

Komuniciranje in vodenje skozi pogajalske procese

Konflikti in pogajanja
Doc. dr. Justina Erčulj

Izkušnje iz reševanja konfliktov

- Pomislite na konflikt, ki ste ga reševali nedavno.
- Kako ste se počutili, ko ste se znajšli v konfliktu?
- Kaj vam je pomagalo pri reševanju?
- Kaj vas je pri tem oviralo?

Izhodišča za razmislek o konfliktih

- Konflikti so večni in se jim ne moremo izogniti.
- Za ovladovanje konfliktov se lahko usposobimo.
- Razreševanje konfliktov je temeljno civilizacijsko vprašanje.

Značilnosti konfliktov

KONFLIKTI SO:

- ⇒ neizogibni
- ⇒ prisotni v vsakem odnosu

IZVIRAJO IZ RAZLIK:

- ⇒ v ciljih
- ⇒ v načinih uresničevanja ciljev
- ⇒ med osebnimi potrebami, pričakovanji, stališči, vrednotami ...

KONFLIKT IMA NAJMANJ »2 LASTNIKA«

Pa še to:

NE PRIZADEVAJMO SI USTVARITI BREZKONFLIKTNEGA STANJA, PAČ PA SE NAUČIMO KONFLIKTE REŠEVATI.

Vzroki za nastanek konfliktov v organizaciji

- Dva želita uporabiti ista sredstva.
- Dominacija posameznikov oziroma skupin
- Konkuriranje
- Nejasne pristojnosti in/ali odgovornosti
- Reorganizacija
- Različna merila

Komunikacijski vzroki za konflikte

- Različnost sprejemnika in oddajnika
- Selektivna percepcija
- Čustva
- Filtriranje informacij
- Preveč informacij
- Časovna stiska
- Neujemanje sporočil
- Neposobnost poslušanja

