



Rozmawiać bez przemocy

NIE CHODZI TYLKO O TO, BY PODCZAS SŁUŻBOWYCH ROZMÓW UNIKAĆ WULGARYZMÓW, KRZYKU I OBRAŻANIA – KOMUNIKACJA BEZ PRZEMOCY OZNACZA TEŻ SŁUCHANIE ARGUMENTÓW DRUGIEJ STRONY. LECZ NAJPIERW TRZEBA TE ARGUMENTY MIEĆ

P

„Po raz trzeci w tym tygodniu prezes nie pojawia się na umówionym spotkaniu. Znowu straciłam czas. Z jednej strony jestem wściekła. Z drugiej – szkoda. Prowadzę ważne negocjacje z Niemcami i zależało mi na omówieniu tematu z szefem. Czuję się zlekceważona. W końcu to nie tylko moja sprawa. Działam w imieniu firmy i chcę dla niej jak najlepiej. Coraz częściej już mi się nie chce...”

Tego typu sytuacje nie należą w firmach do rzadkości. Szefowie zachowują się tak wobec podwładnych zazwyczaj z braku czasu i konieczności zajęcia się wieloma sprawami naraz. Bywa jednak też, że to szef jest sfrustrowany nieod-

powiednią reakcją podwładnego, i atmosfera w firmie nie jest najlepsza.

Jak uniknąć negatywnych emocji, jak komunikować się w firmie, by nie wpadać w wewnętrzną spiralę podejrzeń? Czy podwładny powinien zwrócić uwagę prezesowi? W jaki sposób? A jak powinien się zachować szef, by rozwiązać konflikt, a nie go zaostrzyć?

METODA ROSENBERGA

ODPOWIEDZIĄ NA TE WĄTPLIWOŚCI jest idea komunikacji bez przemocy. Jej autorem jest Marshall Rosenberg, amerykański psycholog, który prowadził wieloletnie badania, starając się m.in. ustalić, skąd pochodzi skłonność do zadawania innym bólu za pomocą słowa. Jego zdaniem agresja wynika ze sposobu, w jaki nauczyliśmy się myśleć, komunikować i wykorzystywać władzę, którą posiadamy, bez względu na jej realną siłę. By zbudować proces komunikacji bez agresji, należy m.in. unikać oceniania innych i wyrażania swoich opinii moralnych wobec postępowania drugiej osoby. Nie można nikomu narzucać, jak ma się zachowywać i działać, a tym bardziej zmuszać do zrobienia rzeczy słusznych z naszego punktu widzenia. Wysuwanie żądań i udzielanie rad rodzi frustrację w drugiej osobie. W zdrowej rozmowie należy także unikać wprowadzania czynnika rywalizacji oraz porównywania z innymi osobami.

Tyle teoria. Jak ją wcielić w życie, pamiętając, że istotą komunikacji w biznesie jest realizowanie konkretnych ekonomicznych celów? W końcu większości z nas biznes kojarzy się z twardą grą, często z dochodzeniem do celu po trupach, współzawodnictwem, wyścigiem szczurów. Rosenberg w swojej metodzie dowodzi, że więcej biznesowo można zyskać, stosując metodę „win-win”, w której każda ze stron ma być tą wygraną, niż używając agresywnej komunikacji.

CZTERY ETAPY KOMUNIKACJI

WEDŁUG ZASAD ROSENBERGA pierwszym krokiem do budowania komunikacji bez przemocy jest obserwacja i wyciąganie wniosków z zachowania drugiej osoby. W podanym na początku tekstu przykładzie z takiej obiektywnej obserwacji mogłaby wynikać następująca reakcja podwładnego wobec prezesa: „Po raz piąty w tym tygodniu odwołałeś nasze spotkanie” – zamiast: „Zawsze odwołujesz nasze spotkania”.

Następnie powinniśmy zdać sobie sami sprawę z naszych uczuć, by móc je głośno wyartykułować i odnieść się do zachowania prezesa. Czyli musimy odpowiedzieć sobie na pytanie: „Co czuję, gdy on/ona to robi/mówi?”. Efektem będzie powiedzenie szefowi: „Czuję strach/jestem zawiedziona, kiedy tak się zachowujesz” – zamiast robienie wyrzutów: „Wywołujesz we mnie lęk/zawiodłeś mnie”.

Z uczuć wynikają potrzeby – ich zaspokojenie zapewnia nam dobre samopoczucie. Zaś jego brak wywołuje ból, strach i wewnętrzne napięcie. Jednak warunkiem zaspokojenia potrzeb jest uświadomienie ich sobie samemu. W przeciwnym razie jesteśmy sfrustrowani i wywołujemy konflikty, osądzamy innych i krytykujemy. Sytuacja z nieprzychodzącym na spotkania szefem powinna uświadomić potrzebę szacunku, uwagi i wsparcia, jakich oczekujemy od przełożonego. Dopiero będąc świadomym swoich potrzeb, możemy szczerze przedstawić je drugiej stronie.

