

Komunikacja interpersonalna materiał do książki „Doktryna jakości”

Andrzej Blikle

15 listopada 2012

1 Inteligencja emocjonalna

Niniejszy rozdział jest w przeważającej mierze oparty na materiale pochodzącym z dwóch książek [Silne...] i [Złam...].

1.1 Dwie składowe inteligencji

Wiele osób sądzi, że osobisty sukces w życiu zależy — poza pracowitością i tzw. łutem szczęścia — od naszego ilorazu inteligencji (ang. IQ). Tymczasem prawda jest całkiem inna. Iloraz inteligencji, który jest niewątpliwie bardzo ważny, wcale nie przesądza o sukcesie. Przesądza o nim zdolność do budowania trwałych i pozytywnych relacji z ludźmi, co od stonkowo niedawna, bo od lat kilkunastu, jest nazywane *inteligencją emocjonalną*. Dziś uważa się, że na naszą inteligencję składają się dwie grupy cech osobowościowych: *inteligencja racjonalna* i *inteligencja emocjonalna*.

Inteligencja racjonalna jest mierzona zdolnością do racjonalnego myślenia, a więc:

1. umiejętnością analizy stanu rzeczy,
2. umiejętnością uogólniania, tj. dokonywania syntezy przypadków w wiedzę ogólną,
3. umiejętnością dostrzegania związków przyczynowo-skutkowych pomiędzy faktami i zdarzeniami,
4. umiejętnością wyciągania wniosków (dedukcja),
5. umiejętnością definiowania pojęć,
6. umiejętnością stawiania i rozwiązywania problemów.

Z kolei inteligencja emocjonalna jest mierzona zdolnością do budowania relacji z ludźmi, na co składają się cztery rodzaje kompetencji układające się w dwie grupy:

1. Kompetencje osobiste

- 1.1. **Samoświadomość (rozumienie siebie):** rozpoznawanie swoich emocji i ich skutków, poznanie swoich silnych stron i ograniczeń, poczucie wartości własnej.

- 1.2. **Motywacja (budowanie siebie):** dążenie do osiągnięć, utożsamianie swoich celów z celami grupy, gotowość do wykorzystania szans i okazji, wytrwałość w realizacji wytyczonego celu.

2. Kompetencje społeczne

- 2.1. **Empatia (rozumienie innych):** rozumienie ludzi — ich odczuć, emocji i potrzeb (współodczuwanie), doskonalenie innych, rozpoznawanie i zaspokajanie potrzeb innych, czerpanie z różnorodności ludzi, rozpoznawanie emocjonalnych prądów grupy.
- 2.2. **Umiejętności społeczne (budowanie zespołu):** skuteczne przekonywanie, umiejętność słuchania, łagodzenie konfliktów, katalizowanie zmian, tworzenie więzi, współpraca, organizowanie współdziałania.

Inteligencja racjonalna może być w osiąganiu sukcesu bardzo pomocna, jednakże jedynie wtedy, gdy nasze racjonalne umiejętności potrafimy wykorzystać do budowania pozytywnych więzi z innymi ludźmi. Bardzo trafnie ujął to Doug Lennick doradca finansowy American Express:

Umiejętności, które potrzebne są do odniesienia sukcesu, zaczynają się od sprawności intelektu, ale po to, aby wykorzystać składające się na tę potencjalną siłę wszystkie talenty, potrzebna jest kompetencja emocjonalna.

Jeżeli inteligencja emocjonalna jest tak ważna, to czy można ją w sobie rozwijać? Czy można się jej nauczyć, czy też trzeba się z nią urodzić? Na szczęście prawdziwa jest teza pierwsza. Mimo iż nie wszyscy ludzie rodzą się z wyjątkowymi predyspozycjami do talentów emocjonalnych, to praktycznie wszyscy mogą je w sobie rozwinąć w stopniu niezbędnym do skutecznego działania. I o tym właśnie jest niniejsza część mojej książki.

1.2 Nasze kluczowe talenty emocjonalne

W Rozdz.?? odwołałem się do wyników badania Instytutu Gallupa, których celem było zidentyfikowanie wspólnych cech firm odnoszących długotrwałe sukcesy rynkowe. W wyniku tych badań ustalono, że statystycznie rzecz biorąc na sukces skazane są te firmy, których pracownicy odpowiadają TAK na dwanaście pytań zwanych dziś testem G12. Czwarte z tych pytań brzmi:

Czy codziennie mam w pracy możliwość wykonywania tego, co potrafię najlepiej?

Jak się okazuje (por. Silne strony, st.16), odpowiedzi TAK udziela jedynie 20% spośród 1,7 miliona pracowników w 101 firmach z 36 krajów. Ten zadziwiający wynik pokazuje jaki kolosalny i niewykorzystany potencjał drzemie w firmach na całym świecie.

Obok wspomnianych już badań Instytut Gallupa przeprowadził również badania poświęcone odkrywaniu cech wspólnych najlepszych na świecie menadżerów. Te badania, opisane w książce ([Odkryj...]), trwały 30 lat i objęły dwa miliony menadżerów na całym świecie. W ich wyniku ustalono, co następuje:

1. istnieją 34 talenty, ważne z punktu widzenia budowania relacji międzyludzkich,
2. każdy z nas ma jedynie 5 spośród tych talentów¹,

¹ Jak stąd wynika, profili menadżerskich jest tyle, ile jest pięcioelementowych podzbiorów w zbiorze 34 talentów, których jest 278.256.

3. w zakresie swoich talentów każdy może osiągnąć mistrzostwo,
4. w zakresie pozostałych talentów nikt nie może osiągnąć mistrzostwa,
5. każde pięć talentów wystarczy by odnieść sukces niezależnie od obranego zawodu.

Talenty są rozumiane jako *powtarzające się wzorce myślenia, odczuwania lub zachowania, które mogą znaleźć pożyteczne zastosowania*. Są więc one indywidualnymi cechami mózgu każdego człowieka, a ich zaskakujące własności są wynikiem przemian, jakie dokonują się mózgu od chwili poczęcia do końca naszego życia. Opiszę je po krótce.

W 42 dniu od poczęcia mózgu płodu rozpoczyna budowanie neuronów i połączeń pomiędzy nimi zwanych *synapsami*. W tym dniu powstaje pierwszy neuron, a w 120 dni później jest ich już 100 miliardów. Oznacza to, jak można policzyć, że w każdej sekundzie powstaje 9.500 nowych neuronów. Tę liczbę neuronów zachowujemy aż do schyłku wieku średniego.

60 dni przed narodzeniem w mózgu zaczynają powstawać połączenia międzyneuronowe, a więc synapsy. W wieku trzech lat mamy już po 15.000 połączeń synaptycznych przypadających na każdy neuron. Powstają one w wyniku uczenia się i zapamiętywania. Wtedy jednak zaczyna się „wielki odwrót”. Mniej używane ścieżki zanikają, by w wieku lat 16 spaść o połowę. Jednocześnie wiele ze ścieżek ulega wzmocnieniu. Wzmocnieniu podlegają też biegnące nimi sygnały. Ten proces to porządkowanie naszej wiedzy, to przejście od etapu pamiętania do etapu rozumienia i do wykształcania się talentów. Powstają superszybkie linie, które Buckingham i Clifton [??] nazywają *liniami T1*, gdyż tak właśnie określa się w telekomunikacji szybkie linie przesyłu informacji. Z dziecka przytłoczonego ogromną ilością nieuporządkowanej informacji stajemy się dorosłym z mniejszym, ale znacznie lepiej ustrukturalizowanym zasobem wiedzy. Po zakończeniu tego okresu kształtowania się naszej osobowości i talentów, nowe linie T1 już nie powstają, a te, które z jakichś przyczyny zostałyby zniszczone, nie odrodzą się.

Nie wszystkie linie T1 odpowiadają za nasze talenty, ale każdy talent to jedna taka linia. Każdą z nich możemy rozwijać i wzmocniać by osiągnąć mistrzostwo, ale nowych zbudować nie możemy.

Wnioski wyciągnięte z przytoczonych badań obalają więc dwa dość rozpowszechnione mity, a mianowicie:

- że przez naukę każdy może stać się kompetentny niemal w każdej dziedzinie,
- że największa przestrzeń do rozwoju każdej osoby to obszar jej słabości.

Te pozornie racjonalne przekonania powodują, że ogromna większość rodziców na całym świecie (w USA 75%) interesuje się przede wszystkim tymi szkolnymi wynikami swoich dzieci, które są słabe. Czyni tak w myśl zasady, że w pierwszej kolejności należy zająć się tym, gdzie trzeba się „podciągnąć”. Martin Seligman był prezes Amerykańskiego Tow. Psychologicznego wyraża to tak:

W szkołach i miejscach pracy na całym świecie każdy z nas jest nieustannie zachęcany do znajdowania, analizowania i korygowania swoich słabości — po to, by stać się silnym.

Tymczasem,

aby osiągnąć doskonałość w swojej dziedzinie i czerpać z niej nieustanną satysfakcję powinniśmy poznać swój indywidualny zbiór talentów². Powinniśmy stać się ekspertem w znajdowaniu i rozwijaniu swoich silnych stron.

Na każdą z silnych stron człowieka składają się trzy elementy:

1. **talenty** (wrodzone) — powtarzające się pozytywne wzorce myślenia, odczuwania lub zachowania.
2. **wiedza** — informacje, prawdy i algorytmy,
3. **umiejętności** — zdolności do działania z wykorzystaniem wiedzy i talentów.

Przytoczę teraz skrócone opisy wszystkich trzydziestu czterech talentów, których rozwinięcia można znaleźć w [Silne...]. Jak podkreślają autorzy tych definicji, są one w pewnym sensie abstrakcyjne, gdyż nie opisują cech żadnego konkretnego człowieka, ale jedynie pewną syntezę i uogólnienie cech zaobserwowanych u przebadanych osób. Obok polskich nazw talentów podaję ich oryginalne nazwy w języku angielskim. Jedne i drugie za [Silne], a także w przyjętym tam porządku.

1. **Osiąganie (Achiever)** By być zadowolonym z siebie, musisz każdego dnia — i to bez różnicy, czy jest to dzień pracy, czy też nie — mieć poczucie, że coś konkretnego osiągnąłeś.
2. **Aktywator (Activator)** Twoim zdaniem, liczy się przede wszystkim działanie. Choć przyznajesz pewną wagę analizie, wolisz działać niż analizować.
3. **Elastyczność (Adaptability)** Przyszłość to nie z góry ustalone przeznaczenie, ale coś co możesz stworzyć z dnia na dzień. Chętnie reagujesz na potrzebę chwili.
4. **Analitik (Analytical)** Oczekujesz, aby każdy pogląd, czy teoria, były dobrze ugruntowane. Często mówisz: „Udowodnij to”.
5. **Organizator (Arranger)** Najlepiej sprawdzasz się w sytuacjach dynamicznych. W obliczu złożonych wyzwań uwielbiasz układać plany i znajdować optymalne rozwiązania.
6. **Pryncypialność (Belief)** Żyjesz i postępujesz według niezmiennych i ustalonych wartości. Najczęściej jesteś osobą skoncentrowaną na rodzinie, altruistyczną i uduchowioną. Cenisz sobie wysoki poziom moralności i odpowiedzialności.
7. **Dowodzenie (Command)** Sprawy własne, a także dotyczące innych, bierzesz w swoje ręce. Nie jesteś zakłopotany narzucając innym swój punkt widzenia.
8. **Komunikatywność (Communication)** Lubisz wyjaśniać, przemawiać, być mistrzem ceremonii. Wydarzenia zmieniasz w opowieści i chętnie się nimi dzielisz.
9. **Rywalizacja (Competition)** Jeśli inni poradzili sobie lepiej od ciebie, nie jest ważne, jak bardzo się starałeś. Masz poczucie, że twoje osiągnięcie nie jest pełne. Potrzebujesz innych ludzi, by mieć się z kim porównywać.
10. **Współzależność (Connectedness)** Choć my, ludzie, różnimy się jeden od drugiego, to przede wszystkim każdy z nas jest częścią pewnej całości. A skoro tak, to mamy wo-

² Instytut Gallupa opracował test pod nazwą StrengthFinder, który jest dostępny w Internecie (również w j. polskim) pod adresem <http://www.strengthsfinder.com> i który pozwala każdemu poznać jego indywidualne talenty. Jednakże, aby z niego skorzystać, trzeba kupić jedną z książek wydanych przez Instytut Gallupa, w której znajduje się jednorazowy klucz wejścia do testu.

bec siebie obowiązki. Nie możemy krzywdzić innych, bo to oznaczałoby, że krzywdzimy samych siebie.

11. **Kontekst (Context)** Wszystko dzieje się w pewnym historycznym kontekście. Spoglądasz wstecz, aby zrozumieć dlaczego zachowujesz się tak, jak się zachowujesz. To daje ci poczucie pewności.
12. **Rozwaga (Deliberative)** Jesteś rozważny i czujny, gdyż świat jest nieprzewidywalny. Istniejące zawsze ryzyko starasz się zidentyfikować i zredukować.
13. **Rozwijanie innych (Developer)** W ludziach widzisz potencjał, ale też uważasz, że nikt nie jest w pełni ukształtowany. Ludzie poszukują zachęty i wsparcia z twojej strony.
14. **Dyscyplina (Discipline)** Twój świat musi być uporządkowany, zaplanowany i przewidywalny. Ustalasz harmonogramy i oczekujesz precyzji w działaniu.
15. **Empatia (Empathy)** Potrafisz wyczuwać i rozumieć emocje innych. Słyszysz niewypowiedziane jeszcze pytania. Wszystko to sprawia, że przyciągasz ludzi.
16. **Bezstronność (Fairness)** Traktujesz ludzi w jednakowy sposób bez względu na ich pozycję i oczekujesz tego od innych. Twoim zdaniem, człowiek najlepiej funkcjonuje w sytuacji, gdy zasady są jasne i obowiązujące w jednakowym stopniu każdego.
17. **Ukierunkowanie (Focus)** By działać, potrzebujesz jasno określonego celu. Eliminujesz działania, które nie prowadzą do celu. Gdy inni zaczynają zbaczać z wytyczonej drogi, ty pomagasz im na nią powrócić.
18. **Wizjoner (Futuristic)** Lubisz patrzeć poza horyzont. Fascynuje cię przyszłość. Jesteś marzycielem, który ma wizję przyszłych wydarzeń.
19. **Zgodność (Harmony)** Uważasz, że zgoda buduje, a niezgoda rujnuje. Poszukujesz więc porozumienia i konsensusu. Zamiast sprzeczać się o zasady i teorie wolisz rozmawiać o rzeczach praktycznych.
20. **Odkrywczość (Ideation)** Interesują cię idee ogólne wyjaśniające istotę zjawisk. Lubisz znajdować nowe perspektywy spojrzenia dla znanych zjawisk. Ilekroć wpadasz na jakiś nowy pomysł, dostajesz zastrzyk energii.
21. **Integrator (Inclusiveness)** Dobrze czujesz się w grupach otwartych dla innych, a więc nie ekskluzywnych. Jesteś tolerancyjny, gdyż uważasz, że wszyscy jesteśmy doskonali, choć każdy na inny sposób.
22. **Indywidualizacja (Individualization)** W każdym człowieku intryguje cię jego niepowtarzalność. Wnikliwie przyglądasz się różnicom pomiędzy ludźmi. Organizujesz zespół starannie dobierając ludzi i przydzielając role zgodne z indywidualnymi predyspozycjami jego członków.
23. **Zbieranie (Inputs)** Kolekcjonujesz wiele rzeczy materialnych, ale też pomysły, idee, informacje. Wszystko jest dla ciebie ciekawe. Dużo czytasz, bo to powiększa twój zbiór idei, które kiedyś mogą się przydać.
24. **Intelekt (Intellection)** Lubisz gimnastykować twój mózg. Aktywność umysłowa jest stałym elementem twojego życia. W tych zajęciach jesteś bardzo dobrym kompanem sam dla siebie.
25. **Uczenie się (Learner)** Pociąga cię proces uczenia się. Nawet bardziej sam proces, niż jego wynik. Przy poznawaniu nowych faktów towarzyszy ci dreszcz emocji. Lubisz

zadania krótkoterminowe, które wymagają zdobycie nowej wiedzy, i które pozwalają ci tą wiedzą zabłysnąć.

26. **Maksymalista (Maximizer)** Nie interesuje cię przeciętność. Jedynym celem wartym zachodu jest doskonałość. Fascynują cię silne strony zarówno własne, jak i innych. Wybierasz ludzi, którzy potrafią docenić twoje talenty.
27. **Optymista (Positivity)** Chętnie rozdzielasz pochwały i uśmiechy. W każdej sytuacji starasz się dojrzeć coś wesołego. Życie jest piękne, praca jest zabawna i nigdy nie należy tracić poczucia humoru.
28. **Bliskość (Relator)** Ważna jest dla ciebie trwałość relacji z ludźmi, ciągnie cię więc w kierunku tych, których już dobrze znasz. Lubisz przebywać w gronie wieloletnich przyjaciół. Gdy zainteresuje cię nowa osoba, starasz się pogłębić tę znajomość.
29. **Odpowiedzialność (Responsibility)** Czujesz wewnętrzny obowiązek dotrzymania danego słowa i doprowadzenia każdej zaczętej sprawy do końca. Jeżeli ci się to nie uda, poszukujesz sposobów na zrekompensowanie niepowodzenia. Niekiedy bierzesz na siebie więcej obowiązków, niż jesteś w stanie podołać.
30. **Naprawianie (Restorative)** Twoim żywiołem jest rozwiązywanie problemów i naprawianie tego, co nie funkcjonuje.
31. **Wiara w siebie (Self-assurance)** Wierzysz w swoje umiejętności i w zdolności sprostanania wielu wyzwaniom. Wierzysz też w trafność swoich ocen. Ty jesteś panem swojego życia.
32. **Poważanie (Significance)** Chcesz się wyróżniać, być słuchanym i podziwianym. Szukasz towarzystwa podobnych do ciebie wiarygodnych profesjonalistów. Chcesz, aby twoja praca była dla ciebie sposobem na życie.
33. **Strateg (Strategic)** Potrafisz znajdować właściwą drogę wśród bezładu, potrafisz zobaczyć prawidłowość tam, gdzie inni widzą jedynie chaos. Planując działanie przegłędasz alternatywne sposoby działania zadając sobie pytania o skutki każdego z wyborów. Gdy wybór jest dokonany, ruszasz do akcji.
34. **Czar (Woo)** Uwielbiasz poznawać nowych ludzi i zdobywać ich sympatię. Takie działania dodają ci energii. Z nowymi znajomymi starasz się znaleźć wspólne zainteresowania.

1.3 Jak radzić sobie z brakiem talentu

Jak już wiemy, mistrzostwo możemy osiągnąć jedynie w zakresie naszych pięciu indywidualnych talentów. To jednak nie oznacza, że w zakresie pozostałych talentów nic nie da się zrobić. Choć nie możemy liczyć na mistrzostwo, możemy złagodzić brak jakiegoś talentu przez:

1. zdobycie związanej z danym talentem wiedzy,
2. opracowaniu standardowych zasad postępowania (procedur),
3. nabyciu wprawy w stosowaniu wiedzy i procedur.

