

4. Wpływ języka na codzienność zarządzania

Gdzie drwa rąbią, tam wióry lecą. Gdzie ludzie ze sobą pracują, tam powstają konflikty. Między innymi wtedy, gdy czegoś chcemy, ale tego nie dostajemy, np. urlopu, którego szefowa nie chce nam udzielić w określonym terminie. Albo gdy pilnie potrzebujemy od kolegi dokumentów, a on nie dostarcza ich na czas. Czy wówczas, gdy chcemy zrealizować projekt według własnej koncepcji, ale kierownictwo ma swoją wizję. Z pewnością sami możecie mnożyć przykłady. Konflikty są częścią codzienności. Mimo to, wielu osobom efektywne radzenie sobie z nimi sprawia trudność. Zamiast dążyć do wyjaśnienia, często rozstrzygamy je impulsywnie w gniewie, targając nami całymi dniami, albo też udajemy, że po prostu ich nie ma. Kiedy w końcu miarka zostanie przebrana, to zajmujemy się konfliktem w sposób, który jest mało korzystny dla jakości kontaktu z drugą osobą. Zdarza się, że przestajemy się angażować w pracę i wykonujemy swoje zadania jedynie ściśle wedle instrukcji, bez motywacji wewnętrznej. To z kolei wiąże się ze stratą czasu, pieniędzy i energii z wielu stron.

Pracownik pewnej firmy opowiedział nam, że skutkiem jego kłótni z kolegą była niechęć do korzystania z windy. Po prostu bał się, że drzwi windy otworzą się, a on stanie naprzeciw swojego wroga numer jeden. Wcześniej nie uwierzyłby, że takie zachowanie mu się kiedykolwiek przytrafi. Unikanie tej osoby kosztowało go dużo czasu i energii. Dodatkowo, na wypadek gdyby jednak przyszło mu się znaleźć twarzą w twarz ze swoim przeciwnikiem, zastanawiał się całymi godzinami, co mógłby mu wówczas ewentualnie powiedzieć... Jak dochodzi do takich sytuacji? Dlaczego jest nam wyjątkowo ciężko od razu omawiać zaistniałe spory? Dlaczego zachowanie innej osoby – albo proste „nie” – potrafi nam aż tak grać na nerwach?

4.1. Gdy rządzą nami konflikty

Silne emocje dochodzą do głosu, gdy nasze potrzeby nie zostają spełnione i gdy obawiamy się, że nie dostaniemy tego, czego chcemy. Także wtedy, gdy nasze oczekiwania wobec tego, jakie coś powinno być, nie zostają spełnione lub gdy zaczynamy się bać, że nie będziemy mogli współpracować z własnej nieprzymuszonej woli. Jeśli nasza podświadomość uznaje jakąś sytuację za niebezpieczną, to umysł przełącza się z racjonalnego myślenia na tryb przetrwania. Steruje tym tzw.

„gadzi mózg” (układ limbiczny), który zna przede wszystkim trzy rodzaje zachowania: ucieczkę, atak i paraliż. Pochodzenie tych reakcji sięga milionów lat wstecz, gdy nasi przodkowie, w ciągłej walce o przetrwanie, zdani byli na korzystanie ze strategii umożliwiających im zachowanie życia. Śmierć groziła im każdego dnia, więc w sytuacjach zagrożenia musieli reagować błyskawicznie. W tamtych czasach takie instynktowne i szybkie działanie było jak najbardziej sensowne: zaatakowanie szarżującego tygrysa szablozębnego, bieg do schronienia ile sił w nogach, czy znieruchomienie, żeby udać martwego, decydowały o życiu i śmierci. Reakcje te przyczyniły się do przetrwania naszego gatunku i w pewnych sytuacjach nadal się sprawdzają. W międzyczasie jednak środowisko, w którym żyjemy, uległo zmianie i tylko nieliczne sytuacje możemy uznać za naprawdę zagrażające życiu.

Arcywrog wspomnianego wcześniej pracownika nie przeobraził się z dnia na dzień w groźnego tygrysa szablozębnego. Obrazy wroga w naszej głowie powstają w wyniku przykrych przeżyć, interpretacji pewnych zachowań, wartościujących myśli i zakładania czyichś złych zamiarów. Im silniejszy obraz wroga, tym bardziej znieszczałca się nasze postrzeganie rzeczywistości.

Proces ten może wzmacniać się, gdy dokonujemy projekcji. Czasami język, gesty, mimika czy wygląd spotykanych osób przypominają nam wcześniejsze znajomości, które odcisnęły negatywne piętno na naszym życiu. Te niekorzystne doświadczenia przenosimy na aktualne sytuacje. Projekcje dopasowują się błyskawicznie i często nie jesteśmy ich świadomi.

Gdy opisywany pracownik wyobrażał sobie możliwość spotkania arcywroga, przełączał się na tryb ucieczki, a to uniemożliwiało mu swobodne korzystanie z windy. Niektórzy mają w takich przypadkach skłonność do „skamienienia”, starają się w ogóle nie poruszać do momentu, gdy zagrożenie minie. Są też tacy, którzy preferują siłowe rozwiązanie problemu. Wspólną cechą tych wszystkich strategii jest to, że znajdują się pod silnym wpływem naszego sposobu myślenia o innych ludziach. Wyobraźmy sobie, że koleżanka nie oddaje jakichś materiałów w ustalonym terminie. Co czujemy, gdy pomyślimy: „Znowu to samo! Notorycznie przegapia terminy. W ogóle nie można na niej polegać! Przez nią spóźnimy się z oddaniem projektu!”? Czy taki sposób myślenia wywołuje wściekłość i gniew? Im bardziej wartościujące i krytykujące są nasze myśli, tym bardziej wzrasta poziom stresu i tym szybciej uaktywnia się nasz układ limbiczny. To są te chwile, w których rządzą nami konflikty i emocje, i w których mechanicznie reagujemy na zachowanie innych osób, nie zdając sobie sprawy z tego, o co nam tak naprawdę chodzi.

4.2. Jak dominujemy nad innymi używając języka

Gdy tylko zamykamy się w klatce wartościującego myślenia, to od razu i chętnie sięgamy do „maczug” komunikacyjnych, by szybko dostać to, czego chcemy. Tym atakom werbalnym często towarzyszy ochota ukarania drugiej osoby, przypisania jej winy i wywarcia na niej presji. Wiąże się to z przemocą językową. Próbując werbalnie postawić się ponad drugą osobą, zdominować ją, popchnąć w określonym kierunku lub zmusić do przejścia na naszą stronę - używamy „strategii dominujących”. Ci, którzy myślą, że strategie dominujące wiążą się nieodłącznie z wrzaskiem i przeklinaniem, mylą się. Strategie dominujące można wyrazić też w całkiem subtelnym sposobie. Oto parę przykładów:

Kolega z pracy mówi do kierownika projektu: „Przykro mi, ale nie jestem w stanie do południa zebrać obiecanych danych. Po prostu nie wyrobię się czasowo.”

	Strategia dominująca	Możliwe odpowiedzi kierownika projektu
1	rozkazywanie, nakazywanie, wymaganie, oczekiwanie, żądanie	Oczekuję od pana tego raportu do południa!
2	grożenie, ostrzeganie, strategie albo-albo	Jeśli za godzinę nie przedstawi pan sprawozdania, będę musiał się zastanowić, jak opowiem o tym na posiedzeniu zespołu...
3	moralizowanie, prawienie kazań	Pracownicy, na których można polegać, informują z wyprzedzeniem, jeżeli nie są w stanie dotrzymać terminu!
4	udzielanie rad, proponowanie rozwiązań	Już od dawna panu mówiłem, że trzeba ustalać sobie priorytety!
5	wygłaszanie mów, pouczanie, skupianie się tylko na faktach	Przecież dobrze pan wie, że potrzebujemy tych danych do ustalenia naszej strategii marketingowej!
6	osądzanie, krytykowanie	W ogóle nie można na pana polegać!
7	chwalenie, schlebienie	Przecież normalnie udaje się panu ze wszystkim zdążyć na czas! Więc i z tym da pan sobie do południa z pewnością radę, czyż nie?
8	deprecjonowanie, ośmieszanie	Teraz wszyscy muszą na pana czekać – ale wstyd!
9	interpretowanie, diagnozowanie, analizowanie	Najwyraźniej to zadanie pana przerosło! Od osoby o pana kwalifikacjach spodziewałbym się innego podejścia do sprawy.

