OD CZERWIENI DO TURKUSU

Jak lepiej porozumiewać się w pracy

EWA MAŻUL

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 Wydawnictwo HELION 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 Wydawnictwo HELION nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Redaktor prowadzący: Grzegorz Krzystek
Projekt okładki: UlaBuka

Wydawnictwo HELION
ul. Kościuszki 1c, 44-100 GLIWICE
tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63
e-mail: *onepress@onepress.pl*
WWW: *http://onepress.pl* (księgarnia internetowa, katalog książek)

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

ISBN: 978-83-283-6389-2

Copyright © Ewa Mażul 2020

- Poleć książkę na Facebook.com
- Kup w wersji papierowej
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

Spis treści

Rozdział I. Dlaczego mówimy tak, jak mówimy? 7
Mowa świadoma i nieświadoma 9
Wszyscy kłamią albo wszyscy mówią prawdę 10
Mili mają trudniej? 11
Kiedy mówisz świadomie 13
Otwarta wojna i konflikt zawoalowany 16
Władza i komunikacja 18
Świadomość i organizacja 20
Kolory komunikacji 25
Lider nadaje ton 26

Rozdział II. Co blokuje porozumienie? **29**
Opłakane skutki miłych rozmów 34
Twój osobisty styl komunikacji 36

Rozdział III. Firma i kolor jej komunikacji **41**
Style komunikacji powiązane z poziomem rozwoju świadomości 43
Czy warto „nad poziomy wylatywać”? 52

Rozdział IV. I kto tu rządzi? Od agresora do lidera **55**
Wyzwania związane z kolejnymi etapami rozwoju umiejętności komunikacyjnych 68

Rozdział V. W świecie czerwieni — prymitywne emocje rządzą **71**
Schemat reagowania bodziec — reakcja 72
Schemat reagowania bodziec – refleksja – reakcja 73
Słowne mechanizmy poniżania (umniejszania) 74

Skąd się biorą „poniżacze”? 76
Rola przytomnego świadka 77
Moja czy nie moja sprawa? 78
Ale o co chodzi? 78
Co robić, żeby nie dać się wkręcić? 79
Jak rozmawiać z własną złością? 81
Uczyć się refleksji 82
Między złością a bezradnością 82
Trigger, czyli wyzwalacz 83
Każdy ma swoją piętę achillesową 84
Nie warto palić pieniędzmi w piecu 85

Rozdział VI. W świecie bursztynu — nastawienie na trwałość i taniec w trójkącie 89
Trójkąt emocjonalnych zależności 91
Wyjazd, który miał być integracyjny 92
Kto zaczarował prezesa? 93
Komórki do wynajęcia 94
Którędy do wyjścia? 95
Inna świadomość — inne działanie 96
Trójkąt dramatyczny a mikrozarządzanie 98
Skąd się bierze skłonność do mikrozarządzania? 99
Jak szybko i skutecznie zabić motywację pracowników 101
Wyuczona bezradność 103
Jak opuścić trójkąt i skończyć z mikrozarządzaniem? 104

Rozdział VII. W świecie oranżu — asertywność w służbie rozsądku 109
Niezależnie i z szacunkiem 115
Zadbać o siebie 117
To się opłaca 117
Co możesz wnieść do relacji? 118
Bez lęku i złości 119
Komunikat asertywny — prośba o zmianę zachowania 119

Rozdział VIII. W świecie zieleni — sympatia i empatia 129
Niezależność i wzajemność 130
Poza nawiasem 140
Komu trudno mówić „nie” 141
Co łączy furiatów, obrażalskich i manipulantów? 141
Trudna równowaga 142
Mądrze inwestować w budowanie relacji 143
Coś na tak 145
Gdy jakaś część mnie chce, a inna nie 145

Rozdział IX. W świecie turkusu — jak zostać tłumaczem symultanicznym 149
Turkus: wymagane mistrzostwo komunikacji 150
Empatia to nie jest stawianie na swoim 155
Nie czepiamy się słów, ani… uczuć 156
Diabelski młyn 157
Dbając o siebie i innych jednocześnie 158
Autentyczność w relacjach 158
Dlaczego to się opłaca 159
Kogo przyciągasz, kogo odpychasz 160
Kiedy zastępstwo nie działa 160
Władza i odpowiedzialność 162

Rozdział I.

DLACZEGO MÓWIMY TAK, JAK MÓWIMY?

Język mówiony jest produktem ludzkich pradziejów; pośrednio i w jakimś odcinku czasu przekształcił nas jako osoby i jako gatunek. Kształt naszego życia zależny jest od językowej komunikacji, nie możemy sobie wyobrazić świata bez niej. Jako gatunkowi wytyczyła nam ona sposób wzajemnego oddziaływania na siebie poprzez taki produkt jak kultura. Język i kultura jednoczą nas, ale zarazem dzielą.

— *R. Leakey,* Sztuka mówienia

A dlaczego ma to tu wisieć? Nie wiadomo czemu tych kilka słów wyprowadza cię natychmiast z równowagi. Czujesz, jak narasta w tobie złość — już jest na poziomie klatki piersiowej, gardła — i słyszysz, jak twój głos podszyty irytacją informuje, że „Tak ustaliliśmy już dawno, tylko ciągle nie było czasu powiesić"... Skąd ta irytacja, skąd ten tłumiony gniew? No tak, znowu się tłumaczysz, czujesz, że ktoś cię „przepytuje", stawia w pozycji uczniaka. Koleżanka nie odpuszcza: *Ale czy to jest na pewno dobry pomysł, żeby tu wisiało? Nie pasuje kolorystycznie, moim zdaniem*. Gula w gardle pęka i zbyt piskliwym, podniesionym głosem odpalasz: „A ktoś cię pytał o zdanie?". Okrągłe ze zdumienia oczy twojej rozmówczyni mówią ci, że

znowu strzelasz z armaty do muchy. Ona jest zdziwiona, ale spokojna, a ty — czujesz się, jakby ktoś w środku ciebie rozpalił ognisko.

Znasz to uczucie? A może ty masz inaczej: może nie potrafisz otwarcie się wkurzyć nawet wtedy, gdy wiesz, że racja jest po twojej stronie? W końcu od dawna już tak jest, że dużo więcej dobrego z siebie dajesz, niż otrzymujesz od innych. Ukrywanie swoich emocji za fasadą łagodnej dobroci wyklucza wdawanie się w utarczki słowne, więc zgadzasz się skwapliwie skorzystać z nieproszonej rady, byle tylko nie było zadymy. „Dobrze — mówisz — możemy to powiesić gdzie indziej, a gdzie proponujesz?".

Może też być tak, że już dawno nauczyłeś się, że nie ma sensu wyrażać nieprzyjemnych emocji, bo tylko wywołają niepotrzebną awanturę, jednak nie jesteś skory do rezygnowania ze swoich celów. Chociaż w środku się gotujesz, to nie dajesz tego poznać po sobie, uśmiechasz się i mówisz: „A tam — pasuje, nie pasuje, szkoda czasu na zajmowanie się tym w nieskończoność. Będzie dobrze".

Też tak masz, że podczas niektórych rozmów bardzo trudno ci zachować równowagę? A może funkcjonujesz zupełnie inaczej? Może cechuje cię cierpliwość, uważność, a twojego nastawienia na współpracę nie jest w stanie podważyć byle uwaga rozmówcy? Nastawiasz się bardziej na jakość niż na ilość, bez problemu panujesz nad emocjami, dzięki temu jesteś rozluźniony, a otoczenie postrzega cię jako osobę przyjacielską (co zresztą nie mija się z prawdą)? Nie ulegając łatwo stresowi, jesteś w stanie okazywać empatię zarówno sobie, jak i innym, poszukując wzajemnego zrozumienia i rozwiązań zamiast wyzwań i konfrontacji. Być może w opisanej sytuacji na zadane pytanie odpowiesz sprawdzająco: „Tak mnie pytasz, bo chcesz zaproponować inne rozwiązanie?". Jeżeli rzeczywiście taka jest intencja rozmówcy, warto go najpierw wysłuchać, a potem się odnieść do jego pomysłu. Jeśli jednak intencją (najprawdopodobniej nieuświadomioną) koleżanki byłoby pokłócić się z kimś, żeby zmniejszyć wewnętrzne napięcie spowodowane kompletnie inną

kwestią niż rozmieszczenie obrazów w biurze, to twoje podejście skutecznie zatrzyma proces wzajemnego przerzucania się frustracjami jak gorącym kartoflem. Usłyszysz wtedy coś w stylu *Nie, tak tylko pytam* i to będzie znak, że nie dałeś zaprosić się do tańca w komunikacyjnym trójkącie dramatycznym[1].

W wielu książkach opisujących jakieś mechanizmy zachowań pojawia się w tym miejscu informacja, że jeśli dobrze sobie radzisz z danym problemem, to nie ma powodu i sensu, by czytać dalej. Jednak ja nie zapraszam nikogo do pożegnania się już na wstępie. Właśnie dlatego, że radzisz sobie nieźle, masz potencjał, by inspirować w tym zakresie innych i zarażać ich dobrym przykładem. Zrobisz to o wiele skuteczniej, jeśli będziesz świadomy swoich kompetencji — bo będziesz w stanie świadomie nimi zarządzać i unikniesz pułapek „bycia dobrym w tej kwestii". Bo bycie dobrym w czymś może być pułapką tak samo, jak nieradzenie sobie w jakiejś kwestii. Wszystko zależy od tego, na ile świadomie używasz swoich pozytywnych nawyków.

MOWA ŚWIADOMA I NIEŚWIADOMA

Pamiętacie tę scenę z *Mieszczanina szlachcicem* Moliera?

Nauczyciel filozofii: *Chce pan napisać wierszem?*

Pan Jourdain: *Nie, nie; nie chcę wierszy.*

Nauczyciel filozofii: *Wolisz zatem prozą?*

Pan Jourdain: *Nie, nie; ani wierszem, ani prozą.*

Nauczyciel filozofii: *Musi być albo jedno, albo drugie.*

Pan Jourdain: *Czemu?*

Nauczyciel filozofii: *Z tej przyczyny, iż dla wyrażenia myśli posiadamy jedynie wiersz lub prozę.*

Pan Jourdain: *Tylko wiersz lub prozę?*

---

[1] Więcej na temat trójkąta dramatycznego w rozdziale o bursztynowych organizacjach.

Nauczyciel filozofii: *Tak, panie. Wszystko, co nie jest prozą, jest wierszem, a wszystko, co nie jest wierszem, jest prozą.*

Pan Jourdain: *A tak jak się mówi, to co jest takiego?*

Nauczyciel filozofii: *To proza.*

Pan Jourdain: *Jak to? Więc kiedy mówię: „Michasiu, podaj mi pantofle i przynieś krymkę", to jest proza?*

Nauczyciel filozofii: *Tak, panie.*

Pan Jourdain: *Daję słowo, zatem ja już przeszło czterdzieści lat mówię prozą, nie mając o tym żadnego pojęcia! Jestem panu najszczerzej obowiązany, żeś mnie pouczył.*

Otóż posługiwanie się językiem nie musi oznaczać — jak widać — świadomego posługiwania się mową. Tak jak pan Jourdain czterdzieści lat mówił prozą, nie mając o tym żadnego pojęcia, tak samo większość z nas używa języka w sposób opresyjny lub nieopresyjny, nie mając o tym najmniejszego pojęcia. Jednak jestem przekonana, że brak świadomości używania wiersza lub prozy pociąga za sobą znacznie mniejsze życiowe konsekwencje niż brak świadomości uruchamiania mechanizmów przemocy słownej w rozmowie. Zbyt często nie rozumiemy związku, jaki istnieje pomiędzy tym, jak mówimy, a tym, jakie są skutki naszych wypowiedzi. No bo przecież w końcu „wszyscy tak mówią".

Czy na pewno wszyscy?

WSZYSCY KŁAMIĄ ALBO WSZYSCY MÓWIĄ PRAWDĘ

Mamy tendencję do tego, by innych mierzyć swoją miarą. Jeżeli masz zwyczaj radzić sobie w trudnych sytuacjach, używając tak zwanych „niewinnych kłamstw", to w naturalny sposób będziesz zakładać, że inni też często mijają się z prawdą. Budowanie zaufania w kontakcie z nowymi osobami może ci nie przyjść łatwo ani szybko, bo będziesz filtrować ich wypowiedzi pod kątem „czy to jest prawda, czy tylko tak mówi, żeby mi nie sprawić przykrości?". Jeżeli pod

wpływem emocji często krytykujesz, obmawiasz za plecami, oczekujesz konkretnych zachowań, zamiast o nie poprosić, to rozmowa z kimś, kto „ma tak samo", będzie ci się wydawała naturalna i „normalna". Raz ty coś powiesz za jego plecami, raz on, w końcu wszyscy tak robią, prawda? Natomiast jeśli ktoś będzie usiłował porozumiewać się z tobą wprost, domagając się jasności i jednoznaczności, może wydać ci się „podejrzany", irytujący lub po prostu agresywny. Przez to osobę, która w rzeczywistości jest otwarta i asertywna w zdrowy sposób, możesz odbierać jako agresywną (a co najmniej nieprzyjazną), a swoich znajomych obmawiających cię za plecami jako przyjacielskich (bo nigdy nie mówią ci w twarz niemiłych słów).

MILI MAJĄ TRUDNIEJ?

To samo niebezpieczeństwo widzenia innych przez okulary swoich własnych nawyków dotyczy, niestety, wielu miłych, łagodnych i prawdomównych ludzi. Fakt, że ktoś sam posługuje się językiem nieopresyjnym i z założenia swoje kontakty z innymi opiera na współpracy, wcale nie gwarantuje, że wszystkie jego relacje będą partnerskie i przyjazne. Mierząc innych swoją miarą (zakładając, że wszyscy, tak jak ja, są przyjaźni i skłonni do współpracy), narażasz się na niebezpieczeństwo bycia zmanipulowanym przez tych, którzy tę twoją cechę (naiwności — nie bójmy się jej nazwać po imieniu) wykorzystają. Uleganie manipulacji bywa większą zmorą tak zwanych „dobrych ludzi" niż konfrontacja z jawną przemocą słowną. Dlatego ograniczenie własnej podatności na manipulację to dla wielu osób najszybsza ścieżka rozwoju osobistego.

Jeżeli w tej chwili nie jesteś mistrzem równowagi emocjonalnej w sytuacjach trudnych rozmów, możesz się tego nauczyć. Zasada jest prosta: jeżeli coś nie działa jak należy, trzeba rozpoznać, co dokładnie nie działa, i zastąpić to innym mechanizmem, bo jak słusznie zauważył Einstein, robić coś w kółko tak samo i oczekiwać nowych rezultatów to definicja szaleństwa.

W przypadku komunikacji tym czymś, co potrzebujesz zmienić, jest twój osobisty styl komunikacji, czyli osobisty zestaw nawyków, jakimi się kierujesz w czasie rozmów, takie „osobiste oprogramowanie komunikacyjne". Każdy z nas zazwyczaj używa określonych zestawów, często nie mając pojęcia, że są jeszcze inne do wykorzystania. Dlatego trzeba zacząć od poznania podstawowych mechanizmów komunikacji (a naprawdę nie ma ich zbyt wiele). To tylko nam samym wydaje się, że jesteśmy oryginalni i niepowtarzalni, w rzeczywistości powielamy kilka zachowań znanych całej ludzkości. Znanych z praktyki, ale niekoniecznie uświadamianych. Tak jak pan Jourdain nie wiedział, że mówi prozą, tak samo ty często nie wiesz, że użyłeś właśnie słów, które blokują porozumienie, wygłosiłeś zdanie, które jest dla wprawnego ucha wyraźną deklaracją uległości, albo właśnie poszedłeś na wojnę z kimś, kogo „przecież kochasz i szanujesz". Dopóki rozmawiasz odruchowo, używając od lat tych samych schematów bez zastanawiania się nad sensem, jaki one ze sobą niosą, dopóty raczej „mówi ci się", niż ty mówisz — gdyż nie zdajesz sobie sprawy z mechanizmów, jakie u innych możesz uruchamiać swoimi wypowiedziami. Dodatkowo najczęściej dzieje się tak nie dlatego, że świadomie wybierasz taki, a nie inny sposób wyrażania swoich myśli, ale dlatego, że nie potrafisz inaczej. Co innego mówić prozą dlatego, że tak chcę, a co innego — dlatego że nie potrafię sklecić najkrótszej nawet rymowanki.

Przypomina mi to pewną historię dotykającą tematu świadomych wyborów i nieświadomych konieczności. Znajoma dziewczyna marzyła o dostaniu się na wydział malarstwa Akademii Sztuk Pięknych. Od czasów szkoły podstawowej malowała piękne, poetyckie obrazy utrzymane w stylu malarstwa naiwnego. Kilkakrotnie podchodziła do egzaminów, jednak za każdym razem nie znajdowała swojego nazwiska na liście osób przyjętych. Po kolejnym niezdanym egzaminie poszła na rozmowę do dziekana. „Jak to jest — zapytała — że ja, mając już jakiś dorobek, wystawy, sprzedane obrazy, nie

mogę dostać się na studia, a inni się dostają?". „Proszę pani — odpowiedział dziekan — nie zaliczyła pani egzaminu z rysunku postaci i martwej natury. Nie jest pani w stanie narysować poprawnie dzbanka czy ręki, a to jest wymóg konieczny, żeby zdać egzamin". Dziewczyna obruszyła się: „Ale współczesne malarstwo nie ma nic wspólnego z naturalistycznym odtwarzaniem wyglądu osób czy rzeczy. Przecież najwięksi artyści przedstawiają zdeformowane postacie, przedmioty, operują abstrakcyjną plamą czy kreską i są uznani za wybitnych". „Widzi pani — powiedział dziekan — oni rzeczywiście to robią. Jednak nie dlatego, że nie potrafią naturalistycznie odtworzyć kształtu dłoni, tylko dlatego, że pomimo że to potrafią, postanowili wyrazić się inaczej. To jest zupełnie co innego niż deformowanie postaci z tego powodu, że nie jest się w stanie narysować jej poprawnie. To jest świadomy wybór, a nie bycie niewolnikiem własnej maniery artystycznej, od której nie można się uwolnić".

KIEDY MÓWISZ ŚWIADOMIE

Podobnie jest z komunikacją. Czym innym jest empatyczne porozumiewanie się z innymi z powodu świadomego wyboru i świadomej rezygnacji z możliwości wykorzystania swojej władzy, a czym innym bycie miłym i zgodliwym ze strachu przed autorytetem czy osobą, której po prostu się boimy. I chociaż nawet z boku może to wyglądać podobnie, to w istocie są to zupełnie inne zachowania, bo są oparte na zupełnie innych mechanizmach komunikacyjnych. Bycie miłym bardzo różni się od bycia autentycznym. Kiedy decydujesz się wsłuchać w uczucia i potrzeby rozmówcy, który zachowuje się agresywnie, pomimo że masz władzę, by ukrócić jego zachowanie siłą, to jest to świadomy wybór i decyzja, żeby zaprosić kogoś do relacji na wyższym poziomie, aniżeli zastosować przemoc charakterystyczną dla poziomu czerwieni czy też kary typowe dla świadomości bursztynu, i wtedy nie ma to nic wspólnego z byciem miłym jako przejawem uległości. Jednak żeby to zrobić, trzeba mieć umiejętność

komunikowania się w sposób empatyczny i świadomie wybrać, że właśnie tak się postępuje. Kiedy zdecydujesz uprzejmie i stanowczo przeciwstawić się osobie narzucającej ci swoje pomysły i rozwiązania, chociaż nie lubisz konfrontacji, to nie ma to nic wspólnego z byciem niemiłym jako przejawem agresywnej „czerwonej" komunikacji — pod warunkiem że zrobisz to zgodnie z zasadami zdrowej asertywności, które musisz wcześniej znać i świadomie je zastosować. Znaczenie świadomego wyboru tego, jak rozmawiasz z innymi, jest niezwykle ważne, bo tylko wtedy masz gwarancję, że rzeczywiście wyrażasz siebie i swoje wartości. Chwila nieuwagi — szczególnie w czasie trudnej rozmowy — wystarczy, żeby „obcy" przejęli ci mózg — zaczynasz mówić to, czego wcale nie chcesz powiedzieć, a nie mówisz tego, co zamierzałeś zakomunikować. Dlaczego tak się dzieje? Powód jest prosty: używasz „oprogramowania komunikacyjnego", które „wgrano ci" bez twojej wiedzy i zgody.

Czy pamiętasz moment, w którym po raz pierwszy świadomie posłużyłeś się mową? Mało prawdopodobne. Zdecydowana większość ludzi nie pamięta tej chwili, niknie ona w mrokach pamięci. Nie pamiętamy jej również dlatego, że szczególnie na początku życia nigdy nie robimy tego świadomie. Kiedy wyrastamy z niemowlęctwa (czasu, kiedy się *nie mówi*), wchodzimy w otoczenie, ucząc się przez naśladowanie.

Język — powiada Derek Bickerton[2] — *spośród całego naszego mentalnego wyposażenia, jest ukryty najgłębiej pod progiem naszej świadomości, trudno dostępny dla racjonalnych struktur naszego umysłu. Nikt z nas nie jest w stanie przypomnieć sobie okresu, gdy nie znał języka, a jeszcze mniej, gdy go opanował.*

[2] Językoznawca Derek Bickerton twierdzi, że pytanie o istotę języka jest najważniejszym problemem w nauce, ponieważ bez języka nie bylibyśmy w stanie postawić innych wielkich pytań — o początek wszechświata, pochodzenie życia czy ewolucję umysłu.

A stało się to wówczas, gdy po raz pierwszy udało się nam ogarnąć i wyrazić myśl.

Dlatego nasze pierwsze „oprogramowanie komunikacyjne" jest zazwyczaj odzwierciedleniem stylu komunikacji środowiska, w którym się wychowujemy i dorastamy. Czasami jest to oprogramowanie poziomu czerwieni, czasami bursztynu, a czasami możemy sobie nawet nie zdawać sprawy z tego, że rodzina wyposażyła nas w umiejętności komunikowania się w sposób zdrowo asertywny albo empatyczny. Niestety, bardzo często nasz program (nie zawsze świadomie akceptowany) uruchamia się automatycznie i mamy niewielki wpływ na to, co i jak mówimy. Szczególnie kiedy w grę wchodzą silne emocje. Żeby móc to zmienić i zacząć mówić tak, jak sam zdecydujesz, a nie jak ci podpowiada twoje nieświadome „komunikacyjne oprogramowanie", musisz nauczyć się odróżniać podstawowe typy mechanizmów językowych. Dzięki temu będziesz w stanie wybrać te, których świadomie chcesz używać, bo są w zgodzie z twoim podejściem do świata, wartościami i potrzebami — te, które wyrażają ciebie w pełni.

Tak się składa, że im lepiej jesteś w stanie wyrazić siebie, tym bardziej jesteś spokojny, pewny siebie i opanowany. A kiedy zaczynasz komunikować się w sposób spokojny i zrównoważony, to z jednej strony — jeśli tak postanowisz — możesz ograniczyć swój negatywny wpływ na innych (to jest dobra wiadomość dla krzykaczy i wszelkiej maści furiatów, którzy przecież „chcą dobrze"), a z drugiej strony stajesz się odporny i niepodatny na manipulację (to dobra wiadomość dla miłych i uległych osób, którym coraz bardziej doskwiera troszczenie się o to, żeby to innym było miło). Jeżeli teraz chcesz zapytać (jak tysiące osób przed tobą): „A dlaczego to ja mam się zmieniać?", to odpowiedź brzmi: bo tylko na własne zachowanie mamy nieograniczony wpływ i zmiana własnego zachowania przynosi najszybsze i największe zmiany w życiu.

„Wszystko pięknie — myślisz — ale co zrobić z tymi wszystkimi agresorami i manipulantami w moim otoczeniu, którzy wcale nie mają zamiaru się zmieniać?". Cóż, zmniejszając własną podatność na opresyjne wpływy krzykaczy i manipulantów, automatycznie przyczynisz się do tego, że będą mieli coraz mniej „ofiar". Jest też szansa, że inni „niewolnicy" przemocowego lub manipulacyjnego stylu komunikowania się, idąc za twoim przykładem, też „wybiją się na niepodległość". A poza tym, komunikując się z innymi w sposób coraz bardziej zrównoważony, zaczynamy widzieć sprawy z innej perspektywy i w pewnym momencie okazuje się, że większość sytuacji, które dawniej wydawały się nam groźne i przerażające, nie stanowi już żadnego problemu. To trochę tak, jak z ćwiczeniem jazdy samochodem w warunkach zimowych. Przed kursem ryzyko poślizgu jest wizją dość przerażającą. Po kursie po prostu wiesz, jak sobie radzić w tej sytuacji.