Na przykład, gdy brak nam talentu empatii, a więc talentu głębokiego rozumienia uczuć zarówno własnych jak i drugiego człowieka, możemy postąpić w sposób następujący:

1. **Bądź w tym choć trochę lepszy** — zdobądź wiedzę w zakresie asertywności, komunikacji i negocjacji.

2. **Stwórz system wsparcia** — przygotuj sobie kilka gotowych schematów działań, np. prowadzenia rozmowy w sytuacji konfliktowej.
3. **Wykorzystaj któryś z twoich talentów by zdominować słabość** — np. jeżeli masz talent uczenia się, naucz się jak najwięcej na temat budowania relacji z ludźmi.
4. **Znajdź sobie partnera** — znajdź kogoś, kto cię wyręczy w przypadku konieczności przeprowadzenia trudnych rozmów.
5. **Ogłoś swój brak talentu** — powiedz swojemu zespołowi: „brak mi empatii, nie oczekujcie więc ode mnie wiele w tym zakresie”.

1.4 Indywidualne traktowanie talentów

Każda organizacja (zespół) nie tylko musi przyjąć do wiadomości, że każdy pracownik jest inny, ale także powinna czerpać z tego faktu korzyści. Aby tak się stało, do każdego członka zespołu należy zastosować indywidualne podejście zależne od jego talentów osobistych. Buckingham i Clifton [Silne...] szczegółowo opisują zasady współpracy odnoszące się do każdego z 34 talentów. Ja ograniczę się do jednego przykładu — do talentu *Osiąganie*.

Osoby o talencie *Osiąganie* można scharakteryzować następująco:

Czujesz się tak, jakby każdy dzień zaczynał się od zera. Aby pod koniec dnia być zadowolonym z samego siebie, musisz mieć poczucie, że coś konkretnego osiągnąłeś. Przez „każdy dzień” rozumiesz zarówno dni pracy jak i weekendy i urlopy. Bez względu na to jak bardzo zasługujesz na odpoczynek, jeżeli dany dzień minie bez żadnego osiągnięcia, będziesz się czuł nieusatysfakcjonowany.

Gdy masz taką osobę w zespole, zastosuj do niej następujące reguły:

1. Gdy trzeba wykonać dodatkową pracę, zwróć się do tej osoby.
2. Pokaż, że zauważasz, że osoba ta lubi być zajęta.
3. Pomóż jej ocenić to co zrobiła.
4. Nawiąż z nią kontakt wykonując wspólne prace.
5. Gdy osoba ta ukończy pracę, wyraż jej uznanie i wyznacz nowy ambitny cel.
6. Osoby mniej wydajne trzymaj z dala od niej. „Obiboki” bardzo ją denerwują.
7. Ta osoba prawdopodobnie potrzebuje mniej snu i wstaje wcześniej niż inni. Zwróć na to uwagę, jeśli tego właśnie wymaga jej praca
8. Awansowanie jej na (kierowniczo) wyższe stanowisko może być błędem, jeżeli odciągnie ją od tego co najbardziej lubi. Poznaj jej inne talenty i daj jej możliwość wykazania się w tym co robi najlepiej.

1.5 Strategia rozwoju kapitału ludzkiego w firmie

Im dalej odchodzimy od modelu społeczeństwa odtwórczego w kierunku społeczeństwa wiedzy (por. Rozdz.??), tym większą rolę ma obsada stanowisk pracy zgodna z indywidualnymi predyspozycjami pracownika. Aby realizować taką właśnie obsadę, dobrze jest zacząć od opisanie stanowisk pracy przez określenie:

1. produktów, jakie na nich powstają,

2. norm jakości dla tych produktów,
3. zakresu wykonywanych czynności,
4. zakresu podejmowanych decyzji.

Dopiero teraz możemy skutecznie poszukiwać osób o cechach odpowiadających poszczególnym stanowiskom. Możemy zaplanować dla nich programy szkolenia i modele awansów, choć wcale nie koniecznie w ramach hierarchii organizacyjnej firmy. O różnych alternatywnych modelach kariery, piszę w Rozdz.??, a o produktach i ich normach jakości na różnych stanowiskach pracy w Rozdz.??.

Przy obsadzaniu stanowisk pracy dobrze jest też kierować się następującymi zasadami:

1. Pomóż każdemu podopiecznemu znaleźć rolę, w której będzie robił coraz więcej tego co potrafi najlepiej.
2. Bez względu na to, czego chce podopieczny, twoim obowiązkiem jest skierowanie go do takiej roli w jakiej ma największe szanse na sukces.
3. Utrzymywanie pracownika w roli, w której sobie nie radzi jest przejawem „aktywnego braku troski”.

1.6 Gdy jesteś przełożonym

Może ci się wydawać, że jako przełożony masz nad działaniami twojego zespołu większą kontrolę niż inni. Ale to nie prawda! W rzeczywistości masz mniejszą kontrolę, niż podlegli ci pracownicy, bo każdy z nich może zdecydować, co będzie robił, a czego nie będzie. To on ma moc sprawczą. Wszystko, co ty możesz robić, to wpływać, motywować, doradzać lub nakłaniać. I to wcale nie jest mało, pod warunkiem, że działamy w sposób prawidłowy, że nie sięgamy po kij i marchewkę. Wiele na ten temat piszę w Rozdz.??, Buckingham i Clifton [Silne...] formułują to nieco inaczej, tak pisząc o „twardej miłości przełożonego”:

1. Nie toleruj złych wyników
2. Nie zmuszaj do robienia rzeczy niemożliwych
3. Dobieraj zadania do talentów
4. Dobieraj ścieżkę kariery do talentów
5. Nie oskarżaj podopiecznego z powodu brak talentów

Trzeba jednak pamiętać, że brak tolerancji dla złych wyników nie oznacza sięgania po kary i represje. Gdy wyniki są złe, należy zająć się przyczynami takiego stanu rzeczy: najpierw je zidentyfikować, a później usunąć. To jedyny sposób skutecznego działania.

A na koniec jeszcze cztery ważne maksymy:

1. Zapal danej osoby i to, co ją motywuje, to talenty, które trudno jest zmienić. Gdy radzisz komuś by „zmienił swoje podejście” być może radzisz mu rzecz niemożliwą.
2. Jeżeli zauważasz, że większość czasu poświęcasz na rozwiązywanie problemów jednego tylko pracownika, możesz być niemal pewien, że popełniłeś błąd w obsadzie. Permanentne osiągnięcie złych wyników przez twojego podopiecznego nie jest rezultatem słabości, głupoty, nieposłuszeństwa lub braku szacunku dla ciebie. To po prostu problem nie trafionej obsady!

3. Ludzie nie zmieniają się łatwo. Nie trać czasu na składanie tego co się wysypało. Próbuń raczej wykorzystać to, co pozostało. To i tak jest wystarczająco trudne.

2 Budowanie relacji

2.1 Szacunek

Jak już pisałem w Rozdz.1.1, jedną z czterech składowych inteligencji emocjonalnej są umiejętności społeczne, na które składają się: skuteczne przekonywanie, umiejętność słuchania, łagodzenie konfliktów, katalizowanie zmian, tworzenie więzi, współpraca, organizowanie współdziałania. Wyrażając to samo innymi słowami, powinniśmy:

1. wiedzieć kiedy i jak ludzi słuchać,
2. wiedzieć kiedy i jak z ludźmi rozmawiać,
3. tak rozwiązywać konflikty, aby nikt nie poczuł się dotknięty z powodu porażki,
4. zbudować i utrzymywać otwarty dialog z tymi, na których nam zależy.

2.1.1 Asertywność

Asertywność to postawa społeczna w kontaktach z drugim człowiekiem polegająca na uznaniu, że każdej ze stron (mnie i tobie) należy się jednakowy szacunek, ochrona godności i poszanowanie praw osobistych. Akceptowanie braku równowagi w tym zakresie, czy to na korzyść własną, czy drugiej strony, jest odejściem od asertywności. Nie jest więc asertywne zarówno wynoszenie się ponad kogoś, jak i zgoda na to, aby ktoś wynosił się ponad nas. Asertywność to też umiejętność jasnego wyrażenia braku zgody na czyjąś propozycję. Na przykład, gdy jesteśmy proszeni, obojętnie przez kogo, o wykonanie jakiejś czynności, której wykonać zdecydowanie nie chcemy, to powinniśmy o tym powiedzieć bez uciekania się do komunikatów w rodzaju „no nie wiem...”, „zastanowię się...”, „wróćmy do tego jutro...”. Powinniśmy powiedzieć „nie zrobię tego”, a następnie wyjaśnić swoje racje w sposób nie naruszający godności naszego rozmówcy.

W sytuacjach codziennych dobrze jest pamiętać o następujących trzech zasadach określających asertywne zachowania:

1. **Stanowczość bez przemocy** Bronimy swoich racji i jeżeli nie zostaliśmy przekonani na drodze merytorycznej, potrafimy przy nich pozostać. Jednocześnie jednak, broniąc tych racji, powstrzymujemy się od użycia nacisku, czy to przez wykorzystanie naszej przewagi stanowiskowej (przełożony, nauczyciel, rodzic), społecznej (wiek, popularność), a nawet intelektualnej (wiedza, umiejętność ośmieszenia). O naszych racjach i postawach mówimy też w sposób otwarty. Nie mówimy „być może” gdy w rzeczywistości uważamy, że „stanowczo tak” lub „stanowczo nie”.
2. **Łagodność bez uległości** Zawsze jesteśmy gotowi uznać racje drugiej strony, ale jedynie wtedy, gdy zostaniemy autentycznie przekonani. Nie ulegamy racjom innych dla „świętego spokoju” lub w pogoni za popularnością.
3. **Techniki bez manipulacji** Istnieje wiele technik prowadzenia dyskusji, dialogu, dochodzenia do konsensusu lub radzenia sobie z konfliktem (patrz Rozdz.??). Jeżeli używamy ich w dobrej wierze, jeżeli prowadzą one do lepszego porozumienia, do zgody, do uzyskania rzeczywistego konsensusu, to nie jest to manipulacja. Manipula-

cja zaczyna się wtedy, gdy stosujemy techniki wykorzystujące czyjąś niewiedzę w zakresie meritum sporu, czyjś brak dostępu do informacji lub też czyjąś nieznajomość praw logiki.

By sprawnie posługiwać się asertywnymi technikami, dobrze jest pamiętać o czterech obszarach, w których koncentrują się sprawności asertywnej komunikacji:

1. sposób komunikowania — nadanie komunikatu,
2. sposób słuchania — tzw. aktywne słuchanie,
3. sposób argumentowania — dialog, dyskusja i dochodzenie do konsensusu,
4. sposób bycia — by w naszym towarzystwie ludzie czuli się dobrze; dawniej „ogląda towarzyska”.

2.1.2 Komunikowanie

By mówić o asertywnym komunikowaniu dobrze jest podzielić komunikaty na trzy grupy pod względem rodzaju emocji, jakie prowokują u naszego rozmówcy:

- A. pozytywne — np. twoja praca została świetnie oceniona,
- B. neutralne — np. złożono nam zamówienie na nową partię towaru,
- C. korygujące — np. mam zastrzeżenia do napisanego przez ciebie raportu.

Pierwsze dwa rodzaje komunikatów są łatwe i w zasadzie nie wymagają komentarzy. To też (na szczęście) najczęściej spotykany rodzaj komunikatu. Omówienia wymaga rodzaj trzeci, gdyż w tym przypadku najłatwiej o popełnienie błędu. Oczywiście chodzi jedynie o sytuacje, w których zależy nam na utrzymaniu dobrych relacji z naszym rozmówcą. Pomijam więc przypadki, w których w sposób świadomy chcemy kogoś zniechęcić do dalszych kontaktów z nami, na przykład, gdy jest to jakiś zupełnie obcy nam agresor.

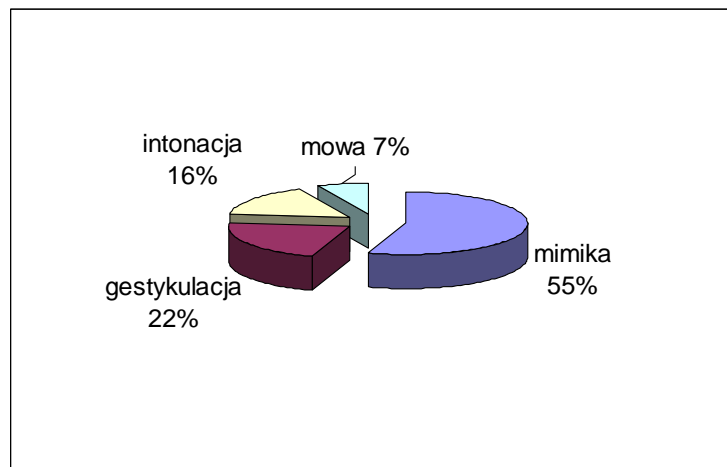
Aby wyjaśnić, jak ustrzec się od błędów w przypadku komunikatów korygujących, zacznijmy od rozważenia kolejnych trzech sytuacji, w których taki komunikat możemy wygłaszać:

1. chcemy zmienić czyjś sposób wykonywania zadań,
2. chcemy zmienić czyjś sposób zachowania,
3. chcemy zmienić czyjąś postawę.

Te trzy sytuacje zostały wymienione w nieprzypadkowej kolejności. Jak łatwo się zorientować, każda z nich jest trudniejsza od poprzedniej, bo każda wymaga głębszej ingerencji w sferę osobistą naszego rozmówcy. Aby dokonać ich analizy zacznę od dobrze znanej, choć dość paradoksalnej, prawdy, że:

*W sytuacjach emocjonalnie trudnych,
to jak mówimy jest zwykle ważniejsze od tego co mówimy.*

Jak pokazuje Rys.??, treść komunikatu emocjonalnego, a więc to, co wyrażamy słowami, to jedynie 7% tego, co w rzeczywistości odbiera nasz rozmówca. Cała reszta to *mowa ciała*, a więc ta część komunikatu, która wyraża nasze emocje niewerbalnie i — w związku z tym — najsilniej kształtuje też emocje naszego rozmówcy.



Rys.?? Rozkład wag pomiędzy różne warstwy komunikatu emocjonalnego

Najbardziej ważącą część mowy ciała, to mimika, gdyż na nią reagują neurony zwierciadlane rozmówcy odpowiedzialne za aktywizację mechanizmów obrony. Z reguły mimika wyprzedza werbalną część komunikatu, co powoduje, że nasz rozmówca może być przygotowany do obrony jeszcze zanim posłyszysz, co mamy mu do powiedzenia. Nie musimy wyjaśniać, że to wcale nie ułatwia nam zadania. Jak więc radzić sobie w takich sytuacjach? Pierwsza najogólniejsza zasada brzmi:

Postępuj tak, aby twój rozmówca nie musiał się bronić.

Mowa ciała, to nie tylko najważniejsza część komunikatu, ale też ta część, nad którą najtrudniej jest zapanować. Gdy chcemy powiedzieć nie to, co w rzeczywistości myślimy, w warstwie werbalnej przychodzi to nam stosunkowo łatwo. Niestety mowy ciała najczęściej nie da się oszukać i jest to tym trudniejsze, im poziom naszych emocji jest wyższy. Jeżeli więc chcemy, aby neurony zwierciadlane naszego rozmówcy nie mobilizowały go do obrony, musimy zmienić nasz wewnętrzny do niego stosunek. Druga zasada brzmi więc:

*Zanim rozpoczniesz trudną rozmowę,
postaraj się zobaczyć w twoim rozmówcy człowieka.*

Ba! Ale jak to zrobić? Jesteśmy na kogoś wściekli, bo zepsuł naszą robotę, naraził naszą reputację lub wręcz nas obraził. Co robić? Jak się zachować? Odpowiedź brzmi — poczekać. Niech opadną emocje nasze i jego. Dajmy też sobie czas na refleksję. Jeżeli zostaliśmy zaatakowani, zastanówmy się empatycznie, co wywołało agresję naszego rozmówcy. Bo agresja to najczęściej reakcja obronna, a bronimy się wtedy, gdy czujemy zagrożenie. Jeżeli mamy do czynienia z taką właśnie sytuacją, to odpowiadając agresją na agresję, jedynie podnosimy w naszym rozmówcy poczucie zagrożenia, a więc wywołujemy jego jeszcze silniejszą agresję.

Być może też wchodzimy w błędne koło nieporozumień, o którym pisałem w Rozdz.???. Pomyślmy więc, czego może obawiać się nasz rozmówca i jak tę obawę zredukować.

Gdy zamierzamy dokonać korekty czyjegoś sposobu wykonywania pracy, zachowania lub postawy, nasz rozmówca może odczuwać obawę przed utratą reputacji, czy to w oczach innych, czy też — a często jednocześnie — i własnych. Aby zredukować to odczucie do minimum, weźmy pod uwagę zasadę trzecią:

*Zamiast mówić komuś, jaki jest,
skup się na skutkach jego działania.*

W sytuacjach więc, gdy mówimy o czyjejś pracy, o wykonywaniu zadań, oddzielmy tę pracę od człowieka. Powiedzmy to wyraźnie, albo dajmy do zrozumienia, że nasza krytyka nie dotyczy osoby, a jedynie jej działania. A tak w ogóle, to nie koniecznie i nie zawsze musimy krytykować. Jeżeli działanie naszego rozmówcy nie dyskwalifikuje go całkowicie, jeżeli nie wymaga kompletnej zmiany lub zaniechania jakichś zachowań, skupmy się na pozytywnej stronie problemu. I oto mamy zasadę czwartą:

*Zamiast mówić o tym, że coś jest źle,
porozmawiajmy o tym, co może być lepiej.*

Użyte w powyższym stwierdzeniu słowo „porozmawiajmy” nie musi oznaczać, że to my pokazujemy rozmówcy, jak należy działać lub postępować. Będzie znacznie lepiej, jeżeli rozmówca zauważy to sam i sam i wskaże drogę zmiany. Wtedy jego stosunek do zmiany zamiast być wymuszonym przez nas i w związku z tym raczej negatywny, będzie spontaniczny i pozytywny. Zamiast wiązać się z poczuciem poniesionej klęski, będzie wiązał się z poczuciem sukcesu. A sukces znacznie lepiej motywuje do działania niż klęska. Jak więc do tego doprowadzić? Najlepiej zastosować zasadę trzecią, czyli porozmawiać nie o samym działaniu, ale o skutkach jakie ono niesie.