4. Wpływ języka na codzienność zarządzania

10	założenia typu „Wydaje mi się”, „Przeczuwam, że...”	Wydaje mi się, że nie dorósł pan do tego zadania.
11	Obwinianie	Przez pana termin oddania projektu ulegnie opóźnieniu!
12	współczucie, okazywanie wyrazów sympatii, chronienie	Oj biedaku – wszystko teraz spada na pana. Jakie to musi być przytłaczające!!!
13	badanie, przesłuchiwanie przez pytania typu „dlaczego?”, „czemu?”	Dlaczego mówi pan o tym dopiero teraz?
14	kurczone trzymanie się swojego zdania	Terminowe zdanie sprawozdania należy do pana obowiązków.
15	unikanie, wycofywanie się, zmienianie tematu	Przepraszam, ale w tej chwili mam coś ważnego na głowie.
16	frazy typu „Nie mogę ...”, „muszę ...”	W takim razie nie mogę dać panu już żadnych kolejnych zadań związanych z tym projektem.”
17	zasłanianie się odpowiedzialnością, moralizowanie, powoływanie się na autorytet	Ponoszę odpowiedzialność za ten projekt, dlatego proszę to teraz zrobić.

W nawiązaniu do barier komunikacyjnych Thomasa Gordona¹¹

Co tu się właściwie dzieje? W przykładach 1 - 5 kierownik projektu stawia się ponad kolegą. Początkowo wskazuje mu pożądany kierunek – bez próby zrozumienia jego sytuacji. Później sygnalizuje mu, że ten nie wie, jak pracować. Strategie dominujące 6 - 12 przedstawiają diagnozy i analizy wskazujące na to, że z pracownikiem „coś jest nie tak”. W 13 strategii pracownik dowiadyuje się, że coś źle zrobił albo... w ogóle niczego się nie dowiadyuje. W przykładach 14 - 17 chodzi albo o odsunięcie od siebie odpowiedzialności albo, wręcz przeciwnie, o jej usilne zachowanie, tak że ztraca się sens skuteczności takiego przekazu.

Postawmy się w roli pracownika. Jak reagujemy na tego typu wypowiedzi? Przechodzimy do kontrataku, czujemy się winni, wstydzimy się, a może zamartwiamy, co dalej z nami będzie? Jak odbiłoby się to na naszej pracy nad projektem? Odczuwalibyśmy z niej radość? Jak zmotywowani bylibyśmy do dalszej współpracy?

4.3. Jak powstają i zaostwiają się konflikty

Naświetliłyśmy, w jaki sposób strategie dominujące nieświadomie mogą się wkraść do naszych rozmów. Im częściej się je stosuje, tym większe jest zagrożenie zaostżenia się sporów. Nim się obejrzymy, konflikt nabiera prędkości i trudno go zatrzymać. Frie-

drich Glasl, badacz konfliktów, mediator i wykładowca specjalizujący się w obszarach dotyczących zarządzania organizacjami, zbadał dokładnie dynamikę różnych konfliktów i stworzył na tej podstawie model¹² ukazujący poziomy ich eskalacji:

Dziewięć poziomów eskalacji i konfliktów wg Friedricha Glasla



1. zaostrenie

Z reguły spory zaczynają się od różnicy zdań i związanego z tym napięcia. To przydarza się każdego dnia i rzadko zostaje uznane za poważny konflikt.

2. debata i polemika

Strony oddalają się od siebie, szukają mocnych argumentów, którymi mogłyby przekonać drugą osobę do swoich racji. Rozmówcy z trudem się wzajemnie słuchają, ponieważ w myślach zbierają kontrargumenty, żeby za wszelką cenę postawić na swoim.

3. czyny zamiast słów

Na tym etapie zauważa się, że debaty do niczego nie prowadzą. Porzuca się wszelką nadzieję znalezienia wspólnego rozwiązania konfliktu, które zadowolili obie strony. Od słów przechodzi się do czynów – nie dyskutuje się, a już na pewno nie przysłuchuje się sobie z empatią. Zamiast tego wydaje się rozkazy i zabiera się do działania. Można to łatwo rozpoznać po wypowiedziach typu: „Musiałem, nie miałem innego wyboru.“

4. troska o wizerunek i koalicja

Z przejściem na czwarty poziom drastycznie zmniejsza się prawdopodobieństwo osiągnięcia rozwiązania typu wygrana-wygrana bez wsparcia z zewnątrz. O ile do tej pory zachowanie drugiej osoby nas denerwowało, to od tego momentu mamy już do czynienia z „obrazem wroga” i krytyce poddajemy całego człowieka. Dostrzegamy tylko to, co zgadza się z naszym osądem na temat danej osoby, dlatego dochodzi też do samospełniających się przepowiedni. Przykładowo, gdy uważamy kogoś za mądrą, to wszystko, co powie, zostanie przez nas odebrane jako wtrącanie się w cudze sprawy. Dodatkowo, w tej fazie poszukujemy sojuszników i tworzymy koalicje, a to także wzmacnia zaprojektowany przez nas wcześniej „obraz wroga”.

5. utrata twarzy

Na tym poziomie przeciwnikowi zarzuca się celowe, wrogie działanie. Osoba zostaje moralnie zdyskredytowana, a jej wiarygodność poddana w wątpliwość. Zarzuca się jej działanie w złej wierze, co z kolei uprawnia do ukarania jej przez użycie siły, władzy. Na co dzień może się to przejawiać systematycznym wykluczeniem danej osoby z grupy, np. przez mobbing.

6. strategia gróźb, szantaż

Ponieważ żadna ze stosowanych wcześniej strategii nie doprowadziła do rozwiązania, włączamy sankcje i kary. Ten krok nadaje rozwojowi konfliktu tempa, ponieważ groźby wyrażane są najczęściej w formie ultimatum. A skoro pojawia się presja, to druga strona często reaguje kontrgroźbami. Jeśli przyjrzymy się trochę uważniej mechanizmowi działania groźby, to zobaczymy możliwe niebezpieczeństwa. Oto przykład:

Konrad od miesiący próbuje wymóc na podwładnych, by zdawali sprawozdania tygodniowe zgodnie z ustalonym terminem – do godziny 14.00 w piątek. Niestety, w jego zespole jest jeden pracownik, który tego sprawozdania w terminie nie składa i żadna z dotychczasowych rozmów nie była w stanie tego zmienić. Zdaniem Konrada pracownik nie współpracuje i nie można mieć do niego zaufania. Żeby go sobie podporządkować, Konrad grozi mu obcięciem premii na koniec roku. Reakcja pracownika brzmi: „Za te parę złotych!? Długo pan sobie jeszcze poczeka na to sprawozdanie.“ Konrad znajduje się teraz w bardzo nieprzyjemnej

sytuacji, bo jeśli chce utrzymać swoją wiarygodność, to musi zrealizować groźbę, choć pracownik zapowiedział, że nadal nie będzie dostarczać sprawozdań. Jednocześnie wykorzysta każdą okazję, by opowiedzieć innym kolegom z pracy o tym, jak małostkowy jest jego przełożony. Gdyby Konrad zastanowił się wcześniej, jaką cenę przyjdzie mu zapłacić za groźbę, to pewnie by się na nią nie zdecydował.

Na poziomach od 4 do 6 strony koncentrują się na strategii wygrana-przegrana. Kiedy próbujemy kosztem drugiej osoby otrzymać to, czego chcemy, zawsze znajdzie się zwycięzca i przegrany.

7. atak na mniejszą skalę

Po przekroczeniu progu siódmego człowiek liczy się już z poniesieniem strat, jeśli tylko przyczynią się one do zadania szkód stronie przeciwnej. Dochodzi do ataku lub do sabotażu. Może się to przejawiać nagłą akcją formatowania dysku twardego czy nieprzekazania istotnych materiałów.

8. roztrząskanie, totalne zniszczenie

Tu dąży się do całkowitego zniszczenia na fizycznej, materialnej, gospodarczej lub duchowej płaszczyźnie. Próbuje się doprowadzić do wykończenia strony przeciwnej, np. poprzez rozsiewanie plotek lub złośliwe obgadywanie za plecami. Nie chodzi wcale o to, żeby uzyskać dla siebie jakąś korzyść, lecz o to, by wróg poniósł jak największe straty.

9. razem ku przepaści

Na poziomie dziewiątym jest się już gotowym na to, by razem wskoczyć do przepaści. Pojawia się chęć zniszczenia wroga, nawet za cenę samozniszczenia.

