

BIZNES W SIECI

#28

***Materiał dodatkowy dla
subskrybentów bloga
blog.mogilewski.pl***



Grzegorz Mogilewski

Grzegorz Mogilewski
<http://blog.mogilewski.pl>

TAJNIKI UDANEJ WSPÓŁPRACY

Wojciech Haman

www.kontraktosh.pl

Główna myśl:

1. Rozbieżność interesów między ludźmi i między działami jest w firmie naturalna, a konflikty – nieuniknione.
2. W najbliższym czasie, w efekcie zmian, jakie zachodzą w „pokryzysowej gospodarce”, liczba napięć w organizacjach będzie rosła, a to doprowadzi do eskalacji konfliktów.
3. Dlatego ważną kompetencją firmy staje się nie tylko rozwiązywanie konfliktów interesów, gdy są już one widoczne, ale głównie wprowadzenie mechanizmów, które zwiększają szansę na współpracę i wzajemne zaufanie.

AUTORZY: Jerzy Guć, Wojciech Haman

TYTUŁ: Negocjacje nastawione na współpracę

Liczba konfliktów wewnętrznych w firmach będzie się zwiększać – takie są realia pokryzysowej rzeczywistości. Z tego powodu na znaczeniu zyska umiejętność rozładowywania napięć. Także tych, które są dopiero w zarodku.

Od dwóch dekad pomagamy zarządom, szefom i pracownikom różnych działów dogadywać się ze sobą, rozwiązujemy konflikty w zespołach oraz przygotowujemy podwładnych i decydentów do trudnych zmian. Szefowie firm dość często mówią nam, że podległe im zespoły nie



Grzegorz Mogilewski
blog.mogilewski.pl



Wojciech Haman
www.kontraktosh.pl

współpracują ze sobą. Między działami nie ma zaufania, a destrukcyjne konflikty odbierają energię i motywację. Czują się bezradni, bo nie znają narzędzi, które pomogłyby im „wymusić” współpracę pracowników. Mają też kłopot z wykorzystaniem potencjału tkwiącego w konfliktach, który stwarza możliwość szukania i wprowadzania nowych rozwiązań.

Konflikty w organizacjach są nieuniknione. Nie konflikty personalne, kłótnie lub wzajemne niechęci, ale sprzeczność i różnorodność interesów. Dział produkcji będzie walczył o przewidywalność i długie serie wytwarzanych produktów, a dział sprzedaży – o dużą elastyczność, która umożliwi dostosowanie się do potrzeb klienta. Dział finansów tnie koszty, podczas gdy wszystkie inne działy zabiegają o jak największe budżety. Te różnice interesów są naturalne.

Dodatkowo, sporom sprzyjają różnice osobowościowe między pracownikami różnych działów. Do Marketingu trafiają inne osoby niż do Finansów. Kiedy pomagamy im się porozumieć, nie mogą uwierzyć, że można w aż tak różny sposób postrzegać rzeczywistość i podejmować decyzje. Nie zmieni tego żadna ideologia i nadęte przemowy, że wszyscy w firmie gramy do jednej bramki i działamy jak jedna drużyna, którą łączy „dobro firmy”.

Nasze interwencje w sytuacjach kryzysowych w firmach sprowadzają się zazwyczaj do sytuacji, gdy konflikt jest już widoczny i trzeba go zażegnać. Staramy się wtedy „domknąć przeszłość” przez nazwanie destrukcyjnych wyobrażeń i związanych z nimi negatywnych emocji oraz poszukać wspólnie ze stronami konfliktu realistycznych i opłacalnych dla wszystkich rozwiązań. W gruncie rzeczy zajmujemy się wtedy „negocjowaniem współpracy” – znalezieniem takiej formuły, która pozwala ludziom na kooperację. W niektórych firmach udało nam się nawet wdrożyć tę procedurę jako sposób samodzielnego rozwiązywania sytuacji konfliktowych, gdy takie się zdarzą.



Grzegorz Mogilewski
blog.mogilewski.pl



Wojciech Haman
www.kontraktosh.pl

Negocjacje, zanim nastąpi kryzys

Uważamy jednak, że dziś trzeba czegoś więcej. Interwencja kryzysowa ma miejsce wtedy, gdy konflikt jest już silny. Dlaczego jednak nie wprowadzić negocjacji w celu osiągnięcia lepszej współpracy wcześniej, tak aby zapobiegały one powstawaniu konfliktów?

