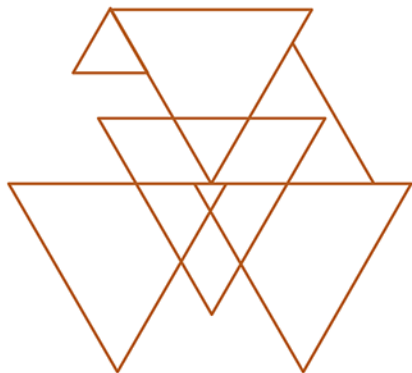


JAK SOBIE RADZIĆ Z TRUDNYMI LUDŹMI?

Inteligencja emocjonalna



Tytuł oryginału: Dealing with Difficult People (HBR Emotional Intelligence Series)

Tłumaczenie: Katarzyna Rojek

ISBN: 978-83-289-3192-3

Translation copyright © 2026 Helion S.A.

Original work copyright © 2018 Harvard Business School Publishing Corporation
Published by arrangement with Harvard Business Review Press.
Unauthorized duplication or distribution of this work constitutes
copyright infringement.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted
in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying,
recording or by any information storage retrieval system, without permission
from the Publisher.

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości
lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek 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.

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

onepress.pl/user/opinie/jsrhbr

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

Helion S.A.

ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice

tel. 32 230 98 63

e-mail: onepress@onepress.pl

WWW: onepress.pl (księgarnia internetowa, katalog książek)

Printed in Poland.

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

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

Spis treści

1. Jak rozwiązać konflikt? 9

*Najpierw ustal, czy jest gorący, czy zimny,
a następnie podążaj w stronę ciepła.*

Mark Gerzon

2. Jak sobie radzić ppze stresującymi rozmowami? 19

*Naucz się rozmawiać w sytuacjach,
w których emocje biorą górę.*

Holly Weeks

3. Jak sobie radzić z trudnymi ludźmi? Chodzi o Ciebie! 49

Poznaj i sprawdź trzy nowe perspektywy.

Tony Schwartz

- 4. Jak sobie radzić z nieprzyjemnymi współpracownikami? 57**
Broń swojego stanowiska.
Amy Gallo
- 5. Jak sobie radzić z bierno-agresywnymi współpracownikami? 71**
Nie oskarżaj ich.
Amy Gallo
- 6. Jak pracować z osobami, które są wiecznie zestresowane? 87**
Ciesz się ich sukcesami.
Rebecca Knight
- 7. Jak zarządzać pracownikami, którzy uważają wszystkie sprawy za naprawdę pilne? 101**
Pomóż im dostrzec konsekwencje ich punktu widzenia.
Liz Kislak
- 8. Co robić, kiedy nie znosi się swojego szefa? 109**
W przypadku konfliktu osobowości zarządzaj w górę.
Manfred F.R. Kets de Vries

2

Jak sobie radzić ze stresującymi rozmowami?

Holly Weeks

Nasze życie wypełniają rozmowy. Po prostu taki z nas gatunek zwierząt. Gadamy, trajkujemy, paplamy, plotkujemy, żartujemy. Ale czasami — częściej, niż byśmy chcieli — prowadzimy rozmowy, które nas stresują, wymiany zdań, które nas ranią lub prześladowają potem w sposób, w jaki nie robi tego żadna inna forma komunikacji. Trudnych dialogów jednak nie sposób uniknąć, zwłaszcza w świecie biznesu, gdzie mogą dotyczyć dosłownie wszystkiego, od zwalniania pracownika po (co ciekawe!) przyjmowanie pochwał. Niezależnie od kontekstu stresujące rozmowy różnią się od innych wymian zdań ze względu na swój ładunek emocjonalny, a wywołują między innymi zakłopotanie, dezorientację, niepokój, gniew, ból, strach — jeśli nie w nas, to w naszych rozmówcach. Nierzadko powodują taki lęk, że większość ludzi najchętniej ich po prostu unika. Taka

strategia zresztą niekoniecznie jest jednoznacznie zła — wszak jedną z pierwszych zasad prowadzenia wojen jest odpuszczenie niepotrzebnych bitew. Czasami jednak unikanie problemów, obłaskawianie trudnych ludzi czy usilne łagodzenie sporów okazuje się niezwykle kosztowne, ponieważ w ostatecznym rozrachunku tylko nasila problemy lub wprost niszczy relacje.

Skoro stresujące rozmowy są tak powszechne — i tak bolesne — dlaczego nie staramy się bardziej, aby poprawić sytuację w tej dziedzinie? Powodem jest właśnie to, że w ich trakcie w grę wchodzi bardzo silne emocje. Kiedy nie jesteśmy uwikłani emocjonalnie, pamiętamy, że konflikt jest normalny, a więc mamy też pełne szanse go rozwiązać — lub przynajmniej nim zarządzać. Gdy jednak emocje zaczynają się kotłować, a temperatura dyskusji rośnie, większość z nas zostaje wytrąconych z równowagi. Niczym zablokowany w gąszczu ciał futbolista tracimy wszelką nadzieję na dotarcie do linii końcowej.

Przez ostatnie dwadzieścia lat prowadziłam zajęcia i warsztaty w niektórych spośród najlepszych firm i uniwersytetów w Stanach Zjednoczonych na temat sposobów komunikacji podczas stresujących rozmów. W salach zajęciowych niczym w laboratorium odkrywałam, że większość ludzi czuje się najzwyczajniej niezdolna do rozmawiania na wrażliwe tematy. Jak gdyby wszystkie nasze umiejętności gdzieś się wtedy

ulatniały; jakbyśmy nie byli w stanie wówczas racjonalnie myśleć o tym, co się dzieje albo co robić, aby osiągnąć pożądany rezultat.

