



PROGRAM  
DLA DYREKTOREK  
I DYREKTORÓW  
BIBLIOTEK

# Materiały szkoleniowe cz. II

MATERIAŁY OPRACOWANE  
PRZEZ ZESPÓŁ TRENERSKI  
SZKOŁY LIDERÓW

WARSZAWA, MAJ 2015

„Kieruj w dobrym stylu. Program dla dyrektorek i dyrektorów bibliotek” jest prowadzony przez Fundację Szkoła Liderów na zlecenie Fundacji Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego w ramach Programu Rozwoju Bibliotek. Program Rozwoju Bibliotek wspiera tysiące bibliotek publicznych w całej Polsce w pełnieniu roli lokalnych centrów aktywności społecznej. W takich placówkach ludzie spędzają czas, rozwijają swoje zainteresowania, zdobywają nowe umiejętności i wspólnie działają. Program Rozwoju Bibliotek to przedsięwzięcie Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności prowadzone przez Fundację Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego. W latach 2009-2015 było realizowane w ramach partnerstwa z Fundacją Billa i Melindy Gatesów.

## Style wywierania wpływu

ISTOTĄ PRZYWÓDZTWA  
JEST WYWIERANIE  
WPŁYWU.

### I. CO TO JEST WPŁYW?

- ▶ **Wpływ** to zdolność oddziaływania na zachowania, opinie, przekonania oraz uczucia innych i kierowania ich w określoną stronę.
- ▶ **Wywieranie wpływu** – kluczowe zachowanie liderские, które sprawia, że ludzie robią coś, do czego wcześniej nie byli przekonani.

Aby skutecznie wpływać na ludzi musisz sprawiać, aby inni ludzie słyszeli, rozpoznawali i brali pod uwagę Twoje pomysły i poglądy.

Znajomość różnorodnych sposobów wywierania wpływu na ludzi jest szczególnie przydatna:

- ▶ kiedy chcemy przekonać kogoś, wobec kogo nie pozostajemy w stosunkach służbowych lub przełożonego;
- ▶ kiedy spłaszczają się struktury zarządzania – również w instytucjach, w których tradycyjnie obowiązywała hierarchia;
- ▶ w sytuacji, kiedy nie mamy do dyspozycji zasobów materialnych do zaoferowania np. w przypadku ograniczonego budżetu).

### ETAPY WYWIERANIA WPŁYWU

OPÓR

Twoje działania przynoszą przeciwny skutek do zamierzonego, zwracasz innych przeciwko sobie i swoim ideom.

PODPORZĄDKOWANIE

Zyskujesz bierną akceptację dla swoich pomysłów, ale nie budujesz motywacji.

ZAAANGAŻOWANIE

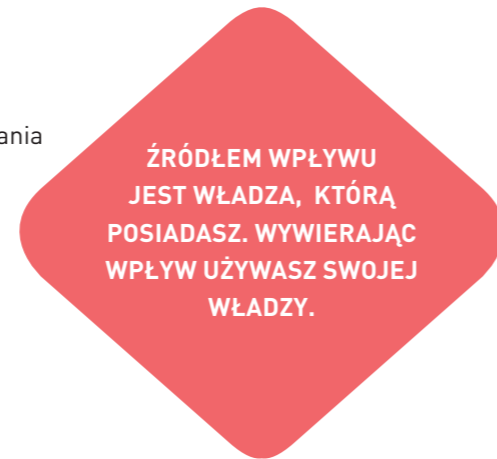
Przekonujesz innych do swoich idei, wzbudzasz ich entuzjazm, motywujesz do wysiłku.

## Spis treści

- 1 **STYLE WYWIERANIA WPŁYWU**
  - I. Co to jest wpływ?
  - II. Charakterystyka poszczególnych stylów
- 6 **PRZYWÓDZTWO SYTUACYJNE**
  - I. Poziomy dojrzałości pracownika
  - II. Charakterystyka osób o różnym poziomie dojrzałości
  - III. Dojrzałość pracownika do wykonania zadania a styl kierowania
- 13 **ELEMENTY NEGOCJACJI WYGRANY – WYGRANY**
  - I. Kiedy negocjujemy?
  - II. Cel negocjacji
  - III. Dwie filozofie negocjowania
  - IV. Podstawowe techniki negocjacji wygrany – wygrany
  - V. Techniki komunikacyjne w sytuacjach sporu/konfliktu

**Dwa oblicza wpływu:**

- ▶ **Źródła wpływu** – Skąd płynie twoja zdolność do oddziaływania na innych? Jakie jest źródło Twojej władzy?
- ▶ **Sposób wywierania wpływu** – W jaki sposób oddziałujesz na innych? Sposoby wpływania na ludzi mogą być rozmaite: od wykorzystywania swojej pozycji i władzy do współpracy, doceniania.



**DWA ZASADNICZE ŹRÓDŁA WŁADZY:**

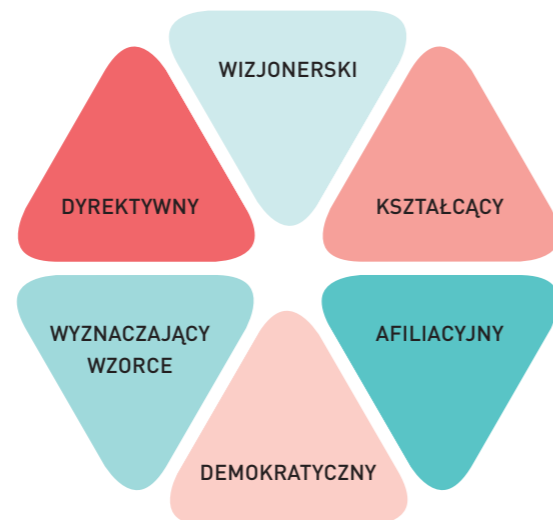
WŁADZA POZYCJI ZWIĄZANA Z FORMALNĄ POZYCJĄ, KTÓRA:	WŁADZA OSOBISTA ZWIĄZANA Z OSOBISTYMI ZASOBAMI:
Umożliwia dostęp do zasobów; Możliwość stosowania kar i nagród.	Wiedza ekspercka, Umiejętności interpersonalne, Zaufanie, Charyzma, Osobisty autorytet.

**Sposób wywierania wpływu:**

- ▶ Każdy/a z nas ma skłonność do wywierania wpływu w określony sposób – ma swój preferowany styl.
- ▶ Znajomość swojego stylu, jego zalet i ograniczeń zwiększa skuteczność liderką.
- ▶ Warto zwiększać elastyczność i dostosowywać sposób wywierania wpływu do potrzeb osób, z którymi działamy.
- ▶ Różnicując sposób wywierania wpływu z czasem zmienia się on z automatycznie wybranego stylu w strategię, którą wybieramy w zależności od okoliczności.

**Style wywierania wpływu:**

1. Dyrektywny
2. Wyznaczający wzorce
3. Demokratyczny
4. Afiliacyjny
5. Kształcący
6. Wizjonerski



**DWIE ORIENTACJE W WYWIERANIU WPŁYWU:**

**Nastawienie na własny przekaz:**

- ▶ Styl dyrektywny,
- ▶ Styl wyznaczający wzorce.



**Nastawienie na dialog i wymianę:**

- ▶ Styl afiliacyjny,
- ▶ Styl kształcący.



**Style mieszane – elementy nastawienia na własny przekaz i wymianę, zależne od sytuacji:**

- ▶ Styl demokratyczny,
- ▶ Styl wizjonerski.