Czynimy to, formułując prośby. Muszą być konkretne i jasno określone, bez aluzji czy podtekstów. A po wyrażeniu swojej prośby powinniśmy oczekiwać informacji zwrotnej, np. pytając: „Czy możesz powtórzyć, co do ciebie powiedziałam?”. Lepiej unikać oceny: „Źle mnie zrozumiałeś”, a zamiast tego mówić: „Może użyłem niewłaściwych słów. Pozwól, że doprecyzuję”.

**PROŚBY POWINNY
BYĆ KONKRETNE
I JASNO
SFORMUŁOWANE,
BEZ ALUZZJI
CZY PODTEKSTÓW.
A PO ICH
WYRAŻENIU
OCZEKUJMY
INFORMACJI
ZWROTNEJ**

Naszemu prezesowi lub pracownikowi, który nie stawiał się na spotkanie, najlepiej więc powiedzieć wprost: „Czy mógłbyś mnie uprzedzić, kiedy będziesz musiał odwołać nasze spotkanie i nie będziemy mogli omówić strategii działania? Wtedy będę mogła inaczej zaplanować czas pracy i zająć się innymi obowiązkami”. Gdy zależy nam jednak na regularnych spotkaniach i konieczne jest wzajemne wsparcie, warto poprosić: „Czy mógłbyś tak ułożyć sobie grafik zajęć, abyśmy chociaż raz w tygodniu spotykali się w celu omówienia bieżących spraw oraz zaplanowania działań w kolejnych krokach?”.

ARGUMENTY ZAMIAST PRETENSJI

– OD LAT WALCZYŁAM O AWANS W FIRMIE – opowiada Joanna, marketing manager w jednej z warszawskich firm badawczych. – Starałam

się bardzo. Nadgodziny i wypełnianie cudzych obowiązków, gdy pojawiała się taka potrzeba, nie były dla mnie problemem. Telefon odbierałam nawet w nocy. Zawsze słyszałam „Na Joannie można polegać. To nasza tajna broń”. Gdy dochodził szef działu marketingu, pomyślałam więc, że to szansa awansu dla mnie – relacjonuje.

Poszła do prezesa i zaproponowała swoją kandydaturę na stanowisko dyrektora marketingu. – Podkreślałam swoje zaangażowanie. Ciągłe bycie do dyspozycji. Obiecał, że przemyśli sprawę – opowiada Joanna. I przyznaje: – Nie byłam jednak zadowolona z tej rozmowy. Miałam poczucie, że zostałam zlekceważona. Prezes był w tej rozmowie nieprzyjemny. Miałam wrażenie, że mnie zbył.

Gdy tego samego dnia spotkała się z przyjaciółką na kawie, okazało się, że ta niedawno brała udział w szkoleniu z komunikacji NVC (z ang. nonviolent communication). Podpowiedziała Joannie, jak ma się do takiej rozmowy przygotować. Czyli np. nie rozpoczynać od pretensji i wyrzutów bez podawania faktów.

Zamiast więc rozpocząć kolejne spotkanie od słów: „Czuję się niedoceniona, mimo że jestem w ciągłej gotowości, od zawsze jestem pomijana przy awansie i podwyżce, a przecież pracuję za trzy osoby” itp., Joanna mówiła: „Chciałam przedstawić argumenty przemawiające za tym, że jestem odpowiednią osobą na stanowisko dyrektora mojego działu. Tylko w ostatnim miesiącu dzięki moim staraniom i dodatkowej pracy udało mi się pozyskać trzech nowych klientów, dla których będziemy wy-

konywali przez rok badania rynku. Uważam, że zasługuję na to stanowisko z uwagi na moje dotychczasowe dokonania, doświadczenie i wiedzę”.

Tym razem podziałało. – Prezes z uwagą mnie wysłuchał i zapewnił, że jestem jedną z osób poważnie branych pod uwagę. Za miesiąc dowiedziałam się, że zarząd postanowił mnie awansować na dyrektora marketingu – kończy Joanna.

Ona odrobiła więc zadanie. A prezes? Na szczęście okazało się, że zależy mu na porozumieniu. Jego pierwsza reakcja była odpowiedzią na potok frustracji wylewający się z Joanny. Lekceważenie było jego obroną wobec usłyszanego wyrzutów. Ponieważ drugie spotkanie było już w innej atmosferze, zareagował pozytywnie.

