

BUDUJMY POZYTYWNE RELACJE

Andrzej Blikle
27 sierpnia 2015

pełna prezentacja wykładu i książka „Doktryna jakości”
do pobrania na www.moznainaczej.com.pl



Niniejszy materiał by Andrzej Blikle is licensed under a [Creative Commons Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Unported License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/).

© **Copyright by Andrzej Blikle.** W ramach moich praw autorskich chronionych ustawą z dnia 4 lutego 1994 (z późniejszymi zmianami) *Prawo autorskie i prawa pokrewne* wyrażam zgodę na niekomercyjne rozpowszechnianie niniejszego materiału przez jego zwielokrotnianie bez ograniczeń co do liczby egzemplarzy (w formie elektronicznej), a także umieszczanie go na stronach internetowych, jednakże bez dokonywania jakichkolwiek zmian i skrótów. Wszelkie inne rozpowszechnianie niniejszego materiału, w tym w części, wymaga mojej zgody wyrażonej na piśmie. Dozwolone jest natomiast cytowanie materiału zgodnie z zasadami ustanowionym przez w.w. ustawę.

Motywowanie godnościowe

Przemoc czy partnerstwo? Każdy wybór niesie pewne koszty

Żeby być sobą, trzeba być kimś.

Jacek Santorski

PRZEMOC

MUSISZ:

sam wszystkiego dopilnować

być podejrzliwy

pamiętać, że każde twoje słowo może być wykorzystane przeciwko tobie

POZBAWIASZ SIĘ:

źródła najważniejszych informacji

inicjatywy członków zespołu

zbiorowej wiedzy

Twój stosunek do członków zespołu przeniesie się na innych ludzi wokół ciebie

PARTNERSTWO

MUSISZ:

być otwartym, pokazać siebie takim jakim jesteś

być asertywny

posługiwać się metodą wygrał-wygrał

umieć aktywnie słuchać, zmieniać swoje poglądy i postawy

Twój stosunek do członków zespołu przeniesie się na innych ludzi wokół ciebie

Dlaczego niektóre firmy odnoszą sukcesy, a ich pracownicy nie odchodzą z pracy? Test Q12.

Wyniki badań Instytutu Gallupa prowadzonych przez 25 lat na ponad milionem pracowników wykazują silną korelację pomiędzy sukcesem firmy, a pozytywną odpowiedzią na 12 pytań:

1. Czy wiem czego oczekują ode mnie w pracy?

5. Czy szefowi lub komuś innemu na mnie zależy?

8. Czy mam poczucie, że praca, którą wykonuje jest ważna?

9. Czy znalazłem w pracy mojego najlepszego przyjaciela?

2. Czy mam do dyspozycji odpowiednie narzędzia?

6. Czy w ciągu ostatnich 7 dni byłem choć raz doceniony?

10. Czy moim współpracownikom zależy, żeby pracować jak najlepiej?

3. Czy codziennie robię to, co potrafię najlepiej?

7. Czy ktokolwiek zachęca mnie, abym się rozwijał?

11. Czy mam w pracy możliwość doksztalcania się i rozwoju?

4. Czy w pracy liczy się moje zdanie?

12. Czy w ciągu ostatnich 6 miesięcy rozmawiałem z kimś o moich postępach?

80% pracowników w 100 firmach z 36 krajów odpowiada NIE

Czy to oznacza, że tradycyjne atrybuty sukcesu rynkowego:

- dobry produkt,
- nowoczesne technologie,
- wykwalifikowani sprzedawcy,
- ...

nie są ważne?

NIE !

To jedynie oznacza, że firmy z grupy „G12” osiągają te atrybuty szybciej, mniejszym kosztem i na dłużej niż pozostałe.

Jak powinni postępować szefowie,
aby ich pracownicy odpowiadali TAK
na wszystkie 12 pytań?

A jak postępować nie
powinni?

