

TRUDNE ROZMOWY

Andrzej Blikle

11 grudnia 2014

niniejsza prezentacja 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 pdf), 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.

ŹRÓDŁA

1. D.Stone, B.Patton, S.Heen, *Difficult conversations - how to discuss what matters most*, Penguin Books, ISBN 0-670-88339-5
2. Harvard Negotiation Project
3. E.Aronson, G.Wieczorkowska, *Kontrola naszych myśli i uczuć*, Jacek Santorski & Co

STRUKTURA WYKŁADU

1. Anatomia trudnych rozmów
 - 1.1 Trzy składowe: o rzeczy, o uczuciach, o ego
 - 1.2 Dwie strategie: wojna, pokój
2. Rozmowy w warunkach pokoju
 - 2.1 O rzeczy
 - 2.2 O uczuciach
 - 2.3 O ego
3. Praktyka trudnych rozmów
 - 2.1 Przygotowanie rozmowy
 - 2.2 Prowadzenie rozmowy
4. Przykład prawidłowej rozmowy

CZĘŚĆ PIERWSZA

Anatomia trudnych rozmów

- Trzy składowe:
 - o rzeczy
 - o uczuciach
 - o ego
- Dwie strategie:
 - wojna
 - pokój

RĘCZNY GRANAT

Zwykle obawiamy się trudnych rozmów, bo nie jedna z nich już nam nie wyszła.

Problem z trudnymi rozmowami polega bowiem nie na „taktownym ich przeprowadzeniu”,
ale na tym,

czego one dotyczą.

STUDIUM PRZYPADKU

warstwa zewnętrzna

Rozmowa Jacka z Markiem z
perspektywy obserwatora, który
jedynie słyszy rozmowę

Oderwij się od 1, bo to prowadzi do oskarżeń

PROBLEMY TRUDNEJ ROZMOWY

1. O RZECZY - czyli „jak to było”
2. O UCZUCIACH - co ja/on czuje
3. O EGO - co to oznacza dla naszego widzenia siebie

Rozwiązanie problemu leży w zrozumieniu wzajemnych uczuć

Zawsze będą dwie równie ważne historie

Nie „co jest prawdą”,
ale
„co jest ważne”

Skup się na 2 i 3,
bo to prowadzi do
zrozumienia

STUDIUM PRZYPADKU

warstwa wewnętrzna

Rozmowa Jacka z Markiem z
perspektywy obserwatora, który
również zna myśli rozmówców

Dwa scenariusze trudnej rozmowy

WOJNA

- gdzie leży prawda
- kto ma rację
- kto zawinił

POKÓJ

- co czujemy,
- jaki to ma wpływ na nas
- jakie są nasze intencje

To co myślę o Twoich intencjach wpływa na to co myślę o Tobie i w rezultacie na to jak przebiega nasza rozmowa

Dwa scenariusze rozmowy o rzeczy

Wyzwanie: sytuacja jest bardziej złożona niż się wydaje

WOJNA przekonać

Założenie: Wiem wszystko co należy,
aby ocenić sytuację.

Cel: Muszę przekonać JEGO do moich
racji.

Założenie: To wszystko JEGO wina.

Cel: ON musi uznać swoją winę i
przyjąć konsekwencje

POKÓJ dowiedzieć się

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 oddziaływania

STUDIUM PRZYPADKU

warstwa historyczna

Historyczne doświadczenia
Jacka i Marka
czyli kontekst rozmowy

Dwa scenariusze rozmowy o uczuciach

Wyzwanie: trzeba rozmawiać o uczuciach bez ich okazywania

WOJNA

Założenie: Uczucia nie mają tu żadnego znaczenia.

Cel: Unikajmy rozmów o uczuciach.

Założenie: Znam JEGO intencje.

Cel: Wyjaśnić JEMU, że były złe.

POKÓJ

Założenie: Uczucia stanowią istotę naszego problemu i zwykle są bardziej złożone niż myślimy. Muszę dobrze poszperać, aby zrozumieć własne uczucia.

Cel: Poznajmy nasze uczucia bez oceniania ich. Doceńmy je, zanim zaczniemy rozwiązywać problem.

Założenie: KAŻDY Z NAS zna jedynie swoje intencje i uczucia

Cel: Wymieńmy się tą wiedzą.

Dwa scenariusze rozmowy o ego

Wyzwanie: sytuacja zagraża naszej samoocenie

WOJNA

Założenie: JA Jestem doskonały.

