

Agnieszka
KOZAK

Joanna
BERENDT



DOGADAĆ SIĘ Z INNYMI

czyli

POROZUMIENIE BEZ PRZEMOCY
nie tylko w życiu organizacji

onepress

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiejkolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz wydawca dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz wydawca nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Redaktor prowadzący: Barbara Gancarz-Wójcicka
Projekt okładki: Joanna Celusta

Helion S.A.
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice
tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63
e-mail: onepress@onepress.pl
WWW: onepress.pl (księgarnia internetowa, katalog książek)

Drogi Czytelniku!
Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres
onepress.pl/user/opinie/dogavv
Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

ISBN: 978-83-289-2633-2

Copyright © Helion S.A. 2019, 2022, 2025

Printed in Poland.

- [Kup książkę](#)
- [Poleć książkę](#)
- [Oceń książkę](#)

- [Księgarnia internetowa](#)
- [Lubię to! » Nasza społeczność](#)

Spis treści

WSTĘP	7
ŚWIAT BEZ OCEN	11
Dlaczego oceniamy — neurobiologia	12
Ocenianie a uniwersalne potrzeby	14
Co ocenianie oznacza dla relacji	17
Jak przerwać spiralę ocen	19
Podsumowanie	24
ŚWIAT BEZ BYCIA MIŁYM ZA CENĘ SIEBIE	25
Egoizm a dbanie o siebie	26
Dlaczego tak ważne jest, żeby inni byli zadowoleni	31
Koszt bycia miłym	36
Jak odejść od bycia miłym	38
Podsumowanie	43
ŚWIAT BEZ KOMPLEKSÓW	45
Poczucie własnej wartości i kompleksy	46
Źródła kompleksów	56
Konsekwencje życia w cieniu własnych kompleksów	59
Jak budować zaufanie do siebie	62
Podsumowanie	69

ŚWIAT BEZ KRZYKU	71
Oceniające myśli i krzyk	72
Czego wyrazem jest krzyk	75
Zgłiszcza po wojnie, czyli co krzyk wnosi do relacji	77
Co zrobić, gdy jesteśmy u progu krzyku	80
Podsumowanie	87
ŚWIAT BEZ OBWINIANIA I POCZUCIA WINY	89
Poczucie winy dojrzałe i niedojrzałe	90
Poczucie winy a poczucie krzywdy	94
Skąd się to bierze	98
Konsekwencje poczucia winy	102
Jak zacząć wybierać siebie	105
Podsumowanie	111
ŚWIAT BEZ WSTYDU	113
Naturalne a nawykowe	115
Strategie unikania wstydu	122
Jak radzić sobie ze wstydem	127
Podsumowanie	133
ŚWIAT BEZ ZAMARTWIANIA SIĘ I KRĘCENIA FILMÓW W GŁOWIE	135
Zamartwianie się i potrzeba sensu	136
Konsekwencje zamartwiania się	140
Jak przerwać spiralę zamartwiania się	143
Podsumowanie	147
ŚWIAT BEZ DOMYŚLANIA SIĘ I FOCHA	149
Komunikaty apelowe — ukryte przekazy	150
Formy komunikacji nie wprost	155
Jak gra w „domyśl się” wpływa na otoczenie	161
Jak wrócić do otwartej komunikacji	162
Podsumowanie	170

ŚWIAT BEZ OBGADYWANIA	171
Czemu ważnemu służy obgadywanie	173
Konsekwencje obgadywania	177
Co można zyskać, rezygnując z obgadywania	179
Jak sobie radzić z obgadywaniem	181
Podsumowanie	191
ŚWIAT BEZ DORADZANIA	193
Doradzenie jako nawyk	194
Przyczyny dawania rad	198
Co dzieje się z osobą, która dostaje rady	203
Jak słuchać, by usłyszeć	205
Podsumowanie	214
ŚWIAT BEZ KONFLIKTÓW	215
Udowadnianie, kto ma rację	216
Walka na strategię i ukryte pod nimi potrzeby	226
Relacje, konflikty i zaangażowanie pracowników	230
Jak konstruktywnie zarządzać konfliktami	232
Podsumowanie	241
ŚWIAT BEZ EMPATII	243
Podsumowanie	258
ZAŁĄCZNIK 1. LISTA POTRZEB	259
ZAŁĄCZNIK 2. LISTA UCZUĆ RZEKOMYCH	261
ZAŁĄCZNIK 3. LISTA UCZUĆ PRZYJEMNYCH	262
ZAŁĄCZNIK 4. LISTA UCZUĆ NIEPRZYJEMNYCH	263
ZAKOŃCZENIE	265
BIBLIOGRAFIA	267

