

Sztuka i Techniki Negocjacji 3

prof. dr hab. inż. Andrzej P. Wierzbicki

1 października 2003

Wykład 3: Jak prezentować wiedzę i wyniki? Podstawy negocjacji

3.1 Pojęcie i istota prezentacji

Prezentacja to komunikacja werbalna lub multimedialna, ale jednokierunkowa – od autora lub zespołu autorskiego prezentacji, skierowana do określonego audytorium. Prezentacja ma zazwyczaj określony czas, często następują po niej pytania i dyskusja.

Podamy poniżej zasady dobrej prezentacji – które stanowią modyfikację zasad dobrej komunikacji werbalnej z uwzględnieniem specyfiki prezentacji – ale podkreślić trzeba zasadę nadrzędną. Ponieważ żyjemy w czasie przyspieszonych zmian świata, słuchacze prezentacji będą ją odbierać negatywnie, jeśli będzie przewlekła. *Zatem dobra prezentacja jest zwięzła, nie przekracza czasu na nią przeznaczonego, nie powtarza treści oczywistych.*

Zasada ta jest niestety w sprzeczności z przyzwyczajeniami uczniowskimi i studenckimi: uczniowie i studenci, mając odpowiedzieć na pytanie, na które są nie całkiem przygotowani, mają skłonność do przedłużania wypowiedzi licząc na to, że przypadkiem trafią na odpowiedź właściwą. Tym złym przyzwyczajeniom trzeba potem przeciwdziałać, gdyż słuchacze bardzo szybko oceniają poziom merytoryczny prezentacji i cenią zwięzłość.

Zresztą zwięzłość jest ceniona nie tylko w prezentacjach. Jeden z bardziej innowacyjnych szefów urzędów państwowych w Polsce wprowadził ostatnio zasadę, że każde zebranie nie może trwać dłużej, niż godzinę: jeśli któryś z uczestników mówi za długo, to naraża się na niechęć kolegów, bo oni nie będą mieli czasu na przedstawienie swoich racji. Nie posuwając się tak daleko trzeba jednak powiedzieć, że dobrym obyczajem jest ustalenie na początku każdego zebrania, ile czasu ono maksymalnie potrwa.

Zasady dobrej prezentacji obejmują oczywiście tę nadrzędną zasadę zwięzłości, ale mają szerszy zakres.

3.2 Zasady dobrej prezentacji

- *Celowość*. Dobra prezentacja dąży do spełnienia określonego celu.
- *Adresat*. Dobra prezentacja jest skierowana do określonego audytorium i przygotowana tak, aby właśnie to audytorium ją zrozumiało.
- *Zakres*. Dobra prezentacja ma ściśle określony zakres merytoryczny: nie mówimy wszystkiego, co wiemy, nawet tego co wiemy na dany temat, mówimy tylko o tym, co rzeczywiście jest warte podkreślenia.
- *Zwięzłość*. Dobra prezentacja jest zwięzła, nie zabiera czasu przeznaczonego na pytania i dyskusje po prezentacji.
- *Dowcip*. Dobra prezentacja stara się wpleść żart w narrację, ale z tym nie przesadza.
- *Multimedialność*. Dobra prezentacja wykorzystuje fakt, że człowiek posługuje się jednocześnie wzrokiem i słuchem.

Ta ostatnia zasada wymaga komentarza. W dobrej prezentacji warto wykorzystać rysunki – obraz wart jest dziesięć tysięcy słów. W prezentacji komputerowej, jeśli mamy na to szansę, warto wpleść film cyfrowy. Nawet jeśli nie wykorzystujemy obrazów, warto podać argumenty uporządkowane, w formie uwypuklonych punktów – i *nigdy nie czytać tego, co napisane na ekranie czy folii, tylko to komentować*, bo słuchacze i tak to czytają szybciej od prelegenta.

W nawiązaniu do powyższych zasad można też określić reguły przygotowania dobrej prezentacji:

- Przed przygotowaniem prezentacji sprawdź, do jakiego audytorium będziesz mówić, ile masz na to czasu i jakimi będziesz dysponował środkami technicznymi.
- Ustal, jaki materiał musisz koniecznie przekazać.
- Nie przeładuj slajdów: nie umieszczaj na slajdzie nigdy więcej, niż 500 liter, a lepiej ogranicz to do 250 liter.
- Przelicz czas na slajdy: jeśli nie przeładowujesz slajdów, to możesz je pokazywać w tempie co 2 minuty, przy czym maksymalne tempo to 1 slajd na minutę, ale obszerniejsze komentarze wymagają 3 minut na slajd. Na przykład, mając tylko 10 minut na prezentację możesz przygotować 5-10 slajdów, nigdy więcej.
- Zastanów się, jakich ilustracji (rysunków, filmu itp.) możesz użyć, gdzie i jaki wstawić żart.

- Ponieważ materiał, który chciałeś przekazać, na ogół nie mieści się na tak małej liczbie slajdów, jeszcze raz sprawdź, jakie części tego materiału możesz usunąć.
- Przeprowadź symulację prezentacji, mówiąc do kolegi lub nawet pustego pokoju, dokładnie sprawdzając czas na zegarku i notując sobie w pamięci, czy postępujesz zgodnie z zasadami (nie czytaj tekstu ze slajdów!), czy też nie.

Zasad tych i reguł nie da się opanować teoretycznie; niezbędna jest praktyka i ćwiczenia. Dlatego też przeprowadzimy ćwiczenia praktyczne.

