

# ŚWIADOMY BIZNES

JAK BUDOWAĆ WARTOŚĆ  
POPRAZEC WARTOŚCI



*Fred Kofman*

G A L A K T Y K A



# ŚWIADOMY BIZNES

JAK BUDOWAĆ WARTOŚĆ  
POPRAZEC WARTOŚCI



*Fred Kofman*

PRZEKŁAD:  
MAŁGORZATA MISIOWIEC,  
SŁAWOMIR WOJCZUK

G A L A K T Y K A

Tytuł wydania oryginalnego:  
*Conscious business. How to build value through values*

Copyright © 2006, 2013 Fred Kofman

All rights reserved. Wszelkie prawa zastrzeżone.  
This translation published by exclusive license from Sounds True, Inc.  
Niniejsze wydanie opublikowano na podstawie umowy z Sounds True, Inc.

Wydanie polskie:

90-644 Łódź, ul. Żeligowskiego 35/37  
tel. +42 639 50 18, 639 50 19, tel./fax 639 50 17  
e-mail: [info@galaktyka.com.pl](mailto:info@galaktyka.com.pl); [sekretariat@galaktyka.com.pl](mailto:sekretariat@galaktyka.com.pl)  
[www.galaktyka.com.pl](http://www.galaktyka.com.pl)  
978-83-7579-712-1

Redakcja: *Agnieszka Skolasińska*  
Korekta: *Monika Ulatowska*  
Redakcja techniczna: *Marta Sobczak-Proga*  
Redaktor prowadzący: *Marek Janiak*  
Projekt okładki: *Czarny Kwadrat*  
Ilustracja na okładce: *Shutterstock.com/Optimarc*  
Skład: *Garamond*  
Druk i oprawa: *ZAPOLEX*

Pełna informacja o ofercie, zapowiedziach i planach wydawniczych  
[www.galaktyka.com.pl](http://www.galaktyka.com.pl)  
[info@galaktyka.com.pl](mailto:info@galaktyka.com.pl); [sekretariat@galaktyka.com.pl](mailto:sekretariat@galaktyka.com.pl)

Choć autorzy i wydawca dołożyli wszelkich starań, aby zawarte w tej książce informacje były rzetelne i kompletne, nie ponoszą oni żadnej odpowiedzialności za mogące pojawić się błędy, nieścisłości, przeoczenia lub niezgodności. Autorzy i wydawca i nie mieli też zamiaru nikogo obrazić ani przedstawić w złym świetle miejsc i organizacji.

Wszelkie prawa zastrzeżone. Bez pisemnej zgody wydawcy książka ta nie może być powielana ani w częściach, ani w całości. Nie może też być reprodukowana, przechowywana i przetwarzana z zastosowaniem jakichkolwiek środków elektronicznych, mechanicznych, fotokopiarskich, nagrywających i innych.



## SPIS TREŚCI



	WSTĘP DO WYDANIA POLSKIEGO	7
	WSTĘP / KEN WILBER	11
	WSTĘP / PETER SENGE	17
	PROLOG	21
	PODZIĘKOWANIA	29
ROZDZIAŁ 1	ŚWIADOMY BIZNES	33
ROZDZIAŁ 2	BEZWARUNKOWA ODPOWIEDZIALNOŚĆ	59
ROZDZIAŁ 3	ZASADNICZA INTEGRALNOŚĆ	89
ROZDZIAŁ 4	ONTOLOGICZNA POKORA	121
ROZDZIAŁ 5	AUTENTYCZNA KOMUNIKACJA	151
ROZDZIAŁ 6	KONSTRUKTYWNE NEGOCJACJE	181
ROZDZIAŁ 7	STARANNE UZGODNIENIA	215
ROZDZIAŁ 8	MISTRZOSTWO EMOCJONALNE	245
ROZDZIAŁ 9	WEJŚCIE NA RYNEK Z POMOCNYMI RĘKOMA	275
	EPILOG	297
	PRZYPISY KOŃCOWE	309
	LISTA POLECANYCH KSIĄŻEK I FILMÓW	315
	O AUTORZE	321



## KONSTRUKTYWNE NEGOCJACJE

W twórczej dyspucie, uczestnicy są równi i mają tego świadomość.  
Nie tracą także z oczu faktu, że każdy z nich poszukuje... by wyrazić  
własną prawdę tak jak ją widzą.

Nikt nikogo nie umniejsza w żaden sposób. Taka konfrontacja  
w zdrowej atmosferze miłości i poczuciu pokrewieństwa dusz po-  
zwala każdemu uczestnikowi zachować własną, odrębną tożsamość,  
wzrastać dzięki prawdziwemu spotkaniu z innymi osobami i zrozu-  
mieć wartość prostoty oraz bezpośredniości w relacjach.

CLARK MOUSTAKAS<sup>1</sup>

„Miłość” jest skrajną formą szacunku dla drugiego,  
jako równego nam innego.

HUMBERTO MATURANA



– Będą ginąć ludzie! – krzyknął Adam, główny inżynier konstrukcji pojazdów. –  
Nic mnie nie obchodzi twoje wskaźniki ekonomii zużycia paliwa. Ten samochód  
już jest za lekki. Jeśli jeszcze zmniejszymy jego masę, równie dobrze możemy go  
nazywać trumną na kółkach.

Piotr, szef do spraw regulacji prawnych, potrząsnął głową.

– Ciebie może nie obchodzić zużycie paliwa, ale obchodzi rząd! Jeśli nasza flota  
nie spełni standardów CAFE, będziemy bulić jak diabli.

– Będziesz musiał przystosować do swoich prawnych regulacji inny pojazd –  
powiedział Adam. – Ten już teraz jest ledwo odporny na zderzenia. Nie zwracaj  
mi więcej głowy. Zejdź mi z oczu!

– Posłuchaj, palancie, twój pojazd nie wejdzie do produkcji, dopóki ja nie podpiszę papierów. Jeśli nie stanie się lżejszy, możesz równie dobrze się z nim już zacząć żegnać...

Podczas gdy Piotr i Adam „dyskutują”, co zrobić z nowym projektem, ich firma codziennie traci około dziesięciu milionów dolarów przychodu i ponosi dodatkowe koszty. Nic dziwnego, że puszczają im nerwy i miotają błyskawicami. Obaj mężczyźni dążą do wzniesłego celu. Adam chce ratować życie; Piotr chce dostosować produkcję do rządowych standardów emisji spalin. Jednak żaden z nich nie osiągnie celu bez pomocy tego drugiego. Choć gra toczy się o wysoką stawkę, nic nie wskazuje na to, żeby problem dało się szybko rozwiązać.

Konflikty są często złożone i niekonstruktywne. Zawodowe i osobiste zatargi powodują szkody w trzech obszarach, które omawialiśmy już w tej książce: bezosobowym, międzyludzkim i osobistym. Jeśli mamy do wykonania zadanie, narastające nieporozumienia utrudniają skoordynowanie działań i zmniejszają szansę na dobre wyniki. W obszarze relacji, nierozwiązane spory prowadzą do wzajemnych pretensji, utraty zaufania, a wreszcie do całkowitego zerwania kontaktów. Ponadto kłótnie ranią uczucia włączonych w nie osób, skutkują utratą wiary w siebie, wywołują wybuchy rozpaczy lub wściekłości.

Łatwo więc zrozumieć, dlaczego konflikty uchodzą za destrukcyjne; jednakże ich energię można wykorzystać różnie. Jeśli nie umiemy sobie z nimi radzić, przynoszą negatywne skutki, które obserwujemy na co dzień. Musimy więc znaleźć sposób, żeby je rozwiązywać. Unikanie sporów nie sprawi, że nasze życie będzie satysfakcjonujące.

Tam, gdzie jest życie, są także sprzeczne interesy. Doświadczą ich każda forma życia, od jednokomórkowej ameby do gigantycznego błękitnego wieloryba. Pojawiają się one wszędzie, gdzie istnieją potrzeby i ograniczone możliwości ich zaspokojenia. Rośliny rywalizują o światło i ziemię; zwierzęta walczą o jedzenie i partnera. Ludzkie potrzeby wykraczają daleko poza pożywienie, schronienie i seks. Pragniemy władzy, uwagi, sławy, miłości i materialnego bogactwa. Szczęśliwej rodziny, dużego domu, dobrej pracy i ekskluzywnego biura. Ale w każdym budynku liczba takich biur jest ograniczona. Więc co robimy? Rywalizujemy.

Nie mamy możliwości wyboru, czy chcemy wejść w konflikt czy nie; możemy natomiast wybrać, jak na niego odpowiemy. Konflikty albo będą podsycać urazy i nieporozumienia, jak w dialogu na początku tego rozdziału, albo staną się okazjami do współpracy, pogłębienia relacji i pokazania swojej integralności. W tym rozdziale przyjrę się naturze konfliktu i przedstawię proces **k o n s t r u k t y w n y c h n e g o c j a c j i**. Ta technika wyjaśniania nieporozumień pozwala nie tylko poko-



nać sam problem, ale też usunąć osobiste i międzyludzkie obawy towarzyszące uczestnikom konfliktu.

## TYPOWE PODEJŚCIA DO KONFLIKTÓW

Nie ma trudnych konfliktów. Istnieją natomiast takie, z którymi nie potrafimy sobie poradzić. Jak wyjaśniłem w rozdziale 2, nazywamy sytuację trudną, gdy nie wiemy, jak na nią odpowiedzieć. Kiedy mówimy, że konflikty uniemożliwiają wykonanie zadania, niszczą relacje i ranią osobiste uczucia, stwierdzamy jedynie, że nasze podejście do nich zawodzi na wszystkich trzech poziomach. Oto kilka typowych reakcji, wraz z ich nieodłącznymi mankamentami.