Wszelkie działania
człowieka jest
podejmowane dla
zaspokojenia jego potrzeb

potrzeby

potrzeby
korzyści

potrzeby
rzeczowe

ambicje

przemoc

relacyjnie

partnerstwo

potrzeby
społeczne

p. radości
z działania

potrzeba
godności

honor,
stanowiska,
tytuły...

pieniądze,
rzeczy,
zdrowie,...

korzyści

miłość,
przyjaźń,
bezpieczeństwo
akceptacja...

możliwość
działania

wartości

Wartości czyli wzorce postępowania

- uczciwość,
- rzetelność,
- sprawiedliwość,
- odwaga,
- lojalność,
- solidarność,
- dobroć,
- odpowiedzialność,
- prawdomówność,
- wielkoduszność,
- patriotyzm,
- tolerancja,
- bezstronność,
- profesjonalizm,
- niezależność
- wolność osobista

Dwa źródła motywacji

pozytywne
emocje

MOTYWACJA ZEWNĘTRZNA
robię coś bo w zamian
otrzymam marchewkę lub
uniknę kija

- Sport zawodowy
- Nauka dla stopnia
- Prostytucja
- Praca niewolnicza

MOTYWACJA WEWNĘTRZNA
robię coś bo to zaspakaja
moją potrzebę zrobienia
właśnie tego

- Sport rekreacyjny
- Poznawanie prawdy
- Seks
- Praca ochotnicza

Najmniej wydajna jest praca niewolnika, a najbardziej wydajna jest praca ochotnika.

Peter Drucker

Narzędzia przemocy: kij i marchewka



■ KIJ

Niemile działanie zapowiedziane i podejmowane przez kogoś w celu zmiany naszego zachowania

Np.:

Nagana przed frontem

Pozbawienie premii

Degradacja na niższe stanowisko

Nakazanie przymusowej pracy

■ MARCHEWKA

Miłe działanie zapowiedziane i podejmowane przez kogoś w celu zmiany naszego zachowania

Np.:

