



KURS SZKOLENIOWY LAND MOBILITY

Łączenie właścicieli ziemi i rolników w całej Europie



www.land-mobility.eu



@LandMobility



@LandMobility

Wprowadzenie	3
Powody konfliktu	3
Narzędzie Thomasa-Kilmanna.....	4
Wprowadzenie	4
Pięć koncepcji.....	4
Rywalizacja	5
Współpraca	5
Kompromis.....	5
Unikanie	6
Zadowolenie.....	6
Podstawy zarządzania konfliktem.....	7
Osoba a problem.....	7
Pytania otwarte a Tak lub Nie	8
Pytania otwarte.....	8
Pytania wiodące	8
Pytania pochlebne.....	8
Pytania otwarte.....	8
Termometr emocjonalny	9
Pytania, których należy unikać.....	9
Zainteresowanie a stanowisko.....	9
Mówienie "ja" zamiast "ty"	10

Wprowadzenie

W każdym miejscu pracy w pewnym momencie dochodzi do konfliktu, czy to z powodu różnicy zdań na temat stylu pracy, czy też odmiennych opinii. Miejsca pracy to tygiel różnych środowisk, wiedzy, doświadczeń i stylów i nieuniknione jest, że niektóre z nich będą się ścierać. Osobiste przekonania również mogą odegrać istotną rolę, ponieważ są one bardziej specyficzne dla każdej osoby, a zatem mało prawdopodobne jest, aby zmieniła ona swoje stanowisko, ponieważ jest to coś, w co mocno wierzy. W powszechnych miejscach pracy prawdopodobieństwo konfliktu jest większe z uwagi na dużą liczbę pracowników, a co za tym idzie bardziej zróżnicowane środowisko.

Podczas usług związanych z przekazywaniem ziemi, na etapie negocjacji, konflikt pomiędzy właścicielem gruntu a najemcą jest możliwy do wystąpienia. W związku z tym pośrednik będzie musiał skupić się wyłącznie na tych dwóch osobach, zrozumieć ich powody i stanowiska oraz pomóc im osiągnąć kompromis. W teorii, powinno to być prostsze, ponieważ są tu zaangażowane tylko dwie strony.

Powody konfliktu

Aby pośrednik był w stanie zarządzać konfliktem między dwiema stronami, musi najpierw zrozumieć problemy każdej z nich. Każda strona będzie miała jakieś warunki nienegocjowalne, obszary, na których mogą być skłonni do kompromisu, a także strefy, które mogą być obojętne. Każda sytuacja będzie zależeć od samej osoby i jej indywidualnych potrzeb i pragnień, ale są pewne kwestie, które zostały uznane za wspólne w negocjacjach dzierżawy gruntów rolnych.

Po stronie właściciela gruntu:

- Więzy emocjonalna

Właściciele gruntów mogą być bardzo emocjonalnie przywiązani do swojej własności, ponieważ najprawdopodobniej włożyli dużo czasu, wysiłku i funduszy, aby zadbać o swoje grunty i utrzymać je w stanie nadającym się do użytku. W związku z tym, cena, po której są skłonni wynająć ziemię może być wyższa z uwagi na jej wartość emocjonalną dla właściciela.

- Ryzyko nieprzedłużenia umowy

Jedną z wątpliwości, jakie właściciele gruntów mogą mieć w wynajmowaniu swoich gruntów, jest ryzyko, że umowa najmu będzie albo zbyt krótka, albo nie zostanie odnowiona. Spowoduje to, że właściciel będzie zobowiązany stale poszukiwać nowych najemców i przechodzić przez proces negocjacji, co może być dość uciążliwe. W związku z tym, właściciele gruntów są bardziej skłonni do wynajmowania tym osobom, które mogą zapewnić im stabilność poprzez długoterminową umowę najmu.

- Zasady zarządzania

Zarówno właściciel ziemi, jak i dzierżawca mają zazwyczaj swoje własne poglądy na temat zrównoważonego rozwoju, zarządzania i norm ekologicznych. Właściciel ziemi może mieć pewne reguły w odniesieniu do tego, jak ich grunt ma być używany i jak to jest zarządzane. Jako takie, właściciele mogą wprost odmówić pracy osobom, które mają inne perspektywy lub będzie bardziej skłonny do zapewnienia

umowy tym, którzy dzielą te same poglądy co właściciel ziemi. Dzierżawca powinien przedstawić plan biznesowy/zarządzania na spotkaniu, aby omówić ten temat już od początku i aby uniknąć wszelkich przyszłych konfliktów.