Na szczęście stresujące rozmowy wcale nie muszą tak wyglądać. Widziałam na własne oczy, że menedżerowie są w stanie upraszczać ich przebieg, jeśli tylko podejną do nich z większą samoświadomością, przećwiczą wcześniej swoją rolę i zastosują zaledwie trzy sprawdzone techniki komunikacji. Żeby sprawa była jasna: oczywiście nie ma i nigdy nie będzie jednego uniwersalnego podejścia do stresujących rozmów! W grę wchodzi zbyt wiele zmiennych i za duże napięcie, a interakcje między ludźmi w trudnych sytuacjach są zawsze jedyne w swoim rodzaju. Niemniej prawie każdą stresującą rozmowę można postrzegać jako pewną kombinację ograniczonej liczby typowych rozmów, z których każda charakteryzuje się własnym zestawem problemów. Na kolejnych stronach omówię, jak przewidywać owe problemy i jak sobie z nimi radzić. Najpierw zaś przyjrzyjmy się trzem podstawowym rodzajom stresujących rozmów, które najczęściej odbywamy w miejscu pracy.

„Mam złe wieści”

Przekazywanie nieprzyjemnych wiadomości jest zazwyczaj trudne dla obu stron. Osoba, która mówi, często jest spięta, a ta, która słucha, żywi obawy, w jakim kierunku potoczy się rozmowa. Weźmy jako przykład przypadek Davida, dyrektora organizacji non profit. Znalazł się on w następującej niezręcznej sytuacji: otóż musiał porozmawiać z Jeremym, który był ambitnym pracownikiem specjalizującym się w pozyskiwaniu informacji — i który miał znacznie lepsze zdanie o swojej pracy niż jego koledzy. Sytuację komplikował fakt, że w przeszłości Jeremy otrzymywał sztucznie zawyżone oceny. Działo się to z kilku powodów. Jeden z nich wiązał się z kulturą samej organizacji, a mianowicie starano się w niej unikać sytuacji konfliktowych. Ponadto Jeremy był bardzo pewny siebie względem własnych kompetencji i swojego wykształcenia akademickiego. W połączeniu z jego defensywnymi reakcjami na nawet najłagodniejsze uwagi owa pewność siebie sprawiała, że inni współpracownicy — w tym David — rezygnowali z rozmów z nim o pewnych wadach, które przeszkadzały mu w dostarczaniu wysokiej jakości efektów pracy. Jeremy miał na przykład cięte poczucie humoru, które urażało ludzi zarówno z jego działu, jak i spoza niego. Nikt nigdy nie powiedział mu tego wprost, ale z biegiem czasu rosła liczba

osób, które nie chciały mieć z nim nic wspólnego. Biorąc pod uwagę, że Jeremy przez lata nie usłyszał chyba ani jednej konkretnej uwagi co do swojego zachowania, jego uszczypliwy styl wydawał się przed rozmową z Davidem wprost nie do wykorzenia, cierpliwość współpracowników zaś była na wyczerpaniu.

W tego typu rozmowach głównym wyzwaniem jest odpowiedni początek. Jeżeli wymiana zdań zaczyna się rozsądnie, dalszy ciąg ma szansę potoczyć się dobrze. Jeśli zaś początek okazuje się kiepski, pojawia się ryzyko, że równie kiepsko przebiegnie reszta rozmowy. W trosce o delikatność wiele osób zaczyna w lekkim tonie — co właśnie zrobił David, otwierając rozmowę z Jeremym słowami: „Co tam słyhać u Lakersów?”.

Naturalnie Jeremy źle zrozumiał, do czego zmierza David, i zachował się jak zwykle, czyli jak nazbyt pewna siebie osoba o wyraźnym poczuciu wyższości. Z kolei jego przełożony, wyczuwając to, uznał, że musi zdjąć białe rękawiczki. W efekcie rozmowa szybko stała się brutalnie szczerą, przy czym przez większość czasu mówił David. Gdy jego monolog dobiegł końca, Jeremy wpatrywał się w podłogę lodowatym wzrokiem, następnie wstał i wyszedł bez słowa. David poczuł ulgę. Z jego punktu widzenia interakcja była, owszem, bolesna, ale szybka. „Ani jednej kropli krwi” — jak zauważył z przekąsem. Tyle że dwa dni później

Jeremy złożył wypowiedzenie i odszedł z pracy, zabierając ze sobą sporo organizacyjnej wiedzy i talentu.

„Co tu się dzieje?”

Często musimy się mierzyć ze stresującymi rozmowami, które spadają zniecka. Do najgorszych wśród nich — zwłaszcza dla osób unikających konfliktów — należą te zupełnie nieoczekiwane, które wybuchają jak letnie burze. Takie rozmowy nagle zyskują ogromny ładunek emocjonalny. Atmosferę można kroić nożem. Co gorsza, nic wtedy nie ma sensu. Wydaje się, że rozmówcy zostają wciągnięci w czarną chmurę pokrętej logiki i poplątanych wrażeń.

Weźmy przypadek Elizabeth i Rafaela, dwojga liderów zespołów, którzy współpracowali przy projekcie dla dużej firmy konsultingowej. Wydawało się, że wszystko, co mogło się nie udać, rzeczywiście się nie powiodło, a reszta pracy szła jak po grudzie. Dwoje wspomnianych pracowników spotkało się, aby zrewidować harmonogram w obliczu opóźnień i podzielić się zniechęcającymi zadaniami na nadchodzący tydzień. Podczas rozmowy Elizabeth pisała i ścierała notatki na tablicy. Gdy skończyła, spojrzała na Rafaela i zapytała rzeczowo:

— To chyba wszystko?

— Skoro tak mówisz — odparł zjadliwie Rafael, zaciskając zęby ze złości.

