

Šutnja je srebro, međusobno razgovarati je zlato

Kako voditi teške razgovore

Svijest o doseg u uspješne komunikacije u suvremenom managementu, iako se "lijepom riječju i pištoljem može postići mnogo više nego samo lijepom riječju", je porasla. Iako ih nitko od nas ne voli, svi mi povremeno vodimo teške razgovore sa suradnicima.



Teški razgovori se ne smiju voditi bez brižljive pripreme, osjetljivosti za nijanse, ponavljanja propisanog tijeka razgovora te izbora riječi koji odgovara sudionicima, temi i cjelokupnom problemu o kojem se vodi razgovor.



mr. sc. Andreja Marčetić

KAKO UČINKOVITO VODITI TEŠKE RAZGOVORE?

Kod vođenja teških razgovora potrebno je snažnije se usredotočiti na interes iza pozicije te pokušati razdvojiti poziciju od interesa: pozicija prikriva dublje interese do kojih se mora doći kako bi se kreirao prostor zajedničkih interesa i mogućih rješenja. Nije potrebno složiti se ili napasti poziciju - svaka pozicija se treba uzeti u obzir kao pokušaj

nuđenja mogućeg rješenja te ga kao takvog treba ispitati i staviti u realan kontekst razgovora (kako to što druga strana tvrdi uistinu može izgledati u stvarnosti).

Nalazite li se u situaciji u kojoj se **napadaju vaše ideje**, potrebno je oduprijeti se prvotnom instinktu obrane te **saslušati kritiku druge strane** i tražiti moguće savjete. Možda ste na dobrom putu i slušanje onoga što vam druga strana govori može biti od

iznimne koristi za razvijanje mogućih zajedničkih opcija. Tako možete provjeriti zašto vaša ideja nije prihvatljiva, ispitati interese druge strane te unaprijediti vlastitu percepciju o drugoj strani. Ukoliko ste u situaciji u kojoj se **napada vas osobno**, potrebno je takav napad pretvoriti u **napad na problem** i suzdržati se od uzvraćanja napada. Kako bi se ovo dogodilo potrebno je razdvojiti osobu od problema: osobe koje vode razgovore trebaju biti partneri koji zajedno "napadaju" problem, a ne jedni druge.

Temeljna obilježja dobrog razgovora su jasnoća i eksplicitnost, primjerenost situaciji, metakomunikacija, iskrenosti i istinitost,

Temeljna obilježja dobrog razgovora su jasnoća i eksplicitnost, primjerenost situaciji, metakomunikacija, iskrenosti i istinitost, konkretnost te izravnost i poštovanje sugovornika.

konkretnost te izravnost i poštovanje sugovornika. Stoga, uspješan razgovor bi treba teći ovako:

FAZE RAZGOVORA	PREPORUČENI POSTUPAK
otvaranje razgovora	pozdrav i kontakt /stvoriti pozitivno ozračje za razgovor pojasniti smisao, značenje i važnost razgovora zajamčiti povjerljivost razgovora stvoriti okvir (ukloniti izvore smetnji i razjasniti predviđeno trajanje razgovora)
usporedba željenog i stvarnog stanja	prvi razgovor sažeti prikaz dosadašnjeg razvitka i sadašnje stanje stvari iznijeti opće mišljenje drugi i svi sljedeći razgovori zajednički raspraviti pojedine do sada dogovorene ciljeve i usporediti ih sa stvarnim postignućima i obrascima ponašanja razgovarati o dodatnim (pozitivnim i negativnim) učincima sačekati /ispitati pojedinačno mišljenje povratna informacija
istraživanje uzroka i pozadine	zajednički u pojedinostima ispitati pozadinu za negativna odstupanja od ciljeva i nedostatke u ponašanju razmotriti različita shvaćanja razmijeniti mišljenja o ponašanju i željama
planiranje i novi dogovor o ciljevima	iznijeti vlastita očekivanja i predodžbe o mogućnostima poboljšanja izložiti ciljeve i predodžbe o budućnosti uskладiti dogovor o novim ciljevima za predstojeće razdoblje razmotriti mjere potpore za pojedine ciljeve
Završetak	pronaći suglasje o ukupnoj ocjeni sažeti prikaz novih dogovorenih ciljeva i mjera potpore dogovoriti oblik pismenog dokumentiranja rezultata u skladu s kulturom tvrtke priznanje za vođenje razgovora i rastanak

Izvor: Benien 2006.

ŠTO S UDARCIMA "ISPOD POJASA"?

Postoje situacije kada principijelna komunikacija (odvojiti ljude od problema, fokusirati se na interese, ne na pozicije, iznaći rješenja usmjerena na zajedničku dobit, inzistirati na upotrebi objektivnih kriterija) nije dovoljna.

Situacija 1: Vaš oponent ne komunicira principijelno

Ponekad i pored vašeg truda da uradite sve kako treba, druga strana i dalje stoji zakopana u svojim pozicijama sa kojih vas napada, želeći povećati svoj dobitak do maksimuma. Što onda uraditi? Kad vas druga strana napadne, ne trošite energiju na vraćanje istom mjerom već se vratite na problem. Ako je druga strana zakopana u svoje pozicije, pitajte je za razloge koji stoje iza toga. Kritizira li vaše ideje, tražite pojašnjenje i savjet kako da ih unaprijedite.