Narzędzie Thomasa-Kilmanna

Wprowadzenie

Narzędzie Oceny TKI zostało opracowane przez dr Kennetha W. Thomasa i dr Ralpa H. Kilmanna jako środek dla mediatorów, negocjatorów i osób pracujących w dziale zasobów ludzkich, aby lepiej zrozumieć osoby, z którymi pracują i ich podejście do konfliktu. Aby rozwiązać konflikt, z którym mają do czynienia, muszą najpierw zrozumieć osoby zaangażowane w konflikt. Jest to ważne zarówno dla strony neutralnej, jak i dla stron konfliktu, aby lepiej zrozumieć samych siebie.

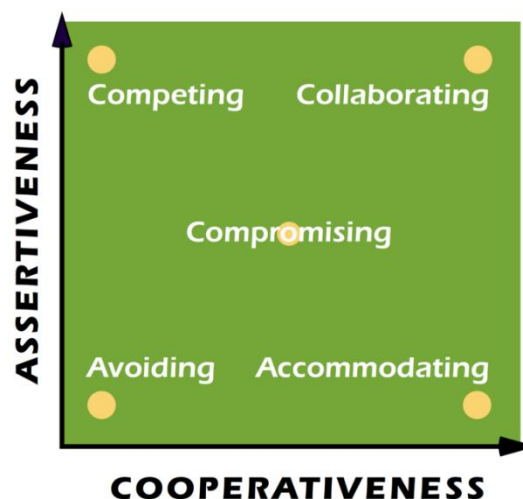
Narzędzie TKI dzieli zachowanie człowieka na dwie kategorie:

- a) Asertywność: osoba jest nastawiona wyłącznie/głównie na osiągnięcie własnych celów; lub
- b) Kooperatywność: osobie tej zależy wyłącznie/głównie na zadowoleniu strony przeciwnej

Te dwa zachowania mogą być postrzegane jako dwie przeciwstawne strony spektrum, ponieważ jeden nie chce iść na kompromis, opóźniając w ten sposób rozwiązanie, podczas gdy drugi jest w pełni gotowy, przy czym ostatecznie nie rozwiązuje własnych problemów i potencjalnie tworzy nowe, stosując się do wszystkich warunków strony przeciwnej.

Pięć koncepcji

Wykorzystując te dwa podstawowe zachowania, narzędzie TKI podzieliło podejścia jednostek do konfliktu na pięć różnych kategorii, w zależności od poziomu asertywności i kooperatywności. Nie oznacza to, że każda osoba ma tylko jedno podejście. Każdy jest w stanie przyjąć którekolwiek z pięciu poniższych



podejść, jednak niektóre z nich mogą przyjść łatwiej niż inne i w rezultacie pojawi się tendencja do opierania się na podejściu, które jest dla niego najwygodniejsze.

Pięć podejść zostanie wyjaśnionych od najbardziej asertywnego do najmniej asertywnego.

Rywalizacja

To najbardziej asertywne i najmniej skłonne do współpracy podejście jest stosowane przez osoby, które dążą do osiągnięcia swoich celów bez względu na koszty poniesione przez drugą stronę. Aby zapewnić sobie sukces, konkurujące jednostki mają tendencję do wykorzystywania wszelkich środków, które postawią je w pozycji siły i zmuszą drugą stronę do ustępstw. Może to oznaczać wykorzystanie ich potencjalnie wyższej rangi lub pozycji w danej sytuacji, nałożenie sankcji ekonomicznych lub po prostu wykorzystanie ich umiejętności argumentacji.

Jako przykład, właściciele ziemscy są świadomi, że ich ziemia może być najlepiej dostosowana do działalności rolnika, a zatem jest dla niego najlepszą opcją i jako taka może podnieść cenę dzierżawy, aby osiągnąć większy zysk. Z drugiej strony, rolnicy mogą wiedzieć, że właściciele ziemi są zdesperowani, aby znaleźć kogoś, kto przejmie ich ziemię, a ich możliwości są ograniczone i mogą poprosić o niższy czynsz. Wszystko to zależy od indywidualnej sytuacji każdej ze stron.

Współpraca

Osoby o współpracującym stylu zarządzania będą zazwyczaj mieszkanką asertywności i kooperatywności, dążąc do rozwiązania, w którym obie strony są wygrane. Ich kooperatywna natura pozwoli im współpracować z drugą stroną w celu lepszego zrozumienia jej potrzeb i znalezienia satysfakcjonującego rozwiązania dla nich obu, podczas gdy ich asertywna natura zapewni, że nadal będą przywiązywać dużą wagę do własnych potrzeb i zapobiegnie zawieraniu jakichkolwiek kompromisów, które mogłyby być niekorzystne dla ich biznesu.