## II. CHARAKTERYSTYKA POSZCZEGÓLNYCH STYLÓW

### STYL DYREKTYWNY nacisk na podporządkowanie się „Róbcie, co każe!”

#### Jak?

- Lider daje raczej polecenia do wykonania niż wskazówki do działania.
- Oczekuje natychmiastowego podporządkowania się.
- Ścisłe kontroluje.
- Przekazuje głównie negatywną, korygującą informację zwrotną.
- Motywuje poprzez uświadomienie negatywnych konsekwencji niepodporządkowania się.
- Opiera się na ciągłym nadzorze i kontroli pracowników oraz wydawaniu im poleceń, które muszą być zrealizowane zgodnie z wymaganiami lidera.
- Brak tu miejsca na inicjatywę pracownika i jego pomysłowość, kreatywność, rozwój. Zadania są jednak wykonywane szybko i poprawnie.

#### Kiedy się sprawdza?

- W sytuacjach kryzysowych lub sytuacjach konfliktowych, pod presją czasu.
- Jednak stałe prowadzenie zespołu w ten sposób prowadzi do zaniku aktywności i zaangażowania.
- Bywa przydatny, ale powinien być stosowany z umiarem, w wyjątkowych sytuacjach.

### STYL WYZNACZAJĄCY WZORCE nacisk na wysoką jakość wykonania zadania „Róbcie to, co ja!”

#### Jak?

- Stawia siebie za wzór – jest miarą sposobu wykonania zadań.
- Posiada wysokie standardy i oczekuje, że inni będą rozumieli dlaczego są one dla niego ważne.
- Niechętnie deleguje zadania i szybko je odbiera, jeśli nie jest zadowolony z jakości wykonania.
- Nie znajduje usprawiedliwienia dla słabych pracowników.
- Ratuje z opresji lub daje szczegółowe wskazówki wykonania zadania, kiedy pracownik ma trudności.
- Lider uczy i pokazuje jak osiągnąć cel, a w razie potrzeby sam zabiera się do pracy.

#### Kiedy się sprawdza?

- Sprawdza się tylko, gdy pracownicy są bardzo kompetentni i zmotywowani wewnętrznie do osiągnięcia wysokich wyników.
- Jeśli jednak lider wprowadzi zbyt wysokie standardy, prowadzi to do demotywacji zespołu, zwłaszcza wtedy, kiedy lider pokazuje, że tylko on ma wystarczające kompetencje do wykonania zadań.

### STYL AFILIACYJNY nacisk na dobre relacje „Na pierwszym miejscu są ludzie.”

#### Jak?

- Nastawienie na budowanie harmonii i zrozumienia w zespole.
- Najwięcej wysiłku poświęca na promowanie dobrych relacji.
- Kładzie nacisk na zaspokojenie potrzeb osobistych pracowników.
- Przekazuje głównie pozytywną informację zwrotną, podkreśla znaczenie dobrej atmosfery w pracy.
- Unika konfrontacji związanych z rzeczywistymi wynikami pracy (szczególnie złymi).
- Nagradza głównie za cechy osobowości.

#### Kiedy się sprawdza?

- Przede wszystkim w trudnych i stresujących sytuacjach, gdy zespół potrzebuje jedności. Od lidera wymaga wysokiej empatii i wysokich kompetencji komunikacyjnych.

### STYL DEMOKRATYCZNY nacisk na współpracę i innowacyjność „Co o tym sądzicie?”

#### Jak?

- Ufa, że pracownicy potrafią sami wyznaczać sobie odpowiednie cele.
- Zaprasza pracowników do wpływania na decyzje; poszukuje konsensusu.
- Organizuje wiele zebrań i poznaje odmienne punkty widzenia.
- Nagradza za dobre wyniki pracy, rzadko przekazuje negatywną informację zwrotną.

#### Kiedy się sprawdza?

- Kiedy trzeba zaangażować zespół we wspólne działanie, wypracować nowe rozwiązania, wykorzystując wkład wszystkich pracowników.

#### Kiedy nie działa?

- Nie będzie dobrze sprawdzać się w sytuacjach, w których potrzebna jest szybka decyzja np. sytuacje kryzysowe oraz tam, gdzie organizacja musi błyskawicznie reagować na zmiany.

## STYL WIZJONERSKI/WYZNACZAJĄCY KIERUNEK nacisk na stworzenie i komunikowanie długoterminowej wizji „Chodźcie za mną!”

### Jak?

- Wskazuje jasną wizję i cele działania.
- Prowadzi z pracownikami dialog na temat kierunku i wizji.
- Uważa przekonanie ludzi co do wizji za kluczowe dla efektywności zespołu.
- Przekonuje pracowników, że proponowany kierunek służy najlepiej interesom organizacji i ludzi.
- Ustala standardy i monitoruje jakość w odniesieniu do wizji.
- Motywuje przez przekazywanie wyważonych informacji zwrotnych – pozytywnych i negatywnych.

### Kiedy się sprawdza?

- Styl ten najlepiej sprawdza się, gdy potrzebny jest nowy kierunek działania lub organizacja wprowadza ważne zmiany. Styl ten uważany jest za najsilniej wpływający na klimat organizacji.

## STYL KSZTAŁTUJĄCY/COACHINGOWY nacisk na rozwój pracowników „Spróbujcie w ten sposób!”

### Jak?

- Pomaga pracownikom odkryć ich własne silne i słabe strony.
- Zachęca pracowników do stawiania celów rozwojowych.
- Uzgadnia rolę menedżera i podwładnego w procesie rozwoju pracownika.
- Często daje instrukcje oraz informacje zwrotne.
- Może poświęcać szybkie rezultaty na rzecz długoterminowego rozwoju.

### Kiedy się sprawdza?

- W osiągnięciu długofalowych rezultatów, które wymagają wysokich kompetencji zespołu.