**Wypieranie.** Niektórzy ludzie uważają konflikty za tak groźne, że zaprzeczają ich istnieniu. Udadają, że wszystko jest w porządku, choć to nieprawda. Przykładowo, wypierający menadżer postrzega swoją załogę jako zgrany zespół, podczas gdy normą są tam destrukcyjne przepychanki o władzę. Jest to podobne do ignorowania niebezpieczeństw wędrowek przez urwiste górskie przełęcze. Możesz iść szlakiem z zamkniętymi oczami, zapewniając sobie, że jesteś bezpieczny, ale nie powinieneś być zaskoczony, gdy skończysz, spadając w przepaść.

**Unikanie.** Niektórzy ludzie skłonni są dostrzegać konflikty, ale zrobią wszystko, co w ich mocy, by je ominąć. W obliczu napiętej sytuacji, wycofują się. Na przykład menadżer wie, że w jego zespole toczą się walki o władzę, ale unika organizowania spotkań pracowników, by nie dopuścić do konfrontacji. Unikanie urwisk jest może lepsze niż spadanie z nich, ale tworzy inne ograniczenia: pozostaje do wyboru jeszcze kilka łatwych ścieżek, lecz większość z nich wymaga dużego nadkładania drogi.

**Poddanie.** Niektórzy ludzie poddają się, gdy odkrywają, że ich pragnienia stoją w konflikcie z pragnieniami innych. Pozwala im to uniknąć jedynie jawnej konfrontacji. Nic poza tym. Poddająca się osoba nie zaspokaja swoich potrzeb. Wcześniej czy później powoduje to rezygnację i urazy, które nie tylko pogarszają samopoczucie, ale psują jej relacje z innymi ludźmi i źle wpływają na jakość jej pracy. Poddający się menadżer próbuje zadowolić wszystkich, zmieniając często decyzje, by panował spokój. Poddanie się jest jak biwakowanie na skraju urwiska. Wciąż deklarujesz zamiar przekroczenia rozpadliny, ale zamiast tego decydujesz, by się spakować i wrócić do domu.

**Dominacja.** Niektórzy ludzie próbują narzucić preferowane przez siebie rozwiązanie za wszelką cenę. Początkowo strategia ta przynosi pozytywne rezultaty na poziomie zadań, ale zawsze powoduje ogromne spustoszenie w relacjach i rani tych, których potrzeby nie zostały uwzględnione. Jeśli ludzie są nieszczęś-

liwi, a relacje cierpią, zewnętrzne osiągnięcia będą krótkotrwałe. Co więcej, podejście to często uniemożliwia „zwycięzcy” rozważenie innych możliwości, które przyniosłyby lepsze rezultaty. Dominujący menadżer przepycha swoje propozycje cięcia wydatków bez konsultacji, nigdy nie dowiadując się, że jeden z jego pracowników zna bardziej efektywny sposób oszczędzania. Dominująca osoba wspina się i schodzi w dół stromego zbocza, niepotrzebnie wybierając trudne ścieżki. Towarzysze wloką się za nią, bezskutecznie próbując jej powiedzieć, że niedaleko jest wygodny skrót.

**Eskalacja.** W tym wariantcie dominacji dana osoba działa w ukryciu. Próbuje narzucić swoją wolę poprzez lobbowanie u przedstawiciela władzy za plecami swoich kolegów. Łączy to wszystkie wady strategii dominacji z dalszym zaostrzaniem konfliktu: tajne manewry prowadzą do walki o władzę i niszczą organizacyjną integralność. Przedstawiciel handlowy przekonuje swojego menadżera w prywatnej rozmowie, by przydzielił mu nowy kontakt zdobyty przez jego kolegę. Eskalująca osoba będzie przekonywała strażnika parku narodowego, by ten zamknął szlak, którym ona nie chce iść, zabierając w ten sposób swoim towarzyszom możliwość jego wyboru.

**Większość.** To inny wariant dominacji, ale zamiast wykorzystywać bezpośredni autorytet, dominująca osoba próbuje osiągnąć to, czego chce, poprzez zdobywanie poparcia innych. Zamiast lobbować u przedstawiciela władzy, lobbuje u członków grupy. To sprzyja politycznym grom i jest nadużyciem wobec mniejszości. Co więcej, nie ma powodu, by przy podejmowaniu decyzji wierzyć, że ilość znaczy jakość, zwłaszcza gdy w grę wchodzi interesy osobiste. Wiele zespołów zarządzających działa jak Kongres – gdzie każdy członek walczy o interesy swojego regionu – zamiast być solidarną grupą, którą łączy wspólna wizja. Większościowiec przypochlebia się towarzyszom wycieczki, by poszli jego ulubioną trasą, obiecując, że jeśli to zrobią, postawi wszystkim obiad. (Bardzo istotne jest, by dokonać rozróżnienia pomiędzy prostą demokracją, która stosuje zwykłą zasadę większości, a republiką, która opiera się gwarancjach konstytucyjnych – jak na przykład, amerykańska Karta Praw, chroniąca prawo każdej jednostki do życia, wolności i posiadania).

Zasada większości to cztery wilki i owca głosujący, co będzie na obiad.

ANONIM

W kwestiach sumienia prawo większości nie ma zastosowania.

MAHATMA GANDHI

**Kompromis.** W kompromisie każda osoba kończy, mając więcej, niż miała, ale mniej, niż pragnęła. Każdy trochę traci względem oczekiwań. Może i lepiej spotkać się w pół drogi, niż całkiem się rozminąć, jednak w ten sposób możemy jedynie utknąć w przeciętności, pozbawiając się szans na doskonałość. Co więcej, pozornie sprawiedliwy podział może przynieść śmiertelne skutki, jak pokazuje historia króla Salomona i dziecka z dwiema matkami. Nikogo nie zadowala marna zespolowa decyzja, a jednak wszyscy ją akceptują, uznając, że w jakiejś mierze do jej podjęcia się przyczynili. Jeśli jeden z podróżników chce pokonać urwisko, idąc mostem położonym na wschód, a drugi – położonym na zachód, najgorszą możliwością jest pójść na wprost, gdzie mostu nie ma.

Wielbłąd to koń złożony w całość przez komitet.

ANONIM

Błędem jest żądanie, by jednostka podporządkowała się zbiorowości, ponieważ to dzięki najbardziej rozwiniętym jednostkom, jeśli są one wolne, wspólnota rozwija się i może naprawdę osiągnąć postęp. Jednostka odgrywa kluczową rolę w rozwoju ewolucyjnym.

SRI AUROBINDO

Wszystkie powyżej opisane sposoby radzenia sobie z konfliktami są problematyczne. Ich wspólną słabością jest to, że przyjmują następujące możliwe rozwiązania: albo jedna strona wygrywa, narzucając swoją pozycję drugiej, albo obie strony zgadzają się „spotkać w środku drogi”. W rozdziale 5 nazwałem takie negocjacje „cokolwiek do zjedzenia”. Każdy przynosi i serwuje przygotowane wcześniej idee (albo wpycha innym do gardeł). O wiele efektywniej jest przynieść produkty i przyrzadzić razem coś nowego.

Dokładnie to wydarza się podczas konstruktywnych negocjacji. Pozwalają one ludziom wyrazić swoje potrzeby i zrozumieć potrzeby innych oraz tworzyć nowe rozwiązania. Odnoszą się do zadań poprzez zgodne podejmowanie decyzji, do relacji poprzez wzajemny szacunek i do poczucia godności każdej jednostki poprzez rozważenie jej potrzeb i wartości.

Konstruktywne negocjacje stwarzają nowe możliwości. Ludzie skupiają się na sukcesie osiąganym wspólnie, a nie przeciw sobie. Rozumieją, że aby dojść do najlepszego rezultatu, muszą ze sobą współpracować, a to wymaga wzajemnego poszanowania dla indywidualnych potrzeb każdego. Takie podejście pozwala

uczestnikom debaty przedstawić swoje preferencje i zastrzeżenia oraz angażuje wszystkich w poszukiwanie nowych rozwiązań. Maksymalizuje efektywność poprzez kooperację. Podejście to jest jednak najmniej popularne. Dlaczego? Ponieważ wymaga przejścia od postawy jednostronnej kontroli do postawy wzajemnego uczenia się; wymaga wyjścia poza własny narcyzm\*.

### DLACZEGO KONFLIKTY SIĘ POGŁĘBIAJĄ?

Ludzie podczas sporów najczęściej kierują się tylko swoim ego; przyjmują perspektywę narcyza. Termin ten pochodzi z mitologii greckiej. Młody mężczyzna zwany Narcyzem wzgardził wieloma kobietami (nawet nimfą Echo). Dopiero przeglądając się w lustrze wody, znalazł swą prawdziwą miłość. Zakochał się we własnym odbiciu i spędził resztę swoich dni, usychając z tęsknoty na brzegu stawu.

Narcyzm nazywamy zaburzenie polegające na nadmiernym zainteresowaniu swoją osobą i swoim zewnętrznym wyglądem. Charakteryzuje się ono brakiem empatii i podświadomym brakiem poczucia własnej wartości. Jednakże na poziomie świadomym Narcyz nieustannie porównuje siebie z innymi, szukając dowodu, że jest od nich lepszy. Przecenia siebie i swoje działania, dewaluując innych i ich dokonania. Poniżanie ludzi jest dla niego równie ważne, jak nadmuchiwanie własnego wizerunku.

Pomyśl o klasycznym narcyzie: szkolnym łobuzie, który skupia na sobie uwagę, niszcząc innych. Ukradnie twoje pieniądze na obiad albo rzuci brudy na twoją koszulę, tworząc swój wizerunek „twardziela”. Nie ma dla niego znaczenia, czy się przechwala, czy kogoś bije. Chodzi mu tylko o to, by pokazać, że jest od ciebie lepszy.

Niestety, szkolne łobuzy nie pozostają na placu zabaw; dorastają i idą do pracy. Można ich dość łatwo zauważyć. To ci, którzy wrzeszczą na ludzi, nie zgadzają się z nimi. Siedzą na spotkaniach i robią długie listy żądań. Wciąż chcą więcej i więcej wszystkiego; nic nie jest wystarczające. Ciągłe czują się pokrzywdzeni. Podobnie jak ofiary, są zarówno defensywni jak i agresywni. Każdy komunikat, który im nie pasuje lub nie jest pochlebstwem, interpretują jako atak i odpowiadają agresją albo zimnym wycofaniem.