Wadą takiego podejścia jest to, że może być dojść do czasochłonnego i długotrwałego prowadzenia dyskusji w celu zapewnienia pełnej satysfakcji, bez względu na to czy współpraca wynikała z obu stron czy tylko z jednej.

Niemniej jednak, dla pośredników i członków przekazywania ziemi, styl współpracy może być odpowiedni, ponieważ pozwoli na długotrwałe utrzymanie dobrych relacji biznesowych, przy założeniu, że obie strony osiągną swoje cele.

Kompromis

Podczas gdy pozostałe cztery style są bardziej ukierunkowane na strony konfliktu, podejście kompromisowe jest najodpowiedniejsze dla samego brokera/mediatora. Osoby należące do tej kategorii nie są ani zbyt asertywne, ani zbyt ugodowe, nie znajdują się na skrajnym biegunie współpracy ani nie są jej całkowicie przeciwne. Jako takie "kompromisowe" osoby będą dążyć do znalezienia rozwiązania, które zadowoli obie lub wszystkie strony konfliktu.

Takie podejście zapewni, że każda strona zostanie wysłuchana, a jej potrzeby i motywacje zrozumiane nie tylko przez mediatora grupy, ale także przez stronę przeciwną. Jednostki są bardziej skłonne do

współpracy, jeśli czują, że są wysłuchane i zrozumiane. Aby wczuć się w sytuację innych ludzi, musimy najpierw zrozumieć przyczyny ich działań.

Osoby stosujące podejście kompromisowe są głównie nastawione na znalezienie rozwiązania, które przerwie konflikt między stronami i doprowadzi je do przyjaznych warunków.

Unikanie

Osoby o unikającym stylu zarządzania, jak sama nazwa wskazuje, mają tendencję do ignorowania problemu, dopóki sam się nie rozwiąże, opóźniając podjęcie działania, dopóki nie ponowi się w przyszłości lub po prostu odmawiając przyjęcia go do wiadomości. Takie podejście może być zauważalne u osób, które nie radzą sobie dobrze pod presją i nie są w stanie błyskawicznie przemyśleć implikacji i konsekwencji oraz podjąć decyzji. Odkładanie sprawy na później da im dużo czasu na ocenę dostępnych opcji, korzyści i wad każdej z nich i podjęcie decyzji, która z nich najlepiej pozwoli im osiągnąć cel.

Istnieje jednak szereg sytuacji, w których podejście polegające na unikaniu jest najwłaściwsze. Wynajem gruntów może stanowić emocjonalne wyzwanie, ponieważ właściciele gruntów mogą być bardzo silnie przywiązani do swoich gruntów. Często ziemia, o której mowa, jest w rodzinie od pokoleń, a sam właściciel ziemi zainwestował wiele czasu, wysiłku i zasobów, aby zapewnić, że ziemia nadaje się do uprawy. To emocjonalne przywiązanie może skłonić właściciela ziemi do żądania wyższej ceny.

Strategia unikania może być użyteczna w sytuacjach, kiedy emocje są na najwyższym poziomie i uczestnicy są bardziej skłonni do podejmowania decyzji w oparciu o swoje emocje niż racjonalne myśli. Ze względu na osobisty charakter negocjacji w sprawie gruntów, zarządzanie przez unikanie może być użyteczne pod względem zapewnienia uczestnikom wystarczającej ilości czasu na ocenę przedstawionych im ofert.

Zadowolenie

Osoby z taką reakcją na konflikt mają tendencję do priorytetowego traktowania potrzeb drugiej strony i chodzenia na kompromis w celu osiągnięcia szybkiego rozwiązania. Zazwyczaj nie są asertywne i w rezultacie ulegają żądaniom drugiej strony, pozostawiając swoje potrzeby niezaspokojone. W pewnych sytuacjach podejście ugodowe może być korzystne i oszczędne, jeśli chodzi o małe problemy, które można szybko rozwiązać i które nie mają większego wpływu na firmę lub same osoby. Podejście to może również pomóc drugiej stronie być bardziej otwartym na swoje potrzeby, ponieważ jest świadoma, że druga osoba zazwyczaj się podda i zgodzi się na jej żądania. Z drugiej strony, wiele osób może potraktować to jako okazję do wykorzystania osoby dostosowującej się i zażądać więcej niż pierwotnie planowały, ponieważ prawdopodobnie uda im się to osiągnąć.