Elizabeth aż się cofnęła. Natychmiast odtworzyła w myślach wymianę zdań, ale nie mogła zrozumieć, co sprowokowało Rafaela. Jego reakcja zdawała się nie mieć nic wspólnego z jej wypowiedzią. Najczęstszą reakcją kogoś na miejscu Elizabeth byłoby poczucie winy i chęć obrony przed niewypowiedzianym oskarżeniem. Kobieta jednak nie lubiła konfrontacji, więc spróbowała załagodzić sytuację.

— Rafael — wyjąkała — przepraszam... Czy coś jest nie tak?

— Kto cię w ogóle postawił na czele zespołu? — odparł. — I kto ci kazał przydzielać mi zadania?

Widać wyraźnie, że Rafael i Elizabeth właśnie prowadzą trudną, stresującą rozmowę. Coś się stało, ale kobieta nie wie, co dokładnie. Czuje się zaskoczona. Jej próba przyspieszenia prac nad projektem została ewidentnie źle zinterpretowana. Z kolei Rafael ma wrażenie, że został postawiony w podrzędnej pozycji przez zachowanie koleżanki, które postrzega jako kontrolujące. Trudno to wyjaśnić, ale wydaje się, że w rozmowie biorą udział więcej niż dwie osoby, że są też niewidzialni uczestnicy, którzy robią sporo zamieszania. Możemy się zastanawiać, jakie doświadczenie z dzieciństwa sprawia, że Elizabeth automatycznie zakłada, iż napięcie kolegi jest jej winą. I kto wpływa

na punkt widzenia Rafaela, który uważa, że koleżanka przejmuje kontrolę? Jego ojciec? Jego żona? Nie sposób rozstrzygnąć. Jednocześnie trudno uciec od wrażenia, że Rafael reaguje przesadnie, zarzucając Elizabeth przejmowanie kontroli.

Elizabeth odbiera urazę Rafaela jak ogromną falę i ponownie przeprosza:

— Przepraszam. Jak zatem chcesz podzielić pracę?

Ustępując Rafaelowi w ten sposób, załagodziła napiętą atmosferę — ale tylko na chwilę. Ustanowiło to jednak pewien precedens w kontekście nierównego statusu, który ani Elizabeth, ani firma nie uważały za właściwy. Co gorsza, choć Rafael i Elizabeth po owej bolesnej wymianie zdań pozostali w tym samym zespole, kobieta czuła się skrępowana ową zmianą statusu i trzy miesiące później zrezygnowała z udziału w tym projekcie na rzecz innego.

„Atakujesz mnie!”

Teraz skupmy się na rozmowach, które są i stresujące, i agresywne oraz w których ludzie stosują różnorodne mechanizmy psychologiczne i retoryczne, aby wytrącić drugą stronę z równowagi, zakwestionować jej stanowisko, a nawet ośmieszyć ją i poniżyć. Owe „taktyki udaremniające” mają wiele form — między innymi

przekleństw, manipulacji, krzyku — przy czym różne osoby reagują na nie w różny sposób. Sytuacji krytycznej nie generuje sama taktyka udaremniająca, lecz jej połączenie z indywidualną wrażliwością.

Weźmy jako przykład Nicka i Karen, dwoje starszych menedżerów, którzy pracują na tym samym szczeblu w firmie IT. Karen przeprowadziła prezentację dla klienta, ale niezbędne informacje przekazała w sposób chaotyczny i nieskuteczny. Okazało się, że ani ona, ani jej zespół nie potrafią odpowiedzieć na nawet podstawowe pytania. Klient początkowo był cierpliwy, potem zamilkł, a na koniec zaczął przejawiać wyraźne poirytowanie. Gdy zaś prezentacja zaczęła się całkowicie rozpadać, zadał zespołowi takie pytania, przez które jego członkowie niemal wyszli na niekompetentnych.

Tamtego dnia Nick nie uczestniczył w prezentacji — wyłącznie ją obserwował. Był równie zaskoczony jak klient słabym występem Karen. Po wyjściu klienta zapytał koleżankę, co się stało. Ona zaś zareagowała atakiem:

— Nie jesteś moim szefem, więc nawet nie próbuj mnie pouczać! Zawsze mnie podkopujesz, cokolwiek robię.

Kiedy Karen krzyczała na Nicka, wyraźnie dało się wyczuć jej wrogość. Za każdym razem gdy mężczyzna

próbował coś powiedzieć, przerywała mu oskarżeniami i groźbami:

— Nie mogę się doczekać, kiedy tobie coś nie wyjdzie. Ciekawa jestem, co wtedy powiesz.

Nick starał się zachować zdrowy rozsądek, ale koleżanka nie odpuszczała.

— Karen — powiedział w końcu. — Opanuj się. Przekręcasz każde moje słowo.

W tym przypadku problem Nicka polega nie na tym, że Karen stosuje cały wachlarz taktyk udaremniających, lecz na tym, że wszystkie jej taktyki — oskarżenia, przeinaczanie faktów, liczne dygresje — są agresywne. To znacznie podnosi stawkę. Większość z nas jest bezbronna wobec agresywnych taktyk, ponieważ na ogół nie wiemy, czy i jak daleko one zajdą. Nick chciał uniknąć agresji Karen, ale jego starania, by zachować zdrowy rozsądek w obliczu rozemocjonowania koleżanki, okazywały się zupełnie nieskuteczne. Jego chłodne podejście przebiła Karen swoim agresywnym zachowaniem. W rezultacie Nick dał się złapać w zastawioną przez nią pułapkę. Szczególnie zaniepokoiły go jej groźby, że odpłaci mu się przy kliencie. Nie potrafił ocenić, czy to błąd, czy rzeczywisty zamiar. W końcu zgłosił się do dyrektora zarządzającego, który najpierw poczuł się sfrustrowany, a później zdenerwował się na Nicka i Karen za niezdolność samodzielnego rozwiązania problemów. Ostatecznie

brak umiejętności radzenia sobie z trudnymi rozmowami słono kosztował oboje pracowników: po tym jak firma obwiniła bezpośrednio ich za utratę klienta z powodu ciągłych problemów w komunikacji, zostali pominięci przy awansie.