ŚWIAT BEZ OCEN

Piotr pracuje w firmie kilka lat. Od paru miesięcy bierze udział w projekcie, który jest bardzo opóźniony, bo jak sam zauważył, ludzie wokół niego zupełnie nie rozumieją swoich zadań i zwyczajnie nie potrafią się przyznać, że nie dają rady. Czasami ma poczucie, że pracuje z totalnie niekompetentnymi osobami, które nie są w stanie wykonać prostego polecenia. Według niego nie są w stanie niczego zrobić lepiej, bo zwyczajnie nie znają się na tej pracy, są za słabi, a na spotkaniach projektowych tylko udają, że coś rozumieją. Cekał jak na zbawienie na kogoś, kto zostanie zatrudniony z innej firmy i będzie się znał na swojej pracy.

Miesiąc temu do projektu zostały przyjęte trzy nowe osoby. Po pierwszym spotkaniu ocenił nowych jako kompetentnych i nawet pomyślał, że fajnie będzie się czegoś od nich nauczyć — wyglądali na pewnych siebie i znających się na rzeczy. „Nareszcie jakiś powiew inteligencji” — pomyślał.

Jednak czar prysł już po dwóch pierwszych spotkaniach projektowych, na których usłyszał od nowych komentarze na temat swojej pracy, że „tak się tego nie robi”, że to, co przygotował, „na pewno nie spełni oczekiwań klienta” i że „mógłby się zdecydowanie bardziej postarać, bo tak to nie da się pracować”. Na pytanie, co powinien zrobić inaczej, usłyszał, żeby przejrzał trendy na rynku i dostosował się do tego, co jest znacznie wyższą jakością niż to, co on prezentuje. Uznał więc nowych za aroganckich i nadętych bufonów, którzy wszystkim innym chcą pokazać, że się nie znają,

tymczasem w ten sposób po prostu ukrywają własny brak wiedzy i niekompetencje. Próbował przygotować lepsze propozycje, ale one także nie spotkały się z aprobatą i usłyszał od szefa „nowych”, że przez niego jego ludzie są sfrustrowani, bo nie mogą wykonać swojej pracy, gdyż dostają słabe produkty, i że znacznie więcej spodziewał się po nim jako wieloletnim pracowniku. Pomyślał, że nikt go nie docenia i wszystko, co robi, jest złe i bezwartościowe. Kiedy się porządnie wkurzył i porozmawiał o tym ze znajomymi, dotarło do niego, że współpracownicy próbują mu udowodnić, że jest głupi, i robią z niego debila, a przecież sami nie wiedzą, czego chcą, i zwyczajnie wychodzą z nich kompleksy.

DLACZEGO OCENIAMY — NEUROBIOLOGIA

Powyższa historia zawiera mało faktów, a całkiem sporo ocen i interpretacji. Zarówno w opisie sytuacji, w myśleniu Piotra o pracownikach, jak i w tym, jak postrzegał nowe osoby w projekcie, czy to na początku, kiedy ocenił je jako kompetentne, czy później, gdy uznał, że są aroganckie, widać oceny, osądy i interpretacje. Te oceny spowodowały u niego lawinę negatywnych emocji, które z kolei znacząco wpłynęły na jego ocenę sytuacji i wzmożyły poczucie zagrożenia. Świat dookoła nas wypełniony jest myśleniem w kategorii oceniania, a to z kolei wpływa na nasze samopoczucie.

Oceny, których na co dzień dokonujemy, związane są z tematyką mózgu i ewolucji, i choć od czasów pierwotnych minęło wiele milionów lat, systemy operacyjne, w które zostaliśmy wyposażeni, niewiele się zmieniły.

„Każdy człowiek posiada trzy podstawowe potrzeby: bezpieczeństwa, satysfakcji i więzi, które są zakorzenione w historii naszej ewolucji. Choć okoliczności, w których żyjemy, w ciągu dwustu tysięcy lat uległy licznym zmianom, to jednak nasze mózgi pozostały w znacznej mierze takie same. Mechanizm neuronalny, który

umożliwiał naszym przodkom zaspokajanie potrzeby bezpieczeństwa poprzez znajdowanie schronienia, potrzeby satysfakcji poprzez zdobywanie pożywienia oraz potrzeby więzi poprzez łączenie się z innymi, nadal funkcjonuje w naszym mózgu”¹.

