Jestem głęboko przekonana, że opinia definiuje*

naszą wolność, a ocena ją niestety narusza. To od nas samych zależy podejście do tego zagadnienia. Bardzo ciekawy artykuł.

Agnieszka Bor: Jest takie porzekadło... „Kiedy byłem dzieckiem, nie obchodziło mnie, co mówią o mnie inni ludzie, kiedy byłem nastolatkiem, to, co mówili o mnie ludzie, miało wagę życia i śmierci, teraz, kiedy jestem starcem, wiem, że tak naprawdę nigdy nie obchodziłem innych ludzi”. Mnie osobiście brakuje etapu między nastolatkiem a starcem... W moim odczuciu jesteśmy społeczeństwem, w którym obowiązują pewne zasady. Gdyby całkowicie nie obchodziło mnie to, co pomyślą sobie inni, to mogłabym pójść w piżamie rano do sklepu. Więc dla mnie w pewnych sprawach martwienie się o to, co pomyślą sobie inni, jest całkowicie uzasadnione. Ale to, co autor opisuje, to jest zupełnie inna półka. Dla mnie idealnie skomentowała to Karolina. Dojście do stanu, gdzie odpowiedzialność leży po mojej stronie, ponieważ NIKT nie może wpływać na moje emocje bez mojego przyzwolenia – to ideał. Zrozumienie tego i wdrożenie to pierwszy krok do wolności emocjonalnej. Wiem, że jeśli kiedykolwiek jeszcze zranią mnie słowa innych ludzi, będzie to dla mnie bardzo ważny moment – bo w tym momencie odkrywę swój słaby punkt. Oznacza to, że mam jeszcze sznurki, za które inni ludzie mogą swobodnie pociągać. Zgadza się z Karoliną, opinie innych mogą ranić. Nie umiem tego wyrazić słowami, ale nasuwa mi się myśl, że jest cienka granica między – nie wchodzę w to – „to twoje zdanie” a zabijaniem emocji, szczególnie tych pozytywnych. Smutne. Ale to problem z innej półki.

Anna Musiatowicz: Każdy z nas ma prawo do opinii, które nie są obiektywne. Ocena jednak jest tak jakby jedna i nieodwracalna. Zostaje na długo lub bardzo długo i niełatwo ją zmienić czy odwrócić. Oceną często można dotknąć, obrazić drugą osobę. Uważam, że to ogromna sztuka, umieć zmienić ocenę na opinie; warto się tego uczyć.

Joanna Sierota: Nie jest łatwo uwolnić się od odruchowego oceniania postrzeganego obiektu. Czasami robimy to nawet nieświadomie. W artykule został poruszony bardzo ważny temat zmiany oceny na opinie. Ocenę bierzemy do siebie, czujemy większy lęk przed oceną. Często przejmujemy się oceną ludzi, którzy nie mają dla nas najmniejszego znaczenia, manipulują nami. Z opinią możemy się zgadzać lub nie, mamy prawo do wyrażenia własnych poglądów i mniej nas boli. Myślę, że jak zaczniemy patrzeć z perspektywy opinii, a nie oceny, będzie nam łatwiej pogodzić się z wieloma czynnikami, które na nas wpływają.

Jak radzić sobie z krytyką

Poprzedni rozdział w całości poświęcony był ocenie. Nauczyliśmy się radzić sobie z tym sposobem przekazywania informacji. Z moich doświadczeń wynika jednak, że chyba jeszcze bardziej niż ocena dotyka nas *krytyka*. Okazuje się, że radzimy sobie z nią o wiele gorzej. Na ogół próbujemy się z nią konfrontować, ale pod naporem oponenta wycofujemy się, ponosząc wszystkie wynikające z tego konsekwencje. Zostajemy z poczuciem niesprawiedliwości i krzywdy wyrządzonej przez drugą stronę.

Czy stać nas na ponoszenie takich kosztów?

Krytyka z samej definicji polega na przekazywaniu negatywnych informacji. Dla krytykującego wygodniej jest wyrażać ją w sposób ogólnikowy. Dlatego musimy, analizując ją głębiej, zastanawiać się, co miała na myśli osoba krytykująca nas. Często jej intencje nie zgadzają się z naszym odbiorem. Wielką sztuką jest umiejętność oddzielania informacji istotnych, które dotyczą meritum, od treści, które mają za zadanie jedynie rozmydlić krytykę.

Analizując stwierdzenie *jesteś kiepskim ojcem*, możesz się z tym stwierdzeniem zgodzić lub je odrzucić, ale żadnej lekcji z tej krytyki nie wyciągniesz. Jeżeli chcesz, żeby to doświadczenie było dla ciebie konstruktywne, powinieneś odważnie się z nim zmierzyć. Spróbuj zamienić mało przyjemne ogólne sformułowania w konkretne zarzuty skierowane pod twoim adresem. Zobaczmy to na przykładzie:

Mąż zwraca się do żony:

- *Przykro mi, że w taki sposób oceniasz moje ojcostwo* – odpowiada na zarzut żony, że jest kiepskim ojcem – *Ale co konkretnie masz mi do zarzucenia?*
- *No właśnie. Za mało rozmawiasz z naszymi dziećmi.*
- *Czy jeżeli przed snem poświęcę dzieciom więcej uwagi, to zmienisz zdanie? Co o tym sądzisz?*
- *Nie bądź śmieszny. Nie bywasz na wywiadówkach i oceny dzieci mało cię interesują.*
- *Jest w tym sporo racji. Czy jeżeli będę wieczorem rozmawiać z naszymi synami i wspólnie będziemy uczestniczyć w wywiadówkach, to już będzie okej?*
- *Skoro jesteś taki otwarty na rozmowę, to powiem ci jeszcze, że egzekwowanie obowiązków od naszych dzieci przerasta mnie.*

- *Sprawdź, czy dobrze cię zrozumiałem. Chodzi ci o moje rozmowy z chłopakami, mój udział w wywiadówkach, a także pomoc w wyegzekwowaniu obowiązków dzieciaków? Czy jeżeli nad tym popracuję, uznasz mnie za dobrego ojca?*
- *Owszem, jeżeli sobie z tymi zadaniami poradzisz.*

Jakie wnioski wynikają z naszego przykładu? Jak widać, poszukiwanie krytyki może przynieść dobre rezultaty. Okazało się, że totalna krytyka dzięki zastosowaniu naszych narzędzi przeobraziła się w raptem trzy niedociągnięcia, które w oczach żony przekreślają męża jako dobrego ojca. Co zrobi małżonek, to już zależy od niego i potrzeby bycia dobrym ojcem.

Narzędzie, które nazywa się *poszukiwaniem krytyki*, pomogło mi odnaleźć kierunek pożądanych zmian. Z jej przyjmowaniem mamy problem nie tylko w rodzinie i w kontaktach z przyjaciółmi. Przeżywamy ją szczególnie w miejscu pracy. Przełożony w chwili zdenerwowania pozwala sobie na bezpardonową krytykę wobec swoich pracowników:

- *Przecież Pan kompletnie nie nadaje się do tej pracy!* – zwraca się do ciebie szef.

Nie pozwól, by ta emocjonalna krytyka tobą zawładnęła. Ona wcale nie musi oznaczać, że za chwilę stracisz pracę. Nie bój się, zapytaj:

- *Szefie, o co chodzi? Gdzie popełniłem błąd?*

Przepracuj ten atak, tak jak zrobiliśmy z problemem między małżonkami. Gwarantuję, że szefowi chodzi jedynie o kilka błędów, które zdarzyły się w twojej pracy. Ponieważ dzięki zdobytym umiejętnościom potrafiłeś je odkryć, z pewnością uda ci się przekształcić słabości w mocne strony. Przecież wiesz, że tak naprawdę jesteś dobrym i cenionym pracownikiem. Jeżeli masz wątpliwości, po prostu zapytaj:

- *Czy mimo popełnionych błędów uważa mnie pan za dobrego pracownika?*

Szef jest już wyraźnie spokojniejszy i zdystansowany. Jego opinia z pewnością będzie bardziej wyważona, ponieważ weźmie więcej aspektów twojej pracy pod uwagę.

Nasi pracodawcy niestety miewają spore trudności w wyrażaniu opinii o pracowniku. Niezależnie czy dotyczy to opinii pozytywnych, czy negatywnych. Dzięki umiejętności *poszukiwania krytyki* możesz pomóc szefowi w budowaniu relacji między wami.

Innym problemem, z jakim nie radzą sobie nasi przełożeni, jest zastępowanie konstruktywnej krytyki aluzjami rzucanymi w przestrzeń. Żyją w przekonaniu, że ich krytyka i tak dotrze do adresata, a oni nie będą zmuszeni do bezpośredniej konfrontacji.

- *Niektórzy z was nie potrafią godnie reprezentować naszej instytucji na zewnątrz.*
- *W naszym gronie nie wszyscy koledzy radzą sobie z wyznaczonymi zadaniami.*
- *Teraz młodzi pracownicy nie wiedzą, co to jest prawdziwa odpowiedzialność.*

Powyższe słowa zostały rzucone w eter przez przełożonego. Oczekuje on efektów, ale nie chce przypisywać osób do problemu, ponieważ nie jest gotowy wziąć odpowiedzialności za rzucone aluzje.

Czyję się jedną z tych osób. Nie wiem, czy to także mnie dotyczy? Ja chyba nie jestem odpowiedzialny. Jestem też młody, może szef uważa, że to ja jestem przyczyną problemu?

Mój szef nie wyrabia się w swojej roli, ale ja jednak chciałbym wiedzieć, czy problem dotyczy mnie? Jak mam sobie z tym poradzić?

Spróbuj zebrać się na odwagę i zapytaj wprost:

- *Ostatnio to ja przede wszystkim rozmawiałem z partnerami zewnętrznymi. Czy uważa Pan, że to ja niegodnie reprezentuję naszą placówkę?*

W ten sposób zmuszasz szefa, by wziął odpowiedzialność za rzuconą aluzję i odpowiedział wprost. Kiedy ostatecznie ci odpowie, wtedy też masz możliwość wyrażenia swojej opinii na ten temat. Jest to jedyna droga, by druga strona poznała ją i mogła mieć szersze spojrzenie na problem. Dzięki temu jest szansa, że zmieni opinię wyrażoną za pomocą aluzji.

Wspólnie uporaliśmy się z problemem radzenia sobie z krytyką. Dotyka nas ona w naszym domu, pracy, w relacjach z najbliższymi. Dzięki zdobytym umiejętnościom poradzimy sobie w wielu trudnych sytuacjach. Wierzę w to!