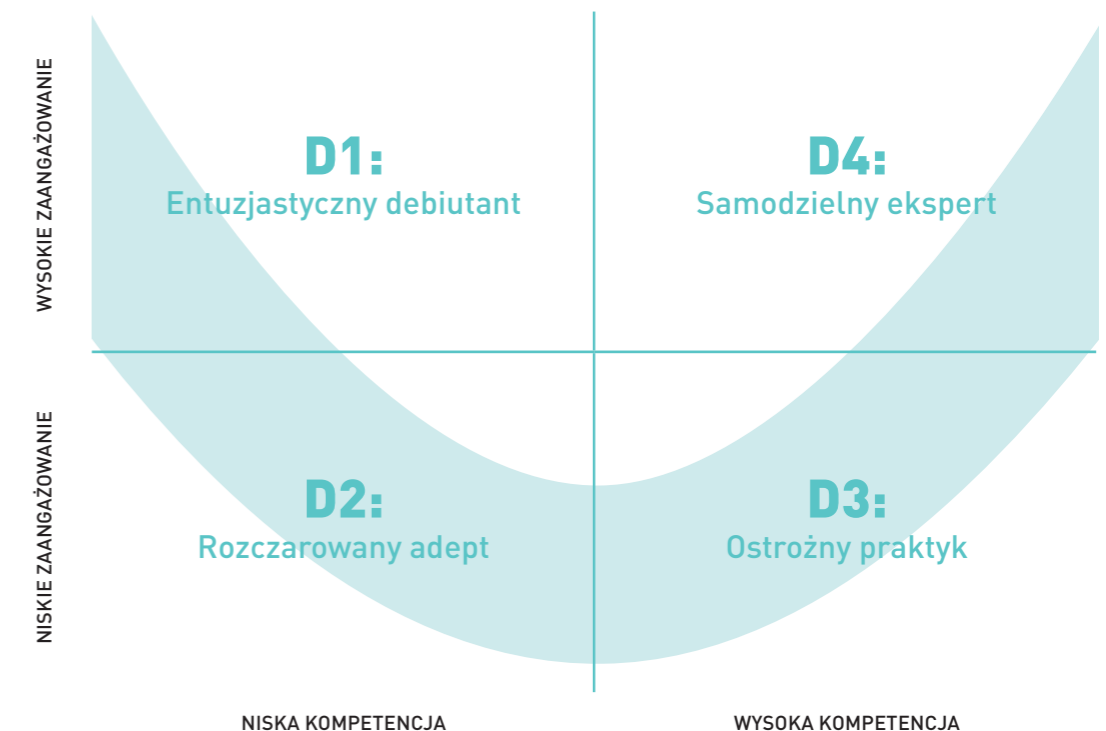
# Przywództwo sytuacyjne

## I. Poziomy dojrzałości pracownika

Punktem wyjścia w **ewolucyjnym modelu kierowania** stworzonym przez Paula Herseya i Kennetha Blancharda jest zrozumienie dojrzałości (gotowości) pracownika do wykonania określonego zadania. Autorzy uproszcili diagnozę dojrzałości pracownika do wykonania zadania do dwóch elementów:

- ▶ **Poziomu kompetencji pracownika** – czy pracownik ma wystarczającą wiedzę, umiejętności i doświadczenie do wykonania danego zadania;
- ▶ **Poziomu zaangażowania pracownika** – czy pracownik ma motywację do wykonania zadania; czy jest gotów wziąć za nie odpowiedzialność; czy ma poczucie, że podola zadaniu (samoocena, pewność siebie).

Krzyżując ze sobą te dwa wymiary wyróżnili cztery poziomy dojrzałości pracownika do wykonania zadania:



<b>D1</b>	Pracownik nie ma wystarczających kompetencji do wykonania zadania. Często ma jednak poczucie, że byłby w stanie wykonać zadanie (brak doświadczenia powoduje błędną ocenę sytuacji), więc wykazuje się dużym zaangażowaniem.
<b>D2</b>	Pracownik posiada pewne kompetencje, ale nie jest w stanie wykonać zadania samodzielnie. Ponieważ zdaje sobie sprawę z trudności zadania, jego zaangażowanie słabnie i niechętnie przejmuje odpowiedzialności.
<b>D3</b>	Kompetencje są wystarczające do realizacji zadania, ale z różnych powodów (np. porażek w przeszłości, znużenia zadaniem, braku pewności siebie) zaangażowanie pracownika jest niestabilne i często słabnie.
<b>D4</b>	Pracownik posiada wysokie kompetencje, a doświadczenia sukcesów w wykonywaniu zadania budują jego pewność siebie i duże zaangażowanie.

## II. Charakterystyka osób o różnym poziomie dojrzałości

### D1: Entuzjastyczny debiutant

Niedoświadczony;  
Chętny aby nim pokierować;  
Entuzjastyczny;  
Optymistyczny, pełen nadziei;  
Nieświadomy że nie wie, więc może popełnić błąd.

### D2: Rozczarowany adept

Ma pewną wiedzę i umiejętności, ale nie jest jeszcze w pełni kompetentny;  
Sfrustrowany;  
Zdemotywowany;  
Szybko się nudzi;  
Skłonny do „ucieczki”.

### D3: Ostrożny praktyk

Z reguły samostrowny, ale potrzebuje okazji, aby przedyskutować z innymi swoje pomysły;  
Uważny;  
Czasami bywa niepewny siebie;  
Bywa znudzony zadaniami;  
Bywa apatyczny;  
Bywa krytyczny wobec siebie.

### D4: Samodzielny ekspert

Uznawany za eksperta;  
Kompetentny w wielu dziedzinach;  
Wierzy w swoje umiejętności;  
Pewny siebie;  
Nie obawia się natłoku pracy;  
Samostrowny;  
Działa samodzielnie.

Należy pamiętać, że dojrzałość pracownika w Ewolucyjnym Modelu Kierowania odnosi się do konkretnego zadania. Rozważmy sytuację handlowca, który został awansowany na lidera zespołu handlowców.

### HISTORIA LUDWIKA

Ludwik jest doradcą klientów w firmie sprzedającej wysokiej jakości meble biurowe. Osiąga świetne wyniki sprzedaży – najlepsze wśród handlowców firmy w Polsce. Zbudował bardzo dobre relacje z kilkunastoma znaczącymi klientami, dzięki czemu firma uzyskała wieloletnie kontrakty na dostarczanie zintegrowanych rozwiązań wyposażenia wnętrz biurowych. W ramach pracy Ludwik uczestniczył w wielu szkoleniach w tym w prestiżowych seminariach dotyczących organizacji i planowania przestrzennego biur w Holandii. Mimo kilku lat wytężonej pracy jego zaangażowanie i entuzjazm nie spadły, a wręcz stale poszukiwał nowych wyzwań – zdobywał nowych klientów, sugerował nowe rozwiązania działowi projektowania, angażował się nawet w projekt zmiany wizualizacji firmy. Po czterech latach pracy Ludwik został awansowany na lidera zespołu przedstawicieli handlowych na południową Polskę, z czego był bardzo zadowolony. Do jego obowiązków należy zarządzanie zespołem handlowców, ale także obsługa najważniejszych klientów firmy w regionie. Nowa rola okazała się bardzo trudna dla Ludwika. Jako dynamiczny handlowiec przywykł do swobody i częstych zmian. Był cały czas w ruchu, rzadko przebywał w biurze. Z kolegami utrzymywał dobre relacje, ale nie pracował w zespole, raczej był typem samotnego myśliciela, cierpliwie wyszukującego i łowiącego kolejnych klientów. Systematyczny nadzór na podległymi pracownikami, stały kontakt, tworzenie i kontrola planów sprzedaży, prowadzenie zebrań okazały się wcale nietatnymi zadaniami, a na pewno żmudnymi. Po półrocznej pracy w roli lidera zespołu Ludwik najwyraźniej „oklapł”. Jest zmęczony i niechętny nowej roli, często za to „urywa” się z roli kierowniczej wpadając do klientów i rozkręcając nowe biznesy.

### Co wynika z takiej charakterystyki?

W roli doradcy klientów i sprzedawcy Ludwik jest dojrzałym pracownikiem – jego kompetencje są najwyższe z możliwych, a motywacja do wykonywania tych zadań wciąż wysoka. Mówiąc językiem Herseya i Blancharda: jako handlowiec Ludwik jest na poziomie dojrzałości D4.

W roli kierowniczej Ludwikowi brakowało niezbędnych umiejętności i doświadczeń, a być może nawet naturalnych predyspozycji. Dlatego dość szybko jego motywacja do wypełniania zadań lidera spadła. Po pół roku zapewne umie więcej niż na początku, choć jego kompetencje kierownicze na pewno nie są wysokie, ale na pewno wkłada w te zadania mniej serca niż na początku – osiągnął poziom dojrzałości D2.

### III. Dojrzałość pracownika do wykonania zadania a styl kierowania

Ewolucyjny Model Kierowania opiera się na prostym pomysłu reakcji kierownika na słabe strony pracownika:

- ▶ Jeżeli pracownikowi brakuje kompetencji, kierownik powinien kłaść duży nacisk na zadania, czyli zachowywać się dyrektywnie.
- ▶ Jeżeli słabnie motywacja pracownika, przełożony powinien uruchomić działania wspierające pracownika – koncentrować się na pracowniku.