Niedoświadczony programista

W pewnej firmie pracował młody człowiek, który, obok swojego wyuczonego zawodu, był zamiłowanym programistą. Oczywiście programistą amatorem. Ten młody człowiek zbudował kiedyś dla firmy wewnętrzną witrynę internetową, na której umieszczano wiele ważnych dla pracowników dokumentów i informacji. Dodatkowo witryna służyła też do zarządzania relacjami z klientem i do składania zamówień przez dział sprzedaży w dziale produkcji. Niestety witryna nie miała żadnego panelu administratora, co powodowało, że jedynie jej twórca mógł modyfikować listę użytkowników, prowadzić nowe cenniki, czy też umieszczać pliki z opisami standardów. Trzeba było „ręcznie” wstawiać dane do tablic baz danych lub też modyfikować programy. Gdy twórca wyjeżdżał na wakacje lub był chory, firma miała kłopot.

Po jakimś czasie z programistą amatorem spotkał się starszy pracownik, który był informatykiem. Zwrócił on młodszemu koledze uwagę, że jego witryna — skądinąd bardzo dobrze spełniająca swoją funkcję — ma zasadniczą wadę. Nikt poza twórcą nie może niczego zmienić w tzw. silniku witryny, gdyż nawet zawodowy programista najczęściej woli sam napisać program od nowa, niż starać się zrozumieć czyiś. Wtedy młody człowiek zaproponował, że napisze przewodnik po swoich programach i bazach danych. W języku fachowym taki przewodnik nazywa się *dokumentacją*. Gdy po jakimś czasie młody człowiek odszedł z firmy, informatycy, którzy w niej pozostali mogli dalej rozwijać i modyfikować witrynę.

PS. Niestety w tej historii prawdziwa jest tylko jej pierwsza część. Przeczytałem ją jednak, bo przecież ta druga zawsze mogła się zdarzyć.

To wszystko bardzo pięknie, powie ktoś, ale co mam zrobić, gdy mój współpracownik zachował się w sposób całkowicie nieakceptowalny. Miał przedstawić na spotkaniu analizę nowego projektu, tymczasem nie przygotował tej analizy i jeszcze twierdził, że projekt należy odrzucić bez dyskusji, bo „jest idiotyczny”. Czy w takim przypadku mamy powiedzieć, że mógłby przyjść na spotkanie przygotowany „jeszcze lepiej”? Oczywiście nie! Są sytuacje, gdy trzeba komuś wyraźnie powiedzieć, że działa źle, że utrudnia pracę innym, że jego zachowanie jest nieakceptowalne.

Czasami trzeba też umieć powiedzieć, że ktoś się do czegoś po prostu nie nadaje. W mojej karierze naukowej widziałem wiele ludzkich tragedii spowodowanych tym, że ktoś komuś tego na czas nie powiedział. Właśnie „na czas”, bo życie taką prawdę prędzej czy później i tak wyjawia, a wtedy może już nie być czasu na zmianę. Widziałem też przypadki bardzo pozytywne, gdy ktoś, kto zrozumiał, że nie jest stworzony na naukowca, podejmował pracę w przemyśle lub handlu i z dnia na dzień z przegranego stawał się człowiekiem sukcesu.

Ale mówić bolesną prawdę też trzeba umieć mówić, a można to zrobić na dwa sposoby.

Pierwszy sposób to *komunikat TY*. Mówimy „zachowałeś się źle”, „postępujesz nieprawidłowo”, albo jeszcze gorzej — „jesteś skończony osioł i do tego cham”. Taki komunikat, i to bez względu na to czy jest on uzasadniony, czy też nie, wywołuje reakcję obronną, a ta może przemienić się w agresję. To z kolei powoduje, że my czujemy się zaskoczeni, obrażeni i w rezultacie również agresywni. Takiego rozwoju wypadków należało się jednak spodziewać. Złamaliśmy przecież pierwszą i drugą zasadę.

W sytuacjach emocjonalnie trudnych znacznie lepiej jest zastosować *komunikat JA*. W tym komunikacie nie mówimy, jaki kto jest, ale jak jego zachowanie wpływa na nasze odczucia i emocje. To jest zasada piąta:

*Zamiast wyrażać negatywne emocje,
opowiedz o nich.*

Zamiast powiedzieć „zachowujesz się źle” mówimy „twój sposób zachowania bardzo mnie razi, co powoduje, że jestem na Ciebie zły”. Zamiast powiedzieć „jesteś skończony osioł i do tego cham”, mówimy „po tym jak się zachowałeś, jestem na Ciebie wściekły i najchętniej skopałbym ci tyłek”. Taki komunikat ma kilka zalet:

1. Nie atakujemy, a więc nie prowokujemy obrony.
2. Nasz rozmówca nie może powiedzieć, że nie mamy racji, bo nie formułujemy żadnej oceny o kimś lub o czymś, a jedynie relacjonujemy nasz stan emocjonalny. Przecież tylko my wiemy, jak się czujemy. A jeżeli ktoś stwierdzi, że nie mamy żadnych podstaw, aby tak się czuć, to poprośmy, aby nas o tym przekonał.
3. Nie jest wyzwaniem do walki, jest raczej prośbą o pomoc. Jest też wyrazem zaufania, bo o własnych emocjach raczej niechętnie mówimy ludziom postronnym i wrogo do nas nastawionym.

Warto też pamiętać o następujących pułapkach, które mogą się zdarzyć podczas rozmowy w atmosferze konfliktu:

Błąd przypisania — jeżeli inni działają źle, to dlatego, że taki mają charakter, a jeżeli my działamy źle, to dlatego, że zmusiły nas okoliczności.

Agresja — pomaga innym popełnić błąd przypisania i powoduje, że tracimy moralną przewagę. Zawsze niszczy efekt konfrontacji.

Milczenie w cierpieniu — wbrew pozorom, prowadzi do wybuchów agresji. Cierpiący manifestuje bowiem w ten sposób swoją moralną przewagę nad rozmówcą.

Potrzeba akceptacji społecznej — z potrzeby akceptacji jesteśmy gotowi postępować absurdalnie.

Na koniec jedna bardzo ważna uwaga: nie dajmy się zwariować. Komunikat JA to narzędzie, którym posługujemy się w sytuacjach trudnych. Jeżeli ktoś w kuchni źle składa maszynkę do mięsa, to powiedzmy mu o tym wprost. Nie musimy mówić „wiesz, źle się czuję widząc, jak składasz tę maszynkę, może chciałbyś o tym porozmawiać”. To oczywiście brzmi głupio, a więc nieautentycznie. Na co dzień, w sytuacjach zwykłych starajmy się być jak najbardziej naturalni i życzliwi. Po prostu, po ludzku, życzliwi. Ta bardzo wiele załatwia. A nasze narzędzia specjalne zachowajmy na sytuacje szczególnie trudne, bo inaczej szybko się zdewaluują. I na koniec jeszcze jedna sentencja, która chyba pochodzi od Thomasa Gordona:

*Kiedy ludzie nie chcą się zmienić,
na ogół nie ma sensu bombardować ich dalszymi komunikatami JA;
trzeba raczej szybko przejść do aktywnego słuchania.*

2.1.3 Aktywne słuchanie

Wiele osób uważa, że kto dużo mówi, ten kontroluje sytuację. Bo przecież słuchanie, to czynność całkowicie bierna. Ot, siedzę i słucham. Niedoświadczony negocjator rwie się więc do głosu. Stara się jak najwięcej powiedzieć drugiej stronie, przekazać jak najwięcej argumentów, a często też wątpliwości. Odbiera jej głos, wchodzi w słowo. Zachowuje się jak mówca

przed publicznością. Zapomina, że w negocjacjach nie ma publiczności, jest tylko druga strona, która tym będzie w negocjacjach skuteczniejsza, im więcej dowie się o nas, o naszych wątpliwościach i oczekiwaniach. Dlatego doświadczony negocjator na początku mało mówi, natomiast dużo słucha i zadaje pytania. Rozumie, że:

*O kierunku, w którym zmierza rozmowa,
decyduje nie ten kto mówi, ale ten kto pyta.*

Oczywiście słuchanie ważne jest nie tylko w negocjacjach. Słuchanie ważne jest na co dzień, bo to ono, co najmniej w takim samym stopniu jak mówienie, buduje relację z drugim człowiekiem. Ale nie może to być słuchanie byle jakie. To musi być słuchanie utwierdzające mówiącego w przekonaniu, że go słuchamy, że słuchamy z zainteresowaniem, że chcemy się jak najwięcej dowiedzieć i wreszcie, że go szanujemy, nawet jeżeli się nie zgadzamy. Słuchanie, które buduje takie przekonanie u mówiącego, nazywamy *aktywnym słuchaniem*. Oto najważniejsze zasady aktywnego słuchania:

1. MOWA CIAŁA

- a. Ustaw się do swojego rozmówcy frontalnie (liczą się biodra, a nie ramiona).
- b. Jeżeli stoicie naprzeciw siebie, nie wchodź w sferę osobistą rozmówcy. Przyjrzyj się, czy nie stoisz za blisko, bo niektórych to może peszyć, a nawet irytować. W naszej strefie kulturowej bezpieczna odległość to około jednego metra. Oczywiście ta zasada dotyczy nie tylko słuchania, ale też i mówienia.
- c. Skup swoją uwagę na mówiącym. Co chwila nawiązuj kontakt wzrokowy, ale niech to nie będzie „wzrok sędziego śledczego”.

2. SZANUJ MÓWIĄCEGO

- a. Gdy słuchasz, nie zastanawiaj się co odpowiesz. Po prostu słuchaj.
- b. Nie przerywaj i nie kończ zdania za mówiącego, bo to go ma prawo zirytować. Kończenie zdania to ukryty komunikat następującej treści: „mówisz za długo i nieciekawie, a ja i tak wiem lepiej, co masz do powiedzenia”.
- c. Stosuj „empatyczne chrumkanie”: acha..., mm..., oo... aby twój rozmówca czuł, że go słuchasz. Jest to szczególnie ważne w rozmowie telefonicznej. Zauważ, że gdy tylko słuchający przestaje chrumkać, natychmiast pada pytanie: „czy ty tam jeszcze jesteś?”.

3. STARAJ SIĘ ZRUZUMIEĆ

- a. Koncentruj się na przeżyciach i emocjach mówiącego.
- b. Zadawaj pytania wyjaśniające, których celem jest dotarcie do interesujących cię szczegółów. Ich obecność świadczy o twoim zainteresowaniu.
- c. Stosuj parafrazę, czyli odtworzenie własnymi słowami tego, co powiedział twój rozmówca.
- d. Gdy rozmowa była długa, zakończ ją klaryfikacją. Powiedz: „pozwól, że teraz podsumuję to, co usłyszałem, a ty powiedz mi, czy dobrze cię zrozumiałem”.

Aktywne słuchanie informuje mówiącego, że słuchający zrozumiał i przyjął do wiadomości jego stanowisko, choć może się z nim nie zgadzać. W przypadku istnienia negatywnych emocji pozwala to przynieść zmianę w nastawianiu stron do siebie i tym samym ułatwia porozumienie.

Podobnie jak w przypadku komunikowania, tak i w przypadku słuchania nie należy dać się zwariować. O ile jednakże zasady związane z komunikowaniem ważne są przede wszystkim wtedy, gdy rozmowa jest trudna, o tyle w przypadku słuchania warto je stosować na co dzień i również w sytuacji wolnych od złych emocji. Bo dobre aktywne słuchanie to niezwykle skuteczna droga do zbudowania dobrej relacji z drugim człowiekiem.

*Abyś zrozumiał nadawcę,
twoje myśli muszą się koncentrować wokół jego przeżyć.*

2.2 Spór

Kiedy już poznaliśmy uniwersalne techniki komunikacyjne, możemy się zająć szczególnym kontekstem komunikacyjnym, jaki stwarza spór. Należy jednak pamiętać, że spór, to nie kłótnia, choć źle poprowadzony, może się w nią przerodzić. Ktoś kiedyś mądrze powiedział: „jeżeli oczekujesz postępu, zorganizuj spór”. Umieć pięknie się różnić, to umieć się pięknie spierać, i o tym w najbliższych trzech rozdziałach.

2.2.1 Wygrał-wygrał

Wiele osób uważa, że jeżeli dwie strony są w sporze — jedna chce tak, a druga inaczej — to każde rozstrzygnięcie takiego sporu musi zakończyć się przegraną jednej ze stron. Musi się tak zakończyć, bo przecież nie może być jednocześnie i „tak” i „nie tak”.

Oczywiście, naraz „tak” i „nie tak” być nie może, ale to wcale nie oznacza, że każdy spór musi kończyć się czyjąś klęską, jak przy formule *wygrał-przegrał*. Bo bardzo często jest jakieś trzecie wyjście, które może być satysfakcjonujące dla obu stron. I to jest właśnie *wygrał-wygrał*.

Gdy spierające się strony są sobie obce, lub też nie mają zamiaru kiedykolwiek ze sobą współpracować, to rozstrzygnięcie typu *wygrał-przegrał* jest do zaakceptowania, przynajmniej dla strony wygrywającej. Jeżeli jednak spór toczy się w zespole współpracujących ze sobą ludzi, to rozstrzygnięcie typu *wygrał-przegrał* pozostawia w tym zespole osobę przegraną, osobę, która często ma jeden tylko cel: pokazać że miała rację.

Oczywiście pokazać wprost, że jej wybór był słuszny, taka osoba nie może, gdyż zespół postępuje właśnie według innego wyboru. Ale sprawa nie jest przegrana! Można przecież pokazać, że dokonany wybór był niesłuszny. Że założonego celu w wybrany sposób osiągnąć się nie da. A to najczęściej nie jest trudne, bo doprowadzić do klęski jest znacznie łatwiej niż do sukcesu. Wystarczy trochę piasku w tryby, jakiś kijek w szprychy, wystarczy nie zauważyć, że właśnie zaczęło się palić. A nawet jeżeli osoba przegrana nie działa rozmyślnie źle, to już prawie na pewno każdą klęskę w realizacji celu przypisze złemu wyborowi. To będzie osoba zainteresowana klęską!

Do szefa przychodzi Jan i Karol, którzy mają razem zawieźć dostawę towaru z Warszawy do Gdańska. Po drodze powinni też zajechać do Poznania i do Bydgoszczy. Jan uważa, że trzeba do Gdańska jechać przez Poznań, a wracać przez Bydgoszcz, a Karol, że odwrotnie. Każdy ma swoje racje. Jeżeli szef rozstrzygnie na korzyść Jana, to Karol się temu podporząd-

kuje, ale całą drogę będzie wskazywał wady tego rozstrzygnięcia. Jego współpraca z Janem będzie ograniczona, bo w głębi duszy będzie zainteresowany tym, żeby się nie udało.

Co więc może zrobić szef, skoro koncepcje Jana i Karola się wykluczają? Jak doprowadzić do wygrał-wygrał?

Przede wszystkim szef musi przestać odgrywać rolę arbitra i wcielić się w rolę coacha. Jego zadaniem przestaje być rozstrzygnięcie, kto ma rację, a zaczyna być doprowadzenie do współpracy pomiędzy Janem i Karolem. Szef mówi więc tak: Obecnie siedzicie po dwóch stronach stołu negocjacyjnego. Nie współpracujecie, spieracie się. Wyobraźcie więc sobie, że oto siedzicie po tej samej stronie, a po drugiej jest wasz problem, który musicie rozwiązać w trybie współpracy. Wpierw zastanówcie się, jakie mogą być rozwiązania alternatywne do waszych dwóch. Oto kilka przykładów:

- Możecie wybrać trasę Warszawa – Poznań – Bydgoszcz – Gdańsk – Warszawa.
- Możecie popytać, czy przypadkiem ktoś w firmie nie wybiera się do Poznania lub do Bydgoszczy, komu moglibyście przekazać swoją sprawę do załatwienia.
- A może coś jeszcze? Pomyślcie...

Możecie też umówić się, że wybór trasy rozstrzygnie rzut monetą i że ten wybór potraktujecie jako eksperyment. Będąc w trasie zapiszecie wszystkie zalety i wszystkie wady tego wyboru. A gdy będziecie jechali do tych miast ponownie, wybierzeć — już bez rzutu — trasę alternatywną i również zapiszecie swoje obserwacje. W ten sposób zbierzecie sporo obserwacji, które pomogą Wam znaleźć optymalne rozwiązanie. Nie zakładajcie też z góry, że będzie to jedno z tych dwóch, od których zaczęliście swój eksperyment.

Najogólniej rzecz ujmując proponuję Wam następujący tryb postępowania:

1. Rozpoznanie i określenie problemu
2. Opisanie możliwych rozwiązań
3. Ocena rozwiązań
4. Podjęcie decyzji na drodze konsensusu
5. Wprowadzenie decyzji w życie
6. Ocena, jak rozwiązanie sprawdza się w życiu.

Umiejętność rozwiązywania (już nie „rozstrzygania”!) sporów metodą wygrał-wygrał jest równie pożyteczna, co mało powszechna. Jest mało powszechna, bo aby ją móc zastosować, strony będące w sporze muszą spełniać trzy warunki:

1. muszą wiedzieć, że metoda wygrał-wygrał w ogóle istnieje,
2. muszą chcieć ze sobą współpracować,
3. muszą rozumieć, że uczucia są przemijające.

W zespołach skonfliktowanych lub takich, w których uczestnicy współzawodniczą ze sobą — co zresztą zwykle wychodzi na jedno (por. Rozdz.???) — wygrał-wygrał ma małe szanse na powodzenie. W takich zespołach często dochodzi do sytuacji typu przegrał-przegrał. Niech ja przegram, byle on nie wygrał. To oczywiście rozwiązanie najgorsze z możliwych.

j a	wygrał-przegrał $1 + 1 = 1$ (uległość)	wygrał-wygrał $1 + 1 = 3$ (bez porażek)
	przegrał-przegrał $1 + 1 = 0$ (w zaparte)	przegrał-wygrał $1 + 1 = 1$ (władza)

on

Rys.?? Cztery możliwe warianty rozstrzygnięcia sporu

W wariancie przegrał-przegrał z dwóch potencjałów działania nie pozostaje żaden. W wariancie wygrał-przegrał — tylko jeden. W wariancie, gdy obie strony czują się wygrane, połączenie dwóch potencjałów daje ich sumę powiększoną o efekt synergii.

2.2.2 Konsensus

Dochodzenie do konsensusu nie zawsze jest łatwe, nie zawsze jest też możliwe. Jak się jednak okazuje, jeżeli obie strony przyjmą asertywne postawy, jeżeli chcą konsensusu i wreszcie, jeżeli zastosują odpowiednie techniki, to konsensus daje się osiągnąć częściej, niż początkowo mogło by się to wydawać.

Pierwszym krokiem do osiągnięcia konsensusu jest oczywiście wzajemne poinformowanie się stron o swoich stanowiskach. Tę część negocjacji nazywamy *dialogiem*. W czasie dialogu jedna strona komunikuje, druga aktywnie słucha. Dopytuje, zadaje pytania klaryfikujące, stosuje parafrazę. Później role się zmieniają. Pierwsza strona słucha, druga komunikuje. W czasie dialogu nie oceniamy stanowisk, nie sprzeciwiamy się im. Dialog służy poznaniu, a nie przekonaniu. Oczywiście w dialogu udział mogą brać więcej niż dwie strony. To jednak nie zmienia zasad postępowania — każdorazowo jedna strona komunikuje, a pozostałe aktywnie słuchają.