Na przykład, przy tworzeniu porozumienia o współpracy w rolnictwie, gdzie każda ze stron jest odpowiedzialna za sprowadzenie określonych środków, rolnik może zażądać od właściciela ziemi więcej zasobów niż można by uznać za uczciwe, co w ostatecznym rozrachunku przeważa nad zyskiem właściciela ziemi.

Podstawy zarządzania konfliktem

Chociaż poniższe zasady negocjacji dotyczą stron konfliktu, a nie samego mediatora, ważne jest, aby mediator był ich świadomy i zachęcał strony do ich przestrzegania, aby zapewnić skuteczne i udane negocjacje.

Osoba a problem

Często, zwłaszcza w sytuacjach przedłużającego się konfliktu, osoby mają tendencję do utożsamiania problemu z osobą reprezentującą stronę przeciwną lub traktowania jej stanowiska w sposób osobisty, a nie profesjonalny. Ważne jest, aby wszyscy uczestnicy zachowali perspektywę biznesową i nie obrażali się na komentarze strony przeciwnej.

Aby znaleźć rozwiązanie w sposób skuteczny i terminowy, najlepszą opcją byłoby, aby pracować razem w celu znalezienia kompromisu, gdzie obie strony są zadowolone z sytuacji, pozostając przy tym serdecznymi i uprzejmymi dla przeciwnej strony konfliktu. To imperatyw, który sprawia że jednostki skupiają się na aktualnym zagadnieniu, a nie na osobie po przeciwnej stronie stołu.

Na początek należy określić, co wywołało konflikt i jak sytuacja jest postrzegana przez stronę przeciwną. Będzie to bardzo pomocne przy omawianiu potencjalnych rozwiązań. Zrozumienie perspektywy każdej osoby pozwoli również lepiej zrozumieć, dlaczego jej stanowisko jest dla niej ważne. Sprawi to też, że druga strona poczuje się wysłuchana i bardziej otwarta na słuchanie i zrozumienie. Jak wcześniej wspomniano, najlepszym podejściem jest dla obu stron, aby pracować razem, a nie przeciwko sobie i jako takie obie strony muszą czuć się wzajemnie wysłuchane i zrozumiane.

Negocjacje dotyczące dzierżawy gruntu mogą stać się dość intensywne, ponieważ zazwyczaj istnieje emocjonalne przywiązanie ze strony właściciela gruntu. W końcu poświęcili oni czas i zasoby na utrzymanie ziemi i zapewnienie jej orności, zwłaszcza jeśli ziemia jest w rodzinie od pokoleń. Wiąże się to z ryzykiem podejmowania decyzji motywowanych emocjami, a nie logiką. Emocje mogą stać się bardzo silną barierą podczas procesu negocjacji, a niektóre osoby mogą być zaślepione emocjami i odrzucać potencjalne rozwiązania, które mogą działać na ich korzyść. Może to przedłużyć proces, a także zepsuć ich (potencjalne) relacje z drugą stroną, ponieważ mogą być sfrustrowani próbując znaleźć rozwiązanie, które przemówi do emocjonalnej strony drugiej. Dlatego ważne jest, aby zaangażowane osoby starały się zrozumieć i uznać emocje drugiej strony, zamiast je odrzucać, ponieważ nie są zgodne z ich interesem. Szacunek jest istotnym elementem negocjacji i niezależnie od tego, czy zgadzasz się z argumentami strony przeciwnej, czy nie, ważne jest, aby odnosić się do nich z szacunkiem.

Jak podkreślono, ważne jest, aby występowały dobre relacje pomiędzy właścicielem gruntu a rolnikiem, a jednym z najważniejszych aspektów tych relacji jest komunikacja, szczególnie w trudnych czasach. Słuchanie i przyjmowanie do wiadomości obaw drugiej strony jest niezbędne, aby zapewnić dobre zrozumienie tego, co dla drugiej osoby jest ważne i czym się martwi. Podczas konfliktu, aby upewnić się, że właściwie rozumiełeś wiadomość, którą druga strona próbuje przekazać, słuchaj tego, co mówi, uznaj jej wiadomość i sparafrazuj ją w sposób, w jaki ją rozumiełeś, aby upewnić się, że oboje jesteście na tej samej stronie. Ważne jest, aby zauważyć, że parafrazowanie nie oznacza, że zgadzasz się z oświadczeniem, ale jest to bardziej zapewnienie, że prawidłowo rozumiełeś pogląd drugiej strony na dany temat.