ZACHOWANIA DYREKTYWNE:	ZACHOWANIA WSPIERAJĄCE:
Komunikacja jednostronna,	Komunikacja dwustronna,
Instrukcje co do sposobu realizacji zadania,	Stuchanie i udzielanie socjoemocjonalnego wsparcia,
Podejmowanie decyzji przez kierownika,	Włączanie w podejmowanie decyzji,
Ścisła kontrola realizacji zadania.	Analiza przebiegu działań, problemów.

Zauważmy, że jeżeli nastawienie na zadania i nastawienie na ludzi rozumiemy jako zachowania dyrektywne i wspierające, to możliwe jest jednoczesne bycie zorientowanym i na zadania, i na ludzi. Style kierowania są więc w tym modelu odpowiednią kompozycją nastawienia na zadania (zachowań dyrektywnych) i nastawienia na ludzi (zachowań wspierających). W ten sposób odpowiedzią na cztery poziomy dojrzałości są cztery style kierowania.

#### D1: ENTUZJASTYCZNY DEBIUTANT S1: Styl dyrektywny

Potrzebuje wzrostu kompetencji.

Kierownik podejmuje wszystkie decyzje. Wydaje pracownikowi szczegółowe instrukcje, mówi, co, jak, gdzie i kiedy powinno zostać wykonane. Przełożony ustala normy i metody pracy, sprawdza wykonywanie zadań i stosuje sankcje za odstępstwa od normy. Między kierownikiem i podwładnym dominuje jednostronny przepływ informacji.

#### D2: ROZCZAROWANY ADEPT S2: Styl prowadzący

Potrzebuje wzmocnienia zaangażowania i wzrostu kompetencji.

Kierownik podejmuje decyzje dotyczące realizowanych zadań. Dokładnie wyjaśnia pracownikowi, na czym polega zadanie i jak powinno być wykonane. Kontroluje również sposób pracy podwładnego. Daje dużo możliwości zadawania pytań, wyjaśniania wątpliwości i zgłaszania pomysłów. Nawiązuje więcej osobistych relacji. Poświęca więcej czasu na omawianie metod realizacji zadań, pyta o opinie, chwali postępy. Zachęcając podwładnego do wysiłków, wspiera go i wzmacnia.

#### D3: KOMPETENTNY PRAKTYK

Potrzebuje wzmocnienia zaangażowania.

#### S3: Styl wspierający

Kierownik mniej skupia się na samym zadaniu, bardziej na rozpoznaniu potrzeb pracownika i zmotywowaniu go do działania. Zachęca do dyskusji, prosi o sugestie i pomysły. Ustala ogólne zadania a sposoby ich realizacji pozostawia pracownikowi. Stymuluje i wspiera przejawy samodzielności. Komunikacja jest w pełni dwustronna.

#### D4: SAMODZIELNY EKSPERT

Potrzebuje swobody.

#### S4: Styl delegujący

Kierownik określa ogólne kierunki działania i wspólnie ustala cele, w rękach pracownika pozostawiając przełożenie ich na konkretne zadania. Pozostawia dużo swobody i nie ingeruje w sposób wykonywania zadań. Udziela wsparcia, jeśli jest ono potrzebne – na wyraźne życzenie pracownika.

### Jak prowadzić rozmowę w stylu dyrektywnym:

ZACHOWANIA	MOŻESZ POWIEDZIEĆ...
OKREŚL CEL SPOTKANIA.	„Chciałbym z Tobą porozmawiać o...”
DOCEŃ ENTUZJAZM I POMOCNE UMIEJĘTNOŚCI.	„Ciesz mi się Twoje zaangażowanie, energia jaką wykazujesz.” „Podoba mi się Twoje nastawienie do zadania...” „Twoja umiejętność... będzie naprawdę pomocna w...” „Chciałbym, abyś wykorzystał swoją wiedzę w zakresie...do...”
UZYSKAJ ZGODĘ NA DANY STYL KIEROWANIA.	„Ponieważ wcześniej nie miałeś do czynienia z takim zadaniem, dostarczę Ci niezbędnych informacji, dam pomocne wskazówki...”
OKREŚL ZADANIE, STANDARDY, PRIORYTETY.	„Chciałbym, abyś (określ zadanie). Powinieneś to skończyć do... W efekcie powinno powstać... Chciałbym, abyś doprowadził do...”
OKREŚL SPOSÓB KONTROLI.	„Przez następne dwa tygodnie będziemy się spotykać... Na spotkaniu omówimy Twoje postępy w realizacji zadania.”
OKREŚL KOLEJNE KROKI (SPRECYZUJ ZADANIA).	„Teraz chciałbym, abyś zrobił... W drugiej kolejności zrób...”
POINSTRUJ (WSKAŻ METODY).	„Po pierwsze zrób tak... Później powinieneś zrobić... w ten sposób... Bądź ostrożny, bo...”
ZDEFINIUJ ROLE.	„Do Ciebie będzie należało...”, „To co musisz zrobić, to...” „Aby ci pomóc ja będę...”
DOSTARCZ INFORMACJI I ZASOBÓW.	„Tu są pewne informacje. Zapoznaj się z nimi” „Skorzystaj z...”
USTAL PLAN ROZWOJU NOWYCH UMIEJĘTNOŚCI.	„Dobrze byłoby, abyś przeczytał..., zobaczył..., poobserwował...”
SPRAWDŹ ZROZUMIENIE.	„Chciałbym się upewnić, że wiesz, co masz zrobić i że masz wszystko, co jest Ci potrzebne, aby poradzić sobie z tym zadaniem.”

## Jak prowadzić rozmowę w stylu prowadzącym:

ZACHOWANIA	MOŻESZ POWIEDZIEĆ...
OKREŚL CEL SPOTKANIA.	„Spotkaliśmy się dzisiaj, aby porozmawiać o...”
SPRAWDŹ JAK IDĄ (INNE) ZADANIA I ROZWÓJ KOMPETENCJI.	„Powiedz jak Ci idzie z... Czy termin jest realistyczny?” „Myślę, że zrobisz duży krok naprzód w.... Czy masz jakieś obawy; coś Cię niepokoi?”
WSKAŹ CEL ZADANIOWY I POZYTYWNA PERSPEKTYWĘ OSOBISTĄ.	„Celem jest... Wiem, że dzięki... Dasz sobie radę z ...” „Chodzi o to, aby... Wiele już zrobiłeś i nauczyłeś się...” „Warto abyśmy spróbowali... Jeszcze dwa tygodnie temu nie potrafiłeś, ale teraz jesteś w stanie...”
UZYSKAJ ZGODĘ NA DANY STYL KIEROWANIA.	„Ponieważ nadal się uczysz, przekażę Ci moje instrukcje i wskazówki. Ale chciałbym też poznać Twoje opinie.” „To zadanie będzie wymagało..., wiem, że nie masz w tym wprawy. Chciałbym razem z Tobą popracować nad planem działania.”
WSKAŹ DZIAŁANIA, ALE ZAANGAŻUJ W USTALANIE METOD.	„Plan działania polega na... Jak myślisz, co możesz zrobić, aby...” „Powinieneś najpierw..., a potem... Jakie masz pomysły co do sposobu wykonania...?”
POMÓŻ W ROZWAŻENIU ALTERNATYW.	„Co jeszcze możesz zrobić? Jakie są wady i zalety tej opcji?”
PODEJMIJ DECYZJE CO DO DALSZEGO DZIAŁANIA.	„Biorąc pod uwagę naszą rozmowę, myślę, że powinieneś...” „W związku z tym, o czym rozmawialiśmy, pewnie zgodzisz się, że następnym krokiem powinno być...”
UZASADNIJ, ODNIEŚ SIĘ DO CELÓW.	„Pamiętaj, to jest ważne ponieważ...” „Jeśli osiągniesz ten cel, to dzięki temu...”
WSPIERAJ, MOTYWUJ, DAJ OPARCIE.	„Wiem, że możesz to zrobić. Zdaje sobie sprawę, że to będzie trudniejsze niż sobie wyobrażałeś, ale jestem tu, aby Ci pomóc.”
BĄDŹ W KONTAKCIE.	„Spotkamy się ponownie...”
SPRAWDŹ ZROZUMIENIE.	„Co myślisz o tym, co właśnie ustaliliśmy?”

