



LUDZKA
STRONA
ZARZĄDZANIA®
powered by Halibut

#8 PORCJA WIEDZY
KONTRAKTOWANIE – JAK
DOBRCZE ROZPOCZYNAĆ
WSPÓŁPRACĘ?



Dzień dobry. W tym filmie opowiem Państwu o sensie i logice pewnej dobrej praktyki i to nie tylko szefowskiej, jaką jest **kontraktowanie**. Opowiem Państwu o tym, dlaczego warto jest umawiać się z naszymi partnerami, z naszymi kontrahentami, z naszymi podwładnymi na formę i sposób współpracy oraz opowiem o tym, jak to robić, aby utrzymywać, budować partnerską relację czy partnerskie postawy od samego początku między nami. Oraz aby maksymalizować, czy zwiększać szansę na to, że w trakcie dalszej współpracy z tym umów się wywiążemy i doprowadzimy do sukcesu przedsięwzięcia, w którym bierzemy udział. Zapraszam.

W sytuacjach, w których powodzenie przedsięwzięcia zależy od współpracy dwójki lub większej liczby ludzi, moim zdaniem warto jest, żebyśmy przed podjęciem takiej współpracy albo jakoś na początku takiej współpracy zadbali o to, aby omówić ważne reguły, ważne zasady współpracy. Aby wymienić się oczekiwaniami na temat tego jak my będziemy się ze sobą dogadywać. Co jest dla nas ważne. Jakie mamy potrzeby, na które warto, żeby jedna i druga strona jakoś zwróciła uwagę, żeby praca była efektywna, ale też żeby dawała satysfakcję obu stronom. I ten proces, czyli ta rozmowa na temat reguł i zasad współpracy. Ta rozmowa, w której wymieniamy się swoimi potrzebami. Ta rozmowa, w której mówimy o oczekiwaniach nazywa się **kontraktowaniem**.

Kontraktowaniem czyli zawieraniem takich partnerskich, ale też psychologicznych, nie raz nawet spisanych, ale umów na temat tego jak my jako obie strony, które są zaangażowane w jedno przedsięwzięcie, będziemy działać, na co będziemy zwracać uwagę, żeby nam się to opłacało. Czy żeby było to po naszej myśli. Dlaczego warto jest kontraktować? Powiem o czterech takich myślach, które moim zdaniem proces kontraktowania ułatwia, czy którym jakoś zapobiega.

Po pierwsze, kontraktowanie daje szansę na dobry początek. **Dobry początek, czyli taka możliwość, na to żebyśmy porozmawiali o ważnych dla nas zasadach, właśnie już na starcie współpracy.** Abyśmy zamodelowali w kontakcie z naszym partnerem takie postawy i takie wartości, na których nam zależy. Abyśmy zadbali o to już na samym początku, żeby stworzyć relacje, które są symetryczne i żeby dawać jasny sygnał jednej i drugiej stronie, że będziemy o taką formę współpracy działali. Początek jest też taką, takim momentem z reguły, kiedy się zaczyna różnego rodzaju działania. Będą to współprace z klientem, realizacje jakiegoś projektu, że ludzie są, potrzebują usłyszeć jakieś ramy współpracy, potrzebują określić te ramy współpracy. I kiedy o to zadbamy, jakby wyjdziemy z tą inicjatywą, żebyśmy o tym ramach i regułach słów razem sobie porozmawiali, daje to większą szansę na to że ta praca pójdzie z większym impetem, z większym pędem i z większą pewnością, bo da nam i drugiej stronie duże ramy bezpieczeństwa, czy większe ramy bezpieczeństwa, bo będziemy wiedzieli czego się możemy spodziewać. Ale też pokazując, że chcemy być w dialogu z drugą stroną. Damy temu wyraźny przykład, czy jakoś pozwolimy drugiej stronie, czy naszemu partnerowi doświadczyć właśnie tego, że my chcemy w taki sposób się dogadywać. To da i nam i jemu większe poczucie bezpieczeństwa i tym samym umożliwi dobry początek.