Poziomy zaostrzenia się konfliktów pokazują, że narastanie następuje stopniowo, a nie z dnia na dzień. Opłaca się więc możliwie szybko je rozpoznać, by świadomie zarządzać dynamiką konfliktu. Poznając komunikację konstruktywną rozwijamy zdolność wczesnego zauważania sytuacji konfliktowych i znajdujemy sposoby na łagodzenie ich. A nawet więcej – rozmawiając o konfliktach i napięciach, udaje nam się dostatecznie szybko im zapobiec, dzięki czemu nie musimy w przyszłości na nich łamać sobie zębów.

Rozdział w pigułce ●●●●●●●●●●

Nierozwiązane konflikty generują ogromne koszty, ponieważ zabierają dużo energii i uwagi. Myśli, które ciągle krążą wokół sporu, uniemożliwiają skupienie się na właściwej pracy. Jeśli oceniamy kogoś w kategoriach zagrożenia, to ryzykujemy tym samym utratę kontroli nad racjonalnym myśleniem i nasz mózg przełącza się na tryb przetrwania aktywizując układ limbiczny. A ten zna przede wszystkim trzy rodzaje reakcji:

ucieczkę, atak, paraliż. Gdy układ limbiczny przejmuje dowodzenie, pojawiają się zachowania, które w „bezpiecznych okolicznościach” nigdy nie ujrzałyby światła dziennego, np. podnoszenie głosu, grożenie, schodzenie komuś z drogi, czy zrywanie kontaktu. W miarę zaostrzania się konfliktu maleje szansa na samodzielne jego rozwiązanie, a potrzebna staje się pomoc z zewnątrz. Świadome posługiwanie się językiem i postawa szacunku w zarządzaniu pozwalają zapobiegać i przeciwdziałać konfliktom. Zaletą takiego podejścia jest przede wszystkim zwiększenie poziomu motywacji u ludzi. Poza tym, oszczędzamy zarówno sobie, jak i przedsiębiorstwu wielu strat i problemów. Zapobiegamy też niezamierzonej i bezcelowej utracie ważnych pracowników.

5. Fundament komunikacji konstruktywnej

Gdy pytamy naszych klientów, jak chcieliby być traktowani przez innych, odpowiadają najczęściej: „z otwartością, szczerze, z szacunkiem, z prawdziwym zainteresowaniem, uznaniem i akceptacją.” Na pytanie, co mogą zrobić, żeby inni ich w taki sposób traktowali, mówią: „... zachowywać się dokładnie tak samo.” Rzeczywiście, pokazanie pracownikom i kolegom z pracy, że traktuje się ich sprawy poważnie bywa bardzo zaraźliwe. Naturalnie sami zaczynamy tak działać. Jest to zgodne z podstawowymi mechanizmami ludzkiego postępowania, które były już wielokrotnie badane przez neurobiologów. Doświadczenie pokazuje nam, że prawdziwa motywacja w miejscu pracy niekoniecznie wiąże się wyłącznie z pieniędzmi. Pracownicy związani z przedsiębiorstwem tylko ze względu na pieniądze są z reguły gotowi zmienić miejsce pracy, jeśli konkurencja zaofერuje im wyższe wynagrodzenie. Przywiązanie pracowników do firmy opierające się jedynie na aspekcie finansowym uważamy więc za wątpliwe. Gdy człowiek zabezpieczy już swoją sytuację finansową, zaczyna myśleć o innych kwestiach. Pragnie odczuwać zadowolenie z pracy, ma potrzebę uznania i chce wiedzieć, że wykonywane przez niego zadania mają sens. Spełnienie tych potrzeb wzmacnia przywiązanie pracownika do firmy. Ma on większą motywację do tego, by przyczynić się do osiągnięcia sukcesu przez przedsiębiorstwo. W liczbach i faktach odzwierciedla się to we wspomnianych już wcześniej badaniach KPMG i w indeksie Gallupa: W pracy najczęściej życzymy sobie tego, żeby inni postrzegali nas jako tych, którzy coś osiągają, do czegoś się przyczyniają.

Poznaliśmy już komunikację konstruktywną i w praktyce wypróbowaliśmy jej elementy. Teraz dowiemy się, w jaki sposób można się bardziej zbliżyć do postawy i nastawienia kryjących się za tym modelem komunikacyjnym. Nauczmy się osiągać określony cel bez psucia relacji międzyludzkich. Prawdziwym celem komunikacji konstruktywnej jest bowiem nawiązanie takich relacji z innymi, w których liczą się potrzeby wszystkich zaangażowanych. W takiej atmosferze ludzie zaczynają – chętnie i z własnej woli – ze sobą współpracować. Wyjaśniają to wybrane założenia komunikacji konstruktywnej:

-
- 1. Ludzie są gotowi do współpracy, jeśli mogą zaufać, że ich potrzeby zostaną zauważone i usłyszane.**
 - 2. Potrzeby są motywacją każdego ludzkiego działania. Wszystkie zachowania służą realizacji potrzeb.**
 - 3. Każda forma krytyki, atak, zarzut itd. jest wyrazem niespełnionych potrzeb.**

4. Każdy człowiek posiada godne uwagi zasoby i umiejętności, które uświadamia sobie w momencie dotarcia do nich przez empatię.

5. Na płaszczyźnie stosunków międzyludzkich panuje równoważność, a nie hierarchia.

Te założenia skłaniają zapewne do dyskusji. Uważamy, że decydujące jest tutaj pytanie: „Jak dalece przydatny i pomocny jest taki sposób myślenia?” Wyobraźmy sobie, że jesteśmy skonfliktowani z koleżanką z pracy. Uzgodniliśmy z nią, że do dziś dostarczy nam dane potrzebne na prezentację dla klientów. A ona nagle informuje, że miała coś ważniejszego do zrobienia i nie mogła zebrać tych danych. Założmy, że decydujemy się przyjąć wyżej wymienione założenia KK jako nasze własne. Jak wpłynie to na przebieg rozmowy?

Czy nie jest tak, że zdania 1 – 4 wspierają nas w nawiązaniu kontaktu z drugą osobą bez jednoczesnej krytyki czy osądzania? Może pojawia się ochota, by odkryć, jakie potrzeby powstrzymują tę osobę od wykonania zadania? Czy wzmacnia to nasze zaufanie, że nasze sprawy też zostaną zauważone i usłyszane? Jeśli jesteśmy przekonani, jak to opisano w zdaniu piątym, że na płaszczyźnie stosunków międzyludzkich nie ma hierarchii, to czy jesteśmy także gotowi traktować na równi potrzeby obu stron i negocjować rozwiązanie w duchu współpracy? Czy to nastawienie wspiera nas w przekonaniu, żeby utrzymać kontakt z drugą osobą? Odpowiedź twierdząca oznacza, że zrobiliśmy krok, który przybliży nas do rozwiązania konfliktu. Dzieje się tak dlatego, że różnice zdań możemy wyjaśnić tylko wtedy, gdy nawiązujemy kontakt z drugą osobą. Dzięki temu pojawia się ochota tej osoby na dalszą rozmowę.

Co do piątego zdania, to ludzie w środowisku pracy pytają: „Jak tego dokonać? W biznesie panuje przecież hierarchia!” Odpowiadamy: W przedsiębiorstwie mamy do czynienia z hierarchią, która służy konkretnym celom, np. uzyskaniu jasności, bezpieczeństwa czy przejrzystej struktury. Z hierarchią wiążą się role, zadania, uprawnienia do podejmowania decyzji i perspektywa, z której oceniamy sytuację. To nie oznacza jednak, że potrzeby niektórych ludzi są ważniejsze od innych – zależnie od zajmowanego stanowiska w firmie. Na płaszczyźnie ogólnoludzkiej wszyscy mamy taką samą wartość i godność osobistą.

Jeśli realizujemy nasze potrzeby kosztem innych, to zachwiana zostaje równowaga. Wpływa to na obciążenie stosunków międzyludzkich i uniemożliwia dobrowolną współpracę. Należy podkreślić, że brak równowagi na płaszczyźnie relacji międzyludzkich może pojawić się z dwóch stron. Zarówno, gdy stawiamy się ponad kimś, jak i wtedy, gdy uważamy, że ktoś jest ważniejszy od nas i poddajemy się jego woli. Oba typy zachowań nie prowadzą do rozmowy z pozycji równego z równym.

Jeśli więc powiemy sobie, że my i nasze potrzeby jesteśmy ważniejsi od potrzeb innych, to nasza gotowość do kontaktu z drugą osobą drastycznie zmaleje. Jeśli natomiast uznamy swoje potrzeby za mniej ważne, to przestaniemy starać się o to, żeby i one zostały zauważone, usłyszane i wzięte pod uwagę. Wybierając postawę uważności wobec siebie i innych oraz wyznając zasadę równej wartości wszystkich ludzi, zadbamy o otwarte porozumiewanie się i zapobiegniemy powstawaniu konfliktów.