## Jak prowadzić rozmowę w stylu wspierającym:

ZACHOWANIA	MOŻESZ POWIEDZIEĆ...
OKREŚL CEL SPOTKANIA.	„Chciałbym, abyś się zajął... To jest ważne, ponieważ...”
WSPÓLNIE ZDECYDUJ CIE O ZADANIACH.	„Jakie działania warto by Twoim zdaniem podjąć?” „Więc co działa, co idzie dobrze, a z czym są kłopoty? Co jeszcze moglibyśmy zrobić?”
PYTAJ I SŁUCHAJ.	„Czy możesz mi o tym powiedzieć więcej? Co miałeś na myśli mówiąc...?” Czy jeszcze o czymś chciałbyś ze mną porozmawiać?”
PRZEJDŹ DO DANEGO STYLU KIEROWANIA.	„Wydaje mi się, że oczekujesz ode mnie, abym Cię wystęchał, a nie dawał Ci rady czy wskazówki”, „Rozumiem, że warto byśmy razem rozważyli niektóre problemy?”
ZADEKLARUJ POMOC, PODZIEL SIĘ POMYSŁAMI.	„Jak mogę Ci pomóc? Czy coś jeszcze mogę dla Ciebie zrobić?” „A co byś powiedział na...?”
WSPIERAJ I ZACHĘCAJ.	„Jestem przekonany, że masz wszelkie umiejętności aby...” „Zobacz ile już udało Ci się osiągnąć.”
PODAJ PRZYKŁADY SUKCESÓW.	„Pamiętasz, kiedy...”, „Cały zespół chwali Cię za...”
WSKAŹ KORZYŚCI ROZWOJOWE.	„Jak możemy to zadanie uczynić dla Ciebie bardziej... (twórczym, ciekawszym, wyzwaniem itp.). Myślę, że to ciekawe zadanie, ponieważ umożliwi Ci...”
BĄDŹ W KONTAKCIE.	„Dzwoń do mnie, kiedy będziesz miał taką potrzebę. Z ciekawością usłyszę, co już zrobiłeś, kiedy się spotkamy za dwa tygodnie.”



## Jak prowadzić rozmowę w stylu delegującym:

ZACHOWANIA	MOŻESZ POWIEDZIEĆ...
OKREŚL CEL SPOTKANIA.	„Chciałbym z Tobą przedyskutować ...”
DOKONAJ PRZEGLĄDU CELÓW.	„Zobaczmy, jakie mamy cele do zrealizowania.” „Jak są Twoje najważniejsze cele w najbliższym czasie?”
ZAPEWNIJ ZASOBY.	„Czy jeszcze mogę coś dla Ciebie zrobić?” „Co ułatwiłoby Ci pracę?”
PODZIEL SIĘ SUKCESEM.	„Klienci bardzo dobrze wypowiadali się o tym, co zrobicieś w...”
ZACHĘĆ DO NOWYCH WYZWAŃ.	„Jak myślisz: nad czym warto byśmy pracowali? Co Twoim zdaniem moglibyśmy udoskonalić, na jakim obszarze się skupić?” „W czym chciałbyś się rozwijać, z czym chciałbyś się zmierzyć?”
STWÓRZ OKAZJĘ DO UCZENIA INNYCH.	„Czy chciałbyś podzielić się swoimi doświadczeniami z...?” „Czy chciałbyś popracować z... nad...?”
BĄDŹ W KONTAKCIE.	„Jestem tu zawsze, gdy mnie będziesz potrzebował. Powinniśmy tylko ustalić, jak mogę mieć bieżące informacje o tym, co robisz.” „Jak będziemy się kontaktować?”

## Elementy negocjacji wygrany – wygrany

### I. Kiedy negocjujemy?

Negocjacje są szczególną rozmową. Rozmową w sytuacji współzależności, rozbieżności zdań, konfliktu interesów między dwiema stronami. Współzależność oznacza, że to czy i ile zyskasz czegoś ważnego dla siebie (pieniędzy, uczestnictwa w nowych projektach, wsparcia w wykonaniu zadania, czasu wolnego...) zależy nie tylko od Ciebie, ale i od osoby, z którą negocjujesz. Rozbieżność zdań oznacza, że macie różne pomysły jak coś podzielić czy zrobić. Wreszcie konflikt interesów oznacza, że realizacja potrzeb jednej strony stoi, przynajmniej w części, w sprzeczności z możliwościami realizacji potrzeb drugiej strony.

### II. Cel negocjacji

Niezależnie od tego jaką strategię negocjacyjną przyjmiesz, musisz mieć jasny cel negocjacji. Musisz wiedzieć, co chcesz uzyskać. Oczywiście nie da się zaplanować w detalach wyniku negocjacji, ale można przemyśleć, jaki rezultat powinien być możliwy, a na jaki druga strona nigdy się nie zgodzi.

A przede wszystkim jaki rezultat negocjacji jest już dla Ciebie zadowalający a jaki nie jest. Najlepiej jest zadać sobie pytanie: „A co bym osiągnął bez tych negocjacji, do których za chwilę przystąpię?”. Negocjatorzy używają terminu *BATNA* (*Best Alternative to Negotiated Agreement* – najlepsza alternatywa do negocjowanego porozumienia). Jeżeli dobrze przemyślisz, jaka jest twoja *BATNA*, nie będziesz ani zbyt ustępliwy (porównasz propozycje partnera w negocjacjach z *BATNA*, i jeżeli będą one gorsze niż *BATNA*, to po prostu się nie zgodzisz), ani zbyt roszczeniowy (jeżeli przy którejś propozycji partner będzie stanowczo obstawał, a propozycja ta będzie korzystniejsza niż *BATNA*, to nie będziesz ryzykował zerwania negocjacji byle tylko stanęło na Twoim).



„Przyczyna, dla której negocjujesz, polega na tym, że chcesz doprowadzić do osiągnięcia rezultatu korzystniejszego niż ten, który osiągnąć możesz bez negocjacji”

ROGER FISHER, WILLIAM URY, BRUCE PATON  
„DOCHODZĄC DO TAK”

### III. Dwie filozofie negocjowania

Negocjacje są jednym ze sposobów rozwiązania konfliktu interesów. Najczęściej kompromis oznacza, że każda ze stron, żeby coś zyskać, musi się czegoś wyrzec. Oczywiście każdy chce zyskać dużo, a poświęcić mało. Jednak negocjacje nie muszą być bitwą, w której chodzi o to by zwyciężyć z drugą stroną. Roger Fisher i William Ury stworzyli model negocjacji, w których nacisk jest położony nie na walkę, upór i triki negocjacyjne, lecz na realizację swoich interesów dzięki mądrej, ale nie naiwnej, współpracy z drugą stroną.