OTWARTA WOJNA I KONFLIKT ZAWOALOWANY

Nikt nie denerwuje się w czasie każdej rozmowy i z każdym. W wielu relacjach czujemy się bezpiecznie i komfortowo. Denerwujemy się najbardziej, kiedy rozmowa staje się trudna, kiedy zaczynamy odczuwać nieprzyjemne emocje. Kiedy nie ma jednomyślności i zgody, sytuację najczęściej zaczynamy odbierać jako konfliktową. Konflikt sam w sobie nie jest niczym złym. Jest po prostu informacją, że jakiś sposób działania nam nie odpowiada, albo że chociaż jeszcze do niedawna całkiem nam odpowiadał, to właśnie przestał się sprawdzać i teraz sytuacja wymaga znalezienia innego rozwiązania.

Tak mówi rozsądek, jednak emocje powodują, że konflikt najczęściej oznacza dla wielu z nas „pójście na wojnę" i konieczność skakania sobie do gardeł, nieprzyjemne napięcie w trakcie oraz rozczarowanie, niezadowolenie lub wątpliwą satysfakcję po zakończeniu tego procesu. Jednak wcale nie musi tak być, jeśli nie dasz wciągnąć się

w taki styl rozwiązywania konfliktu przez ludzi, których można uznać za relikty czerwonego stylu w zarządzaniu, którzy czują się jak ryba w wodzie w sytuacji kłótni i często specjalnie dążą do konfrontacji, by dać ujście swojej wybuchowości. Wyciągają innych na ring (także tych, którzy wcale nie lubią się boksować), żeby powalczyć — w pracy w większości przypadków raczej na słowa niż na pięści. Jednak, jak wiadomo, słowa potrafią ranić nie gorzej niż pięści. Niepodejmowanie kłótni to podstawowa zasada w takiej sytuacji. Po prostu nie daj się wciągnąć na ring.

Jednak uniknięcie otwartej wojny wcale nie oznacza, że konflikt automatycznie zamieni się w sytuację poszukiwania rozwiązania dobrego dla obu stron. Żeby do tego doszło, często przyjdzie ominąć kolejną rafę: zaproszenie do tańca opartego na manipulacji. Badania pokazują, że większy procent ludzi w sytuacji konfliktu nie komunikuje się w sposób jawnie agresywny, wybierają oni raczej takie metody reagowania jak manipulacyjne przypodobywanie się i zgodliwość albo unikanie sytuacji konfliktowych i wypieranie się odpowiedzialności. Bo przecież nie jesteśmy barbarzyńcami, zdajemy sobie sprawę, że stosowanie jawnej przemocy (nawet słownej) przez ludzi cywilizowanych jest zdecydowanie *passé*. Niestety w parze z tą wiedzą ciągle jeszcze nie idą umiejętności komunikowania się wprost i w sposób empatyczny. Dlatego właśnie w dzisiejszych czasach większość konfliktów rozgrywana jest w zawoalowanej, manipulacyjnej formie „trójkąta dramatycznego". Wikłamy się, wzbudzając w sobie nawzajem poczucie winy, wstydu i lęku, i wygrywa ten, kto jest bardziej odporny na doświadczanie takich emocji. Dzieje się tak dlatego, że wraz z postępem cywilizacji stopniowo nauczyliśmy się tuszować stosowanie przemocy, zamiast całkowicie zrezygnować z jej stosowania. W przypadku środowiska pracy jest to zjawisko szczególnie typowe dla sformalizowanych organizacji opartych na władzy i pionowym zarządzaniu (organizacje „bursztynowe)", w których wchodzenie w otwarty konflikt z przełożonymi z założenia nie wchodzi w grę.

Oczywiście w przypadku stosowania zawoalowanej formy przemocy, jaką jest manipulacja słowna, a także — najtrudniejsze chyba do wychwycenia — mechanizmy ignorowania i wypierania się odpowiedzialności, też dochodzi do zranień psychicznych, tylko zwykle potrzeba dłuższego czasu, żeby rozmówca był w stanie to odkryć i uświadomić sobie negatywne skutki takiego sposobu porozumiewania się.

WŁADZA I KOMUNIKACJA

Kiedy przyjrzymy się historii ludzkości, bez trudu zauważymy charakterystyczne zjawisko: niemal zawsze część ludzi miała władzę, a część tej władzy podlegała. Przy czym podleganie czyjejś władzy najczęściej nie było przyjemnym doświadczeniem. Z władzą zawsze wiązała się przemoc lub manipulacja — jawne i niejawne formy nacisku używane do forsowania swojego zdania, prawa, poglądów, rozwiązań. Tam, gdzie nie trzeba niczego forsować na siłę — korzystanie z władzy nie było i nie jest do niczego potrzebne. W takich sytuacjach wystarcza porozumiewanie się i wspólne ustalanie działań. Dlatego właśnie kwestia obecności mechanizmów związanych z władzą jest papierkiem lakmusowym występowania lub niewystępowania przemocy. Także w języku. Na tej podstawie jesteśmy w stanie odróżnić komunikację opresyjną (przemocową) od nieopresyjnej (bezprzemocowej).

W komunikacji przemocowej zawsze chodzi o władzę. Zarówno w jawnej, jak i zawoalowanej walce na słowa nie chodzi o odpowiedź na pytanie, co robić, żeby znaleźć rozwiązanie dobre dla wszystkich, tylko o to, kto ma siłę, kto ma rację i kogo w związku z tym inni powinni słuchać. W takim podejściu do konfliktu walka idzie o władzę. Czy mamy to zapisane w genach? Częściowo tak. Przez całe tysiąclecia rozwoju ludzkości władza zapewniała lepszą jakość życia, przywileje, często — bezkarność. Energiczne, wybuchowe, agresywne jednostki zapewniały sobie (także swoim rodom i poplecz-

nikom) lepszą jakość życia. Później ludzie nauczyli się osiągać te same cele za pomocą intryg. Oczywiście w jednym i drugim wypadku działo się to kosztem tych, którzy w wyniku tych działań mieli zdecydowanie gorszą jakość życia. Nie mając władzy, nie mieli bowiem dostępu do przywilejów.

Co to wszystko ma wspólnego z komunikacją? Jak się okazuje, korelacja jest oczywista. Język powstaje i kształtuje się w wyniku relacji międzyludzkich. Jest ich zapisem. Utrwalają się te formy wypowiedzi, których używamy najczęściej. Można powiedzieć, że język to pewnego rodzaju oprogramowanie napisane przez grono ludzi, a potem powielane przez innych. Powielane zazwyczaj odruchowo, nawykowo, bez głębszej refleksji, bo przecież większość z nas jest użytkownikami języka, nie jego twórcami. Dodatkowo język zmienia się wolniej niż warunki życia (szczególnie w dzisiejszych czasach). Dlatego często używamy języka „zaprojektowanego" dla innych układów społecznych, odtwarzającego inny porządek rzeczy niż ten, w którym aktualnie funkcjonujemy. Przykładem takiego zjawiska jest np. szef jawnie agresywny w swoich kontaktach z pracownikami (reakcja z poziomu czerwieni) w stowarzyszeniu czy fundacji, które z założenia są organizacjami działającymi w oparciu o partnerstwo i wzajemny szacunek (poziom zielony). Szef próbuje wdrożyć zarządzanie oparte na władzy jednostki do środowiska zorientowanego na zespołowe ustalanie i współpracę przy realizacji planu — mechanizm blokujący współpracę polega tu na próbie przejęcia władzy.

Ale mechanizm stosowania nieadekwatnego stylu komunikacji w środowisku, w którym się pracuje, może przybierać też zupełnie odmienne formy. Na przykład zgodliwość, nadmierna uległość i chęć przypodobania się (charakterystyczne dla „czerwonej" i „bursztynowej" świadomości) prezentowane przez pracownika w „pomarańczowej" firmie wprowadzą zgrzyty, bo nikt tam nie ma ochoty nim rządzić, ludzie są zorientowani na podejmowanie odpowiedzialności za siebie

i komunikowanie się wprost. Dlatego w takim środowisku nie będzie w cenie komunikowanie szefowi: „Jak pan uważa, to ja tak zrobię, jak się panu bardziej podoba tamta firma, to wybierzmy tamtą". Nie będzie w cenie, bo szef raczej chciałby dostać wypunktowane mocne i słabe strony obu ofert, żeby zająć się już tylko procesem decyzyjnym, a nie zagłębiać się w dokumenty i analizować je od podstaw przed podjęciem decyzji, bo to było zadaniem pracownika. Próba oddania swojej części władzy razem ze swoją częścią odpowiedzialności jest w tej sytuacji typowym przykładem komunikatu blokującego porozumienie i uczucie irytacji, jakie wzbudzi taka rozmowa u szefa, będzie naturalnym następstwem tej sytuacji. A im mniej będzie sobie szef zdawał sprawę z faktu, że właśnie został poddany manipulacyjnej presji ze strony pracownika wypierającego się odpowiedzialności (pozycja ofiary w trójkącie Karpmana), tym większy będzie poziom jego irytacji.

ŚWIADOMOŚĆ I ORGANIZACJA

Kiedy Frederic Laloux w książce *Reinventing Organizations. A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness* przedstawił swoją typologię firm opartą na kolejnych poziomach rozwoju ludzkiej świadomości, wielu ludzi uznało ją za świetny klucz do zrozumienia stosunków pracy. Większość z nas lubi wiedzieć, na czym stoi, dlaczego rzeczy toczą się tak, a nie inaczej, jak jest przyczyna i jaki skutek, do jakiej „szuflady" można włożyć dany temat. Podział firm na organizacje na różnym etapie rozwoju od czerwonych (gdzie dominuje podejście „zwyciężaj przemocą") po turkusowe (oparte na wzajemnym szacunku, współpracy i empatii) przemawia do rozsądku, wyobraźni i serca. Na dodatek prawie każdy chciałby pracować w turkusowej firmie.

Laloux uporządkował wiedzę na temat sposobów organizowania się społeczeństw, z jakimi mieliśmy i mamy do czynienia od zamierzchłych czasów do dziś. Pokazał związki pomiędzy etapami rozwoju

świadomości społecznej i modelami organizacji, jakie są charakterystyczne dla danego etapu świadomości. Tak jak psychologia tłumaczy zachowania dzieci, pokazując, co jest możliwe na danym etapie rozwoju, a czego nie ma sensu wymagać, bo organizm i struktury psychiczne dziecka nie rozwinęły się jeszcze w wystarczającym stopniu, tak samo Laloux pokazał, że sposoby funkcjonowania i komunikowania się w organizacjach wynikają z możliwości „dostępnych" z danego poziomu rozwoju ludzkiej świadomości. Żeby łatwiej było się połapać w zawiłościach zmian, kolejne rodzaje organizacji pracy zostały oznaczone kolorami.

Podczerwień

Podczerwień to okres od 100 tys. do 50 tys. lat przed naszą erą — czas, kiedy ludzie czuli się częścią przyrody, nie mieli jeszcze poczucia bycia jakimś odrębnym „ja", a śmierć była jednym z przejawów życia. Niska świadomość ludzi i związana z tym ograniczona umiejętność radzenia sobie ze złożonością relacji (przodkom łatwo „puszczały nerwy") znajdowały swoje odbicie w wysokim wskaźniku przemocy i morderstw w tym czasie.

Purpura

Purpura to okres, który rozpoczął się ok. 50 tys. lat temu w związku z pojawieniem się plemion jako formy organizacji kilkusetosobowych grup ludzkich. Skokowy rozwój świadomości spowodował oddzielenie się człowieka od reszty przyrody, która stała się dla ówczesnej świadomości siedliskiem duchów i demonów. Ci, którzy potrafili temu zaradzić (starszyzna, szamani) poprzez wyjaśnianie i oswajanie otaczającej rzeczywistości za pomocą rytuałów, znaleźli się na uprzywilejowanej pozycji. Nadal utrzymywał się wysoki wskaźnik przemocy i morderstw, bo śmierci nie postrzegano wówczas jako czegoś realnego, a lęk przed śmiercią praktycznie nie istniał.

Czerwień

Czerwień to czas pojawienia się i rozwoju nowego paradygmatu (od około 10 tys. lat temu), kiedy wśród ludzi ugruntowała się samoświadomość oraz poczucie bycia kimś całkowicie odrębnym od innych osób, a śmierć stała się w związku z tym rzeczywista, indywidualna i przerażająca. Dopiero wtedy możliwe stało się skuteczne zarządzanie innymi za pomocą strachu. Wyłoniły się wówczas pierwsze formy życia organizacyjnego opartego na sile, niewolnictwie i zorganizowanej armii.

„Czerwone organizacje" to najstarsza z form, którą możemy odnaleźć wśród współcześnie występujących modeli organizacji. Obecnie jest ona charakterystyczna dla gangów i mafii. I chociaż dzisiejsze „czerwone organizacje" korzystają z nowoczesnych narzędzi i technologii informacyjnych, to ich struktury i praktyki są zakorzenione w świadomości czasów niewolnictwa — relacje interpersonalne oparte są na nieustannym stosowaniu siły na wzór działania watahy wilków.

Konformistyczny bursztyn

Świadomość okresu bursztynu oparta jest na samodyscyplinie i samokontroli będących wynikiem dostosowania się społeczeństwa do prostej moralności. Moralność ta zbudowana jest na założeniu, że istnieją niezmienne prawa i sprawiedliwość oparta na dwóch skrajnościach: dobro i zło. Władzę na etapie świadomości bursztynu ma autorytet określający, co jest dobre, a co złe (kapłani), a stabilność systemu osiąga się poprzez kontrolę i biurokrację.

Bursztyn jako kolejny poziom organizacji ludzkich relacji wyłonił się dzięki osiągnięciu przez ludzi zdolności do planowania długoterminowych działań oraz umiejętności tworzenia struktur organizacyjnych. Pierwowzorem „organizacji bursztynu" był Kościół katolicki. W dzisiejszych czasach ten model relacji pracy reprezentują agencje rządowe, szkoły publiczne, wojsko.

Oranż osiągnięć

Renesans to czas kolejnego przełomu i początek nowego paradygmatu ludzkiej świadomości. Świat zaczyna być postrzegany jako złożony mechanizm, którego reguły można poznać doświadczalnie i na nich opierać swoje działanie, przez co działanie to staje się bardziej skuteczne. Wiedza oparta na badaniach empirycznych i doświadczeniach pozwoliła przeciwstawić się moralnym autorytetom i normom będącym podstawą „organizacji bursztynu". Skuteczność zastąpiła moralność jako punkt odniesienia do podejmowania decyzji. W „organizacjach oranżu" liczy się projektowanie i osiąganie celów, a zarządzanie polega raczej na motywowaniu do realizowania celów niż na karaniu za błędy. Jednak decyzje nadal podejmowane są odgórnie — na podstawie obiektywnych faktów, eksperckich opracowań i symulacji.

Pluralistyczna zieleń

W opozycji do zbyt mechanistycznego „oranżu" kolejny — „zielony paradygmat" wyłonił się na przełomie XVIII i XIX w. wraz z rosnącą świadomością równości potrzeb wszystkich istot ludzkich. Chociaż początkowo ten sposób myślenia prezentowała tylko wąska elita, to dowodem przełomu w świadomości społecznej stało się w tym czasie wyjęcie spod prawa niewolnictwa. Kolejnym znaczącym okresem rozwoju „paradygmatu zieleni" były czasy kontrkultury lat 60. i 70. XX w. Zielony poziom świadomości po raz pierwszy w dziejach ludzkości opierał się na przekonaniu: „Nie chodzi o to, co jest dobre dla mnie i grupy, do której należę, dla mojej mitologii lub religii, ale o to, co jest sprawiedliwe i dobre dla wszystkich, bez względu na rasę, płeć, przynależność społeczną czy wyznanie". Dla ludzi działających z tego poziomu relacje międzyludzkie są ważniejsze od wyników. Obecnie, podobnie jak „oranż" dominuje w biznesie i polityce, model „pluralistycznej zieleni" jest obecny w organizacjach non-profit, wśród pracowników socjalnych i aktywistów wspólnot.

Turkus

Podobnie jak na przełomie XVIII i XIX w. ze zbiorowej świadomości zaczął wyłaniać się organizacyjny model „pluralistycznej zieleni", który ponownie dał o sobie znać w okresie kontrkultury lat 60. XX w., tak obecnie mamy do czynienia z przełomem, który umożliwia wyłonienie się nowego paradygmatu, określanego przez Laloux mianem „organizacji turkusu". Podstawą zarządzania jest w niej upodmiotowienie pracownika, który przestaje być trybikiem w machinie, a staje się partnerem, czy wręcz przyjacielem, zyskując jednocześnie poczucie wagi i celowości tego, co robi. W rozwiniętym modelu turkusu dochodzi do tego rozproszony akcjonariat pracowniczy. Każdy z zatrudnionych jest współwłaścicielem firmy i ma wpływ np. na decyzje, w jaki sposób są dzielone nadwyżki zysku.

Na razie w Polsce (tak jak i na świecie) tylko nieliczne firmy funkcjonują na tej podstawie, za wcześnie więc na podsumowania. Jednak organizacje realizujące w praktyce zasadę samozarządzania są dowodem na to, że proces rozwoju świadomości i organizowania się przez społeczeństwo na coraz bardziej postępowych zasadach trwa.

Turkus a sprawa polska

Po wydaniu polskiej edycji książki Frederica Laloux *Pracować inaczej. Nowatorski model organizacji inspirowany kolejnym etapem rozwoju ludzkiej świadomości* w mediach zaczęły pojawiać się jak grzyby po deszczu opowieści o polskich turkusowych firmach i o tych, które są „w drodze do turkusu". Niestety często bywały to (i bywają nadal) opowieści oparte na myśleniu życzeniowym. W turkusowych organizacjach nie ma typowej hierarchii, nie używa się żadnych symboli statusu, samozarządzające się zespoły wspólnie decydują i zarządzają swoimi projektami, zamiast stanowisk przypisanych jednej osobie pracownicy spontanicznie przyjmują czasowe funkcje, których wymaga sytuacja, nie istnieje również system kontroli. Żeby to wszystko mogło działać, niezbędne jest wzajemne zaufanie

i poczucie odpowiedzialności, które rodzi się w relacjach opartych na empatii, szacunku i współpracy. A ludzie nie są klonami, mają różne poglądy, emocje i potrzeby, które z jednej strony stanowią o potencjale wnoszonym przez jednostkę do grupy, ale też z drugiej strony powodują, że różnorodność może przekładać się na różnice zdań i konflikty. Podstawową umiejętnością niezbędną w takim otwartym na różnorodność środowisku jest więc umiejętność rozwiązywania konfliktów metodą wygrana — wygrana i porozumiewania się w sposób empatyczny — także z osobami o odmiennych poglądach i przyzwyczajeniach.

Umiejętności komunikacyjne w turkusowym zespole muszą więc być z najwyższej półki. Najwyższą półką w komunikacji międzyludzkiej jest umiejętność porozumiewania się w sposób empatyczny — oparty na odnoszeniu się do faktów, uczuć i potrzeb, bez stosowania mechanizmów przemocy słownej i manipulacji. Z tych wszystkich powodów nie jest możliwe stworzenie turkusowej organizacji tam, gdzie ludzie nie są w stanie odnosić się do siebie z empatią.

KOLORY KOMUNIKACJI

Skoro wraz ze wzrostem świadomości ludzie przeorganizowywali się, tworząc nowy typ organizacji pracy — za każdym razem oparty na nowych, mniej przemocowych zasadach niż poprzedni model, to siłą rzeczy każdy kolejny etap organizacji zawsze wiązał się też z nowym sposobem porozumiewania się ludzi. Ewolucja stylów komunikacji także przebiegała od form najbardziej przemocowych na etapie czerwieni do bezprzemocowej, empatycznej komunikacji w organizacjach turkusu. Pokusiłabym się nawet o twierdzenie, że za każdym razem duch nowych czasów najpierw przejawiał się w mowie i w ten sposób motywował ludzi do zmian. Intuicyjnie przeczuwane wartości wyrażano słowami, które inspirowały do nowych zachowań. Tak czy inaczej, sposób organizacji i styl komunikacji na określonym poziomie rozwoju świadomości były i są nierozerwalnie powiązane.

Dlatego ten, kto umie rozróżnić style komunikacji charakterystyczne dla danego etapu, nie potrzebuje dużo czasu i głębokich badań, żeby móc zaklasyfikować daną firmę do poziomu organizacji określanego kolorem czerwonym, bursztynowym, pomarańczowym, zielonym bądź turkusowym. A z drugiej strony — nic nie da mydlenie oczu pracownikom i klientom opowieściami o turkusowym zarządzaniu, kiedy styl komunikowania się w firmie najbliższy jest mechanizmom bursztynu, aspirującego co najwyżej do poziomu pomarańczowego. Nie wspominając już o mechanizmach przemocy słownej (i uległości związanej z lękiem przed przemocą) charakterystycznych dla poziomu mafii (kolor czerwony), których wcale nie tak trudno doszukać się w polskich firmach.

Styl komunikacji dominujący w firmie zawsze jest wyznacznikiem aktualnego poziomu rozwoju. Przejście na wyższy etap nigdy nie odbywa się skokowo, tylko ewolucyjnie — między innymi z tego prostego powodu, że ludzie nie są w stanie posiąść umiejętności komunikacyjnych wyższego poziomu, „przeskakując" etapy pośrednie. A styl porozumiewania się w pracy zawsze warunkuje sposób organizacji pracy. Firma może nie określać się wcale pod względem „koloru" organizacji i w rzeczywistości oferować pracownikom przestrzeń do współpracy na turkusowych warunkach. Jednak w drugą stronę to zdecydowanie nie działa: nic nie da takie czy inne nazywanie kultury firmy i jej koloru organizacyjnego, jeżeli styl komunikacji w pracy nie jest spójny z tymi deklaracjami. W takim przypadku mamy do czynienia po prostu z nachalną propagandą, która szybciej zniechęci pracowników do współpracy, niż ich zmotywuje.

LIDER NADAJE TON

Jest jeszcze jeden bardzo ważny czynnik, o którym wspomina Laloux: „Ogólna zasada mówi, że poziom świadomości organizacji nie może przekraczać poziomu świadomości jego przywódcy. Prezes musi patrzeć na świat przez Ewolucyjne Turkusowe okulary, aby praktyki tego paradygmatu mogły rozkwitać. Jest kilka przykładów

organizacji, które działały w oparciu o turkusowe praktyki, a następnie szybko powróciły do tradycyjnego zarządzania, kiedy przyszedł nowy prezes przywiązany do perspektywy oranżu"[3]. Czyli zasada, że ryba psuje się od głowy, jest ciągle aktualna. Ale trzeba przyznać, że i od głowy się naprawia — choć brzmi to trochę surrealistycznie.

Cóż, w Polsce mamy ciągle do czynienia, niestety, z przywiązaniem wielu prezesów i właścicieli firm nie do perspektywy oranżu, ale o poziom niżej — do perspektywy bursztynu. Wskazuje na to ich styl komunikowania się z otoczeniem wykazujący cechy języka typowego dla świadomości bursztynowej opisanej przez model trójkąta dramatycznego Karpmana[4]. Zbierając materiały do tej książki, miałam okazję spotkać się z kilkoma osobami o profilu mentalnym Nikodema Dyzmy, które deklarowały wprowadzanie „zieleni" lub „turkusu" do swoich firm, jednocześnie prezentując całkowity brak empatii w relacjach. I kilkudziesięcio-, a nawet kilkusetosobowe zespoły pracowników uczestniczyły w tej maskaradzie, każdy czuł podświadomie oszustwo, jednak nikt głośno nie odważył się powiedzieć, że król jest nagi.

Co ciekawe — sposób komunikowania się najbliższy empatycznemu modelowi turkusowej organizacji spotykałam w firmach, gdzie ani właściciele, ani członkowie zarządu nie wynosili na sztandary swojej wysokiej pozycji w rankingu świadomości firm, tylko skupiali się na pracy, budowaniu w niej dobrych relacji z pracownikami i dbaniu o klientów w empatyczny sposób. Większość tych właścicieli firm i menedżerów nie słyszała o kolorach organizacji ani o empatii, jednak nie przeszkodziło im to zachowywać się empatycznie w stosunku do pracowników i klientów. Wynika to z faktu, że ci ludzie mieli rzeczywiście uwewnętrznione wartości niezbędne do (jak to ujmuje Laloux) „operowania z zielonego lub turkusowego poziomu"

---

[3] Frederic Laloux, *Pracować inaczej*, 2015, s. 285.