Co więcej, jak pisał Rick Hanson w swoje książce *Szczęśliwy mózg*²: „Układ nerwowy ewoluuje od ponad sześciuset milionów lat. A rozwiązania problemów związanych z przetrwaniem, z którymi zmagaly się gady, ssaki, naczelnie i ludzie, nadal są aktywne w mózgu”. Dlatego też mózg ludzki zachowuje wzmożoną czujność, skanując otaczającą rzeczywistość pod kątem niebezpieczeństw i zagrożeń. W procesie ewolucji, by przetrwać, wykształciliśmy mechanizmy dbające o naszą czujność, oraz o nasz niepokój. Jak pisał Hanson: „Nawet wtedy, gdy jesteś odprężony, szczęśliwy, w związku, twój mózg stale uważa na potencjalne niebezpieczeństwa, rozczarowania i kłopoty interpersonalne. Gdzieś w tle czai się delikatne, lecz zauważalne poczucie niepokoju, niezadowolenia i wyobcowania, które uzasadnia tę czujność”³.

Między innymi niepokój, a także negatywna skłonność mózgu i inne czynniki sprawiają, że trudno jest nam widzieć sytuacje w pracy, w rodzinie, na ulicy takimi, jakie są w rzeczywistości, mamy bowiem zaburzone lub dokładniej: zawężone pole widzenia. „Kiedy pojawia się choćby najmniejsze niepowodzenie albo problem, twój mózg koncertuje się na nim, lekceważąc przy tym i wyłączając z pola widzenia wszystko inne (widzenie tunelowe)”⁴.

¹ R. Hanson, F. Hanson, *Rezyliencja. Jak ukształtować fundament spokoju, siły i szczęścia*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot 2018, s. 8.

² R. Hanson, *Szczęśliwy mózg. Wykorzystaj odkrycia neuropsychologii, by zmienić swoje życie*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot 2016, s. 47.

³ Tamże, s. 36.

⁴ Tamże, s. 37.

Ćwicząc się w czujności, dbając o bezpieczeństwo, a dokładnie o unikanie niebezpieczeństwa, ćwiczymy się w kategoryzowaniu rzeczywistości, niemal w każdej chwili oceniamy. Ocenianie jest bowiem nie tylko uzasadnione ewolucyjnie, lecz również w wielu momentach potrzebne i użyteczne. Jak się okazuje, jednak nie zawsze nam służy. Kiedy nasz system nerwowy jest w stanie alertu, nadmiernie skupia się na zagrożeniach i często nawet neutralne bodźce interpretuje jako niebezpieczne. „Kiedy mamy poczucie krzywdy lub czujemy irytację z powodu innych osób, łatwo jest przeoczyć jakiś ważny szczegół, niedosłyszeć jakiegoś słowa, źle zinterpretować czyjeś spojrzenie lub wyciągnąć pochopne wnioski”⁵.

Nie chodzi o to, by nie oceniać, lecz by dostrzegając u siebie oceniające myśli, świadomie zdecydować, co chcemy z nimi zrobić — chodzi o to, żeby w ułamku sekundy podjąć decyzję, czy na pewno chcemy je wypowiedzieć. Istotne jest także, by umieć dostrzec, o czym ważnym te oceny informują, co mówią nam o nas samych. Innymi słowy, chodzi o znalezienie ukrytych pod nimi potrzeb.

OCENIANIE A UNIWERSALNE POTRZEBY

Przez każdą ocenę, interpretację czy osąd próbujemy wyrazić uniwersalną ludzką potrzebę. Dlatego ocenianie nie jest złe samo w sobie, ale jego konsekwencje są zawsze negatywne dla relacji. Podczas warsztatów, które prowadzimy, uczymy więc, jak oceny zamieniać na obserwowalne fakty. Kiedy podejmujemy temat ocen, nie chodzi nam o wartościowanie, czy ocenianie jest lepsze, czy gorsze niż na przykład mówienie o faktach (mówienie o faktach, czyli obserwacjach, to pierwszy krok w Porozumieniu bez Przemocy). Chcemy przede wszystkim pokazać, jakie konsekwencje niesie ocenianie, tak aby każdy mógł podjąć świadomie decyzję o zmianie swojego

⁵ R. Hanson, F. Hanson, dz. cyt., s. 181.

sposobu patrzenia na innych ludzi, ponieważ wymaga to wysiłku i zbudowania nowych układów neuronalnych w naszych mózgach. Mimo że jest to trudne, nasze doświadczenia pokazują, że możliwy jest świat bez ocen — zarówno w korporacjach, jak i w życiu prywatnym.