Cel: Obronić MÓJ wizerunek

POKÓJ

Założenie: ŻADEN Z NAS nie jest doskonały, a za to jest bardzo złożonym psychologicznie tworem.

Cel: Poznajmy wzajemnie nasze osobowości. Niech KAŻDY Z NAS zbuduje lepsze rozumienie siebie.

CZĘŚĆ DRUGA

Rozmowy w warunkach pokoju

Pokojowa rozmowa o rzeczy

- Przestań walczyć
- Dowiaduj się
- Oddziel intencję od skutku
- Każdy z nas ma swój udział w problemie
- Porzućmy oskarżenia

PAMIĘTAJ...

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

najczęściej jednak nie rozwiązuje naszego problemu

Spór ojca z synem o palenie papierosów czyli studium przypadku „NIEWĄTPLIWA PRAWDA”

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.

Reguły w sprawie reguł

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

Kilka praktycznych porad

- Spieranie się obniża naszą zdolność zrozumienia perspektywy innych.
- Mówienie komuś by się zmienił obniża szansę na dokonanie tej zmiany.
- Jeżeli chcesz, aby cię zrozumiano, zrozum najpierw twojego rozmówcę.

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

Oddziel intencję od skutku

**Nie zakładaj,
że on tak chciał**

Małżeńska rozmowa o diecie czyli studium przypadku „NIEWĄTPLIWA INTENCJA”

Pierwsza wersja dialogu

- INTENCJA MĘŻA: pomóc żonie w zachowaniu diety.
- ODCZYTANA PRZEZ ŻONĘ: upokorzyć mnie

Dwa podstawowe błędy

ON TAK CHCIAŁ

- czynimy założenie o intencjach na podstawie skutków
- zakładamy, że złe intencje oznaczają zły charakter
- powodujemy, że nasz rozmówca czuje się niesprawiedliwie osądzony

ROZWIĄZANIE:

wyjaśnij, że twój pogląd na jego intencje, to jedynie hipoteza (odczucie); stosuj komunikat JA

WYSTARCZY WYJAŚNIĆ

- uważamy, że wyjaśnienie intencji rozwiązuje problem

ROZWIĄZANIE:

najpierw wysłuchaj relacji o odczuciach drugiej strony, później wyjaśnij, jakie były twoje rzeczywiste intencje

Druga wersja dialogu

PORZUĆMY OSKARŻENIA

MÓJ I TWÓJ UDZIAŁ W PROBLEMIE

Pierwsza rozmowa szefowej
z asystentem

Skupianie się na oskarżeniach uniemożliwia dostrzeżenie i usunięcie przyczyn problemu

- ❑ Oskarżenia prowadzą do oceny
- ❑ Analiza udziałów prowadzi do zrozumienia

TRZY ELEMENTY OSKARŻENIA

1. Ty jesteś (jedyną) przyczyną
2. Oceniam cię negatywnie
3. Zostaniesz ukarany

zrobiłeś to źle

oskarżenie
bezpośrednie

następnym razem zrobimy
to lepiej

oskarżenie
pośrednie

TYPOWE BŁĘDY ANALIZY UDZIAŁÓW

- skupienie się na udziale jednej strony,
- pogląd, że odrzucenie oskarżeń oznacza odrzucenie mówienia o odczuciach,
- pogląd, że analizowanie udziału oznacza oskarżanie

TYPOWE TOKSYCZNE UDZIAŁY W PROBLEMIE

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

BŁĘDNE KOŁO NIEPOROZUMIEŃ

Gdy pojawia się problem Marek nie lubi rozmawiać na gorąco, a Maria potrzebuje natychmiastowej rozmowy.



UŁATW SOBIE DOSTRZEŻENIE TWOJEGO UDZIAŁU

- pomyśl, jak widzi twój udział druga strona,
- pomyśl, jak widziałby twój udział postronny obserwator,
- poproś o pomoc przyjaciela

ROZPOCZNIJ OD PRZEDSTAWIENIA SWOJEGO UDZIAŁU

- 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.

Druga rozmowa
szefowej z
asystentem

Pokojowa rozmowa O UCZUCIACH

Uczucia są jądrem trudnych rozmów, a nieumiejętność mówienia o nich pogarsza nasze relacje z ludźmi.