Druga sprawa, dlaczego warto jest abyśmy kontraktowali współpracę z różnymi ludźmi jest to, że **mamy wtedy możliwość i szansę, żeby zadbać o potrzeby**. Każdy z nas ma jakiś sposób współpracy który sobie ceni, który lubi, jakieś wartości na których mu zależy, jakieś zasady, o które by chciał dbać, jakiś sposób podejścia, który jest dla niego istotny. Każdy z nas też ma takie miejsca, które warto żebyśmy ich nie dotykali, jakieś pięty achillesowe, albo jakieś miejsca, które są dla nas szczególnie drażliwe, czy sposoby zachowania. Warto jest żebyśmy o tym porozmawiali z naszym partnerem. **Daje to nam gwarancję tego, że druga strona usłyszy co jest dla nas ważne. Daje to nam gwarancję, że będziemy jej mogli wyjaśnić dlaczego to jest dla nas ważne, a tym samym zwiększymy sobie szanse na to, że w trakcie współpracy nasz partner czy inne osoby, które są zaangażowane we wspólne przedsięwzięcie będą to przestrzegać.** To jest też szansa na to żebyśmy zadbali o ważne potrzeby innych ludzi. Żebyśmy wyszli jakoś na przeciw temu, co jest dla innych ludzi ważne, żebyśmy usłyszeli co jest dla nich ważne. No i tym samym jakoś budowali właśnie to, o czym od samego początku mówię, czyli jakąś partnerską współpracę. Kontraktowanie daje taką możliwość. Pewien naturalny moment początku współpracy daje taką możliwość żebyśmy pogadali o ważnych regułach, zasadach, o tym na czym nam zależy, a tym samym stworzyli sobie dobry grunt do dalszej realizacji projektu.

Trzecią rzeczą, dlaczego warto jest abyśmy kontraktowali jest to, że to **minimalizuje różnego rodzaju ryzyka i rafa, na które możemy wpaść w trakcie projektu**. W momencie kontraktowania, czyli omawiania ważnych potrzeb będziemy mieć okazję do tego, aby usłyszeć co jest szczególnie ważne dla partnerów, czy ludzi z którymi współpracujemy. Co ich jakby zbliża do współpracy, a co ich oddala. Jakie zachowania będą powodowały ich satysfakcję, zadowolenie, entuzjazm i tak dalej. A jakie będą sprawiały, że będą się jeżyć i będzie im trudno współpracować. Tym samym, jeżeli zadbamy o to aby usłyszeć, aby dowiedzieć się co to jest, to będziemy mogli tak pokierować swoim zachowaniem, tak pokierować swoimi działaniami żeby zminimalizować te rafa, na które możemy wpaść. I podobnie partnerzy nasi, jeżeli usłyszą o naszych ważnych rzeczach, będą mogli jakoś się do tego bardziej dopasować. Będą bardziej to mogli mieć na uwadze i tym samym zmniejszy się liczba sytuacji, w których będziemy sobie nawzajem jakoś następować na odcisk. Będziemy na to po prostu bardziej uważni. Lepiej wiedzieć, niż się domyślać, lepiej sobie o tym powiedzieć na początku, niż potem w trakcie jakoś przeproszać, wycofywać się, czy szukać jakiegoś innego rozwiązania. Chociaż to też jest zawsze optymalne.

I po czwarte, dlaczego warto kontraktować? Bo to zwiększa zobowiązania pomiędzy dwoma stronami. Jeśli z kimś się na coś umawiamy. Jeżeli zawieramy taki psychologiczny kontrakt, na temat tego, czy mówimy sobie co jest dla nas ważne, a potem się umawiamy że będziemy działać według tych reguł, to tworzy się zobowiązanie do tego, żeby potem tych reguł przestrzegać. Z jednej strony, to jest zwiększenie szansy na to że, prawdopodobieństwa na to, że nasz partner będzie przestrzegał reguł, które są dla nas ważne, a z drugiej strony to jest też zobowiązanie dla nas samych. Ja wiem po sobie, że w miarę tego jak idzie współpraca w różnych projektach, to nie raz zapominam, nie raz macham ręką na pewne sprawy, albo nie raz idę na skróty.