Ocenianie to nadawanie wartości, tak więc to, jak ocenimy innych, zależy od tego, jaką wartość nadajemy sobie i temu, co nas spotyka. Ocenianie jest więc zupełnie subiektywne, ponieważ jest filtrowane przez nasze doświadczenie, które — przyznajmy to szczerze — jest bardzo ubogie. Bo co my tak naprawdę wiemy? Mając 30/40/50 lat, mamy jakieś definicje, przekonania, często narzucone nam przez świat zewnętrzny, których zwykle nie kwestionujemy. Oceniamy przez kryteria narzucone nam przez rodziców, media, kulturę, które definiują, jaka „powinna być prawidłowa sytuacja”, a kiedy coś od niej odbiega, jest oceniane negatywnie. Wtedy ocena pojawia się automatycznie, bez udziału logicznego myślenia i obiektywnego (opartego na faktach) spojrzenia na sytuację. Patrząc na daną sytuację wyrywkowo, „wiemy”, jak jest i z czego to wynika — dokonujemy nie tylko oceny, ale posuwamy się nawet do osądu motywów działania danej osoby. Jako przykład ilustrujący filtrowanie przez narzucone kryteria można podać sytuację, w której nastolatek siedzący sam przy dwumetrowym stole je obiad z łokciami leżącymi na tym stole. Jaka może być pierwsza ocena dorosłego, który na to spojrzy? *Nie je się z łokciami na stole, to niegrzeczne, ten dzieciak jest źle wychowany, wygląda na prostaka, którego nikt nie nauczył podstawowych zasad, jest arogancki i widać, że ma w nosie zasady.* Łańcuch ocen w tej sytuacji mógłby być nawet dłuższy w zależności od zapisów w mózgu oceniającego. A gdyby obiektywnie spojrzeć na sytuację i zakwestionować to kryterium „bycia dobrze wychowanym”? Skąd wziął się pomysł na to, że nietrzymanie łokci na stole podczas jedzenia jest wyrazem dobrego wychowania? Skąd pomysł, że ich trzymanie jest wyrazem chamstwa? Obiektywnie ten dzieciak siedzi sam przy wielkim stole

i nikomu nie przeszkadza to, ile miejsca zajmują jego łokcie, skąd więc ocena, że to jest aroganckie? Skąd bierze się przypuszczenie, że ma w nosie zasady, skoro nawet nie zapytaliśmy, czy zna taką zasadę? Skąd wiemy, jak był wychowywany i czy jest dobrze, czy źle wychowany? Okazuje się, że jak na ludzi, którzy sami nie lubią być oceniani, sporo wiemy o innych na podstawie bardzo krótkiej obserwacji.

Kiedy podczas warsztatów poruszany jest temat oceniania, w wielu osobach rodzi on niepokój i poczucie winy. Pytają wtedy, czy jeśli oceniają, to oznacza, że źle robią lub nawet są złymi ludźmi (skoro w zasadzie na każdym kroku dokonują ocen). Ciekawe jest to, że samo poruszenie tematu oceniania i podanie kilku przykładów odbierają jako ocenę ich komunikacji, i od razu dokonują wartościowania, że jest ono czymś złym — to pokazuje, jak bardzo nasza komunikacja kojarzy się z negatywną oceną.

W Porozumieniu bez Przemocy jedno z kluczowych założeń mówi, że za wszystkim, co robimy lub mówimy, a także za wszystkim, co robią lub mówią inni, stoi próba zaspokojenia uniwersalnych ludzkich potrzeb. I to właśnie spojrzenie na ocenianie przez pryzmat potrzeb chcemy w tej części zaproponować. Ocenianie jako strategia służy kilku ważnym potrzebom, być może dlatego tak trudno jest z niego zrezygnować. Można wskazać kilka z nich:

- Przede wszystkim ocenianie w pewnych kontekstach wiele jednostce ułatwia — szybka ocena typu: przyjaciel – wróg, mądry – głupi, kompetentny – niekompetentny pozwala „ustawić się” do danej osoby i wydaje się zapewniać bezpieczeństwo, strukturę i przewidywalność. Daje też jasność, z kim „warto się zadawać, a z kim nie ma sensu”.
- Pełni funkcję ochrony siebie — poprzez ocenianie innych jako gorszych można się poczuć lepszym, co w konsekwencji na chwilę podnosi poczucie własnej wartości.