[4] Więcej na temat komunikacji według zasad trójkąta dramatycznego w rozdziale o organizacjach bursztynowych.

i stosowali je w każdej dziedzinie swego życia, także w pracy. Te wartości to dążenie do harmonii z otoczeniem i traktowanie wszystkich jak członków rodziny (w paradygmacie zieleni) oraz tworzenie przestrzeni do tego, by każdy z pracujących mógł kierować się poczuciem wewnętrznej słuszności i na niej opierać swoją aktywność (w paradygmacie turkusu).

To są bardzo inspirujące założenia, niestety dla większości ludzi trudne do osiągnięcia w praktyce bez odpowiedniego treningu polegającego na zmianie nawyków komunikacyjnych.

Wiele osób tęskni za spotkaniem w przestrzeni „poza ideami dobra i zła", bez wzajemnego krytykowania się, osądzania i nakłaniania do określonych działań, za pracą w gronie ludzi, którzy w praktyce realizują przesłanie turkusu opisane przez F. Laloux jako sytuacja, w której *nie dążymy do uznania, sukcesu, bogactwa i przynależności, by wieść dobre życie. Dążymy do dobrze przeżywanego życia, a jego efektem może stać się uznanie, sukces, bogactwo i miłość*[5]. To do tych osób, które pomimo trudności nie tracą z oczu celu, jakim jest budowanie relacji opartych na empatii w sferze prywatnej i zawodowej, adresuję tę książkę. Mam świadomość, że w swoją podróż do funkcjonowania na „turkusowych zasadach" wszyscy wyruszamy z różnych miejsc i mamy różne dystanse do pokonania. W podróży przydaje się mapa. Proponuję za mapę przyjąć rodzaje sposobów, jakimi porozumiewamy się i w pracy, i w życiu prywatnym. Określając swój aktualny „kolor" komunikacji, łatwo będzie wyznaczyć miejsce startu. Najlepszym sposobem, żeby zacząć, jest ustalenie, czy, ile, jakich i jak często używasz opresyjnych mechanizmów językowych, nazywanych też za Marshallem Rosenbergiem — mechanizmami blokującymi porozumienie.

---

5 Frederic Laloux, *Pracować inaczej*, 2015, s. 60.

CO BLOKUJE POROZUMIENIE?

Praktycy porozumienia bez przemocy[1] *wiedzą, że nie ma czegoś takiego, jak „prawidłowy", „nieprawidłowy", „słuszny", „niesłuszny", „dobry" czy „zły". Wiedzą, że wszystko to jest produktem kultury, która przygotowuje ludzi do życia w poddaństwie. Jeżeli ktoś chce, żebyśmy byli ulegli i dopasowywali się do panującej hierarchii, to wbija nam do głów, co jest „słuszne", a co „niesłuszne", co „stosowne", a co „niestosowne". Oczywiście słuszność i stosowność definiują ci, którzy są na górze.*

— Marshall B. Rosenberg

W codziennej praktyce życia mało kto jest w stanie utrzymać jednolity, „czysty" styl komunikacji na jednym poziomie. Nawet pozornie bezduszny mafioso jest w stanie przemawiać do swojego ulubionego pinczerka słowami pełnymi uczucia, co powoduje, że w tym momencie komunikuje się z poziomu zieleni. A najbardziej kochającej matce może się zdarzyć, że wyartykułuje do dziecka tekst typu: „Zabiję cię, jeżeli jeszcze raz zostawisz otwartą lodówkę". Warto mieć to na uwadze przed przystąpieniem do analizy swojego stylu komunikacji. Na początku chodzi o to, żeby sprawdzić, w jakim stylu porozumiewasz się najczęściej.

[1] Polskie tłumaczenie nazwy metody *Nonviolent Communication*.

Drugi krok to przyjrzenie się sobie w sytuacjach napięcia. Jak często, kiedy się denerwujesz, spadasz na łeb, na szyję do świata agresywno-tchórzliwej czerwieni? Jak często z bezsilności rozpoczynasz manipulacyjne manewry, które nie pozwalają wyrwać się poza granice bursztynowej świadomości? Dopóki operujesz z poziomu czerwieni i bursztynu, dopóty uczestniczysz w walce o władzę i związane z nią przywileje, a rozwiązując sporne sytuacje, możesz być zwycięzcą lub przegranym. Innego wyjścia na tych poziomach relacji nie ma.

Przydatnym narzędziem do autodiagnozy swojego stylu komunikacji (a także do przyjrzenia się stylowi komunikacji otaczających nas ludzi i dominującemu stylowi komunikacji w firmie) jest opracowana przez Marshalla Rosenberga metoda nauki komunikowania się w sposób empatyczny — *Nonviolent Communication*[2] (w skrócie NVC, w polskim tłumaczeniu *porozumienie bez przemocy*). Marshall Rosenberg opisał w niej między innymi mechanizmy języka, które powodują, że odechciewa się nam z kimś rozmawiać, bo budzą one gniew lub rezygnację i blokują możliwość porozumienia się w partnerski, empatyczny sposób. Nazwał je komunikatami blokującymi porozumienie. Podstawowe cztery komunikaty blokujące to osądy, porównania, wypieranie się odpowiedzialności i żądania pod groźbą kary. Są to mechanizmy typowe dla opresyjnego stylu komunikacji.

Dlaczego właśnie ten sposób wyrażania myśli jest przemocowy? Dlatego, że wszystkie te mechanizmy służą do wywierania presji na rozmówcę po to, by zrobił on to, czego chce nadawca komunikatu. Nieważne, czy presja wywierana jest w sposób czynny (osądy, porównania, żądania), czy jest przejawem biernej agresji (ignorowanie, wypieranie się odpowiedzialności) — założenie jest takie, że rozmówca ma zrobić to, co ja chcę, żeby zrobił. Czasami te struktury słowne bywają nazywane „popychaczami", bo mówiący ma nadzieję, że kiedy ich użyje, to popchnie drugą osobę do szybszego zrobienia tego,

[2] https://www.cnvc.org/

czego od niej oczekuje, i sprawa będzie załatwiona, a problemy rozwiążą się same. Tak się jednak nie dzieje. Używanie „popychaczy" powoduje wzrost napięć, blokuje możliwość kontaktu opartego na wzajemnym zrozumieniu i sprowadza relację do mechanizmów wywierania presji według schematów władca — poddany, sędzia — podsądny, dorosły — dziecko.

Żądanie to przemocowy komunikat najłatwiejszy do rozpoznania (bo nie owija niczego w bawełnę, albo owija niezbyt dokładnie). Ta forma wypowiedzi opiera się na schemacie „Zrób to, bo inaczej pożałujesz". Słynne w Polsce (w czasach sprzed pokolenia X) teksty będące popularną wówczas formą negocjacji warunków pracy, w rodzaju: „Na pani (pana) miejsce jest wielu chętnych", są właśnie przykładem takiego niezbyt dokładnie owiniętego w bawełnę żądania: „Jeśli tego nie zrobisz, to wyrzucę cię z pracy". Żądanie polega na motywowaniu do działania za pomocą strachu. Jest to skuteczne w tzw. „czerwonych" organizacjach opartych na jawnej przemocy. W organizacjach i relacjach deklarujących wyższy poziom świadomości zarządzania żądanie bywa przemycane w polukrowanej formie udającej prośbę, np. *Proszę cię, napraw swoje relacje z tym klientem, bo w przeciwnym razie nie będę mógł cię awansować.* Jednak po oskubaniu lukru wyłania się typowa dla żądania struktura słowna „Jeśli nie zrobisz tego, co ja chcę, żebyś zrobił — będzie źle". Mechanizm ten służy do budowania relacji na zasadach ***władca — poddany***. Jeżeli w jakimś środowisku często spotykamy się z zarządzaniem opartym na stosowaniu żądań, to jest wielce prawdopodobne, że mamy wówczas do czynienia z „folwarcznym" stylem zarządzania zakorzenionym w feudalnym sposobie myślenia o świecie.

Osąd też daje się dość łatwo rozpoznać (jesteś zdolny, niezdolny, leniwy, pracowity, spóźnialski itp.). Stosowanie osądów służy do budowania relacji opartych na dominacji i podporządkowaniu: ten, który osądza, „wie lepiej", ma władzę do osądzania innych, jego

zdanie się liczy (*Ja tu jestem bogiem i powiem ci, co dobre, a co złe*), a osądzany — jest na słabszej pozycji, jego zdanie się nie liczy, ma się dostosować tak, żeby zadowolić wydającego sądy.

Porównania (np. „Kasia jest zdolniejsza"; „Piotr był w stanie to zrozumieć, a ty nie"; „Tamten zespół zawsze osiąga lepsze rezultaty niż wasz") są w istocie pewną formą osądów: ten, kto porównuje, uzurpuje sobie prawo do tego, że jego zdanie jest najważniejsze, a swoją władzę demonstruje za pomocą wytykania innym ich rzeczywistych lub urojonych wad albo (w przypadku osądzania na plus) uznawania tych zalet, które sam uważa za pożądane. Porównywanie uruchamia takie same podświadome mechanizmy jak osądzanie i przynosi podobne skutki. Słuchający jest wytrącony z równowagi, a jego poczucie własnej wartości jest podkopywane. Jeśli dzieje się to na forum publicznym — siła rażenia jest w oczywisty sposób większa. Mechanizm komunikacji w tej sytuacji to ***relacja sędzia — podsądny***.

Nieco inaczej niż żądanie, osądzanie i porównywanie działają dwa kolejne mechanizmy: **wypierania się odpowiedzialności** i **przejmowania odpowiedzialności**.

Pozornie ten, kto stosuje wypieranie się odpowiedzialności, może sprawiać wrażenie osoby słabej, więc jak taki słaby człowiek miałby przymuszać innych do zrobienia czegokolwiek? A jednak. Każdy, kto używa w rozmowie takich struktur słownych jak np. „To przez ciebie się spóźniliśmy", „Nie ja to wymyśliłam", „On zawsze wyprowadza mnie z równowagi", „Ty będziesz wiedział lepiej, co z tym zrobić" itp., sugeruje rozmówcy, że mówiący te słowa nie ma żadnej mocy sprawczej, że zrobił to, co zrobił, bo ktoś go zmusił, bo nie panuje nad swoimi odruchami, bo jest uległy albo niezdolny do działania itp. W komunikacji uruchamia to układ, w którym nie może być mowy o partnerstwie, bo jedna ze stron jest słabsza, głupsza, niedojrzała, niezdolna do współpracy albo niezainteresowana współpracą. A ty, człowieku, który jesteś silniejszy, dojrzalszy, mądrzejszy,

zainteresowany współpracą — coś z tym po prostu zrób. I wiele osób zaradnych, zorganizowanych, pracowitych wpada w ten sposób w pułapkę przejmowania nie swojej odpowiedzialności, wchodzi w rolę wybawcy i robi coś, co do nich nie należy, bo nie są w stanie wytrzymać napięcia, jakie się rodzi w takich okolicznościach. Jeśli taka sytuacja pojawia się pomiędzy pracownikami na równoległych stanowiskach to — można powiedzieć, pół biedy, bo wykorzystywana w ten sposób osoba ma szansę się zreflektować i przestać dawać się wkręcać w nie swoje obowiązki. Gorzej, kiedy taka „biedna" osoba omota przełożonego i ten odgórnym poleceniem każe innym pracownikom przejąć obowiązki „biedactwa".

Szczególnie podatnym środowiskiem pracy dla rozprzestrzeniania się mechanizmu wypierania się odpowiedzialności są firmy zarządzane według paradygmatu bursztynowego. Schemat takiego zachowania opiera się na relacji ***odpowiedzialny dorosły — nieodpowiedzialne dziecko***.

Na przestrzeni wieków we wszelkich sytuacjach opartych na sprawowaniu władzy (a było ich wiele, od władzy feudałów począwszy, przez wszelkiego rodzaju władzę duchową, sądy, wojsko, szkoły, na władzy rodzicielskiej skończywszy) ten sposób komunikowania się był tak oczywisty, że utrwalił się w języku jako powszechnie używany schemat. Dlatego dziś mało kto zdaje sobie sprawę z tego, że kiedy w rozmowie pojawiają się osądy, porównania, żądania pod groźbą kary czy wreszcie mechanizmy słowne oparte na wypieraniu się odpowiedzialności (które zazwyczaj towarzyszą biernej agresji), wtedy w relacji uaktywnia się proces sięgania po władzę i podporządkowywania rozmówcy. Jednak ludzie — nawet nieświadomi tych procesów — odruchowo reagują niechęcią lub agresją w takich sytuacjach. Bo nikt nie czuje się dobrze, będąc podporządkowywanym lub zmuszanym do przejmowania nie swojej odpowiedzialności.

OPŁAKANE SKUTKI MIŁYCH ROZMÓW

Co ciekawe, osądy i porównania na plus, informowanie o nieprzyjmowaniu odpowiedzialności za siebie w rozczulający sposób oraz żądania ubrane w formę zawierającą słowo „proszę" również blokują zrównoważoną, partnerską komunikację i przekierowują ją na tory współzawodnictwa i walki o władzę. W takiej relacji, w której jedna ze stron używa „miłych" form komunikatów blokujących porozumienie, współpraca jest wykluczona. Przez wiele osób ta wiadomość odbierana jest jako nieprawdopodobna. Co może być złego w miłych słowach? Jeśli dla ciebie też jest to zaskakujące i budzi opór — proponuję włączyć czujność, bo istnieje duże prawdopodobieństwo, że jesteś podatny (podatna) na manipulację lub sam jej używasz w kontaktach z innymi. Będziemy jeszcze do tego wracać. Teraz przyjrzyjmy się temu, dlaczego miłe osądy, porównania, odmawianie odpowiedzialności i pewien rodzaj próśb też są komunikatami blokującymi.

— Jaki jesteś skuteczny w rozwiązywaniu problemów wewnątrz zespołu!

— Wyglądasz naprawdę wspaniale.

— Świetnie to zrobiłeś.

— Bardzo chciałbym ci przyznać premię, ale naprawdę nie mogę.

Co może być złego w miłych słowach? Otóż niezależnie od znaku „+" lub „–", ocena, porównanie, „słodkie" wypieranie się odpowiedzialności (bo ja jestem taki biedny, taka bezradna) oraz żądania (nawet jeśli zręcznie przybierają formę „słodkich" próśb) blokują możliwość rozmawiania wprost i szczerze. Przecież komuś, kto jest miły, trudniej odmówić czy się z nim nie zgodzić, bo... przestanie być miło, a to może być sytuacja nie do zniesienia dla wielu osób. Dla ciebie też?

Często miłe słowa są koniem trojańskim, dzięki któremu rozmówca przekracza twoje granice, które miały bronić cię przed

„wkręceniem" w robienie tego, czego tak naprawdę wcale nie masz ochoty robić. Niemożliwe? A jednak:

— Jaki jesteś skuteczny w rozwiązywaniu problemów wewnątrz zespołu! Nie podobają się im nowe zasady przydzielania premii i już dostałem parę niezadowolonych maili. Pogadaj z nimi, tak jak ty potrafisz, na pewno dasz radę przemówić im do rozumu. (No i jak tu teraz odmówić — wyjdzie na to, że jesteś nieskuteczny, a tego byś nie chciał, prawda?).

— Wyglądasz naprawdę wspaniale. Służy ci ten pobyt na wsi. To bym ci podrzuciła w piątek dzieciaki na działkę, żeby mogły pobyć z babcią na świeżym powietrzu. (I jak tu teraz powiedzieć, że nieważne, czy córka cię widzi ładną czy brzydką, jeśli opłatą za komplement ma być zmiana twoich weekendowych planów?).

— Świetnie to zrobiłeś. I po co szukać nie wiadomo kogo i jeszcze mu płacić, skoro ty możesz tak dobrze pomalować to sam. (I co teraz — rozbrojony komplementem poddajesz się bez walki? Tylko skąd ta złość zamiast radości z samodzielnego pomalowania płotu?).

— Bardzo chciałbym ci przyznać premię, ale naprawdę nie mogę. Zobacz, jaki skąpy jest ten nowy zarząd, chcieliby chyba, żeby ludzie pracowali za darmo. (Czy w tym momencie już zacząłeś współczuć swojemu kierownikowi jego trudnego położenia? A może warto zapytać, czy rzeczywiście nikt z twojego zespołu nie dostał premii i jak wygląda kwestia premii kierownika?).

Bez względu na to, czy osądy, porównania, żądania i wypieranie się odpowiedzialności przyjmują formę „miłą" czy „niemiłą", z a w s z e aktywują taki styl rozmowy, w którym jedna ze stron ma władzę, a druga tej władzy podlega. Jeden osądza, drugi jest osądzany. Jeden żąda, drugi robi. Jeden wypiera się odpowiedzialności, drugi bierze na siebie odpowiedzialność za siebie i za niego.

Jeżeli twoim celem jest budowanie z innymi relacji partnerskich, opartych na wspieraniu się nawzajem, na wzajemnym szacunku i współpracy, to pierwszym krokiem do tego celu jest zdobycie

umiejętności rozpoznawania mechanizmów blokujących komunikację. Po to, by samemu ich nie używać, ale także po to, żeby w sytuacji, kiedy tych mechanizmów używają inni wobec ciebie — wiedzieć, jak pokierować rozmową i „przeprogramować ją" na styl porozumiewania się wprost — bez osądów, porównań, żądań i wypierania się odpowiedzialności. A więc bez ranienia siebie i innych, ale z respektowaniem granic i szacunkiem dla wyborów każdej ze stron.

TWÓJ OSOBISTY STYL KOMUNIKACJI

Świadomość własnych cech, możliwości, przyzwyczajeń, tendencji jest kluczem do bardziej zrównoważonego życia. Żyjemy w równowadze, kiedy lepiej rozumiemy siebie samych i innych. A wyrażamy siebie i okazujemy zrozumienie innym, używając słów — w określony sposób i z powtarzalnym skutkiem. Ten powtarzalny skutek to właśnie nasz osobisty styl komunikacji, który decyduje o sposobie, w jaki wchodzimy w relacje z innymi, o tym, czy budujemy wokół siebie mosty czy mury, czy częściej współpracujemy, czy raczej chadzamy ochoczo na wojnę z innymi. Osobisty styl komunikacji jest papierkiem lakmusowym naszego nastawienia do świata i odbioru świata.

A najciekawsze w tym wszystkim jest to, że tak naprawdę istnieją tylko dwa różne sposoby komunikowania się: opresyjny (stosujący mechanizmy przemocy słownej, nastawiony na rywalizację i rozwiązujący problemy metodą wygrana-przegrana — charakterystyczny dla czerwonych i bursztynowych organizacji) oraz nieopresyjny (wolny od mechanizmów przemocy słownej, nastawiony na współpracę i poszukiwanie rozwiązań metodą wygrana-wygrana — występujących w organizacjach poziomu pomarańczowego, zielonego i turkusowego). Wszelkie odmiany osobistych stylów komunikacji to po prostu warianty opresyjnego lub nieopresyjnego sposobu komunikowania się z innymi i z samym sobą. A to, jak posługujesz się mową, pokazuje, z jakiego poziomu świadomości „operujesz" najczęściej.

Czy częściej bywasz „czerwony" bądź „bursztynowy", czy może twój osobisty styl komunikacji bardziej ciąży w kierunku pasm pomarańczowego, zielonego i turkusowego? Można to poznać po tym, czy i jak często używasz komunikatów blokujących porozumienie, opisanych przez Marshalla Rosenberga w jego metodzie *Nonviolent Communication* (NVC). Metoda NVC pozwala wyeliminować ze swego stylu komunikacji schematy oparte na przemocy słownej i komunikować się bardziej świadomie, a mniej nawykowo.

Czy komuś z was zdarzyło się nieświadomie rozsyłać spam do znajomych, których adresy macie w swojej poczcie mailowej? Albo filmiki na Facebooku? Staliście się nieświadomymi dostarczycielami spamu, bo jakiś wirus uruchomił akcję, której wy sami nie podjęlibyście świadomie, a jej skutki w najmniejszym stopniu nie były pożyteczne — ani dla nadawcy, ani dla odbiorców. Jednak stało się — wirus został rozesłany, czyniąc mniejsze lub większe szkody na dyskach uczestników zdarzenia. Ten przykład pokazuje, że nie będąc świadomym toczącego się procesu, możemy w takim samym stopniu przyczynić się do dyskomfortu ludzi, z którymi pozostajemy w relacji, jak ktoś, kto zrobiłby to samo z premedytacją. Skutek jest taki sam.

Innym przykładem jest całkiem świadome i realizowane w dobrej wierze rozsyłanie łańcuszków spamu zawierającego w treści polecenie lub prośbę o przesłanie danej wiadomości do jak największej liczby odbiorców. W stosunkowo krótkim czasie łańcuszek jest przesyłany w sieci w wielu egzemplarzach, co prowadzi do zapchania łączy internetowych oraz zablokowania serwerów. W tym przypadku nadawca świadomie podejmuje akcję rozsyłania, nie zastanawia się jednak nad skutkami swoich działań, a kiedy się w końcu o nich dowie, tłumaczy swoje działanie tym, że przecież „chciał dobrze". Niestety skutek takiego działania jest dokładnie taki sam, jak gdyby „chciał źle".

Podobne mechanizmy zachodzą w przypadku komunikacji międzyludzkiej — nieważne, czy toczy się ona w bezpośrednim kontakcie,

telefonicznie, czy za pomocą narzędzi internetowych. Porozumiewając się z innymi, używamy określonych mechanizmów komunikacji — jedne z nich są przemocowe i czynią szkody nie tyle na dyskach, co raczej w sercach (ale także mózgach) naszych rozmówców, inne są bezprzemocowe, przyjazne i otwierają serca i umysły ludzi, z którymi mamy do czynienia. Problem polega na tym, że ciągle zbyt mało osób ma świadomość tego, że takie mechanizmy istnieją, że można je rozpoznawać, weryfikować i używać ich świadomie. Bo dopóki nie mamy świadomości, że komunikujemy się przemocowo, to fakt, że „chcemy dobrze", nie zmieni skutków naszych zachowań. Będą one takie same, jak gdybyśmy chcieli źle.

Zbyt wielu ludzi ciągle naiwnie wierzy, że ich dobre intencje mogą zniwelować szkody wyrządzone przez ich nieświadome działania. Nie mogą, bo efekty już zaistniały. Tak jak w znanej (ale pozwolę sobie ją przytoczyć po raz kolejny, bo dobrze pokazuje ten mechanizm) opowieści o płocie, ojcu i synku, który dopiero uczy się życia. Otóż ojciec w ramach wiosennych porządków odnowił i pomalował płot. Jego kilkuletni synek znalazł skrzynkę z narzędziami i w każdą nowo pomalowaną deskę w płocie całkiem zręcznie wbił okazały gwóźdź. Kiedy przyprowadził tatę, żeby mu się pochwalić swoją pracą, zauważył, że na twarzy ojca nie maluje się wcale szczęście i podziw. W tym momencie syn zetknął się w praktyce z sytuacją „zniszczyć coś, sprawiając komuś tym samym przykrość". Zrozumiał to swoim kilkuletnim sercem i powiedział tacie, żeby ten się nie martwił, bo on samodzielnie te wszystkie gwoździe jak wbił — tak powyciąga. „Dobrze, synku — odpowiedział ojciec — jednak zapamiętaj na przyszłość, że dziury po tych wszystkich gwoździach pozostaną".

Dlatego zamiast w swoim życiu zajmować się wyciąganiem gwoździ i maskowaniem tak powstałych dziur w naszych relacjach z innymi, dobrze jest zapobiec zawczasu pewnym zniszczeniom. Nawet jeśli nie są one zbyt duże. Nawet jeśli da się je potem załatać.

Osobiście we wszystkich obszarach życia uznaję wyższość profilaktyki nad koniecznością leczenia. A ty?

W tabelce znajdziesz przykłady komunikatów blokujących porozumienie. Czasami te komunikaty nazywa się „popychaczami", bo kiedy ich używamy (albo ktoś używa ich w stosunku do nas), intencją mówiącego jest „popchnięcie" drugiej osoby do zrobienia czegoś, na czym mówiącemu zależy. Niestety, taka forma proszenia o zmianę tylko zwiększa opór rozmówcy i działa odwrotnie do zakładanej intencji. Ludzie stają bardziej niechętni do zrobienia tego, czego od nich się oczekuje, niż byli, z a n i m tak się do nich zwrócono. A jeżeli ugną się i zrobią to, co komunikat sugeruje — zrobią to pod wpływem wstydu, strachu lub poczucia winy, na których nigdy nie zbuduje się zdrowych i satysfakcjonujących relacji.