Komentarze do artykułu, który pojawił się na portalu www.edurada.pl

Anna Musiatowicz: *Owszem, przyjmowanie krytyki nie jest łatwe. Jednak czasami może ona pomóc w przemianie samego siebie. Czasami krytyka jest bardzo potrzebna... Przecież nikt z nas nie jest idealny. Myślę, że ogromną sztuką jest umiejętność przekazania tej krytyki drugiej osobie tak, żeby nie dotknąć, nie skrzywdzić. Wiem, że słowa krytyki mogą zostać w pamięci do końca życia...*

Artur Foremski: *Bardzo emocjonalnie odbieram krytykę. Ten tekst pokazuje narzędzia pozwalające choć trochę lepiej sobie z nią radzić. Ale też, co ważne, jak udzielać krytyki, by nie dotykała, ale zmieniała niepożądane zachowania.*

Aleksandra Możejko: *Podpiszę się pod poprzednimi wypowiedziami. Krytyka jest i będzie, ale ja sama staram się nie brać jej tak bardzo do siebie. Jest jednak i druga kwestia – kultury krytykowania. Zgadząm się całkowicie z autorem: jeśli uwagi są rzucone w eter, a nie do konkretnej osoby, nawet osoby niewinnej czują się niekomfortowo. Uczę się nie bać i pytać, choć czasami druga strona nie jest na to przygotowana i pytanie traktuje jak atak. Jest jeszcze kwestia krytyki przeniesionej.*

Grażyna Tobolska: *Nie cierpię bezosobowej krytyki, rzuconej w eter. Ona powinna zawsze znaleźć adresata, ponieważ wszyscy zastanawiają się, kogo dotyczy. Czasami ci, których dotyczy, nie zastanawiają się wcale – mam takie dziwne przeświadczenie. Krytykowanie wymaga ogromnej kultury i szacunku dla pracownika, jeśli tym epatuje szef, sądzę, że można mówić o konstruktywnej krytyce. A może zawrzeć w krytyce informację zwrotną? Co Państwo na to?*

Joanna Sierota: *Osób, które lubią krytykować, jest sporo. Krytyka potrafi sprawić, że przestajemy w siebie wierzyć, dlatego ważne jest, żeby się jej nie poddać – jakość naszego życia znacznie może się pogorszyć, może ona skutkować obniżeniem samopoczucia i poczucia własnej wartości. Nie bierzmy jej do siebie, zwłaszcza od ludzi, na których nam nie zależy; mogą robić to z czystej złośliwości. Próbujmy odpowiadać na krytykę głosem spokojnym, opanowanym, nie dajmy się sprowokować, wyjdzie to nam na korzyść.*

Anna Kaliszkowska: *Uważam, że każdy z nas ma inną odporność na krytykę, związane jest to z odpornością psychiczną. Osoby silne psychicznie krytykę traktują jak wskazówki, a nie WYROK na ich osobę. Poza tym pamiętajmy, że „wiele problemów żyje tylko dlatego, że karmimy je uwagą”.*

Traktuj przeciwnika jak partnera

Może nie możemy się jeszcze uważać za ekspertów, ale z pewnością jesteśmy już specjalistami w obszarze komunikacji. Jesteśmy ambitni i naszym marzeniem jest, żeby wspinać się wyżej, umieć więcej i skuteczniej komunikować się z innymi. Żeby ten poziom osiągnąć, potrzebny jest nam godny przeciwnik, który postawi nowe, wyższe wymagania. Wróćmy zatem do naszego starego znajomego, który ciągle stwarza nam problemy i nie chce z nami współpracować.

Nasz partner negocjacyjny jest na tyle trudnym przeciwnikiem, że chętnie zrezygnowalibyśmy z dalszej współpracy i pokornie złożyli broń. Jedno, co nas powstrzymuje przed taką decyzją, to świadomość, że na końcu tego doświadczenia czeka nas nagroda w postaci mądrego porozumienia. W imię tej nagrody decydujemy się na kolejny heroiczny wysiłek, który dalby nam też nowe umiejętności osiągnięcia ostatecznego sukcesu.

Może zmiana sposobu myślenia o przeciwniku jest jakąś szansą? Jak tego dokonać?

Zmień swój punkt odniesienia. Nie traktuj przeciwnika jak wroga. Uznaj go za partnera, który posiada potrzebne zasoby, bez których nie byłbyś w stanie wypracować wspólnego porozumienia. Pamiętaj, dlatego negocjujesz i właśnie z nim, że po jego stronie jest coś, czego potrzebujesz do rozwiązania swojego problemu. Potraktuj jego stanowisko jako niezbędny stopień, po którym możesz wspiąć się wyżej.

Żeby tak się stało, powinieneś zmienić swoje podejście do negocjacji. Zrób coś absolutnie przeciwnego niż to, na co miałbyś ochotę. Zmień swój układ odniesienia. Przekształć sytuację, czyli przestań przepychać się o *stanowiska* z oponentem. Całą swoją energię skup na wspólnej decyzji o problemie.

Porównajmy problem negocjacyjny do etykiety na butelce. Napis na niej coś nam mówi. Możemy dowiedzieć się, jaki jest to rodzaj napoju. My jednak chcemy wiedzieć więcej o jego zawartości, dlatego szczegółów szukamy w opisie. Dopiero treści zawarte na naklejce z drugiej strony butelki pozwalają nam podjąć właściwą decyzję, czy dany napój kupić.

Jak widzicie, etykieta jest ważną informacją, ale jest to dopiero pierwszy krok do uzyskania podstawowych treści o produkcie. Opierając się tylko na niej, moglibyśmy dojść do fałszywych wniosków. Skupiając się na niej, zapominamy,

że właściwe informacje, niezbędne do podjęcia decyzji o zakupie, zawarte są w opisie szczegółowym.

Szukać rozwiązań tylko po przeczytaniu etykiety to tak, jakby skupić się na *stanowiskach*, zapominając, że za nimi ukryte są prawdziwe przyczyny problemu. Negocjator zachowuje się podobnie jak świadomy konsument, który chce poznać szczegółowy skład zawartości butelki.

Mam nadzieję, że udało ci się zmienić twój punkt odniesienia i stanowisko traktujesz tylko jako wstępną szansę do szukania porozumienia.

Pies może być twoim wrogiem, ale możesz sprawić, że stanie się twoim przyjacielem.

Opanowanie umiejętności zmiany układu odniesienia pozwoli ci uzyskać jeszcze jeden atut negocjacyjny. Przedstawię wam w tym miejscu kilka narzędzi, które pomogą opanować te umiejętności. Z doświadczeń wynika, że pouczanie, dawanie dobrych rad czy wpędzanie w poczucie winy nie daje dobrych rezultatów. Wykład i argumentowanie także nie są dobrymi sposobami na osiągnięcie sukcesu. Dlatego zmień swój punkt odniesienia. Odejdź od mówienia, skup się na słuchaniu. Kolejny raz okazuje się, że takie narzędzia jak pytania są kluczem do przeniesienia uwagi ze *stanowiska* na *problem*.

Przypominam: dobry negocjator więcej pyta, niż wyjaśnia i wyklada. Uczmy się zatem zadawać właściwe pytania, a nie koncentrować się na wygłaszaniu odpowiedzi i ich argumentowaniu. Spraw, by wspólne rozwiązywanie problemów było lekcją uczenia się dla ciebie, ale i dla twojego partnera.

Skoro pytania są szansą w mądrym porozumieniu, nadszedł czas, byśmy zagłębili się w odkrywanie ich różnorodności. One otworzą nam drzwi, za którymi ukryte jest sedno problemu, które może nas doprowadzić do satysfakcjonującego rozwiązania.

Zacznijmy od prostego pytania – dlaczego?

Dlaczego upierasz się przy swoim stanowisku?

To pytanie spróbuj zadawać na wiele sposobów:

Dlaczego właśnie tego chcesz? Na czym polega problem? O co ci naprawdę chodzi?

Przypominam, że pytania nie mogą być prowokujące. Ważne jest nie tylko, o co pytasz, ale także, w jaki sposób to robisz. Pytania nie powinny zaburzać relacji. Dlatego wcześniej wyjaśniaj, a dopiero następnie pytaj:

Chcę lepiej zrozumieć twój punkt widzenia. Powiedz więc, dlaczego tak bardzo ci na tym zależy?

Zadajesz właściwe pytania, a jednak przeciwnik upiera się przy swoim stanowisku. Nie zrażaj się, przecież masz w swoim niezbędniku jeszcze inne narzędzia. Sprowokuj go do wyjaśnienia szczegółów jego punktu widzenia i spróbuj zinterpretować jego wypowiedź. Nie obawiaj się, że odczytasz niewłaściwie. Zaprzeczając, będzie mówił o swoich *potrzebach*, które są ci niezbędne do szukania rozwiązań.

- *Mikołaju z tego, co powiedziałeś, wynika, że nie lubisz ze mną pracować. Czy to prawda?*
- *Oczywiście, że nie.*

W tym momencie Mikołaj zaczyna mówić o swoich potrzebach, które kryją się za moją prowokacją. Z powyższego przykładu wynika, że prowokacyjne interpretacje można także traktować jak szansę do odkrywania potrzeb. Jest to również zmiana punktu odniesienia. Kiedy oponent nadal jest nieugięty, wtedy zawsze możesz powiedzieć:

- *Uparty facet!*

Ale możesz też kolejny raz zmienić swój punkt odniesienia i zadać sobie pytanie: czy on przypadkiem nie chce się za bardzo otworzyć, ponieważ obawia się, że te informacje mógłbym wykorzystać na dalszym etapie negocjacji? Jeśli tak jest, spróbuję wcześniej powiedzieć o swoich potrzebach. W ten sposób zasygnalizuję, jak są one dla mnie istotne w rozwiązywaniu naszego problemu. Mówiąc o nich, zwiększam poczucie bezpieczeństwa drugiej strony.

Nauczyciel zwraca się do swoich uczniów:

- *Obawiam się, że rozmawiając o ważnych życiowych sprawach na lekcji, nie zrealizujemy dzisiejszego tematu. Czy moglibyście mi powiedzieć, w jakim celu tak gorąco ze mną dyskutujecie?*

Sytuacja zaczyna być trudniejsza. Nasza bezradność coraz bardziej nas irytuje. Partner nadal upiera się przy swoim stanowisku. My również pozostajemy nieustępliwi. Szukamy nowych rozwiązań, które pomogłyby mu się otworzyć. Konsekwentnie sięgamy do naszego niezbędnika. Okazuje się, że znaleźliśmy w nim kolejne narzędzie, które przybiera formę nowego pytania: *A jeżeli?*

- *A jeżeli poprosimy o opinię rodziców? A jeżeli jeden z rodziców pojedzie z nami na wycieczkę?* – zapytał wychowawcę uczeń.
- *W takiej sytuacji będę spokojniejszy o wasze bezpieczeństwo* – odpowiedział nauczyciel.

Być może w ten sposób uda ci się wskazać nowe obszary, które będą dla twojego rozmówcy istotne i otworzy się on na współpracę, na której tak bardzo ci zależy.