Jako ostatnia uwaga, bycie dobrym słuchaczem to także pozwolenie drugiej stronie mówić i zakończyć swój punkt przed dodaniem swojego komentarza. Chociaż możesz nie zgadzać się z tym, co mówią i możesz czuć się mocno przeciw to ważne jest, aby słuchać do końca - w przeciwnym razie przeskoczysz wprost do wniosków, co być może zdenerwuje drugą stronę powodując dalsze opóźnienie w znalezieniu kompromisu.

Pytania otwarte a Tak lub Nie

W procesie negocjacji lepiej jest używać pytań otwartych niż pytań typu "tak" lub "nie", ponieważ daje to możliwość uzyskania od strony przeciwnej więcej informacji na temat jej motywów i uzasadnienia swojego stanowiska. Jak wspomniano w tym module, jednym z najważniejszych aspektów zarządzania konfliktem jest zrozumienie emocji i percepcji drugiej strony na dany temat. Zadając pytania zamknięte, skupiasz się na swoim własnym rozumieniu tego, jak druga strona postrzega sytuację, zamiast dać jej szansę na dalsze wyjaśnienie, dlaczego czuje się silnie związana z konfliktem. Prośba o dokładniejsze opisanie czegoś i rozwinięcie pewnych kwestii może dostarczyć Ci nowych informacji i potencjalnie nowej perspektywy, ponieważ możesz dowiedzieć się czegoś nowego i lepiej zrozumieć osobę siedzącą po drugiej stronie stołu. Istnieją różne rodzaje pytań, które można zadawać w zależności od informacji, jakie chce się uzyskać.

Pytania otwarte

Są to pytania, na które nie można odpowiedzieć po prostu "tak" lub "nie", ale które stawiają drugą stronę w sytuacji, w której musi ona podać więcej szczegółów. Przykładem takich pytań mogą być:

'Co spowodowało, że wybrał-a Pan/-i ten konkretny okres czasu na dzierżawę?'

'Co jest Pan/-i gotowy/-a wnieść do tego układu?'

Pytania wiodące

Tego typu pytania są formułowane w sposób bardziej przekonujący, aby nakierować stronę przeciwną na Twoje stanowisko.

'Jeśli dostarczymy następujące zasoby, czy zapewnione warunki będą Panu/-i odpowiadać?'

'Biorąc pod uwagę okres wynajmu i korzyści, jakie przynosi moja działalność, czy nie zgodziłby/-łaby się Pan/-i, że ta umowa byłaby korzystna dla obu stron?'

Pytania pochlebne

Poprzez te pytania osoba może zarówno komplementować drugą stronę, jak i zachęcać ją do dostarczenia większej ilości informacji. Jeśli poszczególne osoby czują, że ich wiedza i doświadczenie są zauważone, są bardziej skłonne zgodzić się na potencjalne rozwiązanie.

'Ponieważ ma Pan/-i X lat doświadczenia w tej dziedzinie, czy może Pan/-i przedstawić kilka pomysłów na rozwiązanie tego problemu?'

'Biorąc pod uwagę Pana/-i doświadczenie, jaki może być najlepszy sposób na rozwiązanie problemu X?'

Pytania otwarte

Pozwolenie drugiej stronie na dalsze rozwinięcie swoich pragnień i potrzeb.

'Co sądzi Pan/-i o tej opcji?'

'Biorąc pod uwagę okoliczności, jakie rozwiązania uważa Pan/-i za stosowne?'

Termometr emocjonalny

Jeśli czujesz, że dany temat wywołuje u drugiej osoby reakcję emocjonalną, pytania z tej kategorii są odpowiednie, aby dać jej możliwość rozwinięcia swoich odczuć na dany temat. Jak wspomniano wcześniej, emocje mogą stać się przeszkodą w znalezieniu rozwiązania i należy się nimi szybko i odpowiednio zająć.

'Jak się Pan/-i czuje w odniesieniu do tego aspektu umowy?'