Mechanizmy, które uniemożliwiają porozumiewanie się wprost	**Przykłady użycia**
Osądy moralne Służą do informowania o tym, co jest z kimś „nie tak", i przekonywania, że z punku widzenia mówiącego należy to jak najszybciej zmienić, żeby postępować w sposób, jaki mówiący uznaje za jedynie słuszny. Przykłady: *Jesteś leniem. Jesteś zbyt naiwna.* *Jesteś lewakiem. Nie lubisz mnie.* *Źle to robisz. Nigdy się nie starasz.* Schemat: ***Ja cię zaklasyfikuję do jakiejś grupy według moich norm, a ty masz to uznać za prawdę objawioną.***	*— Gdybyś tylko był bardziej solidny* (osąd)*, mógłbyś osiągać całkiem dobre wyniki.* *— Pani jest wystarczająco inteligentna* (osąd)*, żeby sobie z tym poradzić.* *— Gdybyś się bardziej postarała* (osąd — w domyśle: za mało się starasz)*, nie byłoby powodu do awantury.*

Mechanizmy, które uniemożliwiają porozumiewanie się wprost	**Przykłady użycia**
Porównywanie Służy głównie do wykazania, że są lepsi i gorsi, i że mówiący chciałby, żeby ktoś zachowywał się tak jak ci, których on uznaje za lepszych. Przykłady: *Tamta ekipa zrobiła to samo w dwa dni, a wy już grzebiecie się tydzień. Kasia nigdy się nie spóźnia, chociaż mieszka dalej niż ty; jej dzieci są po prostu lepiej wychowane (w domyśle: niż twoje).* Schemat: ***Powiem ci, co z tobą jest nie tak, pokazując, że inni są od ciebie lepsi.***	*— Zrobiłeś się taki arogancki jak nasz szef.* *— Pan jest bardziej doświadczony niż pana kolega z działu* (porównanie — w domyśle: jesteś lepszy — on tak nie potrafi albo nie chce). *— Twoja poprzedniczka jakoś mogła pogodzić udział w dwóch projektach* (porównanie — w domyśle: jesteś gorsza — ty tak nie potrafisz albo nie chcesz).
Wypieranie się odpowiedzialności za własne czyny i słowa Służy głównie do tego, żeby udawać, że samemu nie wybrało się tego, co się zrobiło lub właśnie robi. Schemat: ***Ktoś lub coś wpłynęło na moje zachowanie, więc to coś lub ten ktoś odpowiada za to, co ja robię, a nie ja.***	*— Wasz stosunek do dotrzymywania terminów wpędzi mnie do grobu* (wypieranie się odpowiedzialności za stan własnych nerwów). *— Chciałabym umieć dogadać się z szefem bez ukrywania pewnych spraw, ale to tyran, który nie jest w stanie zrozumieć podwładnego* (wyparcie się odpowiedzialności za swój udział w relacji + ocena).
Stawianie żądań ukrytych pod formą prośby Służy „popychaniu” rozmówcy do zachowań, na jakich zależy mówiącemu, nawet jeżeli udaje, że ładnie prosi. Schemat: ***Zrobisz tak, jak ja chcę, albo będzie źle, i to będzie twoja wina.***	*— Proszę cię, żebyś naprawił swoje relacje z tym klientem, bo w przeciwnym razie nie masz co marzyć o awansie* (żądanie udające prośbę). *Proszę, jeśli naprawdę jestem dla ciebie ważna, pojedźmy w tym roku w góry* (żądanie udające prośbę).

Rozdział III.

FIRMA I KOLOR JEJ KOMUNIKACJI

Skąd przyszliśmy? Kim jesteśmy? Dokąd idziemy?
— Paul Gauguin

Każdy poziom organizacji znajduje swoje odzwierciedlenie w stylu komunikacji typowym dla danego „koloru", bo ludzie — w zależności od stopnia rozwoju swojej świadomości — w różny sposób postrzegają świat i różnie komunikują się ze sobą i otaczającym ich światem. Dlatego warto pochylić się nad tematyką komunikacji w firmie, bo dominujący styl komunikacji zawsze wskazuje na dominujący „kolor" w sposobie zarządzania firmą.

Zawsze dobrze jest wiedzieć, skąd przychodzimy, kim jesteśmy, dokąd zmierzamy. Nie ma sensu fiksować się na zmierzaniu do turkusu (jak te z firm, które traktują to jako wyzwanie i cel do osiągnięcia), jeśli obecny stan relacji wewnątrz firmy wskazuje na dwa lub więcej poziomów poniżej pasma turkusu. W takim wypadku dużo rozsądniej będzie uporządkować problemy z komunikacją typowe dla danego „koloru", używając metod, które są odpowiednie dla tego właśnie poziomu świadomości. Tylko takie metody, które są powiązane z aktualnie funkcjonującym stylem komunikacji w firmie, zagwarantują skuteczność i efektywność „działań porządkujących". Dopiero potem sensowne byłoby obrać kurs na kolejny poziom organizacji, gdyż dla rozwiniętych kultur droga ewolucyjnych zmian,

a nie rewolucja, jest gwarancją rozwoju świadomości i związanego z nim przejścia na kolejny, wyższy poziom organizacji pracy.

Do podjęcia takich działań konieczna jest:

- umiejętność odróżniania opresyjnych i nieopresyjnych mechanizmów językowych,
- umiejętność rozpoznawania opresyjnych mechanizmów słownych typowych dla poszczególnych „kolorów" organizacji,
- znajomość środków zaradczych na poszczególne mechanizmy opresyjne.

Taka wiedza, przełożona na umiejętności praktyczne, jest doskonałym narzędziem dla menedżerów i osób planujących szkolenia, pomaga uniknąć pomieszania pojęć i procesów, zapobiega chaotycznemu wprowadzaniu metod komunikacyjnych niespójnych z działającym w firmie systemem organizacji.

Na poszczególnych poziomach organizacji pracy mamy do czynienia z charakterystycznymi dla nich mechanizmami językowymi. Są one powiązane z metodami motywowania lub inspirowania do pracy. Ewolucja tych mechanizmów, co chyba nikogo nie dziwi, przebiega od najbardziej przemocowych sposobów używania języka w relacjach międzyludzkich po mechanizmy wolne od przemocy, oparte na empatii. Każdorazowo wraz ze skokiem świadomości pojawia się bardziej rozwinięty styl komunikacji, odbijający jak w lustrze relacje międzyludzkie typowe dla danego poziomu — zarówno tendencje rozwojowe, jak też pułapki, które zamiast prowadzić do dalszego rozwoju, powodują „ściąganie w dół" i cofanie się do poprzedniego, bardziej opresyjnego sposobu porozumiewania się. Dążąc do rozwijania w firmie kultury współpracy, trzeba umieć wychwycić te pułapki. Są one sygnałem, że sprawy idą w innym kierunku, niż planowaliśmy, i dobrze byłoby się nad tym pochylić z uwagą, bo niespodziewanie możemy znaleźć się — organizacyjnie i komunikacyjnie — o poziom niżej i pracę nad zmianą trzeba będzie

zaczynać od początku. Do każdego z poziomów komunikacji przyporządkować można charakterystyczne zjawiska „uwsteczniające". Ich znajomość pomaga trafnie diagnozować aktualny stan komunikacji w firmie i skutecznie dobierać odpowiednie do tego poziomu środki zaradcze.

STYLE KOMUNIKACJI POWIĄZANE Z POZIOMEM ROZWOJU ŚWIADOMOŚCI

- **Poziom czerwony (opresyjny):**
  - **motywowanie strachem,**
  - **proces uwsteczniający: mobbing.**

Na poziomie czerwonym najważniejsze jest przeżyć w niebezpiecznym otoczeniu, więc większość wyborów sprowadza się do decyzji: atakować czy salwować się ucieczką? Kiedyś dotyczyło to rzeczywistych aktywności, rzeczywiście ktoś walił z wielką siłą maczugą, a ktoś inny wspinał się w popłochu na drzewo. Relikty tych zachowań na poziomie języka mają swój odpowiednik w jawnej przemocy słownej, która przejawia się zarówno w komunikatach agresywnych (atak), jak też w strukturach języka wyrażających uległość (ucieczka). Zjawiskiem, które zastąpiło jawną przemoc fizyczną w pracy, jest jego współczesna zawoalowana forma — mobbing. Mechanizmy językowe wskazujące na mobbing to między innymi:

- jawna przemoc i grożenie: krzyki, wulgarne słowa, straszenie zwolnieniem (*jeszcze raz to zrobisz i wylecisz na zbity pysk*), zwalnianie w formie: *wynocha i masz tu więcej nie wracać*,
- sugerowanie możliwości zwolnienia z pracy, blokady awansu (*na twoje miejsce jest dziesięciu chętnych*; *do emerytury zostaniesz na tym stanowisku*),
- wydawanie niejednoznacznych poleceń (*zrób tak, żeby było dobrze*; *zrób to tak, żeby klient był zadowolony*),

- wyznaczanie niemożliwych do zrealizowania zadań i obarczanie pracownika odpowiedzialnością za tę sytuację (*sam sobie jesteś winien*),
- ignorowanie (zbywanie milczeniem, nieodpowiadanie na telefony, maile, i inne sposoby uniemożliwiania umówienia się na rozmowę),
- obmawianie,
- rozpowszechnianie nieprawdziwych informacji,
- krytykowanie i poniżanie (szczególnie dotkliwe, jeśli dzieje się na oczach innych pracowników).
- **Poziom bursztynowy (opresyjny):**
  - **motywowanie przez kontrolowanie, kary i nagrody,**
  - **proces uwstecznijący: wywieranie presji manipulacyjnej.**

Na poziomie bursztynowym najważniejsze dla przetrwania jest nie być wykluczonym z systemu, który chroni i daje wsparcie, nie stać się „wyrzutkiem społecznym”, a większość wyborów w trudnych sytuacjach sprowadza się do decyzji: skorzystać z władzy czy manipulować?

To na poziomie bursztynowym wyłaniają się kwestie hierarchii władzy, posłuszeństwa autorytetom, przepływu informacji i poleceń od tych, którzy mają władzę, do tych, którzy są wykonawcami poleceń. Ci, którzy są „wyżej”, uzyskują prawo do kontrolowania tych, którzy są na niższym szczeblu drabiny podległości, co ma zapobiegać niesubordynacji poddanych. Opornych na kontrolę i sukcesywne nawracanie na „właściwą” drogę (czyli odpowiadającą tym, którzy mają władzę) do posłuszeństwa ma skłaniać system kar. Funkcjonują oficjalne i usankcjonowane prawnie środki przymusu. Instytucje i związana z nimi biurokracja wytyczają ścieżki postępowania i różnymi metodami kontroli pilnują, by podwładny z nich nie zboczył. Istnieje cały katalog praw, przepisów i zasad, od którego władza

może w dowolnym momencie odstąpić, ustalić nowe zasady, a podwładny musi się podporządkować. Stosowanie systemu kar i nagród w rodzinie, szczególnie wobec dzieci, których bicie jest na porządku dziennym jako wyraz władzy rodzica (czasami jedynej dostępnej władzy w życiu), jest odzwierciedleniem układów zewnętrznego świata w mikrokosmosie rodziny. Jednocześnie kształtuje on dzieci na członków społeczeństwa opartego na władzy i podległości.

Taki układ społeczny rodzi problem, jak wywrzeć presję na kogoś, nad kim nie masz władzy, a chciałbyś go skłonić, żeby zrobił to, czego ty chcesz. Wyprawa z maczugą (pistoletem?) nie wchodzi w grę, to nie te czasy, nie te układy. Rozwój wiąże się z używaniem strategii coraz mniej niebezpiecznych (przy wyprawie z maczugą ryzyko, że nie przeżyjesz, wynosi wszak 50%). Wraz ze wzrostem świadomości rozwija się inteligencja i korzystając z niej, nasi przodkowie odkryli, że tam, gdzie nie ma się oficjalnej władzy i nie można opornych przymusić za pomocą usankcjonowanych prawnie środków przymusu, istnieje możliwość oddziaływania na bliźnich za pomocą wzbudzania w nich poczucia winy, wstydu i lęku, czyli działania opartego na manipulacji słownej. Zamiast jawnej agresji pojawia się więc zarządzanie ludźmi poprzez zarządzanie ich emocjami. Mechanizmy językowe wskazujące na manipulację to między innymi:

- ***wzbudzanie poczucia winy***: *tyle firma robi dla ciebie, a ty nie możesz zostać raz po godzinach*; *inni to się starają, żeby domknąć ten projekt w terminie, ale nie ty*; *kiedy nie miałeś pracy, to cię zatrudniłam, ale teraz, kiedy potrzebuję twojej pomocy, to już się nie liczy*;
- ***wzbudzanie lęku***: *ciekawe, jak byś sobie poradziła w firmie, gdzie nie cackają się tak z pracownikami jak my*; *w twoim wieku to ty już tak łatwo innej pracy nie znajdziesz*; *to pewne, że będą redukcje i że wtedy zostawia się tylko najlepszych*;

- ***wzbudzanie wstydu***: *no, pan to z pokolenia, które nie uczyło się języków, czego się więc spodziewać*; *żeby głupota była lżejsza od powietrza, to latałaby pani jak gołębica*; *w tym wieku to już może trzeba byłoby pożegnać się z krótkimi spódnicami?*.

Komunikaty jawnie agresywne zastąpione zostają komunikacją manipulacyjną, która bazuje na obniżaniu poczucia bezpieczeństwa i poczucia własnej wartości. Takie działania destabilizują psychicznie i powodują, że poddana im osoba jest bardziej podatna na zewnętrzną presję, czyli po poddaniu manipulacji może być skłonna zrobić to, czego wcześniej nie chciała. Mechanizm oddziaływania manipulacyjnego doskonale obrazuje „trójkąt dramatyczny" Karpmana, który jest charakterystyczny dla komunikacji na poziomie bursztynu. Trójkąt dramatyczny pokazuje, jak, działając w tak zwanej „dobrej wierze", wikłamy się nawzajem emocjonalnie, uniemożliwiając sobie nawzajem przejście do relacji na wyższym, nieopresyjnym poziomie.

Trójkąt dramatyczny pojawia się w polu działania osób, którym nie do końca udało się wziąć odpowiedzialność za siebie w dorosły sposób. Tacy ludzie mają skłonność do tego, by działać z jednej z trzech pozycji: biednej, zależnej od innych ofiary; wybawcy, który pomoże biednej ofierze wyjść z impasu; oraz prześladowcy, który zmusza ofiarę do wyjścia z impasu, motywując strachem, poczuciem winy lub wstydu. Tak naprawdę każda z postaci dramatu stosuje sobie właściwe sposoby radzenia sobie z frustracją: ofiara stara się przypodobać, rozchmurzyć prześladowcę, zadowolić go, bo nie może znieść napiętej sytuacji; wybawca stara się wziąć na swoje barki problemy ofiary i pomóc, bo nie może patrzeć na jej nieszczęście; wreszcie prześladowca, który zrzędzi, atakuje, „potrząsa" ofiarą, by ją zmienić lub skłonić do działania według swoich pomysłów.

W trakcie odgrywania dramatu uczestnicy często zamieniają się rolami, bo proces takich „trójkątnych relacji" jest dynamiczny, a odgrywanie każdej z ról zaspokaja (w niezdrowy sposób) jakieś ważne

potrzeby. U ofiary — potrzebę samodzielności (zamiast być samodzielną, szuka wybawcy, który zrobi coś za nią, lub prześladowcy, który ją zmusi do działania zrzędzeniem, straszeniem). U prześladowcy — potrzebę szacunku (zamiast traktować innych z szacunkiem i postępować w sposób, który pozwala go szanować, zmusza innych siłą lub manipulacją do liczenia się z nim). Wybawca, którego zewnętrzny wizerunek wydaje się szlachetny i pożądany, w rzeczywistości, zamiast pomagać innym, przejmuje na siebie część ich odpowiedzialności, „wybawia" ich z życia i w ten sposób od siebie uzależnia, realizując z niezbyt dobrym skutkiem swoją potrzebę miłości. Próby dorosłego radzenia sobie z problemami w relacjach w przypadku bursztynowej świadomości rozbijają się o takie emocje jak strach, wstyd i poczucie winy. Dopiero po uodpornieniu się na wzbudzanie przez otoczenie takich stanów emocjonalnych człowiek jest w stanie zacząć budować relacje na wyższych — już nieopresyjnych poziomach świadomości i komunikacji.

- **Poziom pomarańczowy (asertywny):**
  - **motywowanie przez nagrody,**
  - **proces uwstecznijący: komunikacja udająca asertywność.**

Żeby przetrwać i nie odpaść z wyścigu po dobra w strukturach oranżu, konieczna jest gotowość do rywalizacji i podejmowania wyzwań, umiejętność „gry zespołowej", nastawienie na rozwój i otwartość na innowacje, a kompetencje komunikacyjne, jakich to wymaga, to umiejętność komunikowania się w sposób asertywny — czyli wprost i nieagresywnie. Organizacja na poziomie pomarańczowym po raz pierwszy w dziejach ludzkości zrywa z pomysłem budowania relacji opartych na dominacji. Zasada, że ten, kto ma władzę, ma rację i jest na uprzywilejowanej pozycji, więc może więcej, przechodzi do lamusa. Kończy się epoka wiary w to, co głoszą mające

władzę autorytety, zaczyna się liczyć nauka empiryczna, czyli to, czego można się nauczyć z badań i doświadczeń. Skupienie na namacalnych problemach, wyznaczanie celów pozwalających te problemy rozwiązywać oraz skuteczność w osiąganiu tych celów to dynamika działania oranżu. Do takiego funkcjonowania nie jest potrzebne eliminowanie przeciwników — bardziej zapał i współpraca z innymi ludźmi o podobnym podejściu. Nikt nie musi już przegrać, żeby ktoś inny mógł odnieść sukces. Nie jest jeszcze tak, że empatia święci triumfy w pomarańczowych organizacjach, ale z pewnością nie ma tam już miejsca na działania przemocowe i manipulacyjne. Można powiedzieć, że minimum przyzwoitości w relacjach międzyludzkich zostaje uznane za wymóg niezbędny. Wzajemny szacunek regulowany jest w spornych i trudnych sytuacjach przepisami prawa, ale też znajduje się już przestrzeń na wspólne ustalenia, uzgodnienia, arbitraże zawodowe i konstruowanie umów, które uwzględniają interesy obu stron. Świadomość epoki oranżu to granica i przejście pomiędzy opresyjnymi relacjami pracy poprzednich epok i opartymi na empatii organizacjami nowych czasów: organizacjami zieleni i turkusu.

Metodą komunikacji spójną z wartościami oranżu jest asertywność — uległość zostaje tu zastąpiona uprzejmością, agresja — stanowczością wynikającą ze zdecydowania, wikłanie manipulacyjne — komunikowaniem wprost. W praktyce komunikacyjnej mechanizmy słowne charakterystyczne dla pasma pomarańczowego to:

- stosowanie nieopresyjnego stylu komunikacji (nie występują mechanizmy słowne blokujące komunikację[1]),
- stosowanie komunikacji wprost (nie występują mechanizmy manipulacyjne[2]),

[1] Podstawowe mechanizmy blokujące to: osądy, porównania, wypieranie się odpowiedzialności i żądania pod groźbą kary.

[2] Wywieranie presji poprzez wzbudzanie poczucia winy, strachu lub wstydu.

- stosowanie komunikacji opartej na uprzejmości, zwięzłości i precyzji komunikatów (można to określić jako sytuację, w której „nie musimy się kochać, żeby wspólnie sprawnie działać, wystarczy, jeśli będziemy odnosić się do siebie z szacunkiem"),

> Pułapką komunikacyjną utrudniającą utrzymanie „gry zespołowej" są w organizacji oranżu style udające asertywność (agresywny, bierny lub bierno-agresywny).

- **Poziom zielony i turkusowy (empatyczny):**
  - **motywowanie przez działanie w oparciu o wspólne wartości (lider inspirujący, wspierający, charyzmatyczny),**
  - **proces uwstecznijący: sympatia lub antypatia zamiast empatii.**

Poziom zielony wiąże się z kolejnym przełomem w podejściu do organizacji pracy — zaczynają się liczyć relacje międzyludzkie i świadomość, że potrzeby wszystkich ludzi są tak samo ważne w pracy, jak ma to miejsce w rodzinie. Empatyczne słuchanie siebie i innych po raz pierwszy staje się tak ważną kompetencją. W stylu komunikacji charakterystycznym dla „zielonego" poziomu organizacji pojawia się po raz pierwszy mowa o uczuciach, wartościach i potrzebach, czyli o wzajemnej empatii pomiędzy wszystkimi osobami powiązanymi procesami firmy. Przestaje się liczyć tylko to, czy sukienka jest modna i w dobrej cenie, zaczyna się liczyć, czy szwacze w dalekiej Azji mają zapewnione godziwe warunki pracy i płacy. Zielona świadomość nie pozwala na osiąganie korzyści kosztem innych. Ważnym elementem staje się branie w naturalny sposób odpowiedzialności za swoje działania i inspirowanie innych do przyjęcia takiej odpowiedzialnej postawy. Społeczna odpowiedzialność biznesu to podejście, które

zrodziło się ze świadomości charakterystycznej dla „zielonego" poziomu organizacji. Lider w organizacjach zieleni bardziej inspiruje, niż zarządza oraz wspiera pracowników z pozycji „ojca (matki) rodziny". Tym, co odróżnia zielony poziom organizacji od kolejnego, turkusowego etapu rozwoju, jest sposób zarządzania: w zieleni jeszcze ciągle zewnętrzny, podczas gdy organizacja turkusowa odchodzi od zewnętrznego przywództwa na rzecz samoorganizacji zespołów.

Przełom turkusowy w organizacji pracy wyraża się przede wszystkim brakiem zewnętrznego kierownictwa. W poprzednich etapach zawsze był jakiś „kapitan okrętu" — satrapa, boss, później lider. Firma turkusowa tym właśnie zasadniczo się różni od wcześniejszych form organizacji, że opiera się na współpracy samodzielnych, odpowiedzialnych ludzi, którzy mają rozwiniętą w wysokim stopniu potrzebę samorealizacji i chcą ją realizować także w pracy. Podstawą podejmowania decyzji staje się sprawdzenie z samym sobą: *Czy ta decyzja wydaje mi się słuszna? Czy jestem wierny sobie? Czy to jest w zgodzie z moim powołaniem? Czy w ten sposób służę światu?* Taka postawa to prawdziwa rewolucja, całkowite odwrócenie dotychczasowego porządku — przejście od zewnętrznych do wewnętrznych motywów i ocen podejmowanych decyzji. Głównym oparciem w procesie podejmowania decyzji staje się poczucie uczciwości i autentyczności własnej osoby. Zespoły ludzi pracują na zasadzie samoorganizacji i wymiany — jak grupa przyjaciół, która skrzykuje się, żeby wspólnie zorganizować ważny dla wszystkich projekt.

W Turkusie porządek jest odwrócony — pisze Laloux — *nie dążymy do uznania, sukcesu, bogactwa i przynależności, by wieść dobre życie. Dążymy do dobrze przeżywanego życia, a jego efektem może stać się uznanie, sukces, bogactwo i miłość*[3].

---

[3] Frederic Laloux, *Pracować inaczej*, 2015, s. 60.

Mechanizmy językowe wskazujące na „zielone" i „turkusowe" podejście do relacji są podobne — nie zawierają żadnych form przemocy słownej, wyrażają empatyczne podejście do siebie samego i osób, z którymi prowadzona jest konwersacja. Zwięzły i praktyczny instruktaż, jak rozmawiać, by stosować te normy we własnym stylu komunikacji, daje oparta na empatii metoda *Nonviolent Communication*[4] (NVC, pol. *porozumienie bez przemocy*). Metoda NVC uczy, jak budować głębokie i szczere relacje w pracy, słuchać innych z empatią, jednocześnie szczerze wyrażając swoje potrzeby. „Nie bądź miły ani niemiły — bądź autentyczny" — to podejście, które możemy zrealizować dzięki praktykowaniu w komunikacji zasad NVC. Jest ono doskonałym narzędziem dla wszystkich firm umożliwiającym prowadzenie mediacji i negocjacji, dochodzenie do wspólnych ustaleń i rozwiązywanie konfliktów metodą wygrana — wygrana. Dla firm, które określają się jako zielone i turkusowe — jest narzędziem niezbędnym.