Nie raz myślę patrząc tylko ze swojej perspektywy o efektach, czy o współpracy. A zawsze wiem, że jeżeli się z kimś umówię na coś, to będę miał trochę szerszy ogląd i będzie to też taki, taka przypominajka dla mnie, dla mnie samego, żeby się trzymać pewnych reguł, żeby nie chodzić na skróty i żeby dbać o to, co ważne jest też dla drugiej strony. Bo nawet jeśli to wymaga więcej wysiłku, to jestem przekonany, czy wiem jakoś o tym, że to się w dłuższej perspektywie bardziej opłaca.

A zatem, jak widzicie warto abyśmy kontraktowali na początku, czyli umawiali się na reguły i zasady współpracy, bo możemy przy tym ugrać wiele pieczeni, jak to się mówi, na jednym ogniu. Jak teraz to zrobić? Tutaj mam podpowiedź, w kształcie **pięciu krótkich kroków, które warto przeprowadzić, aby taka rozmowa kontraktową poprowadzić w taki sposób, by była ona jak najbardziej partnerska.**

Po pierwsze, **nazwij cel i sens kontraktowania. To znaczy, na początku jakoś współpracy, jeżeli przyjdzie ci do głowy, to żeby zakontraktować, żeby umówić reguły i zasady, powiedz o tym partnerowi wprost, że chciałbyś taką rozmowę poprowadzić.** "Chciałbym z Tobą pogadać o warunkach, zasadach naszej współpracy. Chciałbym abyśmy mogli sobie powiedzieć o tym co jest dla mnie, co jest dla nas ważne. Chciałbym posłuchać o tym, co jest dla Ciebie ważne, chciałbym żebyśmy się chwilę nad tym pochylili. I to jest ten kierunek nazwania celu, co bym chciał z Tobą zrobić. Czy do czego Cię zapraszam, a z drugiej strony nazwania sensu, czyli wyjaśnienia jakie z tego będą, jakie z tego będziemy mieli korzyści. Co nam to da. Dlaczego warto jest abyśmy poświęcili chwilę czasu w tym momencie i omówili ważne dla nas zasady."

Jak to zrobimy, w drugim kroku **zaczynamy od siebie, czyli zaczynamy od tego, żebyśmy to my przedstawili ważne dla nas prośby, ważne dla nas potrzeby, ważne dla nas zasady, które chcielibyśmy aby w ramach naszej współpracy były jakoś zaopiekowane. W logice kontraktowania warto jest rozpocząć od nazwania własnych próśb, własnych potrzeb własnych oczekiwań, czy własnych zasad, które chcielibyśmy aby były zaopiekowane w ramach naszej współpracy.** To modeluje z jednej strony podejście, jakoś daje też drugiej stronie czas na zastanowienie co było ważne dla niej, a też daje nam taką szansę, na to żebyśmy zadbali o ważne dla nas rzeczy, no bo nazywamy je w pewien sposób wprost. Tutaj warto jest zwrócić uwagę, czy chciałbym zwrócić Państwa uwagę na to, że **warto jest formułować w formie prośby.** Miałbym taką propozycję, miałbym taką prośbę. Tak bym to sobie wyobrażał, żebyśmy się skupili na tym czy na innym, bo zawsze propozycja buduje większe, taką partnerską relację i daje taka możliwość do tego, żeby druga strona się zgodziła, albo nie zgodziła, umożliwia jej dialog. A w sumie o to chodzi, żebyśmy byli tutaj w dialogu.

Po drugie **warto jest, żebyśmy uzasadniali różne reguły, czy zasady, czy prośby, które formułujemy.** Czyli jeżeli na przykład mamy prośbę, że bardzo by mi zależało i chciałbym zaproponować, abyśmy ważne sprawy, takie które są naprawdę ważne dla mnie czy dla ciebie omawiali osobiście, nie na mailu. To dodajmy do tego jakieś wyjaśnienie. Na przykład, bo tylko dzięki temu będziemy mogli dokładnie sobie to wyjaśnić, nie narazimy się na jakieś domysły, nie narazimy się na jakieś błędne interpretacje tego co napiszemy. Umówmy się na tą a taką propozycję.