Gdy dialog się zakończy, zaczyna się *dyskusja*. Teraz jest czas na przekonywanie, na ściąganie się stanowisk, na kwestionowanie argumentów, na dochodzenie do konsensusu, a co najmniej na wypracowywanie wspólnego stanowiska. Aby zwiększyć szanse na takie rozwiązanie strony powinny:

1. przyjąć wobec siebie asertywne postawy,
2. słuchać aktywnie,
3. szanować adwersarza,
4. przestrzegać zasad etyki i logiki,
5. stosować pozytywne techniki, ale unikać manipulacji ,
6. dążyć do konsensusu,
7. po zakończeniu dyskusji szanować przejęte rozwiązania.

Jeżeli nie udaje się doprowadzić do pełnego konsensusu, to powinien powstać protokół zawierający dwie części: uzgodnione stanowiska i rozbieżności. Taki protokół to już pewien rodzaj

konsensusu, który w dalszej części będę nazywał *kompromisem*, pozwala bowiem na współpracę stron, przynajmniej w zakresie uzgodnionych stanowisk.

Kompromis jest najczęściej stosowany, gdy osiągające go strony nie mają poczucia przynależności do jednej organicznej całości. Typowe takie sytuacje, to negocjacje pomiędzy państwami, pomiędzy firmami, w Komisji Trójstronnej (państwo, pracodawcy i pracownicy), czy też pomiędzy kierownictwem i związkami zawodowymi jednej firmy³. Kompromis, to w danej sytuacji najlepszy z możliwych konsensusów, który jednak nie gwarantuje zgodnej współpracy stron we wszystkich wspólnych obszarach działalności. Kompromis to sposób na współpracę w jakimś obszarze, przy rozbieżności interesów w innym.

Jeżeli dyskusja nad uzgodnieniem stanowisk toczy się w zespole, w którym dbamy o zachowanie poczucia wspólnoty interesów i jedności celu, to kompromis nie jest dobrym rozwiązaniem, gdyż dzieli zespół na dwie lub więcej części, które w pewnych sytuacjach będą działały raczej przeciwko sobie, niż wspólnie. W takich sytuacjach — gdy konsensusu nie daje się osiągnąć — najczęściej wybiera się głosowanie. Mniejszość zobowiązuje się podporządkować woli większości. To rozwiązanie, mimo że jest bardzo powszechne i ze wszechmiar demokratyczne, również powoduje pojawienie się w zespole ludzi przegranych. Oni co prawda zobowiązali się podporządkować woli większości, ale to będzie właśnie podporządkowanie, a więc działanie pod pewnym przymusem, a nie z własnego wyboru. Zespół podzielił się więc na wygranych i przegranych, a to prowadzi do skutków, o których pisałem już w Rozdz. 2.2.1.

Co więc można w tej sytuacji uczynić? Proponuję zastosować opisane w Rozdz. 2.2.1. podejście wygrał-wygrał, co w przypadku zespołowo podejmowanej decyzji można zrealizować na dwa alternatywne sposoby, które wybieramy zależnie od sytuacji:

Eksperyment Jeżeli okoliczności na to pozwalają, wybieramy jedno z proponowanych rozwiązań metodą losowania, a następnie wdrażamy je w ograniczonym zakresie w trybie eksperymentu. Jeżeli eksperyment się powiedzie, to rozwiązanie przyjmujemy, a jeżeli nie, to powtarzamy eksperyment, ale z innym rozwiązaniem.

Zjednoczenie w obliczu przeciwnika Prowadzący dyskusję wybiera jedno ze zgłoszonych rozwiązań według własnego uznania i jednocześnie proponuje zespołowi wybór dowolnego innego, ale pod warunkiem, że wszyscy (poza nim) się na nie zgodzą. Jest to oczywiście konsensus nieco wymuszony, ale przecież każda decyzja jest podejmowana w obliczu jakichś uwarunkowań.

Oczywiście wszystko co zostało tu powiedziane należy stosować z rozsądkiem i umiarem. Nie w każdej sytuacji grozi nam bunt na pokładzie, nie każde głosowanie, a nawet nie każda arbitralna decyzja szefa powoduje powstanie grupy przegranych. Jeżeli sytuacja jest prosta, techniczna lub organizacyjna, jeżeli szef ma duży i rzeczywisty autorytet, jeżeli zespół jest zgrany, a panujące w nim stosunki mają charakter partnerski, to nie zawsze musimy sięgać po opisane narzędzia. To czy sięgać, czy też nie, to sprawa wycucia i doświadczenia szefa. To sprawa inteligencji emocjonalnej jego i członków zespołu. To też sprawa otwartości i zaufania, bo przecież, gdy nie wiemy, jak postąpić, możemy zapytać o to zespołu.

³ Mogłoby się wydawać, że kierownictwo i związki zawodowe, to właśnie dwie części jednej całości, jaką jest firma. Tak rzeczywiście może się zdarzyć, ale najczęściej tak nie jest, gdyż związki zawodowe z definicji są organizacjami, które mają bronić pracowników przed niekorzystnymi dla nich działaniami kierownictwa. A obrona, to bardziej element wojny niż pokoju. Jeżeli więc związki powstały w jakiejś firmie, to widocznie jest się przed czym bronić. W moim odczuciu, związki zawodowe spełniają wobec firmy podobną rolę, jaką spełnia podwyższona temperatura w organizmie — pozwala zwalczyć chorobę, ale jest też jej świadectwem.

2.2.3 Krytyka

Gdy chcemy komuś zakomunikować nasz brak akceptacji dla jego zachowania, możliwe są dwa, dość odległe od siebie, paradygmaty postępowania:

- I. prokurator — chcę mu udowodnić winę,
- II. coach — chcę zmienić jego zachowanie.

Postawa prokuratora jest do zaakceptowania wtedy, gdy z krytykowanym nic nas w przyszłości nie będzie łączyć, a w szczególności nie będzie łączyć żadne wspólne działanie. Takie postępowanie jest typowe w sądach karnych, może też mieć miejsce w firmie, gdy chcemy kogoś zwolnić w trybie dyscyplinarnym. To są jednak sytuacje ekstremalne i w sumie dość łatwe. Znacznie częściej jest jednak tak, że krytykujemy kogoś z kim nie chcemy się rozstać. Może to być pracownik, współmałżonek, dziecko, przyjaciel lub kolega, którego zachowanie nam nie odpowiada. Jeżeli w takim przypadku przyjmujemy postawę prokuratora, to zapewne dlatego, że oczekujemy następującego biegu wypadków:

zachowanie niewłaściwe → oskarżenie → poczucie winy → zachowanie właściwe

Taki bieg rzeczywiście może się zdarzyć, najczęściej jednak będzie inaczej:

zachowanie niewłaściwe → oskarżenie → poczucie zagrożenia → zachowanie obronne.

Oskarżenie jedynie wtedy może doprowadzić do zmiany zachowania, jeżeli spowoduje autentyczne poczucie winy u oskarżonego i to poczucie silniejsze od obawy przed mającą nastąpić karą. W tym miejscu należy wyjaśnić, że spodziewana kara wcale nie musi być ani cielesna, ani materialna, ani dyscyplinarna. Jeżeli siłą, a nie argumentami, zmuszamy kogoś do uznania swojej winy, jeżeli robimy to w sposób arogancki, a więc naruszający jego godność, to przyznanie się przez niego do winy wywołuje poczucie upokorzenia. A to emocjonalnie bardzo dotkliwa kara.

Z tych właśnie powodów następstwem oskarżenia nie jest najczęściej poczucie winy, ale poczucie zagrożenia, poczucie tym silniejsze im spodziewana kara jest większa. A co robi człowiek, który czuje się zagrożony? Oczywiście podejmuje obronę. Będzie zaprzeczał faktom, zachowywał się agresywnie, starał się nas zdyskredytować przez stosowanie manipulacji. Przyjmie też, zresztą całkiem racjonalnie, że zmieniając swoje zachowanie, uzna swoją winę. Więc „idzie w zaparte”. Teraz zmienić jego zachowanie jest znacznie trudniej niż uprzednio. Nawet jeżeli nam się to uda, najczęściej będzie to zmiana jedynie zewnętrzna. Wewnętrznie oskarżony będzie nadal przekonany o swojej racji i powróci do poprzedniego zachowania, gdy tylko nadarzy się po temu okazja. Często też, zamiast zmienić zachowanie, zastosuje kamuflaż. Pozostawiając zachowanie niezmiennym, będzie się starał ukryć to przed nami. Na przykład, zachowa się tak właśnie, gdy postawione przed nim zadanie jest niewykonalne (por. Rozdz. Procesy losowe).

Aby uniknąć tych wszystkich problemów, należy odejść od modelu prokuratora i zastąpić go modelem coacha: odejść od udowadniania winy na rzecz poszukiwania przyczyny i działać na rzecz następującej sekwencji zdarzeń:

zachowanie niewłaściwe → analiza przyczyn → usunięcie przyczyn → zachowanie właściwe.

Oto pięć podstawowych zasad jakimi powinien kierować się coach, który chce spowodować zamianę zachowania niewłaściwego na właściwe:

1. Nie wyrażaj opinii — opisuj fakty.
2. Nie posługuj się aluzją — mów wprost.

3. Nie mów o winie — mów o konsekwencjach.
4. Nie zmuszaj do utraty twarzy — pomóż w jej zachowaniu.
5. Nie mów o karze — mów o zmianie.

Pewna firma produkcyjna przygotowuje się do negocjacji kontraktu z bardzo dużym klientem posiadającym rozległą sieć sprzedaży. W tym celu poleca jednemu ze swoich pracowników przygotowanie wystąpienia na temat oferty, od którego rozpoczęłyby się negocjacje. Niestety, to wystąpienie zostaje przygotowane bardzo niestarannie, w rezultacie czego nie dochodzi do podpisania kontraktu. W Tabeli ?? przedstawiam przykłady dwóch rozmów z autorem raportu, raz prowadzonej z pozycji prokuratora, drugi — z pozycji coacha.

prokurator	coach
<p>Opinia Twój raport jest nie do zaakceptowania. Wykazałeś się brakiem poczucia odpowiedzialności.</p>	<p>Fakty W twoim raporcie nie uwzględniłeś żadnych badań rynku, ani też preferencji konsumenta. Zabrakło w nim też wniosków końcowych.</p>
<p>Aluzja Niektórym może się wydawać, że w naszej firmie można sobie pozwolić na lekceważenie pracy.</p>	<p>Wypowiedź wprost Odnoszę wrażenie, że nie poświęciłeś temu raportowi dostatecznie dużo pracy i uwagi.</p>
<p>Wina Z twojej winy firma została narażona na poważne straty.</p>	<p>Konsekwencje Skutkiem takiego stanu rzeczy było niepodpisanie bardzo ważnego dla nas kontraktu. To może spowodować utratę naszej płynności finansowej.</p>
<p>Utrata twarzy Musisz przyznać, że zachowałeś się nieodpowiedzialnie. Jak smarkacz!</p>	<p>Zachowanie twarzy Zrobiłeś poważny błąd, ale któż nie popełnia błędów. Nie możesz jednak przejść nad tym do porządku dziennego.</p>
<p>Kara Musisz się liczyć z całkowitą utratą premii w tym miesiącu.</p>	<p>Zmiana Zastanówmy się razem, jakie były przyczyny nieprzygotowania przez ciebie prawidłowego raportu i co można zrobić, aby nie pojawiły się już w przyszłości.</p>

Tabela ?? Porównanie wypowiedzi prokuratora i coacha

Wypowiedzi przytoczone w Tab.?? to przykłady komunikatów konfrontacyjnych. Aby takie komunikaty były skuteczne, powinny spełniać cztery następujące warunki:

1. muszą nieść ze sobą wysokie prawdopodobieństwo wywołania korzystnej zmiany,
2. nie mogą spowodować obniżenia samooceny drugiej strony,
3. nie mogą zaszkodzić obopólnym relacjom,
4. sposób rozwiązania problemu powinien pozostać kwestią otwartą.

Przykład z Tab.?? odpowiada sytuacji, w której coach nie był osobiście zaangażowany w sytuację, której dotyczy rozmowa. Jeżeli jest inaczej, należy włączyć do wypowiedzi komunikat JA. Oto jak mogłaby się zaczynać taka rozmowa:

	Temat wypowiedzi	Wypowiedź
Fakty	Opis niepożądanego zachowania rozmówcy bez obwiniania go.	Materiały do zreferowania dajesz mi tuż przed posiedzeniem
Skutki	Opis bezpośredniego konkretnego skutku tego zachowania dla ciebie.	W tej sytuacji nie jestem w stanie dobrze przygotować mojej wypowiedzi.
Uczucia Komunikat JA	Opis uczuć jakie wywołało w tobie to zachowanie.	Wstyd mi przed uczestnikami spotkania, a na ciebie jestem okropnie zły
Konsekwencje	Opis twoich możliwych zachowań w następstwie tych uczuć.	Chyba będę im musiał powiedzieć, dlaczego byłem nieprzygotowany

Tabela ?? Osobista wypowiedź konfrontacyjna

Gdy mamy poczucie, że nasze racje przeważają, że nasz rozmówca jest gotów przyjąć nasze racje, postaramy się ułatwić mu to przez pomoc w zachowaniu twarzy. Warto jest wtedy pamiętać o mądrym przysłowiu chińskim:

Zbuduj im złoty most, aby mieli się którądy wycofać.

2.2.4 Skarga podwładnego na szefa

Może się zdarzyć sytuacja, że przyjdzie do ciebie podopieczny twojego podopiecznego ze skargą na swojego szefa. Jak wtedy należy zareagować? Thomas Gordon [Wychowanie liderów] proponuje następujący tryb postępowania:

1. Wysłuchaj pracownika w atmosferze empatii, nie zajmuj jednak stanowiska w sprawie problemu. Zaproponuj drogi/techniki jego rozwiązania.
2. Jeżeli znajdziecie dobre rozwiązanie, to na tym rozmowa się kończy. Jeżeli rozwiązanie nie zostanie znalezione, to zaproponuj twojemu rozmówcy, aby zwrócił się bezpośrednio do szefa stosując komunikat JA.
3. Jeżeli pracownik obawia się takiej rozmowy zaproponuj, żeby rozwiązać problem w trójkę.
4. Jeżeli i na to się nie zgodzi, wyjaśnij, że nie podejmiesz żadnej decyzji pod nieobecność K. Nie wolno dać ci się wciągnąć w rozwiązywanie problemu. Problem powinni rozwiązać sami zainteresowani. Ty możesz być jedynie moderatorem, ale nigdy arbitrem.

Oczywiście ten scenariusz dotyczy sytuacji, w której nie nastąpiło drastyczne naruszenie regulaminów, prawa lub zasad współżycia społecznego. Bo jeżeli tak właśnie było, to musisz zastosować przewidziane w takiej sytuacji procedury.

2.2.5 Gdy masz problem z własnym szefem

Inna sytuacja to taka, że tym razem ty masz problem ze swoim szefem. W takim przypadku Thomas Gordon [Wychowanie liderów] proponuje następujący scenariusz rozmowy:

1. Poproś szefa o spotkanie w dogodnym czasie.
2. Na spotkaniu używaj komunikatu JA i bądź przygotowany na słuchanie. Zaproponuj metodę wygrał-wygrał.

3. Jeżeli przełożony nie zgodzi się na rozmowę lub porozumienie nie zostaje osiągnięte, zaproponuj rozmowę z udziałem moderatora. Najlepiej, jeżeli będzie to ktoś na stanowisku równorzędnym szefowi, ale może być też jego szef.
4. Jeżeli przełożony nie przyjmie i takiego rozwiązania, poinformuj go, że zamierzasz zwrócić się o pomoc do jego szefa, ale wolałbyś pójść tam razem z nim.
5. Jeżeli i na to nie uzyskasz zgody, idź do przełożonego twojego szefa i wyjaśnij, że kroki 1,2,3,4 nie doprowadziły do porozumienia.

2.3 Pułapki, błędy i problemy

Budowanie pozytywnych relacji z drugim człowiekiem nie jest wcale łatwe, a związane z tym zasady nie zawsze są oczywiste. Łatwo też wpaść w pułapkę, którą ktoś na nas zastawił, czy też zastawić ją samemu, często nawet bezwiednie.

2.3.1 Manipulacja

Z perspektywy kryteriów asertywności, manipulacja to ciężki grzech, bo to nieuczciwa próba zyskania przewagi w debacie, czy to przez ukrycie prawdy, czy też przez jej zafałszowanie. Tabela ?? pokazuje najczęściej spotykane techniki manipulacji (wszystkie przykłady autentyczne!).

technika	przykład
Wzmocnienie tezy przeciwnika (wtedy ją łatwiej obalić)	Powiedziano: <i>Szef instytucji państwowej nie powinien zatrudniać w niej swoich dzieci.</i> Wzmocnienie: <i>W instytucjach państwowych wolno zatrudniać jedynie sieroty.</i>
Zmiana kontekstu wypowiedzi (szczególny rodzaj wzmocnienia)	Powiedziano: <i>Nie powinieneś mówić, że <u>jedynie</u> twój zespół dobrze pracuje.</i> Wyrwanie: <i>To zabrania mi się mówić, że mój zespół dobrze pracuje?</i>
Ukrycie rzeczywistej informacji (wtedy łatwiej coś udowodnić)	Powiedziano: <i>Frakcja błędów spadła z 36% do 4%.</i> Ukrycie: <i>Sam przyznał, że nadal robią błędy.</i>
Populizm (szczególny rodzaj ukrycia informacji)	Wypowiedź w sprawie podatku liniowego: <i>Czy to w porządku, żeby Kulczyk płacił taki sam podatek jak Kowalski?</i> W rzeczywistości podatek liniowy, to podatek proporcjonalny do dochodów według jednej stopy dla wszystkich, a nie jednakowy dla wszystkich.
Oszustwo intonacyjne (w rzeczywistości zmiana treści)	Przy relacjonowaniu czyjejś wypowiedzi kompletna zmiana intonacji w stosunku do oryginału.
Przeniesienie dyskursu na osobę rozmówcy. (nowe pole dyskusji, nowe argumenty, rozmówca zaczyna się bronić)	Powiedziano: <i>Uważam, że to dobry projekt.</i> Przeniesienie: <i>Masz w tym interes, by tak mówić. A i szefowi chcesz się przypodobać.</i>
Przeskok tematyczny (wyższa forma zmiany tematu)	Przykład z filmu Wasowskiego i Przybory

Tabela.?? Najczęściej spotykane techniki manipulacyjne

Typowym zabiegiem manipulacyjnym, jakże często stosowanym w dyskusjach (by nie powiedzieć „w kłótniach”) pomiędzy politykami, jest wzmocnienie tezy przeciwnika, by łatwiej było ją obalić. Oto w dyskusji radiowej (rok 2012) na temat nepotyzmu w niektórych partiach politycznych, jeden z polityków krytykowany za to, że jego dziecko pracuje w kierowanej przez niego instytucji, mówi tak: „zmierzymy do tego, aby zatrudnienie mogły znajdować wyłącznie sieroty”.