„Nie bądź miły, bądź prawdziwy!”

Kelly Bryson

5.1. Wszystko zależy od nastawienia

Nasze wewnętrzne nastawienie w dużym stopniu przyczynia się do tego, czy relacje interpersonalne w pracy kwitną, czy też nie ma ich wcale. Zmiana nastawienia przez użycie nowego języka wymaga otwartości i gotowości do odstąpienia od utartych wzorów zachowań i przekonań. Warto też przyjrzeć się swoim przyzwyczajeniom i codziennie zadawać sobie pytania: „Co właśnie robię? Jak oddziałuje to na innych? Czy szanuję swoich kolegów, pracowników, klientów? Jak wyglądają relacje między ludźmi w organizacji? Czy moi pracownicy widzą sens ich pracy i znają wizję przedsiębiorstwa? Czy są spełnieni w swojej pracy i gotowi zaangażować się w sprawy firmy? A jak wygląda moja własna gotowość do tego?” Czyniąc te refleksje, pamiętajmy o tym, jak sami chcielibyśmy być traktowani przez swoich pracowników, przełożonych lub klientów.

*„Dawanie przykładu nie jest najważniejszą rzeczą,
która pozwala wpływać na innych. Jest jedyną.”*

Albert Schweitzer

5.1.1. Prześforsować swoje zdanie – poddać się – ustąpić – czy stosować strategię wygrany-wygrany?

Postawa bazująca na współpracy prowadzi do osiągnięcia rozwiązań wygrany-wygrany w trudnych rozmowach i konfliktach. Dzięki temu nastawieniu potrzeby wszystkich partnerów rozmowy są tak samo ważne i w równym stopniu brane pod uwagę. Taka forma kontaktu charakteryzuje się szacunkiem i oznacza, że ludzie spotykają się ze sobą, żeby – bez względu na zajmowane stanowisko – przedstawić to, na czym im naprawdę zależy. Jednocześnie, wspólnie wypracowują różnorodne możliwości działania, które odpowiadają każdej ze stron. Jest to sposób na trwałe polepszenie kontaktów z innymi ludźmi.

Postawa bazująca na założeniu, że potrzeby jednej strony są ważniejsze od potrzeb drugiej osoby, postrzeganie rzeczy w kategoriach czarne albo białe, prawdziwe albo fałszywe, dobre albo złe grozi odejściem w stronę strategii dominujących (zob. rozdział 4.2). Żyjąc z takim nastawieniem zawsze będziemy mieli do czynienia ze zwycięzcą i przegranym. Przykładowo, będziemy próbować przeformować swoje zdanie kosztem innych, podporządkujemy się komuś lub ostatecznie poddamy się. Poziomy zaostrenia konfliktu z wcześniejszego rozdziału pokazują jak niekorzystny może to mieć wpływ na relacje międzyludzkie.

W poszczególnych przypadkach, także w komunikacji konstruktywnej, pojawiają się wyjątki – np. wtedy, gdy nasze życie znajduje się w niebezpieczeństwie. Wówczas przekaz musi być jasny i bezdyskusyjny. (zob. też rozdział 11.) Decydująca jest przy tym postawa: Czy w tej sytuacji również traktujemy innych ludzi z szacunkiem, czy stosujemy „język władzy” jako autorytarną sankcję bądź karę? Podobnie będzie, gdy zdecydujemy się wycofać z dłużej trwającego konfliktu, ponieważ w danym momencie nie znajdujemy energii potrzebnej do prowadzenia rozmowy. Albo, gdy w powtarzających się sporach, pewnego razu uznamy, że trzeba odpuścić, ponieważ porzucenie tego, czego sobie życzymy wydaje się po prostu łatwiejsze. Także w przypadku ostatnich dwóch opcji decydującą rolę odgrywa nasza wewnętrzna postawa i intencja: Czy mimo wszystko chcemy pozostać w kontakcie z drugą osobą i przy kolejnej okazji dalej wytrwale angażować swoje siły w celu zaspokojenia potrzeb obu stron?

5.2. Empatia – emocjonalna inteligencja

Umiejętność wykazania zrozumienia dla drugiej osoby i wsłuchiwanie się w to, co ona mówi należą do kluczowych kompetencji zarządzania bazującego na stosunkach międzyludzkich. Jak zatem odsunąć na bok oceny i konfrontacyjne postawy rozmówców i rozpoznać to, co naprawdę leży im na sercu? Każdy człowiek posiada od chwili urodzenia zdolność wczuwania się w czyjąś sytuację. Tracimy jednak ten wrodzony talent, gdy coraz mocniej zaczynamy się kierować utartymi społecznymi przyzwyczajeniami i osądami moralnymi. Koncentracja na tym, czy coś jest prawdziwe czy fałszywe, czy ktoś jest winny czy ma rację, czy jest dobry czy zły, oddala nas od zobaczenia świata oczyma innych ludzi.

Podczas rozmowy często odchodzimy od postawy konstruktywnej, bo – zamiast się uważnie wsłuchać – wolimy opowiadać własną historię, uspokajając, pocieszać, udzielać rad i dostarczać rozwiązań. Opuszczamy płaszczyznę równości, gdy np. jesteśmy przekonani, że wiemy, co druga osoba mogłaby w danej chwili zrobić, żeby poczuć się lepiej (zob. rozdział 4.2: Strategie dominujące). Bywa

że mylimy empatię z sympatią. Okazując mniejsze lub większe zrozumienie dla innych, wracamy do przedstawienia własnego spojrzenia na świat i tym samym koncentrujemy się na swoich odczuciach. Współczucie lub współodczuwanie to określenia, które opisują ten stan wspólnego przeżywania.

Empatia natomiast jest umiejętnością postawienia się w sytuacji drugiego człowieka i skierowania uwagi wyłącznie na jego uczucia i potrzeby, bez mieszania ich z własnymi. Jest próbą zobaczenia świata oczyma drugiego – bez oceniania czy podawania gotowych rozwiązań. Wszystko dzieje się w dużej mierze w sferze niewerbalnej. Zawsze możemy to jednak sprawdzić słowami, dopytać się, jeśli nie jesteśmy pewni, czy nawiązaliśmy kontakt z drugą osobą. Decydująca w empatii jest pełna obecność i uważność. I nie chodzi tu wcale o akceptację wszelkich działań drugiej osoby. Bo takie zachowanie znacznie utrudniłoby zdolność słuchania. Nie musimy – nawet w sytuacji konfliktowej – być tego samego zdania, co druga osoba, żeby móc ją zrozumieć.

Wystarczy przypomnieć sobie pierwotne ludzkie umiejętności i zaufanie, że człowiek potrafi sam o siebie zadbać. Proces empatycznego przysłuchiwania się wspiera nas w nawiązaniu kontaktu z samym sobą i ułatwia dotarcie do własnych potrzeb i zasobów. Impuls do podjęcia kolejnych działań często pojawia się po tym procesie niejako „sam z siebie”, co pokazuje nam, że to na płaszczyźnie emocjonalnej dochodzi do trwałych zmian w zachowaniu.

„Jeżeli istnieje sekret sukcesu, to jest to umiejętność przyjmowania cudzego punktu widzenia i patrzenia z tej perspektywy z równą łatwością, jak z własnej.”

Henry Ford

5.3. Zrozumienie ról i styl zarządzania według zasad KK

Postawmy sobie pytanie, jaki styl zarządzania stosujemy zarządzając według zasad KK?

Z naszego punktu widzenia KK oferuje dużą klarowność przy jednoczesnej elastyczności w stylu zarządzania. Łączy ze sobą kooperacyjny i sytuacyjny sposób kierowania ludźmi. Niektórzy pracownicy potrzebują więcej wskazówek, podczas gdy dla innych najważniejsza jest możliwość samodzielnego wyboru własnej drogi rozwoju. Decydując się jak najlepiej rozpoznać potrzeby każdego pracownika, wspieramy go i umożliwiamy mu wykorzystanie jego potencjału. Naszym zadaniem jest dostosowanie stylu zarządzania zależnie od zapotrzebowania. Możem odgrywać rolę podopiecznego psychicznej bądź materialnej, partnera do biegania, usługodawcy, dyrygentki, trenera czy mentorki. Relacja bazująca

na szacunku i równym prawie do równoważności oraz zdolność do empatycznego słuchania będą nas w tym wspierać. Tym samym zwiększymy u swoich pracowników poczucie współodpowiedzialności i sprawimy, że staną się współzarządzającymi przedsiębiorstwem. Jednocześnie KK wpłynie pozytywnie na naszą wiarygodność jako szefów.