Kompetencja ta jest potrzebna, bo podskórnice wszyscy chyba przeczuwamy, że świat biznesu czekają ogromne zmiany. Uważamy, że w dłuższej perspektywie nie da się utrzymać postaw nastawionych głównie na konsumpcję oraz mierzenia sukcesu firmy wyłącznie zyskiem. Firmę tworzą ludzie, ze swoimi specyficznymi motywami działania i wartościami. Jeżeli zależy nam na ich zaangażowaniu, twórczości i lojalności, powinniśmy zrozumieć i uwzględnić ich prawdziwe potrzeby.

Korporacje także zaczynają rozumieć, że coraz mniej opłaca się im zmuszać pracowników do kilkunastogodzinnej pracy, rozliczać tylko z wyników i wpędzać w poczucie winy. Często pytamy menedżerów w dużych firmach, czy kiedykolwiek wyszli z pracy z przekonaniem, że zrobili wszystko, co powinni. Zazwyczaj reagowali ironicznym uśmiechem. Nigdy nie dawali twierdzącej odpowiedzi. Zwykle czuli się winni, że pozostawiają po zakończeniu ciężkiego dnia niezamknięte sprawy.

Wiele razy zdarzało się nam też widzieć, jak straszeni i wpędzani w poczucie winy przez swoich szefów pracownicy zaczęli zachowywać się niczym niedojrzałe i załężnione dzieci. Ile razy jakiś szef dawał nam do zrozumienia, że jego pracownicy są niezbyt rozgarnięci, najczęściej okazywało się, że mamy do czynienia z autorytarnym zamordystą. Nie miał głupich podwładnych – oni po prostu głupieli przy nim.



Grzegorz Mogilewski
blog.mogilewski.pl



Wojciech Haman
www.kontraktosh.pl

W dzisiejszych niepewnych czasach firmy stoją przed trudnymi dylematami. Naszym zdaniem, aby przetrwać, mają wybór: albo ciąć koszty, zwalniać ludzi, przykręcać śrubę i zwiększać wymagania, albo uwierzyć, że szansa rozwoju jest zawarta (a jednocześnie ukryta) w interesach kluczowych pracowników reprezentujących różne siły w firmie. Przez zrozumienie ich motywów i potrzeb można lepiej nazwać problemy, których rozwiązanie pozwoli przetrwać nadchodzącą burzę. Firma, która przeprowadzi z wyprzedzeniem takie nastawione na współpracę negocjacje, ma szansę uniknąć eskalacji konfliktów w przyszłości.

Jak to osiągnąć? Proponujemy firmom praktykowanie czterech nawyków działania, które pomagają zwiększyć zaufanie i poziom współpracy. Te nawyki to, w gruncie rzeczy, etapy negocjacji nastawionych na współpracę:

- Przeciwdziałanie projekcjom
- Nazywanie interesów
- Formułowanie problemów
- Praktykowanie współpracy

1. Przeciwdziałanie negatywnym projekcjom i budowanie kultury rzetelnej informacji zwrotnej

Projekcje są źródłem większości destrukcyjnych konfliktów w zespołach. Ktoś, kto nie zna intencji i powodów działania ważnej dla siebie osoby, zacznie je sobie wymyślać. Lakoniczne polecenie szefa: „Proszę przyjść za kwadrans do mojego gabinetu”, skłania do „kombinowania”, o co mu chodzi. Pracownik może się wystraszyć i wymyślać czarny scenariusz. Tak działają negatywne emocje: lęk, złość, rozżalenie, poczucie winy. Przełożeni rzadko tłumaczą motywy swoich działań. Najczęściej podwładni muszą się ich domyślać. Zwiększa to prawdopodobieństwo



Grzegorz Mogilewski
blog.mogilewski.pl



Wojciech Haman
www.kontraktosh.pl

przypisywania złych intencji. Dotyczy to także pracowników z różnych zespołów. Wielokrotnie słyszeliśmy, jak wzajemnie podejrzewają się o złośliwość, wywyższanie i złą wolę.

Stworzenie bezpiecznej sytuacji do udzielania dojrzałej i odpowiedzialnej informacji zwrotnej pomaga przeciwdziałać takim projekcjom. Nie może to być jednak „słynny organizacyjny feedback”, który zazwyczaj bywa jej karykaturą, bo zawiera oceny, pouczenia i dobre rady.

Gdy szef mówi do pracownika: „Twoja ostatnia decyzja jest nieodpowiedzialna i dowodzi, że nie interesuje cię dobro firmy, tylko szukasz korzyści dla swojego działu”, budzi inne odczucia, niż gdy powie tak: „Twoja ostatnia decyzja naraża mnie na nadmierne ryzyko, dodatkową pracę i osłabienie motywacji moich ludzi. Jestem zły, że jej ze mną nie skonsultowałeś”. Obie wypowiedzi dotyczą tej samej sprawy. Pierwszą formę dyktują emocje i nawyki. Drugiej formy możemy użyć, kiedy sięgamy do języka interesów i odpowiedzialności.