Inna technika manipulacyjna, zwana populizmem, polega na wykorzystywaniu niepełnej wiedzy drugiej strony i odwoływaniu się do sentymentu z ukryciem faktów. Na przykład, w dyskusji o potrzebie wprowadzenia liniowego podatku PIT polityczni populiści mówią tak: „Przyjęcie podatku liniowego oznaczałoby, że Jan Kulczyk płaci taki sam podatek jak Jan Kowalski.” Tym czasem, po pierwsze, Jan Kulczyk, gdyby w ogóle był zatrudniony na etacie i płacił podatek PIT, to płaciłby go o tyle więcej od Jana Kowalskiego, ile więcej by od niego zarabiał. Po drugie, wpływy do skarbu państwa z tytułu progresji podatkowej są zupełnie zaniedbywalne. Po trzecie wreszcie, progresja podatkowa uderza przede wszystkim w najlepszych pracowników, a więc w pracobiorców, a nie w Janów Kulczyków.

Inna, bardzo często stosowana manipulacja, to przerzucenie tematu rozmowy z kwestii zasadniczej na rozmówcę. Najczęściej zarzuca się komuś, że ma interes w tym, by mówić, to co mówi, że nie ma własnego zdania i jest pod czyimś wpływem (klasyczne: „pewnie mamusia ci powiedziała”). Ta technika jest szczególnie perfidna, bo nie będąc wykroczeniem przeciw logice — zmiana tematu rozmowy nie stoi w sprzeczności z logiką — powoduje, że wiele osób daje się w ten sposób podejść. Jest też skuteczna i dlatego, że zaatakowany najczęściej zaczyna się bronić. A manipulujący natychmiast odnosi cztery poważne korzyści:

1. unika rozmowy na temat, na który zabrakło mu już argumentów, lub na którym po prostu się nie zna,
2. przenosi dyskusję na łatwy grunt, gdzie nie trzeba niczego udowadniać, wystarczą insynuacje,
3. jeżeli ma publiczność, to może grać na jej antypatii do swojego przeciwnika,
4. powoduje, że przeciwnik jest zepchnięty do defensywy, a więc od razu staje na słabszej pozycji.

Najczęstszym błędem w odpowiedzi na taki atak, jest przyjęcie taktyki przeciwnika: „Mamusia mi tak powiedziała? A tobie kto? Pewnie tatuś?”. I o to właśnie naszemu przeciwnikowi chodziło! O to, by zejść z trudnego dla niego tematu na temat żywności modyfikowanej genetycznie, gdzie jesteśmy od niego wyraźnie lepsi, na grunt podwórkowej pyskówki, gdzie on ma znaczącą przewagę. Co więc należy zrobić? A no nie dać się zepchnąć na to podwórko. Na pierwszą próbę zmiany tematu powiedzieć, że jesteśmy gotowi rozmawiać również o naszych cechach osobistych (oczywiście na prawach wzajemności), ale na razie powróćmy do przerwanej dyskusji. Słowo „przerwanej” należy wyraźnie zaakcentować, aby dla słuchających było jasne, że uwagi na nasz temat, to była nieuprawniona dygresja, a nie element dyskusji.

Wyższą formą zmiany tematu, na którą stać jedynie wirtuozów manipulacji, a którą na własny użytek nazwałem „przeskokiem tematycznym”, to taka zmiana, która stwarza pozór logicznej ciągłości prowadzonego dyskursu. Bardzo śmieszny przykład przeskoku, pojawił się w wyświetlanym w latach 1960. filmie „Upał” autorstwa twórców „Kabaretu Starszych Panów”, Jerzego Wasowskiego i Jeremiego Przybory. Oto scenka z tego filmu:

Jeremi i Wasowski stoją w ładnie umeblowanym saloniku. Jest słoneczny poranek. W pewnym momencie z głębi mieszkania dobiega dźwięk dzwonka:

- Przybora: Kto może przychodzić z wizytą tak wcześnie?
- Wasowski: Ale to nie dzwonek do drzwi, tylko budzik.
- Przybora: Budzik? Przecież budzik nie nakręcony?
- Wasowski: No to nakręć!

2.3.2 Arogancja i upokorzenie

Marek Kosewski (por. [Kosewski], str.90) analizuje dwa rodzaje sytuacji, które stawiają człowieka przed trudnym wyborem: sytuacja pokusy i sytuacja upokorzenia.

Sytuacja pokusy ma miejsce wtedy, gdy możemy pozyskać korzyść, ale za cenę sprzeniewierzenia się którejś z naszych wartości (por. Rozdz.??). Jak sama nazwa wskazuje, sytuacja pokusy najczęściej nie jest sytuacją przymusu. Nie jesteśmy zmuszani do naruszenia wartości, a jedynie zachęcani. Typową taką sytuacją jest propozycja przyjęcia „korzyści materialnej” w zamian za nielegalną usługę.

Sytuacja upokorzenia jest podobna, choć i diametralnie różna zarazem. Nadal musimy wybierać pomiędzy dobrem a złem, tym razem jednak za wybór dobra grozi nam surowa kara. Typowe przykłady to zachowania kaprała wobec rekruta, czy też strażnika więziennego wobec więźnia. W obu tych przykładach poświęcaną wartością jest godność własna.

Niestety, sytuacje upokorzenia zdarzają się też pomiędzy przełożonym a podwładnym. Zachowania przełożonego prowadzące do takich sytuacji będę dalej nazywał *arogancją*. A oto dość typowe przykłady, których bynajmniej nie wymyśliłem:

- Szef wchodząc do pokoju rzadko kiedy powie „dzień dobry”. Najczęściej od razu przystępuje do sprawy, którą nierzadko jest reprimenda.
- Szef w rozmowie z nami używa języka przemocy i wyższości, często dając nam do zrozumienia, że on rozkazuje, a my musimy się słuchać.
- Szef często się spóźnia na spotkania i nigdy za to nie przeprasza. A czasami czekamy godzinę i dłużej.
- Gdy szef do kogoś dzwoni, nie pyta, czy możemy rozmawiać. Czasami ruga nas przez pół godziny, nie zastanowiwszy się, czy przypadkiem nie znajdujemy się o obecności innych osób.
- Szef jawnie lekceważy wewnętrzne przepisy firmowe, które obowiązują wszystkich pracowników. Od nas wymaga, ale ostentacyjnie pokazuje, że jego nie dotyczą.
- Szef nie odpowiada na maile, a na proste decyzje każe bardzo długo czekać. Nie pozwala nam też tych decyzji podejmować samemu.
- Szef nie przestrzega godzin pracy, a czasami w pracy w ogóle się nie pojawia. Często czekamy do popołudnia w ogóle nie wiedząc, czy przyjdzie. Nie wiemy też co mówić dzwoniącym interesantom.
- Szef czeka do ostatniej chwili by zlecić nam ważne zadanie, a później ma pretensję, że nie jest wykonane na czas.

- W firmie brakuje pieniędzy na wynagrodzenia, a szef ostentacyjnie obnosi się ze swoją zamożnością: luksusowy samochód, zegarek, drogie ubranie.
- Szef w sposób jawny lub pośredni wyraża głęboki brak zaufania do nas. Często słyszymy, że w firmie nie brak złodziei.
- Szef nie wywiązuje się z wyznaczonych terminów swoich zadań.

Tę listę można by ciągnąć znacznie dalej, ale wiemy już o co chodzi. Chodzi o zachowania, które pokazują, że wobec szefa jesteśmy „gatunkiem niższym”, a z kolei szef jest „gatunkiem wyższym”.

Przyjrzyjmy się teraz jakie skutki rodzi arogancja:

Dla pracownika arogancja szefa może być prawdziwą zmorą, powodem, dla którego praca jest miejsce nie lubiany, często wręcz nienawidzonym.

Dla firmy oznacza to wysoki poziom absencji, brak lojalności pracowników wobec firmy, anomie pracowniczą (Rozdz.??), ataki na firmę na anonimowych forach internetowych, zwiększoną płynność kadr.

Dla szefa oznacza to zjednoczoną i nierzadko dobrze zorganizowaną grupę przeciwników, ukrytą opozycję, sabotowanie poleceń, korytarzowy ostracyzm, a czasami też donosy.

Skoro wszyscy na tym tracą — z szefem na czele — to dlaczego szef zachowuje się arogancko. Odpowiedź na to pytanie znajdujemy w Rozdz.??, w którym pisałem o relacyjnym zaspokajaniu ambicji. Ma ono miejsce wtedy, gdy naszą ambicję zaspokajamy nie przez autonomicznie osiągnięte poczucie wartości własnej, własnego rozwoju, ale przez poszukiwanie osób, które w porównaniu z nami wypadają gorzej. A jeżeli takich osób nie znajdujemy, to musimy je stworzyć. Arogancja to właśnie sposób na tworzenie takiego systemu odniesienia. Jest to więc postawa charakterystyczna dla osób o — wbrew pozorom — zaniżonym poczuciu wartości własnej.

Co możemy w takiej sytuacji uczynić? Jak wskazuje analiza zjawiska, powinniśmy pomóc szefowi w podniesieniu jego poczucia wartości własnej. Ale to nie jest proste, gdyż łatwo wpaść z prymitywne lizusostwo. Zamiast przymilnie chwalić (o chwaleniu piszę w Rozdz.??), należy więc raczej pomagać szefowi w odnoszeniu sukcesów będących jego własną zasługą. Zainteresowanych wychowywaniem szefów odsyłam do książki Thomasa Gordona „Wychowanie bez porażek szefów, liderów, przywódców” [??].

2.3.3 Gdy nasze uwagi są ignorowane

W mojej praktyce zarządczej spotykam się często z pytaniem, jak postępować, gdy nasze uwagi są przez podopiecznego ignorowane: „Tysiąc razy mogę mówić i nic! Groch o ścianę.”. Co się wtedy dzieje? Najczęściej przełożony popełnia jeden z trzech błędów opisanych w Tab.??

błąd	skutki
Ochrzan	Wszystkie skutki arogancji plus tzw. „koszty ochrzanu”.
Kara	Zniszczenie relacji duże utrudnienie jej odbudowania w przyszłości.
Odpuszczam	Nadal źle się dzieje, a inni to widzą i ponoszą tego skutki.

Tab.?? Błędne zachowania przełożonego

Zacznę od wyjaśnienia, czym są koszty ochranu⁴. Najogólniej mówiąc są to koszty przestojów w pracy i obniżonej wydajności wielu osób:

1. Ochraniony przestaje na jakiś czas pracować, bo musi odreagować. Wraca z gabinetu szefa i najpierw opowiada o ochranie wszystkim w pokoju lub na hali produkcyjnej. Zaczynają się rozważania o tym jakiego to mamy szefa. Oczywiście wszyscy uczestnicy rozmowy w tym czasie nie pracują.
2. Następnie ochraniony idzie do zaprzyjaźnionego zespołu, by opowiedzieć o swoim nieszczęściu. Ci, z którymi był poprzednio, nadal komentują wydarzenie, gdyż dopiero teraz mogą je omówić bez zainteresowanego.
3. Teraz wiadomość lotem błyskawicy obiega wszystkie zespoły, które mają za sobą bezpośredni kontakt. Po jakimś czasie sięga dalej, bo od czegoż nowoczesne środki komunikacji.
4. Do tej pory ochran był komentowanym jedynie wewnątrz firmy, ale oto ochraniony dzwoni do współmałżonka lub przyjaciela, aby mu opowiedzieć o wydarzeniu. Skutki ochranu zaczynają atakować inną firmę.

Czy zawsze reakcja na ochran będzie aż tak destruktywna? No może nie zawsze, ale pewnie częściej, niż mogło by się wydawać. Co więc powinien uczynić przełożony, który nie może sobie poradzić z krnąbrnym podopiecznym? W pierwszym rzędzie powinien przypomnieć sobie o następującej maksymie:

*Jeżeli twoje działanie nie przynosi oczekiwanego skutku,
to nie spodziewaj się, że jego kontynuowanie zmieni tę sytuację.*

Skoro tysiąc razy nie pomogło, to nie pomoże i tysiąc pierwszy. Ponadto, jeżeli jakaś uwaga była wygłaszana „tysiąc razy”, to pewnie w okolicznościach raczej przypadkowych: w trakcie wykonywania pracy, na korytarzu, w biegu. Po drugie, skoro „tysiąc razy” została zignorowana bez żadnych konsekwencji, to podopieczny już wie, że takie postępowanie jest akceptowane. Należy więc zmienić jedno i drugie.

Zamiast po raz kolejny rozmawiać „w biegu”, umawiamy się z naszym podopiecznym na spotkanie. Zapowiadamy temat spotkania i wyznaczamy termin za dwa, trzy dni, by podopieczny miał czas na refleksję, ale też by nabrał przekonania, że z naszej strony rozmowa została zaplanowana i przygotowana. Od razu też określamy czas trwania spotkania, np. 30 min.

W czasie spotkania posługujemy się komunikatem JA, wyjaśniając, jakie skutki ma dla nas to zachowanie podopiecznego, które chcemy skorygować. Razem zastanawiamy się, jakie ma ono skutki dla zespołu i dla firmy. Następnie wspólnie analizujemy przyczyny niechcianego zachowania i wspólnie planujemy drogę ich usunięcia. Na koniec wyznaczamy niezbyt odległy termin kolejnego spotkania, aby wspólnie ocenić, co udało się osiągnąć.

Czy to zawsze pomoże? Zawsze może i nie, ale najczęściej tak. A jeżeli nie pomoże, to trzeba się zastanowić nad zmianą stanowiska podopiecznego, bo może problem leży w niewłaściwym doborze predyspozycji do obowiązków (patrz Rozdz.??). W ostateczności trzeba

⁴ Na te koszty zwrócił mi uwagę Helmut Gläser.

rozważyć zwolnienie z pracy. Nie można się jednak godzić na to, że ktoś pracuje niezgodnie z obowiązującymi w firmie normami.

3 Trudne rozmowy

Niniejszy rozdział jest w przeważającej większości oparty na książce D.Stone, B.Patton, S.Heen, *Difficult conversations - how to discuss what matters most*, [??] której tytuł w przekładzie na j. polski brzmiałby *Trudne rozmowy — jak rozmawiać o tym, co najważniejsze*. We wprowadzeniu do książki jej autorzy piszą (przekład własny):

Nie ma niczego takiego jak dyplomatyczny ręczny granat. Zdesperowani w poszukiwaniu drogi wyjścia z naszego dylematu, zastanawiamy się czy jest możliwym być tak taktownym, tak wszechogarniająco miłym, że wszystko zakończy się dobrze.

Takt jest dobrą rzeczą, ale nie jest to sposób na trudną rozmowę. Takt nie uczyni rozmowy z twoim (zagniewanym, przyp. mój) ojcem serdeczniejszą, ani też nie poradzi na gniew klienta, któremu właśnie podnieśliśmy ceny. Nie ma prostego dyplomatycznego sposobu na wyrzucenie z pracy przyjaciela, na powiedzenie teściowej, że nas wścieka, czy na stawienie czoła bolesnym uprzedzeniom naszych kolegów.

Przekazanie trudnej wiadomości jest jak rzucenie ręcznego granatu. Polukrowany, rzucony silnie lub łagodnie, ręczny granat zawsze narobi szkód. Jak byś nie próbował, nie da się rzucić granatu taktownie lub inaczej uniknąć wiążących się z tym konsekwencji. Również trzymanie granatu przy sobie nie jest lepsze. Wybór nieprzekazania trudnej wiadomości jest jak trzymanie w ręku granatu, z którego wyciągnięto zawleczkę.

Znajdujemy się więc z potrzasku. Potrzebujemy rady lepszej od „Postępuj dyplomatycznie” lub „Postaraj się być pozytywnym”. Problem jest głębszy, głębsza musi też być odpowiedź.

*Zwykle obawiamy się trudnych rozmów, bo niejedna z nich nam już nie wyszła.
Problem z trudnymi rozmowami polega bowiem nie na taktownym ich
przeprowadzeniu, ale na tym czego one dotyczą.*

3.1 Jacek i Marek — warstwa zewnętrzna

Jacek i Marek są przyjaciółmi. Jacek prowadzi firmę doradztwa finansowego, a Marek — studio graficzne przygotowujące m.in. prezentacje i prospekty ofertowe. Jacek jest stałym klientem Marka. Na ich przykładzie postaram się wyjaśnić, na czym polegają trudne rozmowy i jak należy je przeprowadzać. Rozpocznę od dialogu, który stał się początkiem narastającego konfliktu pomiędzy przyjaciółmi.

Dialog rozpoczyna się w momencie, gdy Jacek otrzymuje bardzo pilne zlecenie od jednego ze swoich najważniejszych klientów, który ostatnio składał już kilkakrotnie zlecenia u konkurencji. Zdobycie tego klienta może na nowo przywrócić zachwianą ostatnio równowagę finansową firmy Jacka. Złożenie oferty wymaga jednak przygotowania ładnego graficznie prospektu. Jacek dzwoni w tej sprawie do swojego przyjaciela Marka, mając nadzieję, że ten wykona prospekt perfekcyjnie i w oczekiwanym czasie.

Jacek: *Cześć Marku. Mam do ciebie wielką prośbę. Bardzo ważny dla mnie klient poprosił o przygotowanie oferty na jego nową inwestycję. Chce ją mieć na jutro po południu. Wiem, że to bardzo bliski termin, ale szalenie mi na tej sprawie zależy. Czy zrobisz dla mnie prospekt? Materiały mogą ci zaraz przysłać.*

Marek: *Tak... Jacku. To rzeczywiście bardzo mało czasu, ale postaram się, abyś miał ten prospekt jutro w czasie lunchu.*

Następnego dnia po południu.

Jacek: *Marku — muszę ci powiedzieć, że kompletnie spieprzyłeś tę robotę. Wiem, że miałeś mało czasu, jednak ... (westchnienie). Wykres spodziewanych przychodów jest nieczytelny, prawdę mówiąc, jest całkiem do chrzaniu. To zupełna tragedia. A dla mnie ten klient jest bardzo ważny. Spodziewam się, że niezwłocznie to poprawisz. Zadzwoń jak tylko będziesz gotów.*

Marek: *Podenerwowany: Cześć Jacku, właśnie odebrałem od ciebie wiadomość.*

Jacek: *Taaak. Wiesz, musisz to zrobić od nowa.*

Marek: *No, czekaj chwilę. Zgadzam się, że wykres nie jest perfekcyjny, ale jest dobrze opisany. Nikt nie powie, że jest niezrozumiały.*

Jacek: *(zirytowany) Daj spokój Marku — obaj dobrze wiemy, że takiego wykresu nie mogę wysłać klientowi!*

Marek: *No więc, myślę, że ...*

Jacek: *Tu nie ma o czym myśleć. Obaj żeśmy to schrzanili. Popraw prospekt i tyle.*

Marek: *Dlaczego nie przekazałeś mi swoich uwag, gdy dziś rano przysłałem Ci do oceny wstępny projekt?*

Jacek: *Ja nie jestem tym, który powinien robić korektę. Jestem pod wielką presją, aby to zadanie wykonać i aby wykonać je dobrze. Więc albo jesteś członkiem mojej drużyny, albo nie. Chcę wiedzieć, tak, czy nie! Czy zrobisz to od nowa?*

Marek: *(pauza) Tak, tak zrobię to.*

Jak widzimy, atmosfera pomiędzy przyjaciółmi wyraźnie gęstnieje. Potrzebna więc będzie trudna rozmowa. Jednakże, aby ją przeprowadzić, należy zaznajomić się z anatomią trudnych rozmów i kilkoma jeszcze równie ważnymi kwestiami.