Narcyz ma przewrotne podejście do konfliktów. Bardziej interesuje go zwycięstwo nad innymi niż osiągnięcie tego, czego naprawdę pragnie. Raczej zrani swego

---

\* Wymaga też poświęcenia znacznej ilości czasu, szczególnie w początkowej fazie budowy kultury biznesowej, a czas zwykle jest towarem bardzo deficytowym. To istotny temat, warty szerszej analizy, ale wykraczający poza ramy tej książki (przyp. tłum.).

partnera (którego postrzega jako przeciwnika), niż poprawi swoją sytuację. Czuje, że to naprawdę najlepszy sposób. To rodzaj umyślowego kanibalizmu: umniejszenie poczucia wartości oponenta sprawia, że jego samoocena rośnie.

To konsekwencja zjawiska zwanego „identyfikacją”. Jeśli poprosisz mnie, abym powiedział coś o sobie, prawdopodobnie będę mówić o swojej pracy, rodzinie, przedstawię swoją osobistą historię. Jeżeli poprosisz, żebym szedł głębiej, ujawnię swoje wierzenia, potrzeby i pragnienia. Myślę, że tym właśnie jestem. Dlatego jeśli ktoś nie zgadza się z moimi ideami, traktuję to jako brak zgody na mnie, a nie na moje idee. Ponieważ identyfikuję się ze swoimi ideami, ten brak zgody staje się osobistym afrontem. Nie potrafię odróżnić myślącego od samej myśli.

By negocjować konstruktywnie, ważne jest, by wyjść poza tego rodzaju identyfikację. Gdy ją rozluźnisz, możesz zmieniać zdanie bez ryzykowania kryzysu tożsamości. Przeciwnie, takie otwarte podejście pozwala poczucie tożsamości wzmocnić. Co by było, gdybyś zamiast uznawać się za kogoś, kto musi zwolnić ludzi, żeby zredukować koszty, powiedział sobie: „Jestem tym, kto musi ograniczyć wydatki, gotów jestem się uczyć, poszukując najlepszego sposobu działania, w oparciu o wszystkie dostępne mi informacje”? Taka postawa stwarza pole do konstruktywnych negocjacji, podczas których możesz poznać lepsze sposoby zmniejszenia kosztów. Kluczem jest osłabienie przywiązania do spraw powierzchownych i skupienie na twoich prawdziwych potrzebach. Tego właśnie nie potrafi narcyz.

## ELEMENTARZ KONFLIKTU

Konflikty mogą być trudne do rozwiązania, ale nie stają się z tego powodu tajemnicze. W gruncie rzeczy dość łatwo je zrozumieć. Dzięki ich zbadaniu – zajrzeniu pod przysłowiową podszewkę – możemy wiele się nauczyć o tym, jak przetworzyć ich destrukcyjny potencjał w siłę twórczą.

Weźmy prosty konflikt i odnajdźmy jego najistotniejsze elementy. Dwóch kierowników z firmy technologicznej utknęło w gorącym sporze. Kobieta, która zarządza biurem wsparcia, chce zatrudnić jeszcze jednego operatora infolinii, podczas gdy mężczyzna, który zarządza sprzedażą, chce przyjąć dodatkowego sprzedawcę. Środków wystarczy na zatrudnienie tylko jednej osoby. Kto zostanie wybrany? Dwoje menadżerów kłóciło się na ten temat przez cały tydzień. Do powstania konfliktu potrzebne są trzy czynniki.

**Niezgoda.** Czyli różnica opinii. Tutaj sprawa jest oczywista: Kierowniczka biura wsparcia i kierownik sprzedaży nie zgadzają się, który pracownik ma być zatrudniony. Zauważ, że gdyby jedno z nich przyznało rację drugiemu, zniknęłaby różnica opinii, a tym samym konflikt.

**Niedobór.** Jakieś ograniczenie uniemożliwiające każdej ze stron otrzymanie tego, czego chce, niezależnie od działań drugiej. Niedobór tworzy współzależność, która z kolei kreuje konflikt. W tym wypadku niedobór dotyczy pieniędzy. Wystarczy ich tylko na zatrudnienie jednego kandydata. Gdyby znalazły się odpowiednie fundusze, by każdy z menadżerów stworzył w swoim dziale dodatkowe stanowisko, mogliby się spierać, kto z aplikujących jest lepszy, ale nie byłoby konfliktu. Każdy z nich zatrudniłby wybranego pracownika.

Jak wymyślono niedobór w domu Kofmana:

**Sophie** (*wchodzi do kuchni i widzi ciastko na stole*): Chcę to ciastko.

**Tomás** (*wchodzi obok niej*): Ja pierwszy je zobaczyłem.

**Sophie**: Nie, jest moje.

**Tomás**: Nie, jest moje.

**Fred**: (*który napisał książkę o rozwiązywaniu konfliktów i wie, że bez niedoboru konflikt nie istnieje*): Zrelaksujcie się dzieciaki, ciastek mamy całe pudełko. Możecie wziąć po jednym. (*Fred wyciąga pudełko pełne ciastek, dokładnie takich, jak to na stole*).

**Sophie** (*wskazując na ciastko na stole*): Nie są takie same. Ja chcę to ciastko.

**Tomás** (*równie nieugięty, wskazując na to samo ciastko*): Nie, ono jest moje.

**Sporne prawa własności.** Strony nie zgadzają się, kto ma prawo do rozporządzania zasobami albo jaki mechanizm podejmowania decyzji zostanie użyty w wypadku różnic nie do pogodzenia. Żadna z osób w przykładzie z kierownikami firmy technologicznej nie posiada swojego budżetu, więc żadna nie ma władzy, by podjąć decyzję. Jeśli oboje zgłosili to do osoby, do której należy ostatnie słowo w kwestiach zatrudniania nowych pracowników, wtedy mogą (razem) poprosić przełożonego o rozstrzygnięcie.

Gdy prawa własności są jasne, różnice opinii i niedobory nie muszą prowadzić do konfliktu; mogą nawet zaowocować współpracą. W wypadku moich dzieci, jeśli jedno z nich stwierdzi (zgodnie z prawdą): „To ciastko to był mój deser, zostawiłam je na później”, drugie zaakceptuje to roszczenie i szybko zmieni swój ton, błagając: „Czy mogę dostać gryza?”

Na dużą skalę, niezgoda, niedobory i jasne prawa własności są podstawą wolnego rynku. Powiedzmy, że ja mam tysiąc akcji w spółce giełdowej, a ty

masz tysiąc dolarów. Nie ma tu sporu na temat prawa własności. Zgadzamy się na wymianę: ty dajesz mi tysiąc dolarów, a ja daję ci tysiąc akcji. Każdy z nas ma inną opinię na temat wartości tych akcji. Ja myślę, że są warte mniej niż dolara za każdą; ty myślisz, że są warte więcej. Każdy z nas rozpoznaje niedobór; każdy z nas wolałby mieć i pieniądze, i akcje. W tym wypadku dwa pierwsze elementy konfliktu – brak zgody i niedobór – po prostu stworzyły dla nas okazję do handlu.

Gdy wszystkie trzy elementy znikają, znika także konflikt. Użyjemy tego spostrzeżenia do zbudowania procesu rozwiązywania konfliktu.

## KONFLIKTY OSOBISTE

Przyjrzyjmy się typowej przepychance pomiędzy moimi dziećmi:

- Najlepszym smakiem lodów jest cytrynowy – twierdzi Rebecca.
- Nie, lepszy jest czekoladowy – odpowiada Paloma.
- Mylisz się – upiera się Rebecca. - Cytrynowy smakuje lepiej niż czekoladowy.
- Nie, to ty się mylisz – nie poddaje się Paloma. – Czekoladowy smakuje lepiej niż cytrynowy.

Każdy rodzic wie, że jest coś złego w tych niekończących się sporach. Dlaczego dzieci walczą? Na szali nie ma nic materialnego. To po prostu kwestia osobistych upodobań. Dlaczego nie mogą po prostu szanować swoich różnych opinii? Nie mogą, ponieważ stworzyły sytuację, w której jedno musi wygrać, a drugie stracić. Słowo „najlepszy” tworzy iluzję niedoboru. Tylko jeden ze smaków może być najlepszy, więc tylko jedno z dzieci może mieć rację. To przykład czegoś, co nazywam **k o n f l i k t e m o s o b i s t y m**.

Nie tylko dzieci spierają się o preferencje. W okresie mojej młodości w Argentynie, widziałem wiele kłótni pomiędzy kibicami różnych drużyn piłki nożnej, kończących się przemocą.

- River Plate jest najlepsza!
- Nie, Boca Juniors jest lepsza, River Plate jest do kitu!
- Nie mów tak o River Plate!
- Będę mówić o River Plate, jak mi się będzie podobać!
- Po moim trupie!

Podobnie, gdy ktoś podpali amerykańską flagę, stawką nie jest żadna materialna wartość, ale fakt ten może nie powstrzymać jakichś ludzi od zaatakowania podpalacza. Wiadomo, że kłótnie, które nie mają materialnych konsekwencji, traktowane są całkiem poważnie. Więc co naprawdę jest stawką? Zwykle bronimy ukochanych wierzeń, z którymi się identyfikujemy. Ostateczną kwestią jest spór o tożsamość

i poczucie własnej wartości: kto ma rację, kto się myli, kto jest sprytny, kto jest głupi, kto jest sprawiedliwy, a kto nie.