W praktyce komunikacja empatyczna przejawia się:

- wyrażaniem własnych potrzeb w sposób pozbawiany mechanizmów blokujących komunikację, oparty na schemacie czterech kroków: fakty, do których się odnoszę; uczucia, jakie się pojawiają w tej sytuacji; moje potrzeby, na które te uczucia wskazują; prośba o to, co ktoś miałby zrobić, żeby sytuacja zmieniła się tak, by moja ważna potrzeba została zaspokojona;
- słuchaniem innych z uwagą tak, by zrozumieć: do jakich faktów odnosi się rozmówca; jakie uczucia są w nim żywe w tej sytuacji; na jaką ważną potrzebę wskazują jego uczucia; o co prosi, co ktoś miałby zrobić, żeby ta ważna potrzeba była zaspokojona;
- mediowaniem w oparciu o potrzeby obu stron;

[4] https://www.cnvc.org/

- negocjowaniem w oparciu o potrzeby wszystkich stron;
- poświęcaniem wystarczającej ilości czasu na ustalenia, tak by uwzględniały one potrzeby wszystkich stron.

CZY WARTO „NAD POZIOMY WYLATYWAĆ"?

Wracając do rozważań na temat tego, czy warto za wszelką cenę dążyć do bycia firmą „zieloną" lub „turkusową", jeszcze raz chciałam podkreślić, że dużo lepiej jest być przyzwoitą firmą z niższego organizacyjnie poziomu, wolną od typowych dla tego poziomu mechanizmów opresyjnych, niż epatować udawaną „zielonością" czy najmodniejszym ostatnio „turkusem". Udawanie przez firmy, że stosują praktyki zieleni, doczekało się już nawet swojego określenia — *greenwashing*, czyli „zielone mydlenie oczu", nazywane też czasami „ekościemą". Zjawisko to polega na wywoływaniu u klientów poszukujących towarów wytworzonych zgodnie z zasadami ekologii i ochrony środowiska wrażenia, że produkt lub firma go wytwarzająca są w zgodzie z naturą i ekologią, podczas gdy w rzeczywistości tak nie jest. Mam wrażenie, że niedługo zostaną opisane i nazwane mechanizmy „turkusowego mydlenia oczu", bo z pewnością mamy z nimi do czynienia. Polega ono na chęci wywołania wrażenia u pracowników, że pracują w samozarządzającej się firmie, podczas gdy w rzeczywistości funduje się im wielozadaniowość i nadmiar obowiązków zamiast elastycznej zmiany czasowych funkcji, a prezes z mentalnością z epoki „bursztynu" niezbyt przekonująco udaje, że nie forsuje swojego zdania i swoich pomysłów, piorunując rozmówców wzrokiem, kiedy ci usiłują wyrazić swoje potrzeby i swój punkt widzenia.

Tymczasem, zamiast epatować „turkusowym" podejściem, zdecydowanie z większą korzyścią dla firmy byłoby podjąć ewolucyjną pracę nad poprawą komunikacji, dostosowując szkolenia menedżerów i pracowników do rzeczywistego w danej chwili „koloru komunikacji" i stopniowo rozwijać umiejętności komunikacyjne zespołu

tak, był gotowy na podniesienie poprzeczki w przyszłości. Na przykład w przypadku wspomnianego prezesa „o mentalności bursztynowej" mechanizmy porozumiewania się metodą „dawania do zrozumienia" tonem i wyrazem twarzy, co w konsekwencji prowadzi do wzbudzania strachu u pracowników, można by na początek zastąpić stylem komunikacji opartym na zdrowej asertywności i komunikowaniu się wprost. Zamiast dawać do zrozumienia, spodziewać się innych zachowań i wytykać ludziom błędy, można nauczyć się (zapewniam, że jest to kwestia treningu) mówić wprost to, co się myśli i o co się prosi, w sposób zrównoważony, bez krytykowania i chwalenia. Lepiej dobrze sobie radzić, stosując nieagresywną asertywną komunikację będącą osiągnięciem pomarańczowego poziomu rozwoju, niż udawać empatyczne porozumienie, jeśli człowiek nie jest do niego w danym momencie zdolny. A stopniowy rozwój kompetencji daje bardziej trwałe wyniki niż rzucanie pracowników na głęboką wodę najnowszych pomysłów, których nie będą w stanie wdrożyć w codzienną praktykę, bo ich aktualny poziom rozwoju świadomości nie dorasta do idealistycznych, ale najczęściej nierealistycznych oczekiwań zarządu.

Rozdział IV.

I KTO TU RZĄDZI? OD AGRESORA DO LIDERA

Współczucie to naturalny stan, który osiągamy,
gdy przemoc ustąpiła już z naszego serca.
— Mahatma Gandhi

W czasie warsztatów, treningów, rozmów z menedżerami i pracownikami na temat komunikacji w firmach zauważyłam, że największe problemy komunikacyjne w pracy pojawiają się wtedy, kiedy ludzie usiłujący się porozumieć ze sobą należą „do innych bajek", operują z różnych poziomów świadomości. Problem „innych bajek" występuje też często, kiedy pracownik i firma znajdują się na kompletnie różnych poziomach świadomości. Poziom świadomości danej osoby odzwierciedla się bardzo wyraźnie w stylu jej komunikacji. Obserwując nawyki komunikacyjne, można więc rozpoznać „kolor" komunikacji tej osoby. Po porównaniu go z dominującym „kolorem" komunikacji w firmie staje się jasne, czy do siebie pasują, czy nie.

Praktyka pokazuje, że firmy na ogół słabo sobie radzą z samookreśleniem się w kwestii poziomu komunikacji. Najczęściej zdarza się tak, że właściciele i menedżerowie są przekonani, że kolor komunikacji w ich firmie jest co najmniej o jeden poziom wyższy, niż ma to miejsce w rzeczywistości. Co ciekawe, równie często pracownicy tych firm mają odczucie, że komunikacja w ich miejscu pracy

funkcjonuje o jeden — dwa poziomy niżej, niż wynikałoby to z założeń organizacyjnych danego przedsiębiorstwa. Czyli rozziew pomiędzy wyobrażeniem zarządu a odczuciami pracowników jest naprawdę duży. Skąd to się bierze? W dużej mierze z relacji opartych na władzy, bo ci, co mają władzę, narzucają reszcie rozwiązania, które im pasują, więc mają większe poczucie wygody oraz komfortu na co dzień i budują obraz całości firmy na swoich nieobiektywnych przesłankach. Dodatkowo w organizacjach zarządzanych pionowo istnieje zazwyczaj wiele nierozwiązanych konfliktów, zamiecionych skrzętnie pod dywan, co prowadzi do takiej sytuacji, że ci, którzy mają władzę, postrzegają rzeczywistość jako lepszą, niż jest w rzeczywistości (bo wiedza o wielu konfliktach po prostu do nich nie dociera), a ci, którzy władzy podlegają, postrzegają rzeczywistość w barwach ciemniejszych, niż wskazywałby na to obiektywny ogląd sytuacji (bo to oni żyją w stresie powodowanym przez tlące się i nierozwiązane konflikty).

Jak to zmienić? Jedyną drogą do zmiany sytuacji jest odejście w firmie od stosowania komunikacji opresyjnej na rzecz komunikacji asertywnej i empatycznej. Jest to proces, który nie tyle wymaga wielkich nakładów finansowych, co raczej dóbr często mniej dostępnych w firmie: cierpliwości i konsekwencji we wdrażaniu kolejnych etapów zmiany. Jest to proces, który musi przebiegać stopniowo — nie da się „przeskoczyć" żadnego poziomu w drodze do budowania relacji opartych na empatii i samostanowieniu. Jest to również proces, który wymaga zaangażowania zarządu i (lub) właścicieli, bo jak już była o tym mowa (a będę to powtarzać do znudzenia, aż stanie się to powszechnie wiadome), firma jako organizacja nigdy nie wzniesie się na wyższy poziom świadomości niż poziom świadomości jej lidera. Jeżeli chcemy odejść od stosowania komunikacji opresyjnej w firmie, jej lider musi być w stanie operować co najmniej z poziomu pomarańczowego. Lider, zarząd, właściciele muszą być w stanie porozumiewać się co najmniej asertywnie, żeby przewodzić

innym w drodze do komunikowania się wprost, bez komunikatów blokujących i docelowo — z empatią dla siebie i innych. To jest bardzo ważna kwestia, bez zrozumienia której firmy wydają krocie na szkolenia z zakresu komunikacji i te szkolenia nie przynoszą żadnych efektów, albo efekty bardzo mierne.

Istotą opisywanego przeze mnie podejścia do komunikacji jest — podobnie jak to zrobił F. Laloux w odniesieniu do organizacji — uzmysłowienie czytelnikom, że pewne kompetencje komunikacyjne są nierozerwalnie połączone z poziomem rozwoju świadomości. A świadomość ma to do siebie, że wyższe etapy jej rozwoju zawierają w sobie te niższe, ale w drugą stronę to nie działa. Dobrze opisuje tę zależność metafora związku, jaki zachodzi pomiędzy punktem, linią, płaszczyzną i figurą trójwymiarową (weźmy za przykład kulę). Punkt ma swoje doświadczenie bycia punktem, jednak nie ma pojęcia, jak to jest być linią, płaszczyzną czy kulą. Linia dobrze wie, jak to jest być linią, jest w stanie rozumieć doświadczenie bycia punktem, ale doświadczenie bycia płaszczyzną jest dla niej niedostępne. Płaszczyzna może zrozumieć i linię, i punkt, jednak nie wie, jakie to doświadczenie, kiedy jest się kulą albo inną trójwymiarową formą. Dopiero kula (lub inna figura trójwymiarowa) jest w stanie swoją „świadomością" objąć każdą z mniej od niej skomplikowanych form: i płaszczyznę, i linię, i punkt.

Każdy styl komunikacji określa możliwości porozumiewania się w jego zakresie. Używanie danego stylu komunikacji wskazuje więc bezpośrednio na poziom świadomości reprezentowany przez tego, kto go używa, a zgodnie z zasadą, że „nie zaprowadzi się nikogo tam, gdzie się samemu nie było", osobisty styl komunikacji wskazuje również nieprzekraczalną granicę możliwości przywódczych danej osoby. W zależności od swego „oprogramowania komunikacyjnego" menedżer będzie operował z poziomu danego „koloru komunikacji", co przekładać się będzie na określony sposób traktowania pracowników i budowania z nimi relacji.

- **Poziom czerwony — ojciec chrzestny:**
  - przywództwo w stylu szefa mafii (agresja — zarządzanie przez strach),
  - pracownik traktowany jako łatwo zastępowalna siła robocza.

Szef „czerwonej organizacji" stosuje bezwzględną przemoc i podporządkowanie innych własnej woli. Lojalność i wierność ludzi kupuje, dzieląc się łupami. Szef musi regularnie uciekać się do publicznych pokazów okrucieństwa i kar, bowiem tylko lęk i uległość powstrzymują organizację od rozpadu.

Osoby tkwiące cały czas na czerwonym poziomie, będącym królestwem agresji i nieprzewidywalności (stanu wiecznej wojny), wiedzą, jak to jest działać pod wpływem złości — wyrzekać, lżyć, przeklinać (agresja) — i jak to jest pod wpływem strachu przytakiwać wbrew sobie, prosić o litość, przypodobywać się (uległość). Na tym poziomie ani szefowi, ani pracownikom nie jest dostępne doświadczenie życia bez ciągłego napięcia w poczucia więzi z innymi i bezpieczeństwa.

Przejawy „czerwonego podejścia" w komunikacji to:

- skłonność do rządzenia, komenderowania (także tymi, którzy formalnie nie podlegają zwierzchnictwu danej osoby): wtrącanie się, pouczanie, krytykowanie, zwracanie uwagi, przerzucanie swoich obowiązków na innych, przerzucanie swojej odpowiedzialności na innych (*to przez ciebie, to twoja wina*),
- skłonność do uległości (także wobec tych, którzy nie są formalnie zwierzchnikami danej osoby): tłumaczenie się, radzenie się innych niemal w każdej sprawie, pytanie o pozwolenie, przyjmowanie nie swoich obowiązków, przyjmowanie nie swojej odpowiedzialności (*to przeze mnie, to moja wina*).

- **Poziom bursztynowy — satrapa:**
  - przywództwo w stylu satrapy (zarządzanie przez wydawanie poleceń, rozkazów, system kar i nagród, motywowanie przez wzbudzanie wstydu, lęku i poczucia winy),
  - pracownik traktowany jako ręce do pracy.

Na tym poziomie dostępne jest doświadczenie bezpieczeństwa płynące z przynależności do grupy oraz poczucie więzi, jakie się dzięki temu wytwarza. Celem jest już nie samo przeżycie, ale w miarę stabilne życie w grupie (rodzina, kraj, mieszkańcy naszej miejscowości, ludzie tej samej profesji, wyznawcy tej samej wiary itp.). W miejsce nieprzewidywalności pojawia się przewidywalność — każda grupa ma swoje zasady określone przez tych, którzy mają władzę. Zasady te opierają się na prostej czarno-białej moralności (to jest dobre, a to złe) i stosowanie się do tych zasad określa, czy jesteś dobrym, czy niedobrym człowiekiem. Niespełnianie norm grozi wyrzuceniem z grupy, a więc utratą poczucia bezpieczeństwa. Kary i nagrody pełnią funkcję modelowania zachowań w kierunku pożądanym przez mających władzę. Dodatkowym narzędziem wpływu na zachowania innych staje się wywieranie presji manipulacyjnej. Na tym poziomie organizacji nie trzeba już nikogo trzymać na muszce, żeby skłonić go do działania w określony sposób, nie zawsze jest też konieczne stosowanie kar i nagród. Często wystarczy sugestia „coś z tobą jest nie tak", by człowiek sam się zaczynał pilnować i zmieniał swoje zachowanie.

Zarządzanie w modelu bursztynowym polega na przekazywaniu rozkazów i poleceń od góry hierarchii na dół, a zamiast przemocy jako środka dyscyplinującego używa się kontroli. Relacje społeczne oparte są na zasadzie przynależności do grupy i wyrażają się podejściem „my kontra oni". Zasady, regulaminy, lojalność wobec zwierzchników są ważniejsze niż potrzeby ludzi. „Ludzkie" podejście oparte na współczuciu pojawia się na zasadzie kaprysu i jest nieprzewidywalne.

Przejawy „bursztynowego podejścia” w komunikacji to:

- skłonność do nadmiernego kontrolowania (wypytywanie, przypominanie),
- służbistość, egzekwowanie postawy posłuszeństwa za pomocą „przepisowych” kar i nagród; przy wydawaniu niepopularnych poleceń i decyzji powoływanie się na zewnętrzne autorytety (*to odgórne polecenie, szef mi kazał*),
- skłonność do ukrywania opresyjnych zachowań (stawiania na swoim) pod płaszczykiem bycia miłym (wchodzenie w rolę wybawcy), bycia zatroskanym (wchodzenie w rolę prześladowcy), bycia bezradnym (wchodzenie w rolę ofiary),
- skłonność do jałowych dyskusji na forum publicznym i krytykowania za plecami.

- **Poziom pomarańczowy — lider moderator:**
  - przywództwo w stylu lidera moderatora (zarządzanie przez wyznaczanie celów, motywowanie przez docenianie i wspieranie w rozwoju kompetencji, tworzenie zespołowi warunków do pracy),
  - pracownik traktowany jako ręce plus głowa do pracy.

Na tym poziomie dostępne jest doświadczenie bezpieczeństwa płynące z poczucia dobrze wykonanej pracy oraz poczucia osobistego wpływu na wyniki pracy grupy, a także z satysfakcji z bycia docenianym przez przywódcę. Kijek używany w bursztynie zostaje zastąpiony przez marchewkę. W cenie są takie cechy jak samodzielność, innowacyjność, odpowiedzialność, merytoryczność i skuteczność.

Celem nie jest już w miarę stabilne życie w grupie, ale stawanie się coraz lepszym „trybikiem" w ciągle unowocześnianej machinie, jaką jest firma. Duch rywalizacji nie jest obcy pomarańczowym organizacjom, bo liczą się przede wszystkim wyniki. Jednocześnie w miejsce „dusznej" przewidywalności i powtarzalności procesów charakterystycznych dla organizacji bursztynowych pojawiają się wreszcie możliwości indywidualnego rozwoju: eksplorowania nowych rozwiązań, metod pracy i organizacji.

Taka zmiana w relacjach wymaga posługiwania się zupełnie innym językiem niż w kulturach opresyjnych (czerwonej i bursztynowej). Nikt nikogo tu już nie „popycha" w kierunku pożądanych przez siebie zachowań, każdy ma wybór i swobodę działania w ramach określonych celami, umowami, prawem, ale też każdy sam odpowiada za swoje wybory i swoje zobowiązania. Kokietowanie metodą „Bo ja jestem taka mała i nie dam sobie rady" (przyjmowanie roli ofiary z trójkąta dramatycznego) albo tłumaczenia typu „Bo ja już tak mam" w przypadku wybuchu niekontrolowanej agresji (wchodzenie w rolę prześladowcy) nie sprawdzą się w środowisku pomarańczowej organizacji.

Niezbędną i typową dla pomarańczowego poziomu umiejętnością komunikacyjną staje się asertywność. Etymologicznie pojęcie *assertio* (łac.) oznacza wyzwolenie, zwłaszcza wyzwolenie niewolnika. Człowiek asertywny to ten, kto zdołał uwolnić się zarówno od nadmiernej i godzącej w jego prawa zależności od innych, jak i od własnego lęku, niepewności i agresji w kontaktach międzyludzkich. Osoba, która rozwinęła umiejętność bycia asertywną, staje się niepodatna na typowe dla bursztynu manipulowanie poprzez wzbudzanie lęku, wstydu i poczucia winy.

Zarządzanie w modelu oranżu określane jest jako przywództwo, jest zorientowane typowo na wynik, konkurencyjność, rozwiązywanie namacalnych problemów i zdecydowanie przedkłada zadania nad relacje. Konkurs na najlepszego sprzedawcę (zespół, pracownika

roku itp.) to podejście typowe dla oranżu. Dzisiaj pomarańcz jest prawdopodobnie najczęściej na świecie spotykanym światopoglądem większości przywódców w biznesie i polityce.

Przejawy „pomarańczowego podejścia" w komunikacji to:

- rzeczowość, podejście konfrontacyjne, jednak bez przemocy słownej i manipulacji, bez owijania w bawełnę i plotkowania za plecami,
- efektywność, skupienie na osiąganiu celów i rozwiązywaniu problemów,
- skłonność do unikania postaw prezentujących osobiste emocje i potrzeby, granicząca czasem z dehumanizacją zachowań.

Pomarańczowy poziom umiejętności komunikacyjnych osiągamy, kiedy jesteśmy w stanie porozumiewać się w oparciu o takie zasady jak autonomia, jasność, wzajemny szacunek oraz poszanowanie praw wszystkich uczestników relacji. W strukturach językowych poziom pomarańczowy przejawia się komunikowaniem wprost, odnoszeniem się do faktów, brakiem komunikatów blokujących, skupieniem na poszukiwaniu rozwiązań, a w przypadku konfliktu — odwoływaniem się do umów, ustaleń, przepisów prawa.

- **Poziom zielony — lider z otwartym sercem:**
  - zarządzanie w stylu inspirującego lidera (polegające głównie na odwoływaniu się do wspólnych wartości zainteresowań członków organizacji, inspirowanie ich własną postawą do aktywnego i kreatywnego uczestniczenia w realizacji tych wartości i zainteresowań; skupienie na stworzeniu dobrego

produktu odpowiadającego potrzebom klientów, przy jednoczesnym uwzględnieniu potrzeb wszystkich osób uczestniczących w procesie powstawania produktu (społeczna odpowiedzialność biznesu — CSR),

- pracownik jako ręce plus głowa plus serce do pracy.

Na tym poziomie dostępne jest doświadczenie więzi z innymi pracownikami uwzględniające ludzki wymiar — pasje, potrzeby, zainteresowania. Marchewka nie jest potrzebna, kiedy ludzie mogą w pracy realizować pragnienia swego serca. Zespół w naturalny sposób staje się zgranym *teamem* połączonym realizowaniem wspólnych wartości. Ten rodzaj organizacji — co wydaje się oczywiste — najczęściej spotyka się w stowarzyszeniach, fundacjach i firmach powiązanych z realizacją jakiejś pasji (np. sklepy z określonym rodzajem muzyki, ze sprzętem do wybranej dziedziny sportu, niszowe księgarnie, kluby muzyczne itp.). Ani kijek, ani marchewka nie są potrzebne, kiedy ludzie napędzani są wewnętrzną energią połączoną z satysfakcją płynącą z przykładania ręki do tego, co uznają za wartościowe w życiu. W miejsce typowej dla poziomu pomarańczowego możliwości rozwoju pod kątem bycia coraz lepszym trybikiem w machinie firmy, pojawia się możliwość własnego rozwoju powiązanego z działaniem na rzecz dobra innych w oparciu o indywidualne wartości i pasje (na przykład nauka nowych technik masażu, żeby lepiej pomagać rehabilitowanym podopiecznym fundacji; inicjowanie i realizowanie projektu wprowadzającego opakowania produktu zmniejszające ilość miejsca w transporcie i ograniczanie w ten sposób emisji spalin, energia włożona w zmianę stylu komunikowania się w firmie itp.).

Taka zmiana sposobu organizowania się w pracy jest możliwa dopiero w przypadku świadomości rozwiniętej do poziomu zieleni, kiedy ludzie mają uwewnętrznione takie wartości jak egalitaryzm (zasada równości potrzeb wszystkich istot) i chęć działania na rzecz relacji międzyludzkich, a nie tylko wyników. Jako że każdy kolejny

poziom rozwoju świadomości wyraża się w innym systemie komunikowania się, tak samo rzecz ma się z komunikacją charakterystyczną dla poziomu zielonego. Przełomowym zjawiskiem z punktu widzenia metod komunikacji jest stosowanie empatycznego stylu porozumiewania się także w relacjach w pracy. Tak jak na poziomie pomarańczowym nastąpiła rezygnacja ze stosowania opresyjnych metod komunikowania się (jawnej przemocy słownej oraz manipulacji), tak na poziomie zieleni powszechnie dostępna staje się możliwość posługiwania się językiem serca zakładającym otwarte komunikowanie własnych potrzeb i umiejętność „słyszenia" potrzeb rozmówcy nawet wtedy, gdy nie komunikuje on ich wprost. Dokładny opis metody komunikowania się w sposób empatyczny dał Marshall Rosenberg w książce *Porozumienie bez przemocy. O języku serca*.

Zarządzanie w modelu zieleni odbywa się z pozycji lidera, który inspiruje swoją postawą i swoimi wartościami. Dopingowanie do większego wysiłku w zdobywaniu wyznaczonych celów ustępuje inspirowaniu do ekologicznego realizowania w pracy swoich wartości i pasji poprzez działanie na rzecz „rodziny" złożonej z pracowników, klientów, kontrahentów i społeczności z otoczenia firmy.

Przejawy „zielonego podejścia" w komunikacji to:

- empatia w stosunku do wszystkich ludzi i środowiska naturalnego powiązanych z daną organizacją, wyrażana i w słowach, i w działaniach,
- uznawanie, komunikowanie i realizowanie w praktyce działań na rzecz równości potrzeb wszystkich uczestników relacji,
- skłonność do przyjmowania postawy „obrońcy uciśnionych", kiedy sympatia przeważa nad empatią, mogąca w konsekwencji prowadzić do działań przemocowych (ekoterroryzm).

O osiągnięciu zielonego poziomu kompetencji komunikacyjnych świadczy umiejętność odróżniania słownych komunikatów opresyjnych (przemocowych i manipulacyjnych) od komunikatów nieopresyjnych (asertywnych i empatycznych) oraz świadomy wybór używania komunikacji empatycznej w relacjach z przełożonymi, współpracownikami, klientami i innymi osobami w naszym otoczeniu.

- **Poziom turkusowy — charyzmatyczny lider:**
  - zarządzanie w stylu charyzmatycznego lidera (właściwie trudno już tu mówić o zarządzaniu, bo na etapie turkusu ma miejsce, jak to określa F. Laloux, *kopernikańska rewolucja*, odchodzi się od motywacji zewnętrznej na rzecz motywacji wewnętrznej („wewnętrznego poczucia słuszności") i od zarządzania na rzecz samozarządzania zespołów, które tworzą żywy system.
  - pracownik traktowany jest jako całość osoby: ręce plus głowa plus serce plus umysł — bez rozdzielania na życie zawodowe i życie prywatne — człowiek jako pełnia swoich możliwości w każdym momencie życia.