Najczęściej
nie potrafimy mówić o uczuciach,
ale też,
nie potrafimy ich nie wyrażać.

wyrażanie uczuć

≠

mówienie o uczuciach

WYRAŻANIA UCZUĆ NIE DA SIĘ UNIKNAĆ nie potrafimy oszukać mowy ciała

- Mimika
- Gesty
- Intonacja
- Emocjonalność wypowiedzi:
 - ◆ sarkazm,
 - ◆ agresja,
 - ◆ niecierpliwość, ● ●
 - ◆ zaszeregowywanie,
 - ◆ ...



To jest właśnie
okazywanie uczuć

NIE OCENIAJ UCZUĆ DZIEL SIĘ NIMI

- nie ma „nieuzasadnionych uczuć”,
- doceń jej/jego uczucia,
- twoje uczucia nie są mniej ważne od uczuć jej/jego,
- często uczucia są jedynym źródłem problemu

UCZUCIA PIERWOTNE I WTÓRNE

pierwsza rozmowa matki bezrobotnym synem



NEGOCJUI UCZUCIA

- Postaw sobie za cel wyjawienie wszystkich twoich uczuó,
- jeżeli cię to przeraża, negocjuj (z sobą) uczucia szczególnie agresywne,
- pamiętaj też, że złość nie jest uczuciem pierwotnym, ona pojawia się w wyniku innych wcześniejszych uczuó.

druga rozmowa
matki z
bezrobotnym
synem

Pokojowa rozmowa O EGO

TOKSYCZNE ZACHOWANIA CHRONIĄCE EGO

- nasze sukcesy przypisujemy naszym cechom osobowości, wiedzy i umiejętnościom,
- nasze porażki przypisujemy czynnikom zewnętrznym -- zbiegom okoliczności,

Nierzadko innych traktujemy dokładnie na odwrót

DYSONANS GODNOŚCIOWY

wybór pomiędzy korzyścią a wartością

Chcemy znajdować potwierdzenie dla przekonania, że jesteśmy ludźmi dobrymi i sprawiedliwymi.

Jeżeli więc zachowujemy się wobec kogoś niesprawiedliwie, szukamy uzasadnienia tego zachowania obarczając jego jakąś winą

WSZYSTKO ALBO NIC

źli

dobrzy



leniwi

pracowici



niedbali

sumienni



każde podważenie naszej wiary w siebie przenosi nas
na drugi koniec skali
co czyni nas nieodpornymi na krytykę

Część trzecia

PRAKTYKA TRUDNYCH ROZMÓW

PIERWSZA ŻŁOTA REGUŁA

**Nie musicie się zgodzić
musicie się porozumieć**

TRZY PERSPEKTYWY DLA ROZMOWY

- moja perspektywa (pierwsza)
- jego perspektywa (druga)
- perspektywa obserwatora (trzecia)

DRUGA ŻŁOTA REGUŁA

**Rozpocznij od perspektywy
obserwatora
(waszego wspólnego przyjaciela)**

PRZYGOTOWANIE ROZMOWY

- Chwila, w której „kropla przepełniła puchar” nie jest dobrym momentem dla rozmowy.
- Przygotuj własny materiał do rozmowy wg. schematu trzech rozmów, zrób szczegółowe notatki.
- Przygotuj się na słuchanie. Naucz się słuchać.

TRZECIA ZŁOTA REGUŁA

Jeżeli chcesz, aby rozmowa się powiodła, spraw aby twój rozmówca nie musiał się bronić.

PROWADZENIE ROZMOWY

- Nie zadawaj pytań, w których jest ukryta sugestia.
- Zadawaj pytania otwarte.
- Bądź konkretny i proś o konkrety; operuj przykładami.
- Używaj parafrazy (odzwierciedlanie)
- Nie przedstawiaj swoich konkluzji jako prawdy, przedstawiaj je jako hipotezę lub pogląd.
- Wyjaśnij źródło swoich hipotez. Podaj przykłady.
- Nie używaj słów „zawsze” i „nigdy”.
- Staraj się używać „i” w miejsce „ale”.

PIĘĆ ZASAD AKTYWNEGO SŁUCHANIA

1. **Zamilknij** i przestań zastanawiać się co odpowiesz. Nie kończ zdania za mówiącego.
2. **Skup swoją uwagę na mówiącym**, ale nie wchodź w jego strefę osobistą.
3. **Potwierdzaj, że słuchasz** (empatyczne mruknięcia): aha, tak, mm... parafraza.
4. **Pomóż rozmówcy zacząć.**
Pytania-otwieracze:
Mam wrażenie, że moja postawa jest dla ciebie problemem.
Ja też mam w tej sprawie wiele wątpliwości.
Chciałbym cię prosić o pomoc.
A co by się musiało stać, żeby...