- Buduje poczucie wspólnoty i zaspokaja potrzebę przynależności z osobami, które dzielą te same oceny; pozwala być w grupie, która ma wspólnego wroga. Jednoczenie się przeciwko komuś pozwala zbudować poczucie siły, mocy i wspólnoty.

CO OCENIANIE OZNACZA DLA RELACJI

Jako że celem Porozumienia bez Przemocy jest budowanie empatycznego kontaktu ze sobą i drugą osobą, to posługiwanie się ocenami, czy to w otwartej komunikacji, czy w myśleniu o sobie lub o innych, zmniejsza szanse na zbudowanie porozumienia i zaspokojenie przede wszystkim własnych potrzeb. **Oceny niejednokrotnie stanowią więc źródło cierpienia dla nas samych.**

Oceny mogą znacząco wpływać na nasze poczucie wartości. Ponieważ to, jak oceniamy innych, w dużej mierze zależy od wartości, jaką nadajemy sobie, zawsze istnieje ryzyko, że znajdzie się ktoś, kogo ocenimy jako bardziej wartościowego. Jeżeli ocenimy siebie jako mniej konsekwentnych, mniej inteligentnych, mniej interesujących, będziemy czuli się gorzej, w związku z tym bardzo będziemy chcieli coś z tym złym samopoczuciem zrobić. Szybko znajdziemy więc kogoś, w porównaniu z kim będziemy bardziej atrakcyjni, mądrzejsi, silniejsi, i chwilowo poprawi to nasze samopoczucie, ale nie spowoduje, że staniemy się bardziej wartościowi. Nasze poczucie wartości będzie cały czas zależne od tego, kto jest obok i kto będzie stanowił kryterium zewnętrzne. Im częściej funkcjonujemy w takim mechanizmie, tym może nam być trudniej w życiu. Wpadamy w spiralę ocen, a wszelkie chwilowe wygrane za chwilę zmieniają się w przegrane.

Oceny powodują, że tworzymy świat pełen „sędziów i prokuratorów” — świat, w którym osądy i oceny zachodzą bez udziału oskarżonego. Ocena jest wydawana w ciągu kilkunastu sekund i, co gorsza, zostaje zakomunikowana innym bez udziału ocenianego.

Takie podejście nie wymaga trudu pytania o intencję, motywację czy historię, która stoi za tym, co aktualnie jest widziane, skraca więc czas, ale uderza w potrzebę akceptacji i autentyczności. W konsekwencji rodzi brak zaufania w danej grupie.

Oceny oddalają nas od innych, a tym samym utrudniają komunikację i zmniejszają szansę na porozumienie. Gdy jesteśmy oceniani, trudniej jest z otwartością słuchać drugiej osoby. Mogą się włączać nasze mechanizmy obronne. Gdy usłyszymy słowa drugiej osoby jako negatywną ocenę, możemy wycofać się z rozmowy, a nawet relacji, możemy zacząć stawiać opór lub nastawić się na konfrontację. Ocena, która uderza w drugą osobę, rodzi kolejną ocenę, co rozkręca karuzelę negatywnych emocji w relacji i powoduje coraz większe oddalanie się od siebie wynikające z poczucia niesprawiedliwości tych ocen.

Oceny utrudniają porozumienie i oddzielają nas od innych. Mogą powodować zmniejszoną otwartość na wzajemne słuchanie i uwzględnianie, spadek zaufania. Gdy członkowie zespołu poczują niepokój związany z niezaspokojoną potrzebą akceptacji czy przynależności, środowisko pracy niemal z każdą chwilą będą odbierać jako coraz mniej przyjazne, co zapewne nie pozostanie bez wpływu na efektywność i zaangażowanie zespołu.

Oceny ograniczają możliwość samorozwoju i współtworzenia. Powodują odrzucenie szansy na wejście w relację z osobami, które zostały uznane za na przykład niedostatecznie mądre, ciekawe, kompetentne, interesujące, inspirujące, a od których moglibyśmy się sporo nauczyć i których światy mogłyby odsłonić przed nami duże możliwości.

Oceny prowadzą do zjawiska samospełniającej się przepowiedni, czyli zmiany zachowania pod wpływem pierwszej oceny. Zmienia to relację z daną osobą, ponieważ zachowując się zgodnie z oceną (a nie faktami), powodujemy, że druga osoba odpowiada na nasze zachowanie, co w konsekwencji potwierdza wstępną ocenę.