Na turkusowym poziomie świadomości zupełnie nowym doświadczeniem jest uznanie pełni każdego z członków zespołu, ludzie wnoszą „całych siebie" jako potencjał różnorodności tego systemu: autentyczną tożsamość, wrodzone dary i osobiste powołania, by w najlepszy sposób służyć ludzkości i światu, nie ustając jednocześnie we własnym rozwoju. „W turkusie życie widziane jest jako osobista i zbiorowa podróż, tocząca się ku naszej prawdziwej naturze. To jest jak kopernikańska rewolucja w epoce, która mówi nam, że możemy stać się, kimkolwiek chcemy, jeśli tylko oddamy się temu całkowicie i w pełni. Gdy »idziemy w Turkus«, wówczas

zamiast ustanawiania w swoim życiu celów dyktujących nam kierunek, jaki powinniśmy obrać, uczymy się uwalniać i słuchać życia, które chce nami żyć"[1]. Relacje w pracy opierają się przede wszystkim na efektywnym współdziałaniu, pracownicy przyjmują role, jakich wymaga sytuacja, i dają z siebie wszystko, co najlepsze, żeby wykonać pracę. Dużą rolę odgrywa nieustanne rozwijanie dotychczasowych umiejętności i zdobywanie nowych. Szczególnie znaczącą rolę, jak nigdy dotąd, w turkusowej organizacji odgrywa komunikacja. Wysokie umiejętności komunikacyjne są niezbędne, bo w samozarządzającym się zespole wszyscy muszą się dogadać ze wszystkimi — nie ma szefa, który rozsądzi spór i zadecyduje, co robić. Dlatego w tego typu zespołach pojawia się po raz pierwszy tak duża przestrzeń do korzystania z coachingu komunikacyjnego, facylitacji, mediacji, a także z czasem — uczenia się tych procesów dla ich wykorzystania w firmie bez konieczności korzystania z usług zewnętrznych.

Przejawy „turkusowego" podejścia w komunikacji to:

- uznawanie potencjału, który każda osoba wnosi do grupy, za wartość samą w sobie, jako możliwość bycia w zespole „tą zmianą, którą chce się ujrzeć w świecie",
- empatyczne podejście na co dzień i do wszystkich — bez sympatyzowania z żadnymi grupami.

O osiągnięciu umiejętności komunikacyjnych na poziomie turkusowym świadczy zdolność do komunikowania się w sposób empatyczny: umiejętność szczerego wyrażania siebie, swoich potrzeb i próśb oraz słuchania rozmówcy bez uprzedzeń, z otwartością na

[1] Frederic Laloux, *Pracować inaczej*, 2015, s. 60.

usłyszenie jego potrzeb i próśb, nawet jeżeli przedstawia je w opresyjnej formie. Charyzma osób zdolnych do inicjowania komunikacji empatycznej opiera się na trzech filarach, są nimi: uważność, moc i życzliwość.

Mistrzostwo komunikacji empatycznej wyraża się w zdolności do „tłumaczenia" w czasie rzeczywistym agresywnych lub opresyjnych wypowiedzi rozmówcy na język potrzeb. Dla liderów turkusowych organizacji jest to umiejętność niezbędna, bo jest warunkiem stosowania „pełnego zakresu" komunikacji empatycznej, a — jak wiadomo — firma nie może wznieść się na wyższy organizacyjnie poziom niż poziom świadomości jej lidera. Bez tej umiejętności lider mógłby organizację „ciągnąć w dół" — w kierunku zarządzania na poziomie zielonym, a nawet w kierunku typowej dla bursztynu skłonności do tańca w trójkącie dramatycznym.

Rozwój umiejętności komunikacyjnych jest procesem, który wynika ze zwiększania świadomości na temat osobistego stylu komunikacji i podejmowania działań pozwalających osiągnąć kolejny poziom umiejętności. Każdy z nas ma wybór, z jakiego poziomu będzie się komunikował z otoczeniem: czy swoją osobą będzie wnosił do relacji element mafijny, czy postanowi korzystać z jednostronnych uroków bycia satrapą lub posłusznym podwładnym satrapy, a może postawi na asertywność, by później zacząć wprowadzać w swoje życie komunikację empatyczną. Po określeniu swojego aktualnego „koloru oprogramowania komunikacyjnego" możesz wybrać, do jakiego poziomu chciałbyś zmierzać. Nie każdy chce i jest w stanie z dnia na dzień osiągnąć kompetencje turkusowego charyzmatycznego przywódcy, ale podjęcie wyzwania, by wyrwać się

z charakterystycznego dla bursztynu trójkąta dramatycznego i zdobycie umiejętności komunikowania się w sposób asertywny też jest wielkim i godnym podziwu osiągnięciem, bo pozwala pozostawić za sobą świat komunikacji opresyjnej i przejść na poziom pomarańczowy, którego podstawą jest wzajemny szacunek. To naprawdę niemało.

WYZWANIA ZWIĄZANE Z KOLEJNYMI ETAPAMI ROZWOJU UMIEJĘTNOŚCI KOMUNIKACYJNYCH

1. Umiejętność odróżnienia mechanizmów komunikacji opresyjnej (przemocowej) i nieopresyjnej (bezprzemocowej) to pierwszy stopień wtajemniczenia. Osiągamy go, poznając rodzaje komunikatów blokujących porozumienie i ucząc się ich rozpoznawania w warunkach codziennych konwersacji.
2. Następny krok to wyeliminowanie mechanizmów przemocy słownej z własnych wypowiedzi. Dzięki tej umiejętności osiągniesz drugi stopień wtajemniczenia (nie będziesz tym, kto zaczyna toksyczny taniec w czasie rozmowy).
3. Trzeci krok i trzeci stopień wtajemniczenia to umiejętność wyrażenia swoich potrzeb i próśb w sposób nieopresyjny poprzez odnoszenie się do faktów, uczuć, wartości i strategii działania — bez używania osądów, żądań i bez wypierania się osobistej odpowiedzialności.
4. Czwarty poziom umiejętności polega na tym, żeby nie dać się wciągnąć w toksyczną komunikację zainicjowaną przez rozmówcę. Jest to bardzo ważna umiejętność, bo chociaż wielu z nas potrafi zachowywać się bezprzemocowo i nieopresyjnie, przebywając w gronie innych przyjaznych i współpracujących osób, to jednak kiedy emocje rosną i sytuacja staje się bardziej stresująca, ludziom zazwyczaj „puszczają nerwy" i zaczynamy reagować

w sposób agresywny albo manipulacyjny. Właśnie dlatego wcześniej wspominałam o tym, jak ważne jest, żeby nie wpaść w pułapkę „bycia dobrym" w kwestii komunikowania się z innymi. To, że zazwyczaj jesteś miły, nie używasz wulgaryzmów i nie podnosisz głosu w czasie rozmowy, wcale nie oznacza, że nie dajesz się wkręcić w komunikację opartą na wywieraniu presji przez manipulowanie. Dlatego trzeba znać konkretne mechanizmy komunikacyjne, żeby umieć w nich rozpoznać „wirusy" i żeby być w stanie sprawdzać z samym sobą, czy nadal udaje się nam trzymać pion, czy może (nie zauważywszy nawet kiedy) dołączamy właśnie do grona osób dystrybuujących emocjonalny spam. Czwarty poziom umiejętności komunikacyjnych polega więc na budowaniu odporności emocjonalnej na wypowiedzi innych osób (między innymi tych, które jeszcze nie wiedzą, że używają raniących, opresyjnych metod komunikacji).

5. Kiedy już posiądziemy umiejętność nieulegania niechcianym wpływom w sytuacjach trudnych rozmów i relacji, jesteśmy w stanie osiągnąć najwyższy etap nieopresyjnej, zrównoważonej komunikacji. A to oznacza zdolność do zachowania wewnętrznej równowagi w relacjach z osobami, które zachowują się w sposób przemocowy lub manipulacyjny, a także jednoczesną umiejętność widzenia za tymi zachowaniami niezaspokojonych potrzeb rozmówców. Piąty poziom umiejętności komunikacyjnych to zdolność do reagowania w trudnych sytuacjach międzyludzkich w sposób nakierowany na poszukiwanie rozwiązań dobrych dla obu stron — bez strachu, litowania się czy przejmowania nie swojej odpowiedzialności.

W największym skrócie tak właśnie wygląda stopniowy rozwój kompetencji komunikacyjnych menedżera, który chce być liderem inspirującym innych do działania, a nie „ojcem chrzestnym" zarządzającym za pomocą strachu czy wszystkowiedzącym bossem, któ-

rego władza wynika z piastowanego stanowiska. Oczywiście nie każdy „startuje" z poziomu czerwieni. Dlatego pracę nad rozwojem osobistych kompetencji komunikacyjnych trzeba rozpocząć od określenia poziomu, który w danym momencie reprezentujemy. Podobnie w przypadku firmy — przed rozpoczęciem szkoleń i warsztatów mających służyć poprawie komunikacji w firmie najlepiej zrobić diagnozę aktualnego stanu komunikacji firmy i określić dominujący „kolor" w firmie i (lub) w jej poszczególnych zespołach, bo bardzo prawdopodobne jest, że innego szkolenia będą potrzebowali menedżerowie, którzy z założenia powinni być komunikacyjnie przynajmniej o oczko wyżej niż reszta zespołu, a innego pozostali pracownicy. Tylko taki układ, kiedy menedżerowie są w stanie inspirować swoim przykładem innych pracowników, przełoży się na rozwój organizacji firmy. Jeżeli tak nie będzie, właściciele i (lub) menedżerowie będą komunikację w firmie „ściągać w dół" — do swojego poziomu.

Rozdział V.

W ŚWIECIE CZERWIENI — PRYMITYWNE EMOCJE RZĄDZĄ

Nie ma znaczenia, czy ktoś strzela do ciebie świadomie...
umrzesz i tak, i tak.

— Jay Carter

Poziom czerwieni wiąże się z zapewnianiem sobie bezpieczeństwa poprzez zmuszanie innych do uległości albo poprzez przyjmowanie postawy uległej wobec silniejszego.

Żeby lepiej zrozumieć istotę opresyjnej i nieopresyjnej komunikacji, trzeba pamiętać, że w długotrwałym procesie rozwoju ludzki mózg wykształcił różne mechanizmy pozwalające efektywnie zarządzać tym coraz bardziej skomplikowanym organem. Od czasu, kiedy w przypadku wyczucia niebezpieczeństwa były do dyspozycji trzy reakcje: walić maczugą z całych sił, uciekać na drzewo albo zastygnąć w bezruchu, udając martwego, minęło już co prawda bardzo wiele czasu, ale mechanizm bodziec — reakcja, związany z aktywnością ciała migdałowatego w mózgu, cały czas ma się dobrze i zawsze próbuje przejąć zarządzanie, kiedy odbiera sytuację jako zagrażającą

życiu. Nieważne, że w dzisiejszych czasach liczba sytuacji realnie zagrażających życiu jest niewspółmiernie mniejsza niż w czasach, kiedy się te odruchy kształtowały, istotne, że reagowanie na drodze niskiej ciągle jest w użyciu jako reakcja obronna. Dlatego, chociaż twoja koleżanka wcale nie ma zamiaru pozbawić cię życia, mówiąc: *Ty to jakoś inteligentna inaczej jesteś, pięć razy ci mówiłam, żeby używać nowych etykiet, a ty ciągle naklejasz stare*, to reakcje twojego organizmu (np. drżenie kolan, przyspieszony puls, spocone dłonie) pokazują, że podświadomie odebrałaś te słowa jako poważne zagrożenie i twój mózg przełączył się na niską drogę reagowania.

SCHEMAT REAGOWANIA BODZIEC — REAKCJA

Istnieją trzy możliwości reagowania na bodźce stresowe:

1. Atak:
   [SCHEMAT „TO Z TOBĄ COŚ JEST NIE TAK" — ATAK]: *Ty chyba jesteś inteligentna inaczej, po cholerę było tyle drukować tych starych etykiet.*
2. Ucieczka w tłumaczenie się:
   [SCHEMAT „TO ZE MNĄ COŚ JEST NIE TAK" — WYCOFANIE SIĘ (UCIECZKA)]: *Ojej, rzeczywiście gapa ze mnie, jakaś zakręcona jestem, już zmieniam.*
3. Zastygnięcie w milczeniu (ale co tam w tym czasie dzieje się w twojej głowie, to tylko ty wiesz).

Z czasem ludzie nauczyli się reagować w bardziej świadomy sposób: wykształcił się trzyetapowy schemat reagowania: bodziec – refleksja – reakcja. Tak zwana wysoka droga reagowania wymaga aktywności ośrodków korowych mózgu. Dzięki niej mogą pojawić się bardziej złożone myśli towarzyszące napięciu i możliwość nazwania tego, co się czuje, czyli refleksja. Aktywność ośrodków korowych jest warunkiem pozwalającym „przełączyć się" na skorzystanie ze

zdrowego rozsądku przed podjęciem działania. Jednak jak to zrobić, żeby „przełączać się" na bardziej zrównoważony sposób reagowania, kiedy w środku się gotujesz i masz wrażenie, że w tym momencie raczej „coś" mówi przez ciebie niż ty sam? Sposób, w jaki rozmawiasz z innymi, to zestaw utrwalonych nawyków komunikacyjnych, a nawyki można zmienić. Zmiana wszelkich nawyków — w tym nawyków komunikacyjnych — jest możliwa dzięki odkrytemu stosunkowo niedawno zjawisku neuroplastyczności mózgu. Podejmując trening zmiany stylu komunikacji, sprawiasz, że ścieżki neuronowe „wydeptane" w twoim mózgu przez dotychczasowe nieświadome nawyki komunikacyjne (np. reagowania w stylu bodziec — reakcja) stopniowo zacierają się (dzięki temu, że przestajesz nimi „chadzać") i pojawiają się nowe ścieżki neuronowe („wydeptujesz" je w trakcie każdej sytuacji, kiedy zatrzymasz się i zareagujesz w nowy sposób). W ten sposób po pewnym czasie twoim odruchowym nawykiem stanie się reagowanie w nowy sposób (bodziec – refleksja – reakcja). W praktyce zmiana stylu komunikacji z bezrefleksyjnego na refleksyjny charakteryzuje się brakiem silnego napięcia (nie „nakręcamy się") i innym doborem słów — bez osądów, inwektyw czy żądań.

SCHEMAT REAGOWANIA BODZIEC – REFLEKSJA – REAKCJA

BODZIEC: uwaga zwrócona w formie krytyki.

REFLEKSJA: zwraca się nieuprzejmie (to nie jest miłe, jednak od tego się nie umiera), ale ma rację, to ja popełniłam błąd (od tego świat się nie skończy, jednak dobrze jest błąd naprawić).

REAKCJA: *Rzeczywiście zapomniałam o tej zmianie. Przekleję te dzisiejsze, a stare etykiety po prostu wrzucę do makulatury, żeby mi się nie mieszały z nowymi, i więcej się nie pomylę.*

Im lepiej masz wykształcony nawyk reagowania bodziec – refleksja – reakcja, tym większe prawdopodobieństwo, że powstrzymasz rozwój „czerwonego" procesu komunikowania się, bo nie dasz się

wciągnąć w stosowanie „czerwonych" — kłótliwych — mechanizmów słownych. Reagując spokojnie, jesteś w stanie zmienić charakter rozmowy, bo — jak wiadomo — do kłótni trzeba dwojga, tak jak do tanga. Jeśli nie dasz się zaprosić, a raczej porwać do słownych przepychanek, druga osoba nie będzie miała z kim „tańczyć" i kłótnia się nie rozwinie.

Na czerwonym poziomie komunikacji zaproszenie do kłótliwego tańca odbywa się zazwyczaj przez poniżanie rozmówcy. Takie „umniejszanie" drugiej osoby podkopuje jej wiarę w siebie, destabilizuje ją psychicznie, sprawia, że traci siłę, która pozwoliłaby przeciwstawić się agresorowi, i przyjmuje postawę uległą (ugodowość, przymilne zachowania). Dlatego tak ważne jest, żeby umieć rozpoznać te „umniejszające" mechanizmy słowne i wiedzieć, że nie jest to jakaś wyższa prawda o tobie, tylko rodzaj taktyki (nieważne, że często nieświadomej, bo jak wiadomo, *nie ma znaczenia, czy ktoś strzela do ciebie świadomie… umrzesz i tak*). Znajomość „umniejszających" mechanizmów słownych i umiejętność ich wychwycenia pomaga zachować zimną krew w czasie rozmowy.

SŁOWNE MECHANIZMY PONIŻANIA (UMNIEJSZANIA)

- Możemy przypisywać komuś własne błędy czy niedociągnięcia, rzutując je na niego: *z tobą to się nie da rozsądnie porozmawiać*; *jesteś chyba do mnie uprzedzona*; *pewnie zapomnisz, co tu mówimy, więc lepiej zapisz*.
- Możemy wrzucać drugą osobę do worka pt. *zawsze, nigdy*: *zawsze musisz się wtrącić*; *nigdy nie masz dla mnie czasu*; *czego się nie tkniesz, to zawsze zepsujesz* — generalizowanie przytłacza rozmówcę i nic nie da tłumaczenie, że wcale nie zawsze ani nie nigdy…

- Subtelne odcienie manipulacji przejawiają nieraz w zdaniach w stylu: *gdyby ci choć trochę zależało na tym, żeby to zrobić dobrze…* lub: *nie wiem, jak na to wpadłaś, żeby tam jechać osobiście, ale widocznie wolisz wycieczki od siedzenia za biurkiem*, lub np.: *wydaje się, że osoba z pani wykształceniem nie powinna mieć problemu z…*
- A słynne: *na twoje miejsce znajdzie się dziesięciu chętnych*? Powszechnie znane, na szczęście coraz rzadziej stosowane, ale bardzo typowe jako przykład wzbudzania niepewności. Innym przykładem takiej strategii może być: *jeśli jesteś taka pewna, że to się uda, to nie pytaj mnie o zdanie*.
- Innym, niezwykle skutecznym sposobem pozbawienia drugiej osoby pewności siebie jest podstępny atak polegający np. na upublicznieniu informacji przekazanych w zaufaniu i wykorzystaniu ich do ataku: *Przecież sama mówiłaś, że marzysz o awansie, to może dzięki tobie „zniknęły" dokumenty z biurka Bożeny*?

To nie jest pełen katalog możliwych komunikatów, dzięki którym druga osoba może czuć się poniżona, zdradzona, wystawiona na pośmiewisko. Jest ich nieskończenie wiele. Charakteryzują się jednak zawsze tym, że za ich stosowaniem stoi świadoma czy nieświadoma intencja poprawy własnego samopoczucia kosztem drugiej osoby. Skutkiem długotrwałego stosowania takich „umniejszających" opresyjnych komunikatów jest zmniejszenie poczucia własnej wartości u ich odbiorcy. Szczególnie szybki efekt „umniejszający" występuje u osób, które już wcześniej w procesie wychowania i kształtowania charakteru doświadczały takich sytuacji i w związku z tym mają zaniżony w stosunku do swoich obiektywnych możliwości obraz siebie. Na tym mechanizmie opiera się zjawisko mobbingu, które może pojawić się tylko w środowisku, w którym istnieje przyzwolenie na stosowanie „czerwonego" modelu komunikacji.

SKĄD SIĘ BIORĄ „PONIŻACZE"?

Ludzie szczęśliwi i spełnieni nie stosują takiej „poetyki". Nie mają ku temu powodu.

Skąd się biorą poniżacze? Otóż najczęściej są oni „nośnikami oprogramowania", które wgrano im w okresie kształtowania się charakteru, czyli w procesie wychowania. Badania z zakresu neuropsychologii wykazały, że wymuszanie określonych zachowań przemocą i krytykowanie wywołuje reakcje obronne bezpośrednio w mózgu, czyli automatycznie przełącza mózg na niską drogę reagowania (bodziec — reakcja). W takiej sytuacji nie ma się dostępu do świadomości swoich emocji, a więc także i do panowania nad swoimi reakcjami. Jeżeli czyjeś zachowanie było modelowane w dzieciństwie przez krytykowanie (osądy, porównania) i wymuszanie określonych zachowań poprzez stosowanie różnego rodzaju kar (w tym kar cielesnych), to u takiej osoby wzorzec reagowania z poziomu niskiej drogi został tak silnie utrwalony, że stał się nawykiem. Tacy ludzie nie mają w swoim repertuarze zachowań komunikacyjnych typu proszenia kogoś o coś, sprawdzania z kimś, jak on postrzega daną sytuację, i wspólnego ustalania, jakie rozwiązanie byłoby w danej sytuacji najlepsze. Oni, zamiast poprosić, idą na wojnę, zamiast sprawdzić, jak się rzeczy mają — uciekają na drzewo, zamiast zaufać, że istnieje rozwiązanie dobre dla obu stron — zastygają w przerażeniu. Rozumienie tego procesu nie powinno jednak być jednoznaczne z jego akceptowaniem. Także w relacjach pracy. Dlatego głównie od osób, które są w stanie reagować, wykorzystując ośrodki korowe w mózgu i wysoką drogę reagowania, zależy, czy próby operowania z poziomu czerwieni rozpowszechnią się, czy ukrócą w firmie. Tylko ci, którzy dostali w procesie wychowania oprogramowanie umożliwiające trójstopniową reakcję (bodziec – refleksja – reakcja), są w stanie w chwili napięcia zauważyć, co się dzieje, i zadecydować, że nie dadzą sprowadzić się na czerwony poziom reagowania — stan wiecznej wojny i ciągłego napięcia, a jednocześnie

przekierować rozmowę na spokojny ton. W ten sposób przyczyniają się do utrzymywania w swoim środowisku pracy kultury wzajemnego szacunku. Bo próby walki z przemocą słowną za pomocą kar i innych siłowych rozwiązań będą tylko dolewaniem oliwy do ognia i utrwalaniem kultury przemocy.

ROLA PRZYTOMNEGO ŚWIADKA

Gdyby głupota była lżejsza od powietrza, latałaby pani jak gołębica — pamiętne powiedzenie doktora Strossmayera, zabawne w filmie, może wydać się mniej zabawne w pracy, gdy przełożony kieruje je do koleżanki przy biurku obok. Taki rodzaj oceniania, nawet zabarwiony humorem, jest jednym z typowych sposobów poniżania. Strategia zachowań opartych na poniżaniu innych zawsze prowadzi prostą drogą do krzewienia niesprawiedliwości, podsycania nienawiści, odbierania pewności siebie i godności. Nie jest przyjemnie uczestniczyć w sytuacji, która powoduje utratę poczucia własnej wartości i kontroli nad swoim życiem. Nawet wówczas, gdy nie jest to twoje życie.

Jay Carter w swojej książce *Wredni ludzie* pokazuje mechanizmy komunikacji opartej na poniżaniu czy umniejszaniu i przypomina, że poniżacze nie biorą się z powietrza. Są spadkobiercami pewnej „kultury bycia" we wzajemnych relacjach, rozprzestrzeniają wokół siebie to, co im zaszczepiono, traktując ich właśnie w taki poniżający i umniejszający sposób. Ważne, żeby to rozumieć i jednocześnie absolutnie nie zgadzać się na takie toksyczne zachowania, bo — jak to trafnie Jay Carter ujmuje — *Nie ma znaczenia, czy ktoś strzela do ciebie świadomie... umrzesz i tak, i tak*. Chodzi więc raczej o to, by wiedząc, że takie strzały mogą być śmiertelne, nauczyć się przed nimi chronić.

MOJA CZY NIE MOJA SPRAWA?

Często naszym problemem nie jest to, że ktoś nas źle traktuje, tylko że mimowolnie stajemy się świadkami złego traktowania innych. Agresorzy poszukują raczej łatwej zdobyczy, zawsze więc „zwęszą" kogoś, kto już ma skłonności do bycia ofiarą (bo został kiedyś „wstępnie umniejszony"). Jeśli próbują podporządkować sobie kogoś, kto się im przeciwstawia, zazwyczaj wycofują się z ataku, bo ich zachowania są przejawem słabości, a nie mocy, i konfrontacja z kimś naprawdę silnym przeraża ich. Tak więc jeśli jesteś w miarę stabilną emocjonalnie osobą — prawdopodobnie nie będziesz atakowany, jednak może być ci zafundowane przedstawienie poniżania innej osoby na twoich oczach i taka sytuacja może być naprawdę trudna. Szczególnie gdy mamy z nią do czynienia w pracy, a poniżaczem jest nasz szef czy szefowa w stosunku do naszych kolegów. Jednocześnie ten sam szef w relacji z nami postępuje racjonalnie i można z nim współpracować bez większych zgrzytów. Co wtedy robić: walczyć za „wolność naszą i waszą", występując przeciwko agresorowi, chociaż nikt o to nie prosi, a taka walka może skończyć się utratą pracy? Ignorować i udawać, że nic się nie dzieje, chociaż nóż się w kieszeni otwiera? Wkroczyć jako mediator i dowiedzieć się — najpierw od szefa, a od jego ofiary przy najbliższej nadarzającej się okazji, że nikt nas o wtrącanie się nie prosił? Żadne z tych przychodzących na myśl rozwiązań nie wydaje się dobre. Szczególnie tym, którzy próbowali z nich bezskutecznie korzystać i nadal nie rozumieją, czemu to nie działa.