Jak sobie poradzić w sytuacji, kiedy nasz przeciwnik nie dość, że jest nieustępliwy w swoich stanowiskach, to jeszcze jest autorytetem w dziedzinie, którą się zajmujemy? W takim wypadku uznaj tę pozycję i wykorzystaj jego autorytet do poszukiwania rozwiązań. Proś go o radę, nie polemizuj z nim:

- *Proszę mi powiedzieć, co pan by zrobił w mojej sytuacji?*
- *Jest pan fachowcem w tej dziedzinie. Jakie rozwiązanie w tym wypadku byłoby najlepsze?*
- *Proszę mi podpowiedzieć, jak miałbym przekonać mojego szefa do tego rozwiązania?*

Prośba o radę schlebia drugiej stronie. Jest to dowód uznania jej autorytetu. W takiej sytuacji chętnie otwiera się ona i dzieli swoją mądrością, przedstawiając swój punkt widzenia. Naszą rolą jest zadawanie trafnych pytań. Natomiast odpowiedzi przeciwnika uświadomią mu jego potrzeby wynikające z tego stanowiska.

Granie roli niedoświadczonego w negocjacjach to także *zmiana punktu odniesienia*. Prośenie o radę jest skutecznym sposobem poznawania potrzeb osób znaczących.

Chciałbym, żeby nasza następna lekcja była kolejnym krokiem w odkrywaniu interesującego świata komunikacji. Mam nadzieję, że po dzisiejszym doświadczeniu podczas trudnych rozmów będzie nam łatwiej patrzeć na dotychczasowego przeciwnika jak na przyszłego partnera. Z partnerem jest nam po drodze do odniesienia sukcesu negocjacyjnego.

Komentarze do artykułu, który pojawił się na portalu www.edurada.pl

Aleksandra Możejko: *Pytać, pytać, pytać. Staram się stosować tę zasadę i z mojego doświadczenia wynika, że nie umiemy tak rozmawiać. Nie rozumiemy, dlaczego ktoś pyta, nie umiemy odpowiadać na proste pytanie DLACZEGO? Często spotykałam się ze stwierdzeniami typu BO TAK, NIE UMIEM CI ODPOWIEDZIEĆ. I co wtedy? Mimo że spokojnie staramy się wytłumaczyć naszemu rozmówcy*

przyczyny naszych pytań (bo przecież intencje mamy zawsze dobre), rozmówca często się zawiesza. Zmiana punktu odniesienia, zmiana nastawienia – świetna sprawa, stosowane regularnie może zmienić nawet nasze nastawienie do życia.

Monika Burdzicka: Bardzo mi się spodobało „proszenie o radę, o pomoc”. Wydaje mi się, że ta forma w komunikacji bardzo otworzy drugą stronę, zachęci do rozmowy, pozwoli wykorzystać jej wiedzę i mądrość, a też dzięki temu ją dowartościowuje, nam zaś otwiera drogę do pozytywnej i przyjemnej rozmowy.

Katarzyna Kowalska: Spojrzenie na trudną sytuację lub trudnego przeciwnika w NOWY sposób pomaga dostrzec inne możliwości... Pomocna jest zmiana perspektywy, przewartościowanie, zdystansowanie się, wcielenie się w rolę przeciwnika, dostrzeżenie faktu, że zazwyczaj z każdej sytuacji jest więcej niż jedno rozwiązanie. Sprawdziłam, stosuję, żyje się łatwiej! Jakość naszej codzienności i całego życia zależy tylko i wyłącznie od naszego NASTAWIENIA I SPOSOBU MYŚLENIA.

Anna Kaliszkowska: Super spojrzenie na wroga. Uważam, że ranga wroga bywa niedoceniana. Mądrość i wagę wroga zauważano już w starożytności. Ciceron pisał: „Wrogowie często mówią prawdę, przyjaciele nigdy”, a Owidiusz – „Godzi się uczyć i od wroga” (czy też „Wolno się uczyć nawet od wroga”). A zaprzyjaźnić się z wrogiem – to dopiero gratka.

Problemy w negocjacjach. Jak sobie radzić z opornym przeciwnikiem. Ciąg dalszy...

Wykonałeś już kawał dobrej roboty. Stworzyłeś swojemu oponentowi świetne warunki negocjacyjne, by mógł on wyrazić swoje potrzeby. Dzięki zadawanym przez siebie pytaniom zrozumiałeś także, co jest dla niego ważne.

Stworzyłeś na tyle komfortową sytuację komunikacyjną, że twój partner z zaciekawieniem cię wysłuchał, a ty pomogłeś mu zrozumieć, co jest ważne z twojego punktu widzenia. Wasz wspólny sukces daje ci wiarę, że dalsze etapy negocjacji przebiegną bez żadnych niespodzianek.

Z doświadczeń ekspertów wynika, że druga faza tego procesu jest zasadniczo łatwiejsza. Niestety, nasz oponent zaprzecza tym twierdzeniom i wcale nie ułatwia nam zadania. Stawia przed nami coraz wyżej poprzeczkę i zmusza nas do nabywania nowych umiejętności.

Mimo że przeszliśmy już wspólnie etap rozpoznawania potrzeb i moglibyśmy żywić nadzieję, że wejdziemy w następną fazę – *szukania rozwiązań* – druga strona konfliktu nadal upiera się przy swoim stanowisku. Jest głucha na wszystkie nasze argumenty. Blokuje każdy pomysł, stosując różne triki. Jej destrukcyjna postawa zniechęca cię. Tracisz zapal do dalszej rozmowy. Chcesz się wycofać niezależnie od konsekwencji, jakie poniesiesz. Przestałeś wierzyć w ostateczny sukces.

Uwierz mi, że stan, w którym się znajdujesz, nie musi skończyć się porażką. Mam nową propozycję. Wiem, że moja oferta nie jest prostym rozwiązaniem, ale otwiera nową szansę na skuteczne porozumienie.

Spróbuj odwrócić uwagę twojego przeciwnika od *stanowiska* i skieruj ją na *interesy*, które się za nim kryją. Zmień sposób gry.

Wyniesione z naszych dotychczasowych lekcji umiejętności podpowiadają, że lekceważenie blokującej postawy drugiej strony jest błędem. Zastanówmy się, z jakiego powodu druga strona konsekwentnie okopuje się wokół swojego *stanowiska* i upiera się przy swoich rozwiązaniach, które nie odpowiadają na wcześniej odkryte potrzeby. Może to oznaczać, że nie do końca odczytaliśmy co dla niej jest ważne i za szybko przeszliśmy do następnej fazy negocjacji. Być może z nieznanых nam powodów nasz partner nie był gotowy powiedzieć o wszystkich swoich głęboko ukrytych potrzebach. Nie irytuj się tym i przede wszystkim nie lekceważ tego, co widzisz. Staraj się odnaleźć w sobie nowe

rezerwy i pokornie wróć do fazy odkrywania głębokich potrzeb, ponieważ tam znajduje się tajemnica nieporozumienia.

Skupianie się na rozwiązywaniu pozornych lub mniej istotnych interesów jest błędem. Co możemy z tym zrobić? No cóż... jest tylko jedna rada: konsekwentnie zadawać pytania i za pomocą parafrazy sprawdzać, dlaczego rozwiązania przez ciebie proponowane miałyby być właściwe dla drugiej strony. Jak widzisz, zadawanie pytań i parafrazowanie potrzeb jest niezbędne na każdym etapie negocjacji. Pytasz i sprawdzasz tak długo, aż druga strona da sygnał gotowości do współpracy.

Niestety, przeciwnik, mimo naszych wysiłków jest nadal nieugięty. Ciągłe tkwi w oporze. Nie zniechęcaj się. Przedstawiaj konsekwentnie własne rozwiązanie i pytaj: *Dlaczego są one niedobre?* W ten sposób dajemy przeciwnikowi szansę krytykowania naszej propozycji. A ty przecież już wiesz, że za krytyką ukryte są potrzeby, których poszukujesz. Jest to wyższy poziom odkrywania potrzeb:

- *Mikołaju, powiedz mi, dlaczego nie jest dobrym rozwiązaniem, żebyś pojechał do teatru z naszą klasą?*
- *Proszę pana, przecież już mówiłem, że mama nie da mi pieniędzy.*
- *Mikołaju, powiedz, co się dzieje?*
- *Dla pana to proste. Bo pan ma pracę. Ale co ma powiedzieć mój ojciec?*

Na tym przykładzie możemy zobaczyć, że danie szansy na krytykę pozwoliło nam odkryć prawdziwy powód, dlaczego Mikołaj nie może pojechać na wycieczkę do teatru.

Mogłoby się wydawać, że teraz już sprawy potoczą się błyskawicznie. Okazuje się jednak, że nie uwzględniliśmy jeszcze jednego, dość istotnego zagadnienia. Otóż oponent na poziomie intelektualnym jest już gotowy, by otworzyć się na współpracę, natomiast problem tkwi w jego gotowości emocjonalnej. Zastanówmy się, co jeszcze możemy zrobić? Gdzie tkwią w nas następne rezerwy?

Z samego procesu negocjacyjnego wynika, że druga strona nie ma logicznego powodu, by trwać w oporze. A jednak możemy zauważyć napięcie i brak gotowości do współpracy. Ciągłe łatwiej powiedzieć przeciwnikowi NIE niż TAK. W czym tkwi problem?

Kiedy rozmówca czuje zbyt wielką presję z twojej strony, ponieważ za wszelką cenę chciałbyś zakończyć już negocjacje i cieszyć się z sukcesu, swoją postawą powodujesz napięcie i zniechęcenie. To nowe doświadczenie niech będzie kolejną lekcją pokory. Dlatego nadal staraj się być skupionym i zauważaj

wszystkie sygnały, które mogą mieć wpływ na waszą współpracę. Pozwól partnerowi, by i on mógł także emocjonalnie dojrzeć do podejmowania decyzji.

Negocjacje przypominają dwustronną drabinę. Każda ze stron tego procesu wspina się po swoich szczeblach. Warunkiem spotkania na jej szczycie jest, żeby jedna i druga strona pomagała sobie w pokonywaniu kolejnych stopni. Cóż z tego, że ty szybciej dotarłeś na szczyt? Tam ciągle nie ma twojego oponenta. On jest jeszcze w połowie drogi. A przecież bez jego udziału nie rozwiążesz problemu. Jaki masz wybór? Uszanuj jego tempo, pomóż mu wspiąć się do miejsca, w którym się znajdujesz.

Podczas całego naszego procesu negocjacyjnego to ty jesteś osobą, która nim kieruje. Bierzesz na siebie odpowiedzialność za ostateczny sukces. Szukasz rozwiązań, które mają zadowolić i ciebie, i drugą stronę. W ten sposób chcesz odciążyć przeciwnika. Mimo wszystko zadaj sobie pytanie, czy on naprawdę tego od ciebie oczekuje.