Pytania, których należy unikać

Choć pytania mogą być bardzo przydatne w zarządzaniu konfliktem, ponieważ dają zarówno stronom, jak i mediatorowi możliwość dotarcia do sedna sprawy i lepszego zrozumienia uczuć drugiej strony, ich podstawową funkcją jest zebranie przez uczestników większej ilości informacji o sobie nawzajem. W związku z tym należy unikać pytań zadawanych w sposób agresywny lub podsycanych emocjami, które nie służą rozwinięciu tematu. Takie pytania służą jedynie wykołajeniu procesu zarządzania i stwarzają ryzyko postawienia strony przeciwnej w pozycji obronnej, przenosząc punkt ciężkości z rozwiązania problemu na obronę własnego stanowiska. Unikaj zadawania pytań, które mogą być postrzegane jako zagrażające lub prowokujące, takich jak:

'Czy mam się zgodzić na takie warunki?'

'Zgodzi się Pan/-i na nasze warunki, czy też będziemy zmuszeni zakończyć rozmowę w tym miejscu?'

Ważne jest, aby zachować opanowanie i dążyć do współpracy z drugą stroną, a nie zmuszać ją do zawarcia porozumienia, które jest korzystne tylko dla jednej strony i może prowadzić do przyszłych konfliktów.

Zainteresowanie a stanowisko

Podczas negocjacji ważne jest, aby zarówno mediator, jak i strony rozumiały różnicę pomiędzy stanowiskiem strony a jej interesem, ponieważ nie są one tożsame.

Stanowisko strony to żądania lub chęci wyrażone w procesie negocjacji, natomiast interes to powody stojące za żądaniami, cel końcowy, który każda ze stron chce osiągnąć. Na przykład, właściciel gruntu może domagać się długoterminowego kontraktu pomiędzy sobą a rolnikiem. Jednak prawdopodobnym powodem tego nie jest to, że chce on pracować z tym konkretnym rolnikiem tak długo, jak to tylko możliwe, ale raczej to, że im dłuższy okres obowiązywania umowy, tym większe bezpieczeństwo właściciela ziemi, że jego ziemia będzie użytkowana, a on nie straci na tym pieniędzy. Krótsze umowy oznaczają, że właściciele muszą ponownie przejść przez proces poszukiwania odpowiedniego dzierżawcy, a to może być dość czasochłonne i spowodować, że właściciel straci zyski w okresie poszukiwań. Tak więc, z tego przykładu możemy wywnioskować, że pozycja właściciela ziemi jest długą umową, a jego interesem jest zapewnienie stałego użytkowania ziemi. Jeśli rolnik z jakiegoś powodu nie chce długoterminowej umowy, może przedstawić alternatywę dla niej, która nadal będzie odpowiadać potrzebie właściciela gruntu, aby jego ziemia nie pozostała niewykorzystana. Podobnie jak w przypadku wynajmu mieszkania,

najemca może rozwiązać umowę przed terminem w przypadku, gdy znalazł zastępstwo, aby nie narażać właściciela na straty.

Dlatego też, o ile interesy strony pozostają niezmienione, stanowisko może być negocjowane.

Pozycja = wymagania danej osoby

Interesy = cel, który ma być osiągnięty dzięki pozycji

Ważne jest, aby zrozumieć różnicę między tymi dwoma sposobami, ponieważ często stanowiska negocjujących stron mogą być przeciwstawne, ale mogą istnieć wspólne interesy, które można wykorzystać do osiągnięcia porozumienia. Negocjacje skoncentrowane na stanowiskach komplikują i przedłużają proces, ponieważ rzeczywiste interesy mogą nie zostać osiągnięte, pozostawiając jedną lub więcej stron niezadowolonych. Zadaniem negocjatora jest dopilnowanie, aby interesy zostały omówione w celu osiągnięcia sytuacji korzystnej dla obu stron.

Mówienie "ja" zamiast "ty"

Podczas negocjacji ważne jest, aby unikać wszelkich sformułowań, które mogłyby być obraźliwe lub oskarżające dla drugiej strony. Sformułowania takie jak "ja uważam" czy "my uważamy, że" pozwalają skupić się na sobie, ponieważ druga strona nie jest w stanie argumentować przeciwko swoim osobistym przekonaniom. Stwierdzenia takie jak "powiedziałeś" lub "zrobiłeś" mogą zostać odebrane jako przrzucanie winy i zarozumiałość co do swoich intencji, co może być denerwujące. Spowoduje to jedynie rozdźwięk między dwiema stronami, które mogą zacząć się bronić i jeszcze bardziej ograniczyć komunikację między nimi. Może to również stanowić ryzyko przesunięcia punktu ciężkości negocjacji z danego problemu na każdą ze stron broniącą swojej pozycji, zamiast współpracować w celu znalezienia rozwiązania.