Jak dowiedzieliśmy się w rozdziale 4, wszyscy doświadczamy świata poprzez nasze modele umysłowe. Mamy różne gusty, różne historie osobiste, różne tło kulturowe i tak dalej. Oczywiście, mamy także różne opinie. Problem polega na tym, że traktujemy je jak coś więcej niż po prostu nasze widzenie świata; uważamy je za prawidłowy opis świata. Co więcej, identyfikujemy się z naszymi poglądami i trwamy przy nich tak, jakby były istotną częścią nas samych. Przywiązujemy się bardzo do naszych myśli, zamiast uważać siebie za niezależnych myślicieli tych myśli. Niezgoda z naszymi opiniami staje się osobistym afrontem, który kwestionuje naszą wartość. Wtedy oczywiście natychmiast ruszamy do bójki w obronie nas samych.

Nie musi tak być. Jeśli opinie nie dotyczą niczego ponad osobiste upodobania, rozsądne jest przyznanie i respektowanie prawa każdej osoby do jej sposobu myślenia. Powinniśmy zrozumieć\*, że wszyscy mamy takie samo prawo do posiadania indywidualnych poglądów. Jedynym sposobem rozwiązania osobistego konfliktu jest „rozpuszczenie” go, poprzez zademonstrowanie, że nie istnieje niedobór „posiadania racji” albo „własnej wartości”. Twoje wysokie poczucie własnej wartości nie pomniejsza mojego poczucia własnej wartości i vice versa. Każda strona ma prawo do własnych opinii, a żadne z nas i tak nie zna całej prawdy\*\*. Zatem, możemy wyrazić zgodę na niezgadanie się i zachować spokój.

Gdy tylko pytanie: „Który smak lodów jest najlepszy?” zamieni się w pytanie: „Który smak ja lubię najbardziej?,” niedobór znika i pojawia się wystarczająco dużo miejsca na preferencje każdej osoby. Zatem konflikt zostaje zażegnany, gdy tylko jedna z osób stwierdzi: „Ja bardziej lubię smak cytrynowy niż czekoladowy”, a druga odpowie: „A ja wolę czekoladowy niż cytrynowy”. Nawet jeśli jedna ze stron będzie chciała narzucić swoje poglądy, druga może potwierdzić prawo do swoich upodobań, bez wchodzenia w spór. Jeśli pierwsza strona atakuje, mówiąc: „Nie mogę uwierzyć, że jesteś tak uparty! Czy nie widzisz, że cytryna jest lepsza od czekolady?,” druga strona może odpowiedzieć: „Rozumiem, że wolisz cytrynę od czekolady, ale ja mam inny gust. Wolę czekoladę od cytryny”.

Niestety, sprawy nie są takie proste, kiedy spór dotyczy kwestii religijnych, moralnych albo politycznych, zwłaszcza gdy łączą nas bliskie relacje i musimy stworzyć wspólny zestaw wartości. Jeśli chcemy zostać ze sobą, nie możemy jedynie

\* ...i zaakceptować (przyp. tłum.).

\*\* Doskonałym uzupełnieniem tego fragmentu książki jest to, co przedstawił na temat trzech rodzajów prawdy w swej *Historii filozofii po góralsku* ks. Józef Tischner (przyp. tłum.).



zgodzić się lub nie zgodzić i pójść odrębnymi drogami. Relacja znaczy dokładnie to, że nie idziemy odrębnymi drogami. Musimy znaleźć wspólny grunt dla rozwiązania konfliktów.

W 2001 roku, Narodowe Centrum Statystyk Zdrowotnych w USA zaraportowało, że 20 procent wszystkich pierwszych małżeństw kończy się po pięciu latach, 33 procent po dziesięciu, a 50 procent po dwudziestu. Najwyraźniej mamy już za sobą epokę jednego, stabilnego małżeństwa na całe życie.

Rezultat jest jeszcze gorszy w przypadku drugiego małżeństwa. Dwie trzecie wszystkich drugich małżeństw kończy się rozwodem i to szybciej niż w przypadku pierwszych związków. W rzeczywistości rozstaje się nawet więcej par, niż sugerują bezpośrednie statystyki rozwodowe, bo ludzie żyją w separacji, nigdy się nie rozwodząc. Istnieją też małżeństwa, które są „emocjonalnie zakończone”, „martwe”. Dwie osoby wprawdzie żyją razem, ale stają się emocjonalnie obce. Czasem otwarcie przyznają, że łączy je jedynie troska o dobro dzieci, kwestie ekonomiczne albo zwykła chęć zachowania pozorów, i prowadzą odrębne życie uczuciowe. Nieraz obywa się bez jawnych uzgodnień, ale z podobnymi niewypowiedzianymi zasadami. Często jedno lub oboje partnerów mają pozamałżeński romans.

JOHN W. JACOBS<sup>2</sup>

## KONFLIKTY MIĘDZYLUDZKIE

Relacje biznesowe są tak samo wymagające, jak osobiste. Podstawowym dla nich wyzwaniem jest to, że gdy odkrywasz różnice pomiędzy tobą a twoim szefem, kolegami, pracownikami, dostawcami, klientami i innymi oraz uczysz się, jak z tymi różnicami żyć, jednocześnie wykonujesz powierzone ci zadania. Musisz współpracować i osiągać konkretne rezultaty mimo ograniczeń środowiskowych i międzyludzkich. Masz obowiązek współpracować z ludźmi, którzy preferują zdecydowanie odmienny styl życia. Dla większości z nas funkcjonowanie w taki sposób jest niezmiernie trudne.

Dzisiejsza globalna ekonomia wymaga od nas kooperacji z ludźmi różnej płci, rasy, religii, kultury, pokolenia, orientacji seksualnej i o różnym poziomie wykształcenia. Konieczność nawiązywania bliskich relacji w heterogenicznym środowisku tworzy żywną glebę dla konfliktów międzyludzkich. Ludziom nie wystarcza tolero-

wanie różnic i schodzenie sobie nawzajem z drogi. Organizacje wymagają, by liderzy tworzyli przyjazną atmosferę, w której wszyscy pracownicy czują się szanowani, szanują siebie nawzajem i współpracują. Konieczność współdziałania z osobami pielęgnującymi różne wartości i różne postawy może powodować wielki stres. Jest wiele dylematów i paradoksów, które wymagają głębokiej wrażliwości, mądrości i licznych umiejętności. Przykładowo, popatrzmy na moją pracę dla koncernu naftowego, dotyczącą różnorodności i integracji pracowników. Jak pogodzić wierzenia fundamentalistycznych chrześcijan i homoseksualistów? Jak można prosić tych pierwszych, by respektowali tych drugich bez naruszania swoich religijnych wierzeń? Jednocześnie korporacja zobowiązuje się do zatrudniania obu grup.

Konflikty relacyjne są niejasne, ponieważ w grę wchodzi najgłębsze wierzenia jednostki. W przeciwieństwie do czysto osobistych konfliktów, nie ma tu prostego rozwiązania. Jeśli chcemy pozostać razem, nie możemy po prostu ustalić, że nie zgadzamy się w sprawie podstawowych wartości i zachowań. Musimy ustanowić wspólne standardy, które pozwolą nam pracować razem harmonijnie. To może być ogromnie wzbogacające, ale jest też niezmiernie trudne. Niestety, wielu z nas zadowala się pseudoharmonią, zamiast podjąć wysiłek stworzenia czegoś autentycznego. Pragnienie utrzymania (pozornego) spokoju często prowadzi do unikania sporów i zamiatania różnic pod dywan. Takie nierozstrzygnięte nieporozumienia zamieniają się w lekceważenie, urazy i nieufność.

Relacja żyje albo umiera, zależnie od tego, jak partnerzy negocjują ważne różnice. Drugoplanowe niezgodności w rodzaju: ja jestem wegetarianką, a mój współpracownik jada mięso, są bez znaczenia. Ale jeśli zasadnicze niezgodności nadal istnieją, nasza więź nie przetrwa. Jeśli oczekuję od partnera, że biznes jest priorytetem, a on bierze wolne, aby zobaczyć szkolne przedstawienie swoich dzieci, albo jeśli mój partner spodziewa się, że może na mnie liczyć, a ja wyjeżdżam na medytacje milczenia – wtedy mamy problem. Lepiej porozmawiajmy o naszych niedopasowanych oczekiwaniach, w przeciwnym razie wkrótce zniszczymy relację. To nie jest kwestia tego, kto ma rację, ale tego, jak ze sobą żyć. Szkolne przedstawienia i medytacyjne zgromadzenia nie są obiektywnie bardziej albo mniej ważne niż wymagania biznesowe, ale również nie są jedynie kwestią preferencji osobistych. Żeby pozostać razem, musimy wspólnie zdefiniować akceptowalne standardy zachowania.

W poprzednim rozdziale wyjaśniłem, jak autentycznie się komunikować. Zasady te są bardzo istotne w odniesieniu do problemów relacyjnych. Weźmy za przykład jednego z moich klientów. Jan, dyrektor w firmie konsultingowej, często miał utarczki ze swoją koleżanką Ewą. Cokolwiek jedno z nich powiedziało, drugie natychmiast negowało i tak kręcili się w błędnym kole złości i wzajemnych pretensji. Marian, szef biura, poprosił mnie o pomoc w poprawieniu relacji

dwojga współpracowników. Wiedziałem, że bez zaangażowania Jana i Ewy moja pomoc na nic się nie zda, dlatego spotkałem się z nimi i porozmawiałem. Oboje powiedzieli mi, że naprawdę chcieliby usunąć antagonizm. Wiedzieli, że muszą pracować razem i że ich wojna nie tylko unieszczęśliwia ich samych, ale poważnie szkodzi również firmie.