Przeciwdziałanie projekcjom i rozwijanie kultury informacji zwrotnej pozwala stworzyć lepszy grunt pod porozumienie – sprzyja także mówieniu o własnych interesach otwartym tekstem.

2. Mówienie wprost o prawdziwych intencjach i potrzebach

Od lat niezmiennie zadziwia nas, jak dużo czasu i energii ludzie potrafią poświęcać na przekonywanie się o słuszności swoich racji i obronę swoich stanowisk. Jednocześnie rzadko mówią o swoich prawdziwych interesach i motywach postępowania. Tak naprawdę pozostają one głęboko ukryte. W wielu firmach obserwowaliśmy, jak pracownicy różnych działów godzinami przekonywali się wzajemnie, że czegoś nie da się



Grzegorz Mogilewski
blog.mogilewski.pl



Wojciech Haman
www.kontraktosh.pl

zrobić, że ktoś powinien robić coś inaczej, a pewne zmiany są oczywiste i niezbędne. Każda strona dziwiła się, że napotyka na opór i uważała drugą za szkodnika.

Zmiana budzi sprzeciw z wielu powodów. Bez zrozumienia, na co naraża pracownika lub dział, trudno przełamać wobec niej niechęć. Bardzo istotne jest w tym kontekście zrozumienie różnicy między stanowiskiem a interesami, które są za nim ukryte. Stanowisko mówi o tym, czego chcemy od drugiej strony. Interes zaś – dlaczego nam na tym zależy.

Gdy dział sprzedaży domaga się od marketingu systematycznych konsultacji i współdecydowania w kwestii działań promocyjnych (nie tłumacząc, o co chodzi), może to łatwo uruchomić negatywne projekcje. „Sadzą się – powiedzą specjaliści w marketingu. – Chcą nas kontrolować. Walczą o wpływy i władzę”. Gdyby jednak marketing zapytał o potrzeby sprzedaży i motywy stojące za ich stanowiskiem, mógłby dowiedzieć się rzeczy ważnych dla budowania współpracy i zapewne pomagających obu działom skutecznie realizować cele. Usłyszałby wówczas np.: „Leży w naszym interesie, żeby nie tracić autorytetu w oczach ważnych klientów, kiedy pytają nas o planowane działania marketingowe, a my nie znamy odpowiedzi. Zależy nam również na gwarancjach, że będzie uwzględniana specyfika regionów, bo dzięki temu możemy wyprzedzać konkurencję i dać naszym klientom poczucie, że ich słuchamy i reagujemy na autentyczne potrzeby”.

Kiedy motywy i interesy są jasno nazwane, dużo trudniej przypisać złe intencje. Nie trzeba spierać się o to, czy i kiedy konsultacje mają sens. Można zająć się istotą problemu – jak pogodzić rozbieżne interesy?

Zauważyliśmy, że nazwane wprost potrzeby bardzo rzadko stoją w sprzeczności z interesami innego działu. Tak naprawdę nie ma więc powodów do obaw czy walki. Gdy skonfliktowane strony zwerbalizują wobec siebie po raz pierwszy swoje prawdziwe interesy, najczęściej



Grzegorz Mogilewski
blog.mogilewski.pl



Wojciech Haman
www.kontraktosh.pl

znikają negatywne projekcje i emocje. To zwykle jest przełom, który umożliwia kooperację.

3. Właściwe formułowanie problemów, które trzeba wspólnie rozwiązać

To najważniejszy etap dogadywania się w trudnych sprawach. Podręczniki negocjacji radzą „Atakuj problemy, nie ludzi”, „Bądź miękki dla partnera, a twardy dla problemu”. Ale w jaki sposób to konkretnie zrobić, jeśli problem nie jest sformułowany tak, by zachęcał do współpracy?

Jesteśmy pewni, że kiedy problemy są źle opisane, oponenti będą skazani na atakowanie siebie wzajemnie. Dobrze nazwany problem okazuje się najczęściej prostym pytaniem: „Jak pogodzić interesy obu stron?”. Tylko wtedy każdy uczestnik negocjacji ma powód, żeby zaangażować się w poszukiwanie rozwiązań.

