

BUDOWANIE RELACJI

Andrzej Blikle

15 listopada 2012



Niniejszy materiał by Andrzej Blikle is licensed under a [Creative Commons Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Unported License](#).

© **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.

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

Komunikowanie

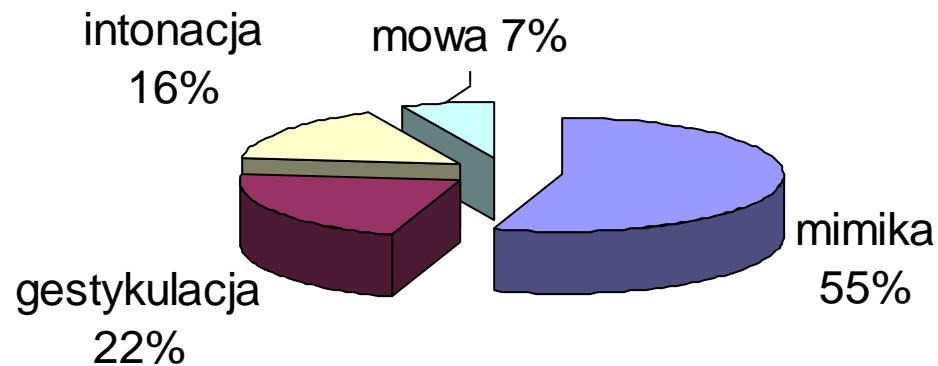
Trzy typy sytuacji komunikacyjnych

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



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” wyznanie zamiast oceny

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.

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.

Spór

Spór to nie kłótnia,
ale może się w nią przerodzić!

Spory gospodarcze w Wielkiej Brytanii
kosztują gospodarkę:

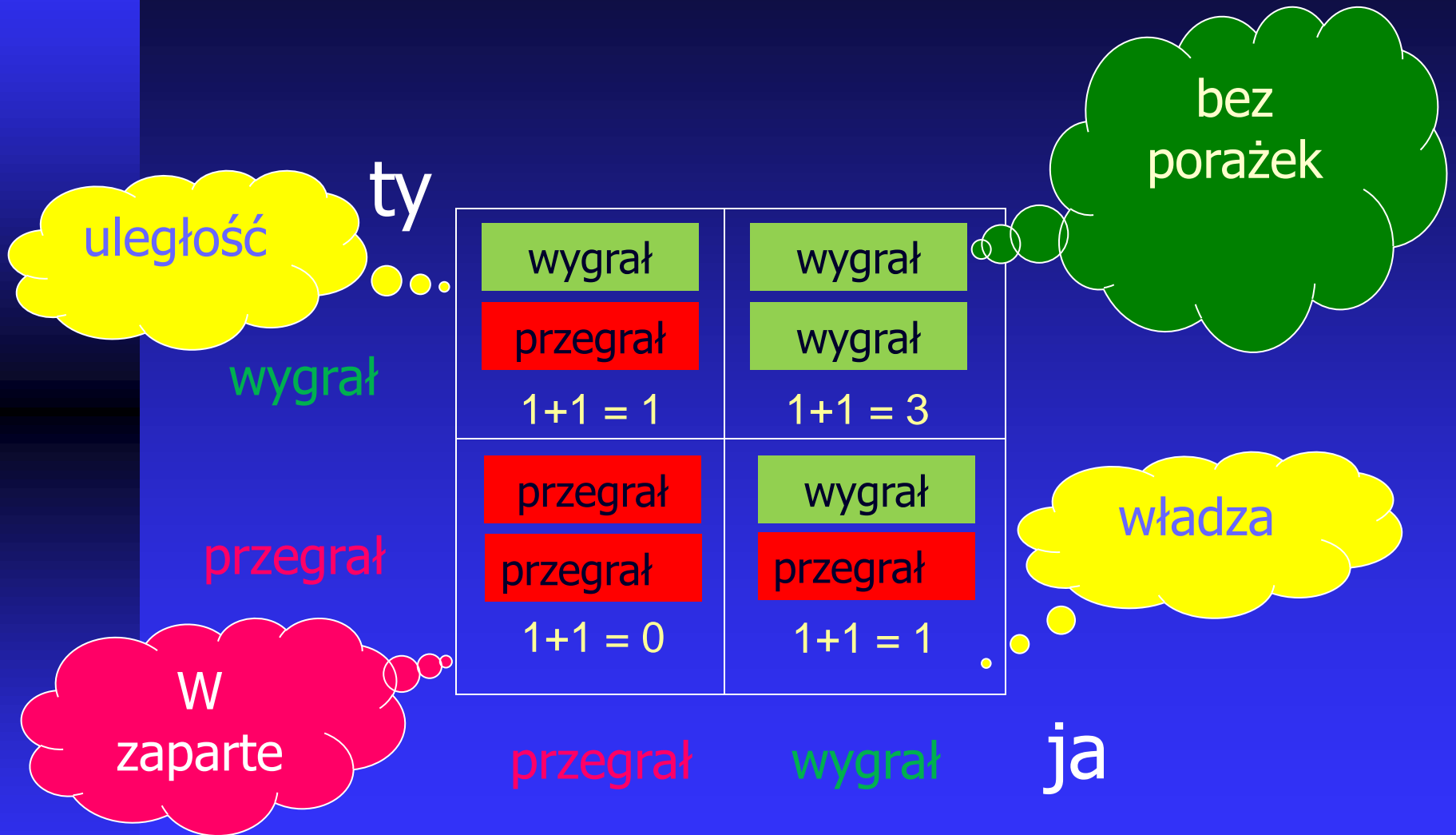
27 mld £ - straty firm

6 mld £ - honoraria prawników

=====

33 mld £

Cztery sposoby zakończenia sporu



Droga do wygrał-wygrał

Walka: wygrał-przegrał



Współpraca: wygrał-wygrał



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

Aby wygrał-wygrał było możliwe strony konfliktu powinny:

