

# Słuchać, czy dyskutować, czyli o tym, jak dojść do porozumienia

---

## Anita Chmara

Ekspert BERNDSON w dziedzinie Budowania Relacji

<http://achmara.berndson.pl/>

Poprowadzisz dział za Edka? Przyjmiesz dodatkowe zadania? Pozwolisz mi tu zapalić? Wyobraź sobie – co zwykle w takich sytuacjach mówisz? Jeśli odpowiedź brzmi: to zależy, możesz spokojnie nie czytać dalej. Elastyczność jest miarą skuteczności i już ją posiadasz. A co, jeśli ktoś ma kłopot z elastycznością i reaguje nawykowo? Zwykle ulega albo upiera się, znika po angielsku lub po prostu wchodzi w otwarty konflikt? Od dziś z tym koniec. Od dziś swobodnie wybieramy właściwy styl zachowania, uprzednio szacując, co się bardziej opłaca.

Opłacalność oceniamy określając, co jest dla nas lepsze. W dalszej perspektywie. W dalszej! To kluczowe. Ponieważ doraźnie łatwiej jest pójść utartym szlakiem: przemilczeć lub – jeśli mamy taką siłę – tupnąć i postawić na swoim. Mamy święty spokój. Doraźnie.

## Wydeptane ścieżki

A jakie są dalsze skutki uległości lub agresji? Emocjonalne: frustracja, osamotnienie, złość, niechęć, brak motywacji. Jeśli „wrzucają mi” za dużo zadań, a ja uważam, że nie wolno mi reagować, czuję się wykorzystany i pozostawiony sam sobie. Jeśli gwałtownie się sprzeciwiam, odpowiadając agresywnie, mam pretensje do całego świata. Bo nikt mnie nie lubi i nie rozumie. Czuję się odrzucony.

*BERNDSON Szkolenia Twój Rozwój, Twoja Wartość*

Zarówno uległość, jak i agresja wiążą się z takimi kosztami emocjonalnymi, których świadomie na pewno nikt sobie nie życzy. Nie mówiąc już o kosztach klinicznych! Ciekawe wyniki badań opisali Joanna Kinas-Budzisz i Rodryg Rameau (Współczesna Onkologia 3/2002). Przebadano 130 pacjentów zakwalifikowanych do chemioterapii. Wykorzystano ankiety i testy oraz rozmowy z psychologiami. Okazało się, że aż 103 osoby spośród badanych przejawiały brak asertywności! Z tego 80 osób preferowało styl uległy.

O jednym trzeba pamiętać: czym tak naprawdę jest dobrze pojęta asertywność. Wiele osób na to pytanie odpowiada: „sztuka mówienia nie”. Ale asertywność to znacznie więcej. To umiejętność proszenia ludzi o przysługę i zgoda na to, że mogą odmówić. To umiejętność krytykowania i przyjmowania krytyki. To zdolność chwalenia i przyjmowania pochwał. To swoboda wyboru – czy chcę się zachować asertywnie, czy też tym razem opłaca mi się zachować inaczej! I wreszcie – to umiejętne prowadzenie dyskusji, jeśli wybieram konfrontację.

### **Możliwości na mapie**

Jest 8.30 rano, mamy już fantastycznie zaplanowany dzień. Jesteśmy z siebie dumni, ponieważ udało nam się dokonać niemożliwego: upchnąć w nasz plan dnia zadania tak, że zostaniemy w pracy tylko pół godziny dłużej. I wtedy właśnie przychodzi szef, rzucając od niechcienia: „Proszę przygotować mi raport dla klienta. Tak... na dwunastą”. Co robimy? To zależy. Najlepiej pokazać pisemnie sporządzony plan dnia i powiedzieć: „Oczywiście, szefie! To są moje zadania na dziś. Jeśli raport jest ważny, to wykonam go od razu... A co robimy z tym wcześniej zaplanowanymi zadaniami?”.

Szefowie, jak to ludzie, są różni – lepsi i gorsi. Gorszy mogą powiedzieć: „A co mnie to obchodzi, proszę sobie radzić”. Lepsi zaczną współpracować – delegują zadanie komuś innemu, przydzielą nam osobę do pomocy itd. W każdym razie zainteresują się.

Współpraca, a więc zaproszenie do wspólnego przyjrzenia się sprawie, zakłada, że interesy obu stron są tak samo ważne. Szukamy więc takiego rozwiązania, które będzie korzystne dla wszystkich. To najlepszy sposób rozwiązywania sytuacji trudnych – jednak nie zawsze możliwy. Po pierwsze wymaga chęci współdziałania z drugiej strony. Po drugie wymaga czasu, którego może w niektórych sytuacjach brakować.

Mamy więc do wyboru inne style zachowań: kompromis, rywalizacja, uleganie, unikanie. Kompromis, wbrew dość powszechnej opinii, nie jest wcale rozwiązaniem idealnym. Zakłada, że każda ze stron ustępuje. Zatem każda coś zyskuje, ale też każda traci. Gdy zapytamy strony, czy są zadowolone, odpowiedzą: „nie”. W naszym przypadku kompromisem byłoby, gdyby pracownik przygotował część raportu i został półtorej godziny dłużej niż planował, natomiast do drugiej części szef musiałby znaleźć inną osobę.

Jeśli każdy będzie chciał postawić na swoim, mamy klasyczną rywalizację. Na jej drugim biegunie znajduje się uległość. Jedna strona wygrywa, druga przegrywa. Rywalizacyjnie postępuje szef, który mówi, że „ma być”. Rywalizacyjnie może postąpić pracownik twierdząc, że „nie będzie”. Zawsze pozostaje kwestia opłacalności. Czasem lepiej się uprzeć, czasem ulec. Najważniejsze jest to, że są sytuacje, gdy uleganie i rywalizacja bywają opłacalne.