Przyjrzyjmy się sytuacji między szefami pionów działu sprzedaży z zarządem pewnej firmy. Dyrektorzy poprosili zarząd o zgodę na większą samodzielność w decydowaniu o wyborze klientów i produktów do osiągnięcia wyznaczonych celów. Zarząd wzbraniał się przed takim rozwiązaniem. Ponieważ rozmowa zmierzała do przekonywania się, kto ma rację – zablokowaliśmy wymianę argumentów. Poprosiliśmy obie strony, aby przygotowały listę interesów, które chcą chronić.

Dział sprzedaży stwierdził, że zależy mu na większej samodzielności. Wiedział z badań, że produkty firmy inaczej sprzedają się na wschodzie, a inaczej na zachodzie Polski. Pragnął mocniej wykorzystać w swoich działaniach te różnice i zmodyfikować działania sprzedażowe firmy. Nie chciał stracić autorytetu u podwładnych ani mieć poczucia, że marnuje szansę na dobry wynik i lepszą motywację zespołu.



Grzegorz Mogilewski
blog.mogilewski.pl



Wojciech Haman
www.kontraktosh.pl

Zarządowi z kolei zależało na kontroli proporcji sprzedawanych produktów, bo obawiał się, że kierując się krótkoterminowym zyskiem, firma narazi się na ryzyko utraty perspektywicznych klientów, co wpłynie na jej przyszłe zyski. Szefowie obawiali się też, by w trudnym okresie chęć zysku nie zabiła rozwoju.

Gdy potrzeby zostały nazwane, można było sformułować problemy do wspólnego rozwiązania i poszukać odpowiedzi, jak pogodzić interesy obu stron. Jeden z problemów brzmiał następująco: Co zrobić, aby szefowie Sprzedaży nie tracili autorytetu u podwładnych i szansy wykorzystania specyfiki regionu, a Zarząd nie narażał się na ryzyko ograniczenia rozwoju firmy i konsekwencje ze strony właścicieli?

To, co jest fascynujące w formule problemów, które zwierają interesy a nie pobożne życzenia, to fakt, że interesy rzadko ludzi dzielą. Dla wszystkich jest przecież ważny i autorytet szefów, i bezpieczeństwo i rozwój firmy. A na pewno dzieli ludzi walka na stanowiska: „Daj – nie dam”, „Ja mam rację – ty powinieneś ustąpić”

Od wielu lat namawiamy szefów, aby unikali dyskusji o racjach i sprawiedliwości. Rozmowa na tej płaszczyźnie to murowany sposób, aby zaostrzać konflikty oraz oduczać pracowników współpracy i odpowiedzialności.

Rację mają wszyscy, a sprawiedliwość nie istnieje.

4. Praktyczne rozwijanie kompetencji negocjacji i współpracy

Negocjacje nastawione na współpracę nie są trudne. By się porozumieć, wystarczy przestrzegać kilku reguł. Po pierwsze – uczciwie nazwać swoje interesy, ukryte za stanowiskami. Po drugie – rozpoznać i uznać za ważny interes partnerów, bez oceniania ich. Po trzecie – tak formułować



Grzegorz Mogilewski
blog.mogilewski.pl



Wojciech Haman
www.kontraktosh.pl

problemy do wspólnego rozwiązania, by uwzględniały interesy wszystkich stron. I po czwarte – rozmawiać wyłącznie o przyszłości. Wracanie do przeszłości nie sprzyja porozumieniu, podobnie jak ocenianie, pouczanie, dawanie dobrych rad czy używanie wartościującego, ogólnikowego języka.

Kompetencje te powinny być jednak stale rozwijane i praktykowane. Sama znajomość reguł nie wystarczy. Potrzebny jest praktyczny trening na realnych sprawach firmy. Dzięki niemu menedżerowie mogą zdobywać bezcenną wiedzę o stanie organizacji i zyskują możliwość spojrzenia na konflikty z innej perspektywy. Spada też poziom negatywnych emocji, a właściwie sformułowane problemy rozwiązuje się szybciej. Konkretna rozmowa o interesach pozwala uniknąć na zebraniach „bicia piany”, czyli zajmowania się tematami zastępczymi, a nie prawdziwymi problemami.

Rozładować bombę, zanim wybuchnie

Badania z zakresu psychologii społecznej potwierdzają, że przy rozlicznych zaletach menedżerów pracujących w polskich firmach: samodzielności, zaradności, odporności na stres, kreatywności czy gotowości do ciężkiej pracy, mają oni również słabe strony. Najważniejszą rezerwą jest brak wzajemnego zaufania i mała umiejętność współpracy. Szefowie mają skłonność do walki o interesy swoich zespołów bez uwzględniania interesów pozostałych sił w firmie. Zbyt mocno przywiązują się do wymyślonych przez siebie rozwiązań, a kompromis traktują często jako osobistą klęskę.