Pozitivne posledice konfliktov

Vir in možnosti
za spremembe

Spoznamo
različne interese

Kaže na
probleme

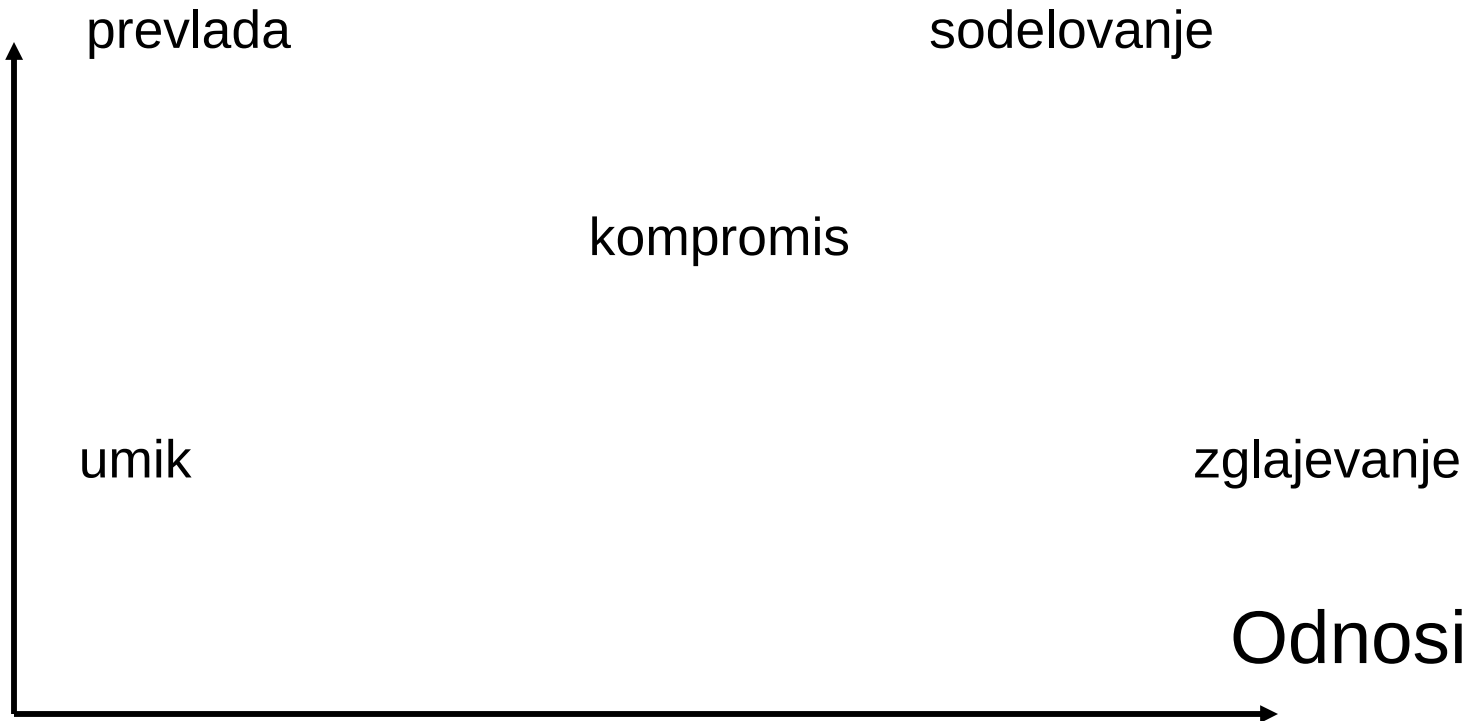
Zahteva rešitve

Zahteva
usklajevanje
mnenj

Vodi do novih
spoznanj

Strategije reševanja konfliktnih situacij

Cilji

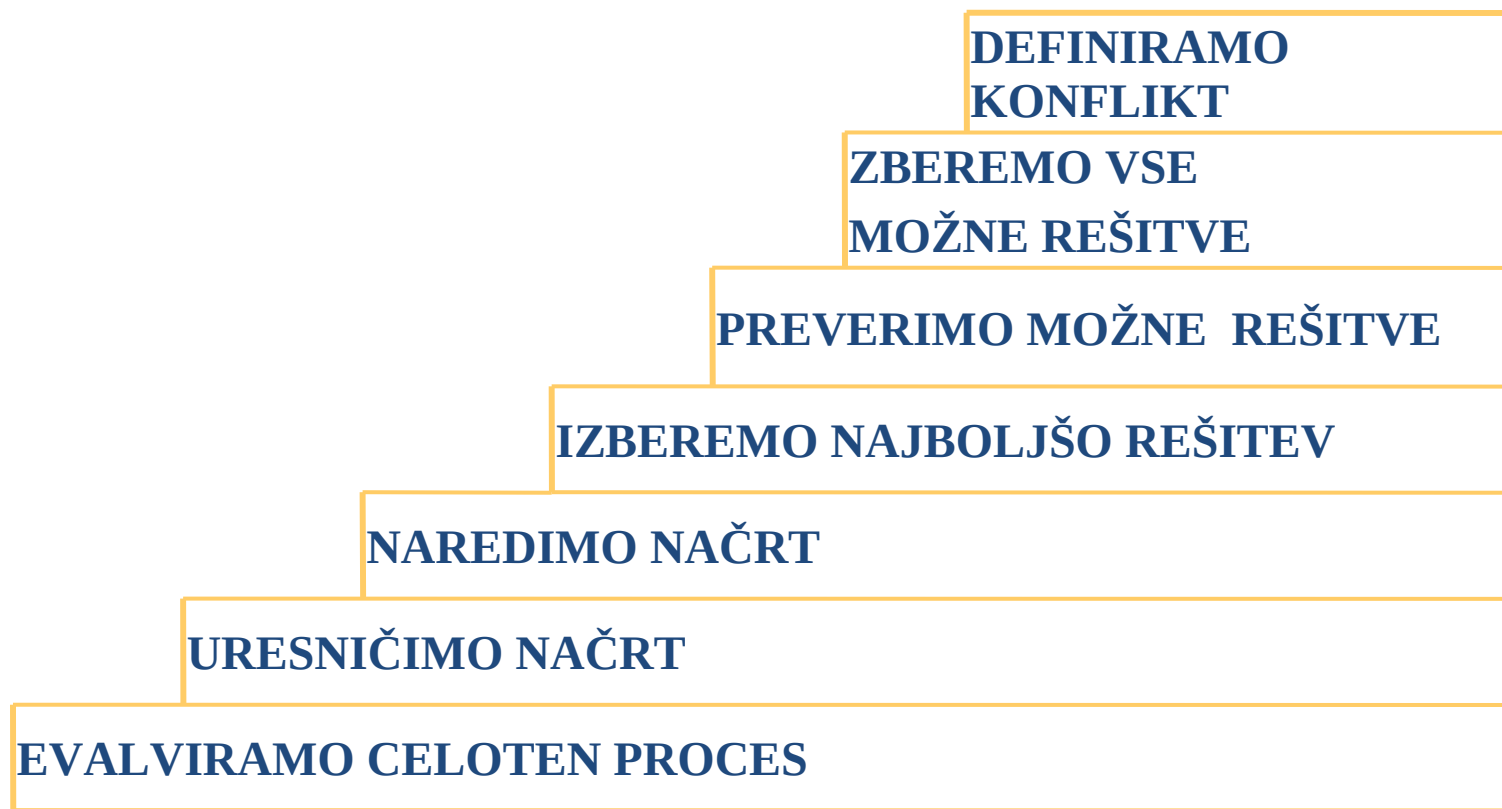


Načela reševanja konfliktov

1. Odprta komunikacija o pravih problemih
2. Odprto izražanje stališč in čustev
3. »Helikoptrski pogled« na konflikt
4. Usmeritev v prihodnost
5. Poslušanje in parafraziranje
6. Upoštevanje idej nasprotne strani
7. Zaupanje
8. Operativni načrt

IGRAJMO NA ODPRTE KARTE!

Racionalni model reševanja konfliktov



Komunikacijska načela reševanja konfliktov

- Ne prekinjajmo sogovornika.
- Govorimo o dejstvih, ne o tem, kaj bi se lahko zgodilo.
- Ne grajajmo osebnosti.
- Mirno prosimo za pojasnila.
- Ne dajajmo splošnih izjav.
- Povzemajmo in parafrazirajmo.

Vprašanja za razmislek

- Kdaj ste se nazadnje pogajali?
- Kako uspešni ste bili pri tem?
- Katerim dejavnikom bi pripisali uspešnost oziroma neuspešnost pogajanj?

Učinkovitost pogajanj

- Pripeljejo do dogovora.
- So časovno učinkovita.
- Izboljšajo ali pa vsaj ne poslabšajo odnosov med strankama.

Problemi z razpravljanjem o stališčih

- Omejuje.
- Časovno je neučinkovito.
- Ogroža odnose.

Harvardska metoda pogajanj – 4 elementi

- Ločite ljudi od problema.
- Osredotočite se na interese, ne na stališča.
- Oblikujte možnosti v obojestransko korist.
- Vztrajajte pri uporabi objektivnih meril.