ALE O CO CHODZI?

Proces komunikacyjny pomiędzy poniżaczem i jego ofiarą rządzi się swoimi odwiecznymi zasadami, o których istnieniu wie, niestety, ciągle zbyt mało ludzi. To są zasady, które pojawiają się wszędzie tam, gdzie jedna ze stron opiera swoje poczucie bezpieczeństwa na sięganiu po władzę nad innymi. Kiedy próbuje się nad kimś przejąć

władzę, to tym mniej się napracujemy, im bardziej bezbronna będzie upatrzona ofiara. Poniżanie, umniejszanie wartości drugiej osoby pozbawia ją poczucia własnej wartości i — co za tym idzie — woli walki. Takie procesy rozgrywają się codziennie i wszędzie. Jedni ludzie mają więcej skłonności, żeby w nich uczestniczyć, inni mniej, ale nie ma chyba osoby, która nie doświadczyłaby tego rodzaju relacji. Jednak nie zawsze agresor jest potworem szukającym ofiary, by się na niej wyżyć. Czasami ten, kogo postrzegamy jako ofiarę, przejawia takie mechanizmy zachowań, które wręcz zapraszają do tego, by uruchomić agresję. Są to osoby o rysie bierno-agresywnym w swoich zachowaniach: nigdy nie wchodzą w otwarty konflikt, przyznają rację, przepraszają, ale tak postępują, że prędzej czy później ktoś stanie się ofiarą ich „naprawdę nie wiedziałem, że to na dziś", „nikt mnie nie poinformował, że jest ten wyjazd w czwartek", „to spóźnienie nie jest z mojej winy", „ale tego się nie da zrobić" — tych wszystkich wydarzeń, które dzieją się „same", utrudniając życie wszystkim, którzy chcą, by „ofiara" wywiązywała się ze swoich obowiązków, umów, przyrzeczeń. Dopóki więc nie mamy jasności, co naprawdę się dzieje, stawanie po czyjejkolwiek stronie w takiego rodzaju konflikcie może skończyć się tym, czym przebywanie między młotem a kowadłem — całkowitą destrukcją.

CO ROBIĆ, ŻEBY NIE DAĆ SIĘ WKRĘCIĆ?

Jeśli w grze w poniżacza i ofiarę przypada ci rola świadka, masz do wyboru kilka zachowań, które pozwolą pozostać na zewnątrz tego zaklętego kręgu i jednocześnie działać na rzecz zatrzymania procesu toksycznej komunikacji.

- Ludzie, którzy wprawiają kogoś w zakłopotanie w obecności innych, traktują świadków tego upokorzenia jako swoją tarczę. Jeżeli zmusisz ich do rozmowy w cztery oczy z ich ofiarą, stwierdzisz, że spuszczają z tonu. Możesz więc powiedzieć: „Dla mnie

to krępujące być świadkiem takiej rozmowy, czy możecie ją przeprowadzić gdzie indziej? Albo ja się stąd usunę, zanim nie znajdziecie sposobu na porozumienie, OK?" — w ten sposób poniżacz zostaje pozbawiony tarczy w postaci świadka i nie ma możliwości kontynuowania rozmowy według utrwalonego toksycznego schematu.

- Ludzie, którzy wprawiają kogoś w zakłopotanie w obecności innych, czasami nie robią tego świadomie (rzekomo 1% ludzi posługuje się techniką poniżania świadomie, a około 20% stosuje ją nieświadomie). Wtedy dobrym sposobem może być zasygnalizowanie, że widzimy, co się dzieje, i jesteśmy temu przeciwni: „Artur, mam wrażenie, że usiłujesz wprawić w zakłopotanie Ninę i nas, którzy jesteśmy świadkami tej rozmowy. Może mógłbyś przywołać na pomoc swój profesjonalizm w zakresie komunikacji?".
- Ludzie, którzy wprawiają kogoś w zakłopotanie w obecności innych, czasami bezwiednie podejmują grę w agresora i ofiarę rozpoczętą przez osobę ze skłonnościami do biernej agresji. W takiej sytuacji skuteczne mogą okazać się obydwie powyższe rady. Jeżeli jednak ciągle mamy poczucie, że „trzeba coś z tym zrobić", to bardzo wartościowe może okazać się przeprowadzenie rozmowy z każdą ze stron konfliktu osobno, w cztery oczy, w taki sposób, żeby rzeczowo pokazać, im jak działa mechanizm takiej gry, jakie są jej konsekwencje i jak można ją zatrzymać.

Jeżeli masz wrażenie, że rzeczywistą ofiarą agresji jest koleżanka czy kolega z powodu swojej zbytniej uległości, a z szefem raczej nie da się porozmawiać, nie wchodząc w konflikt, to najlepszym sposobem, oprócz stosowania powyższych rad, może być spokojna rozmowa z osobą, którą chciałbyś wesprzeć, poparta przekazaniem wiedzy na temat procesu, który ty postrzegasz jako toksyczny,

oraz poradą, gdzie i jakiej formy pomocy można szukać, by zerwać z postawą zbytniej uległości. Ważna jest delikatność i sprawdzenie, czy nasz rozmówca jest otwarty na słuchanie rad, zanim zaczniemy ich udzielać. Ważne jest także, by okazywać wsparcie w rozsądnych granicach, nie ulegając jednak pokusie (oczywiście gdy mamy do czynienia z dorosłymi, odpowiadającymi za siebie osobami), by działać w imieniu pokrzywdzonego. Taka sytuacja prowadzi bowiem do „wkręcenia się" w toksyczny trójkąt relacji agresor – ofiara – wybawca, a to w konsekwencji może jedynie osłabić nasze poczucie wartości i sprowadzić do poziomu, na jakim świadomie nigdy nie chcielibyśmy działać.

A co, jeżeli tobie zdarza się reagować z poziomu „czerwonej" komunikacji? Najważniejsze, że ten fakt sobie uświadomisz. Wtedy możesz podjąć trening zmiany nawyków komunikacyjnych i z czasem energię złości wykorzystać do rozsądnego działania na rzecz zaspokojenia twoich ważnych potrzeb.

JAK ROZMAWIAĆ Z WŁASNĄ ZŁOŚCIĄ?

Sprawy rzeczywiście się piętrzyły. Klimatyzacja szwankowała i odwołano urlopy na najbliższy tydzień. Jednak reakcja Karoliny na uwagę: „Stan magazynu nie zgadza się z bazą danych, zrób z tym porządek do czwartku" — była zdaniem większości nieadekwatna do sytuacji. Karolina rzuciła segregator na ziemię i krzyczała, że ma dość oskarżania jej o wszystkie błędy w firmie. Ona tu pracuje najwięcej, tkwi w weekendy i po godzinach, zarabia tyle, co szofer, a jak tylko coś nie działa, to jej wina! Z magazynem nie można się dogadać — nie liczą się z pracownicami biura. Tak dłużej się nie da. Jeżeli Danuta chce ją zwolnić, niech to po prostu zrobi, a nie doprowadza ją do tego, żeby zwolniła się sama!

Danuta i pozostali uczestnicy zdarzenia (dwie koleżanki z pokoju Karoliny i kurier, który czekał na podpis) osłupieli ze zdumienia.

Kurier może trochę mniej, bo nie wiedział, że Karolina nie jest regularną złośnicą, ale koleżanki, które zobaczyły ją w takiej akcji po raz pierwszy, odkąd wspólnie pracowały, były naprawdę pod wrażeniem. Karolina skończyła krzyczeć, zaczęła płakać i wybiegła do łazienki.

UCZYĆ SIĘ REFLEKSJI

Kiedy po tygodniu od zdarzenia przyglądała się tamtej sytuacji na treningu komunikacji, przyznała, że energia, która nią „miotała" w tamtej chwili, wzięła się nie wiadomo skąd — jakby z kosmosu — a jej natężenie także było kosmiczne. I targała nią od początkowej niszczycielskiej agresji po końcową całkowitą bezradność i słabość. Karolina chciała wiedzieć, czy można coś z tym zrobić, żeby taka „jazda" nie powtórzyła się w przyszłości.

Trudne sytuacje są trudne, bo destabilizują nas emocjonalnie — czyli puszczają nam nerwy, „coś" zaczyna nami zarządzać i tym czymś zdecydowanie nie jest rozsądek. Coraz powszechniejsza jest dziś wiedza na temat niskiej i wysokiej drogi reagowania, które charakteryzują się tym, że pierwsza z nich polega na działaniu według wzorca bodziec – reakcja, zaś druga zawiera pomiędzy bodźcem i reakcją na ten bodziec element refleksji umożliwiający dokonanie wyboru sposobu reakcji. Intuicyjnie potrafią to rozpoznać nawet przedszkolaki, że kiedy nie jest się zdenerwowanym, podejmuje się rozsądniejsze decyzje — takie, które lepiej służą naszemu otoczeniu i nam samym. Jednak „wiedzieć, że" a „wiedzieć jak" to zdecydowanie nie to samo. Na szczęście „jak" można się nauczyć.

MIĘDZY ZŁOŚCIĄ A BEZRADNOŚCIĄ

Złość i bezradność to zazwyczaj dwie strony tej samej monety. Złość rodzi się z mechanizmu myślenia „to z tobą (wami) coś nie tak", a bezradność to wynik przekonania „to ze mną coś nie tak". Obie — złość i bezradność — występują w chwilach, gdy nasz stan

zdecydowanie odbiega od równowagi emocjonalnej wyrażającej się poglądem: wszyscy jesteśmy w porządku (czasami co prawda robimy dziwne rzeczy, ale to nasze działania wymagają wtedy zmiany — nie my).

Psychologia humanistyczna zwraca uwagę na fakt, że naturalnym mechanizmem, który kieruje rozwojem ludzi, jest samorealizacja. Jest ona możliwa dzięki naszym ważnym potrzebom, które dają nam impuls do działania: od podstawowych potrzeb fizjologicznych po potrzebę samorozwoju. Kiedy jakaś ważna potrzeba nie jest realizowana przez dłuższy czas, pojawiają się uczucia „ze znakiem minus" — znużenie, zmęczenie, irytacja, rozżalenie, zniecierpliwienie itp. Pod wpływem tych uczuć, jeśli przyjmiemy schemat działania bodziec – reakcja, możemy zachowywać się niekoniecznie jak damy i dżentelmeni. Jeśli jednak uda nam się zatrzymać na moment i zareagować, włączając w proces reagowania element świadomego wyboru zachowania — efekt z pewnością będzie mniej dramatyczny, a pole rażenia mniejsze.

TRIGGER, CZYLI WYZWALACZ

Jeśli jakaś ważna potrzeba nie jest zaspokojona przez długi czas, niekomfortowe uczucia ulegają eskalacji w coraz silniejsze emocje. Wraz z narastaniem procesu trudniej też zatrzymać się i zrobić przestrzeń na świadomą reakcję — ciśnienie jest coraz większe. Wtedy właśnie wybuchamy złością — to jest wyjście awaryjne umożliwiające naszym potrzebom poinformowanie nas samych i otoczenia, że wymagają one zaspokojenia. Jeżeli uda się nam rozszyfrować to przesłanie i odkryć, jaka niezaspokojona potrzeba stoi za wybuchem, łatwiej będzie znaleźć rozwiązanie. Jeżeli nie skorzystamy z okazji, by wejść w kontakt z własnymi potrzebami — sytuacja będzie prawdopodobnie powtarzać się z większą lub mniejszą systematycznością.

Kiedy wspólnie z Karoliną przeanalizowałyśmy sytuację jej wybuchu w pracy, uświadomiła sobie, że zanim zaczęła krzyczeć, przemknęła jej przez głowę myśl: znowu ja mam po kimś naprawiać! Nawet kiedy mówiła to zdanie w neutralnej sytuacji, czuła, że wzbierają w niej emocje. Nic dziwnego — to zdanie uaktywniało złość hodowaną bardzo długo, właściwie od zawsze, i nigdy nie ujawnianą. Karolina miała młodszego brata, który był chorowity i od dzieciństwa sprytnie wykorzystywał ten fakt, unikając odpowiedzialności za swoje liczne krętactwa i kombinacje. Jeśli sprawy wychodziły na jaw, obrywała Karolina — bo „nie dopilnowała brata", a jeżeli sytuacja wymagała czynnej naprawy — miała to zrobić ona, bo ona „robiła to lepiej".

KAŻDY MA SWOJĄ PIĘTĘ ACHILLESOWĄ

Takie liczne, powtarzające się sytuacje sprawiały, że w warunkach rodzinnych jej potrzeby szacunku, bezpieczeństwa i bycia docenioną były permanentnie niezaspokojone. Jeśli nawet dawały znać o sobie złością, to niemożliwe było wyrażenie tej złości wobec rodziców. W ten sposób syndrom naprawiania po kimś jego błędów, bycia niedocenianym i jednoczesnego braku poczucia bezpieczeństwa stał się dla Karoliny rodzajem pięty achillesowej — tematem wyjątkowo drażliwym i powodującym reakcje nieadekwatne do sytuacji — takim jej prywatnym wywoływaczem złości. Bo każdy z nas ma zazwyczaj własną piętę achillesową — w zależności od warunków, w jakich kształtowała się jego osobowość. Odkrycie tego własnego wywoływacza złości bardzo pomaga zrozumieć i zmienić swoje zachowania w sytuacjach pełnych napięcia. Po przeanalizowaniu wydarzenia w kontekście prywatnego triggera, Karolina zrozumiała, że w pracy zareagowała na dość standardowe polecenie służbowe jak na wielką zniewagę, bo jej wewnętrzny system alarmowy wychwycił podobieństwo schematu, użył tej samej (co kiedyś w sytuacjach rodzinnych) frazy słownej na opisanie sytuacji: „Znowu ja mam po nim naprawiać!", będącej w jej przypadku silnym wywoływaczem

złości, i proces reagowania ruszył z prędkością rakiety kosmicznej. Uniemożliwiło jej to zareagowanie według schematu wyższej drogi reagowania: bodziec – refleksja i wybór – reakcja.

Niestety, nie ma możliwości całkowitego oddzielenia swojego ja służbowego i prywatnego. Każdy człowiek stanowi niepowtarzalną całość i swoje właściwości wnosi w sytuacje, w których się znajduje. Oczywiście, że można przez jakiś czas trzymać siłą emocje na wodzy, ale jeśli nie damy im posłuchu i nie skorzystamy z niesionej przez nie informacji o naszych ważnych niezaspokojonych potrzebach i nie podejmiemy działań umożliwiających zaspokojenie tych potrzeb — prędzej czy później zaowocuje to wybuchem złości lub dojmującym poczuciem bezradności. Bezradność i złość tylko z pozoru są różne od siebie, w rzeczywistości są ze sobą powiązane jak syjamskie siostry - każda z tych emocji informuje o stanie niezaspokojenia ważnych życiowych potrzeb. Jako że obecnie wyrażanie złości jest dość powszechnie piętnowane jako przejaw agresji nielicujący z poziomem cywilizowanego człowieka, coraz częściej manifestujemy stan niezaspokojenia swoich potrzeb bezradnością (depresja nazywana bywa chorobą cywilizacyjną).

NIE WARTO PALIĆ PIENIĘDZMI W PIECU

Skuteczność działania pod wpływem złości buddyjski nauczyciel Lama Ole Nydahl przyrównuje do palenia banknotami w piecu. Zdecydowanie bardziej sensowne pod każdym względem byłoby kupienie za te banknoty opału. Kiedy rezygnujemy z działania pod wpływem złości lub jej stłumionej postaci — bezradności, nasze działania stają się bardziej efektywne — możemy poszukiwać rozwiązań potrzebnych w danej sytuacji i wprowadzać je w życie. Pomocne jest w tym celu nauczenie się asertywności i empatii. Karolina zaczyna od treningu asertywności. Porozmawiała z Danutą na temat zdarzenia, przedstawiając swój punkt widzenia, swoje odczucia w tej sytuacji. Określiła jasno, co jej utrudnia pracę (konieczność

naprawiania błędów osób, na które nie ma możliwości wpływać w trakcie ich pracy), i poprosiła o przeprowadzenie zmiany w hierarchii służbowej. W wyniku tej rozmowy zmieniono zasady organizacji w ich dziale i Karolina została przełożoną osób pracujących i w magazynie, i w biurze. W takiej sytuacji jest w stanie wziąć odpowiedzialność za zgodność stanu magazynu z danymi zawartymi w programie komputerowym. Karolina poczuła ulgę — twierdzi, że w ten sposób jej potrzeby — uznania, przynależności do grupy i samorealizacji — zostały zaspokojone. Jest w stanie stawić czoło kolejnym wyzwaniom. I robi to jako Karolina, pracując na swój rachunek, a nie jako „naprawiacz" błędów innych osób.

Jak odzyskać równowagę, docierając do ważnych potrzeb ukrytych pod uczuciem złości

	Przykład Karoliny	Opis twojej sytuacji
Uchwyć wywoływacz — myśl, która przemknęła przez głowę tuż przed wybuchem złości	Znowu ja mam po kimś naprawiać!	
Znajdź w niej kluczowe sformułowanie informujące o tym, co nie jest w zgodzie z tobą — co robisz, bo „musisz"	*naprawiać po kimś*	
Sprawdź, jakie twoje potrzeby nie są zaspokojone, kiedy to robisz	Samorealizacji oraz przynależności do grupy (bycie sobą w grupie, a nie czyimś „zastępcą")	
Pomyśl, jak można wpłynąć na zmianę sytuacji (wyobraź sobie, że udzielasz rady komuś innemu — co mógłby zrobić w tej sytuacji)	Trzeba to wyjaśnić, porozmawiać z kierowniczką o innej organizacji pracy, zadbać o swoją pozycję	
Jaka twoja ważna potrzeba zostanie zaspokojona, kiedy to zrobisz?	Szacunku i uznania — we własnych oczach i w oczach innych	

Żeby zachować równowagę emocjonalną, trzeba umieć uświadomić sobie swoje ważne potrzeby i znaleźć nieagresywne sposoby ich zaspokojenia. Potrzeby, które pozostają nieuświadomione, powodują, że „pieklimy się" z innymi, nie dając im jasnej informacji, o co nam naprawdę chodzi (no bo skoro sami sobie tego nie uświadamiamy, to jak mamy o tym nieuświadomionym opowiedzieć innym?).

Przykładowe ważne potrzeby:

- potrzeby fizjologiczne — pragnienia, jedzenia, snu;
- potrzeby bezpieczeństwa — dachu nad głową, ochrony zdrowia, życia bez wojen;
- potrzeby przynależności — wyrażają się w przezwyciężaniu alienacji, osamotnienia, obcości;
- potrzeby szacunku i uznania — we własnych oczach i oczach innych ludzi;
- potrzeby poznawcze — potrzeby wiedzy, rozumienia, nowości;
- potrzeby estetyczne — potrzeby harmonii i piękna;
- potrzeby samorealizacji — wyrażają się w dążeniu człowieka do rozwoju swoich możliwości.

W sytuacji złości oddalamy się od wiedzy o sobie samych — o tym, co w nas żywe i co w głębi serca pragniemy robić. Większość energii zużywana jest na złoszczenie się. Uświadomienie sobie, jakie nasze ważne potrzeby wymagają zaspokojenia, pomaga znaleźć równowagę i, zatrzymując proces złoszczenia się, odzyskać energię do działania zgodnego z naszym potencjałem.

PODSUMOWANIE:

Czerwony poziom komunikacji (jawna przemoc słowna)

- Motywowanie strachem.
- Pożywka dla wystąpienia mobbingu.
- Komunikacja przebiega w oparciu o tzw. niską drogę reagowania w mózgu (schemat bodziec — reakcja).
- Problemy typowe dla poziomu czerwonego:
  Jawne stosowanie mechanizmów komunikacji opresyjnej (przemocowej) wzbudzających strach (osądy, porównania, żądania zawierające groźby). Reagowanie na presję na dwa sposoby: albo również przez stosowanie komunikacji agresywnej (krytykowanie, porównywanie, żądania), albo przez stosowanie komunikacji uległej (przymilanie się lub wypieranie się odpowiedzialności).
- Konieczne do przejścia na wyższy poziom komunikacji: uświadomienie sobie, że stosuje się przemoc słowną, poznanie jej mechanizmów i świadoma rezygnacja z ich stosowania na rzecz komunikowania własnych potrzeb i podejmowania nieprzemocowych działań dla zaspokojenia tych potrzeb.

Jak sobie radzić w zetknięciu z komunikacją jawnie przemocową:

- unikać zachowań prowokujących, przymilnych i obronnych,
- dążyć do asertywności,
- schemat bodziec – reakcja zastąpić schematem bodziec – refleksja – reakcja.

W ŚWIECIE BURSZTYNU — NASTAWIENIE NA TRWAŁOŚĆ I TANIEC W TRÓJKĄCIE

Większość tego, co naszym zdaniem „powinniśmy zrobić", to neurotyczne pomysły. Otaczającym nas ludziom nie są niezbędne nasze starania. Przywróćmy im siłę i odpowiedzialność za ich życie, aby mogli korzystać z pełni swoich możliwości.

— Rafael Santandreu

Poziom bursztynu wiąże się z zapewnianiem sobie bezpieczeństwa poprzez tworzenie zasad postępowania i narzucanie ich innym (poziom władzy) oraz przez dostosowywanie się do wymogów władzy (poziom podległości).

Bursztyn — kolejny poziom organizacji ludzkich relacji — wyłonił się dzięki osiągnięciu przez ludzi zdolności do planowania długoterminowych działań oraz umiejętności tworzenia struktur organizacyjnych. Zarządzanie w modelu bursztynowym polega na przekazywaniu rozkazów i poleceń od góry hierarchii na dół, a zamiast przemocy jako środka dyscyplinującego używa się kontroli.

Każdy kolejny etap rozwoju ludzkiej świadomości wiązał się wprowadzaniem nowego podejścia do problemów etapu poprzedniego. Tak więc, chociaż z dzisiejszej perspektywy komunikacja charakterystyczna dla poziomu bursztynowego może się wydawać archaiczna i zachowawcza, to w stosunku do skrajnie przemocowego stylu czerwieni była krokiem ku mniejszej opresyjności (i jest nadal, bo ciągle ma się dobrze i prawdopodobnie jest najczęściej spotykanym sposobem komunikowania się w firmach). Dodatkowo na poziomie bursztynu po raz pierwszy pojawia się miejsce na — prostą jeszcze, czarno-białą, ale jednak — moralność. Na scenę wchodzą inne uczucia niż tylko gniew i strach, a także wartości, do których ludzie się odnoszą. Pułapką komunikacji charakterystycznej dla tego poziomu świadomości jest to, że część ludzi rzeczywiście uwewnętrznia takie wartości jak dobro, uczciwość, sprawiedliwość i stara się nimi kierować w życiu, jednak znaczna część „używa" ich tylko jako haseł na sztandarach i nadal zachowuje się w sposób typowy dla czerwieni, zamiast jawnej przemocy używając presji manipulacyjnej. Dlatego w podziale na komunikację opresyjną i nieopresyjną komunikacja bursztynowa zajmuje jednak miejsce po stronie opresyjnej, czyli opiera się na używaniu komunikatów blokujących (inaczej zwanych „popychaczami"), rozwiązywaniu konfliktów metodą wygrana-przegrana oraz skłonnością do udowadniania własnej racji i skłaniania rozmówców, by uznali ją za obowiązującą, dostosowując się lub podporządkowując.

Poziom świadomości bursztynowej przejawia się w komunikacji jako:

- wydawanie poleceń i rozkazów (obwarowanych przepisowymi karami w razie ich niewykonania oraz nagrodami — zazwyczaj według uznania zwierzchników),
- narzucanie jedynie słusznych strategii działania (*zrób to dokładnie w ten sposób*),

- poświęcanie czasu na dochodzenie, kto ma rację, a kto nie (tak zwane jałowe dyskusje), zamiast szukania rozwiązania,
- „dawanie do zrozumienia" zamiast komunikowania wprost,
- wtrącanie się nieproszonym (przejmowanie odpowiedzialności),
- unikanie działania (wypieranie się odpowiedzialności).

