

## Docenić konflikt. Od walki i manipulacji do współpracy.

Autorzy: [Wojciech Haman](#), [Jerzy Gut](#)

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

Konflikt jest wynikiem sprzeczności lub różnicy interesów. Jest zjawiskiem naturalnym i nieuchronnym wszędzie tam, gdzie ludzie ze sobą współżyją lub współpracują. Jesteśmy na niego skazani. Jednak czy zawsze musi on być zjawiskiem negatywnym? Jak postępować gdy konflikt wybuchnie? Walczyć czy negocjować? Zwycięzać czy szukać kompromisów?

Czy warto za wszelką cenę forsować swoje stanowisko i pomysły? Pokonać "przeciwnika", posługując się presją lub manipulacją, i osiągnąć niekwestionowane zwycięstwo? Dobrze znamy ten schemat zachowania, gdyż podpowiadają go nam nasze ludzkie odruchy, nawyki i stereotypy. Jednak bywa on skuteczny jedynie przy jednorazowym kontakcie, natomiast w przypadku ważnych i dłuższych relacji zawsze okazuje się pyrrusowym zwycięstwem. Pokonany i wykorzystany partner myśli o rewanżu i nie jest skłonny do kooperacji.

Jaką strategię negocjacji warto obrać, aby zwiększyć szanse na dobrą współpracę? Jak nie zniszczyć dobrze rokującego dorobku? Jeżeli chcesz, żeby sposób rozwiązywania konfliktów zaowocował obustronną satysfakcją i gotowością do kooperacji w przyszłości, właśnie w tej książce znajdziesz użyteczne wskazówki, jak to zrobić. Model negocjacji nastawionych na współpracę pozwala w praktyce zastosować słuszne i szczytne postulaty, zawarte w wielu książkach i teoriach poświęconych temu zagadnieniu. Umiejętność negocjowania bez wątpienia jest sztuką, mimo swej logicznej prostoty. Aby osiągnąć w niej biegłość, potrzeba doświadczenia, stosowania kilku ważnych zasad oraz umiejętności omijania kilku pułapek, a szczególnie zachowań i wypowiedzi, które w jednej chwili niszczą każdą sensowną rozmowę.

Proponowane przez autorów metody twórczego rozwiązywania konfliktów zostały wielokrotnie sprawdzone w praktyce. Z równą łatwością można użyć ich przy rozbrajaniu złożonych problemów organizacji biznesowych, jak i podczas łagodzenia antagonizmów społecznych lub w konfliktach natury osobistej.

Ta książka to praktyczny poradnik dla osób, które z racji swojego zawodu, funkcji lub sytuacji życiowej mają często do czynienia z konfliktami, a także dla tych, które muszą negocjować. Znajdziesz w niej konkretne i użyteczne sposoby:

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

Wydanie trzecie książki Docenić konflikt jest poszerzone o rozdział, w którym autorzy dzielą się swoim bogatym doświadczeniem z ostatnich kilkunastu lat praktyki w roli negocjatora i mediatora. Szczególny nacisk kładą tu na polską specyfikę, prostotę stosowanych narzędzi oraz negocjacje wewnątrz firm i zespołów zadaniowych.

Spis treści:

## **Podziękowania (9)**

## **Dlaczego napisaliśmy tę książkę? (11)**

## **Konflikt i manipulacja (15)**

- Czy konflikt to coś złego? (19)
- Dlaczego ludzie manipulują? (21)

## **CZĘŚĆ I: JAK BUDOWAĆ KONTAKT I POROZUMIENIE? (23)**

### **1. Pierwsze wrażenie i nastawienie (27)**

- Uświadom sobie, co wnosisz do kontaktu (30)
- Daj się poznać (32)
- Odważnie poznawaj partnera (34)
- Udzielaj informacji zwrotnych (36)