Czy moglibyśmy się na to umówić, żebyśmy ważne sprawy dyskutowali tylko osobiście. Co Ty o tym sądzisz? Czyli żebyśmy podawali jakoś uzasadnienie. **To jest też miejsce na to, żebyśmy tworzyli przestrzeń, czy jakieś miejsce dla naszego partnera do tego, żeby odpowiadać na jego pytania odnośnie do tych reguł.** Aby mu wyjaśniać jeżeli coś było by niejasne. A w niektórych przypadkach także jakoś negocjować, jeżeli pewna zasada, czy jakaś potrzeba czy jakaś prośba przez nas sformułowana nie byłaby do końca do zaakceptowania dla niego. I po czwarte, dążmy do tego w tym momencie, aby jakoś uzyskiwać jego zgodę. Czy mógłbyś się na to zgodzić? Co Ty na to, abyśmy w ten sposób pracowali? Czy nie masz nic przeciwko temu, żebyśmy działali w ten a nie inny sposób. Czyli formułujemy to w stronę uzyskania jakiejś zgody, pierwszej aprobaty na nasze propozycje. Będzie nam potem łatwiej je jakoś podsumować, ale też uzyskujemy już tym samym, właśnie jakieś takie pierwsze drobne zobowiązania do tego co jest dla nas ważne.

Po tym jak nazwiemy swoje ważne potrzeby i tutaj są dwie strategie. Nie raz jest tak, że ludzie wolą omawiać każdą po kolei, czyli wprowadzają jedną prośbę, jedną zasadę, omawiają ją, dyskutują i potem się na nią zgadzają, bądź nie. Albo przedstawiają pewną listę, pewien zbiór ważnych rzeczy i rozmawiają o całości. To jest myślę sobie, dowolne, w zależności od tego co tam komu bardziej leży i co bardziej pasuje, ale warto żebyśmy zadbali o wszystkie sprawy i zaczęli od siebie. **Jak to zrobimy, zachęcam do tego, żebyśmy przetęczyli się na pytanie, na zaciekawienie się i dopytali naszego partnera o jego ważne potrzeby.** Dobrym punktem startu jest jakieś pytanie, co oprócz tego o czym powiedziałem, czy co oprócz tego co uzgodniliśmy byłoby jeszcze ważne dla Ciebie? O co chciałbyś zadbać w trakcie naszej współpracy? O co chciałbyś mnie poprosić, albo co byś chciał sobie zapewnić, albo jakoś ochronić, żeby dobrze Ci się pracowało? Żebyś miał poczucie, że ta robota idzie również po Twojej myśli i czerpiesz z niej satysfakcję? Czyli żeby rozpocząć jakimś pytaniem, takim otwierającym i zachęceniem drugiej strony do tego, żeby ponazywała swoje rzeczy. Różnie tutaj bywa, nieraz ludzie którzy są przyzwyczajeni do tej formy pracy, mówią wprost i od razu co by było dla nich ważne. Ci, którzy nie są, albo są trochę bardziej wystraszeni, to mają taką tendencję do tego, żeby mówić, a no to już wszystko do tej pory omówiliśmy. Nie dajmy się na to złapać. Pociągnijmy trochę kolejnym pytaniem, zachęćmy do wypowiedzi. Nawet jeżeli nic nie potrafi powiedzieć, to powiedz co z tego co ja powiedziałem, byłoby dla Ciebie najważniejsze. I potem jak to usłyszymy, dopytajmy a co jeszcze oprócz tego, o co jeszcze chciałbyś zadbać, czy na co jeszcze chciałbyś zwrócić uwagę? Po to żebyśmy wiedzieli, na przykład, żeby w przyszłości nie zrobić jakiegoś ruchu, który był dla Ciebie nie do zaakceptowania. Czyli zawsze podawajmy, podajmy jakąś, jakieś uzasadnienie.