Oświadczyłem, że musimy zacząć od szczerzej rozmowy, w której oboje wyjaśnią, co im przeszkadza, a następnie będą negocjować jasne i satysfakcjonujące dla obojga porozumienie. Tonem pozbawionym cienia nadziei oznajmili mi, że już tego próbowali, ale wdali się w kłótnię i niczego nie rozwiązali. Tak naprawdę tylko pogorszyli sytuację. Wytłumaczyłem im, że ich porażka pokazuje, iż nie potrafią bezpiecznie poruszać „gorących” tematów. Zaofiarowałem siebie jako „tłumacza”, tak by każde z nich mogło mówić tylko do mnie, a ja filtrowałem komunikat przed przekazaniem go drugiemu. Jeśli któraś ze stron uważała, że zniekształciłem oryginalne znaczenie wiadomości, mogła mi przerwać i powtórzyć swoją wypowiedź. Oto przybliżony zapis początku rozmowy:

**Ewa (do Freda):** Nie mogę z tobą pracować, gdy wciąż podważasz moje kompetencje.

**Fred (tłumacząc wiadomość Ewy dla Jana):** Jan, chciałabym pracować z tobą bardziej efektywnie, ale pewne rzeczy, które robisz, sprawiają, że jest to dla mnie trudne. Chciałabym ci wyjaśnić, dlaczego uważam, iż niektóre twoje zachowania podważają moje kompetencje, i dowiedzieć się, jak ty widzisz tę sytuację.

**Jan (do Freda):** Nie mam intencji, żeby podważać twoje kompetencje. Jesteś przewrażliwiona.

**Fred (tłumacząc wiadomość Jana dla Ewy):** Przykro mi, że odbierasz moje zachowanie jako podważanie twoich kompetencji. Widzę, jak trudno ci przez to pracować ze mną. Nie jesteś pierwszą osobą, która mówi mi, że nie jestem zbyt wspierający. Zapewniam cię jednak, że podważanie kompetencji jest ostatnią rzeczą, którą chcę zrobić. Jesteś moją partnerką i ważnym pracownikiem naszej firmy. Zdaję sobie jednak sprawę, że w stresujących sytuacjach mam tendencje do nieświadomego działania, co może być dla kogoś irytujące. Czy możesz mi dać jakiś przykład takiego mojego zachowania?

**Ewa (do Freda):** Wiele! Na przykład, spotkanie w zeszły piątek z naszym potencjalnym klientem. Gdy zakwestionował cenę projektu, starałam się ją utrzymać, ale zanim miałam szansę przedstawić nasze stanowisko, włączyłeś się do rozmowy i zaofiarowałeś zniżkę. Co ty sobie do cholery myślałeś? Przez ciebie ja wyszłam na nieracjonalnie nieustępliwą, a ty wyszedłeś na elastycznego, przyjacielskiego gościa.

**Fred (do Jana):** Słyszę, że nie chcesz podważać moich kompetencji i może jestem przewrażliwiona. Naprawdę ważne jest dla mnie pytanie, czy mogę na ciebie liczyć. Gdybym rozumiała powody twojego zachowania, mogłabym się trochę uspokoić. Pomożesz mi w tym? Na przykład na spotkaniu z naszym potencyjnym klientem w zeszły piątek, gdy negocjowałam stawki, ty wtrąciłeś się i zaoferowałeś zniżkę. To mnie zirytowało, chociaż wierzę, że nie miałeś złych intencji. Jeśli zgadzasz się, że to miało miejsce, możesz mi wyjaśnić, co cię do tego skłoniło?

**Jan (do Freda):** Nie próbowałem podważać twoich kompetencji. Byłaś o krok od utracenia kontraktu! Klient był wyraźnie sfrustrowany ceną projektu, a ty tylko pogarszałaś sytuację przez swój brak elastyczności. Nawet ze zniżką zarobimy dużo pieniędzy.

**Fred (do Ewy):** Rozumiem, że moje wtrącenie się było dla ciebie kłopotliwe. Wykluczyłem cię z rozmowy i przyjąłem rolę „dobrego policjanta”, stawiając ciebie w roli tego złego. Widzę też, że starałaś się trzymać warunków cenowych uzgodnionych z naszymi dyrektorami. Myślę, że zadziałałem pochopnie, a to spowodowało, że poczułaś się niepewnie. Teraz to już wiem. W tamtym momencie byłem zaślepiony swoimi obawami. Bardzo się martwiłem, że utracimy ten kontrakt. Intuicja podpowiadała mi, że klient zaczął się denerwować i wkrótce poprosiłby nas o zakończenie spotkania. Chciałem zmniejszyć napięcie i zdobyć ten projekt. Nawet ze zniżką, którą zaoferowałem, to będzie całkiem opłacalne przedsięwzięcie. Nie usprawiedliwiam się, choć myślę, że zadziałałem pochopnie. Próbuję tylko wyjaśnić moje rozumowanie, żebyś wiedziała, dlaczego tak postąpiłem.

Po długiej dyskusji, Jan i Ewa doszli do wniosku, że oboje mieli racjonalne powody, by postąpić właśnie w taki sposób. Z moją pomocą zgodzili się przyjąć zestaw podstawowych zasad. Zobaczyli też, że umiejętności, które zaprezentowałem im na poprzednim seminarium, nie są tak łatwe do zastosowania, jak myśleli.

„To, co pokazałeś jest dobre, ale my już to robimy” – powtarzali dyrektorzy klienta. Na następnym spotkaniu dyrektorów firmy Ewa i Jan oświadczyli: „Teoretycznie jest to proste, ale w praktyce zdecydowanie trudniejsze. Nie oszukujmy się. Jeszcze tego nie robimy”.

## KONFLIKTY OPERACYJNE

Nie wszystkie konflikty da się rozwiązać w sferze emocjonalnej. Jeśli dwoje kierowników może zatrudnić tylko jednego kandydata i nie zgadzają się co do tego, kto byłby najlepszym wyborem, to nie jest tylko różnica opinii. Konflikty nie da się rozwiązać przez poprawienie relacji. Ci ludzie nie mogą po prostu zgodzić się, że się nie zgadzają i uznać, że wszystko pomiędzy nimi jest w porządku. Muszą

podjąć decyzję, która pociągnie za sobą konkretne skutki: jeden z kandydatów zostanie zatrudniony do pracy. Gdyby każdy kierownik miał swój budżet, każdy mógłby zdecydować niezależnie, ale w tym przypadku jest inaczej. Muszą współpracować, by zamknąć rekrutację, lecz jak dotąd zgody pomiędzy nimi nie ma. Nazywam to konfliktem operacyjnym.

Konflikt operacyjny dotyczy decyzji, która zaważy na tym, jakie zasoby zostaną przydzielone poszczególnym stronom. Zasadniczym zagadnieniem w dyskusji jest, kto i co dostanie. W takich okolicznościach chodzi o podjęcie konkretnej decyzji mającej obiektywne mierzalne skutki.

Najlepszym sposobem rozwiązywania konfliktu operacyjnego jest konsensus. Aby go wypracować, każda strona musi mieć prawo weta na początku procesu decyzyjnego; decyzja nie może zostać podjęta, dopóki wszyscy – nie zwykła większość, nie wszyscy oprócz jednej osoby, ale naprawdę wszyscy – nie zaakceptują jej i nie zobowiążą się jej wdrożyć.

Konsensus nie oznacza, że wszyscy są przekonani, że decyzja jest najlepsza, ale że wszyscy mogą z nią żyć. Pomyśl o najpowszechniejszej metodzie podejmowania decyzji przez konsensus w demokracjach: wyborach. Co cztery lata amerykańscy wyborcy wskazują prezydenta. Ludzie nie zgadzają się co do tego, kto powinien nim być. Często mniej więcej połowa chce jednego kandydata, a połowa drugiego. Jak to może być przykładem konsensusu? Kluczem jest to, że wszyscy wyborcy w Stanach Zjednoczonych zgadzają się, że ktokolwiek zdobędzie więcej głosów Kolegium Elektorów, stanie na czele państwa. Co za tym idzie, ktokolwiek wygra wybory, powinien zostać prezydentem wszystkich obywateli, także tych, którzy głosowali na kogoś innego albo nie głosowali wcale. Nazywa się to konsensem procesowym.

W świecie biznesu często spotykamy się z konsensem procesowym. Wyobraź sobie przełożonego i pracownika, którzy usiłują ustalić, jak wysłać zamówione produkty do klientów. Pracownik proponuje trzymanie się kolejności zamówień, podczas gdy jego szef za priorytet uznaje zrealizowanie zlecenia największego klienta. Dyskutują przez jakiś czas, ale nie mogą dojść do porozumienia. Większość z nas nie byłaby zaskoczona, gdyby jednak to największy klient pierwszy otrzymał przesyłkę. Obie strony (tak jak wyborcy) mają prawo głosu w dyskusji, ale zgadzają się, że przełożony podejmuje ostateczną decyzję (tak jak Kolegium Elektorów wybiera prezydenta).

Konsensus oparty na władzy – w którym obie strony uznają, że jedna z nich ma prawo do podjęcia ostatecznej decyzji – to delikatna sprawa. Jeśli wyższa rangą osoba nie umie używać swoich prerogatyw mądrze, mimo że decyzje zapadną, w procesie dochodzenia do nich może zabraknąć pożądanego poziomu współ-

pracy i kreatywności. Jak długo pracownik będzie bronił swojej perspektywy, jeśli wie, że jego wysiłki prawie na pewno pójdą na marne? Co jeśli to jego sugestie byłyby lepsze niż szefa? Władza, jako główna forma podejmowania decyzji, zwykle osłabia relacje międzyludzkie i zmniejsza efektywność. W przeciwieństwie do tego, konstruktywne negocjacje tworzą środowisko, w którym pracownik może swobodnie dzielić się swoją wiedzą, podczas gdy przełożony zachowuje wynikające z władzy prawo do podjęcia decyzji, jeśli konsensusu nie można osiągnąć w rozsądnym czasie.

Nie wszystkie konflikty dotyczą różnych ludzi; mogą też się pojawić w formie konfliktu wewnętrznego jednej osoby. Nazywamy go wtedy *dylematem*. Zwykle wyrażamy go następująco: „Z jednej strony, chciałbym zrobić to. Z drugiej strony, chyba lepiej zrobić tamto”. Nikogo innego nie ma w pobliżu, jednak szarpanina wewnętrznych sprzeczności grozi nam dezorientacją i popadnięciem w bierność.