Każdy chce być partnerem, świadomie uczestniczyć w budowaniu porozumienia. Mieć wpływ nie tylko na ostateczną decyzję, ale także na sam proces dochodzenia do niej. Mam wrażenie, że tego elementu nie uwzględniliśmy, szukając sposobu dotarcia do naszego trudnego przeciwnika. Ale przecież on ciągle przyjmował bierną postawę i można byłoby myśleć, że w ten sposób uwalniamy go od problemu. Brak gotowości do brania odpowiedzialności nie oznacza, że automatycznie przekazujemy ją drugiej stronie.

Spróbujmy zasadę *wzajemnej podmiotowości* zastosować podczas analizy naszych negocjacji. Wymyślajmy rozwiązania, zostawiając ocenę drugiej stronie. W ten sposób tworzymy możliwość wzięcia współodpowiedzialności. Twoje wstępne pomysły niech będą dla niej inspiracją. Pozwól, by między Wami zaistniało zjawisko synergii.

Jeżeli mimo to nie nastąpi odblokowanie biernej postawy przeciwnika, zaproponuj swoje pomysły, ale wybory pozostaw jemu. Pamiętaj, że jest jeszcze metoda burzy mózgów, podczas której nie oceniaj pomysłów. Zbieraj je, niech ich będzie jak najwięcej. Wspólnie wybierajcie te, które będą dla was satysfakcjonujące.

Praca z tak trudnym partnerem wymaga wielkiego wysiłku. Wspólna droga, jaką przeszliśmy, pozwoliła nam lepiej zrozumieć jej zawilości. Czego się podczas jej pokonywania nauczyliśmy? Twierdzę, że wiele. Ale najważniejsze jest jedno: **pytaj, pytaj, pytaj.**

To podstawowy klucz do sukcesu.

Komentarze do artykułu, który pojawił się na portalu www.edurada.pl

Monika Burdzicka: *Przy tak trudnym przeciwniku trzeba chyba co chwile się resetować, żeby pamiętać o celu tej „podróży”. Bo nawet najlepsze narzędzia nie pomogą, jak stracimy cierpliwość i pokierujemy się emocjami.*

Agnieszka Bor: *Fajnie, że Wojciech wspomina o sferze emocjonalnej. Fakt, że w czasie negocjacji uczucia mogą być znacznie ważniejsze niż same rozmowy. Wiem, że wyzwolenie emocji może być niebezpieczne, hmm... Kluczem do opanowania emocji jest ich rozpoznanie i zapamiętanie nad nimi, ale przy jednoczesnym określeniu emocji drugiej strony to trudne. Wojtek, zapamiętam sobie w jednym zdaniu: pozwolenie drugiej stronie na wyrażenie własnych emocji nie oznacza zgody na wylądowanie się na mnie, to pozwoli pójść dalej.*

Aleksandra Mozejko: *pytaj i słuchaj... Czasem nie ma nic gorszego niż osoba, która pyta, ale kolejne pytania dostosowuje do swoich odpowiedzi, a nie naszych. Dużo cennych wskazówek przy rozmowach, szczególnie tych bardzo trudnych. Ciężko jest zachować spokój, kiedy masz rozmówca jest ciągle na NIE, a my nie potrafimy znaleźć prawdziwego powodu tej postawy. Myślę, że spokój, konsekwencja i słuchanie to narzędzia, które mogą dać nam przewagę w odkryciu prawdziwych potrzeb.*

Katarzyna Kowalska: *Trudny partner nie jest łatwy ☹ ani w negocjacjach, ani w życiu, niestety, ale na pewno jest do opanowania. Dzięki za narzędzia, widzę w nich dużą moc. Jedno jest pewne: żeby rozmowa odniosła swój efekt, muszą opaść emocje. Gniew, wzburzenie, rozczarowanie czy smutek to nie są dobre doradcy i rozmowa może bardzo szybko przerodzić się w kłótnię.*

Agnieszka Wasilewska: *Jak większość, zwróciłam uwagę na emocje. Uważam, że mogą stanowić duży problem przy trudnym negocjatorze. Zastanawiam się, czy można tu wprowadzić narzędzie wstrzymania negocjacji i powrót do nich po ochłonięciu. Często mam do czynienia z trudnym rozmówcą i dopiero po przeczytaniu artykułu zastanawiam się, jak często odpuszczam, a jak często konsekwentnie dążę do poznania potrzeb rozmówcy.*

Włodzimierz Turewicz: *Dlaczego tak dużo brakuje nam do doskonałości? Praktyka jest najlepszą nauką, ale trzeba mieć szczęście, by trafić na dobrego nauczyciela. Ja ocieram się czasem o to szczęście.*

Ujawniaj swoją siłę, ale jej nie używaj

Spróbujmy wniknąć głębiej w meandry rozwiązywania konfliktów. Na wcześniejszych etapach uczenia się o komunikacji nie poruszaliśmy kwestii naszej siły. Teraz, kiedy w tym świecie poruszamy się w miarę swobodnie, jesteśmy przygotowani, by zająć się tematami, które ze specjalisty uczynią mistrza.

Wyobraźmy sobie sytuację, kiedy znany nam sposób komunikowania się zawodzi, a nasz oponent odchodzi od stołu negocjacyjnego. Użyjmy nowego narzędzia, jakim jest *nasza siła*. Ujawnijmy ją, ale jej nie używajmy. Jeżeli przeciwnik nadal nie jest gotowy wrócić do rozmowy, oznaczać to może, że jego BATNA jest bardzo wysoka. A może nawet atrakcyjniejsza niż twoja propozycja. Zadanie, jakie na ciebie spada, to przekonać go, że nie ma racji. Uświadom mu, jak ważne jest wasze wspólne zwycięstwo. Pokaż skutki braku porozumienia i konsekwencje, jakie poniesiecie w razie braku rozwiązania konfliktu. Pytaniami staraj się zmusić do myślenia. Pokaż, jak wygląda rzeczywistość z twojego punktu widzenia:

Oczywiście, panie Łukaszu. Nowa oferta pracy, którą panu przedstawiono, rzeczywiście jest bardzo interesująca. Czy wziął pan jednak pod uwagę pozycję, jaką ma pan u nas? Czy myśli pan, że wszystkie punkty oferty zostaną wprowadzone w życie? Czy zastanawiał się pan, co będzie, gdy się okaże, że były to tylko obietnice, by ściągnąć pana do siebie?

Po zadaniu tych (lub kilku innych) pytań może okazać się, że BATNA naszego oponenta nie jest wcale tak bardzo atrakcyjna. Naszą szansą jest sytuacja, że po przeanalizowaniu wszystkich za i przeciw uzna on, że pozostanie na dotychczasowym stanowisku będzie jego najlepszą decyzją. Możesz jeszcze dodać:

- *Jak myślisz, powinienem już rozmawiać z Markiem, żeby szykował się na twoje miejsce?*

Pokazanie własnej BATN-y jest także sposobem uświadomienia drugiej stronie osobistej siły negocjacyjnej.

Okazuje się jednak, że osoba, z którą prowadzisz negocjacje, zastosowała wobec ciebie nowy fortel, jakim jest groźba:

- *Jeżeli nie dostanę większej liczby godzin z mojego przedmiotu, skorzystam z tamtej oferty!*

- *Oczywiście, możesz to zrobić.* – odpowiadasz i dodajesz: – *Jak ty byś postąpił, gdyby twój pracownik postawił cię pod ścianą? Czy oczekujesz, że będę bezczynnie czekał na rozwój wydarzeń? Rozumiem twoją trudną sytuację, ale wiesz przecież, że Marek w każdej chwili może cię zastąpić. Mam świadomość, że nie jest to najlepsze rozwiązanie. Ryzyko, że obie strony zapłaca, jest zbyt duże. Może warto jednak wypracować inne rozwiązanie?*

W ten sposób dajesz do zrozumienia, jak zareagujesz, kiedy twój oponent groźbę będzie chciał wprowadzić w życie.

Uświadomienie konsekwencji zerwania negocjacji jedynie za pomocą pytań może być niewystarczające. Jeżeli twój pracownik nadal się upiera, wprowadź ostrzeżenie o możliwości użycia twojej BATN-y. Być może takie posunięcie uratuje szansę na porozumienie. Owszem, ostrzegaj, ale nie szantażuj. Groźba pobudza emocje. Poczuje się dotknięty i użyje wszystkich zasobów, by walczyć o swoją wygraną. Ostrzeżenie jest jedynie informacją o ewentualnym niebezpieczeństwie. Przekazane jest z zachowaniem respektu i szacunku dla strony przeciwnej.

Innym sposobem powrotu do współpracy negocjacyjnej jest presja czasu:

- *Za tydzień wprowadzamy nowy projekt i do tego czasu chcę znać twoją decyzję. Ewentualnie ważną rolę w tym projekcie widzę dla Marka. Nie chciałbym z nim o tym rozmawiać przed podjęciem przez ciebie decyzji.*

W ten sposób pomagasz naszemu bohaterowi w szybszym podjęciu decyzji, a jednocześnie uświadamiasz jej konsekwencje. On jednak nadal ignoruje twoje argumenty i upiera się przy własnym stanowisku. W tej sytuacji postaraj się pokazać, co zamierzasz zrobić, by twoja BATNA ożyła. Są to tzw. znaki ostrzegawcze przed jej zastosowaniem:

- *Zanim złożę propozycję Markowi postaram się zbadać, na ile bycie liderem projektu jest dla niego atrakcyjne.*

Ruch poprzedzający Twoją decyzję nie jest dla ciebie trudny, a dla drugiej strony nie jest jeszcze dotkliwy. Pytanie Marka, czy jest zainteresowany liderowaniem projektowi jeszcze nie znaczy, że już składasz mu tę propozycję. Uruchomienie kroków wstępnych wcale nie świadczy o tym, że musimy dokonać kroku ostatecznego i skorzystać z naszej BATN-y.

Po tym doświadczeniu nasz oponent może wyciągnąć własne wnioski i wrócić do współpracy negocjacyjnej. On jednak nadal nie uwzględnia naszych

argumentów. Nie ma innej alternatywy. W takim razie znaki ostrzegawcze, które poprzedzały twoją BATN-ę wprowadzasz w życie:

- *Marku, z przyjemnością obserwuję, jak świetnie sobie radzisz z kolejnymi zadaniami. A do tego masz jeszcze czas wspierać kolegów. Jak oceniasz swoją gotowość do pokierowania najbliższym projektem?*

Nasz oponent zobaczył, że jesteś już po rozmowie z Markiem. Może się okazać, że wykonanie następnego kroku za chwilę stanie się faktem. Jest to dobry czas, by jeszcze wrócił do rozmowy. Za chwilę może już być za późno. W taki sposób myślisz ty. Ale to wcale nie znaczy, że podobnie podchodzi do sprawy nasz oponent. On bowiem wciąż wierzy w swoją bardzo wysoką BATN-ę. Zastosuj zatem mały fortel: przygotuj się do wprowadzenia swojej BATN-y w życie tak, by jego znajomi odkryli twój plan. Oni poinformują go o tym, a ty obserwuj, jak zareaguje.