„Przywódtwo oznacza przede wszystkim budzenie w ludziach życia, ożywianie ich do działania.”

Anselm Grün




Rozdział w pigułce ●●●●●●●●●●


Reguły KK są powiązane z elementarnymi zasadami tworzenia przestrzeni rozwoju i wzrostu dla każdego człowieka. Prawdziwa motywacja powstaje wtedy, gdy ludzie zostaną dostrzeżeni razem z wykonywaną przez nich pracą, zobaczą sens swoich działań i doświadczą szacunku w relacjach międzyludzkich. To sprawi, że chętnie będą przyczyniać się do dobra innych. Jednak kontakty interpersonalne pogorszą się, jeśli KK potraktuje się jako technikę umożliwiającą nakłonienie ludzi do robienia tego, co chcemy. Wewnętrzna postawa oparta na KK ma wspierać osoby zarządzające w tym, żeby z powodzeniem stosowały w praktyce model językowy zorientowany na działanie (zob. następny rozdział) i rozbudowały swoją umiejętność empatii. Opierając się na KK dąży się do kooperacyjnego i sytuacyjnego stylu zarządzania. Ten rodzaj komunikacji rozwinię się w przyszłości jako kluczowa kompetencja w kontaktach z innym ludźmi.

6. Jasno i prosto: pozytywny język działania

Prawda, że marzymy czasami o tym, aby podczas rozmowy przekazać krótko i jasno to, co najistotniejsze, nie tracąc przy okazji nic z przyjaznej atmosfery konwersacji? Umożliwiają to cztery kroki modelu pozytywnego języka działania. I to przy użyciu mniej niż 40 słów! Początkowo ów język może wydawać się dziwny, ale nadaje kierunek i stabilność w postaci poręczy, której warto się chwycić. Te cztery kroki są niejako drogowskazem umożliwiającym orientację w rozmowie. Świadomy wybór słów ma przede wszystkim umacniać postawę odpowiedzialności i równego brania pod uwagę potrzeb obu stron.

Cztery kroki pozytywnego języka działania

Krok	Treść
<p>1 Obserwacja </p> <p>Prostokątny ekran oznacza opis zdarzenia bez wartościowania, tak jakbyśmy widzieli to okiem kamery.</p>	<p>Co dokładnie się wydarzyło? Do czego konkretnie się odnosimy w rozmowie? Obserwacja bez oceny</p>
<p>2 Uczucie </p> <p>Odczucia, emocje, które przychodzą i odchodzą jak fale.</p>	<p>Jak czujemy się widząc coś, słysząc i doświadczając? Odczucia bez przemyśleń i analiz</p>
<p>3 Potrzeba </p> <p>Potrzeby są centralnym punktem rozmowy. Tym samym przechodzimy do sedna sprawy.</p>	<p>Jaką potrzebę chcielibyśmy aktualnie zaspokoić? Uniwersalna potrzeba niezwiązana z konkretnymi ludźmi czy obiektami</p>

	Krok	Treść
4	<p>Prośba </p> <p>Prośba nadaje działaniu jasny kierunek i pokazuje, jak sprawy mogą się dalej potoczyć.</p>	<p>Co dokładnie chcemy teraz zrobić, żeby spełnić swoje potrzeby? Konkretna strategia działania powiązana z konkretnymi osobami, w tym z samym sobą</p>

Podczas czytania kolejnych rozdziałów dowiemy się, o co dokładnie chodzi w poszczególnych krokach i o czym warto pamiętać stosując ten model. Oznaczenia pomogą nam w lepszej orientacji.

„Źródłem wszelkich konfliktów między mną a moimi bliźnimi jest to, że nie mówię tego, co myślę i nie robię tego, co mówię.”

Martin Buber

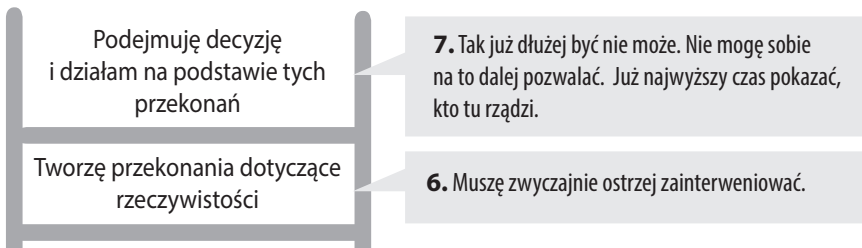
6.1. Zaczniemy od faktów

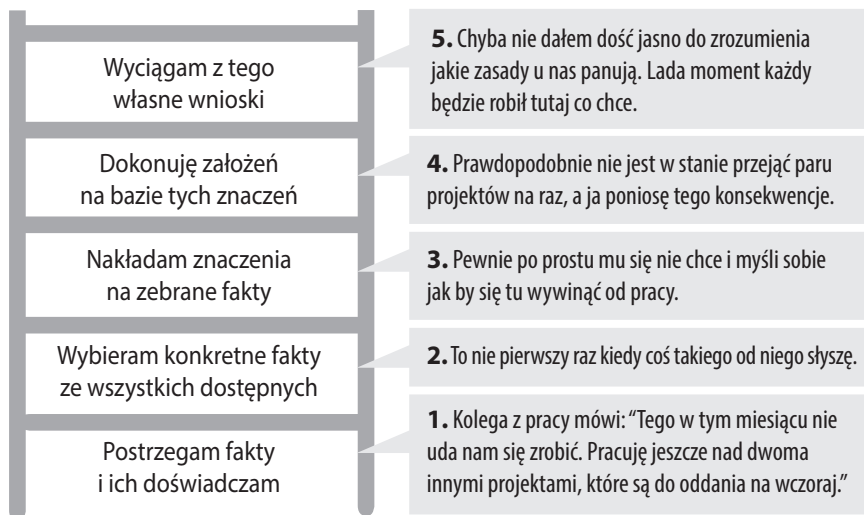
Z pierwszym krokiem rozpoczyna się jakość nowego języka. Opłaca się poświęcić trochę czasu na naukę „nowych słówek”, by nie wpaść w pułapkę rutyny. Doświadczamy często, jak szybko, w konfliktowej sytuacji, mały człowieczek w naszym uchu usamodzielnia się i błyskawicznie wspina po drabinie wnioskowania (zob. poniższą grafikę wg Chrisa Argyrisa¹³, 1990). Swoimi myślami, interpretacjami, założeniami i przekonaniem oraz spojrzeniem przez pryzmat własnych doświadczeń nadaje temu, co usłyszał, osobisty charakter. Nie do końca jest to wspólne z tym, co rozmówca chciał przekazać. Oto przykład:

Pracownik mówi do swojej szefowej: „W tym miesiącu nie da się tego zrobić, mam na głowie jeszcze dwa projekty, których termin oddania już się zbliża.”

Wewnętrzna reakcja szefowej:

Drabina wnioskowania





Wypowiedź „z pozycji siły”, będąca rezultatem wielu ciągów myślowych, może brzmieć w następujący sposób: „Co by było, gdyby każdy tak mówił?! Bez dyskusji. Przejmuje pan ten projekt!” Na dobór tych słów bardzo silnie wpływają interpretacje, które pojawiły się w głowie szefowej. Nie zadbała też ona o atmosferę rozmowy, jakość relacji między nią a pracownikiem oraz wzajemne zrozumienie intencji. Warto więc teraz postawić na intelektualne kompetencje i sztukę powrotu na płaszczyznę czystych danych i faktów:

Powiedzmy rozmówcy już na początku rozmowy, do jakiego konkretnie zdarzenia czy zachowania nawiązujemy.

Nazwijmy to, co usłyszeliśmy i zobaczyliśmy bez uogólnień i interpretacji. Dzięki temu nie natrafimy na opór i utworzymy jasną, neutralną bazę wyjściową do prowadzenia rozmowy. Jeśli tego nie zrobimy, gdy rozmówca usłyszy uogólnienia i oceny, będzie mu trudno nas słuchać i prawdopodobnie zacznie się bronić albo się wycofa.

Jesteśmy tak uwarunkowani, że obserwację łączymy automatycznie z oceną, którą wywodzimy z własnych doświadczeń. A ponieważ oceny mają też swoje pozytywne znaczenie, np. pomagają rozpoznać zagrożenie i chronić nas przed niebezpieczeństwem, to nie jest łatwo z nich z dnia na dzień zrezygnować. Jednakże już samo ich rozpoznanie powoduje, że posuwamy się o jeden krok dalej w świadomej komunikacji. Poniższe przykłady pokazują, jak precyzja w postrzeganiu pomaga zachować otwartość w rozmowie.