Jest to konflikt wewnątrzosobowy, a nie międzyosobowy. Zamiast różnych ludzi, stronami w niego uwikłanymi są tu obawy danej osoby. Powiedzmy, że zaoferowano ci awans, który wymaga przeniesienia się do Azji. Jedna część ciebie – ta ukierunkowana na sukces zawodowy – jest pełna entuzjazmu i chce to zaakceptować; inna część – ta ceniąca osobistą i rodzinną stabilizację – martwi się i chce odmówić. Jesteś tylko jedną osobą, ale mimo to rozrywają cię przeciwstawne pragnienia.

Nad dylematami można pracować tak, jakby to były konflikty międzyludzkie. Konieczne jest jednak oddanie głosu każdej ze stron. Osoba doświadczająca dylematu może przyjmować role obu stron, wysłuchać argumentów, prezentować, jak zostały odebrane, dopytywać w celu pełniejszego zrozumienia i dążyć do nawiązania konstruktywnego dialogu. Pozwoli to odkryć głębsze motywacje i znaleźć rozwiązanie zadowalające obydwie strony. Dzięki takiej modyfikacji podejścia, cały materiał z tego rozdziału nadaje się także do zastosowania w dylematach.

## ZACZNIJ TRAKTOWAĆ TO OSOBIŚCIE

Jak pokazuje przykład kłócących się fanów piłki nożnej, może dojść do powstania konfliktu wewnętrznego albo międzyludzkiego, niepowiązanego

z konfliktem operacyjnym. Nie jest jednak możliwy konflikt operacyjny bez osobistego i międzyludzkiego. Debata dwójki kierowników, kogo zatrudnić, ma niewątpliwie wymiar materialny, ale również aspekty osobiste i międzyludzkie. Każde z nich jest głęboko przekonane do swojej racji; każde czuje, że na szali leży jego reputacja i poczucie godności. Każde z nich chce być wysłuchane i szanowane przez drugiego. Jeśli odniosą się do operacyjnych aspektów konfliktu, ale zlekceważą jego osobisty i międzyludzki wymiar, ryzykują utratę zaufania i wzajemne pretensje. Wiedząc, że każdy konflikt operacyjny ma też aspekty personalne i międzyludzkie, rozumiemy już, dlaczego to je musimy uwzględnić najpierw.

Poniżej opisuję, jak krok po kroku przechodzić przez konflikty osobiste i międzyludzkie. Odkryłem, że tak ustrukturyzowana metoda może działać cuda w rozwiązywaniu sporów. Dzięki niej można powstrzymać naturalny odruch „walcz lub uciekaj”. Tym samym otwiera ona możliwości nawiązania konstruktywnej współpracy. Pozwala eliminować takie zachowania jak wypieranie, unikanie, poddawanie się, dominacja, budowanie przewagi, eskalowanie albo kompromis.

Wyobraź sobie, że ty i twój partner w biznesie kłócicie się, gdzie zainwestować kapitał. Ty chciałbyś zakupić kolejne komputery, a partner rozbudować sprzęt telekomunikacyjny. Debatujecie nad tą sprawą przez dłuższy czas. Teraz, po przeczytaniu tej książki, postanawiasz rozwiązać konflikt, używając techniki konstruktywnych negocjacji. Uświadamiasz sobie po pierwsze, że ty i twój kolega chcecie rozwiązać zagadnienie operacyjne: jak zainwestować wasz budżet. Wiesz już, że nie możecie omówić tej kwestii konstruktywnie bez odniesienia się najpierw do komponentów osobistych i międzyludzkich. Stosujesz więc kolejno podane niżej kroki (przyjmij, że w opisie jesteś osobą B).

- **Przygotowanie indywidualne.** Zanim porozmawiasz ze swoim kolegą, poświęć trochę czasu, by jasno uświadomić sobie, jakie są twoje rzeczywiste potrzeby i pragnienia. Jednocześnie potwierdź swoje zobowiązanie do podejmowania decyzji poprzez konsensus i wspólne uczenie się. To ważne, jeśli chcesz przystąpić do rozmowy jako wymiany zdań, w której każdy ma prawo do wypowiedzenia się i bycia wysłuchanym. Jeżeli angażujesz się w walkę o zdominowanie kolegi, rezultaty będą marne. Bardzo istotne jest, by znaleźć dogodny czas i miejsce. Debata o konflikcie w niesprzyjających okolicznościach może podgrzać emocje i utrudni znalezienie skutecznego rozwiązania. Jak widzieliśmy w rozdziale 5, kiepska atmosfera potrafi zepsuć każdą rozmowę – i każde negocjacje.

- **Ustanów swoją Najlepszą Alternatywę Wobec Negocjowanego Uzgodnienia, twoje BATNA\***. BATNA jest twoim scenariuszem na wypadek wystąpienia najgorszej z możliwych sytuacji. To niezależny od przebiegu negocjacji plan, który będziesz realizował, jeżeli nie uda się wypracować rozwiązania satysfakcjonującego obydwie strony. Przykładowo, jeśli negocjujesz z potencjalnym kupcem, twoim BATNA jest niesprzedanie produktu. Jeśli negocjujesz z potencjalnym pracodawcą, twoim BATNA jest nieprzyjęcie propozycji pracy. BATNA nazywane jest także punktem odejścia. Jeśli żadne z rozwiązań akceptowalnych dla drugiej strony nie oferuje ci wartości powyżej twojego BATNA, najlepszą rzeczą jest odejść od transakcji.

Co zrobisz, jeśli ty i twój kolega nie dacie rady uzgodnić, jak rozdzielić budżet? Twoje negocjacje będą zależeć od tego, czy istnieje ryzyko, że utracisz cały budżet, czy też budżet zostanie podzielony na pół i każdy z was zdecyduje, co zrobić ze swoją częścią. Określając swoje BATNA, wyznaczasz dolną granicę w twojej przestrzeni negocjacji. To daje ci pewność siebie, ponieważ wiesz, jaką wartość możesz sobie zagwarantować, jeśli nie dojdziecie do porozumienia. Jedną z najbardziej pożytecznych rzeczy, jakie możesz zrobić, przygotowując się do negocjacji, jest podjęcie działań poprawiających BATNA. Na przykład, negocjowanie sprzedaży domu, gdy grozi ci przejęcie go przez bank i utrata przedpłaty, wygląda zupełnie inaczej, niż gdy alternatywą jest oferta od potencjalnego nabywcy, która gwarantuje cenę wyższą niż twoja pierwotna inwestycja. Twoje BATNA nie jest przesądzone raz na zawsze. Przykładowo, zanim złożysz podanie o pracę w konkretnej firmie, możesz zdobyć umiejętności, które podniosą twoją wartość w oczach innych pracodawców. Jeśli zapłata dla niewykwalifikowanego robotnika na rynku wynosi dwadzieścia złotych za godzinę, a dla wykwalifikowanego trzydzieści, możesz zwiększyć swoją „płacę minimalną”, podnosząc kwalifikacje. Nie ma nic bardziej wzmacniającego nasze poczucie podmiotowości niż odrobienie pracy domowej i przystąpienie do negocjacji z BATNA na jak najwyższym poziomie.

Pewien mędrzec żył biednie.

– Chyba nie jesteś jednak taki mądry – zaczął go sąsiad. - Gdybyś kłaniał się królowi, nie musiałbyś żyć tak skromnie.

---

\* W literaturze polskiej stosuje się na ogół angielską wersję skrótu tego określenia: BATNA (*Best Alternative To a Negotiated Agreement*) i tego terminu będziemy używać dalej (przyp. tłum.).



– Gdybyś ty żył skromnie, nie musiałbyś kłaniać się królowi – odpowiedział mędrzec.

W codziennych negocjacjach większość ludzi zapomina o fazie przygotowań. Spieszymy się, traktując innych, dyskutujemy publicznie sprawy, które powinny być omawiane prywatnie, stawiamy bezczelne żądania, które zaogniają konwersację, i akceptujemy transakcje, które są poniżej naszego BATNA. Profesjonalni negocjatorzy poświęcają przynajmniej dziesięć godzin przygotowań na jedną godzinę rozmowy. Jeśli ty masz na to tylko dziesięć minut, to przynajmniej weź wtedy kilka głębokich oddechów i opanuj emocje, zanim wskoczysz w wir walki.

- **Wyjaśnienie procesu.** Na początku rozmowy, przedstaw sytuację z perspektywy „trzeciej historii”, która szanuje obie pozycje (opisane w poprzednim rozdziale). Wyjaśnij swojemu partnerowi, że twoją intencją jest rozwiązać konflikt, i zapytaj, czy byłby skłonny wykorzystać proces zaprezentowany tutaj. (Jeśli nie wyrazi zgody, wciąż możesz użyć tych zasad, ale to będzie bardziej wymagające). Naszkicuj kolejne kroki, objaśniając ich znaczenie i zaproś swojego partnera do działania zgodnego z nimi, z korzyścią dla samego zadania, relacji i samopoczucia obydwu stron.
- **A wypowiada się, B słucha.** Osoba A prezentuje swoje stanowisko, podczas gdy ty (B) słuchasz, nie przerywając. Zalecaną formę realizacji tego opisałem w poprzednim rozdziale (sekcja o produktywnej ekspresji). Idealnie, jeśli osoba A zna tę metodę; jeżeli nie, możesz pomóc jej przez skuteczne dociekanie. Pozwól zaprezentować A swój punkt widzenia, uzasadnić go, określić pragnienia i wskazać rekomendowane przez nią działania. Bardzo ważne, aby zapewnić A przestrzeń do wyrażenia poglądów i nie przerywać rozmowy. W większości negocjacji uczestnicy nieustannie sobie przeszkadzają. Tego rodzaju zachowanie uniemożliwia zrozumienie siebie nawzajem, utrudnia rozmowę i jest także wyrazem braku szacunku.
- **B wyjaśnia.** Zadawaj pytania wyjaśniające. Dopytuj o stanowisko A; by w pełni je zrozumieć, uzupełniaj informacje. Ważne, aby nie wyskakiwać z narcystycznymi pytaniami w rodzaju: „Czy nie uważasz, że to źle jeśli...?” albo „Dlaczego chciałabyś zrobić coś tak absurdalnego?”. Pytania na tym etapie powinny pomóc A przedstawić jej podejście w możliwie najjaśniejszy sposób. Pamiętaj, że celem jest zrozumienie, okazanie szacunku i spełnienie uprawnionego oczekiwania A, że zostanie wysłuchana.
- **B podsumowuje A.** Gdy sądzisz, że zrozumiałeś już stanowisko A, podsumowujesz je. Podsumowanie ma cztery cele: a) uhonorowanie A jako czło-

wieka godnego szacunku; b) zweryfikowanie, czy to, co rozumiałeś, jest tym, co A chciała przekazać; c) pokazanie A, że słuchałeś uważnie; d) okazanie A, że chcesz się upewnić, iż dobrze rozumiałeś.