3.2 Anatomia trudnej rozmowy

Każda trudna rozmowa powinna składać się z trzech części:

- O rzeczy** — czyli jak to było. Należy być przygotowanym na to, że zawsze będzie tyle wersji tej opowieści, ile stron brało w udział w wydarzeniu.
- O uczuciach** — co ja/on/ona czuje. Rozwiązanie problemu leży nie w ustaleniu, jak było, ale we wzajemnych zrozumieniu swoich uczuć.
- O ego** — co to oznacza dla naszego widzenia siebie. Nie „co jest prawdą”, ale „co jest ważne”.

Ten właśnie scenariusz trudnej rozmowy wyjaśnia, co oznacza stwierdzenie, że kluczem do powodzenia trudnej rozmowy nie jest jej forma — która oczywiście powinna być jak najbarziej przyjazna — ale jej treść. Rozmowa „o rzeczy” jest jedynie wstępem do trudnej rozmowy. Jej istota powinna koncentrować się na uczuciach i ich znaczeniu dla nas.

3.3 Jacek i Marek — warstwa wewnętrzna i historyczna

Posłuchajmy raz jeszcze rozmowy pomiędzy Jackiem i Markiem, tym razem słysząc również to, co obaj myślą, a także słysząc głos narratora. Zaczniemy od tego, co Jacek i Marek myśleli o sobie, zanim doszło do rozmowy. Myśli Jacka i Marka zostały złożone czcionką dziesięciopunktową.

Jacek: *Gdy Marek założył firmę, moja istniała już od kilku lat. Na początku Marek nie bardzo sobie radził, więc — jako bliski przyjaciel — chciałem mu pomóc. Udzielałem Markowi wielu rad, a także dawałem zlecenia. Niestety, Marek nie bardzo słuchał moich rad, a ze zleceniami też bywały kłopoty. Albo były robione nie na czas, albo nie tak jak chciałem. Marek nie uznawał zasady, że klient ma zawsze rację, nie rozumiał też (jak każdy artysta), że w biznesie najważniejszy jest termin.*

Marek: *Gdy tylko założyłem firmę, Jacek zaraz zaczął się do niej wtrącać. Uważał, że po trzech latach prowadzenia własnej firmy zjadł już wszystkie rozumy. Nie przychodziło mu też do głowy, że inaczej prowadzi się firmę doradztwa finansowego, a inaczej studio graficzne. Dawał mi jednak zlecenia, a poza tym był moim wieloletnim przyjacielem, więc kładłem uszy po sobie. Jednak szczególnie irytujące było to, że nie mając pojęcia o zasadach komponowania dokumentów, wymuszał na mnie swoje standardy. Ja z kolei nie chciałem wypuszczać z mojego studia nieprofesjonalnie wykonanych prac, gdyż to niszczyłoby wizerunek mojej firmy. Dodatkowo Jacek nie miał pojęcia, ile czasu należy przeznaczyć na graficzne opracowanie dokumentu. Nie liczył się też z faktem, że nie był moim jedynym klientem i zawsze dawał mi terminy „na wczoraj”.*

A teraz wracamy do rozmowy:

Jacek: *Cześć Marku. Mam do ciebie wielką prośbę. Bardzo ważny dla mnie klient poprosił o przygotowanie oferty na jego nową inwestycję. Chce ją mieć na jutro po południu. Wiem, że to bardzo bliski termin, ale szalenie mi na tej sprawie zależy. Czy zrobisz dla mnie prospekt? Materiały mogą ci zaraz przysłać.*

Marek jest w trakcie wykonywania pilnej pracy dla ważnego klienta. Ponadto dziś wieczorem wybiera się z żoną na dawno już zaplanowaną „kolację przy świecach”.

Marek: *(Myśli: Masz babo kaftan. Tego tylko brakowała. Ale chyba nie mogę mu odmówić. To mój bliski przyjaciel, a do tego stały klient.) Tak... Jacku. To rzeczywiście bardzo mało czasu, ale postaram się, abys miał ten prospekt jutro w czasie lunchu.*

Marek siedział nad prospektem prawie całą noc. Musiał też odwołać kolację z żoną. Jednak następnego dnia w południe prospekt ląduje na biurku Jacka. Marek z ulgą udaje się na lunch. Po powrocie zastaje na swojej telefonicznej sekretarce następujące nagranie od Jacka.

Jacek: *Marku — muszę ci powiedzieć, że kompletnie spieprzyłeś tę robotę. Wiem, że miałeś mało czasu, jednak ... (westchnienie). Wykres spodziewanych przychodów jest nieczytelny, prawdę mówiąc, jest całkiem do chrzaniu. To zupełna tragedia. A dla mnie ten klient jest bardzo ważny. Spodziewam się, że niezwłocznie to poprawisz. Zadzwoń jak tylko będziesz gotów.*

Marek: *(Jak on mógł coś takiego powiedzieć. Po tym jak odwołałem kolację z żoną i siedziałem nad jego projektem całą noc, dostaję takie podziękowanie?) Podenerwowany: Cześć Jacku, właśnie odebrałem od ciebie wiadomość.*

Jacek: *Taaak. Wiesz, musisz to zrobić od nowa.*

Marek: *(To kompletna przesada. Nawet biegły księgowy nie powiedziałby, że wykres jest do niczego. Choć z drugiej strony, sam się dziwię, że mogłem zrobić taki głupi błąd.) No, czekaj chwilę. Zgadzam się, że wykres nie jest perfekcyjny, ale jest dobrze opisany. Nikt nie powie, że jest niezrozumiały.*

Jacek: *(zirytowany) Daj spokój Marku — obaj dobrze wiemy, że takiego wykresu nie mogę wysłać klientowi!*

Marek: (Jacek poniża ludzi, aby zmusić ich do uznania jego racji. Ale mnie nie powinien tak traktować. Wreszcie jestem jego przyjacielem. Chciałbym nie dać się tak traktować, ale nie chcę też wdawać się w kłótnię. Nie mogę sobie pozwolić na utratę Jacka ani jako klienta, ani jako przyjaciela. Czuję, że znalazłem się w potrzasku.) No więc, myślę, że ...

Jacek: Tu nie ma o czym myśleć. Obaj żeśmy to schrzanili. Popraw prospekt i tyle.

Marek: (Kurcze — obaj żeśmy schrzanili!? Przecież Jacek dziś rano zatwierdził szkic prospektu!) Dlaczego nie przekazałeś mi swoich uwag, gdy dziś rano przysłałem Ci do oceny wstępny projekt?

Jacek: (Czy on sobie wyobraża, że ja jestem korektorem?) Ja nie jestem tym, który powinien robić korektę. Jestem pod wielką presją, aby to zadanie wykonać i aby wykonać je dobrze. Więc albo jesteś członkiem mojej drużyny, albo nie. Chcę wiedzieć, tak, czy nie! Czy zrobisz to od nowa?

Marek: (Mam już tego szczerze dosyć, ale potrafię być ponad to. Więc będę wielkoduszny i wykonam prospekt od nowa.) (pauza) Tak, tak zrobię to.

3.4 Wojna czy pokój

Po przeczytaniu pogłębionej wersji dialogu Jacka z Markiem zaczynamy lepiej rozumieć ich reakcje. Utwierdzamy się też w przekonani, że napięta atmosfera pomiędzy nimi wymaga przeprowadzenia trudnej rozmowy. Widzimy również, że duża część emocji każdego z nich brała się z nieznamomości kontekstu emocjonalnego drugiej strony. Kontynuujmy więc nasze studia nad sztuką prowadzenia trudnych rozmów.

Zacznijmy od obserwacji, że rozmowa odbywana w kontekście narastającego konfliktu może być prowadzona według dwóch diametralnie różnych scenariuszy: wojna lub pokój. Pierwsza odpowiada paradygmatowi *wygrał-przegrał*, a druga — *wygrał-wygrał*.

WOJNA wygrał-przegrał	POKÓJ wygrał-wygrał
Pytania, które stawiamy	
Gdzie leży prawda? Kto ma rację? Kto zawinił?	Co czujemy? Jaki to ma wpływ na nas? Jakie są nasze intencje
Rozmowa o rzeczy	
Przekonać (Sytuacja jest prosta i jasna)	Dowiedzieć się (Sytuacja jest bardziej złożona, niż się wydaje)
Założenie: Wiem wszystko co należy, aby ocenić sytuację Cel: Muszę przekonać jego do moich racji. Założenie: To wszystko jego wina.	Założenie: Każdy z nas posiada wiele ważnych informacji o problemie. Cel: Wymieńmy się tymi informacjami. Założenie: Każdy z nas ma swój udział w problemie. Cel: Zrozumieć te udziały i ich wzajemne oddziaływanie.
Rozmowa o uczuciach	
Udowodnić (Liczą się przede wszystkim fakty)	Zrozumieć (Trzeba rozmawiać o uczuciach bez ich okazywania)

<p>Założenie: Uczucia nie mają tu żadnego znaczenia.</p> <p>Cel: Unikajmy rozmów o uczuciach.</p> <p>Założenie: Znam jego intencje.</p> <p>Cel: Wyjaśnić jemu, że były złe.</p>	<p>Założenie: Uczucia stanowią istotę naszego problemu i zwykle są bardziej złożone niż myślimy. Muszę dobrze poszperać, aby zrozumieć własne uczucia.</p> <p>Cel: Poznajmy nasze uczucia bez oceniania ich. Doceńmy je, zanim zaczniemy rozwiązywać problem.</p> <p>Założenie: Każdy z nas zna jedynie swoje intencje i uczucia.</p> <p>Cel: Wymieńmy się tą wiedzą.</p>
Rozmowa o ego	
<p>Obronić się (Muszę wygrać tę wojnę)</p> <p>Założenie: Ja jestem doskonały.</p> <p>Cel: Obronić mój wizerunek</p>	<p>Pojednać się (Muszę doprowadzić do rozejmu)</p> <p>Założenie: Żaden z nas nie jest doskonały, a to jest bardzo złożonym psychologicznie tworem.</p> <p>Cel: Poznajmy wzajemnie nasze osobowości. Niech każdy z nas zbuduje lepsze rozumienie siebie.</p>

W dalszej części naszego studium trudnych rozmów zapoznamy się z zasadami ich prowadzenia w duchu pokojowym.

3.5 Rozmowa O RZECZY

Podstawowe zalecenia dla tej części rozmowy są następujące

- 1. Przestań walczyć** Twoim celem jest porozumienie, a nie zwycięstwo. Pamiętaj też, że walcząc, zmuszasz do walki również twój rozmówcę.
- 2. Dowiaduj się** Twoim celem jest dowiedzieć się jak najwięcej o perspektywie widzenia zdarzeń oczami twój rozmówcy. Bez zobaczenia tej jego perspektywy, nie będziesz w stanie zrozumieć jego odczuć. Pamiętaj też, że jeżeli twój rozmówca przedstawi ci swój punkt widzenia, łatwiej ci będzie uzyskać zgodę na przedstawienie własnego.
- 3. Oddziel intencję od skutku** Pamiętaj, że zupełnie różne intencje, mogą prowadzić do tego samego skutku. Domyślanie się więc intencji na podstawie znajomości skutku, może być zawodne. Nie domyślaj się intencji, ale zapytaj o nią.
- 4. Każdy z nas ma swój udział w problemie** Jeżeli chcesz, aby twój rozmówca uznał swój udział w problemie, opowiedz mu wprost o własnym.
- 5. Porzućmy oskarżenia** Oskarżenia służą do wypowiedzania wojny, a ty przecież dążysz do zawarcia przymierza. Oczywiście oskarżenia powinny porzucić obie strony, ale na razie to tylko ty znasz zasady prowadzenia trudnych rozmów w duchu pokojowym. Pierwszy zadeklaruj więc porzucenie oskarżeń.

*Kiedy pojawia się różnica zdań,
wzajemna wymiana argumentów może wydawać się naturalna i racjonalna,*

najczęściej jednak nie rozwiązuje naszego problemu.

3.6 Niewątpliwa prawda — ojciec i syn

Ojciec z dorosłym synem spierają się w sprawie palenia papierosów. Syn pali, a ojciec chce, żeby przestał. Każdy z nich stosuje przy tym własną regułę postępowania.

Reguła ojca: Należy żyć racjonalnie z punktu widzenia potrzeb naszego organizmu. Należy unikać tego, co niezdrowe.

Reguła syna: Należy żyć racjonalnie z punktu widzenia naszych potrzeb psychicznych. Nie należy ingerować w czyjeś życie, szczególnie jeżeli ktoś sobie tego nie życzy.

Oczywiście każda z tych reguł ma sens i zapewne z oboma jesteśmy w stanie się zgodzić. Co więcej, pewnie z każdą z nich zgadzają się i ojciec i syn, tyle, że w przypadku dyskusji na temat palenia, nie da się zastosować ich jednocześnie. Ojciec uważa, że syn lekceważy potrzeby organizmu, a syn — że ojciec lekceważy potrzeby psychiczne drugiego człowieka. Co więc należy zrobić? Czy syn powinien przekonywać ojca, a ojciec syna, każdy do swojej reguły? Raczej nie, bo to oznaczałoby wojnę, szczególnie że obie reguły wydają się dość racjonalne. W tym przypadku należy wziąć pod uwagę następujące zasady w sprawie reguł:

- Każdy ustala dla siebie jakieś reguły.
- Różni ludzie mogą mieć różne reguły.
- Nie należy forsować swoich reguł, ale należy je przedstawić drugiej stronie.
- Należy poznać reguły drugiej strony.

Trzeba też pamiętać o następujących zasadach ogólnych:

1. **Spieranie się obniża naszą zdolność zrozumienia perspektywy innych** — Spieranie się to wojna. Nie staramy się zrozumieć perspektywy innych, ale przeforsować własną.
2. **Mówienie komuś by się zmienił obniża szansę na dokonanie tej zmiany** — My ludzie potrafimy się zmieniać, ale nie lubimy robić tego z czyjegoś polecenia.
3. **Jeżeli chcesz, aby cię zrozumiano, zrozum najpierw swojego rozmówcę** — Każdą regułę pokojowych trudnych rozmów zastosuj najpierw do siebie. Musisz pokazać jej zalety, aby została przyjęta przez drugą stronę.

To że to ty masz rację, nie jest na ogół zbyt pomocne w rozwiązaniu konfliktu

3.7 Nie zakładaj, że on tak chciał — Karol i Ewa

Karol i Ewa są małżeństwem. W czasie przyjęcia u znajomych Karola, gdy Ewa sięgała po drugi kawałek tortu, Karol powiedział: „Hej, może byś już nie brała tego kawałka”. Po powrocie do domu odbyła się między nimi następująca rozmowa:

Ewa: *Bardzo niemilo odczułam to, jak traktujesz mnie wobec swoich przyjaciół.*

Karol: *Jak ja ciebie traktuję? O czym ty mówisz?*

Ewa: *O torcie. Zachowałeś się jakbyś był moim ojcem lub kimś takim. Masz w sobie chęć kontrolowania mnie i psucia mojego nastroju.*

Karol: *Ewuniu, wcale nie chciałem Cię dotknąć. Powiedziałaś mi, że jesteś na diecie odchudzającej, a ja tylko chciałem pomóc ci w jej przestrzeganiu. Jesteś okropnie przeczulona. Każde moje zachowanie bierzesz jako atak na Ciebie, nawet wtedy, gdy staram ci się pomóc.*

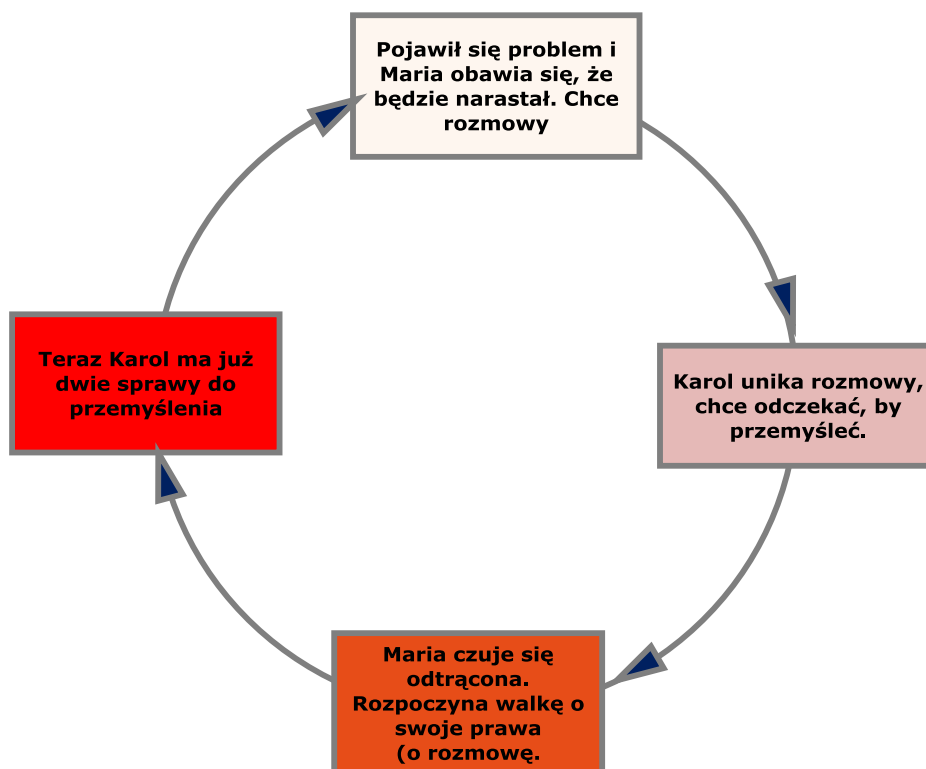
Ewa: *Pomóc! Poniżanie mnie wobec twoich przyjaciół, to ma być ten pomysł na pomoc?*

Karol: *Wiesz, chyba się z tobą nie dogadam. Jeżeli cokolwiek powiem, ty traktujesz to jako poniżanie ciebie, a jeżeli nic nie mówię, pytasz dlaczego nie pomagam ci w twoim problemie przejadania się. Mam już tego szczerze dosyć. Czasami wydaje mi się, że zaczynasz te kłótnie celowo.*

W tym dialogu każda ze stron popełniła jakiś błąd w sprawie intencji.

błąd	rozwiązanie
On tak chciał <ul style="list-style-type: none">• czynimy założenie o intencjach na podstawie skutków,• zakładamy, że złe intencje oznaczają zły charakter,• powodujemy, że nasz rozmówca czuje się niesprawiedliwie osądzony.	Wyjaśnij, że twój pogląd na jego intencje, to jedynie hipoteza (odczucie). Stosuj komunikat JA.
Wystarczy wyjaśnić Uważamy, że wyjaśnienie intencji rozwiązuje problem.	Najpierw wysłuchaj relacji o odczuciach drugiej strony, później wyjaśnij, jakie były twoje rzeczywiste intencje.