Być może okaże się, że przygotowania go zaniepokoiły, ale nie na tyle, by wrócił do rozmowy. Wtedy nie masz już wyjścia. Wprowadź swoją BATN-ę w życie. Z świadomością wszystkich konsekwencji. Kiedy użyjesz siły, musisz liczyć się z tym, że druga strona użyje swojej z jeszcze większą energią. Nastąpi eskalacja sił. Z pewnością doprowadzi to do otwartej walki z naszym przeciwnikiem. Czy tego chcesz?

Oczywiście, że nie. Ale chyba wyczerpaliśmy już wszystkie znane mi sposoby pokojowego rozwiązania problemu.

Być może ty znasz metody, które są mi niedostępne. Podziel się nimi.

Komentarze do artykułu, który pojawił się na portalu www.edurada.pl

Gabriela Pogonowska: *Ujawnienie siły kojarzy mi się bardzo z zachowaniem wewnętrzznego spokoju w negocjacjach czy też po prostu w komunikacji. Tu jednak, Wojtku, opisałeś bardzo trudną sytuację negocjacji. Nieraz zdarzają się nam takie trudności w codziennym życiu i wtedy brakuje już umiejętności do dobrego poprowadzenia rozmowy i osiągnięcia wygranej obu stron. Tym bardziej dziękuję za narzędzia, które pokazałeś w artykule – jak „presja czasu”, „znaki ostrzegawcze”. Myślę, że mogą być pomocne, przydatne i co najważniejsze skuteczne.*

Aleksandra Mozejko: *Przede wszystkim, jak przeciwnik ma silną BATN-ę, to się ją czuje w trakcie rozmowy. Tak, jak piszesz w artykule... ma, ale nie używa. Oczywiście, że czasami trzeba działać szybciej, bo przecież nie możemy negocjować bez końca. Można wtedy wzmocnić wrażenie posiadania silnych argumentów. Moim zdaniem czasem zadziałanie na opak ze sobą i zgodzenie się z negocjatorem też może*

przynieść dobre owoce, szczególnie w sytuacji, o której piszesz, zmiany pracy. Rozmówca może się zupełnie nie spodziewać takiego obrotu sprawy i sam może przestraszyć się swojej decyzji.

Agnieszka Bor: Wiedza, którą próbuję osiąść dzięki twoim artykułom oraz doświadczenie i posiadane umiejętności są dla mnie ważne. Wiem, że negocjacje porównuje się często do gry, tak też je odbieram. Gra ma sprecyzowane kierunki i określone wartości. W moim odczuciu każdy gracz do pewnego stopnia ograniczony jest w swoich posunięciach. Po twoim artykule, w którym pokazujesz przykładową rozmowę, przyszło mi na myśl, że może każda ze stron uważnie obserwuje tę drugą, usiłując znaleźć najmniejszą choćby oznakę słabości, która mogłaby obrócić się na jej korzyść. Nie wiem, czy to zrozumiałe, ale czy właśnie na tym bardziej się skupiamy niż na Batni? Wnioskuje z twego artykułu, że pierwsza propozycja w negocjacjach jest nie do przyjęcia, ponieważ obejmuje wariant najbardziej preferowany przez jedną ze stron. Fajna jest propozycja dania czasu – w tym wypadku samo to rozwiązanie powoduje uniknięcie „dobrego i złego policjanta”. Zgadżam się, że pokazanie Batni, a straszenie nią to dwie różne sprawy. Straszenie, szantażowanie to okazanie oponentowi niechęci do współpracy. W moim odczuciu szef jest tu jednocześnie w roli mediatora. Także kontroluje swoje emocje. A to od mediatora oczekuje się pokazania rozwiązania oraz skutków tego rozwiązania. I tak pokazany dialog w tej chwili tak odbieram.

Anna Musiatowicz: Stawianie pod ścianą jest niesamowicie trudną sytuacją i myślę, że to dotyczy obu stron. Jestem jednak przekonana i z doświadczenia wiem, że o wiele więcej można wynegocjować spokojem, opanowaniem, rozmową, zadawaniem pytań. Z pewnością nie jest to łatwe, bo czasami trzeba zamienić się w aktora, ale taka postawa jest podstawą do happy endu dla obu stron.

Magdalena Turska: Bardzo cenny artykuł, pokazuje, jak cenna jest cierpliwość i siła spokoju. Ponadto poznanie narzędzi komunikacji pozwala nam świadomie prowadzić konwersację, daje poczucie panowania nad sytuacją. Bardzo trudno jest podejmować decyzje pod presją czasu, ponieważ jeśli nie zrobimy tego z należytym spokojem, emocje mogą wziąć górę, a rzadko kiedy spontaniczne, nieprzemyślane decyzje przynoszą oczekiwany efekt. Czekam na kolejne artykuły.

Zademonstrowałem siłę. I co dalej?

Sporo uwagi poświęciliśmy kwestii, jak radzić sobie w sytuacji, kiedy strona konfliktu nie jest otwarta na współpracę. Pokazaliśmy narzędzia, które poprzedzają demonstrowanie siły, a następnie nauczyliśmy się, jak uświadomić jej istnienie przeciwnikowi, ale niekoniecznie używać. Dzisiaj zastanowimy się nad konsekwencjami naszego kolejnego kroku.

Wprowadzenie twojej BATN-y nie oznacza, że negocjacje zostały zerwane bezpowrotnie. Robisz to po to, by ponownie zaprosić oponenta do dalszych rozmów o satysfakcjonującym was porozumieniu. Jeżeli pozwalają ci okoliczności, użyj swojej BATN-y częściowo i wyjaśnij drugiej stronie, dlaczego musisz to uczynić. Im więcej używasz siły, tym bardziej uzasadniaj powody swojego postępowania. Ona zrozumie logikę twojej strategii. Zadbaj, by decyzja nie wywołała negatywnych emocji. Trzymaj wszystkie nitki negocjacyjne tak długo, jak tylko jest to możliwe.

Panie „oporowy”! Sytuacja zmusiła mnie do tego, żebym porozmawiał z Markiem i złożył mu wstępną ofertę. Mam świadomość, na ile skomplikowała ona twoją sytuację. Dobrze wiesz, że placówka nie może zostać bez osoby zarządzającej projektem nawet przez jeden dzień. Przygotowanie Marka do nowej roli potrwa kilka tygodni. Wykorzystajmy więc ten czas do szukania rozwiązań, które byłyby satysfakcjonujące dla obu stron.

Bohater naszego przykładu nadal nie jest gotowy do współpracy. Jego postawa doprowadza cię do irytacji i zwątpienia. Jest to dobry czas, żeby mu pokazać, że świetnie sobie poradzisz bez jego udziału. Ale są to tylko emocje, ponieważ rozsądek podpowiada, że masz do czynienia ze świetnym fachowcem, a twoja urażona duma nie może doprowadzić do utraty cennego pracownika.

Dlatego też szukasz w sobie resztek spokoju i próbujesz zdystansować się wobec problemu. Co możesz zrobić w tej sytuacji? Sięgnij do jego najbliższych. Mam na myśli przyjaciół, członków rodziny, znaczące autorytety. Argumenty przedstawione z twojego punktu widzenia mogą do niego nie przemawiać, ale już z punktu widzenia żony wyglądają zupełnie inaczej. Możesz włączyć także do negocjacji osoby stojące z boku, nie biorące udziału w konflikcie. Uczyń je swoimi zwolennikami. W ten sposób zwiększysz presję na przeciwniku i zmusisz do nowych refleksji.

Kiedy dzieci się kłócą, sięgają do opinii rodziców: „Tato, no powiedz, czy nie mam racji, że jestem starsza i mogę oglądać filmy dla dorosłych?”. Nawet dziecko wie, że przeciągnięcie rodzica na swoją stronę osłabia siłę argumentów brata lub siostry.

Wróćmy więc do naszego przykładu. Może wciągnięcia do negocjacji przyjaciela naszego oponenta będzie dobrym rozwiązaniem? Są oni przecież bardzo zaprzyjaźnieni, darzą się dużym zaufaniem, są dla siebie wsparciem. Na szczęście jest on naszym pracownikiem i życzliwą nam osobą. Mam nadzieję, że Twoje argumenty przemówią do przyjaciela naszego bohatera. Jeżeli będzie on przekonany do Twoich racji, prawdopodobnie będzie miał większy wpływ niż ty.

Siła argumentów przyjaciela jest wielka, ale i ona w tej sytuacji trafiła na twardy mur. Na szczęście masz jeszcze jedną możliwość: możesz do stołu zaprosić mediatora. Twój wpływ na wynik porozumienia zdecydowanie się zmniejsza, ale wciąż masz szansę wypracować mądre porozumienie. Mediator pomoże ci uświadomić i zrozumieć interesy obu stron. Dużo łatwiej przyjąć propozycję od niezależnego mediatora niż od przeciwnika. W takiej roli w naszym przykładzie może wystąpić przyjaciel oponenta. W ten sposób otwiera się kolejna szansa porozumienia.

Okazuje się, że twoje nadzieje są płonne. Nowa sytuacja pokazuje, jak nieugięty jest nasz bohater. Możesz wykonać następny, dramatyczny krok. Zostaw go z przyjacielem i uchyl furtkę, przez którą mogą wrócić do dalszych negocjacji.

Ten kierunek rozmowy nie doprowadzi nas do porozumienia. Zostawiam panów. Macie okazję sami przeanalizować moją propozycję. Zapewniam, że jest ona nadal aktualna.

Zaistniała sytuacja pozwoli w bezpiecznych warunkach przeanalizować wszystkie zagrożenia i szanse wynikające z propozycji zmiany pracy. Świadomie do procesu negocjacji włączyłeś całe środowisko. Presja otoczenia, przyjaciela, mediatora oraz twoja jest tak silna, że trudno temu nie ulec. Nie wykorzystuj jednak tej słabości. Decyzja podjęta pod presją nie jest mądrym rozwiązaniem dla żadnej ze stron. Kiedy opadną emocje i wróci rozsądek, porozumienie straci swoją stabilność. Jaka jest korzyść z rozwiązania, które za kilka dni może być unieważnione?

Niezależnie od ryzyka, jakie poniesiesz, daj przeciwnikowi czas na podjęcie autonomicznej decyzji. Niech weźmie za nią pełną odpowiedzialność. Będzie ci wdzięczny, że ochroniłeś go przed presją i manipulacją. W ten sposób uwierzy w twoje dobre intencje i nabierze do ciebie większego zaufania. To klucz, który otworzy nieugięty umysł i wzburzone emocje na konstruktywne szukanie rozwiązań. Przełom, który nastąpił, pozwolił poprowadzić negocjacje do szczęśliwego zakończenia.