JAK PRZERWAĆ SPIRALĘ OCEN

Marshall Rosenberg pisał: „Poprzez osądy, krytykę, diagnozy i interpretacje zachowania innych osób ujawniamy nasze niezaspokojone potrzeby, ale robimy to nie wprost”⁶. Rozpatrzmy przykład z początku rozdziału pod kątem potrzeb wszystkich zaangażowanych stron. Na czym zależy Piotrowi? Co jest ważne dla nowych pracowników? Czego potrzebuje ich przełożony?

Przed wszystkim zacznijmy od tego, że jest to sytuacja, w której występują realne ryzyka biznesowe w projekcie — zagrożony jest termin projektu, a więc możliwe, że dla Piotra jest to sytuacja, która łączy się z lękiem, frustracją, a może nawet paniką w kontekście utrzymania stabilności jego pracy. Podstawowymi potrzebami Piotra mogą być więc bezpieczeństwo, przewidywalność i wsparcie. Ważny jest też pewnie sukces i współtworzenie z innymi, być może dlatego tak optymistycznie przyjął przyjęcie do projektu nowych osób. Ponieważ pracuje w firmie od dawna, a projekt jest trudny, może być dla niego ważne uznanie, bycie zauważonym i docenionym za wiedzę i doświadczenie, które wnosi do projektu na bazie poprzednich doświadczeń. Być może potrzebuje też jasnych wytycznych i wymiany wiedzy i pomysłów z nowymi pracownikami, a także wspólnego grania do jednej bramki, jaką jest projekt. Jak ta sytuacja wygląda od strony przełożonego? Jeśli ważne są dla niego kompetencja, efektywność, odpowiedzialność i współpraca, to możliwe, że uznał, iż pracownicy sami uzgodnią zasady i wzajemne oczekiwania w nowej sytuacji. Na pewno chciałby też, aby projekt zakończył się sukcesem, ponieważ to również jemu da poczucie bezpieczeństwa.

Dla nowych pracowników być może ważna jest otwartość i gotowość nowego spojrzenia na schematy czy sprawdzające się do tej

⁶ M. Rosenberg M., *Porozumienie bez przemocy. O języku serca*, Czarna Owca, Warszawa 2009, s. 67.

pory sposoby działania. Być może potrzebują też wymiany informacji, współpracy, a jako że są nowi w projekcie, mogą również potrzebować bezpieczeństwa i wsparcia.

Porozumienie bez Przemocy jest podejściem, w którym staramy się nie wartościować, nie oceniać, czy świat jest dobry, czy zły, nie klasyfikować poprzez nadawanie etykietek. Zamiast tego wybieramy skupianie się na potrzebach, a wszelkie oceny bazują jedynie na określaniu, jakie potrzeby są zaspokojone, a jakie ewentualnie nie. W Porozumieniu bez Przemocy istotne są kluczowe rozróżnienia i płynące z nich świadome wybory. Jedne z kluczowych rozróżnień Porozumienia bez Przemocy to oddzielanie tego, co naturalne, od tego co, nawykowe. Kolejne rozróżnienie jest między tym, co służy życiu, a tym, co mu nie służy. Następne dotyczy tego, co pomaga budować kontakt i relacje, o jakich marzymy, i tego, co zmniejsza prawdopodobieństwo takiego kontaktu. Bardzo ważnym rozróżnieniem w tym podejściu są również ocena a obserwacja. „Cała sztuka w tym, żeby umieć sformułować to spostrzeżenie [obserwację], a zarazem powstrzymać się od jakiegokolwiek osądu czy oceny: po prostu rzeczowo stwierdzić, co mianowicie robi dana osoba, której działanie nam się podoba lub nie”⁷.

W języku obserwacji kluczowe jest skupianie się na tym, co widzimy, co słyszymy, co ktoś zrobił lub czego nie zrobił, co powiedział lub czego nie powiedział — czyli na faktach (obserwacjach). Wyobraźmy sobie świat, gdzie nie ma ocen, gdzie chcąc coś opisać, posługujemy się cytatami i faktami. Pierwsze zdanie, które się pojawia podczas warsztatów po zaproponowaniu takiego wyobrażenia, brzmi: *to nie jest możliwe* — cóż, jest to wypowiedziana automatycznie ocena, wynikająca z wcześniejszych doświadczeń danej osoby. Fakty są takie, że jest to możliwe, ale też bardzo trudne i wymaga-

⁷ Tamże, s. 19.

jące zbudowania nowych obwodów w mózgu, który będzie chciał sięgać do tego, co łatwiejsze, czyli do znanych mu ocen.