Tymczasem brak rozmowy o prawdziwych potrzebach i problemach ukrytych w każdej organizacji może prowadzić do porażki. Ukryte konflikty potrafią „rozsadzić” organizację, a niezwerbalizowane interesy – skutecznie zatruć atmosferę pracy. Ten błąd popełniły niektóre globalne



Grzegorz Mogilewski
blog.mogilewski.pl



Wojciech Haman
www.kontraktosh.pl

korporacje, kupując prężne, świetnie prosperujące polskie firmy z nadzieją na dobry interes. Były przekonane, że mają całą wiedzę potrzebną do osiągnięcia sukcesu. Nie rozmawiały więc z polskimi pracownikami i szefami o specyfice polskiego rynku, o źródłach przewagi konkurencyjnej i o zagrożeniach. Nie próbowały też zrozumieć, gdzie są prawdziwe źródła ich motywacji, zaangażowania i lojalności. Dlatego miały kłopoty, straty, a niektóre z nich zostały nawet zamknięte.

Obecnie podobny problem dotyczy sposobów reagowania na kryzys. Gospodarka USA i Europy przeżywa spowolnienie i istnieje pokusa, by rozwiązania dotyczące cięć lub zmian automatycznie wdrażać także w tych krajach, których kryzys nie dotknął. Zwiększa to napięcia, bo w polskich warunkach nie muszą być to słuszne i opłacalne decyzje.

Negocjacje nastawione na współpracę mogą z wyprzedzeniem zidentyfikować rodzące się konflikty i rozładować je. Zamiast czekać, aż problem dojrzeje i eksploduje, firma może go nazwać i spróbować rozwiązać.

Takie działania – o ile wejdą pracownikom i decydentom w krew – będą także źródłem inspiracji oraz innowacji. Pomagając w nazywaniu realnych potrzeb, zawsze jesteśmy pod wrażeniem, jak wiele ważnych informacji o organizacji jest w nich zawarte. To często o wiele bogatszy materiał niż opasłe raporty firm konsultingowych, które korzystają z tej samej wiedzy. Zawsze jesteśmy też poruszeni, gdy widzimy, jak w efekcie otwartej rozmowy o rozbieżnych i wspólnych interesach wzrasta zaufanie i energia do współpracy.

Namawiamy decydentów, aby wprowadzili model negocjacji nastawionych na współpracę do praktyki swoich firm, a także dbali o cztery jego filary: rzetelną informację zwrotną, nazywanie wprost potrzeb i obaw, formułowanie problemów zawierających interesy i praktykowanie



Grzegorz Mogilewski
blog.mogilewski.pl



Wojciech Haman
www.kontraktosh.pl

tej formy działania w codziennym zarządzaniu – tak, by stała się częścią DNA firmy.

W Polsce nie opłaca się spierać na racje i argumenty, bo zaostrza to konflikty i blokuje kooperację. Oporu nie pokona się przekonywaniem i namowami do pracy dla dobra firmy.

Naszym zdaniem, nie istnieje nic takiego jak „dobro firmy” jednakowe dla wszystkich. Może się ono tworzyć i powiększać wtedy, kiedy uwzględnia się interesy wszystkich sił w organizacji. Pracownicy

będą współpracować i działać na rzecz firmy, kiedy będą mogli realizować w niej swoje ważne potrzeby.

BIO:

Jerzy Gut i Wojciech Haman: prowadzą firmę szkoleniową Kontrakt OSH, która pomaga rozwiązywać konflikty i problemy wewnątrz firm. Są autorami modelu *Negocjacje nastawione na współpracę* opisanego w książce *Docenić konflikt*. Ich książka *Psychologia szefa* znalazła się w zestawieniu bestsellerów biznesowych 20-lecia THINKTANK – liście książek, które wywarły największy wpływ na polskich liderów (jako jedyna polska pozycja).

Rekomendacje THINKTANK:

1. Model negocjacji nastawionych na współpracę może pomóc firmie w rozładowaniu ukrytych, nie zawsze uświadamianych napięć, które przeszkadzają w efektywnej współpracy.
2. Praktykowanie go pomaga także zidentyfikować i neutralizować kluczowe napięcia, zanim staną się realnym problemem i zanim narośnie wokół nich zbyt wiele emocji.



Grzegorz Mogilewski
blog.mogilewski.pl



Wojciech Haman
www.kontraktosh.pl