Dyrektor był w pełni usatysfakcjonowany, ponieważ nauczyciel na tych samych warunkach pozostał w szkole. W ramach mądrego porozumienia zadeklarował znalezienie dodatkowych godzin dla niego w sąsiedniej placówce.

Negocjacje były bardzo skomplikowane. Wymagały zastosowania różnych narzędzi komunikacyjnych oraz czasu. Ale warto było po nie sięgnąć, ponieważ każda ze stron wyszła z konfliktu zwycięsko, a wartością dodaną dla czytelnika była nauka, jak sobie radzić z bardzo trudnym oponentem.

Komentarze do artykułu, który pojawił się na portalu www.edurada.pl

Agnieszka Bor: *Wojtek, w ciekawy sposób pokazuje, jak badać głębokość studni, ale doskonale rozumiem wycofanie. Zdarza mi się pozostać na etapie skubania – ile uskubię, tyle mam. Straszne, ale rezygnuję, kiedy kolejnego ustępstwa nie da mi się wyegzekwować i kiedy ja już nie chcę oddać więcej. Ciekawe.*

Aleksandra Możejko: *Czuć siłę i zmagania negocjatora... Jest czasami tak, - jak piszesz – zamiast się zbliżać do celu, jest coraz trudniej. Cieszę się przede wszystkim, że pokazujesz ten upór i konsekwencje. Bardzo ważne, żeby nie odpuszczać, a przecież tak często odpuszczamy i może przez to tracimy okazje, by było lepiej? Myślę, że jest ważne, żeby w negocjacjach pamiętać o celu i o szacunku dla drugiej osoby (o tym pisałeś w poprzednich felietonach). Bez tego nie będziemy mieć takiego uporu, by brnąć przez te wszystkie przeszkody. Bez tego nie chciałoby nam się wracać ęty raz do rozwiązywania tej samej kwestii.*

Katarzyna Kowalska: *Tak, bardzo ważna jest konsekwencja w działaniu i czas na podjęcie decyzji. Ważne są też komfortowe i bezpieczne warunki, w których w danej chwili się znajdujemy. Dla mnie najważniejszy jest finał, żeby obie strony były zwycięzcami.*

Emocje w komunikacji interpersonalnej

Kiedy między ludźmi dochodzi do konfliktu czy ewentualnie do różnicy zdań, bardzo często towarzyszą temu silne emocje. Niestety, nie są one naszym dobrym doradcą. Wyrażamy je w sposób mało kontrolowany.

Emocje mogą być *pozytywne* i *negatywne*. Pozytywne ocieplają relacje. Wykorzystywanie ich podczas negocjacji przynosi znakomite efekty. Umiejętność dzielenia się nimi jest wielką sztuką. Natomiast emocje negatywne wprowadzają destrukcję i ranią strony konfliktu. Na ogół zmieniają meritum nieporozumienia.

Spróbujmy przeanalizować, jak można zarządzać emocjami. Pozytywne mają w sobie ogromny, budujący potencjał. Natomiast my na ogół skupiamy się na emocjach negatywnych. Ich destrukcyjna rola przyczyniła się do upadku wielu państw, były powodem nieudanych kontraktów biznesowych. Emocje rozbiły niejeden udany związek małżeński. Szkoła od lat nie radzi sobie z tym problemem. Zgłębienie wiedzy na temat negatywnych emocji w negocjacjach pozwoli nam lepiej je rozumieć i skuteczniej nimi zarządzać.

Z emocjami jest tak, że bardzo szybko przychodzą, ale na szczęście równie szybko mijają. Ich żywot jest dynamiczny, ale trwa chwilę, zostawiając po sobie ogromne spustoszenie. Są jak choroba zakaźna – zarażają wszystkich, którzy znajdują się w polu rażenia. Wysłane w eter żyją w wyobrażeniach osób, do których zostały skierowane. Niestety, od tej chwili przestajemy mieć na nie wpływ.

Za pomocą emocji wyrażamy problemy, które nas dotyczą. Oczywiście wysyłane sygnały są na ogół mało czytelne. Strona konfliktu próbuje je rozkodować, ale bardzo często ich interpretacja jest błędna. Z emocjami jest podobnie jak z opakowaniem cennego prezentu. Żeby się nim cieszyć, trzeba przebrnąć przez jego rozpakowywanie. Ocenianie niespodzianki na podstawie opakowania to tak, jakby za pomocą interpretacji emocji odczytywać intencje oponenta. A przecież nigdy nie wiadomo, czy osoba, która wyraża emocje, robi to świadomie i chce w ten sposób dać jakiś komunikat, czy może uwalnia jedynie podświadomy lęk. Każda z tych sytuacji jest inna i dla każdej należy znaleźć inne rozwiązanie.

Emocje przeciwnika zawsze należy traktować jak sygnał, za którym ukryte jest meritum. Żeby je rozpoznać, potrzeba wewnętrznego spokoju. Oczywiście

jest, że emocjami nie ugasi się emocji. Można spowodować jedynie jeszcze większe napięcie między stronami konfliktu.

Kiedy jesteśmy w takim stanie, błędem jest argumentowanie własnych racji, a tym bardziej atakowanie racji drugiej strony. Nie można dolewać oliwy do ognia. Emocje przeciwnika zmuszają nas do skupienia się na sobie i walczenia o własne racje. Proponuję odejść od siły argumentów, które przejawiają się w mówieniu i atakowaniu, na rzecz wysłuchania racji drugiej strony i zrozumienia, co kryje się za jej emocjami.

Skorzystajmy więc ze znanego już nam narzędzia, jakim jest *aktywne słuchanie*. Zadawanie właściwych, otwartych pytań jest lepszą metodą niż formułowanie gotowych odpowiedzi. W ten sposób więcej dowiemy się o meritum, ale jest to także dobry moment do zapanowania nad naszymi emocjami. Wielką rolę w porządkowaniu emocji i dążeniu do odkrycia powodu konfliktu odgrywa znane już nam dobrze narzędzie – *parafrazowanie*. Za jego pomocą upewnimy się, czy dobrze odczytaliśmy intencje przeciwnika, a także stan jego emocji.

Aktywnego słuchania mieliśmy okazję już wielokrotnie używać przy innych okazjach. Jest ono przydatne także podczas pracy nad zarządzaniem emocjami.

Co mamy robić, kiedy druga strona świadomie podsyci własne emocje i za ich pomocą wywiera na nas presję? Ma to być skuteczny sposób doprowadzenia nas do kapitulacji. Kto nie widział dzieci tupiących przed szybą wystawową i żądających ukochanej zabawki? Kiedy matka zaczyna tłumaczyć powód odmowy dziecku, ono z jeszcze większą determinacją sygnalizuje swoje niezadowolenie. W tej trudnej sytuacji matka wychodzi z roli i poddaje się emocjom. Za pomocą agresji próbuje rozwiązać problem. Jak możemy pomóc bezradnej matce walczącej z małym terrorystą? Sposób jest ciągle taki sam. Zachowaj wewnętrzny spokój. Nie poddawaj się presji, próbuj rozmawiać za pomocą aktywnego słuchania. Twoje pytania nie mogą być zaczepne i prowokujące. Powinna być w nich zawarta jedna, prawdziwa intencja: chcę naprawdę zrozumieć, z czego wynikają tak silne emocje mojego dziecka. Im szybciej uda się je zrozumieć, tym krócej będą żyły.

Dużą sztuką jest odczytywanie stanów emocjonalnych jedynie jako sygnałów, za którymi ukryta jest prawda. A jeszcze większy problem powstaje wtedy, gdy druga strona milknie i przestaje dawać jakiegokolwiek komunikaty, z których możemy coś odczytać. W takiej sytuacji jesteśmy skazani na domysły i interpretacje.

Jak sobie poradzić z taką sytuacją? Nie ma innego wyjścia – trzeba czekać, aż ten stan minie. Przecież to także jest stan emocjonalny i zgodnie z naszą teorią, skoro się pojawił, to również minie. Istotne jest, żeby w tym czasie dawać ciepłe sygnały i nie oceniać zachowania. Osoba, która chciałaby zaatakować, powinna zrozumieć, że emocjonalnego oporu nie można pokonać agresją i przelamywaniem. Naszą rolą jest danie czasu na wyciszenie drugiej stronie i badanie, na ile jest ona już gotowa do rozmowy o meritum.

Wiele czasu i uwagi poświęciliśmy na analizę zachowań przeciwnika w negocjacjach. Staraliśmy się zrozumieć jego postawę i konsekwencje z tego wynikające. Są jednak chwile, kiedy myślę, że największym przeciwnikiem jesteśmy sami dla siebie. Uczmy się aktywnie mieć wpływ na wynik porozumienia. Ten etap jest zarezerwowany dla najlepszych.

Postawa, z którą nie potrafimy sobie poradzić, wynika z naszych emocji. Z nimi mamy najwięcej problemów. Emocje potrafią usprawiedliwić prawie każde nasze zachowanie. Przez nie dajemy sobie prawo do wyrażania skrajnych opinii. Emocje zaciemniają prawdziwy obraz, tracimy przez nie dystans do problemu. Czym się kończy taka postawa? Przede wszystkim obrażamy drugą stronę. Przeciwnik nie skupia się na problemie, ale na konsekwencjach naszego zachowania. Zamyka się na wszystkie argumenty. Czuje się dotknięty i przyjmuje postawę osoby obrażonej.

Główny problem negocjacyjny schodzi na dalszy plan. Już nie rozmawiamy o meritum. Celem rozmowy stała się nasza niekontrolowana postawa.

Czas goi rany. Za chwilę nasze emocje opadną i nasuną się pierwsze refleksje. Pojawi się poczucie winy. Zaczynamy żałować zaprezentowanego przed chwilą rozwiązania. Problem widzimy już zgoła inaczej. Uświadamiamy sobie, że nasze zachowanie jeszcze bardziej skomplikowało sytuację wyjściową do negocjacji. Niestety, ciągle mamy w sobie dużo emocji i nie jesteśmy w stanie udźwignąć tej jeszcze bardziej skomplikowanej sytuacji.

Tradycyjnie szukalibyśmy narzędzi do rozwiązania sporu. W różnych miejscach niniejszej publikacji można znaleźć podpowiedzi, jak można ten problem rozwiązać. Ja jednak chciałbym cofnąć się o krok i zastanowić się, jak nie dopuścić do zmieniającego się meritum. Recepta jest prosta: dać sobie na wstrzymanie. Nie pozwolić uzewnętrznić się emocjom. Tak długo, jak twoje opinie, oceny i sugestie są zamknięte w głowie, tak długo panujesz nad nimi. Nie pozwól im żyć własnym życiem. Nieuwolnione nie ranią przeciwnika i nie burzą i tak już skomplikowanych relacji.

