

# TRUDNE ROZMOWY

Andrzej Blikle

22 grudnia 2014

(materiał źródłowy)

niniejsza prezentacja i książka „Doktryna jakości”

do pobrania na [www.moznainaczej.com.pl](http://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 koncentrować  
wokół jego przeżyć.

# GDY TWÓJ ROZMÓWCZA 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><b>Moja (Marka)</b> 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><b>Jego (Jacka)</b> Liczył, że zrobię to dobrze, a ja go zawiodłem. Później kłóciłem się z nim zamiast naprawić błąd.</p>	<p><b>Intencje M.</b> Pomóc przyjacielowi. Zrobić dobrze pracę. Przekonać J. że błąd nie był wielki.</p> <p><b>Skutek dla M.</b> Niedoceniony. Sfrustrowany.</p> <p><b>Intencje J.</b> Dostać szybko dobrze zrobiony prospekt. Upokorzyć mnie?</p> <p><b>Skutek dla J.</b> Sfrustrowany. Rozczarowany?</p>	<p><b>Udział Marka</b> Nie powiedziałem J. ani na początku, ani później, że byłem zły. Popełniłem błąd. Nie wypytałem J. o jego oczekiwania.</p> <p><b>Udział Jacka.</b> On też nie zauważył błędu. Złożył zamówienie w ostatniej chwili. Pytał „Zrobisz to? Tak, czy nie?” brzmiało jak wymuszenie.</p>	<p><b>Złość</b></p> <p><b>Frustracja</b></p> <p><b>Rozczarowanie</b>, że praca się nie udała.</p> <p><b>Poczucie winy</b> - mogłem to zrobić lepiej.</p> <p><b>Wstyd</b> - co za głupi błąd</p> <p><b>Uznanie</b> dla pomocy J. w przeszłości.</p> <p><b>Żal</b>, że nasza przyjaźń zawałiła się.</p>	<p>Zrobienie takiego głupiego błędu w wykresie podważa moją opinię o mnie jako perfekcjonście.</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