No i tutaj ważne napomnienie też w tym aspekcie, **dopytujmy.** Jeśli ktoś mówi jakąś zasadę nie podaje uzasadnienia. Zapytajmy, dlaczego to jest dla Ciebie takie ważne? A czemu akurat to? A jakby to miało wyglądać? Żebyśmy bardziej zrozumieli, widzieli jakoś jasno doprecyzowanie, tej potrzeby czy zasady, którą chciałyby wprowadzić druga osoba. No a po drugie, **jeżeli pada jakaś zasada, z którą nie do końca się zgadzamy, no to jasne, że jest miejsce na to żebyśmy to ponegocjowali.** Wiesz, widzę pewne ryzyko w tym o czym mówisz. Czy moglibyśmy spojrzeć na to trochę inaczej. Albo ciut szerzej.



Albo co byś powiedział na to, żebyśmy przeformułowali tę zasadę w ten czy w inny sposób. Bo wtedy łatwiej byłoby mi jakoś spełnić Twoje oczekiwania. Zachęcam też do tego żebyśmy tutaj negocjowali, jeżeli pewne reguły są nie po myśli.

Do tej pory mamy dwie rzeczy. Powiedzieliśmy o naszych ważnych sprawach, dopytaliśmy o ważne sprawy drugiej osoby, czyli mamy treść pewnej umowy i kontraktu, który możemy zawrzeć.

Punkt czwarty zatem. **Podsumuj i zawrzyj psychologiczny kontrakt. Czyli umowę, która będzie wiążąca w pewien sposób. Podsumuj, to znaczy jest to miejsce to żebyśmy zebrali w jakimś jednym miejscu, niekoniecznie spisany, ale żebyśmy powtórzyli te zasady, które powiedzieliśmy.** Dobrą praktyką jest to, żeby zacząć od ważnych zasad partnera. Czyli podsumowując rozumiem, że umawiamy się na to, na to, na to co Ty powiedziałaś i dodatkowo na to, na to, na to o czym ja mówiłem wcześniej. I według tych reguł będziemy działać, według tych reguł będziemy współpracować plus zawarcie psychologicznego kontraktu, czyli jakaś prośba do sformułowania, werbalnego, przytaknięcia, że tak będziemy robić. Czy możemy się na to umówić jest dobrym pytaniem. Tak możemy. Czyli rozumiem, że będziemy się tego trzymać, będziemy tego pilnować, będziemy tego przestrzegać. Tak, będziemy tego przestrzegać. Takie przytaknięcie czy sformułowanie daje właśnie taką, takie psychologiczne zobowiązanie wobec tego żeby to wypełniać.

I piąty punkt na koniec zachęcam. **Bardzo często zachęcam w moich filmach, żeby dziękować i doceniać za efekty współpracy, które były. Także, punkt piąty. Podziękuj i docień to co się udało zrobić.** Myślę, że warto abyśmy w różnych sytuacjach, w których rozpoczynamy współpracę, w których sukces jakiegoś przedsięwzięcia zależy od tego jak ludzie się będą ze sobą dogadywać, jak będą współpracować, abyśmy poświęcali na początku takich przedsięwzięć, może przed, może na samym początku takich przedsięwzięć. To jest dobry moment do tego, żeby omawiać reguły, zasady, abyśmy poświęcali czas właśnie na to żeby zakontraktować ze stronami które są, z ludźmi którzy są zaangażowani w to przedsięwzięcie, ważne reguły, zasady. Z reguły takie rozmowy trwają dość krótko. Z reguły jest to wystarczający czas kilkunastu minut, być może, może nie raz pół godzin, a może nawet niech to trwa trochę dłużej. Nie ma różnicy bo w perspektywie, myślę sobie współpracy, no to te kilka, kilkanaście czy kilkadziesiąt minut poświęconych na początku, żeby porozmawiać o ważnych regułach zwraca się z nawiązką. Dlatego zachęcam do tego, aby w różnych takich sytuacjach wykorzystywać tę technikę i tą dobrą praktykę jaką jest kontraktowanie. Dziękuję.

ZAPRASZAMY DO KONTAKTU

HALIBUT GRUPA SZKOLENIOWA S.C



+48 61 84 85 999



ul. Ludwika Solskiego 10,
60-184 Poznań



halibut@halibut.pl



**LUDZKA
STRONA
ZARZĄDZANIA**[®]
powered by Halibut