Situacija 2: Vaš oponent ne želi s vama komunicirati

Odbija li druga strana komunikaciju, ponudite neke druge mogućnosti, kao npr. učešće treće strane. Pitajte je što želi, koja pravila smatra da bi trebalo poštovati i sl. Dobro je predočiti prednosti pregovora u odnosu na mogućnost da neka treća strana odlučuje umjesto vas (sudski proces, arbitraža, i sl.).

Situacija 3: Jedna strana je jača (a to niste vi)

Vrlo je teško nadvladati razlike u moći tijekom teške komunikacije. Postoje neke taktike koje vam mogu pomoći kao slabijoj strani da se zaštitite od loših dogovora. Jedna od taktika je ustanoviti donji prag do kojeg možete ići te BATNA (*The Best Alternative To a Nego-*

tiated Agreement) koji predstavlja vašu odstupnicu, vašu drugu najbolju odluku. Određivanjem vaše BATNA-e prije pregovaračkog procesa, postat ćete sigurniji i snažniji u komunikaciji. Predložimo vam da procijenite i koja bi mogla biti BATNA vašeg oponenta.

Situacija 4: Vaš oponent koristi prljave trikove

Da bi postigli prednost i bolji rezultat za sebe, pregovarači ponekad koriste sljedeće "prljave trikove".

Dobar momak - loš momak - ovaj trik je klasičan oblik psihološke manipulacije. Jedan od vaših oponentata je vrlo zahtjevan, dok vam drugi "čini uslugu", ustupajući vašim zahtjevima za jedan, često neznan korak. Jedan od načina da se nosite sa ovom situacijom je da isto pitanje postavite dva puta - svakom ponaosob. Možete i vi koristiti svog "lošeg momka".

Ograničen autoritet - vrlo je teško pregovarati s osobom koja u pregovorima ima ograničen autoritet ("... na svaki vaš prijedlog bi oponent pristao, ali mora pitati nekog drugog..."). Ovu situaciju ćete prevladati tako što ćete na početku razjasniti ima li vaš oponent mandat za pregovore i ako nema on, tko onda ima. Ovim riskirate moguće prekide pregovora, ali dobra strana je što vaš oponent ima priliku procijeniti vlastitu poziciju.

Krivtvoreni podaci - ukoliko nemate dobar razlog vjerovati nekome - nemojte! Potrudite se da druga strana ne doživi vaše sumnje kao atak na njenu ličnost. Provjera činjenica smanjuje mogućnost "friziranja" podataka, a samim tim su šanse da budete prevareni manje. Tražite od oponenta da svoje izjave zapiše i potpiše - to će smanjiti želju za iskrivljavanjem stvarnosti.

Rokovi - jedan od trikova u pregovaranju može biti i vršenje pritiska da se određeni rokovi poštuju. U ovoj situaciji je dobro testirati jesu li rokovi zaista toliko važni drugoj strani.

Salama - salama je taktika u kojoj se cilj postiže "otkidanjem" jednog po jednog podcilja. Ova taktika zahtijeva dosta vremena i karakteristična je za situacije kada postoji disbalans snaga između sugovornika. Za suprotstavljanje ovoj taktici posebno je važno definirati donji prag i BATNA-u.

Ekstremni zahtjevi - neke osobe misle da će postići bolje rješenje za sebe ako na početku postave ekstremno visoke zahtjeve. Preteraju li u tome, stavite im do znanja da tako nešto nije vrijedno gubljenja vašeg vremena. "Sigurno se šalite..." je dobra taktika kojom ćete natjerati svog oponenta da razmisli o ponudenom prijedlogu.

Rastući zahtjevi - vaš oponent može povećavati svoje zahtjeve sa svakim ustupkom koji napravi. Može čak i zahtijevati ponovnu raspravu o ranije raspravljenim i razriješenim stavkama vašeg dogovora. Kada ovo prepoznate, jasno im stavite do znanja i napravite pazuju u kojoj ćete razmotriti eventualni nastavak komunikacije.

UMJESTO ZAKLJUČKA

Sposobnost vođenja dobrih razgovora pomoću kojih dublje ulazimo u srž problema je osnova međusobnog uvažavanja te jedna od glavnih odlika suvremenog managementa. Teški razgovori se ne smiju voditi bez brižljive pripreme, osjetljivosti za nijanse, ponavljanja propisanog tijeka razgovora te izbora riječi koji odgovara sudionicima, temi i cjelokupnom problemu o kojem se vodi razgovor. Znanja o postupcima i fazama vođenja teških razgovora solidna su osnovica za uspjeh u njihovom vođenju. Stoga, zaštitite vlastiti integritet i naučite se uspješnije nositi s teškoćama na koje se nailazi tijekom teških razgovora jer (Schulz von Thun, 2006) šutnja je srebro, međusobno razgovarati je zlato! 