3.3 Istota negocjacji

Negocjacje to uzgadnianie decyzji w sytuacjach o odmiennych interesach uczestników (zwanym też partnerami, decydentami, graczami, aktorami). Negocjacje są niezbędne ze względu na wiele przyczyn, a głównie:

- Częste występowanie *decyzji grupowych*, gdzie istotą decyzji jest zgoda wszystkich partnerów, którzy mogą mieć odmienne interesy, na wspólną decyzję. Przykład: umowa kupna – sprzedaży.
- Groźbę *eskalacji konfliktu* w sytuacjach *decyzji grupowych*, gdzie istotą decyzji jest możliwość jej niezależnego podjęcia i zastosowania przez każdego z uczestników, co może jednak dać znacznie gorsze rezultaty, niż decyzje wspólnie uzgodnione – a nawet wzajemne odwety, czyli eskalację działań mających szkodzić stronie przeciwnej.

Będziemy mówić zarówno o *sztuce negocjacji*, opartej na intuicji i uwarunkowaniach kulturowych, której można się nauczyć tylko przez długi trening i doświadczenie, oraz o *metodach i technikach negocjacji*, które z kolei dzielą się na dwa rodzaje:

- Metody psychologiczne (bądź to uzasadnione teorią psychologiczną, bądź wypróbowane w doświadczeniu zasady i sposoby, służące negocjacom);
- Techniki analityczne (sposoby analitycznego przygotowania negocjacji, oparte zazwyczaj na teorii gier i jej podobnych dziedzinach matematyki stosowanej).

Ze względu na nadrzędne znaczenie sztuki negocjacji (a także znaczenie technik psychologicznych), wykład ten jest ilustrowany szeregiem ćwiczeń praktycznych czyli *negocjacji symulowanych*, ocenianych zależnie od osiągniętego wyniku. Ze względu na znaczenie technik analitycznych, niektóre z ćwiczeń negocjacji symulowanych będą wymagały ich zastosowania.

Negocjacje są stare jak cywilizacja ludzka, ich sztuka i techniki psychologiczne są uwarunkowane kulturowo; np. dopuszczalne sposoby i obyczaje podczas negocjacji

wyrażają swoistą etykę społeczną. Jednocześnie, zarówno możliwe sytuacje negocjacyjne jak i techniki analityczne negocjacji komplikują się w miarę rozwoju cywilizacji.

Sytuacje negocjacyjne można różnorodnie klasyfikować, stosując np. następujące kryteria klasyfikacji:

1. Ilość stron – negocjacje dwustronne, trójstronne, wielostronne;
2. Jednolitość i umocowanie stron;
3. Prostota celów, np. ilość przedmiotów negocjacji – negocjacje jednoprzedsmiotowe (np. tylko o cenę), wieloprzedsmiotowe;
4. Typ zasad negocjacji – negocjacje pozycyjne a zasadnicze; przetargowe a problemowe;
5. Rola czasu: słaba bądź silna; powtarzalność negocjacji – negocjacje niepowtarzalne lub powtarzalne;
6. Powiązania z innymi negocjacjami – negocjacje niezależne lub powiązane;
7. Aspekty prawne: potrzeba umowy, jej ratyfikacji itp.;
8. Naciski i groźby, ich rola;
9. Publiczność – negocjacje prywatne (tajne) i publiczne;
10. Rola koalicji – negocjacje bezkoalicyjne i koalicyjne;
11. Mediacja i arbitraż – negocjacje bez mediatora, z mediatorem, z arbitrażem;
12. Aspekty etyczne, normy postępowania negocjacyjnych.

Przykłady. Niezmiernie istotna jest właściwa ocena sytuacji negocjacyjnej. Np. negocjacje z mediatorem mogą dać lepszy wynik, niż negocjacje bez mediatora, ale muszą się na to zgodzić wszystkie strony negocjacji. Niekiedy prawo narzuca możliwość odwołania się do arbitrażu (porozumienia negocjacyjnego narzuconego przez niezależnego sędziego, zwanego arbitrem) w przypadku niemożności osiągnięcia porozumienia w drodze niezależnych negocjacji.

Zasadniczy problem negocjacji: *czy osiągalne jest porozumienie lepsze, niż sytuacja bez porozumienia?*

Pojęcie *BATNA: Best Alternative To Negotiated Agreement*. BATNA jest podstawowym miernikiem siły pozycji negocjacyjnej. Przykład: jeśli absolwent uczelni negocjuje z wielkim koncernem międzynarodowym, np. Microsoftem, o jego zatrudnienie w tym koncernie, to o sile tego absolwenta w negocjacjach nie decyduje fakt, że jest pionkiem wobec giganta, tylko świadomość tego, co zrobi, jeśli negocjacje nie

doprowadzą do porozumienia. Jeśli ma w zapasie możliwość dobrego zatrudnienia w małej firmie, albo możliwość stypendium doktoranckiego na dobrym uniwersytecie, to może osiągnąć w negocjacjach z gigantem zupełnie inny wynik, niż jego kolega, który takich możliwości nie ma.

3.4 Ćwiczenie domowe.

W celu sprawdzenia i praktycznego doskonalenia umiejętności prezentacji, wszyscy studenci proszeni są o przygotowanie prezentacji wiedzy uzyskanej dotychczas na jednej z godzin wykładowych, dotyczących jednego z następujących tematów:

1. społeczeństwa informacyjnego i gospodarki opartej na wiedzy,
2. intuicji a zachowań instynktownych i emocjonalnych,
3. reguł dobrej i błędnej komunikacji,
4. zasad i reguł przygotowania dobrej prezentacji,
5. podstawowych pojęć negocjacji.

Prezentacja może być przygotowana komputerowo lub odręcznie, w obu przypadkach na foliach dla rzutnika (by uniknąć opóźnień związanych z niekompatybilnością oprogramowania czy sprzętu, a także dać równe szanse studentom z utrudnionym dostępem do komputera).