Na jednym ze swoich szkoleń Marshall Rosenberg opowiadał o swoich kontaktach z plemieniem Organ Asli z Malezji. Gdy przed zajęciami zapytał tłumacza pochodzącego z tego plemienia, czy są jakieś szczególne rzeczy, na które powinien uważać, tłumacz po chwili zastanowienia odpowiedział, że bardzo by pomogło, gdyby Marshall nie używał czasownika „jest”. Zdziwiony Marshall dopytał, jak w takim razie przetłumaczony zostałby zwrot „jesteś egoistą”. Po dłuższej chwili zastanowienia tłumacz odpowiedział, że to faktycznie trudne i że przetłumaczyłby taki zwrot mniej więcej tak: „Gdy Marshall cię widział, robiłeś rzeczy dla siebie, a chciałby, byś się bardziej włączył we wsparcie innych”, po czym naprawdę zdziwiony zapytał, czemu ktoś miałby mówić coś takiego jak „jesteś egoistą”.

„Porozumienie bez Przemocy pomaga nam zmienić swój styl wyrażania siebie i słuchania tego, co mówią inni. Nasze słowa nie są już odtąd nawykową, automatyczną reakcją, ale stanowią zamierzoną wypowiedź, która wynika wyłącznie ze świadomości tego, co spostrzegamy, co czujemy i czego potrzebujemy. Dzięki PbP wyrażamy siebie szczerze i jasno, zarazem z szacunkiem i empatią poświęcając uwagę innym ludziom. Odtąd w każdej wymianie zdań potrafimy usłyszeć własne głębokie potrzeby i oczekiwania, a także cudze. PbP uczy nas dokładnie obserwować i dokładnie określać zachowania i okoliczności, które wywierają na nas taki czy inny wpływ. Uczymy się wyraźnie dostrzegać i uzewnętrzniać własne potrzeby i oczekiwania w każdej konkretnej sytuacji. Technicznie jest to proste, ale bardzo wiele zmienia”⁸.

Oceny są i będą z nami w komunikacji ze sobą i innymi. Nie chodzi o to, by je wyeliminować, bardziej, by nie uwierzyć, że opisują całą rzeczywistość. Chodzi też o to, żeby nauczyć się przełączać

⁸ Tamże, s. 17.

z automatycznych ocen na obserwację. W tym celu warto się zatrzymać i zadać sobie pytania:

- Co widzę?
- Co słyszę?
- Co konkretnie druga osoba powiedziała lub zrobiła?

Pomocne w dostrzeżeniu faktów jest spojrzenie na całą sytuację z perspektywy tego, co nagrałaby kamera. Wracając do sytuacji Piotra, wszystkie jego myśli to oceny:

- ludzie wokół niego zupełnie nie rozumieją swoich zadań i zwyczajnie nie potrafią się przyznać, że nie dają rady;
- pracuje z debilami;
- zwyczajnie nie znają się na tej pracy;
- są za słabi, a na spotkaniach projektowych tylko udają, że coś rozumieją;
- nowi wyglądali na kompetentnych i pewnych siebie;
- nikt go nie docenia i wszystko, co robi, jest złe i bezwartościowe;
- próbują mu udowodnić, że jest głupi, i robią z niego debila, a przecież sami nie wiedzą, czego chcą, i zwyczajnie wychodzą z nich kompleksy.

Kamera zarejestrowała następujące fakty:

- projekt jest opóźniony;
- ludzie w nim pracujący nie realizują swoich zadań;
- do projektu przyszło trzech nowych pracowników;
- oczekiwania Piotra co do współpracy z nowymi nie zostały spełnione;

- nowi pracownicy powiedzieli: „tak się tego nie robi” i że to, co przygotował, na pewno nie spełni oczekiwań klienta i mógłby się zdecydowanie bardziej postarać, bo tak to nie da się pracować;
- Piotr nie dostał odpowiedzi na pytanie, co ma zrobić inaczej;
- szef nowych powiedział mu, że przez niego jego ludzie są sfrustrowani, bo nie mogą wykonać swojej pracy, gdyż dostają słabe produkty, i że znacznie więcej spodziewał się po nim jako wieloletnim pracowniku.

Prawie każdy, kto wysłucha ocen wypowiedzianych przez Piotra, czyli historii opowiedzianej od strony jego nastawienia i interpretacji, od razu stanie po jego stronie. Prawdopodobnie dorzuci kilka swoich ocen (z własnego filtra doświadczeń) i jeszcze bardziej nakręci Piotra w poczuciu niesprawiedliwości i widzeniu sytuacji w kategorii wrogiego obozu, z którym nie da się dogadać — porozumienia nie będzie.