Przygotowanie do stresującej rozmowy

Jak zatem można się przygotować z wyprzedzeniem do tych trzech podstawowych typów stresujących rozmów? Dobrym początkiem jest uświadomienie sobie własnych słabych punktów w relacjach z ludźmi i w różnych sytuacjach. David, Elizabeth i Nick nie mieli możliwości kontrolować swoich rozmówców, ale stresujące rozmowy z ich udziałem potoczyłyby się znacznie lepiej, gdyby byli bardziej świadomi swoich słabości. Na przykład dla osób, które czują się bezbronne wobec wrogości, ważne jest, aby wiedziały, jak same na nią reagują. Czy się wycofują, czy eskalują konflikt? Czy milkną, czy atakują? Choć żaden z tych sposobów nie jest lepszy od pozostałych, to jednak znajomość swoich reakcji w stresujących sytuacjach może wiele nauczyć o własnych słabościach i pomóc nad sobą zapanować.

Przypomnijmy problem Nicka: gdyby mężczyzna miał większą samoświadomość, wiedziałby, że wobec agresywnych wybuchów, takich jak miały miejsce w przypadku rozmowy z Karen, uparcie stara się zachowywać zdrowy rozsądek. Wiedziałby też, że wybrana przez niego postawa dystansu dała koleżance kontrolę, ale nie musiał on pozwalać jej — ani nikomu innemu w analogicznych sytuacjach — wykorzystywać swojej bezbronności. Nick w chwilach spokojnej autorefleksji, poza kontekstem stresującej rozmowy, może się zastanowić nad swoim brakiem umiejętności radzenia sobie z irracjonalnymi, agresywnymi wybuchami drugiej osoby. Tego rodzaju samoświadomość pozwoliłaby mu być gotowym nie tyle na nieoczekiwane oskarżenia ze strony Karen, ile na własną — dającą się przewidzieć — bezbronność wobec dowolnego nagłego ataku, który przypomina ten wspomniany.

Choć może się tak wydawać, to jednak budowanie samoświadomości wcale nie polega na niekończącej się autoanalizie. W dużej mierze chodzi po prostu o przyjmowanie do wiadomości tego, co już wiemy o sobie. Wszyscy znamy z własnego doświadczenia na przykład rodzaje rozmów i typy ludzi, z którymi najzwyczajniej sobie nie radzimy. Gdy jakaś trudna wymiana zdań staje się Twoim udziałem, zapytaj siebie, czy to jedna z tych rozmów i czy dotyczy któregoś

typu ludzi. Na przykład czy szczerzysz zęby w obliczu dominującego konkurenta? Czy zamykasz się w sobie, kiedy masz poczucie wykluczenia? Gdy już poznasz swoje obszary, w których doświadczasz poczucia zagrożenia, wówczas masz szansę przewidzieć, że w takich, a nie innych sytuacjach najpewniej poczujesz bezbronność, i dzięki temu poprawić swoje reakcje w owych okolicznościach.

Samoświadomość częstokroć pomaga uniknąć angażowania się w rozmowę w sposób, który schlebia Twoim uczuciom, zamiast służyć Twoim potrzebom. Przypomnij sobie Davida, szefa organizacji non profit, i Jeremy'ego, jego podwładnego, którego charakteryzowała nadmierna pewność siebie. Zważywszy na historię pracownika, plan rozmowy z nim jego przełożonego — łagodne podejście, a gdy ono się nie sprawdziło, to szybkie spuszczenie bolesnej bomby — był od początku skazany na porażkę. Lepsze podejście polegałoby na podzieleniu rozmowy na dwie części. Na pierwszym spotkaniu David mógłby poruszyć główne problemy, czyli cięte poczucie humoru pracownika oraz jego rozczarowujące wyniki. Drugie spotkanie zaś można by przeznaczyć na dyskusję zasadniczą. Tego rodzaju stopniowe podejście do sytuacji dałoby zarówno Davidowi, jak i Jeremy'emu czas na przygotowanie się do rozmowy z równomiernym udziałem

obu stron zamiast monologu jednej z nich. Wszak nie była to sytuacja awaryjna, a David nie musiał od razu wyczerpać całego tematu. Mało tego, gdyby szef miał większą samoświadomość, mógłby rozpoznać, że wybrane przez niego podejście było podyktowane bardziej jego własną niechęcią do konfliktu niż charakterem Jeremy'ego.

Doskonałym sposobem na przewidzenie problemów, które mogą się pojawić w stresującej rozmowie, jest swego rodzaju próba generalna z udziałem neutralnego przyjaciela. Wybierz kogoś, kto nie ma takich samych problemów komunikacyjnych jak Ty. Idealnie by było, gdyby przyjaciel był dobrym słuchaczem, zarazem szczerym, ale nie oceniającym. Zaczniij od treści. Najpierw po prostu powiedz przyjacielowi to, co chcesz powiedzieć rozmówcy, nie przejmując się tonem ani konkretnymi sformułowaniami. Bądź zjadliwy, nieśmiały, sarkastycznie dowcipny, skacz po argumentach, ale wyrzuć to z siebie. Następnie zrób to jeszcze raz, lecz zastanawiając się jednocześnie, co byś powiedział, gdyby sytuacja nie była tak naładowana emocjonalnie. Przyjaciel będzie w stanie Ci pomóc właśnie dlatego, że nie jest zaangażowany osobiście w daną sytuację. Zapisz to, co razem wymyślicie, aby tego nie zapomnieć.