Pochwała przed frontem

Wyplacenie premii

Awans na wyższe stanowisko

Zwolnienie z przymusowej pracy



Kijem może być pozbawienie marchewki

Marchewką może być uniknięcie kija

WIELKIE TWIERDZENIE O MARCHEWCE

Każda marchewka służy jedynie do
tego, aby zrobić z niej kij

marchewkij

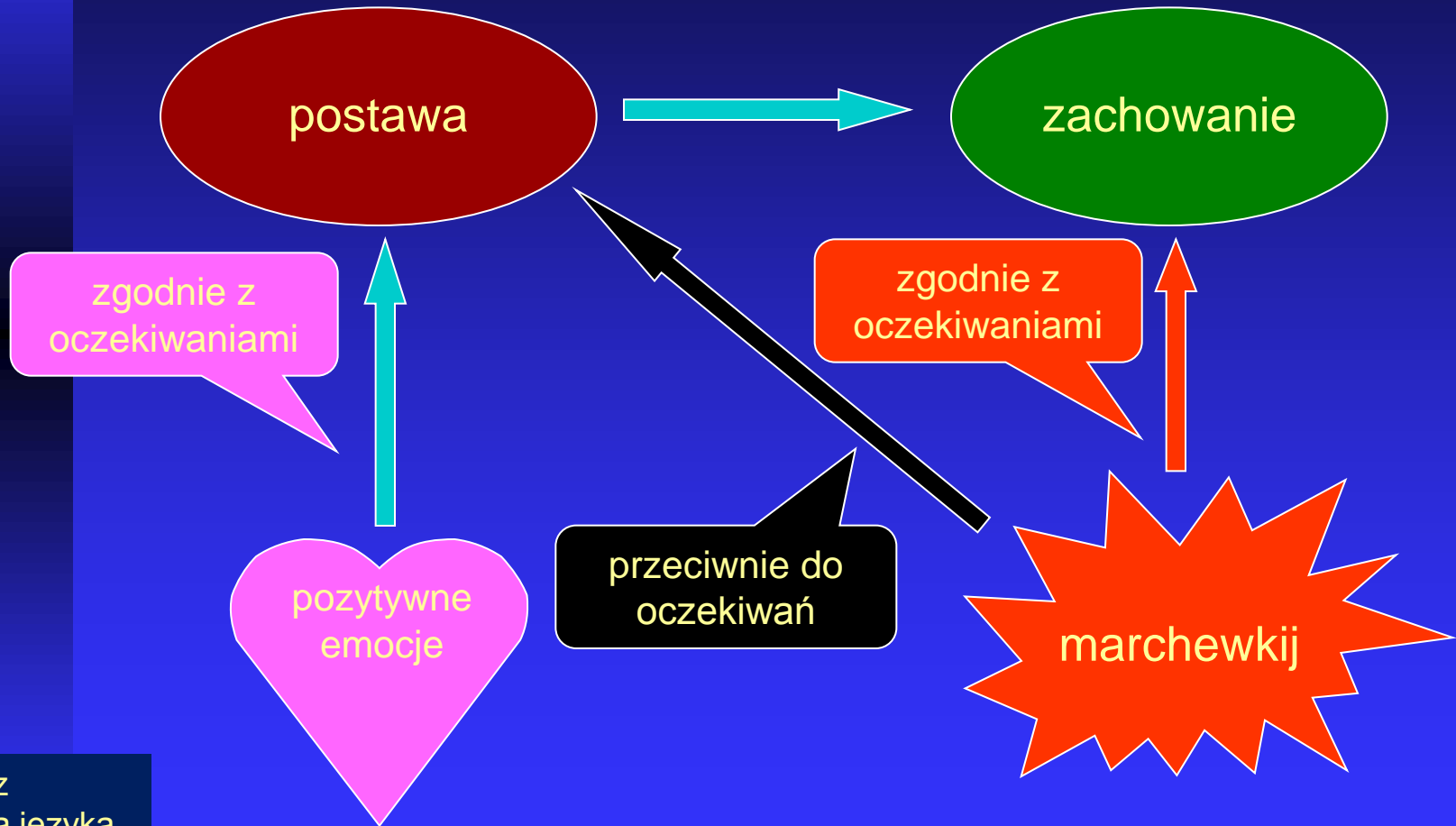


Pierwsze prawo dwoistości:
marchewka i kij

Komunikat marchewkowy:
„nie mogę dać ci z góry, bo
jesteś leniwy i nieuczciwy”.

Wyraz wyższości
i pogardy.

Postawa a zachowanie



pisarz
nauka języka

Asertywność i szacunek

Cztery sprawności współżycia z ludźmi

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.

Asertywność

Asertywny kontakt

Kontakt = słuchanie + mówienie

1. stanowczość bez przemocy
2. łagodność bez uległości
3. techniki bez manipulacji

Asertywna postawa

JA: szacunek, moje prawa, ochrona mojej godności

TY: szacunek, twoje prawa, ochrona twojej godności

Cztery asertywne sprawności

- | | |
|-----------------------|---|
| sposób komunikowania | - nadanie komunikatu, np. komunikat JA |
| sposób słuchania | - tzw. aktywne słuchanie |
| sposób argumentowania | - dialog, dyskusja, konsensus |
| sposób bycia | - by w naszym towarzystwie ludzie czuli się dobrze; dawniej „ogłada towarzyska” |

Komunikowanie

Trzy typy sytuacji komunikacyjnych

pozytywne — np. twoja praca została świetnie oceniona,
neutralne — np. złożono nam zamówienie na nową partię towaru,
korygujące — np. mam zastrzeżenia do twojego raportu.

Trzy stopnie trudności komunikatów korygujących

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

Składowe komunikatu emocjonalnego

1. treść,
2. intonacja i brzmienie głosu, stosowanie pauz
3. mowa ciała: mimika, gesty, postawa, wygląd zewnętrzny.

Gdy słuchamy, nawet w milczeniu (!),
zawsze komunikujemy nasze emocje mową ciała

Zasady asertywnego komunikowania

Postępuj tak, aby twój rozmówca nie musiał się bronić.

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

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

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

Zamiast wyrażać negatywne emocje,
opowiedz o nich.