- **A zatwierdza podsumowanie B.** A ocenia, czy twoje zrozumienie jest spójne z tym, co zamierzała zakomunikować. Nie wystarczy podsumować tego, co usłyszałeś; ważne, by dać A szansę zaakceptowania albo odrzucenia twojego streszczenia. Jeśli A nie jest z niego zadowolona, może je sprostować, zmieniając albo dodając cokolwiek uzna za konieczne. Po komentarzach A, prezentujesz jej swoje nowe podsumowanie. I tak dalej, dopóki A nie będzie usatysfakcjonowana.
- **A i B zamieniają się rolami.** Powtórzcie procedurę czterech kroków w zamienionych rolach. Jeśli A nie przestrzega procesu, możesz jej przypomnieć (uprzejmie, bez zadufania) o jej początkowej zgodzie i zobowiązaniu do słuchania bez przerywania, zadawania tylko weryfikujących pytań i sprawdzenia, czy dobrze cię rozumie przez powtarzanie twoich argumentów nawet kilka razy aż do momentu, gdy ty będziesz zadowolony, że „złapała” to, co chciałeś powiedzieć.
- **Dialog.** Gdy każda ze stron jest zadowolona z podsumowania tej drugiej strony i czuje się rozumiana, przejdźcie do spontanicznej wymiany pytań i odpowiedzi przez pewien, uzgodniony czas. Dialog powinien odbywać się w duchu wzajemnej nauki, a nie jednostronnej kontroli; celem jest porównanie opinii i znalezienie źródła różnicy. To nie jest czas na rozwiązanie czegokolwiek. Należy się skupić na głębszym wzajemnym zrozumieniu.
- **Czy powinniśmy się zgodzić?** Zastanów się, czy z takiej rozmowy wynikają praktyczne konsekwencje. Jeśli konflikt nie ma materialnych następstw i ma wyłącznie osobiste podłoże, to możecie zakończyć konwersację potwierdzeniem braku zgody. Jeśli konflikt ma następstwa operacyjne, powinniście kontynuować, stosując kroki, które opiszę później w *Konsensusie operacyjnym*.

W tym momencie osiągniętych zostało kilka ważnych celów:

- Każdy miał szansę wyrazić własne poglądy.
- Każdy miał szansę wysłuchać i zrozumieć poglądy drugiego i zrelacjonować je, wyrażając tym samym dla nich szacunek i dowodząc, że naprawdę do niego dotarły.
- Każdy czuje się zauważony, szanowany i doceniony. Przygotowują one właściwy kontekst do rozwiązania zagadnień operacyjnych.

Nie ma na świecie nic,  
co by było słabsze i miększe niż woda;  
a jednak żadna siła  
nie jest w stanie jej pokonać.  
Nic tego nie zmienia.  
Słabe pokonuje silne,  
miękkie pokonuje twarde;  
wszyscy o tym wiedzą,  
lecz nikt nie stosuje w życiu\*.

LAOZI, „TAO TE CHING”

### CZEGO TAK NAPRAWDĘ CHCESZ?

Do tej pory zajmowaliśmy się personalnymi i międzyludzkimi aspektami konfliktu. Jeśli musicie kontynuować negocjacje, stawką jest coś materialnego. Nadszedł czas, aby przedstawić być może najistotniejsze narzędzie opisywane w tym rozdziale. To pytanie, które jest kluczem do konstruktywnego rozwiązywania większości konfliktów operacyjnych. Możesz je zadawać znowu i znowu, aby odtworzyć łańcuch prowadzący od skutków do przyczyn.

Gdy odkrywamy, że są między nami istotne różnice, często dochodzimy do wniosku, że mamy ze sobą niewiele wspólnego. To nieporozumienie odgrywa w konflikcie znaczącą rolę, prowadząc do postrzegania negocjacji jako konfrontacji. Prawda jest taka, że za każdym konfliktem można odnaleźć duże pole do współpracy. Gdyby strony nie miały wspólnych interesów, nawet nie rozmawiałyby ze sobą. Bez względu na to, co nas dzieli, potrzebujemy siebie nawzajem, by zatroszczyć się o nasze sprawy. Przykładowo, podczas wojny pozycyjnej w trakcie I wojny światowej żołnierze wrogich armii, osadzeni przez długi czas w okopach naprzeciw siebie, utworzyli protokoły minimalizowania zniszczeń wyrządzanych sobie nawzajem. Odkrycie, jak możemy zaoferować drugiemu to, czego potrzebuje, bez porzucania własnych potrzeb, jest podstawą rozwiązania konfliktu operacyjnego.

Aby to zrobić, ważne jest rozróżnienie pomiędzy stanowiskiem a interesami. *S t a n o w i s k o* jest wyraźnym żądaniem, które każdy mówca wnosi do negocjacji. *I n t e r e s* jest pragnieniem albo potrzebą leżącą u podłoża stanowiska. Musimy wyjść poza swoje niedopasowane stanowiska (ja chcę kupić nowe komputery,

---

\* Lao Tse, *Wielka księga Tao*, Hachette Livre Polska, 2009 s. 167 (przyp. tłum.).

ty chcesz kupić wyposażenie telekomunikacyjne), aby odkryć nasze bardziej dopasowane, głębsze dążenia (obaj chcemy zwiększyć zyski firmy).

Pomyśl o czymś, czego pragniesz w tym momencie. Powiedzmy, że to szklanka wody. Jeśli zapytam cię: „Dlaczego chcesz szklanki z wodą?”, mógłbyś odpowiedzieć: „Żeby zaspokoić pragnienie”. Tak naprawdę nie chcesz więc szklanki z wodą, tylko zaspokoić pragnienie. Woda jest do tego środkiem. W rzeczywistości, zaspokojenie pragnienia jest prawdopodobnie kolejnym środkiem do czegoś, na przykład „poczucia zadowolenia”.

Powtórzę: *s t a n o w i s k o* jest wyraźnym żądaniem, które każdy mówca wnosi do negocjacji. W naszym przykładzie ty chcesz kupić nowe komputery, a twój kolega sprzęt telekomunikacyjny. *I n t e r e s* jest pragnieniem albo potrzebą leżącą u podłoża stanowiska. Ty chcesz nowe komputery, na których będą zainstalowane nowe programy na stanowiskach pracy, podczas gdy twój kolega chce sprzęt telekomunikacyjny, aby umożliwić sprzedawcom bezprzewodowy dostęp do firmowych baz danych.

Aby odkryć interes pod stanowiskiem, zalecam zadawanie kluczowego pytania: Co osiągnąłbyś dzięki X, co jest dla ciebie ważniejsze niż samo X? Na przykład, mógłbyś zapytać kolegę: „Co takiego osiągniesz dzięki nowemu sprzętowi telekomunikacyjnemu, co jest ważniejsze dla ciebie nawet niż ten sprzęt?” albo krócej: „Dlaczego X jest dla ciebie tak ważny?”

Odpowiedź twojego kolegi wyraża interes pod jego pierwotnym stanowiskiem: aby dać ludziom od sprzedaży dostęp bezprzewodowy. Ale ten interes także jest stanowiskiem. Możesz szukać głębiej. Możesz znowu zapytać: „Co osiągniesz, oferując naszym sprzedawcom dostęp bezprzewodowy?”

Mógłby odpowiedzieć: „Umożliwiłoby im to sprawdzanie naszych zapasów magazynowych i potwierdzanie klientom ich zamówień w czasie rzeczywistym”. Zapewnienie bezprzewodowego dostępu sprzedawcom bardzo się różni od dania szerokopasmowego dostępu do sieci lokalnym użytkownikom, chociaż nowy sprzęt telekomunikacyjny mógłby być wykorzystany do różnych celów.

Gdy zrozumiesz swojego kolegę, być może zmienisz zdanie i zgodzisz się, że informacja o zapasach w czasie rzeczywistym dla ludzi od sprzedaży jest ważniejsza niż poprawienie możliwości lokalnych stanowisk pracy. Albo może są inne sposoby dostarczenia tych informacji, które nie wymagają wydania całego budżetu na usprawnienie telekomunikacji.

Dzięki zadawaniu prostego pytania otworzyłeś się na nowe możliwości w procesie podejmowania decyzji. To jest klucz do negocjacji, w których każdy wygrywa.

Jak głęboko możesz dojść w analizowaniu interesów? Zasadniczo są dwa etapy. Odpowiedzi na twoje pierwsze trzy albo cztery pytania\* „Dlaczego X jest dla ciebie ważne?” będą dotyczyły zewnętrznych potrzeb. Jeśli Jan chce podwyżkę, może odpowiedzieć, że musi zaoszczędzić pieniądze, by wysłać swoje dzieci na dobry uniwersytet. Chce, żeby studiowały na dobrym uniwersytecie, ponieważ zwiększy to ich szanse na udaną karierę zawodową. Jan chce, by jego dzieci mogły dostatnio żyć i być szczęśliwe. Jeśli nadal będziesz zadawać pytania, odpowiedzi Jana będą coraz bardziej odzwierciedlać wewnętrzne potrzeby. Jeśli jego dzieci będą szczęśliwe, to i on będzie szczęśliwy i spokojny, że dobrze wywiązał się z roli rodzica. Jak już zwracałem uwagę w rozdziale 3, ludzie mają krótką listę wspólnych podstawowych potrzeb: pokój, szczęście, prawda, miłość, wolność i poczucie pełni.