FAKTY ZAMIAST OCEN

PREZES WARSZAWSKIEJ FIRMY zajmującej się sprzedażą produktów inwestycyjnych wspomina patową sytuację w dziale sprzedaży, która dotyczyła kilkupoziomowej struktury: 20 handlowców, pięciu nadzorujących ich menedżerów i dyrektora. Kryzys komunikacyjny rozpoczął się, gdy dział sprzedaży nie zrealizował targetów, czyli nie zostały osiągnięte wyznaczone wyniki sprzedaży produktów oferowanych przez spółkę. Mało tego, handlowcy przestali się komunikować z szefami. Na pytania odpowiadali zdawkowo. Menedżerowie próbowali wymóc posłuszeństwo i wyniki emocjonalnym szantażem. Dyrektor nie był w stanie wygłaskować od nich prawdziwego obrazu rzeczywistości. Powstało błędne koło komunikacji, bez chęci dogadania się.

Z tego kryzysu miało nas wyciągnąć przeprowadzenie indywidualnych rozmów z każdym z handlowców – opowiada prezes. – Celem tych rozmów była ocena dotychczasowej pracy i wyników oraz przekazanie feedbacku, czyli każda z osób dowiedziała się, nad czym powinna popracować i jakie procesy doskonalic. Akcja zakończyła się klęską – przyznaje.

Powód? Doszło do wzajemnego obwiniania się o niezrealizowane plany sprzedażowe. „To przez was! My robimy wszystko, co do nas należy! To nie nasza wina!” – zarzucali sobie pracownicy. – Nie dość, że sprzedaż jeszcze spadła, to wzrósł poziom frustracji wśród agentów, zaś na linii handlowcy – menedżerowie rozgorzał konflikt. Uświadomiłem sobie, że jeśli nad tym nie zapanujemy, firma za chwilę przestanie istnieć – opowiada prezes.

Zaprosił więc do współpracy mediatora. Ten zorganizował wspólne spotkanie handlowców, menedżerów i dyrektora. Podczas niego każdy wymieniał czynniki, które według niego uniemożliwiały osiągnięcie celów biznesowych – tym razem mówili

spokojnie, przytaczając fakty, bez ocen. Nikt nad tymi zarzutami nie dyskutował – po prostu spisywano je na tablicy.

Okazało się, że największym problemem handlowców, z powodu którego nie zrealizowali celów, było dzielenie się prowizją z menedżerami i dyrektorem. Zdaniem agentów to oni ją wypracowywali, a nie „nicnierobiąca kadra zarządzająca”. Nie chcieli się dzielić z szefami, uważając, że prowizja należy się tylko im.

Następnie utworzono mapę potrzeb: każda ze stron określiła swoje oczekiwania wobec innych. Na tej podstawie przystąpiono do negocjacji, w trakcie których ustalano: „Jeśli dostaniecie to, czy jesteście w stanie zrealizować to i to?”. Każda z grup konfliktu wyartykułowała swoje prośby. Na koniec wypracowano kodeks wewnętrzny, który określał zasady postępowania w firmie – na ich podstawie wszyscy mieli działać i być oceniani.

Taka forma rozmowy pozwoliła nam zbudować zdrowe relacje w oparciu o wzajemny szacunek. Jednocześnie zapewniliśmy przetrwanie firmy. W ciągu roku sprzedaż została podwojona, lecz odrobienie strat i wyjście na prostą zajęło dwa lata – opowiada prezes. ●

KATARZYNA TATARKIEWICZ

KOMUNIKACJA BEZ PRZEMOCY A JĘZYK

Nie używamy zwrotów lekceważących typu: „Nic się nie stało”, „Nie przesadzaj”, „Nie masz się czym martwić”. To może wzbudzić w rozmówcy sprzeciw, a nawet agresję.

Nie obwiniamy innych, mówiąc: „Sam sobie jesteś winny”, „Nigdy nie zdążasz z raportami na czas”, „To przez ciebie się nie udało”.

Zdania: „Bierz z niego przykład”, „Jakoś wszyscy dają sobie radę” nie tylko podważają samoocenę i wzbudzają poczucie winy, a często zabijają empatię.

Nie żądamy: „Proszę natychmiast przyjść do mojego gabinetu”. Prośmy.

Najbardziej nie lubianymi komentarzami wobec współpracowników są te typu: „A nie mówiłam?”, „Źle robisz” oraz pouczenia „musisz” czy „powinieneś”.

Komunikacja bez przemocy wyklucza również szantaż i próby zastraszania słowami: „Dobrze ci radzę”, „Nie wkurzaj mnie, bo...”, „Lepiej to zrobić”.