Teraz dopracuj sformułowania. Kiedy wyobrażasz sobie rozmowę z oponentem, Twoje wypowiedzi skierowane do niego najpewniej w pierwszym momencie okazują się bardzo emocjonalne — a Tobie przychodzi do głowy tylko jeden sposób sformułowania swoich myśli. Gdy jednak przyjaciel mówi: „Powiedz mi, w jaki sposób chcesz to przekazać swojemu przeciwnikowi”, dzieje się ciekawa rzecz, a mianowicie Twoje sformułowania okazują się często znacznie lepsze, czyli bardziej umiarkowane i łatwiejsze do zaakceptowania przez drugą stronę. Pamiętaj, że możesz powiedzieć to, co chcesz powiedzieć — tylko nie możesz tego powiedzieć w sposób bezceremonialny, ot tak. Ponadto popracuj z przyjacielem nad mową ciała. Wkrótce razem będziecie się śmiać ze spontanicznej mimiki — brwi, które wędrują raz w górę, raz w dół, dłoni splecionych ze sobą niczym liany w dżungli czy nerwowego chichotu, który na pewno zostanie źle zinterpretowany. (Więcej o przygotowaniu do stresujących rozmów znajdziesz w ramce „DNA zarządzania rozmową”).

DNA ZARZĄDZANIA ROZMOWĄ

Sformułowane przeze mnie techniki radzenia sobie ze stresującymi rozmowami bazują na trzech pozornie prostych elementach niezbędnych do powodzenia. Są to: jasność, neutralność i powściągliwość. Stanowią one główne składowe dobrej komunikacji. Opanowanie ich wyraźnie zwiększa Twoje szanse na właściwą reakcję w nawet najbardziej napiętej sytuacji. Przyjrzyjmy się każdemu z tych składników po kolei.

Jasność przejawia się w tym, że pozwalamy wypowiedzianym przez nas słowom wykonać pracę za nas. Unikaj eufemizmów czy owijania w bawełnę — przekazuj klarownie rozmówcy, co masz na myśli: „Emilio, z punktu widzenia twojej rodziny Dom Opieki Stokrotka byłby najlepszym miejscem, żeby umieścić tam twojego ojca. Niestety otrzymane przez niego świadczenia nie pokryłyby związanych z tym kosztów”. Przekazywanie treści w sposób jasny, kiedy wieści są złe, okazuje się szczególnie trudne. W napiętej sytuacji wszyscy mamy tendencję do unikania jasności, ponieważ utożsamiamy ją z brutalnością. Mówimy wtedy rzeczy typu: „Danielu, no cóż, wciąż nie jesteśmy pewni, kto zajmie to stanowisko, więc przyglądamy się sprawie”. Jest to okrężny — i bardzo zwodniczy — sposób poinformowania kogoś, że nie dostał awansu, o który się ubiegał. Tymczasem szczerść jako taka nie jest z natury brutalna. To nie treść bowiem, ale sposób przekazania czyni ją albo brutalną, albo humanitarną. Zapytaj chirurga.

Zapytaj księdza. Zapytaj policjanta. Jeśli wiadomość, choćby i zła, zostaje przekazana umiejętnie, to treść zostaje przyjęta odpowiednio. Na przykład kiedy menedżer wysokiego szczebla mówi podwładnemu wprost, że „awans otrzymał ktoś inny”, wiadomość będzie dla tego drugiego najpewniej przykra, spodziewaną reakcją zaś będzie smutek, gniew czy niepokój — ale kiedy treść jest jasna, odbiorca ma szansę lepiej zacząć przetwarzać informacje. W ostatecznym rozrachunku jasność przekazu ułatwia zadanie odbiorcy, a nie utrudnia.

Podczas stresujących rozmów niewerbalnym elementem przekazu jest ton wypowiedzi — wraz z intonacją, wyrazem twarzy oraz świadomą i nieświadomą mową ciała. Chociaż trudno zachowywać neutralny ton, kiedy ogarniają nas silne emocje, neutralność jest pożądaną normą w komunikacji w sytuacjach kryzysowych, w tym w stresujących rozmowach. Rozważmy ikoniczną neutralność NASA: niezależnie od tego, jak poważna jest wiadomość, organizacja przekazuje treści beznamiętnym tonem: „Houston, mamy problem”. Osiągnięcie takiej neutralności wymaga praktyki. Gdy jednak rozmowa staje się stresująca, wówczas neutralny ton pozostaje najlepszym punktem wyjścia do dalszej wymiany zdań.

Ostatnim elementem omawianej tu triady jest powściągliwość. Język polski jest bogaty, dzięki czemu istnieje naprawdę wiele różnych sposobów, aby przekazać to, co się chce. Niektóre z tych sformułowań będą właśnie powściągliwe, podczas gdy inne sprowokują

odbiorcę do odrzucenia naszych słów — i treści. Na przykład do najmniej powściągliwych sformułowań należą groźby procesem sądowym: „Jeśli nie otrzymam przelewu do 23 kwietnia, będę zmuszony skontaktować się ze swoim prawnikiem”. Takie zwroty tylko podnoszą temperaturę wszelkich rozmów, zwłaszcza zaś napiętych. Pamiętajmy jednak, że nie prowadzimy stresujących rozmów, aby zdobywać punkty czy robić sobie wrogów. Celem jest posuwanie dialogu do przodu, uważne wystuchanie i bycie wystuchanym oraz prowadzenie owocnej wymiany między dwiema osobami. Następnym więc razem, gdy poczujesz nieprzepatą chęć warknięcia na kogoś — „Przestań mi przerywać!” — spróbuj powiedzieć raczej: „Poczekaj chwileczkę, proszę, chcę skończyć, żeby nie stracić wątku”. Formułowanie myśli w sposób powściągliwy pomaga obniżyć napięcie podczas stresujących rozmów.