Ocena i możliwa reakcja	Obserwacja i możliwa reakcja
A: „Pana pomysł szczególnie się nie wyróżnia.” B: „Nie wiem o co panu chodzi, przecież jest całkowicie ok.”	A: „Na próżno szukam w pana pomysle dwóch wcześniej omówionych punktów ... i” B: „Można to zmienić.”
A: „Nie chce pan tego zrobić, ponieważ inne sprawy są ważniejsze?” B: „Tego nie powiedziałem, ale proszę zobaczyć, jak to u mnie wygląda..., jestem zawsze gotowy do działania i daję z siebie wszystko, ale się przecież nie rozdwoję...”	A: „Mówi pan, że nie da się tego teraz zrobić, bo zbliżają się terminy oddania dwóch innych projektów...” B: „Dokładnie.” A: „Chciałbym przedstawić panu teraz aktualną sytuację...”

„Zdolność do obserwacji bez oceniania jest najwyższą formą ludzkiej inteligencji”

Jiddu Krishnamurti

Rozdział w pigułce ●●●●●●●●●●

Zacznijmy od faktów. Dzięki obserwacji pozbawionej ocen sprawimy, że sposób w jaki się komunikujemy zyska na jasności i jakości. Nasz rozmówca dowie się, o czym mówimy i skupi się na rozmowie, nie wycofując się, ani nie przyjmując postawy obronnej. Tym samym przyczynimy się do tego, aby osoby, z którymi rozmawiamy, koncentrowały się na faktach i nie odbiegały od głównego tematu rozmowy.



6.2. Używanie własnego kompasu jako drogowskazu

Wszystko, czego doświadczamy i co oceniamy na intelektualnej, rzekomo rzeczowej płaszczyźnie, zostaje równocześnie ocenione w naszym układzie limbicznym na płaszczyźnie uczuciowej¹⁴. Zależnie od pojawiającej się oceny aktywują się odpowiednie komórki nerwowe, które oddziałują bezpośrednio na nasze zachowanie.

Bez energii pochodzącej z emocji nie moglibyśmy skategoryzować wydarzenia jako przydatnego czy niebezpiecznego i brakowałoby nam siły do działania.

Przyjrzyjmy się takiej sytuacji: Stoimy przed podjęciem ważnej decyzji rekrutacyjnej. Chcemy ją podjąć w jak największej zgodzie z własnym sumieniem. Przestudiowaliśmy dokumenty aplikacyjne, odkryliśmy rzeczy, które nas zachwycały i takie, które nam się mniej spodobały. Teraz kandydatka siedzi przed nami, dochodzi do pierwszej wymiany zdań. W sercu, decyzję – zatrudnić tę osobę czy

nie – podejmujemy od razu. Dobieranie i selekcjonowanie racjonalnych argumentów zaczyna się dopiero później. Ma tylko uzasadniać ten wybór.

Uczucia są szybsze od rozumu. W ułamku sekundy sygnalizują, czy z czymś się zgadzamy czy nie i są wartościowym kompasem pokazującym drogę do tego, czego potrzebujemy.

Ma to działanie dwustronne:

Działanie do wewnątrz: Traktujemy samych siebie z odpowiednią troską. Podczas zastanawiania się nad daną sytuacją udzielamy sobie wewnętrznego wsparcia.

Działanie na zewnątrz: Gdy wyrażamy nasze uczucia, pokazujemy swoją ludzką naturę. Otwieramy w ten sposób drzwi zapraszające do rozmowy. Mówienie o uczuciach w środowisku pracy jest często postrzegane jako temat tabu. Jednak pokazując własne emocjonalne zaangażowanie, zwiększamy gotowość drugiej osoby do współpracy.

Niewypowiedziane uczucia mogą natomiast zostać odczytane przez drugą stronę jako forma agresji, niepewności, arogancji itd. i wywołać mechanizmy obronne. To, co nieznanne i nienazwane wywołuje w nas niepokój i wprawia w stan podwyższonej gotowości alarmowej. Gdy spotykamy ludzi, których wygląd lub zachowanie nas zaskakują, mózg traktuje to jako możliwe zagrożenie i ciało może zareagować poprzez stworzenie dystansu (zob. też rozdział 4). Mobbing i wycofanie się z życia społecznego także mają swoje źródło w strachu przed nieznanym. Weźmy taką sytuację: Widzimy kolegę ze skwaszoną miną i od razu myślimy: „Temu to musi coś leżeć na wątrobie. Lepiej zejść mu z drogi.” Gdybyśmy jednak usłyszeli od niego: „Nie jestem dzisiaj w najlepszym humorze, mam kłopoty z synem”, to łatwiej byłoby nam go zrozumieć i odetchnęlibyśmy z ulgą, że ów zły humor nie ma nic wspólnego z nami.

Uczucia są ważne, choć przelotne. Stanowią cenne drogowskazy wskazujące drogę do tego, na czym nam zależy. Dzięki uczuciom możemy iść prosto do celu. Dlatego wyrażamy je w drugim kroku.

Oto lista z wyrażeniami, które są odbiciem stanu emocjonalnego, w którym się znajdujemy:

Stan emocjonalny przy spełnionych potrzebach	Stan emocjonalny przy niespełnionych potrzebach
podekscytowany	• zaalarmowany
zachwycony	• spięty
uspokojony	• zły
zadowolony	• zmartwiony

coś dodaje nam odwagi	załamany
można odetchnąć z ulgą	zaniepokojony
pełen oczekiwania	wypalony
radosny	zdumiony
spokojny	sfrustrowany
w dobrym humorze	zestresowany
pełen nadziei	pod presją
w siódmym niebie	zirytowany
zainspirowany	nieufny
zmotywowany	nerwowy
zaciekawiony	zmieszany
optymistyczny	smutny
z polotem	niekomfortowy
uszcześliwiony	niecierpliw
pełen zaufania	niespokojny, niedobrze
pełen zapału do pracy	niezadowolony
usatysfakcjonowany	zaskoczony

By powstały uczucia, niezbędne są dwie rzeczy: czynnik je wywołujący (bożec) i czynnik związany z przyczyną. Uczucia uruchamiane są przez to, czego doświadczamy (obserwujemy, słyszymy) albo przez znaczenie, które w myślach przypisujemy temu, co przeżywamy. Jednak u ich źródła leżą potrzeby. Tłumaczy to poniższy przykład:

Ostatnie dwa tygodnie spędziłeś w podróży służbowej, przy okazji pracując nad ważnym projektem. Z tego powodu dawno nie widziałeś się z resztą zespołu, która wykonywała zadania na rzecz tego samego projektu. Chciałbyś dowiedzieć się jak wygląda aktualny stan prac i jak sobie radzą inne osoby zaangażowane w ich realizację. W tym momencie dzwoni asystentka kierownika projektu i informuje cię, że zebranie na którym tak ci zależy, zostało odwołane. Jak się czujesz? Być może jesteś niezadowolony i zdenerwowany, ponieważ wymiana informacji i kontakt z ludźmi są dla ciebie ważne?

Inny scenariusz: Ostatnie dwa tygodnie spędziłeś „w drodze” w związku z tym samym projektem. Nie miałeś wolnej chwili, by szczegółowo odpowiadać na maile. Znajdujesz się pod ogromną presją czasu i zastanawiasz się, jak to wszystko

teraz ogarnąć. W tym momencie dzwoni asystentka kierownika projektu i informuje cię, że zebranie projektowe zostało odwołane. I jak czujesz się teraz? Być może odetchnąłeś z ulgą, ponieważ potrzebujesz spokoju, żeby nadrobić to, czego nie udało ci się wcześniej dokończyć? Być może cieszysz się, bo ważne jest dla ciebie, żeby inni mogli na tobie polegać, a darowany czas umożliwi ci udzielenie szczegółowych odpowiedzi na zaniedbane wcześniej maile. W obu przypadkach asystentka dzwoni i mówi to samo. Zależnie od zaistniałej potrzeby, reagujesz w różny sposób. To zaspokojone bądź niezaspokojone potrzeby leżą u źródła takiego, a nie innego twojego samopoczucia. Zachowanie czy słowa drugiej osoby są jedynie wyzwalaczem tych uczuć.