Nazwali tę strategię „negocjacje w oparciu o interesy”, przeciwstawiając ją „negocjacje w oparciu o stanowiska”.

NEGOCJACJE W OPARCIU O STANOWISKA	NEGOCJACJE W OPARCIU O INTERESY
Twoim celem jest zwycięstwo w negocjacjach – uzyskać więcej niż druga strona (wygrany – przegrany).	Twoim celem jest realizacja interesów (potrzeb) – jeżeli to możliwe – obu stron (wygrany – wygrany).
Koncentruj się na obronie stanowiska.	Koncentruj się na realizacji interesów.
Na wszelkie sposoby podważaj stanowisko rozmówcy i przekonuj go do własnego.	Staraj się zrozumieć, jakie potrzeby stoją za propozycjami rozmówcy i szukaj rozwiązań, które zrealizują Twoje interesy, ale jak najmniej naruszają jego potrzeby.
Modyfikacja własnego stanowiska lub zgoda na propozycję rozmówcy oznacza stratę dla Ciebie.	Otwartość na to, że zrozumiałwszy potrzeby rozmówcy ktoś z Was wymyśli rozwiązanie, które dla obu stron nie jest istotnie gorsze od tych proponowanych przez każdego na początku (a nieakceptowalnych dla drugiego).
Rozmówcę traktuj jak przeciwnika.	Rozmówcę traktuj jak partnera.

### IV. Podstawowe techniki negocjacji wygrany – wygrany

#### ZRÓB ANALIZĘ INTERESÓW.

Przed negocjacjami zastanów się, co dla Ciebie jest najważniejsze, co chcesz uzyskać. Zadawaj sobie pytanie DLACZEGO?.

Postaw się w butach rozmówcy; spróbuj sobie wyobrazić co dla niego jest najważniejsze?

Pytaj, pytaj, pytaj!

Zadawaj rozmówcy pytanie DLACZEGO: Dlaczego to dla Ciebie tak ważne? Co dzięki temu osiągniesz? Co Ci nie odpowiada w mojej propozycji?

Naprawdę słuchaj tego, co mówi rozmówca.

#### WALCZ Z PROBLEMEM, NIE Z ROZMÓWCĄ.

„Oddziel ludzi od problemu” – to, że wciąż nie osiągasz porozumienia, które by cię satysfakcjonowało, nie oznacza, że masz złościć się na rozmówcę.

Twórz dobry klimat rozmów – przyjazny, ale rzeczowy.

Dbaj o jasność i precyzję komunikacji. Sprawdzaj czy dobrze rozumiałeś rozmówcę i czy on cię dobrze rozumiał.

Unikaj ideologizowania, moralizowania, pouczania.

#### DAŻ DO TEGO BY PADŁO WIELE ROZWIĄZAŃ ZANIM BĘDZIECIE DECYDOWAĆ.

W klasycznym targowaniu się „na stole” zawsze leżą dwie propozycje: moja i twoja. Decyzja, którą wybrać to decyzja: „czyje będzie na wierzchu”. Jeżeli najpierw wymyślicie wiele możliwych rozwiązań problemu, wypiszecie je i zaczniecie analizować, sprawdzać pod jakimi warunkami byłyby akceptowalne, poprawiać, łączyć... Mniej ważne stanie się „czyje to rozwiązanie”, a Wy będziecie mieli większy wybór.

Bądź kreatywny, ale wyraźnie zaznaczaj, że zgłoszenie pomysłu nie oznacza, że się na niego godzisz (chłodna analiza może pokazać, że jest on dla ciebie niekorzystny; masz prawo wycofać pomysł).

#### PROPONUJ PROCEDURY I KRYTERIA.

Staraj się porządkować negocjacje – dąż do ustalenia o czym i jak, i w jakiej kolejności będziecie rozmawiali, np. „może najpierw wyjaśnijmy sobie czego każdy z nas oczekuje, potem zrobmy rundę pytań, żeby lepiej zrozumieć nasze oczekiwania; wymyślmy różne pomysły na porozumienie, a dopiero na końcu oceniamy i decydujemy”.

Zaproponuj ustalenie kryteriów oceny rozwiązań zanim je wymyślicie i zaczniecie oceniać.

## V. Techniki komunikacyjne sytuacjach sporu/konfliktu

Najważniejsze w rozwiązywaniu konfliktów i sytuacji trudnych są techniki służące wzajemnemu rozumieniu stron. Są to:

- ▶ Parafraza
- ▶ Zadawanie pytań
- ▶ Podsumowywanie
- ▶ Docieranie do interesów
- ▶ Mówienie o własnych interesach

### PARAFRAZA

Parafraza to skrócone powtórzenie części wypowiedzi rozmówcy własnymi słowami.

#### Kiedy?

Stosuj parafrazę wtedy, gdy nie do końca rozumiesz wypowiedź rozmówcy i nie są dla Ciebie jasne jego intencje. Za pomocą parafrazy sprawdzasz, czy dobrze go rozumiesz i dajesz mu możliwość weryfikacji.

#### W jakim celu?

- ▶ Aby pokazać, że słuchasz i koncentrujesz się na wypowiedziach partnera.
- ▶ Aby sprawdzić, czy dobrze rozumiesz intencje rozmówcy.
- ▶ Aby uporządkować treść rozmowy i skupić uwagę na poruszanych kwestiach.
- ▶ Aby okazać zainteresowanie i zrozumienie dla rozmówcy oraz zachęcić go do dalszej wypowiedzi.

#### Jak?

Ponownie przedstaw własnymi słowami wypowiedź rozmówcy tak, jak ją rozumiesz.

Powiedz na przykład:

- ▶ O ile cię dobrze zrozumiałem...
- ▶ Z tego, co rozumiem...
- ▶ Chodzi ci o to... czy tak?
- ▶ Rozumiem, że pytasz...

### Pamiętaj!

Korzystając z parafrazy nie oceniaj i w żaden sposób nie wartościuj wypowiedzi rozmówcy. Odlóż na bok własny punkt widzenia. Zrozumieć to wcale nie znaczy zgodzić się. Parafraza nie powinna zawierać nic więcej niż to, co usłyszałeś.

### ZADAWANIE PYTAŃ

Pytania to jedno z najważniejszych narzędzi w porozumiewaniu się. Pozwalają zdobyć informacje, pomagają we wzajemnym zrozumieniu, umożliwiają poszukiwanie rozwiązań.

#### Kiedy?

Na każdym etapie rozmowy.

#### W jakim celu?

- ▶ Aby zdobyć informacje o problemie.
- ▶ Aby wyjaśnić wątpliwość i nieporozumienia.
- ▶ Aby zrozumieć interesy partnera.
- ▶ Aby zachęcić rozmówcę do poszukiwania rozwiązań.
- ▶ Aby przeanalizować możliwe propozycje rozwiązań.
- ▶ Aby wybrać rozwiązanie.

#### Jak?

Zadawaj pytania dostosowane do konkretnego celu. Stosuj zarówno pytania otwarte, jak i zamknięte.

**Pytania otwarte** zaczynają się od takich słów, jak: co, kiedy, ile, jak, gdzie, dlaczego, po co...? Wykorzystanie pytań otwartych można porównać do łowienia ryb za pomocą sieci – usitujesz złowić dużą liczbę gatunków ryb, innymi słowy: zbierasz różne informacje. Poprzez pytania otwarte zmuszasz rozmówcę do myślenia, a więc budujesz jego świadomość i odpowiedzialność za postawiony problem, jak również zachęcasz do współpracy.