Komunikat „JA”

Dwa rodzaje komunikatów korygujących

KOMUNIKAT „TY”

- wyraża twoją opinię o kimś,
 - stanowi ocenę
- np. twoje zachowanie jest okropnie irytujące!

KOMUNIKAT „JA”

- wyraża twoje uczucia,
 - nie stanowi oceny
- np. twoje zachowanie okropnie mnie irytuje


Komunikat „JA” jest apelem o pomoc i to tłumaczy jego niezwykłą skuteczność

W sytuacjach bezkonfliktowych komunikat „TY” może być całkowicie na miejscu

Komunikat „JA” zamieniaj obelgi w zwierzenia

Zamiast mówić o tym jaki kto jest, mówimy o naszych uczuciach i emocjach.

- Nie atakujemy, a więc nie prowokujemy obrony.
- Nie można się z nami spierać.
- Prosimy o pomoc, co jest wyrazem zaufania.



Jedynie
w trudnych
sytuacjach
korygujących!

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

Pułapki trudnych rozmów

- ❑ Błąd przypisania — inni działają źle, bo tacy są, a my, bo takie były okoliczności
- ❑ Agresja — pomaga innym popełnić błąd przypisania
- ❑ Milczenie w cierpieniu — może prowadzić do wybuchów agresji, gdyż manifestujemy, że jesteśmy szlachetniejsi
- ❑ Potrzeba akceptacji społecznej — jesteśmy gotowi postępować absurdalnie

Aktywne słuchanie

mowa
ciała

+

szacunek

+

zrozumienie

Ustawienie frontalne
Szanuj strefę osobistą
Kontakt wzrokowy

Słuchaj
Nie przerywaj
Acha..., mm..., oo...

Najważniejsze emocje
Pytania wyjaśniające
Parafraza
Klaryfikacja końcowa

Zalety aktywnego słuchania

1. Informuje mówiącego, że słuchający zrozumiał i zaakceptował jego stanowisko, choć może się z nim nie zgadzać.
2. Pomaga osłabić emocjonalną reakcję mówiącego.
3. Przynosi zmianę w nastawieniu słuchającego do mówiącego.

*Dlatego dwie uszy, jeden język dano,
iżby mniej mówiono, a więcej słuchano.*
Przysłowie staropolskie

Pamiętaj

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

Największą przeszkodą w aktywnym słuchaniu jest skłonność do odpowiadania na wszystkie nasuwające się pytania oraz chęć naprawiania ludzi.

Dochodzenie do TAK Konsensus

Negocjacje: najpierw dialog później dyskusja

DIALOG - służy zdobyciu informacji

wymiana poglądów, aktywne słuchanie, pytania wyjaśniające, parafraza, nie komentujemy wypowiedzi drugiej strony!!

DYSKUSJA - służy podjęciu decyzji

porównywanie poglądów, uzgadnianie poglądów, ocena poglądów, konsensus, kompromis, protokół rozbieżności

Asertywne prowadzenie dyskusji

Strony wobec siebie

1. przyjmują asertywne postawy,
2. gdy słuchają, słuchają aktywnie,
3. gdy mówią, szanują adwersarza,
4. przestrzegają zasad etyki i logiki,
5. stosują techniki, ale unikają manipulacji,
6. starają się doprowadzić do konsensusu,
7. szanują przejęte rozwiązania.

TECHNIKI (przykłady)

- elementarna logika klasyczna (rachunek zdań Arystotelesa)
- diagramy pokrewieństwa
- rybia ość
- dwie metody osiągnięcia konsensusu
- protokół rozbieżności

Dwie techniki osiągnięcia konsensusu przy wielu stanowiskach

Eksperyment - tam, gdzie istnieje rozbieżność zdań co do przyszłych faktów

Zjednoczenie w obliczu przeciwnika:

1. każdy uczestnik dyskusji proponuje swoje rozwiązanie,
2. przewodniczący wybiera jedno z nich wg. własnego uznania,
3. to rozwiązanie może być odrzucone jedynie jeżeli uczestnicy zgodzą się jednomyślnie na inne.