Ten przykład demonstruje nam, jak ważne są nasze emocje. To one pokazują, czy potrzeby są spełnione, czy też nie. Uczucia stanowią rodzaj sygnału alarmowego, który dba o to, żebyśmy się dobrze czuli albo żebyśmy dostrzegali nieprzyjemne rzeczy. Są niejako kompasem wskazującym to, czego potrzebujemy. Im wcześniej odnotujemy te sygnały, tym prędzej będziemy mogli coś zrobić, by poprawić swoje samopoczucie. Właściwie, to dość dobrze zdajemy sobie sprawę z tego, co nasze ciało nam sygnalizuje. Rzecz w tym, że odczyliśmy się słuchać jego wewnętrznego głosu i traktować poważnie to, co nam podpowiada. Nauczenie się tego od nowa jest jednym z wyznaczników inteligencji emocjonalnej.

Często potrzeba racjonalnego zrozumienia powoduje, że uczucia wydają nam się podejrzanе. Warto na nowo nauczyć się je rozpoznawać i odczytywać, by uzyskać większą jasność przekazu. Jeśli uda nam się zauważyć powiązanie między uczuciami a potrzebami, to istnieje duże prawdopodobieństwo, że sprawnie i pewnie skorzystamy z narzędzi komunikacyjnych, które poprowadzą nas dalej we właściwym kierunku.

Używany przez nas język zawodzi w niektórych przypadkach i może się okazać, że wyrazimy coś innego niż uczucia.

Myśli zamiast uczuć

Powszechnie używane sformułowania, takie jak np.: „Czuję, że pani coś do niego ma” prowadzą do nieporozumień, ponieważ zamiast uczucia zostaje wypowiedziana myśl. „Czuję się tak, jakby ktoś mi nadepnął na odcisk” przedstawia wprawdzie obrazowe porównanie, jednak nie odzwierciedla stanu uczuć danej osoby. Wypowiedzią: „Czuję się oszukany” interpretujemy albo analizujemy zachowanie innej osoby i przypisujemy jej pośrednio winę za nasze złe samopoczucie. Ważne jest więc rozróżnienie pomiędzy prawdziwymi uczuciami, a tak zwanymi pseudouczuciami czy uczuciami rzekomymi.

Uwaga: Następujące sformułowania prowadzą do tego, że rozmówca słyszy atak.

Wyznacznikiem pseudouczuć (uczuć rzekomych) są następujące początki zdań:

Czuję, że... (tu następuje myśl).

- :: Czuję, że nie robią państwo tego zbyt chętnie.
- :: Czuję, że pani przede mną coś ukrywa.
- :: Czuję, że on mógłby się jeszcze bardziej postarać.

Czuję się jak... (tu następuje obrazowe porównanie).

- :: Czuję się tak, jakbym żył na krawędzi.
- :: Czuję się jakbym miał iść na skazanie.
- :: Coś czuję, że wpadłam jak śliwka w kompot.

Czuję się... (do tego dodajemy wyraz określający co druga osoba robi – interpretacja/ analiza zachowania drugiej osoby).

- :: Czuję się zlekceważona.
 - :: Czuję się dyskryminowana.
 - :: Czuję się atakowany.
-

W żadnym z tych przykładów nie wyrażamy własnych uczuć, a jedynie ukryte zarzuty. Tym samym przekazujemy rozmówcy następującą treść: „Jesteś nie w porządku w stosunku do mnie i ponosisz winę za to, że się źle czuję!” W wyniku tych oskarżeń staje się on sprawcą. Gdy uzupełnimy uczucia słowami „...przez państwa/ państwem, ciebie/ tobą...”, np. „Czuję się przez ciebie lekceważona“, czy „Jestem tobą rozczarowany!”, to tylko wzmacniamy te ukryte zarzuty.

Przejęcie odpowiedzialności za własne uczucia

Wypowiedź: „Jestem wściekła, bo nie dotrzymał pan umówionego terminu” może sprowokować rozmówcę do usprawiedliwiania się lub do odsunięcia od siebie winy („Nie mogłem inaczej, bo klient...”), a nawet od razu do kontrataku („Pani sama zostawiła mnie wczoraj na pastwę losu!”). Tego typu wypowiedziami ryzykujemy, że zamiast konstruktywnie rozmawiać, będziemy wzajemnie obarczać się winą i błędami oraz walczyć o to, kto ma rację, a kto się myli. Ta „strategia wymiany oskarżeń” doprowadzi do zaostrzenia konfliktu, a nie do jego rozwiązania.

Mówiąc w sposób świadomy, likwidujemy bariery i przejmujemy odpowiedzialność: „Jestem wściekły, bo bardzo mi zależy na dotrzymanyaniu ustaleń.” Używając tego typu sformułowań przechodzimy od poszukiwania winnych do znajdowania rozwiązań. Sygnalizujemy wyraźnie, czego w danej sytuacji potrzebujemy. Istnieje duże prawdopodobieństwo, że takie zdanie będzie łatwiej usłyszeć naszemu rozmówcy.

Za uczuciami rzekomymi ukrywają się jednak zawsze prawdziwe uczucia. Można je przetłumaczyć za pomocą prostej formuły. Powiedzmy sobie, np.: „Czuję się manipulowany”, a później zapytajmy się: „Jak się czuję, gdy myślę, że ktoś mną manipuluje? Zaniepokojony, sfrustrowany czy sceptyczny?” W przypadku prawdziwych uczuć nie ma sprawców, ponieważ one pochodzą z naszego wnętrza. Znajdując odpowiednie słowo wyrażające uczucie, możemy je jeszcze raz sprawdzić za pomocą następującego przykładu: „Czuję się wewnętrznie... zaniepokojony.” Można tak powiedzieć w KK? Tak. „Czuję się wewnętrznie... manipulowany.” A czy tak można? Nie – ponieważ do tego potrzeba sprawcy (manipulowany – przez kogo?).

Poniższa lista pokazuje, jak można przełożyć pseudouczucia na prawdziwe uczucia i przejąć odpowiedzialność za samego siebie.

Pseudouczucia	Prawdziwe uczucia
obarczają inną osobę odpowiedzialnością za to, co (niby) nam zrobiła, ponieważ sami nie jesteśmy gotowi na przejęcie tej odpowiedzialności	
zaatakowany	• zaalarmowany, zmartwiony, niespokojny, (spanikowany), wściekły, zagniewany
wykorzystany	• rozczarowany, zgorzkniały, sfrustrowany
znekany	• pod presją, niespokojny, zły, niekomfortowy
zdominowany	• niekomfortowy, niedobrze
zapędzony w kozi róg	• niespokojny, niedobrze, zestresowany
poniżony	• nieprzytomny, załamany
przymuszony	• zaalarmowany, zły, zmartwiony, pod presją
zdradzony	• nieufny, sceptyczny
zignorowany	• zirytowany, smutny
zmanipulowany	• zaniepokojony, sceptyczny, niedobrze
niezrozumiany	• sfrustrowany, niecierpliw
niechciany	• zirytowany, niepewny
lekceważony	• zły, wypalony, niedobrze
zaniedbany	• samotny
odrzucony	• załamany, smutny, zmartwiony

Jednocześnie pseudouczenia wskazują na niespełnione potrzeby, które się ujawniają, gdy przetłumaczymy osąd. Jak to zrobić? Pytając siebie: „Czego chcę zamiast tego?” ... w ten sposób od razu trafimy na ślad stojących za tym osądem potrzeb.

- :: „czuję się pominięty” „chciałbym być włączany”
- :: „czuję się manipulowany” „chciałbym wiedzieć na czym stoję”
- :: „czuję się wykorzystany” „chciałbym, żeby mój wkład został zauważony”

Dla naszego rozmówcy łatwiej będzie usłyszeć: „Chciałbym być włączony w procesy decyzyjne”, zamiast „Czuję się ignorowany”.

„Jest w nas coś mądrzejszego od głowy.”

Arthur Schopenhauer

Rozdział w pigułce

Nawet jeśli w środowisku pracy emocje wydają się być obce, to poprzez ich wyrażanie otrzymujemy większą uwagę rozmówcy. Budujemy tym swoją wiarygodność i przekazujemy istotne informacje, których słucha się ze zwiększoną wnikliwością. Inni dostrzegając naszą ludzką stronę, stają się bardziej otwarci na współpracę. Traktując odczucia jako wewnętrzny kompas, odnajdujemy drogę do tego, co dla nas istotne. Jeśli mówimy w sposób świadomy, to przejmujemy odpowiedzialność za słowa i bliżej nam do znalezienia rozwiązania.