- ▶ Co się stało? Opowiedz mi o tym.
- ▶ Jak myślisz, gdzie tkwi problem?
- ▶ Jakie są twoje oczekiwania związane z realizacją tego projektu?

**Pytania zamknięte** to pytania zaczynające się od słowa „czy” i zawsze mają jedną, jedyną odpowiedź: tak lub nie. Pytania zamknięte przypominają łowienie ryb za pomocą wędki – starasz się wtedy złapać jedną rybę, czyli uzyskać odpowiedź typu tak lub nie.

- ▶ Czy zgadzasz się na moją propozycję?
- ▶ Czy takie rozwiązanie jest dla Ciebie do przyjęcia?

### Pamiętaj!

Nie zadawaj pytań sugerujących odpowiedź czy rozwiązanie. Zadawaj pytania, kiedy naprawdę chcesz dowiedzieć się, co sądzi Twój rozmówca. Nie używaj pytań do przekonywania.

## PYTANIA OTWARTE

	FUNKCJA	PRZYKŁAD
<b>WPROWADZAJĄCE DO ROZMOWY</b>	Pomagają zacząć rozmowę o problemie.	„Co chciałbyś osiągnąć?” „Jakie są najważniejsze kwestie, którymi powinniśmy się zająć?”
<b>INFORMACYJNE</b>	Zadaje się, by uzyskać fakty lub opinie. Zwykle zaczynają się od „Kto”, „Co”, „Gdzie”, „Kiedy”, „Dlaczego”, „Jak”.	„Kto do tej pory był odpowiedzialny za te zadania?” „Co jest głównym celem twojego działania?” „Kiedy masz następny termin?” „Dlaczego chcecie zmienić procedurę obiegu dokumentów?” „Jak zamierzasz zorganizować ten przetarg?”
<b>WYJAŚNIAJĄCE LUB KONKRETYZUJĄCE</b>	Pomagają ukonkretnić abstrakcyjne czy ogólne pojęcia.	„Co masz na myśli mówiąc ‘wszystko’?” „Jak byś zdefiniował ‘sukces’?”
<b>O INTERESY</b>	Wydobywają interesy kryjące się za stanowiskami.	„Dlaczego uważasz to rozwiązanie za dobre?” „Co dzięki temu chcesz osiągnąć?” „Co dla Ciebie jest najważniejsze w tej sytuacji?”
<b>HIPOTETYCZNE</b>	Wnoszą pomysły i rozwiązania, pomagają też wydobywać interesy.	„Załóżmy, że zrobiłbyś to. Co się wówczas stanie?” „Wyobraźmy sobie przez chwilę, że mógłbyś to zrobić w dowolny sposób. Jak by to wyglądało?” „Co musiałoby się stać, żebyś zaakceptował to rozwiązanie?”
<b>STYMULUJĄCE ZGŁASZANIE ROZWIĄZAŃ</b>	Zachęcają do zgłaszania nowych pomysłów.	„Jakie są inne sposoby, żeby rozwiązać ten problem?” „Gdybyś miał podać dwa akceptowalne rozwiązania, to co by to było?”
<b>ZACHĘCAJĄCE DO UDZIAŁU</b>	Pomagają w angażowaniu współpracownika w rozmowę.	„Co o tym sądzisz?” „Od pewnego czasu nic nie mówisz. Co o tym myślisz?”
<b>O WYBÓR</b>	Porównują dwie lub więcej możliwości.	„Która z tych dwóch możliwości wydaje ci się bardziej atrakcyjna?” „Biorąc pod uwagę wszelkie możliwe rozwiązania, w którym kierunku szłoby twoje myślenie?”

## PYTANIA ZAMKNIĘTE

	FUNKCJA	PRZYKŁAD
<b>O POTWIERDZENIE</b>	Sklaniają do podjęcia decyzji i dania odpowiedzi tak lub nie.	„Czy poświęciliśmy temu zagadnieniu wystarczająco dużo czasu?” „Czy chcesz to jeszcze sobie przemyśleć i zdecydować ostatecznie w przyszłym tygodniu?” „Czy dobrze rozumiem, że zgadzasz się na następujące rozwiązania?”

### PODSUMOWYWANIE

Podsumowanie to ponowne przedstawienie najważniejszych kwestii, myśli, odczuć, które pojawiły się w rozmowie.

#### Kiedy?

- ▶ Na zakończenie rozmowy.
- ▶ Na zakończenie każdej części rozmowy.

#### W jakim celu?

- ▶ Aby zebrać najważniejsze fakty i potwierdzić jednakowe rozumienie sytuacji przez obydwie strony.
- ▶ Aby pokazać, jaki postęp został zrobiony podczas rozmowy i zachęcić do dalszych wysiłków.
- ▶ Aby upewnić się, że wszystkie sprawy w danej części rozmowy zostały omówione i możemy przejść do następnej lub zakończyć rozmowę.
- ▶ Aby rozmówca mógł skorygować nasze rozumienie jego wypowiedzi.

#### Jak?

Przedstaw sam lub zachęć rozmówcę do przedstawienia najważniejszych kwestii, które dotychczas zostały poruszone. Możesz dokonać podsumowania przez:

- ▶ Wyrażenie bezpośredniej prośby o podsumowanie, np. „Jakbyś podsumował dotychczasowe ustalenia?”
- ▶ Pośrednie wyrażenie prośby o podsumowanie, np.: „To może podsumujemy naszą rozmowę.”  
„To, co dotąd padło z twojej strony, można by podsumować w następujących punktach...”
- ▶ Osobiste podsumowanie, np.:  
„Wydaje mi się, że podstawowe myśli, jakie wyraziłeś to...”  
„Wydaje, że najważniejsze kwestie, które dotąd padły to... Czy coś pominąłem?”

## DOCIERANIE DO INTERESÓW

Docieranie do interesów to najważniejsza i najbardziej złożona umiejętność w rozwiązywaniu konfliktów i budowaniu współpracy.

### Kiedy je stosować?

Zawsze wtedy, gdy zależy Ci na rozwiązaniu sporu czy problemu w sposób trwały, satysfakcjonujący dla zaangażowanych stron i twórczy. Takie rozwiązanie musi zaspokajać potrzeby Twoje, ale również i innych osób uczestniczących w procesie. Niezbędnym krokiem jest poznanie i zrozumienie interesów stron. Szczególnie ważne i trudne jest docieranie do interesów, gdy twój rozmówca przedstawia swoje propozycje w sposób stanowczy, niepodlegający dyskusji, w formie żądań.

### W jakim celu?

- ▶ Aby zrozumieć w pełni potrzeby drugiej strony.
- ▶ Aby wypracować trwałe i możliwe do realizacji porozumienie.
- ▶ Aby budować szczerą i otwartą relację oraz znajdować satysfakcjonujące dla każdego rozwiązania.

### Jak?

Ujawnianie interesów wymaga wzajemnego zaufania i nie jest naturalnym oraz powszechnym zachowaniem w sytuacji konfliktu. Najczęściej potrzeba kilku kroków, aby poznać potrzeby drugiej strony.

### Krok 1.

Zapytaj wprost, postępując się pytaniami otwartymi:

- ▶ Co jest dla Ciebie ważne w tej sytuacji?
- ▶ Na czym Ci zależy?

Często pytania te prowadzą do kolejnego przedstawienia przez partnera swojego stanowiska:

„Chcę tego i tylko tego.”

### Krok 2.

Dowiedz się dlaczego?