Zarządzanie rozmową

Choć budowanie świadomości oraz ćwiczenia i „próby generalne” przed stresującymi rozmowami są ważne, to jednak one same nadal nie wystarczą. Przyjrzyjmy się temu, co robić w trakcie takiej wymiany zdań. Weźmy jako przykład Elizabeth, liderkę zespołu, której kolega zarzucił chęć przejęcia kontroli. Kobieta wiedziała, że w sytuacjach konfrontacji nie potrafi

na bieżąco sprawnie myśleć i adekwatnie reagować, dlatego potrzebowała kilku gotowych zwrotów, po które mogłaby sięgać, aby nie milczeć ani też nie musieć improwizować pod wpływem chwili. Rozwiązanie wydaje się proste, prawda? A jednak większość z nas nie ma pod ręką takiego pomocnego zestawu taktyk. Uzupełnienie tego braku jest kluczowym elementem procesu nauki lepszego radzenia sobie ze stresującymi rozmowami. Tak, warto opanować umiejętności komunikacyjne w taki sam sposób, w jaki uczymy się pierwszej pomocy, czyli z dużym wyprzedzeniem i z pełną świadomością tego, że gdy będziemy musieli jej udzielić, sytuacja będzie napięta i poważna i nie będzie czasu na myślenie.

Oto trzy sprawdzone modele podejścia. Przytoczone poniżej konkretne sformułowania mogą nie pasować do Twojego stylu komunikacji — i to jest w porządku. Najważniejsze jest tutaj zrozumienie, na czym polegają owe techniki, oraz wybór sformułowań, z którymi czujesz się komfortowo.

Szanuj rozmówcę

Kiedy David przekazywał Jeremy'emu negatywną opinię, odświeżające by było, gdyby zaczął od przyznania się do tego, że jest mu przykro i żal, oraz od przejęcia części odpowiedzialności za wspólny problem.

Przełożony mógłby powiedzieć: „Jeremy, jakość twojej pracy ostatnimi czasy cierpi. Dzieje się tak między innymi wskutek tego, że twoi współpracownicy nie chcą omawiać z tobą różnych problemów, bo nie mają ochoty stawać się adresatami twoich ciętych dowcipów. Czuję się współodpowiedzialny za taki stan rzeczy, ponieważ i ja nie chciałem otwarcie rozmawiać o różnych trudnościach z tobą, z osobą, którą przecież lubię i szanuję i z którą tak długo współpracuję”. Przyznanie się do współodpowiedzialności jako technika konwersacyjna — szczególnie na początku rozmowy — bywa naprawdę skuteczne, ponieważ natychmiast skupia uwagę na trudnych rzeczach, które nadawca musi wskazać, a odbiorca usłyszeć, lecz wszystko to dzieje się bez zbędnego prowokowania.

Czy omawiana technika zawsze się sprawdza podczas trudnych rozmów? Nie, ponieważ jedna uniwersalnie dobra technika po prostu nie istnieje. W przytoczonym przypadku jednak skutecznie nadaje adekwatny ton rozmowie Davida z Jeremym. Pozwala uszanować zaistniałe problemy, osobę Jeremy’ego, relację rozmówców oraz odpowiedzialność Davida. Każda technika, która służy wyrażaniu szacunku w stresującej rozmowie — szczególnie takiej, która może zaskoczyć rozmówcę — jest niezwykle cenna. Umiejętność zachowania i uszanowania godności może wprost rozstrzygnąć o powodzeniu lub porażce

w trudnej wymianie zdań. W omawianym przypadku Jeremy, chociaż odszedł z firmy, nadal może jej zaszkodzić, rozpowszechniając plotki i wykorzystując swoją wiedzę z organizacji przeciwko niej. Im bardziej przykra była rozmowa z Davidem, tym bardziej Jeremy'emu może zależeć na tym, aby dawny pracodawca za to zapłacił.

*Rozbrój sytuację,
jasno wyrażając swoje intencje*

Część trudności w rozmowie Rafaela i Elizabeth typu „co tu się dzieje?” zdaje się wynikać z błędnej interpretacji słów i działań Elizabeth przez Rafaela pod wpływem pojawiających się natychmiast wspomnień innych stresujących rozmów z przeszłości. Kobieta wcale nie chce analizować psychiki swojego współpracownika — ba, zgłębianie jego wewnętrznego świata tak naprawdę tylko pogorszyłoby tę bolesną sytuację. Co zatem Elizabeth może zrobić, aby rozładować sytuację ze swojej strony?

Elizabeth potrzebuje techniki, która nie będzie wymagała od niej zrozumienia przyczyn silnej reakcji Rafaela, ale pomoże jej skutecznie poradzić sobie z sytuacją: „Rafael, rozumiem, jak mogłeś odebrać to, co powiedziałam, ale nie to miałam na myśli. Przeanalizujmy tę listę jeszcze raz”. Nazywam ją techniką

wyjaśniania i uważam za bardzo skuteczną w rozładowywaniu sytuacji. Stosując ją, Elizabeth ma szansę ze swojej strony przemienić przyczynę konfrontacji w płaszczyznę porozumienia. Zamiast się kłócić z Rafałem o jego sposób postrzegania zaistniałej sytuacji, kobieta uznaje jego spostrzeżenia — wszak są elementami jego rzeczywistości. Zamiast zaś spierać się o swoje intencje, bierze na siebie odpowiedzialność za dostosowanie słów do zamiarów. Wraca do rozmowy dokładnie w tym miejscu, w którym ją przerwali. (Bliżej przyjrzymy się rozdzwiękowi między tym, co mamy na myśli, a tym, co mówimy, w ramce „Rozdzwięk między sposobem komunikacji a intencją”).

ROZDZWIĘK MIĘDZY SPOSOBEM KOMUNIKACJI A INTENCJĄ

Jedno z najczęstszych zjawisk w stresujących rozmowach polega na tym, że zaczynamy nadmiernie bazować na własnych intencjach. Kiedy emocje sięgają zenitu, zakładamy, że inni automatycznie rozumieją, co mamy na myśli. Na przykład przypuszczamy, że widzą nasze dobre zamiary. Badania pokazują, że w stresujących sytuacjach większość tych, którzy mówią, zakłada, iż słuchacze wierzą w ich dobre intencje, niezależnie od tego, co i jak mówią. Tymczasem intencje nigdy nie mają tak wielkiej mocy w komunikacji w ogóle — a już na pewno nie w trudnych rozmowach.