1. wiedzieć, że istnieje taki sposób rozwiązywania konfliktów.
2. chcieć takiego rozwiązania.
3. rozumieć, że uczucia są przemijające.

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 oś
- trzy 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 wybierze jedno z nich wg. własnego uznania,
3. to rozwiązanie może być odrzucone jedynie jeżeli uczestnicy zgodzą się jednomyślnie na inne.

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

	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.

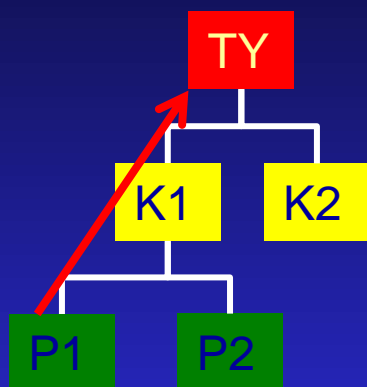
Podsumowanie

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.*

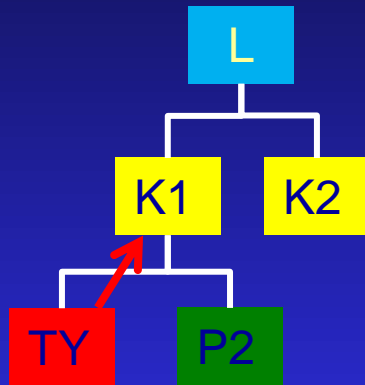
Skargi podwładnych na ich szefów



1. Wysłuchaj pracownika w atmosferze empatii, nie zajmuj jednak stanowiska w sprawie problemu! Wskaż drogi/techniki rozwiązania problemu.
2. Jeżeli P1 znajdzie rozwiązanie, to koniec.
3. Jeżeli P1 nie znajdzie rozwiązania, poradź mu żeby zwrócił się bezpośrednio do K1 stosując komunikat „ja”
4. Jeżeli P1 się nie zgodzi zaproponuj, żeby rozwiązać problem w trójkę wraz z K1.
5. Jeżeli P1 się nie zgodzi, wyjaśniasz, że nie podejmiesz żadnej decyzji pod nieobecność K1. Nie wolno dać ci się wciągnąć w rozwiązywanie problemu.
6. Jeżeli P1 się zgodzi, działasz jako neutralny czynnik pomagający rozwiązać konflikt metodą wygrał-wygrał. Bądź moderatorem, a nie arbitrem.

Ten scenariusz nie musi być stosowany, gdy drastycznie naruszono regulamin, prawo lub zasady współżycia społecznego

Gdy masz problem z szefem



1. Poproś K1 o spotkanie w dogodnym czasie.
2. Wyślij komunikat JA i przygotuj się na słuchanie, jeżeli będzie to konieczne. Zaproponuj metodę wygrał-wygrał.
3. Jeżeli K1 odmówi, lub porozumienie nie zostaje osiągnięte, poproś K o rozmowę z udziałem moderatora, którym może być lider L.
4. Jeżeli K1 odmówi, poinformuj, że zamierzasz zwrócić się do L o pomoc w rozwiązaniu problemu, ale wolisz pójść tam razem z K1.
5. Jeżeli K1 nadal odmówi, idź do L i wyjaśnij, że kroki 1,2,3,4 nie doprowadziły do porozumienia.

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.

Arogancja i upokorzenie

Sytuacja pokusy = wybór pomiędzy dobrem a złem
nagroda za wybór zła

Sytuacja upokorzenia = wybór pomiędzy dobrem i złem
kara za wybór dobra

Arogancja = zachowania prowadzące do sytuacji
upokorzenia przez naruszenie

Przykłady arogancji ze strony szefa (dla niego jesteście niczym):

- Nie mówi dzień dobry.
- Używa języka przemocy.
- Spóźnia się i nie przeprosza
- Gdy dzwoni, nie pyta, czy możemy rozmawiać.
- Lekceważy przepisy firmowe, do których my musimy się stosować.
- Nie odpowiada na maile.
- Obnosi się ze swoim bogactwem.
- Nie wywiązuje się ze swoich zadań.

Skutki arogancji

Dla pracownika:
niechęć do pracy, syndrom poniedziałku

Dla firmy:
wysoka absencja, brak lojalności, anomia pracownicza, ataki na forach społecznościowych

Dla szefa:
koalicja przeciwnik, opozycja, sabotaż, korytarzowy ostracyzm, donosy

Dlaczego tak się dzieje?

Relacyjne zaspokajanie potrzeby godności

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