6.3. Rozpoznawanie siły napędowej ludzkiego działania

W trzecim kroku wszystko koncentruje się wokół tego, czego ludzie uniwersalnie potrzebują do życia. Spełnione potrzeby przyczyniają się do zachowania emocjonalnej, społecznej i fizycznej równowagi. Wszystko, co ludzie robią, służy zaspokajaniu potrzeb. Nie da się trwale zmotywować pracowników tylko poprzez stosowanie metod zewnętrznych (zob. też rozdział 10.8: Wyrażanie uznania). To, czego można się dowiedzieć podglądając kulisy życia zawodowego, to fakt, że ludzie nie pracują przede wszystkim dla pieniędzy. Nie chodzi im tylko o coraz wyższe zarobki. W pierwszej kolejności chcą uznania, poważnego traktowania, bycia zauważonymi. Tam, gdzie spełnionych jest wiele potrzeb, ludzie pracują z reguły z prawdziwym zaangażowaniem i współdziałają z innymi, bo mają na to prawdziwą ochotę. Oprócz zabezpieczenia finansowego, liczy się dla nich to, że ktoś dostrzeże sens ich pracy, docenia kreatywność, że otrzymują informacje zwrotne. Ważne jest dla nich również, czy inni mają szansę usłyszeć to, co mówią, i czy ich osiągnięcia cieszą się uznaniem. Także kierownictwu zależy w pracy na

czymś więcej niż tylko bezpieczeństwie finansowym. Motorem działania kadry zarządzającej mogą być: wolność, elastyczność w podejściu do pracy, realizowanie wizji i planów, możliwość wpływania na sukcesy i rozwój przedsiębiorstwa, konstruktywna współpraca z innymi ludźmi. Im większą mamy świadomość zaspokajanych potrzeb w wyniku własnych działań, tym szybciej wzrasta nasza motywacja. Dopiero po dokładnym rozpoznaniu potrzeb pojawia się szansa na ich zrealizowanie.

Różnica między potrzebami a strategiami

Współpraca między ludźmi kończy się sukcesem, gdy potrzeby wszystkich zaangażowanych zostają zauważone. Podczas szkoleń słyszymy często taki zarzut: „Tego się przecież nie da zrobić! W końcu ludziom płaci się za ich pracę!” Najczęściej taka opinia wiąże się z tym, że mylimy potrzeby ze strategiami. Przez strategię rozumiemy działanie albo pomysł na to, jak chcemy zrealizować nasze potrzeby. Zakup nowego komputera jest strategią, która umożliwi spełnienie np. takich potrzeb jak wydajność czy łatwość w pracy. Jeśli uważamy, że ten zakup jest potrzebą, to ciężko będzie nam uzyskać porozumienie. Możliwe, że z powodów finansowych jest to na tę chwilę zakup niewykonalny. Jeśli jednak usłyszymy, że pracownik potrzebuje wydajności i radości z pracy, sytuacja rozluźni się, ponieważ mówi o czymś, czego wszyscy ludzie potrzebują i istnieje wiele rozwiązań spełniających te potrzeby.

Nieprzyjemne spory toczą się najczęściej na płaszczyźnie strategii, gdzie twarde trzymanie się określonego punktu widzenia utrudnia zarządzanie konfliktem. Jeżeli natomiast spojrzymy poza owe „punkty widzenia”, staje się jasne, że do zrealizowania danej potrzeby prowadzi cały szereg różnych strategii działania.

Przykładowo – autonomię i możliwość samostanowienia osiągamy poprzez elastyczny czas pracy, samodzielne ustalenie zadań i terminów, posiadanie budżetu do rozdysponowania albo wybór sposobu, w jaki zamierzamy osiągnąć założone wyniki. Potrzebę porządku i jasności zaspokajamy wtedy, gdy wiemy, który z pracowników wykonuje dane zadanie i kiedy dostarczy wyniki. Kontakt i wymiany doświadczamy podczas rozmów telefonicznych z klientami, spotkań, kongresów, rozmów z kolegami z pracy oraz podczas imprez firmowych. Żeby ukończyć projekt na czas, nie trzeba koniecznie narzucać pracownikom nadgodzin, tylko wykorzystać takie metody jak nowy podział zadań, ustalenie priorytetów, czy przeniesienie niektórych czynności na innych członków załogi. Także warsztat z zarządzania sobą w czasie, optymalizacja pracy w dziale, czy zatrudnienie nowych pracowników, mogą stanowić sensowne rozwiązania.

Jeśli uda się odkryć potrzeby ukryte za „okopanymi punktami widzenia”, to szanse na rozwiązanie wygrana-wygrana rosną. Przykłady znajdziemy w rozdziale 10: „Rozmowy z życia wzięte”.

Ważne: Potrzeby nie zależą od określonych osób czy obiektów. Są uniwersalne i tym samym stanowią element łączący wszystkich ludzi. Na tej uniwersalności potrzeb bazuje potencjał umożliwiający zrozumienie i uzyskanie rozwiązań, z których wszyscy zaangażowani będą czerpać możliwie największą radość. Warto dodać, że zaspokojenie wszystkich potrzeb wcale nie jest konieczne. Liczy się to, żeby zaangażowane osoby zostały usłyszane i potraktowane poważnie w tym, co dla nich jest istotne.

Potrzeby i życzenia	Jak to można inaczej ująć w środowisku pracy?
autonomia	samodzielny podział pracy/ realizacja celów możliwość indywidualnego podejmowania decyzji
zgodność z samym sobą	wydajne wykorzystywanie czasu żeby praca miała sens / sukcesy w niej rozwój / postęp kreatywność własny wkład integralność autentyczność / wiarygodność możliwość wywierania wpływu
kontakt z innymi	szacunek uznanie (pracy) zaufanie / otwartość bycie zauważonym akceptacja zrozumienie wsparcie bycie wziętym pod uwagę duch zespołu/ wspólnota współpraca szacunek przynależność
struktura/ jasność	przejrzystość bycie włączonym dotrzymywanie ustaleń możliwość zdania się na kogoś/ coś pokój/ harmonia/ koleżeństwo

Potrzeby i życzenia	Jak to można inaczej ująć w środowisku pracy?
fizyczna egzystencja/ dobre samopoczucie	równowaga między odpoczynkiem a aktywnością ruch pokarm dla ciała i ducha

Skupianie się na wartościach jest bardzo popularne w teorii zarządzania. Wspólne wartości pomagają zjednoczyć przedsiębiorstwo i zapewniają mu lepszą orientację na sukces. Jednak nie wszyscy podzielają te same wartości. Często dochodzi do różnic w ich interpretacji i do przypisania im norm społecznych, które nie każdy podziela. Gdy skupimy się na takiej wartości, jak np. „punktualność”, to część załogi zrozumie przez to rozpoczynanie spotkań o ustalonej godzinie, a dla innych – na co wskazuje kultura spotkań w wielu firmach – „punktualność” oznaczać będzie spóźnienie w ramach kwadransu akademickiego. Na tej płaszczyźnie można dyskutować, ale rzadko motywować. Zadając sobie natomiast pytanie, jakie potrzeby realizujemy, gdy wszyscy pojawiają się w wyznaczonym momencie, możemy odkryć, że chodzi o sensowne wykorzystanie czasu, planowanie, czy branie innych pod uwagę. Każdy człowiek chciałby jak najsensowniej wykorzystać czas jaki ma, móc zaplanować to, co robi, czy doświadczyć szacunku. Gdy rozpoznajemy wspólne potrzeby, wzrasta nasza wewnętrzna motywacja do wspólnego poszukiwania rozwiązań. Podczas, gdy na płaszczyźnie wartości możemy być do siebie podobni, to na płaszczyźnie potrzeb jesteśmy tacy sami. Dlatego KK z takim sukcesem jest stosowana w międzynarodowych mediacjach dotyczących trudnych sytuacji konfliktowych.

Rozdział w pigułce ●●●●●●●●●●

Potrzeby stanowią centralny punkt naszego działania. Spełnione potrzeby przyczyniają się do zachowania emocjonalnej, społecznej i fizycznej równowagi. Wszyscy ludzie mają takie same potrzeby, choć bywa, że uaktywniają się one w różnych sytuacjach i w różnym okresie. Wspólny charakter potrzeb powoduje, że pełnią one funkcję ważnego łącznika w komunikacji międzyludzkiej. Potrzeby można zaspokajać na nieskończenie wiele sposobów. Często z potrzebami mylone są strategie pokazujące, jak chcemy zrealizować te potrzeby. Łatwo rozpoznać ten mechanizm, gdyż pojawia się wówczas utarte wyobrażenie o tym, jak coś powinno zostać zrobione. Ogranicza to przestrzeń do działania i prowadzi do sporów. Sztuką w rozmowie jest przeniesienie uwagi ze strategii na potrzeby. Tym samym poszerza się pole działania i wzrasta prawdopodobieństwo uzyskania rozwiązania wygrana-wygrana.