Każdy z nas ma prawo do własnych ocen, ale nigdy nie wyrażamy ich pod wpływem emocji. Jak wiesz, jest to uchwycony obraz „tu i teraz”. Sam przecież za chwilę dojdiesz do wniosku, że zmienia się on z każdą upływającą chwilą. Daj sobie czas na takie refleksje. W ten sposób oszczędzisz przeciwnika i całą energię skierujesz na zaatakowanie problemu. Jeżeli uda ci się zapanować nad emocjami i nie wyrazić ich pod postacią ocen, możesz uważać się za zwycięzcę. Jest to twój pierwszy sukces negocjacyjny.

Wspólnie zgłębiliśmy wiedzę o emocjach, które nam towarzyszą podczas negocjacji. Jak widzicie, zarządzanie nimi jest wielką umiejętnością. Dotyczy to zarówno naszych emocji, jak i emocji drugiej strony konfliktu. Kto opanuje tę sztukę, zostanie zwycięzcą. Bądź nim i ty.

Komentarze do artykułu, który pojawił się na portalu www.edurada.pl

Agnieszka Bor: *W życiu codziennym spotykam się z gotowymi odpowiedziami i nietrafnymi osądami, gdyż nie zostały zebrane wszystkie możliwe informacje w danym momencie i myślę, że tak jak piszesz – kluczowe w tym są emocje. Tak, ważne, żeby jedna ze stron miała na tyle mądrości w danym momencie, by nie dopuścić do sytuacji, w której emocje pójdą o krok za daleko. Twoje artykuły z tego zakresu zmuszają do refleksji, często te refleksje żyją chwilę i tylko w danym momencie. Dla mnie ważne jest, by jedną z nich zatrzymać i nazwać, by móc „negocjować”. Sama muszę zrozumieć swoje emocje; kiedy i jakie się pojawiają, umieć je nazywać, po prostu zacząć od siebie. To działa!) Dziś wiem, że aby nauczyć się zarządzać emocjami, nie trzeba zmieniać siebie ani dostosowywać się do cudzych wymagań! Często, mając na myśli emocje, mamy przeważnie na myśli te negatywne, wybuchowe, nawet głośne, widoczne. Wyobraź sobie sytuację, w której ambitna, odnosząca sukcesy osoba nagle ponosi porażkę i przychodzi do ciebie o niej opowiedzieć. Jak zachowasz się w tej sytuacji? Powiesz, że nic się nie stało? Będzie lepiej? Czy może wiedząc, że masz do czynienia z osobą wrażliwą, dla której porażka oznacza w pewnym sensie obniżenie własnej wartości, będziesz starał się jej wysłuchać i znaleźć rozwiązanie, oszczędzając komentarzy ogólnych w stylu „nie jęcz, daj spokój”?*

Grażyna Tobolska: *Panowanie nad emocjami to dla mnie stan dojrzałości, do którego powinniśmy dążyć, żeby je okiełznać i dla samych siebie radzić sobie z nimi. Sądzę, że wiele wody musi upłynąć, zanim wypracuje się sobie właściwy sposób rozmowy z innymi, którzy nie zawsze są do nas pozytywnie nastawieni. Chęć zrozumienia takich osób i dogadania się z nimi jest krokiem milowym w relacjach międzyludzkich, które budujemy na co dzień.*

Aleksandra Możejko: *Ależ potrzeby jest ten artykuł! Bardzo trafne spostrzeżenia i porady. Może wręcz wydrukować i czytać w chwili kryzysu? Ileż to razy konflikty powstają z emocji, a nie z meritum. Nawet zdarza się, że ktoś zauważy naszą złą emocję, ale w ogóle niezwiązaną ze sprawą i tworzy sobie historię, nakreśla się, czasem nawet obraża, zamiast zapytać. Myślę jeszcze nad sytuacją, kiedy to poruszana kwestia*

przez rozmówcę dotyka drugą osobę, ona daje wyraźne sygnały, a my brniemy dalej, prowadząc do eskalacji emocji. Tak sobie myślę: nie tylko słuchać, ale i obserwować.

Katarzyna Kowalska: Niestety, bardzo często emocje biorą nad nami górę. Radzenie sobie z emocjami jest bardzo ważną umiejętnością. Zastanawiam się, czy kontrola emocjonalna jest czymś wrodzonym, czy można się jej nauczyć? Myślę, że i jedno, i drugie, ale trening z pewnością pomaga opanować emocje i ich ekspresję, trzeba jednak popracować... Wspaniałym byłoby rozszyfrowywać swoje i innych emocje, postugiwać się nimi, rozumieć je, właściwie na nie reagować... ech, łatwo powiedzieć. Dla mnie również panowanie nad emocjami to stan dojrzałości, do którego powinniśmy dążyć.

Gabriela Pogonowska: Kłótnie i konflikty są bardzo trudne ze względu na silne negatywne emocje, które im towarzyszą i kosztują nas wiele energii, ale równie ciężko jest w przypadku, kiedy druga strona konfliktu milczy, nie mówi, co się dzieje, nie wskazuje nam, co jest źródłem problemu, skąd wziął się jej stan emocjonalny. Wtedy porozumienie jest bardzo trudne, a czas oczekiwania na to, aż jej emocje w końcu się uwolnią, bardzo destrukcyjny dla drugiej osoby. Zastanawiam się, co jest trudniejsze, czy taka sytuacja jak powyższa, czy otwarty konflikt, kiedy często w silnych emocjach mówimy wiele raniących słów? Jednak niezależnie od sytuacji konfliktowej, która nas spotyka, uważam, że kluczowa dla porozumienia jest otwartość, aktywne słuchanie i empatia.

Joanna Sierota: Emocje towarzyszą każdemu człowiekowi, wiadomo, są te dobre i te złe. Wiem sama po sobie, że chwilami emocje są silniejsze od nas, nie umiemy zapanować nad nimi. Myślę, że wtedy jest potrzebny spokój wewnętrzny. Czasami w ciągu chwili możemy niepotrzebnie urazić kogoś, powiedzieć za dużo. Podziwiam osoby, które umieją zapanować nad emocjami i próbują się od nich tego uczyć. Tak jak autor wspomina, bardzo ważne jest słuchanie, ale niestety większość z nas ma z tym problemy. Słyszemy zazwyczaj to, co chcemy usłyszeć albo w ogóle nie słuchamy drugiej osoby, co powoduje w nas często niepotrzebne emocje, których mogliśmy uniknąć.

Zakończenie negocjacji

Trudne, a może nawet bardzo ciężkie negocjacje dobiegły końca. Nasz nieugięty negocjator w końcu zgadza się na wypracowane porozumienie. Możemy odtrąbić zwycięstwo i uznać, że przelamaliśmy w końcu opór oponenta, trwający przez cały długi czas szukania porozumienia. Nadeszła pora zasłużonego wypoczynku.

W taki sposób myśli mało doświadczony negocjator. To dobry moment, by zadać sobie pytanie: super, mamy porozumienie, ale czy jesteśmy pewni, że zostanie ono wprowadzone w życie? Przecież nie chodzi o to, żeby zwyciężyć tu i teraz. Nasza mądrość ma polegać na tym, by wypracować satysfakcjonujące, perspektywiczne porozumienie dla każdej ze stron konfliktu.

W związku z tym rodzi się następne pytanie: dlaczego tak konsekwentnie opierający się do tej pory negocjator nam uległ? Być może był zmęczony wyczerpującym procesem i tylko z tego powodu zatwierdził naszą propozycję. A może uznał, że teraz ustąpi, ale kiedy odzyska swoją moc, zadba, by porozumienie nigdy nie weszło w życie.

W negocjacjach nie chodzi tylko o meritum, ale także o zachowanie dobrych relacji z osobami biorącymi udział w tym wydarzeniu. Żeby rozwiązać pojawiające się wątpliwości, jeszcze raz zbadaj, czy druga strona dobrze zrozumiała warunki porozumienia i ma świadomość konsekwencji z niego wynikających. Pozwól jej zrozumieć szerszy kontekst sytuacji, w której się znalazła. Otwórz się na wypracowanie warunków do znalezienia konsensusu. Sprawdź, czy jest on do zaakceptowania przez przeciwnika. Zwróć uwagę na relacje, jakie zostały zbudowane między stronami. Wzajemne dobre stosunki mogą pomóc przy wdrażaniu wypracowanych porozumień.

Kiedy zapala się czerwona lampka i zaczynasz mieć wątpliwości, na ile porozumienie jest stabilne, nie lekceważ tego stanu. Otwórz problem:

- *Odnoszę wrażenie, że nie do końca akceptujesz to, co wspólnie wypracowaliśmy. Powiedz proszę, w którym fragmencie rodzą się twoje wątpliwości.*

Może się okazać, że dla ciebie jest to mało ważny szczegół. Ale dla Twojego partnera będzie to istotny warunek, dający gwarancję trwałości porozumienia.

Uczeń zwraca się do nauczyciela:

- *Proszę pana. Chciałbym, żeby koledzy nie pomyśleli, że pan mnie zmusił do zmiany decyzji. Wprawdzie propozycja od pana wyszła, ale jednak to ja pana pomysł bez nacisków zaakceptowałem.*
- *Rozumiem, że ważne jest dla ciebie, żeby w taki sposób przedstawić nasze porozumienie klasie.*

Jesteśmy bardzo rozczarowani, kiedy strona przeciwna nie dotrzymuje ustalonych warunków. Zarzucamy jej nieuczciwość i chęć manipulowania nami. Podkreślam: negocjacji nie buduje się jedynie na wzajemnym zaufaniu, ale przede wszystkim na mądrych porozumieniach. Jeżeli oponent jest w pełni zadowolony i akceptuje warunki zawarte w umowie, to niezależnie od jego uczciwości sam zadba, by porozumienie było wprowadzone w życie.

Wielu negocjatorów przywiązuje dużą wagę do wypracowania przeróżnych zabezpieczeń i gwarancji, które miałyby zapewnić skuteczność rozwiązań. Tworzą różne procedury postępowania, żeby nie dopuścić do złamania ustaleń. Niestety, czynią tak często kosztem zadbania o mądre porozumienie. A przecież jest oczywiste, że niezadowolony kontrahent złamie każdą umowę, która uderza w jego interesy, niezależnie – jeszcze raz podkreślam – od jego uczciwości.

Należy także pamiętać, że porozumienie wypracowujemy, biorąc pod uwagę okoliczności tu i teraz. Kiedy odejdziemy od stołu negocyjacyjnego, być może pojawią się nowe okoliczności, które będą miały znaczący wpływ na zmianę poziomu satysfakcji strony przeciwnej. Jest to także ważny powód, by zadbać o procedury, które w sposób automatyczny nie dopuszczają do zerwania umowy.