Dość interesujące jest unikanie. W przypadku naszego raportu potrzebnego do dwunastej byłaby to taka sytuacja, gdy pracownik – słysząc kroki szefa – rzuca się do ucieczki, chowając się na przykład w pokoju obok. A szef znajduje innego kozła ofiarnego. Taka strategia, choć skuteczna, działa doraźnie i jednorazowo.

Okazuje się, że każdy z nas ma swój ulubiony sposób reagowania na trudne sytuacje. Można go określić za pomocą specjalnych kwestionariuszy (np. test Thomasa Kilmanna). Po to, by – znając preferencje – obserwować uważnie swoje reakcje. Jeśli najczęściej unikam sytuacji trudnych, to jakie ma to dla mnie konsekwencje w dalszej perspektywie? Czy to mi się opłaca? Co się dzieje, jeśli w znakomitej większości sytuacji idę na kompromis lub podejmuję rywalizację? Jak byłoby lepiej postąpić teraz?

### **Każda droga dobra, ale...**

Żaden styl nie jest dobry, jeśli jest stosowany automatycznie. Współpracować powinniśmy zawsze, gdy waga sprawy jest wielka i zależy nam na relacjach. Poświęcamy co prawda dużo czasu, ale wypracowana decyzja zadowala wszystkie strony, uczestnicy dyskusji czują się autorami rozwiązania i mają dużą motywację, by wdrożyć je w życie. Jeśli czasu jest mniej, waga sprawy i relacji są średnie, wówczas możemy pójść na kompromis. Rywalizacja przydaje się, gdy czasu nie ma wcale, sprawa jest ogromnie

ważna, a na relacjach nieszczególnie nam zależy. Uleganie znakomicie sprawdza się, gdy musimy się śpieszyć, zależy nam na drugiej osobie, a na sprawie mniej. Unikanie też się przydaje. Głównie wtedy, gdy sytuacja jest jednorazowa, a rzecz, której dotyczy, mało istotna.

### **Kiedy czarny szlak?**

Założmy jednak, że postanowiliśmy jasno i wyraźnie powiedzieć, co myślimy. Chcemy przekonać do swojego zdania lub przyjąć punkt widzenia innej osoby, jeśli nas do tego przekona. Będziemy współpracować, otwarcie dyskutując. Jak to zrobić, by być skutecznym?

Po pierwsze słuchać. Tu nie ma dylematu „słuchać czy dyskutować?”. Tu obowiązuje zasada „słuchać, by dyskutować”. Okazuje się, że ludzie otworzą się na nasze argumenty pod warunkiem, że sami zostaną wysłuchani. O tej prostej prawdzie napisano już wiele, a wciąż niechętnie wciela się ją w życie. Mamy naturalną tendencję do tego, by szybko się wypowiedzieć. Jakby to, że mówimy w drugiej kolejności, dyskwalifikowało nasze zdanie! Gdyby nasz przykładowy pracownik wypytał uważnie szefa o to, co ma wykonać, jak bardzo to jest ważne itd., a potem pokazał swój plan dnia, miałby większe szanse na zrozumienie, niż gdyby przerwał szefowi w połowie zdania i zakrzyknął „O nie, nie! Ja dziś tonę w robocie! Nie ma mowy!”.

Oczywiście sam fakt, że damy najpierw wypowiedzieć się drugiej stronie, nie gwarantuje nam sukcesu. Druga strona może się upierać przy swoim. Wtedy pomocne będzie podkreślanie dobrych intencji i wspólnoty interesów. „Szefie, bardzo chciałbym zrobić ten raport, tak jak należy i tamto zadanie także... Bo tamto jest dla Kowalskiego, tego naszego kluczowego klienta... Oba ważne. Gdyby oba nie były na dziś, dałbym radę. Jednak w tej sytuacji potrzebuję jakiegoś wsparcia”.

Następny istotny element prowadzenia takiej rozmowy jest o tyle trudny do opisania, że opiera się na Braku. Braku przerywania, wtrącania się, braku podniesionego tonu, braku negatywnych emocji, braku zwrotów oskarżających, pouczających, nakazujących lub oceniających.

Kolejna rzecz: fakty. Szefa nie przekona mówienie „bo ja mam dużo pracy”. Szefa może natomiast przekonać konkretny, rozpisany plan dnia, z jasno wyznaczonymi godzinami,

zadaniami. Szefa nie przekona ogólnikowe: „bo tamto też jest ważne”. Szefa przekona konkret: „Obiecaliśmy to wysłać dzisiaj. Klient czeka”. Możemy też powołać się na wcześniejsze wspólne ustalenia „Pamięta pan, wczoraj rozmawialiśmy, że to kluczowe...”. W dyskusji nie pomoże nam przeproszenie, że w ogóle śmiemy się odezwać. Tak samo zabójcze są: zbyt cichy albo wiecznie pytający ton, unikanie patrzenia w oczy, zamykanie się w sobie, spuszczenie głowy, rwanie wypowiedzi. Na pochyłe drzewo wszystkie kozy skaczą, mówi słusznie ludowe przysłowie.

A jeśli i w ten sposób nie przekonamy rozmówcy? Niestety, złotych recept nie ma. Ale jedno jest pewne: nawet jeśli się nie uda, to przynajmniej będziemy mieli czyste sumienie. Powiedzieliśmy. Jeśli naprawdę zależy nam na tym, by nas wysłuchano, warto pamiętać, że ludzie to nie wróżki. Trudno wymagać, by zgadywali nasze myśli. Muszą je usłyszeć. Tylko najpierw my ich posłuchajmy.