Jeśli druga strona koncentruje się na konkretnych rozwiązaniach, spróbuj zrozumieć, dlaczego jej na nich zależy, jakie potrzeby się za nimi kryją. Pytaj: Dlaczego właśnie tego chcesz? Takie pytanie w niektórych sytuacjach może brzmieć zbyt ostro i konfrontacyjnie. Rozmówca może poczuć, że kwestionujesz jego stanowisko. Pamiętaj, że twoim istotnym celem nie jest dyskusja z potrzebami partnera, lecz ich pełne zrozumienie. Wyraż to nie tylko słowami, ale również tonem głosu i postawą ciała. Możesz złagodzić pytanie „dlaczego” np. mówiąc:

- ▶ Pomóż mi zrozumieć, dlaczego jest to dla Ciebie ważne?
- ▶ Widzę, że bardzo Ci na tym zależy. Chciałbym zrozumieć dlaczego. Powiedz mi o tym.
- ▶ Co dzięki temu chcesz osiągnąć?

### Krok 3.

Dowiedz się dlaczego nie?

Jeśli druga strona nadal nie ujawniła swoich interesów, zapytaj, dlaczego nie może zaakceptować Twojej propozycji. To sposób, by partner zaczął mówić o swoich obawach, które wskazują na jego własne interesy.

Pamiętaj, by zadając pytanie: dlaczego nie?, nie podejmować dyskusji merytorycznej. Twoją intencją jest zrozumieć potrzeby rozmówcy. Pokaż ją nie tylko słowami, ale także sposobem mówienia.

### Krok 4.

Nazwij interesy partnera.

Pokaż, jak Ty rozumiesz jego interesy. Postuż się formułą: „Rozumiem, że twoim interesem w tej sytuacji jest... czy tak?”

Nawet jeśli się mylisz, druga strona Cię poprawi, nazywając wprost, co jest dla niej rzeczywiście ważne w tej sytuacji.

Pamiętaj, aby nazywać interesy w sposób neutralny, nie używając oceniającego języka. Nie mów: „Rozumiem, że twoim interesem jest jak najmniej się napracować.”

### Krok 5.

Przedstaw własne interesy.

Szczerze mówienie o własnych potrzebach buduje zaufanie i zwiększa gotowość drugiej strony do otwartego przedstawiania własnych potrzeb.

## MÓWIENIE O WŁASNYCH INTERESACH

### Kiedy?

Jeśli chcesz wypracować trwałe, możliwe do realizacji i satysfakcjonujące rozwiązania, musisz pokazać, na czym Ci naprawdę zależy, co jest dla Ciebie ważne, jakie są Twoje potrzeby?

### W jakim celu?

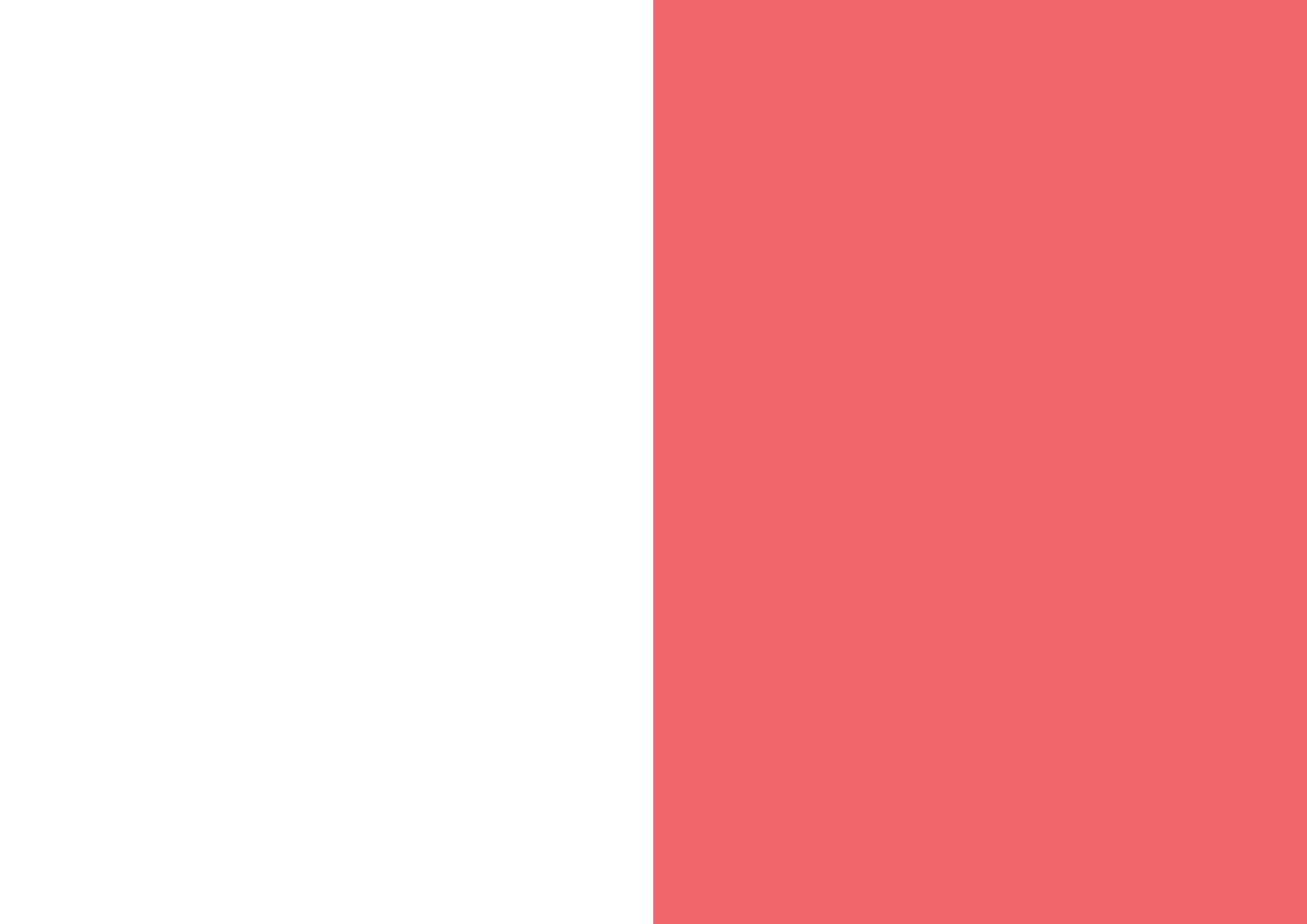
- ▶ Aby budować wzajemne zrozumienie.
- ▶ Aby twój partner lepiej Cię rozumiał.
- ▶ Aby rozwiązanie konfliktu odnosiło się do Twoich potrzeb.
- ▶ Aby wypracowane rozwiązanie było trwałe, satysfakcjonujące obie strony, możliwe do wcielenia w życie.
- ▶ Aby zachęcić rozmówcę do mówienia o własnych interesach.

### Jak?

Dobrze poznaj własne interesy, nazwij je, odpowiedz sobie na pytanie: na czym mi rzeczywiście zależy, co jest dla mnie istotne? Oceń, które z tych interesów są dla Ciebie najważniejsze.

Szczerze i otwarcie przedstaw swoje potrzeby partnerowi.

Jeśli poziom zaufania między wami jest niski – ujawniaj interesy stopniowo, zachęcając drugą stronę do podobnych małych kroków.



---

**FRSI** FUNDACJA  
ROZWOJU,  
SPOŁECZEŃSTWA  
INFORMACYJNEGO

**SZKOŁA  
LIDERÓW**