Jeśli przyjrzymy się faktom, które nie uruchamiają negatywnych emocji, to dość łatwo możemy zaobserwować, jakie jest prawdopodobne źródło zaistniałej sytuacji — brakuje kryteriów realizacji wyznaczonych zadań, co powoduje, że nie ma możliwości ich zrealizowania oraz żadna ze stron nie sformułowana oczekiwań odnośnie do współpracy, gdyż obie wyszły z założenia, że pewne rzeczy są oczywiste. Jest to dość typowa sytuacja w biznesie. Jest pochodną założeń, że wszyscy ludzie mają takie same filtry i schematy postępowania, więc wystarczy im powiedzieć „zrób to lepiej”, a na pewno będą wiedzieli, co znaczy to „lepiej”.

Samo skupienie się na faktach to dopiero początek budowania komunikacji nastawionej na uwzględnianie potrzeb obu stron, a jednak według nas to naprawdę ważny krok, znacząco ułatwiający komunikację, ponieważ wyłącza karuzelę negatywnych emocji.

PODSUMOWANIE

- Ocenianie jest ewolucyjnie nie tylko uzasadnione, lecz również czasami potrzebne i użyteczne.
- Istotne dla relacji jest to, jaka potrzeba kryje się pod oceną.
- Oceny stanowią źródło cierpienia dla nas samych i oddalają nas od innych.
- Oceny prowadzą do zjawiska samospełniającej się przepowiedni, czyli zmiany zachowania pod wpływem pierwszej oceny.
- Zamiast ocen proponujemy język obserwacji, w którym kluczowe jest skupianie się na faktach (tym, co widzieć, słyszać, co zostało zrobione lub nie).
- Skupienie się na faktach wyłącza karuzelę negatywnych emocji.

PROGRAM PARTNERSKI

— GRUPY HELION —

- 
1. ZAREJESTRUJ SIĘ
 2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
 3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW w działający bankomat!

Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA
Helion 

By poczuć radość w poniedziałkowy poranek...

Wyobraź sobie firmę wolną od krzyku, konfliktów, wzajemnego punktowania i obgadywania za plecami. Wyobraź sobie środowisko pracy bez kompleksów, bez zagrożenia, przyjazne miejsce, gdzie Ty i ludzie wokół Ciebie poczucie sensu i własnej wartości. Wyobraź sobie, że z zawodowej rzeczywistości usuwasz przemoc, agresję, szantaż, pretensje, fochy i oceny, w zamian tworzysz nowy świat, oparty na szacunku, współpracy, dialogu oraz – co najważniejsze – na kontakcie z innymi ludźmi i wzajemnym zrozumieniu. Wyobraź sobie świat, w którym można być efektywnym i zadowolonym ze swojej pracy. Wyobraź go sobie, a potem wprowadź jego reguły do swojej codzienności.

Twórcą idei zwanej **Porozumieniem bez Przemocy** (*Nonviolent Communication* – NVC) jest amerykański psycholog Marshall B. Rosenberg. Zaproponował on sposób komunikacji, w którym odchodzi się od paradygmatu szukania winnego, ustalania za wszelką cenę, kto ma rację, na rzecz budowania relacji i wypracowywania na jej podstawie rozwiązań wygrany – wygrany. Nie ma tu miejsca na przemoc, strach, ocenianie, co dobre, a co złe, w zamian jest uważność na fakty i obserwacje, refleksja, jakie uczucia, a zatem i potrzeby, wywołują w nas dane sceny, sytuacje czy zachowanie drugiego człowieka. Nie ma spychania na kogoś odpowiedzialności za własne samopoczucie. Jest koncentracja na słuchaniu, dbanie o siebie i innych. W efekcie, w atmosferze porozumienia, wszystkim pracuje się przyjemniej i spokojniej. Wzrasta entuzjazm, pojawiają się nowe pomysły, poprawiają się wyniki finansowe. Firma ma świetną reputację jako pracodawca, więc do wolnych stanowisk ustawia się kolejka chętnych.

Piękne, prawda? W dodatku realne. Poznaj reguły Porozumienia bez Przemocy i już dziś zacznij je wprowadzać w swoim życiu i we własnej organizacji!

onepress



Księgarnia internetowa:
onepress.pl



HELION S.A.
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice
tel.: 32 230 98 63
onepress@onepress.pl

książkiklasybusiness

ebook dostępny na:

ebookpoint

ISBN 978-83-289-2633-2



Cena: 59,90 zł