Na dodatek Maria, jak to kobieta, potrzebuje natychmiast odbyć rozmowę w tej sprawie, natomiast Karol, jak to mężczyzna, wprost przeciwnie — on potrzebuje czasu, aby sprawę przemyśleć. To prowadzi na błędny cykl nieporozumień pokazanego na Rys.??



Rys.?? Błędne koło oskarżeń

Gdyby Karol i Ewa znali zasady prowadzenia trudnych rozmów, rozmowa wyglądałaby inaczej:

Ewa: *Wiesz, kiedy powiedziałeś, „Hej, może byś już nie brała tego kawałka”, poczułam się bardzo zraniona.*

Marek: *Zraniona?*

Ewa: *Taaak!*

Marek: *Staralem się tylko przypomnieć ci o twojej diecie. Dlaczego to cię uraziło?*

Ewa: *Czułam się zawstydzona, że powiedziałeś to wobec twoich przyjaciół. Zastawiałam się nawet, czy powiedziałeś to celowo, aby mnie zawstydzić lub zranić. Doprawdy nie wiem, dlaczego tak postępujesz, ale zawsze przychodzi mi to pytanie do głowy, gdy tak postępujesz.*

Marek: *O, z pewnością nie robię tego celowo. Myślę, że nie zdawałem sobie sprawy, że to cię rani. Prawdę mówiąc nie bardzo wiem, jak chciałabyś, żebyśmy ci przypominał o twojej diecie.*

To dopiero początek rozmowy, ale już widać, że będzie ona przebiegać w zupełnie innym tonie.

3.8 Porzućmy oskarżenia — szefowa i asystent

Ewa została wysłana przez swoją firmę na spotkanie z ważnym klientem, któremu miała przedstawić kompleksową ofertę współpracy. Niestety, gdy przybyła na miejsce, okazało się, że jej asystent Marek załadował do jej notebooka prezentację przeznaczoną dla innej firmy. Prowadzenie prezentacji bez materiałów okazało się nie tylko bardzo trudne, ale, przede

wszystkim, nieskuteczne. Ewa nie zdobyła upragnionego kontraktu. Po powrocie do firmy postanowiła przeprowadzić rozmowę ze swoim asystentem.

Ewa: *Chciałam porozmawiać z tobą o mojej prezentacji podczas ostatniej podróży. Zaladowałeś do mojego komputera niewłaściwy materiał. Podczas prezentacji moja sytuacja stała się niezwykle trudna. Czuję się okropnie. Tak po prostu nie możemy pracować!*

Marek: *Słyszałem już o tej historii. Jest mi niewymownie przykro. Pewnie nawet nie będziesz chciała wysłuchać moich przeprosin.*

Ewa: *Po prostu nie mogę zrozumieć, jak mogłeś do tego dopuścić!*

Marek: *Naprawdę, bardzo mi przykro.*

Ewa: *Wiem, że nie zrobiłeś tego celowo i że czujesz się teraz okropnie, ale to się nie może powtórzyć! Czy rozumiesz, co do ciebie mówię?*

Marek: *Tak, rozumiem i obiecuję, że to się już nie powtórzy.*

Co możemy powiedzieć o tej rozmowie. Przede wszystkim to, że skupia się ona na oskarżeniach. Szefowa oskarża asystenta, do czego ma oczywiste racje, tyle, że — jak już wiemy — posiadanie racji najczęściej nie pomaga w rozwiązaniu problemu. Oskarżenie jest drogą do udowodnienia winy i w konsekwencji wymierzenia kary (por. Rozdz.??). Takie postępowanie może pomóc szefowej w odzyskaniu równowagi emocjonalnej, ale w żaden sposób nie przyczynia się do tego, aby problem się nie powtórzył. Na to trzeba znaleźć i usunąć przyczynę problemu.

Poszukiwanie przyczyny dobrze jest zacząć od analizy udziałów, jednak należy pamiętać o trzech typowych błędach, jakie się w takiej sytuacji zdarzają:

1. błąd pierwszy — skupianie się na udziale jednej tylko strony,
2. błąd drugi — uznanie, że odrzucanie oskarżeń oznacza odrzucenie mówienia o uczuciach,
3. błąd trzeci — pogląd, że analizowanie udziału oznacza oskarżanie.

Analizując udziały warto też pamiętać, że często są jednego z trzech rodzajów:

1. brak reakcji na wczesne stadia problemu,
2. odpychający styl bycia; brak zainteresowania, nieprzewidywalność, oskarżanie,
3. różnice w poglądach lub sposobie bycia; błędne koło oskarżeń.

Przygotowując się do rozmowy o udziałach dobrze jest wyobrazić sobie jak może widzieć nasz udział druga strona i jak może go widzieć postronny obserwator. W poradzeniu sobie z tym drugim zadaniem można poprosić o pomoc przyjaciela.

A teraz — skoro to ty, czytelniku, znasz już sztukę prowadzenia trudnych rozmów — gdy będziesz taką rozmowę prowadził, rozpocznij od przedstawienia swojego udziału. Takie rozwiązanie ma dwie ważne zalety:

- będzie to sygnał dla drugiej strony, że porzucasz mówienie o winie,
- druga strona nie będzie mogła uczynić z twojego udziału swojej tarczy.

Na koniec niech każde z was powie jak zmiana udziału drugiej strony mogłaby wpłynąć na zmianę waszego udziału w problemie.

Oto jak wyglądałaby rozmowa Ewy i Marka, gdyby znane im były opisane wyżej zasady:

Ewa: *Chciałam porozmawiać z tobą o mojej prezentacji podczas ostatniej podróży. Załadowałeś do mojego komputera niewłaściwy materiał.*

Marek: *Słyszałem już o tej historii. Jest mi niewymownie przykro.*

Ewa: *Doceniam to. Ja też czuję się fatalnie. Spróbujmy razem przeanalizować przyczyny tego co się stało. Oczywiście każde z nas mogło mieć w tym swój udział. Czy twoim zdaniem tym razem zrobiłam coś inaczej niż zazwyczaj?*

Marek: *Nie jestem pewien. Pracowaliśmy nad trzema projektami na raz. Ten, który załadowałem do twojego komputera był ostatnim. Kiedy zapytałem, który z trzech ci załadować, trochę się na mnie wściekłaś. Wiem, że powinienem zawsze wiedzieć, który projekt będziesz prezentować, ale gdy pracujemy bardzo nerwowo, mogą się lato pomylić.*

Ewa: *Jeżeli nie jesteś czegoś pewien, to zawsze zapytaj. Mam jednak wrażenie, że czasami nie ułatwiam ci zadania takiego pytania.*

Marek: *Rzeczywiście, czasami czuję się onieśmielony. Gdy jesteś bardzo zajęta, nie lubisz gdy ci zawracam głowę. Tego dnia byłaś w takim właśnie stanie. Staralem się schodzić Ci z drogi. Miałem zamiar sprawdzić jeszcze z tobą tę prezentację, gdy zakończysz rozmowę telefoniczną. Jednak w międzyczasie musiałem pobiec do kserografu. Gdy już wyjechałaś, przypomniałem sobie o tym, ale wiedziałem, że ty i tak zawsze wszystko sprawdzasz. Więc sądziłem, że wszystko jest OK.*

Ewa: *Taak, zwykle sama wszystko sprawdzam raz jeszcze, ale tym razem miałam za dużo spraw na głowie. Myślę, że na przyszłość powinniśmy sprawdzać oboje. Wiem też, że czasem bywam trudna i opryskliwa. Postaram się to zmienić. A jeżeli ty chcesz zadać mi pytanie, zrób to zawsze bez względu na mój nastrój.*

Marek: *Chcesz więc, abym zdawał ci pytanie, nawet jeżeli wiem, że może cię to zniecierpliwić?*

Ewa: *O tak. A ja postaram się reagować mniej nerwowo. Zgoda?*

Marek: *Gdy rozmawiamy o tym w ten sposób, będzie mi łatwiej zadawać ci pytania. Mam też świadomość, że to ważne, abym je zadawał.*

Ewa: *Możesz się nawet powoływać na tę naszą rozmowę. Możesz powiedzieć „wiem, że jesteś teraz pod presją, ale obiecałaś mi że mogę ci zadawać pytania”. Albo po prostu powiedz „Pamiętasz, że obiecałaś nie być taka ostra?”*

Marek: *Fajnie, to mi się teraz podoba.*

Ewa: *Możemy się również zastanowić jak mógłbyś lepiej sprawdzać, na które spotkanie jadę.*

3.9 Pokojowo o uczuciach — matka i syn

Bezrobotny dojrzały mężczyzna mieszka z matką i jest na jej utrzymaniu. On już kilkakrotnie prosił matkę, aby powstrzymała się od przynaglania go do szukania pracy. Mimo to, matka nadal korzysta z każdej nadarzającej się okazji, by przypomnieć mu o tej konieczności. To wywołuje w nim wściekłość.

Matka: *Synku, dziś w gazecie znalazłam ogłoszenie o poszukiwaniu pracownika do działu dystrybucji pewnej firmy. Może byś się do nich zgłosił?*

Syn (bardzo podirytowany): *Tyle razy cię prosiłem, żebyś tę sprawę pozostawiła mnie! Wiesz, że prawie codziennie chodzę pytać się o pracę! Wiesz też, że nie chcę pracować w dystrybucji! Wiesz dlaczego! Więc w jakim celu wciąż mi mówisz, że gdzieś mam pójść? Czy nie możesz wreszcie przestać! Czy! możesz! wreszcie! przestać!*

Zachowaniem syna powodują trzy emocje

wstyd — jestem na utrzymaniu matki,

lęk — może nigdy nie dostanę pracy,

niska samoocena — muszę być mało wart, skoro nie mogę dostać pracy.

Te pierwotne emocje wywołują emocję wtórną, którą jest **złość**. Z tego wszystkiego matka nie zdaje sobie sprawy. A więc trzeba jej to wyjaśnić. Prawidłowa rozmowa matki z synem powinna wyglądać tak:

Matka: *Synku, dziś w gazecie znalazłam ogłoszenie o poszukiwaniu pracownika do działu dystrybucji pewnej firmy. Może byś się do nich zgłosił?*

Syn: *Mamo, chciałbym Ci coś wyjaśnić. Nie jest mi łatwo o tym mówić. Ale jesteś moją ukochaną mamą, więc powiem ci bardzo szczerze. Mnie jest wstyd, że jestem na Twoim utrzymaniu, choć wiem, że twoja pomoc płynie prosto z serca. Przecież to raczej ja powinienem ci pomagać. Jest jednak inaczej. Do tego dochodzi stale towarzysząca obawa, że może nigdy nie otrzymam pracy. Myślę też, że może jestem mało wart, skoro nikt nie chce mnie zatrudnić. To wszystko powoduje, że gdy wspominasz o mojej pracy, mój wstyd, lęk i niska samoocena wywołują uczucie złości. Więc zloszczę się na Ciebie, tę najlepszą z matek, choć wiem, że nie chciałaś mnie dotknąć. Choć powinienem rozumieć, że chcesz mi tylko pomóc.*

Matka: *Ależ synku — ostatnia rzecz, jaką chciałabym, to zrobić ci przykrość. Skoro jednak tak to odbierasz, to powiedz, jak mogę ci pomóc. Ja też mam wyrzuty sumienia, że pomagam ci za mało. Nie chcę zachowywać się w tej sprawie beczynnienie.*

Syn: *Może umówmy się, że co dzień rano razem przejrzymy ogłoszenia o pracę, wybierze-
my te, które byłyby do zaakceptowania, a następnie podzielimy się zadaniami. Ty będziesz dzwonić, aby zapytać, czy praca jest jeszcze do wzięcia, a ja będę chodził tam, gdzie będzie szansa na zatrudnienie.*

Teraz obie strony rozumieją swoje emocje. Zaproponowane przez syna rozwiązanie powoduje obniżenie poziomu toksycznych emocji zarówno u syna jak i u matki. Zauważmy też, że rozmowa matki z synem to nie tylko rozmowa o emocjach, ale i o ego.

Przed przystąpieniem do rozmowy o uczuciach postaw sobie za cel wyjawienie wszystkich twoich uczuć. Jeżeli cię to przeraża, negocjuj (z sobą) uczucia szczególnie agresywne i takie, o których jest ci trudno mówić. Do tych ostatnich często należy złość, bo złość, to utrata panowania nad sobą. Aby łatwiej ci było mówić o złości, pamiętaj, że nie jest to uczucie pierwotne, ale wtórne. Wyjaśnij, skąd wzięła się twoja złość, a będzie ją łatwiej zaakceptować i tobie i twojemu rozmówcy.

3.10 Jacek i Marek — trudna rozmowa

Teraz, po zapoznaniu się z zasadami prowadzenia trudnych rozmów, możemy zobaczyć jak mogłaby wyglądać taka rozmowa pomiędzy Jackiem i Markiem. Założymy, że jest przeprowadzona z inicjatywy Marka, który zna zasady opisane w całym niniejszym rozdziale. Założymy też, że Jacek tych zasad nie zna. Tym razem zamiast narratora występuje trener, który jest słyszany tylko przez Marka. Dialog Marka z trenerem jest zamknięty w ramki.

3.10.1 Krok pierwszy: rozpoczynamy od perspektywy obserwatora

Marek: *Wiesz co Jacku — mów co chcesz, ale ten problem z prospektem polegał na tym, że po tym jak pracowałem nad nim całą noc, ty potraktowałeś mnie okropnie, o czym doskonale wiesz.*

Jacek: *Problem z prospektem polegał w pierwszym rzędzie na tym, że popełniłem błąd wybierając ciebie na wykonawcę. Więcej już takiego błędu nie popełnię.*

Marek: *Stop. Coś jest nie tak. Jacek reaguje bardzo negatywnie.*

Trener: *Zauważ, że rozpocząłeś rozmowę ze swojej perspektywy, a powinieneś rozpocząć ją z perspektywy zewnętrznego obserwatora.*

Marek: *Spróbujmy raz jeszcze od początku.*

Marek: *Wiesz Jacku — dużo myślałem o naszej historii związanej z przygotowaniem prospektu. Dla mnie było to dość frustrujące, dla ciebie pewno też. A najbardziej mnie niepokoi, że mogło mieć to wpływ na naszą przyjaźń. Więc chciałbym o tym porozmawiać, aby zrozumieć jak to wyglądało z twojej strony, co sądzisz o naszej dalszej współpracy. Ja też chciałbym móc ci powiedzieć, co mnie najbardziej zmartwiło.*

Jacek: *Widzisz Marku, problem polega na tym, że jesteś dość nieuważny, a na dodatek nie potrafisz przyznać się gdy zrobisz błąd. Byłem naprawdę bardzo zły, gdy ty zacząłeś stosować wymówki.*

Marek: *No widzisz, on mnie znowu atakuje. Myślałem, że jak zacznę od perspektywy obserwatora, to Jacek będzie dla mnie miłszy.*

Trener: *Przyznaj jednak, że reakcja Jacka nie była teraz ani połowie tak konfrontacyjna, jak poprzednio. Zrobiliś więc dobry początek i powinieneś wytrwać w swojej strategii. Jacek nie od razu zrozumie, że wasza rozmowa ma pomóc każdemu z was zrozumieć punkt widzenia drugiej strony. Musisz być przygotowany, że jeszcze przez jakiś czas będzie agresywny.*

Marek: *No to co ja mam robić, gdy on mnie atakuje?*

Trener: *Jacek przyjął swoją perspektywę zdarzenia. Wykorzystaj to, aby dowiedzieć się jak najwięcej. Zadawaj pytania i staraj się przede wszystkim odgadnąć uczucia jakie kryją się za słowami.*

3.10.2 Krok drugi: wspólna analiza obu perspektyw

Marek: *Masz poczucie, że ja stosowałem wymówki. Czy możesz powiedzieć coś więcej na ten temat?*

Jacek: *Prawda jest taka, Marku, że nie powinieneś był wyklócać się ze mną o ten wykres, tylko od razu wydrukować prospekt od nowa.*

Trener: *Teraz Marku posłuż się parafrazą.*

Marek: *Więc uważałeś, że skoro wykres był źle zrobiony, to ja powinienem go poprawić i wydrukować prospekt od nowa. Rozumiem, że moje kwestionowanie takiego spojrzenia było dla ciebie powodem frustracji.*

Jacek: *No tak. Tym bardziej, że klient siedział mi na karku i wcale nie był z nas zadowolony.*

Marek: *Dlaczego, przecież jeszcze nie widział prospektu?*

Jacek: *Ponieważ uważał, że prospekt jaki otrzymał przy poprzednim projekcie był źle zrobiony. W rzeczywistości tak nie było, ale z klientem się nie dyskutuje. I to właśnie mnie sfrustrowało, że ty nie rozumiesz tej zasady. Nigdy nie podważa się racji klienta!*

Marek: *Więc klient już od początku szukał czegoś, z czego mógłby być niezadowolony?*

Jacek: *Tak właśnie było. A jeżeli w tym prospekcie coś było dla ciebie do schrzanienia, to wykres był pierwszą rzeczą jaką klient by zauważył. Zgadzam się, że ten wykres nie był zrobiony całkiem źle i normalnie nie uważałbym, że należy go poprawiać. Ale to była szczególna sytuacja!*

Marek: *Teraz zaczynam widzieć tę sprawę od kuchni. Wydaje się, że wiele się wtedy na ciebie zważyło.*

Marek: *Stop klatka.*

Trener: *Świetnie ci idzie!*

Marek: *Taaak, może. Zaczynam rozumieć, jak on widzi rzeczy, ale on nie chwyta, jak ja to widzę. Kiedy będę mógł rozpocząć historię z mojej perspektywy?*

Trener: *Dobrze wykonałeś zadanie słuchania. Jacek będzie teraz lepiej przygotowany, aby słuchać ciebie.*

Marek: *Z mojego punktu widzenia, Jacku, problem polegał na tym, że ja uczyniłem ci uprzejmość, a ty potraktowałeś mnie okropnie. Zachowałeś się fatalnie.*

Trener: *Stop! Chciałbyś przejść do opowieści z twojej perspektywy, jednak aby to uczynić potrzebujesz wpierv zdania-łącznika, w którym wyrazisz zrozumienie dla jego perspektywy i poprosisz o możliwość przedstawienia swojej. A kiedy do niej przejdiesz i będziesz chciał mówić o uczuciach, uczyn to. Na razie jednak nie mówileś o uczuciach, tylko dokonałeś oceny Jacka, co jest rzadko kiedy pomocne. Opowiedz mu jak się czuleś. Używaj komunikatu „ja”, a nie „ty”.*

Marek: *Zaczynam czuć jak ty widzisz sprawy i jest to dla mnie pomocne. Chciałbym też przedstawić tobie mój punkt widzenia i opowiedzieć o moich odczuciach.*

Jacek: *W porządku.*

Marek: *Hmmm. Nie bardzo potrafię mówić o swoich uczuciach, ale spróbuję. Otóż poczułem się bardzo dotknięty częścią tego co powiedziałeś.*

Jacek: *Marku, wcale nie chciałem cię dotknąć, potrzebowałem jedynie tej broszury i to natchmiast. Czasami wydaje mi się, że jesteś zbyt przeczulony.*

Marek: No widzisz, po całym moim słuchaniu on przerywa mi po pierwszym zdaniu. To jest cały Jacek.