### **2. Podstawy konstruktywnego porozumiewania się (39)**

- Nie oceniał (42)
- Nie uogólniaj, nie interpretuj (44)
- Nie dawaj "dobrych rad" (46)
- Skupiaj swoją uwagę na partnerze. Koncentruj się na tym, co mówi (48)
- Mów wprost. Otwarście wyrażaj swoje potrzeby, uczucia i propozycje (49)

### **3. Skuteczne i pomocne słuchanie (53)**

- Parafraza (58)
  - Uwaga. Sygnały świadczące o kontakcie, szacunku i śledzeniu toku wypowiedzi (60)
  - Sprawdzanie właściwego rozumienia (61)
  - Utrzymanie tematu rozmowy (63)
- Odzwierciedlanie (65)
- Prowadzenie (68)
  - Porządkowanie chaotycznych wypowiedzi (68)
  - Ośmielanie rozmówcy (70)
  - Zadawanie pytań. Proponowanie tematów (71)

## **CZĘŚĆ II: JAK RADZIĆ SOBIE Z PRESJĄ I MANIPULACJĄ? (73)**

- Zachowania asertywne (75)

### **4. Trudność mówienia NIE (77)**

- Asertywna odmowa (82)
- "Zdarta płyta" (87)
  - Odmawianie (87)
  - Egzekwowanie praw i wyrażanie życzeń (88)
- Obrona własnych granic (91)

### **5. Zamiana oceny na opinię (95)**

- Traktuj trudne oceny jak opinie (98)

## **6. Radzenie sobie z krytyką (105)**

- Poszukiwanie krytyki (108)
- Demaskowanie aluzji (111)
- "Zamglanie" (113)
- Uprzedzanie krytyki (115)

## **CZĘŚĆ III: JAK SKUTECZNIE NEGOCJOWAĆ? (119)**

### **7. Negocjacje nastawione na współpracę (121)**

### **8. Podstawowe uniwersalne reguły negocjacyjne (127)**

- Oddziel ludzi od problemów (129)
- Koncentruj się na interesach, a nie na stanowiskach (133)
- Formułuj pytania przed odpowiedziami (136)
- Doceniaj pozytywy. Nazywaj osiągnięcia w negocjacjach (138)

### **9. Etapy negocjacji nastawionych na współpracę (141)**

- Etap 1. Ustalenie reguł (145)
- Etap 2. Nazwanie interesów swoich i partnera (147)
  - Przedstaw wyraźnie i przekonująco swoje interesy (149)
  - Aktywnie poznawaj interesy partnera (152)
  - Gra "Ekspert" (155)
  - Gra "Maskowanie" (156)
  - Formułuj wspólne i sprzeczne interesy (157)
  - Odwołuj się do interesów partnera (159)
- Etap 3. Formułowanie problemów negocjacyjnych (161)
  - Granice negocjowanych problemów (164)
- Etap 4. Poszukiwanie rozwiązań (166)
  - Formułowanie pomysłów (167)
  - Analiza i weryfikacja pomysłów (168)
  - Podjęcie decyzji (168)
  - Uwaga! Końcówka negocjacji (169)

### **Zakończenie (171)**

- Literatura wiążąca się z tematem naszej książki i mogąca Cię zainteresować (175)

## **CZĘŚĆ IV: SUPLEMENT. PROSTOTA I PARADOKS NEGOCJACJI (177)**

### **10. Co zrobić, żeby się porozumieć? (181)**

- Nazywanie swoich prawdziwych potrzeb (183)
- Nazywanie intencji (186)
- Modelowanie (187)
- Komunikat JA (188)
- Mówienie w czasie przyszłym (190)

## **11. Czego unikać w negocjacjach? (191)**

- Oceny, pouczenia, dobre rady (193)
- Niepotrzebne dawanie przykładów (195)
- Zadawanie pytań z tezą (195)
- Stosowanie przymiotników i przysłówków (196)

## **12. Przebieg realnych negocjacji firmowych (197)**

- Etap 1. Przygotowanie (200)
- Etap 2. Rozmowy (201)
- Etap 3. Formułowanie problemów (202)
- Etap 4. Zakończenie negocjacji (205)