Jan może przystąpić do negocjacji, prosząc o podwyżkę. Jego szef może początkowo sądzić, że Jan chce więcej pieniędzy, ale dzięki umiejętnemu dociekaniu zrozumie, że to, czego naprawdę szuka jego podwładny, to spokój wynikający z pewności, że zadbał o uniwersytecką edukację swoich dzieci. Jan wierzy, że podwyżka pensji jest dobrym środkiem do osiągnięcia rezultatu – i może mieć rację – ale to nie jest jedyny środek do celu. Może firma byłaby w stanie pomóc mu w inny sposób, taki jak pokrycie części chesnego albo ufundowanie stypendium – co mogłoby mieć większą wartość dla Jana niż podwyżka.

## KONSENSUS OPERACYJNY

Przełożmy tę samą lekcję na zaproponowane podejście „krok po kroku”. Przypominam, że zbadaliśmy nasz konflikt personalny i odkryliśmy niezgodę typu operacyjnego. Co zatem zrobimy, aby osiągnąć konsensus?

- **Znajdź zasadnicze interesy.** Oto jak użyjemy pytania do odkrycia interesów leżących u podłoża stanowiska. Każda strona pyta drugą: „Co osiągnąłbyś dzięki X, co jest ważniejsze dla ciebie nawet niż X?”
- **Burza mózgow.** Gdy odkryjecie zasadnicze interesy leżące u podłoża poszczególnych stanowisk, próbujecie wypracować nowe możliwości. Kluczem w burzy mózgow jest to, że każda propozycja jest ważna. Niedopuszczalne jest krytykowanie, ocenianie albo kłótnie. Celem jest stworzenie jak najdłuższej listy alternatyw. Nawet najbardziej „szalone” pomysły mogą być

---

\* Stosowana w analizie ryzyka oraz wykrywaniu przyczyn problemów metoda zwana „5xWhy” pokazuje, że zwykle dojście do końca łańcucha pytań i odkrycie przyczyny pierwotnej następuje najpóźniej po 5 pytaniach „dlaczego...”. Przedstawione podejście jest adaptacją tej metody (przyp. tłum.).

użyteczne. Czasem właśnie te najdziwniejsze, po dostosowaniu, pozwalają uzgodnić akceptowalne dla wszystkich rozwiązanie.

Wyobraź sobie męża, który chce pojechać na narty, negocjującego konstruktywnie z żoną, która chce pojechać na plażę.

– Co takiego lubisz w plaży? - pyta.

– Możliwość relaksu, ciepło słońca i wodę – odpowiada ona i pyta: – A co ty lubisz w nartach?

– Ruch w naturalnych warunkach, poczucie przygody i prędkość – odpowiada on.

Podczas ich burzy mózgów pojawiają się różne pomysły: windsurfing, narty wodne, żeglarstwo, surfing, rafting, kajakowanie, nurkowanie, piesze wędrówki, wyprawa rowerowa, kolarstwo górskie, wspinanie skałkowe, kurort narciarski z gorącymi źródłami, narciarstwo na wydmach piaskowych albo trawie, jazda na rolkach.

- **Negocjuj i wybieraj.** Po stworzeniu listy pomysłów strony mogą przedyskutować atrakcyjność każdego z nich. Podczas dialogu mogą się pojawić nowe. Ten proces wybierania i negocjowania prowadzi do dwóch możliwych rezultatów: osiągnięcie końcowego konsensusu (zgoda na temat tego, co zrobić) albo brak porozumienia.
- **Konsensus przez wynik.** Po wykonaniu poprzednich czynności wiele osób znajdzie wspólne rozwiązanie. Po zbadaniu swoich zasadniczych interesów w pełni być może para zdecyduje się na wyjazd nad górskie jezioro na windsurfing. To umożliwi mężowi ruch w naturze, podczas gdy żona będzie się relaksować w słońcu nad wodą. Jeśli stronom udało się uzgodnić konsensus, rozmowa przechodzi do „zobowiązania do realizacji”, opisanego dalej w tym rozdziale.
- **Konsensus przez proces.** Jeśli poprzednie kroki nie przyniosły porozumienia, strony mogą uruchomić uzgodniony wcześniej proces, prowadzący do podjęcia ostatecznej decyzji. Celem dialogu jest uniknięcie konieczności sięgania do tego mechanizmu, ale jeśli wypracowanie wspólnego rozwiązania okazało się niemożliwe, podejście to pozwala na znalezienie konkretnego wyjścia z sytuacji. Przykładami takich ostatecznych środków są autorytety (władza), głos większości, arbitraż itd. W hierarchicznej organizacji standardowym sposobem rozwiązywania konfliktów jest odwołanie do władzy. „Właściciel” przestrzeni decyzyjnej może narzucić swoją wolę. Rozwiązanie takie jest rozsądne, o ile menadżer mający władzę pamięta, że ten mechanizm należy wykorzystywać tylko w ekstremalnych przypadkach i pod warunkiem przejścia wszystkich wcześniejszych kroków.

Przed skorzystaniem ze swoich uprawnień menadżer może powiedzieć: „Wyjaśniliśmy sobie nawzajem, jak widzimy sytuację i co naszym zdaniem najlepiej byłoby zrobić, by się do niej odnieść. Sprawdziliśmy też, że wszyscy poprawnie rozumiemy siebie nawzajem. Zbadaliśmy nasze potrzeby i obawy oraz próbowaliśmy znaleźć rozwiązanie, na które wszyscy moglibyśmy się zgodzić. Niestety, ta sprawa jest zbyt trudna, by inteligentni ludzie z dobrymi intencjami, jak my, mogli ją rozstrzygnąć jednogłośnie. Czy wszyscy mogą to potwierdzić?”. I jeśli ludzie się zgadzają, menadżer kontynuuje: „W takim wypadku chciałbym prosić o wasze wsparcie i akceptację decyzji, którą ja podejmę. Ostatecznie i tak to ja jestem odpowiedzialny za jej rezultat i chociaż nie mogę być pewien, czy mam rację – inni mieli doskonałe uzasadnienia także dla proponowanych przez siebie rozwiązań – wierzę, że w tych okolicznościach ta jest najlepsza. Czy mogę liczyć na wasze zaangażowanie przy jej wprowadzaniu w życie? Obiecuję wam, że niedługo po wprowadzeniu ocenimy, jak się ono sprawdza. Jeśli będziemy mieli zastrzeżenia, powrócimy do dyskusji”.

Wiele się słyszy dziś o „końcu hierarchii”. Jest to kompletny nonsens. W każdej instytucji musi być ostateczny autorytet, »szef« – ktoś, kto może podjąć ostateczną decyzję i oczekiwać dostosowania się do niej. W niebezpiecznej sytuacji – a każda instytucja spotka się z taką, wcześniej czy później – przetrwanie wszystkich zależy od jasnych poleceń. Jeśli statek idzie na dno, kapitan nie zwołuje spotkania, kapitan daje rozkazy. Jeśli statek ma ocaleć, każdy musi być posłuszny rozkazom, musi wiedzieć dokładnie, gdzie iść i co robić i wykonać to bez dyskusji. „Hierarchia” i niekwestionowane posłuszeństwo wszystkich w organizacji jest jedyną nadzieją w kryzysie... Zdrową zasadą organizacji jest, aby jedna osoba miała tylko jednego „kapitana”.

PETER DRUCKER<sup>3</sup>

- **Zapobieganie nieczystym zagranom.** Tak jak sądy nie akceptują świadectw od anonimowych oskarżycieli albo zarzutów bez dowodów, tak menadżerowie nie powinni akceptować jednostronnych prób eskalowania konfliktu. Aby uniknąć takich nieuczciwych zagrywek, konieczne jest ustanowienie pewnych reguł postępowania. Podstawowe zasady, które sugeruję, są następujące:
  1. Informacja nie podlega reglamentacji. Każdy może rozmawiać z każdym o dowolnym zagadnieniu, które uzna za istotne.

Fantastyczna, obowiązkowa pozycja dla każdego! To książka z gatunku tych, które stawiają do pionu. Kofman z chirurgiczną wręcz precyzją obnaża menadżerskie niedoskonałości, intelektualne lenistwo i brak dobrej woli. Zmusza do natychmiastowej zmiany nastawienia do życia i pracy. Nie teoretyzuje. Na konkretnych przykładach analizuje błędy w zarządzaniu i współpracy. *Świadomy biznes* to świetna lektura dla menadżerów każdego szczebla! Zmienia myślenie, podejście do biznesu i relacji międzyludzkich. Uświadamia, jak bardzo osiągnięcie swoich celów i szczęścia uzależniamy od postępowania innych. Kofman proponuje spojrzeć w lustro, nabrać dystansu do siebie, poskromić ego, złapać się za bary z problemem i podjąć decyzję. Po przeczytaniu tej książki ma się ochotę wstać i działać.

**ŁUKASZ GRASS**

*Business Insider Polska*

*Świadomy biznes* przemieni sposób, w jaki żyjesz i pracujesz. To jest książka, którą powinien przeczytać każdy!

**SHERYL SANDBERG**

*Facebook COO, autorka bestselleru Włącz się do gry*

Fred Kofman jest geniuszem wielkiego serca i równie wielkiego umysłu. W tej znakomitej książce zabiera nas w pasjonującą podróż, która odkrywa, czym stały się biznes, jeśli łączyłyby w sobie serce i rozum – sumienie i świadomość. Jej efektem jest praktyka biznesowa przemieniająca ciebie i twój świat.

**KEN WILBER**

*filozof, autor książki Teoria wszystkiego*

Lektura obowiązkowa dla ludzi współczesnego biznesu.

**PETER SENGE**

*profesor MIT, autor książki Piąta dyscyplina*

ISBN: 978-83-7579-712-1



9 788375 797121

Cena: 59,90 zł (w tym 5% VAT)