Trener: To jest właśnie miejsce, w którym powinieneś być bardziej wytrwały i asertywny. Możesz mu przerwać i powiedzieć całkiem wyraźnie, że teraz opowiadasz swoją historię i chciałbyś, aby jej wysłuchał do końca.

Marek: Poczekaj! Zanim powiesz co czujesz w związku z tym co ja czuję, chciałbym ci lepiej przybliżyć mój punkt widzenia.

Jacek: Rozumiem. Ja jedynie chciałem powiedzieć, że nasze relacje zawodowe traktujesz zbyt personalnie.

Marek: No widzisz! Znowu mi przerwał. On taki właśnie jest.

Trener: On ma wprawę w przerywaniu. No i jak się teraz czujesz?

Marek: Czuję się okropnie.

Trener: Masz więc kilka dróg do wyboru:

1. Możesz dać sobie spokój z tą rozmową, ale chyba nie warto.
2. Możesz dać się Jackowi wygadać.
3. Możesz powtórzyć, że chciałbyś być wysłuchany.
4. Możesz powiedzieć, że czujesz się okropnie.

Marek: Wybieram powtórzenie, że pragnę być wysłuchany. Inaczej on mi znowu przerwie.

Marek: Jacku — rozumiem, że uważasz, że biorę wszystko zbyt do siebie. Możemy o tym pomówić nieco później. Ale zanim to zrobimy, chciałbym lepiej wyjaśnić ci mój stosunek do naszej sprawy. Więc posłuchaj. Gdy wtedy zadzwoniłeś, pomyślałem sobie: „O Boże, nie dam rady. Na jutro muszę ukończyć materiał dla Mazurkiewicza, a dziś wieczorem mam kolację z Ewą.” Ale potem pomyślałem: „No cóż, zadzwonię do Mazurkiewicza i powiem, że jego zamówienie będzie gotowe dzień później, a następnie zadzwonię do Ewy i odwołam kolację”. Powiedziałem tak, Jacku, bo wyczułem w twoim głosie, że sprawa była bardzo pilna i naprawdę chciałem ci pomóc.

Jacek: I ja to doceniam.

Marek: Ale nigdy tego nie powiedziałeś. Po tym jak uczyniłem dla ciebie tyle wyrzeczeń, pierwsze co posłyszałem, to że spieprzyłem robotę. Czy rozumiesz teraz dlaczego się źle poczułem?

Jacek: Rzeczywiście, powinienem był ci podziękować. Myślę, że byłem przytłoczony moimi problemami. I wiesz, prawdę mówiąc, wcale nie myślałem, że wyświadczasz mi przysługę, choć teraz widzę, że tak rzeczywiście było. Co wtedy myślałem, i co nadal myślę, to że to ja tobie wyświadczalem przysługę, dając ci tę robotę. Z powodzeniem mogłem zadzwonić do innych, sądziłem jednak, że będziesz zadowolony, gdy otrzymasz zlecenie.

Marek: *No i byłem. Tyle, że ja też byłem przytłoczony moimi zobowiązaniami, i dlatego nie bardzo czułem, że wyświadczasz mi przysługę. Ale oczywiście doceniam to, że mnie powierzyłeś zlecenie.*

Marek: *To zaczyna się wreszcie jakoś układać.*

Trener: *Świetnie ci idzie Marku, tak trzymaj.*

Jacek: *Marku, chciałbym porozmawiać z tobą o czymś jeszcze. Kiedy już wykładamy wszystkie karty, chcę powiedzieć, że zezłościłem się, gdy ty próbowałeś zaprzeczać, że swoją pracę wykonałeś byle jak. Pamiętasz — powiedziałeś, że wykres był w porządku.*

Marek: *Oho, znów się zaczyna.*

Trener: *Ale tak właśnie wyglądają trudne rozmowy. Raz z górki, raz pod górkę. Musisz być na to przygotowany.*

Marek: *Jacku, niczemu nie zaprzeczałem. Ja to po prostu zrobiłem dobrze!*

Trener: *Stop! Jesteś teraz w trudnym momencie, w którym albo można wdać się w wielką kłótnię, albo wyjaśnić sobie kilka ważnych rzeczy.*

Marek: *Wierzę ci, choć tego nie widzę.*

Trener: *Zauważ, co powiedział Jacek. Powiedział, że złości go, gdy zaprzeczasz, że pracę wykonałeś byle jak. W tym momencie popełnia on wielki błąd myśląc skutek z zamierzeniem. A ty popełniasz inny poważny błąd. W swojej wypowiedzi Jacek zakłada, że wie, co chciałeś zrobić, że zna twoje intencje.*

Marek: *Których w rzeczywistości nie zna.*

Trener: *Oczywiście. Jego błąd polega na założeniu, że zna twoje intencje, których w rzeczywistości nie zna. Gdy popełniamy taki błąd, nasz rozmówca zaczyna się bronić i dyskusja staje się mało rzeczowa.*

Marek: *Ale przecież ja muszę się bronić. Czy mogę to zrobić inaczej?*

Trener: *Obrona nie jest najlepszym sposobem na uniknięcie nieporozumienia wokół zamierzenia i skutku. Wpierw powinieneś uznać odczucia drugiej strony, a następnie wyjaśnić twoje intencje.*

Marek: *Rozumiem więc, że moja odpowiedź była dla ciebie irytująca.*

Jacek: *No bo była. Ja nie chcę być niemiły, zależy mi jedynie, aby praca była wykonywana porządnie.*

Marek: *Pozwól, że wyjaśnię ci moją odpowiedź. Ja nie starałem się powiedzieć, że nic nie było źle. Rzeczywiście jednak miałem poczucie, że wykres był w porządku. Teraz po naszej rozmowie widzę, że mojej opinii nie opierałem na pełnej informacji. Prawdę mówiąc w tej*

chwili sam nie wiem, co myśleć o tym grafie. To co wiem na pewno, to że gdybym uważał go za źle zrobiony, pierwszy chciałbym go poprawić.

Jacek: *Tego nie wiem. Stale mam jednak poczucie, że gdy chodzi o twoje błędy, przyjmujesz postawę obronną.*

Marek: *To nie prawda.*

Trener: *Stop. Świetnie sobie poradziłeś ze sprawą intencji. To nie było łatwe. Teraz jednak zbliżamy się do drugiego trudnego punktu. Czy w głębi swojego serca rzeczywiście uważasz, że nie masz żadnego problemu z błędami?*

Marek: *Oczywiście, że nie. Nienawidzę popełniać błędy. Nie mogę ich znieść. Wściekam się, gdy popełnię błąd, szczególnie głupi błąd.*

Trener: *To dla czego mówisz, że nie masz problemu z błędami?*

Marek: *Myszę, że nie chciałem przyznać, że jest mi trochę trudno uznać swoje błędy.*

Trener: *I w tym rzecz. Z tego czy innego powodu twoje emocje koncentrują się wokół problemu błędów. Zrobisz lepiej, jeżeli przeprowadzisz teraz swoją rozmowę związaną z ego. Jest to trochę ryzykowne, ale w tym przypadku ryzyko nie jest wielkie, gdyż Jacek zna już częściowo twój problem.*

Marek: *W rzeczywistości, Jacku, muszę uznać, że przyznawanie się do błędów, to nie jest to, co idzie mi łatwo. Nawet to co teraz powiedziałem, przyszło mi z trudnością.*

Jacek: *No, doceniam, że to powiedziałeś. Prawdę mówiąc, chciałem tylko, żebyś to przyznał i bierzmy się do korekty.*

Marek: *Tak, chciałbym jednak, abyśmy nie pomieszczyli dwóch spraw. Zrobiłem błąd przy rysowaniu wykresu **i** nie uważam, a przynajmniej nie uważałem w trakcie naszej pierwszej rozmowy, że jest on na tyle poważny, aby trzeba było go poprawiać.*

Trener: *Znakomicie. Dotarłeś do sedna sprawy i jednocześnie użyłeś „i-zwrotu” dla podkreślenia, że w czasie rozmowy dokonałeś prawidłowej oceny. Użycie spójnika „ale”, który może wydawać się w tym miejscu właściwszy, ma tę wadę, że dezawuuje pierwszą część zdania. Natomiast spójnik „i” podkreśla, że obie części zdania wyrażają prawdy jednakowo niekwestionowane przez mówiącego.*

Marek: *To co teraz mi pozostało. Czy to już prawie koniec rozmowy?*

Trener: *Powoli zbliżamy się do niego. Zastanów się teraz, co jeszcze ważnego chciałbyś powiedzieć i czego ważnego chciałbyś się dowiedzieć.*

Marek: *Omówiliśmy już co ja zrobiłem źle, ale nie mówiliśmy jeszcze jakie błędy popełnił Jacek. Wreszcie on ten prospekt widział przed drukiem i zatwierdził go.*

Trener: *To ważna sprawa. Zobaczmy, czy uda ci się poruszyć ją jako sprawę wspólnego udziału w problemie, a nie jako oskarżenie.*

Marek: *Jacku, chciałbym poruszyć jeszcze jeden problem. Mam wrażenie, że twoim zdaniem, ja byłem jedyną przyczyną, dla której prospekt nie wyszedł nam całkiem dobrze.*

Jacek: *Marku, nie musimy do tego wracać. Ja już nie będę ci więcej dokładał. Rozumiem, że ciężko pracowałeś nad tym projektem i doceniam to.*

Marek: *Wiem. Ja tylko chciałem zaproponować nowe spojrzenie na sprawę winy. Twoja reakcja była taka, że skoro to ja robiłem ten graf, wina była po mojej stronie. A moja początkowa reakcja była taka, że skoro zatwierdziłeś mój projekt, to część winy była po twojej stronie.*

Jacek: *Nie, ja nigdy nie powiedziałem, że dokonałem korekty projektu. To należało do ciebie. To co ja wskazałem, to że zakładając, że w projekcie nie ma błędów, można go drukować.*

Marek: *O to mi właśnie chodzi. Chcę powiedzieć, że obaj mieliśmy udział w tym problemie. Wzajemnie zrozumieliśmy się źle. Nie mówię, że to źle, czy dobrze. Gdybyśmy się lepiej zrozumieli, byłyby mniejsze szanse, że wpakujemy się w ten problem.*

Jacek: *To oczywiście prawda, ale co z tego?*

Marek: *To z tego, że w przyszłości możemy uniknąć tego typu problemów, jeżeli będziemy się lepiej porozumiewać. Ja powinienem był zapytać cię bardzo wyraźnie, czy czytałeś projekt, a ty powinieneś był powiedzieć mi wyraźnie, że tego nie zrobiłeś. Każde z tych rozwiązań może się przydać przy następnym razie.*

Jacek: *Myślę, że to ma sens.*

Marek: *Uff. To było znacznie łatwiejsze w dyskusji niż problem winy, i znacznie bardziej pomocne.*

Trener: *Jacek zauważ też, że rozmowa na temat udziałów każdej strony, automatycznie kieruje waszą uwagę na rozwiązywanie problemu. Popracujmy jeszcze na tym. Każdy z was ma trochę inne spojrzenie na problem czy projekt należało wykonać od nowa. Spróbujmy zająć się tym problemem.*

3.10.3 Krok trzeci: rozwiązywanie problemu

Marek: *Jacku, zastanówmy się teraz jak w przyszłości powinniśmy rozwiązać problemem różnicy zdań pomiędzy nami, gdy znów się pojawi. Na przykład, czy projekt powinien być wykonany od nowa.*

Jacek: *Jako twój klient w tej sytuacji myślę, że powinniśmy zrobić tak, jak ja chciałem. Wcale nie widzę tego jako dylemat wspólnej decyzji.*

Marek: *Zgadzam się, gdy idzie o decyzję ostateczną. To oczywiście ty powinieneś ją podjąć. Zastanawiam się jednak, jak mógłbyś skorzystać z mojej opinii, zanim podejmiesz tę decyzję. Wyobrażam sobie takie sytuacje, gdy ty masz inny pogląd niż ja, ale potem rozmawiamy o tym i ty zmieniasz zdanie.*

Jacek: *To prawda. Więc może, gdyby cel naszej rozmowy był jaśniejszy, to ja zamiast sądzić, że to ty starasz się podjąć ostateczną decyzję, wiedziałbym, że przedstawiasz jedynie swoją opinię.*

Marek: *Zgadzam się.*

Jacek: *Ale wiesz, czasami nie mam czasu na długie rozmowy.*

Marek: *Ja to rozumiem i bardzo by mi pomogło, gdybyś to mówił. W przeciwnym przypadku nie pojmuję dlaczego jesteś taki sfrustrowany.*

Jacek: *Wiec będę mówił: „Nie mam czasu, żeby o tym rozmawiać”?*

Marek: *Tak, i jeszcze mów dlaczego. Że musisz skończyć coś do południa, że ten temat przychodów jest bardzo ważny, albo że możemy porozmawiać o tym później. To zajmie ci tylko pięć minut, a mnie zaoszczędzi frustracji z tego powodu, że mnie nie słuchasz.*

Jacek: *Rozumiem dlaczego to może być frustrujące.*

Trener: *Marku i ty Jacku, idziecie we właściwym kierunku. Dobra robota.*

Marek: *Skoro jestem przy głosie, chciałbym poruszyć z Jackiem zagadnienie, które w pewnym stopniu jest dla mnie najtrudniejsze — sprawę naszej przyjaźni. Chciałbym uzyskać pewność, że to co się stało nie będzie miało na nią wpływu.*

Trener: *Zastanów się jaki cel chcesz osiągnąć. „Upewnić się, że to co się stało nie będzie miało wpływu na naszą przyjaźń” brzmi tak, jakbyś wkładał mu w usta gotową tezę. Jakbyś chciał nim sterować. Jeżeli chcesz zadać pytanie, niech to będzie pytanie otwarte. Zapytaj go, jakie są jego odczucia w sprawie waszej przyjaźni. Jeżeli wasz problem ją nadwyrężył, niech Jacek wie, że jesteś gotów posłyszeć, że tak właśnie było.*

Marek: *Cieszę się, że nad tym pracujemy. Myślę, że nie jest łatwo pracować z przyjaciółmi. Myślę też, chciałbym wiedzieć, czy sądzisz, że miało to wpływ na naszą przyjaźń.*

Jacek: *No, a jaka jest twoja odpowiedź na to pytanie?*

Marek: *Uczciwie? Teraz, gdy omówiliśmy wszystko, czuję się z tym znacznie lepiej. Zanim zaczęliśmy rozmawiać, byłem dość zły. I pewno również nieco zraniony. Gdybyśmy nie rozmawiali o tym, mógłbym myśleć, że nie będziemy już przyjaciółmi.*

Jacek: *To mnie zaskakuje. Ja i ty z pewnością inaczej reagujemy na tego typu problemy. Nie byłem zadowolony z naszej współpracy, ale uważałem, że przyjaźń na tym nie ucierpiała. Te dwie sprawy widzę całkiem rozdzielnie. Skoro jednak, ty to widzisz inaczej, cieszę się, że rozmawialiśmy o tym.*

Marek: *Wydaje się, że znów jesteśmy przyjaciółmi!*

Trener: *Umiejętnie do tego doprowadziłeś.*

Marek: *Dziękuję. Myślę, że nie będziemy mieć tego typu problemu w przyszłości.*

Trener: *Tego nie wiem. Myślę jednak, że bezpieczniej będzie założyć, że będzie mieli. Teraz jednak wiecie, że można o nich rozmawiać, zatem nieporozumienia będą emocjonalnie mniej dotkliwe, a więc będą mniejszym zagrożeniem dla waszej przyjaźni. Ale czy to była ostaną trudna rozmowa pomiędzy wami? Bardzo w to wątpię.*

4 Literatura

[1] Buckingham Marcus, Clifton Donald O., *Teraz odkryj swoje silne strony*, MT Biznes 2003

[2] Buckingham Marcus, Coffman Curt, *Po pierwsze: złam wszelkie zasady*, MT Biznes 2003

- [3] Goleman Daniel, *Inteligencja emocjonalna*, Media Rodzina Poznań 1997
- [4] Goleman Daniel, *Inteligencja emocjonalna w praktyce*, Media Rodzina 1999
- [5] T.Gordon, N.Burch, *Jak dobrze żyć z ludźmi*, Inst. Wyd. Pax, W-wa 2001
- [6] T.Gordon, *Wychowanie bez porażek szefów, liderów, przywódców*, Inst. Wyd. Pax, W-wa 2001
- [7] D.Goleman, *Inteligencja emocjonalna*, Media Rodzina of Poznań 1997
- [8] D.Goleman, *Inteligencja emocjonalna w praktyce*, Media Rodzina of Poznań 1999
- [9] W.Eichelberger, M.M.Malewska, *Być tutaj*, Wydawnictwo Do 1999
- [10] M.Król-Fijewska, *Asertywność menedżera*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000, ISBN 83-208-1268-2
- [11] R.L.Acoff, *The Democratic Corporation*, Oxford University Press 1994, ISBN
- [12] D.Roger, *Managing Stress: The challenge of Change*, The Chartered Institute of Marketing, 1997 ISBN 0-902130-56-0
- [13] Dalajlama, *Etyka na nowe tysiąclecie*, Bertelsman Media Sp. z o.o., Warszawa 2000, ISBN 83-7227-590-4
- [14] Dalajlama, *Sztuka szczęścia*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2000, ISBN 83-7120-984-3
- [15] Dalajlama, *Uzdrowianie gniewu*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2000, ISBN 83-7120-985-1
- [16] J. Steward (red.), *Mosty zamiast murów*, PWN 2000, ISBN 83-01-13298-1
- [17] A.Cohn, *Punished by rewards*, Houghton Mifflin Company, Boston 1993, ISBN 0-395-65028-3
- [18] D.Stone, B.Patton, S.Heen, *Difficult conversations - how to discuss what matters most*, Penguin Books
- [19] Harvard Negotiation Project
- [20] E.Aronson, G.Wieczorkowska, *Kontrola naszych myśli i uczuć*, Jacek Santorski & Co