W Toyocie konsensus polega na tym, że każdy ma poczucie, iż został uważnie wysłuchany. W tym celu przed podjęciem ważnej decyzji inicjuje się proces uzgadniania opinii zwany „memawashi”.

Krytyka

Dwa modele krytyki

PROKURATOR

Udowodnić winę

Oczekiwany bieg wypadków:

zachowanie niewłaściwe → oskarżenie → poczucie winy → zachowanie właściwe

Rzeczywisty bieg wypadków:

zach. niewłaściwe → oskarżenie → poczucie zagrożenia → zach. obronne

COACH

Zmienić zachowanie

Metoda coacha:

zach. niewłaściwe → analiza przyczyn → usunięcie przyczyn → zach. właściwe

Porzuć rolę prokuratora

Prokurator	Coach
Wyraża opinie, ocenia	Opisuje fakty i ich konsekwencje
Posługuje się aluzją	Mówi wprost
Mówi o winie	Mówi o skutkach
Zmusza do utraty twarzy	Pomaga w jej zachowaniu
Mówi o winie i karze	Mówi o zmianie
Musisz się liczyć z utratą premii.	Zastanówmy się nad przyczynami i sposobami ich usunięcia.

Cztery warunki skuteczności komunikatu konfrontacyjnego

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

Osobista wypowiedź konfrontacyjna

(gdy jestem zaangażowany emocjonalnie)

	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. Komunikat JA.	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.

Podsumowanie

Jeżeli chcesz, aby rozmowa konfrontacyjna była udana, postaraj się, aby twój partner nie musiał się bronić.

Jeżeli Twoje racje przeważają, postaraj się, aby twój partner nie utracił twarzy przegrywając.

**Zbuduj im złoty most,
aby mieli się którądy wycofać.**

Pułapki błędy i problemy

Manipulacja

Technika	Przykład
Wzmocnienie	P: Szef państwowej instytucji nie powinien zatrudniać swoich dzieci. W: W inst. państwowych wolno zatrudniać tylko sieroty.
Zmiana kontekstu	P: Nie powinieneś mówić, że jedynie twój zespół dobrze pracuje. Z: Nie wolno mi mówić, że mój zespół dobrze pracuje.
Ukrycie informacji	P: Frakcja błędów spadła z 36% do 4%. U: Sam przyznał, że nadal robią błędy!
Populizm	Czy to w porządku, aby Jan Kulczyk płacił taki sam podatek jak Jan Kowalski?
Oszustwo intonacyjne	Chyba źle się czujesz.

Manipulacja c.d.

Technika	Przykład
Przeniesienie	P: Uważam, że to dobry projekt. Prz: Masz interes, aby tak mówić.
Przeskok tematyczny	Przykład z filmu J. Przybory i J. Wasowskiego.

Gdy nasze uwagi są ignorowane

Typowe błędy

Ochrzan	Wszystkie skutki arogancji + koszty ochrzanu
Kara	Zniszczenie relacji i szans na jej odbudowanie
Odpuszczam	Nadal źle się dzieje, a inni to widzą i ponoszą skutki

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

Gdy nasze uwagi są ignorowane, c.d.

Prawidłowe postępowanie:

1. Umawiam się na rozmowę
2. Zapowiadam temat i daję 2-3 dni na refleksję
3. Wyznaczam miejsce, termin i czas trwania rozmowy
4. W czasie rozmowy:
 - a. komunikat JA
 - b. wspólna analiza skutków zachowania podopiecznego
 - c. wspólna analiza przyczyn zachowania
 - d. podopieczny proponuje kilka rozwiązań
 - e. wybór rozwiązania, zawarcie kontraktu
5. Wyznaczenie terminu spotkania dla oceny powodzenia

Jeżeli masz czas, siłę i chęć pomocy osobom, zwłaszcza tym, które szanujesz, jedyne co powinieneś zrobić to słuchać.
Po prostu słuchać!

DZIĘKUJĘ ZA UWAGĘ

Zapraszam na konwersatoria z TQM
wstęp wolny
informacja na mojej witrynie
www.moznainaczej.com.pl