PAMIĘTAJ ŻE

Największą przeszkodą w aktywnym słuchaniu
jest chęć naprawiania ludzi.

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

GDY TWÓJ ROZMÓWCY NIE WIE NIC NA TEMAT ZASAD PROWADZENIE TRUDNYCH ROZMÓW

- Najpierw słuchaj.
- Parafrazuj. Staraj się sformułować problem.
- Przedstaw swój punkt widzenia jako hipotezę.
- Prowadź dyskusję wg. zasady trzech rozmów:
 1. o rzeczy,
 2. o uczuciach,
 3. o ego.

Aby udało się rozwiązać
konflikt, obie strony muszą
tego chcieć.

SCENARIUSZ TRUDNEJ ROZMOWY

1. Wstępna analiza wszystkich elementów trzech rozmów (każdy oddzielnie).
2. Ustalenie celów, jakie chce się osiągnąć i zdecydowanie, czy będziemy do nich dążyć (każdy oddzielnie).
3. Omówienie perspektywy trzeciej strony (razem).
4. Omówienie perspektywy twojej i jego (razem).
5. Rozwiązanie problemu (razem).

Część czwarta

PRAWIDŁOWA ROZMOWA MARKA Z JACKIEM

(Marek zna metodę, Jacek jej nie zna)

PRZYGOTOWANIE DO ROZMOWY

Wstępna analiza trzech elementów:

1. o rzeczy
2. o uczuciach
3. o ego

Ustalenie celów do osiągnięcia.

Podział rozmowy na trzy etapy

1. perspektywa obserwatora,
2. wspólna analiza perspektyw
3. rozwiązanie problemu

O rzeczy			Uczucia	Ego
nasze perspektywy	intencja skutek	udział		
<p>Moja (Marka) Odłożyłem ważne sprawy, aby wykonać zlecenie J., a on z powodu mało ważnego błędu zmusił mnie do powtórzenia całej pracy. Nie powiedział nawet dziękuję i nie wziął na siebie odpowiedzialności za to, że zatwierdził prospekt do druku.</p> <p>Jego (Jacka) Liczył, że zrobię to dobrze, a ja go zawiodłem. Później kłóciłem się z nim zamiast naprawić błąd.</p>	<p>Intencje M. Pomóc przyjacielowi. Zrobić dobrze pracę. Przekonać J. że błąd nie był wielki.</p> <p>Skutek dla M. Niedoceniony. Sfrustrowany.</p> <p>Intencje J. Dostać szybko dobrze zrobiony prospekt. Upokorzyć mnie?</p> <p>Skutek dla J. Sfrustrowany. Rozczarowany?</p>	<p>Udział Marka Nie powiedziałem J. ani na początku, ani później, że byłem zły. Popełniłem błąd. Nie wypytałem J. o jego oczekiwania.</p> <p>Udział Jacka. On też nie zauważył błędu. Złożył zamówienie w ostatniej chwili. Pytał „Zrobisz to? Tak, czy nie?” brzmiało jak wymuszenie.</p>	<p>Złość</p> <p>Frustracja</p> <p>Rozczarowanie, że praca się nie udała.</p> <p>Poczucie winy - mogłem to zrobić lepiej.</p> <p>Wstyd - co za głupi błąd</p> <p>Uznanie dla pomocy J. w przeszłości.</p> <p>Żal, że nasza przyjaźń zaważyła się.</p>	<p>Zrobienie takiego głupiego błędu w wykresie podważa moją opinię o mnie jako perfekjoniście.</p> <p>Ponadto nie udało mi się właściwie poprowadzić rozmowy z klientem, w czym przecież jestem dobry.</p> <p>A najgorsze jest to, że pomimo rezygnacji z obrony swojego stanowiska i tak mogę stracić Jacka jako klienta i jako przyjaciela.</p>

CELE DO OSIĄGNIĘCIA PRZEZ MARKA

- Utrzymanie Jacka jako klienta.
- Utrzymanie Jacka jako przyjaciela.
- Uniknięcie w przyszłości podobnych nieporozumień.

**Prawidłowa rozmowa
Marka z Jackiem**



KONIEC