- *Wiem, że nie będzie ci łatwo wprowadzić nasze porozumienie w życie. Ale jeżeli pojawią się jakiegokolwiek nowe okoliczności i fakty, pamiętaj, jestem gotowy o nich rozmawiać i w miarę możliwości je uwzględnić.*

Budowanie zaufania jest potrzebne nie tylko podczas samych negocjacji, ale także w dalszej perspektywie. Wskazane jest, abyśmy nasze ciężko wypracowane ustalenia przelali na papier. W ten sposób podniesiemy rangę tworzonego wydarzenia. Słowa są ulotne i mogą prowadzić do nowych, niepotrzebnych konfliktów. Możliwość odwołania się do tego, co jest zapisane, daje gwarancję lepszej współpracy. Celebруйте wspólnie zwycięstwo, ale to ty daj szansę partnerowi, żeby on je ogłosił. Jest to także pewien rodzaj zabezpieczenia

dla ciebie. Zerwanie porozumienia, które ogłosiło się triumfalnie, jest zdecydowanie trudniejsze.

- *Janku, powiedz kolegom, co udało się nam ustalić. Proszę, zwróć uwagę na wszystkie szczegóły, które były dla ciebie istotne.*

Bądźmy skoncentrowani do ostatniego momentu procesu negocjacyjnego, a może nawet krok dalej. Czy na wszelki wypadek zadaliśmy o drogę ewakuacyjną dla siebie? Jesteście zwycięzcami, kiedy negocjacje uda się doprowadzić do mądrego porozumienia. Co zrobić i jak się zachować, kiedy nie udało się wypracować meritum?

Często traktujemy ten fakt jak wielką przegraną. Wpadamy w kompleksy i obwiniamy siebie za brak umiejętności prowadzenia trudnych rozmów. Dla nas jedynym miernikiem sukcesu jest wygrana po każdej ze stron. Pochylmy się więc jeszcze raz nad całą długą drogą, którą pokonaliśmy i sprawdźmy, czy w ferworze walki nie zgubiliśmy pozytywnych elementów tego zdarzenia.

Co się okazuje? Wprawdzie rozmowa była trudna, ale prowadzona w dobrym klimacie przy zachowaniu wzajemnego szacunku. Lepiej poznaliśmy swoje mocne i słabe strony. Nabraliśmy do siebie większego zaufania. No i co najważniejsze, dość dobrze poznaliśmy powody konfliktu z każdego punktu widzenia. Są to ważne pozytywy, które urodziły się podczas negocjacji, szczególnie istotne w momencie, kiedy nie udało się wypracować wspólnego stanowiska.

Spróbujmy na nasze doświadczenie spojrzeć jak na proces złożony z kilku etapów. Przy takim założeniu warto pamiętać, że wypracowany stan pierwszego etapu jest początkiem i materiałem do rozpoczęcia drugiego. Ten zaś otwiera możliwości dobrego startu dla następnego. Dopiero kolejny może być ostatnią fazą, która szczęśliwie zamyka cały proces negocjacyjny.

W tym modelu wypracowywanie pozytywów każdego etapu tworzy podwaliny pod wszystkie następne. Warto o tym pamiętać i nie należy za wszelką cenę dążyć do skrócenia procesu negocjacyjnego. Istotne jest, żeby on trwał, był kontynuowany i dawał nadzieję wszystkim zainteresowanym, że w końcu otrzymamy nagrodę w postaci perspektywicznego kontraktu.

Zakończenie

Żyjemy w świecie, w którym znaczącym wyznacznikiem jest różnorodność. Dążymy do tego, aby nasze życie było wyjątkowe, a każdy nadchodzący dzień przynosił nowe, niepowtarzalne doznania. Ponieważ chcemy zachować odrębność i niezależność, ważne jest dla nas prezentowanie własnego zdania, jednocześnie ucząc się, że inni mają także swój punkt widzenia, który należy uszanować. Jak pogodzić te dwa przeciwstawne spojrzenia, aby wynik porozumienia nie odbywał się kosztem żadnej ze stron?

Głoszenie jedynej słusznej prawdy coraz szybciej odchodzi wraz z wygasającą cywilizacją przemysłową. Współczesny świat stawia przed nami nowe wyzwania. Pokazuje ogromny potencjał wynikający z różnorodności spojrzeń. W zasobach przeciwstawnych stron kryją się niemierzalne rezerwy. Jeżeli potrafimy je zobaczyć, docenić i uaktywnić, otrzymamy nagrodę w postaci wartości dodanej.

Zdobywanie tych umiejętności jest niezbędne, aby poradzić sobie z nowymi wyzwaniami. Odnosząc się do filozofii starej rzeczywistości, możemy z nimi walczyć, próbować się im przeciwstawić. Pamiętajmy jednak, że fali zmiany nie zatrzymamy i z każdym dniem nabiera ona coraz większego przyspieszenia. Negocjować nowe problemy w starym stylu, to tak, jak „przypiąć kwiatek do kozucha”. Gra nie idzie już o podzielenie się po połowie, czyli dogadywanie „krakowskim targiem”. Walczymy o coś więcej. A to „więcej” chcemy znaleźć w potencjale różnorodności stron. Okazuje się, że problemem nie jest inność, a umiejętność godzenia inności. Tajemnica nie tkwi w uczeniu się kolejnych narzędzi komunikacyjnych, ale w nowej filozofii patrzenia na człowieka.

– *Mój partnerze, Ty jesteś dla mnie ważny, ale ja i moje potrzeby są równie istotne.*

W tym zdaniu tkwi sens podwójnej, wzajemnej podmiotowości. Zaczniemy więc od zmiany naszych paradygmatów, a dopiero w drugiej fazie uczmy się narzędzi komunikacyjnych, które pomogą nam urzeczywistnić je w codziennym działaniu.

Publikacja, którą właśnie analizujecie, próbuje uporać się z tym szczególnym zagadnieniem. Podczas drogi, którą wspólnie przeszliśmy, nie dotykaliśmy problemu, „jak doprowadzić wielbłąda do wodopoju”. Na te pytanie znamy odpowiedź już od dawna. Pouczanie, dobra rada, krytykowanie,

ocenie czy zawstydzanie było dobre dla pisklęcia wykluwającego się z jaja, ale nie dla orla, który wznosi się w przestworza i pragnie w nich zaistnieć.

Meritum naszych rozważań skupiało się wokół metod, dzięki którym moglibyśmy pójść o jeden krok dalej. Poznawaliśmy nową wiedzę, do niej dostosowywaliśmy narzędzia rozwiązywania konfliktów. Nasz wysiłek miał pomóc, aby wspomnianego wielbłąda zmotywować do napicia się wody.

Mam nadzieję, że moje rozważania dotyczące sztuki komunikowania zainteresowały Was. Być może dzięki nim odkryliście własną prawdę i zobaczyliście, jak ważna jest umiejętność podążania za potrzebami innych, pamiętając jednocześnie o własnych oczekiwaniach. Zgłębianie tak interesującego zagadnienia było fascynujące także i z tego powodu, że mogłem czerpać inspirację z komentarzy i opinii do artykułów, które pojawiały się na portalu Edurada.pl i za które jeszcze raz bardzo dziękuję.

Wojciech Turewicz

Warto przeczytać

- 📖 Thomas Gordon, *Wychowanie bez porażek, szefów, liderów, przywódców*, Warszawa 1996 r.
- 📖 Jerzy Gut, Wojciech Haman, *Psychologia szefa*, Warszawa 2004 r.
- 📖 William Ury, *Odbodząc od NIE*, Warszawa 1995 r.
- 📖 John C. Maxwell, *Być liderem*, Warszawa
- 📖 Roger Fisher, William Ury, *Dochodząc do TAK*.
- 📖 Wojciech Haman, Jerzy Gut, *Handlowanie to gra*, Warszawa 1999 r.
- 📖 Jerzy Gut, Wojciech Haman, *Docenić konflikt*, Warszawa 1995 r.
- 📖 Erich Fromm, *Mieć czy być*, Warszawa 1989 r.
- 📖 Roland i Frances Bee, *Feedback*, Warszawa 1998 r.
- 📖 Linda Adams, *Bądź najlepszy*, Warszawa 1998 r.
- 📖 Jan Ferguson, *Asertywność doskonała*, Poznań 1999 r.
- 📖 Zbigniew Nęcki, *Negocjacje w biznesie*, Kraków 1994 r.
- 📖 Ryszard Pachociński, *Oświata XXI wieku*, Warszawa 1999 r.
- 📖 Alfred J. Bierach, *Komunikacja niewerbalna*, Kraków 1988 r.
- 📖 Jan Waszkiewicz, *Jak Polak z Polakiem*, Warszawa 1997 r.
- 📖 Eric Parsloe, *Coaching i mentoring*, Warszawa 1998 r.
- 📖 Agnieszka Wróbel, *Asertywność na co dzień*. Warszawa 2013 r.
- 📖 Adrian Horzyk, *Negocjacje. Stracone strategie*. Warszawa 2012 r.
- 📖 Maciej Czekał, *Komunikacja naprawdę skuteczna*. Warszawa 2011 r.
- 📖 Mateusz Grzesiak, *Psychologia relacji*. Warszawa 2015 r.
- 📖 Andrzej Niemczyk, Andrzej Kędzierski, *O negocjacjach i negocjatorach*. Helion 2014 r.



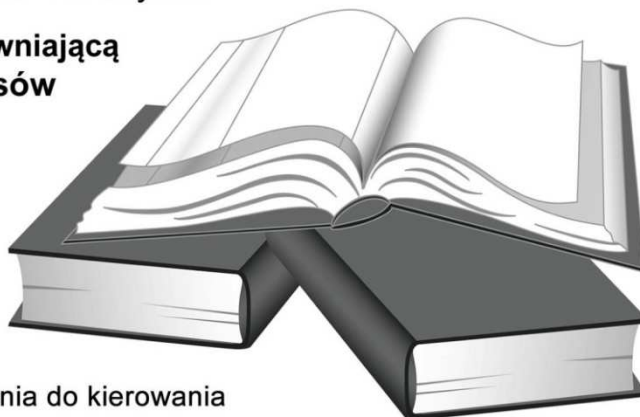
KURS KWALIFIKACYJNY ZARZĄDZANIA OŚWIATĄ

dający uprawnienia do wzięcia udziału w konkursie
na stanowisko dyrektora szkoły

Stawiamy na praktyczne umiejętności i wiedzę potrzebną
do kierowania placówką

Decyzją Mazowieckiego Kuratora Oświaty z dnia 19 października 2015
Instytut Kształcenia Eko-Tur uzyskał

AKREDYTACJĘ uprawniającą
do prowadzenia kursów
kwalifikacyjnych
dla nauczycieli.



Chcesz zdobyć uprawnienia do kierowania
placówką oświatową oraz osiąść niezbędną
wiedzę z tego zakresu? Zapraszamy na nasz kurs kwalifikacyjny Zarządzania Oświatą.

Pięcioletnie grono absolwentów jest najlepszym potwierdzeniem popularności
i wysokiej wartości merytorycznej naszego kursu - dołącz do nich.



Szczegóły: www.eko-tur.pl
ewa.wapinska@eko-tur.pl
Tel: 22 841 62 31
Tel: 784 342 096