Aby jeszcze lepiej zrozumieć, o czym mówię, przypomnij sobie ostatnią sytuację, gdy ktoś Ci powiedział: „Nie zrozum mnie źle”. Mówiący mógł wypowiedzieć te słowa całkiem szczerze — a jednak większość ludzi automatycznie reaguje na takie sformułowania wewnętrznym napięciem oraz spodziewa się pewnego sprzeciwu bądź czegoś choć nieznacznie przykrego. I dokładnie taką reakcję owe zastrzeżenia zawsze wywołują. Najprostsza zasada dotycząca stresujących rozmów mówi bowiem, że ludzie nie odczytują deklarowanych intencji niezależnie od słyszanych słów, lecz odbierają je właśnie poprzez słyszane słowa. Zwłaszcza w stresujących rozmowach znaczenie ma to, co zostało faktycznie powiedziane, a nie to, jakie mieliśmy zamiary albo co czuliśmy. Nie oznacza to, że uczestnicy stresujących rozmów nie mają uczuć lub intencji, które są ważne i wartościowe. Jasne, że je mają! Niemniej jednak w kontekście stresujących sytuacji komunikacyjnych na pierwszym planie znajduje się komunikacja między ludźmi, a nie ich intencje.

Oczywiście w trudnych rozmowach wszyscy możemy pragnąć, żebyśmy nie musieli być bardzo dosłowni. Możemy chcieć, aby druga osoba zrozumiała, co mamy na myśli, chociaż jej tego nie wyjaśnimy. Niestety prowadzi to do niewłaściwego podziału zadań: odbiorca musi interpretować, chociaż to nadawca powinien komunikować. We wszystkich rozmowach, ale szczególnie w stresujących, wszyscy ponosimy odpowiedzialność za to, by precyzyjnie przekazać to, co chcemy

powiedzieć. Ostatecznie znacznie bardziej godne dla menedżera jest powiedzieć pracownikowi wprost: „Corey, umówiłem cię na rozmowę z działem HR, ponieważ pracujesz z nami do sierpnia”. Zmuszanie kogoś do zgadywania Twoich intencji tylko przedłuża nadejście tego, co i tak jest nieuniknione.

Ta technika zadziała w przypadku Elizabeth niezależnie od pobudek Rafaela. Jeżeli mężczyzna mimo woli nie rozumiał źle to, co mówiła, Elisabeth rezygnuje z walki z nim, za to przyjmuje do wiadomości jego interpretację tego, co powiedziała i zrobiła, po czym ją koryguje. Jeśli zaś pobudki Rafaela są wrogie, Elisabeth nie zgadza się z nim tylko po to, by go udobruchać — przyjmuje do wiadomości stanowisko kolegi i próbuje ponownie. Żaden z rozmówców nie traci twarzy. Żaden nie zdobywa punktów kosztem drugiego. Żaden nie odchodzi od głównego tematu.

Walcz z taktyką, nie z człowiekiem

Rafael mógł wprawić Elizabeth w zakłopotanie, ale Karen nawet nie starała się ukryć złości wobec Nicka, gdy wpadła w szal po katastrofalnym spotkaniu z klientem. Nick oczywiście nie ma szans powstrzymać

koleżanki przed zastosowaniem taktyk udaremniających, które w przeszłości okazały się dla niej tak skuteczne. Może jednak oddzielić charakter Karen od jej zachowania. Na przykład znacznie bardziej użyteczne będzie dla niego postrzeganie reakcji koleżanki właśnie jako taktyk sabotażu, a nie jako cech jej osobowości. Jeżeli Nick pomyśli o Karen jako osobie, która zniekształca rzeczywistość, jest wrogo nastawiona i zagraża mu, to do czego to prowadzi? Cóż można zrobić z charakterem drugiego człowieka? Jeśli zaś Nick będzie postrzegać zachowanie Karen jako zestaw taktyk, których używa ona wobec niego, ponieważ sprawdziły się w przeszłości, zyska przestrzeń, by pomyśleć o zastosowaniu technik przeciwdziałania i zneutralizować działania koleżanki.

Najlepszym sposobem na zneutralizowanie taktyki okazuje się jej nazwanie. Znacznie trudniej jest stosować taktykę, gdy zostanie ona otwarcie zidentyfikowana. Gdyby na przykład Nick powiedział: „Karen, pracowało nam się razem dobrze przez dłuższy czas. Nie wiem, jak rozmawiać o tym, co poszło nie tak na spotkaniu, kiedy widzisz to, co się stało i co się dzieje teraz, w sposób tak odmienny od mojego”, całkowicie zmieniłby reguły gry. Nie zaatakowałby koleżanki ani też nie pozostałby pionkiem w obliczu zastosowanych przez nią taktyk — uczyniłby natomiast taktyki Karen głównym problemem.

Otwarte zidentyfikowanie taktyki, szczególnie agresywnej, jest rozbijające z jeszcze jednego powodu. Otóż często myślimy o agresywnym rozmówcy jako uporczywie, a nawet zawsze kłótliwym, ale przecież to nieprawda. Ludzie mają określone poziomy agresji, z którymi czują się komfortowo — i niechętnie je podnoszą. Kiedy Nick nie uznaje taktyk Karen, może ona używać ich nieświadomie lub rzekomo nieświadomie. Ale jeśli Nick o nich mówi, Karen musiałaby być bardziej agresywna, aby nadal stosować te same taktyki. Jeżeli jest na granicy lub blisko swojego progu agresji, odpuści, ponieważ w przeciwnym razie poczułaby się niekomfortowo. Nick raczej nie zdoła powstrzymać Karen, ale ona sama może to zrobić.