(Fisher, Ury in Patton 1998)

Harvardska metoda pogajanj – 3 stopnje

- Analiza
- Načrtovanje
- Razprava in dogovor

Komunikacijske ovire pri pogajanjih

- Skriti namen
- Neučinkovito poslušanje
- Nerazumevanje sogovornika oziroma sogovornikov

Prepoznavanje čustev

- Zapisali ste, kako se počutite na pogajanju s šefom.
- Kako boste izrazili svoja čustva, da ne boste užalili nasprotne strani?

Čustva

RAZUMETI



IZRAZITI



DOVOLITI



OBVLADATI (SE)

A - Ločite ljudi od problema

- Empatija
- Strah kot ovira
- Usmeritev v reševanje
- Ubeseđenje zaznav, čustev
- Iskanje sodelovanje nasprotne strani

B - Pogovor o interesih, ne o stališčih

- Vprašanje ZAKAJ, ne ZAKAJ NE
- Za interesi so potrebe.
- Interese opišemo čim bolj natančno.
- Najprej interes, potem predlog
- Pogled naprej

C – Oblikovanje možnosti

- Izbire so vedno omejene.
- Ne obsojajmo, iščimo rešitve.
- Iskanje možnosti s tehniko viharjenja možganov.

Ovire pri iskanju dogovora

Slaba strategija	Dobra strategija
Prenagljena sodba	Iskanje VSEH možnih odgovorov
Iskanje edinega odgovora	Širitev možnosti
Ali - ali	Iskanje skupne prednosti
Njihov problem je njihov problem.	Olajšajte odločitev nasprotni strani.

Č – Uporaba objektivnih meril

- Utemeljitev odločitve s številkami, znanstvenimi dokazi, na osnovi poštenosti...
- Objektivna merila: nepristranski standardi, nepristranski postopki
- Skupno iskanje objektivnih meril
- Utemeljevanje izbire standarda

**NE POPUŠČAJTE PRITISKU, AMPAK
NAČELOM**