Ludzie uważają, że stresujące rozmowy są nieuniknione — i rzeczywiście tak jest. Nie oznacza to jednak, że zawsze muszą źle się kończyć. Weźmy na przykład moją klientkę Jacqueline, jedyną kobietę w zarządzie firmy inżynierskiej. Inny członek zarządu, Richard, już wielokrotnie z niej żartował, nazywając ją feministką; tym razem opowiadał seksistowski dowcip.

To nie był pierwszy raz, kiedy coś takiego się wydarzyło, i Jacqueline doświadczyła jak zwykle wewnętrznej kakofonii reakcji. Ponieważ jednak kobieta była świadoma, że tego typu sytuacje są dla niej niezwykle stresujące, była przygotowana. Najpierw pozwoliła, aby dowcip zawisł w powietrzu przez chwilę, po czym

wróciła do tematu, który omawiali. Kiedy Richard nie odpuścił, lecz wygłosił kolejną zaczepną uwagę — „Daj spokój, Jackie, to był tylko żart” — Jacqueline też nie ustąpiła: „Richardzie, być może uważasz ten rodzaj poczucia humoru za niewinny, ale jest on nieostosowny. Mało tego, sprawia, że ja, jedyna kobieta w tym zarządzie, czuję się spychana na margines”. Jacqueline nie musiała mówić już nic więcej. Gdyby Richard pokusił się o jeszcze jeden zaczepny komentarz, straciłby twarz. Zatem się wycofał. „Cóż, nie chciałbym, żeby moja żona po raz drugi usłyszała o moim złym zachowaniu”, zachichotał, co Jacqueline przemilczała. Przedstawiła swój punkt widzenia, nie było potrzeby ciągnąć tematu dalej.


Stresujące rozmowy nigdy nie są łatwe, ale wszyscy mamy szanse lepiej sobie z nimi radzić, jeśli tak jak Jacqueline, przygotujemy się do nich zawczasu poprzez pogłębianie swojej świadomości własnych wad i lepsze techniki radzenia sobie z samymi sobą. Rady i narzędzia opisane w tym artykule są częstokroć pomocne w jednostronnym zmniejszaniu napięcia podczas stresujących rozmów. Musisz jedynie je przetestować. Jeśli jedna technika nie działa, sprawdź drugą. Znajdź sformułowania, co do których czujesz, że w Twoich ustach brzmią naturalnie. I cały czas ćwicz — a znajdziesz to, co sprawdza się najlepiej w Twoim przypadku.

HOLLY WEEKS jest autorką publikacji, wykładowczynią i konsultantką w dziedzinie komunikacji. Pełni funkcję wykładowczynie gościnnej w zakresie polityki publicznej w Harvard Kennedy School. Jest autorką książki *Failure to Communicate: How Conversations Go Wrong and What You Can Do to Right Them* (Harvard Business Review Press, 2008).

Na podstawie artykułu z „Harvard Business Review”,
lipiec – sierpień 2001 (produkt nr R0107H).

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 

NIE DAJ SIĘ ZŁAMAĆ ANI ZAŁAMAĆ!

Trudno jednoznacznie stwierdzić, dlaczego z niektórymi rozmawia nam się lub współpracuje z niewyobraźalną lekkością, a z innymi zaliczamy prawdziwy zgrzyt. Jak zachować spokój podczas rozmowy, gdy emocje dają o sobie znać, ton staje się coraz donośniejszy i nim się zorientujemy, możemy zacząć krzyczeć na rozmówcę? Każdy z nas prędzej czy później znajdzie się w sytuacji, gdy rozmowa z drugą stroną będzie niekomfortowa, stresująca albo też przyniesie inne negatywne emocje. Kluczem do sukcesu jest wtedy umiejętność zarządzania emocjami – zarówno własnymi, jak i drugiej osoby. Problemy mogą przybierać różne formy: eskalację konfliktu, pasywno-agresywne zachowania, niecierpliwość, stres czy po prostu nieprzyjemną osobowość. A czasem to my sami możemy się okazać trudnymi współpracownikami!

Autorzy artykułów zawartych w książce dzielą się praktycznymi wskazówkami, które pomogą Ci lepiej rozumieć trudne relacje i skutecznie nimi zarządzać. Dowiesz się, co nauka mówi o emocjonalnych reakcjach na trudnych ludzi, jak wzmacniać swoją odporność psychiczną, a także jak rozwijać empatię, dzięki której relacje – nawet te wyjątkowo wymagające – mogą się stać bardziej produktywnie i... wzbogacające!

W książce przeczytasz między innymi o:

- Rozwiązywaniu konfliktów
- Radzeniu sobie ze stresującymi rozmowami
- Rozpoznawaniu schematów własnych zachowań
- Pracy z ludźmi pasywno-agresywnymi, zestresowanymi lub nieprzyjemnymi

Trzymasz w ręku wybór artykułów opublikowanych oryginalnie w **Harvard Business Review** – prestiżowym miesięczniku wydawanym przez jeden z najznakomitszych uniwersytetów na świecie. Jest to magazyn, który upodobał sobie ludzie będący autorytetami w takich dziedzinach, jak rozwój przedsiębiorstw, ekonomia, praktyki w zarządzaniu. W tym zbiorze znajdziesz sporo ciekawych informacji dotyczących uważności oraz jej znaczenia – przede wszystkim w miejscu pracy.

Trzeba ludzi znosić, jeśli nie umie się ich poprawić.

Marek Aureliusz

onepress



Księgarnia internetowa:
onepress.pl



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

książki**klasy**business

ebook dostępny na:

ebookpoint

ISBN 978-83-289-3192-3



9 788328 931923

Cena: 39,90 zł