Trzeba pamiętać, że zależności między ludźmi w organizacjach o bursztynowym charakterze cały czas zasadzają się na władzy i podległości. Jednocześnie poczucie bezpieczeństwa budowane jest w oparciu o przynależność do grupy. Władza dysponuje systemem kar i nagród dla modelowania zachowań pracowników, ale są też w użyciu sposoby wpływania na innych za pomocą wzbudzania takich emocji jak lęk, wstyd i poczucie winy.

Tak jak „tematem przewodnim" w komunikacji poziomu czerwieni była kwestia reagowania według schematu bodziec — reakcja i konieczności zastąpienia go schematem bodziec — refleksja — reakcja, tak problemem do rozwiązania na poziomie bursztynu jest odstąpienie od komunikowania się według zasad trójkąta dramatycznego na rzecz komunikowania się wprost.

TRÓJKĄT EMOCJONALNYCH ZALEŻNOŚCI

Kiedy ludzie zaczynają zachowywać się nierozsądnie, często wchodzi w grę prawdopodobieństwo uwikłania się w „trójkąt dramatyczny". Zjawisko to zaobserwował i opisał Stephen Karpman, przedstawiając schemat relacji opartych na nieświadomych zachowaniach, w których przyjmujemy na przemian rolę ofiary, wybawcy bądź prześladowcy. Schemat ten jest szczególnie widoczny w zachowaniach osób z niezaspokojoną w dzieciństwie potrzebą uznania, współczucia lub akceptacji i powoduje zachwianie równowagi w relacjach, szczególnie w sytuacjach pełnych napięcia (presja czasu, konieczność podjęcia decyzji, konfrontacja z trudnościami, konflikt itp.). Wtedy bardzo często emocje biorą górę i zaczynają nami kierować w niedoj-

rzały sposób. Próbujemy wówczas przywołać metody radzenia sobie z życiem wypracowane w dzieciństwie — przypodobując się, okazując bezradność lub próbując rządzić. Jednak jako dorośli potrzebujemy innych rozwiązań — potrzebujemy wchodzić w relacje z pozycji osoby samodzielnej i odpowiedzialnej za siebie, nie zaś z pozycji kogoś, kto matkuje innym, jest bezradny lub siłą narzuca swoją wolę. Jednak w trudnej sytuacji mamy skłonność do reagowania w schematyczny, nawykowy sposób. Pojawia się następujące błędne koło: „Chciałem jedynie pomóc (wybawca), a oni odwrócili się ode mnie (ofiara), więc musiałem się bronić (prześladowca)". Co ciekawe, doświadczenie pokazuje, że dramatyczny trójkąt ma moc wciągania nas w swój zaklęty krąg i potrzeba naprawdę sporej świadomości lub (i) sporej dojrzałości, żeby nie dać się pochwycić w jego sieci, bo tak jak jawną agresję łatwo zauważyć w zachowaniach innych ludzi, a przy naprawdę minimalnej dozie samokrytycyzmu — w zachowaniach własnych, tak wywieranie presji manipulacyjnej przez wchodzenie w role wybawcy, ofiary i prześladowcy jest bardzo trudne do wychwycenia i dlatego tak wiele osób nie uświadamia sobie, że uczestniczą w procesie opresyjnej komunikacji. Tak jak to miało miejsce w opisanym przypadku.

WYJAZD, KTÓRY MIAŁ BYĆ INTEGRACYJNY

Zaczęło się od wyjazdu integracyjnego, zwanego przez zespół wycieczką zakładową. Po przyjeździe na miejsce, kiedy wszyscy lokowali się w swoich pokojach, Barbara zajęła się ustaleniami dotyczącymi menu, bo szef kuchni zameldował, że pojawił się jakiś problem i trzeba było zadecydować o zmianach. Kiedy przyszła na obiad, dowiedziała się ze zdumieniem, że grupa szykuje się na popołudniowe ognisko, chociaż według planu przewidziane były wówczas zajęcia coachingowe z końmi. „Konie nie uciekną, a ludzie są zmęczeni i chcą rozrywki, należy im się trochę odpoczynku i zabawy" — usłyszała od Agaty, sekretarki prezesa, która, jak się okazało,

wydała wszelkie dyspozycje zdezorientowanym pracownikom, sugerując nie wprost, ale za to sugestywnie, że to decyzja prezesa. Barbara poczuła, jak grunt usuwa się jej spod nóg. Misterny, długo dopracowywany plan przeprowadzenia zmian mających zintegrować zespół, który stworzyła i za który odpowiadała, legł właśnie w gruzach. „Znowu mi nie wyszło", pomyślała Barbara i poczuła się bardzo malutka i nieudolna. Jednak po chwili uświadomiła sobie, przez kogo tak się sprawy potoczyły, i powiedziała Agacie, że ta przekroczyła swoje kompetencje, nikt jej nie prosił o pomoc w organizacji wyjazdu, a tym bardziej o wprowadzanie zmian na własną rękę, i że dołoży starań, by Agata poniosła służbowe konsekwencje zamieszania, jakie spowodowała. Agata rozpłakała się i tłumaczyła, że robiła wszystko, by grupa była jak najbardziej zadowolona z wyjazdu, na który firma wydaje niemałe pieniądze. Barbara miała nieprzespaną noc i okropny następny dzień. Wstyd jej było przed ludźmi z firmy coachingowej, którym przecież zapłacono zgodnie z umową — jak stwierdziła później Agata — a którzy prowadzili zajęcia dla niewielkiej grupki osób, jakim udało się — choć z trudem — wstać i uczestniczyć w zajęciach. Reszta zespołu zajmowała się dochodzeniem do siebie po upojnym popołudniu i wieczorze.

KTO ZACZAROWAŁ PREZESA?

Po powrocie do pracy Barbara chciała przedyskutować zdarzenie z prezesem, by zapobiec pojawianiu się takich sytuacji w przyszłości. Kiedy przyszła na rozmowę, okazało się, że szef zna już wersję zdarzenia przedstawioną przez Agatę i wcale nie chce o tym rozmawiać: „Nie ma co robić z igły wideł, pani Karolino — powiedział — ludzie są zadowoleni z wyjazdu i o to chodzi. A swoją drogą nie musiała pani tak mieszać z błotem Agaty, ona się stara i jeszcze wszystkiego nie umie, przecież pracuje od niedawna. Trochę więcej wyrozumiałości".

Jak to możliwe, że prezes, zazwyczaj przykładający dużą wagę do dbania o wizerunek firmy i przestrzegania ustaleń, tak lekko

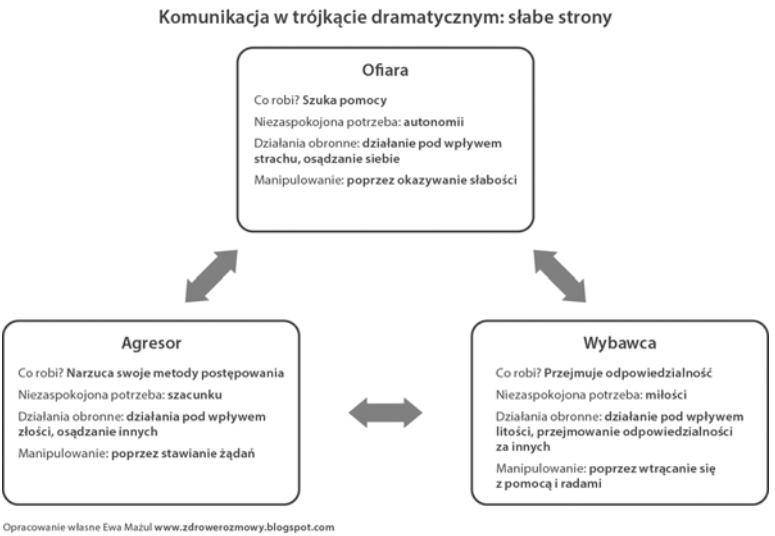
pogodził się z faktem, że tym razem ustalenia nie były przestrzegane, a wizerunek firmy w oczach pracowników współpracującej z nimi firmy coachingowej z pewnością stracił na wartości?

Kiedy ktoś w pracy zaczyna zachowywać się nierozsądnie i zbyt emocjonalnie, dobrze jest sprawdzić, czy właśnie jakaś osoba nie uruchomiła procedury komunikacyjnej „trójkąt dramatyczny", zapraszając tym samym innych do sekwencji zachowań, w których przyjmować będą na przemian rolę ofiary, wybawcy bądź prześladowcy. Jak wiadomo, gdy emocje biorą górę i zaczynają nami zarządzać, zdrowy rozsądek pozostaje poza naszym zasięgiem.

KOMÓRKI DO WYNAJĘCIA

Przypomina to znaną zabawę w gorące krzesła: kiedy krążymy wokół jakiejś sytuacji targani emocjami, pierwsza z osób zajmuje jedno z krzeseł (w tej historii Agata postanowiła być wybawcą pokrzywdzonych, jej zdaniem, nadmiernymi szkoleniami pracowników i „wybawiła ich" z coachingu). Pozostały do zajęcia dwa miejsca: ofiary (dla kogoś, kto czuje się pokrzywdzony i zareaguje z tej pozycji) oraz prześladowcy (który będzie próbował przywrócić równowagę poprzez stosowanie kary). W opisywanym przypadku te dwa miejsca po kolei zajęła Barbara: najpierw poczuła się ofiarą („Znowu mi nie wyszło, z niczym sobie nie radzę"), po czym szybko przesiadła się na miejsce z etykietą *prześladowca* („Jak ona śmiała mi to zrobić, ja jej pokażę, pożałuje tego"). Kiedy Barbara zajmowała stanowisko prześladowcy, w dramatycznym trójkącie pozostały dwie „komórki do wynajęcia": ofiary i wybawcy. Agata w poczuciu krzywdy („Chciałam jedynie pomóc, a ona tak mnie potraktowała") przesiadła się na krzesełko z napisem *ofiara* (było już wolne, bo Barbara je opuściła, zajmując miejsce prześladowcy). Do rozegrania dramatu według zasad dramatycznego trójkąta potrzebna była trzecia osoba. Został nią prezes, zaproszony przez Agatę do roli wybawcy. Być może, gdyby Barbara pojawiła się przed Agatą w gabinecie szefa, role obsadzono

by inaczej. Być może Barbara zajęłaby miejsce ofiary („Tak się starałam, ale mi nie wyszło"), szef — prześladowcy („To może pani poszuka sobie innej pracy, takiej, z którą sobie pani poradzi"), a Agata próbowałaby ochronić Barbarę („Ludzie woleli zabawę zamiast szkolenia i dlatego wszystko poprzekładaliśmy"), odgrywając rolę wybawcy. Jednak w rzeczywistości Agata była pierwsza w gabinecie prezesa i w takim układzie do zaoferowania była tylko jedna rola: wybawcy, którą szef przyjął (albo w którą dał się wmanewrować).



KTÓRĘDY DO WYJŚCIA?

Co może być najbardziej zdumiewające? Obsadzenie ról nie jest tak istotne w trójkącie dramatycznym, jak sam fakt zaangażowania się w rozgrywanie dramatu. Role w trakcie akcji mogą się zmieniać wielokrotnie lub też osoby mogą „okopać się" na swoich pozycjach — końcowy efekt dramatu jest podobny: nikt nie jest szczęśliwy ani zadowolony z rozwiązania, wszyscy mają poczucie dyskomfortu

i bezsensownie straconej energii. Jedynym sensownym rozwiązaniem jest wyjście lub wręcz wyrwanie się z tego zaklętego trójkąta. Aktu opuszczenia sceny można dokonać poprzez zastąpienie niedojrzałych zachowań postawą opartą na wzięciu odpowiedzialności za siebie. Zachowania oparte na wyuczonych w dzieciństwie sposobach unikania bólu można zastąpić zaakceptowaniem swoich uczuć — jakkolwiek byłyby nieprzyjemne — i działaniem — pomimo tych uczuć — w sposób skoncentrowany na poszukiwaniu rozwiązań, a nie na poszukiwaniu winnych.

Wstyd, bezsilność i brak poczucia własnej sprawczości to nasze wewnętrzne stany nazwane przez Karpmana *prześladowcą*, *wybawcą* i *ofiarą*. Każdy z tych stanów zawiera jednak w sobie potencjał rozwoju: prześladowca może zacząć umiejętnie stawiać granice i postępować asertywnie, wybawca ma potencjał do prowadzenia mediacji i umiejętnego rozwiązywania sporów, ofiara swoją słabość jest w stanie przekształcić we wrażliwość — empatyczne postrzeganie położenia każdej z osób uczestniczących w relacji.

Co miałoby się wydarzyć w opisanej sytuacji, żeby wybawca, ofiara i prześladowca, zamiast tańczyć swój chocholi taniec, zaczęli korzystać z ukrytego w ich rolach potencjału?

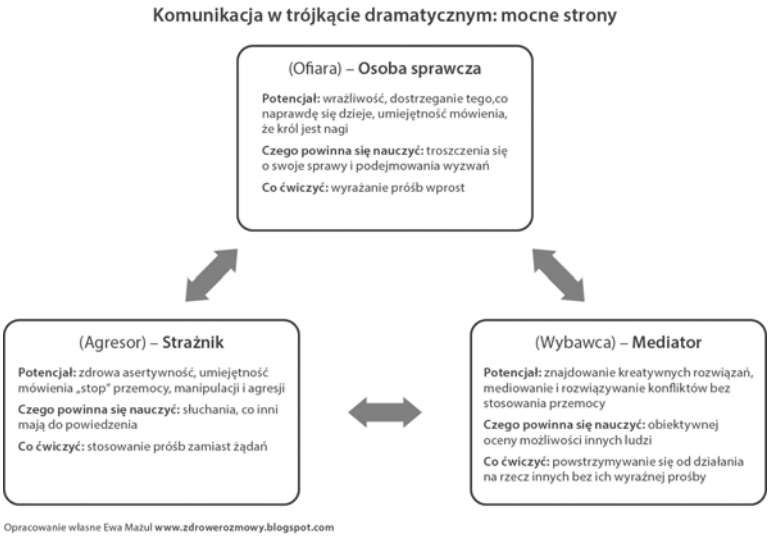
INNA ŚWIADOMOŚĆ — INNE DZIAŁANIE

Agata musiałaby się zatrzymać i zastanowić, czy ktoś ją w ogóle prosił o wtrącanie się w organizowanie imprezy (zapytać uczestników, czy chcą zmiany planu, i — gdyby tak było — porozmawiać o tym z Barbarą). Musiałaby umieć wytrzymać napięcie pojawiające się pod wpływem zastopowania nawykowego dążenia do „uszczęśliwiania innych na siłę". Powinna sprawdzić, czy ktoś potrzebuje jej pomocy, zanim ją wprowadzi w życie, oczekując docenienia i wdzięczności. W ten sposób toksyczną nadopiekuńczość wybawcy przetransformowałaby w działanie nakierowane na mediację i poszukiwanie rozwiązań dobrych dla wszystkich.

Barbara w momencie zajmowania krzesełka z napisem *ofiara* powinna sobie uświadomić, że nawyk wyuczonej bezradności próbuje przejąć kontrolę nad jej działaniami, i spróbować skupić się na poszukiwaniu możliwych rozwiązań, zamiast pogrążać się w otchłani rozpaczy. Mogłaby uruchomić swoją wrażliwość, zauważając, że zarówno Agata, jak i inni pracownicy chcą, by liczono się z ich zdaniem, zamiast traktować ich autorytarnie. Mogłaby zaprosić zespół do przeprowadzenia burzy mózgów poświęconej poszukiwaniu rozwiązania uwzględniającego zarówno potrzebę rozwoju, jak i potrzebę wypoczynku. W ten sposób skupienie na własnej bezradności przetransformowałaby we wrażliwość dającą impuls do działania.

Z kolei gdyby chciała się wydostać z dramatycznego trójkąta, przebywając w pozycji prześladowcy, Barbara musiałaby sobie uświadomić, że próbuje zemścić się za ból, jakiego doznała z powodu lekceważenia jej przez Agatę. Powinna wówczas skupić się na znalezieniu rozwiązania nieopartego na stosowaniu przemocy, tylko na zdrowej asertywności: mogłaby porozmawiać rzeczowo z Agatą o tym, że nie zgadza się na zmianę planów, i poprosić ją, by przywróciła sytuację do punktu wyjściowego — bez osądzania i straszenia, skupiając się na skuteczności działania. W ten sposób toksyczne działanie oparte na zemście zastąpiłaby asertywnością.

Tak jak skutkiem ubocznym stosowania w pracy komunikacji w stylu „czerwonym" jest występowanie mobbingu, tak komunikacja w stylu „bursztynowym" stwarza podatny grunt dla rozwoju wypalenia zawodowego. Żeby lepiej sobie uświadomić, jak tendencja do komunikowania się według zasad trójkąta dramatycznego wiąże się ze skłonnością do mikrozarządzania i w konsekwencji może przełożyć się na syndrom wypalenia zawodowego, weźmy pod lupę problem, z którym na co dzień spotyka się wielu pracowników i menedżerów.



TRÓJKĄT DRAMATYCZNY A MIKROZARZĄDZANIE

Czy:

- nigdy nie jesteś wystarczająco zadowolony z rezultatów pracy?
- często czujesz się sfrustrowany, ponieważ ty zrobiłbyś to inaczej?
- skupiasz się na szczegółach i ich perfekcyjne wykonanie jest dla ciebie powodem do dumy (jeśli się uda) lub lęku (że może się nie udać)?
- zawsze chcesz wiedzieć, gdzie są wszyscy członkowie zespołu i co właśnie robią?
- nie jesteś w stanie czekać na informacje o realizacji wydelegowanych zadań do ustalonego terminu ich zakończenia?
- chcesz być dodawany w polu DW w niemal wszystkich mailach twoich pracowników?

Jeśli te zachowania są ci znajome z codziennej praktyki, to bardzo prawdopodobne, że zmierzasz ruchem jednostajnie przyspieszonym do stanu wypalenia zawodowego spowodowanego nieumiejętnością delegowania zadań. Prezentujesz styl zarządzania nazywany mikrozarządzaniem. Jeżeli jesteś „mikromenedżerem", to pewnie nawet nie wiesz, że to robisz, i masz wrażenie, że wszystkie twoje kłopoty wiążą się z nieudolnością zespołu, którym zarządzasz. Możesz też popadać w drugą skrajność i ciągle myśleć, że to z tobą coś jest nie w porządku, skoro „nie ogarniasz" całości tak dobrze, jak to możliwe. Jeżeli ciągle jesteś zmęczony, sfrustrowany, widzisz przyszłość w czarnych barwach oraz zupełnie nie rozumiesz, dlaczego sytuacja jest niereformowalna, to być może czas popracować nad rozwojem jednej z ważnych kompetencji, jaką jest umiejętne delegowanie zadań.

Dopóki będziesz krążyć wewnątrz trójkąta dramatycznego, to nieustannie będziesz dawać się wkręcać albo w rolę wybawcy (jak prezes z poprzedniej opowieści), legitymując działania roszczeniowych pracowników, albo w rolę ofiary (kiedy podsumowując wyniki, dostrzeżesz, jak mało efektywna jest praca twojego zespołu, mimo że ty starasz się bardzo, pracując po 10 godzin na dobę, i będziesz miał ochotę zawołać *Zatrzymać pociąg, ja wysiadam*), może też się zdarzyć, że wejdziesz w rolę agresora, kiedy po stanowczo zbyt długim tolerowaniu niekompetencji, niesubordynacji lub lenistwa pracownika nagle pewnego dnia wybuchniesz i zwolnisz go (dopiero na odchodnym przedstawiając mu listę jego przewin).

SKĄD SIĘ BIERZE SKŁONNOŚĆ DO MIKROZARZĄDZANIA?

Termin „mikrozarządzanie" pochodzi od angielskiego *micromanaging* i oznacza taki sposób zarządzania, w którym pracodawca stale i dokładnie kontroluje pracowników, wtrącając się jednocześnie w wykonywane przez nich zadania. Sprawdzanie większości maili

kierowanych do klientów, drobiazgowe rozliczanie czasu pracy, konieczność konsultowania z przełożonym niemal każdej decyzji — stają się normą. Jednocześnie mikromenedżer nie przekazuje zadań i odpowiedzialności innym, więc jest przeciążony pracą i czuje się wyeksploatowany. To są zachowania charakterystyczne dla osób, które działają z pozycji wybawcy, „wybawiając" innych od pracy, którą ci zdecydowanie są w stanie wykonać sami. Nie zdając sobie sprawy z przyczyn takiego stanu rzeczy (uświadomienie sobie uczestnictwa w procesie trójkąta dramatycznego jest trudne), mikromenedżer winy dopatruje się po stronie swojego „upośledzonego" zespołu bądź swego własnego upośledzenia w zakresie bycia szefem. W zależności od skłonności charakteru: jeśli bliżej mu do gniewu, to któregoś dnia wybuchnie w sposób nieadekwatny do sytuacji i oskarży wszystkich o wszystko, przechodząc na pozycję prześladowcy, a jeżeli bliżej mu do uległości dyktowanej strachem, to przyjmie pozycję ofiary, narzekając, jęcząc, krytykując innych za plecami i nadal pracując ponad siły z nadzieją, że ktoś to dostrzeże i „wybawi" go z trudnej sytuacji. Jeżeli w danej instytucji „trójkątny" styl komunikacji jest normą, to bardzo prawdopodobne, że swoje narzekania menedżer przedstawi zwierzchnikowi i tak sobie ponarzekają wspólnie za plecami pracowników, którym bardziej przydałby się rzeczowy *feedback* niż zaoczne ubolewanie nad ich niekompetencją. Proces może ciągnąć się tak długo, aż ktoś nie wytrzyma, przejdzie na pozycję prześladowcy i napędzany gniewem zareaguje agresywnie. Brak szczerości w kontaktach, który jest normą w komunikacji z poziomu trójkąta dramatycznego (bo właśnie „dawanie do zrozumienia" zamiast szczerego mówienia, o co chodzi, jest jednym z głównych jej wyznaczników), powoduje niemożność uzyskania szczerej informacji zwrotnej od pracowników. O tym, jak mikrozarządzanie wpływa na kształtowanie się ich stosunku do pracy, rozmawiają zwykle jedynie pomiędzy sobą, za plecami przełożonego, i to bardzo często w antagonistycznych wobec siebie „podgrupach".

Jest to jeden z ważniejszych problemów do rozwiązania na poziomie bursztynowej organizacji.

JAK SZYBKO I SKUTECZNIE ZABIĆ MOTYWACJĘ PRACOWNIKÓW

Kiedy mikromenedżer wyjawia swój punkt widzenia, jest przekonany, że postępując tak, jak postępuje, ratuje sytuację i sprawia, że dzięki temu sprawy toczą się lepiej. Jednak czas pokazuje, że tak nie jest. Dlaczego? Bo ludzie czytają po swojemu znaczenie ukryte za wielokrotnie słyszanymi zdaniami. W końcu kto, jeśli nie pracownik bursztynowej organizacji, może być najlepszym ekspertem od czytania „między wierszami"? Notoryczny brak komunikacji wprost uczy przyjmować komunikaty „dające do zrozumienia" jako jedyną dostępną formę komunikacji, więc pracownicy opierają się na własnych interpretacjach tych przekazów. W końcu w szkołach o bursztynowej mentalności uczą mówić poprawnie i interpretować („Co autor chciał przez to powiedzieć?"), ale nie uczą się porozumiewać. Dlatego między tym, co powiedziane, a tym, co usłyszane, zdarza się tak wiele nieporozumień.

Komunikat	**Jak pracownik może odczytać komunikat**	**Rodzaj komunikatu blokującego**
Ja zrobię to szybciej	*Nie chcę marnować mojego czasu, pozwalając ci próbować, bo i tak nie zrobisz tego dobrze*	osąd — zrobisz źle przejmowanie odpowiedzialności
Zbyt wiele jest do stracenia, jeśli to się nie uda	*Myślę, że nie dasz rady, i obawiam się konsekwencji*	osąd — nie dasz rady przejmowanie odpowiedzialności
Moja wiarygodność zostanie podważona, jeżeli ta praca nie będzie wykonana na czas	*Jeśli ty nawalisz, ja podpadnę*	osąd — nie jesteś godny zaufania przejmowanie odpowiedzialności

Komunikat	Jak pracownik może odczytać komunikat	Rodzaj komunikatu blokującego
Jeśli ja nie jestem w to zaangażowany, robi się bałagan	*Ja jestem w tym dobry, wy nie*	porównanie i osąd — robicie bałagan przejmowanie odpowiedzialności
Mój szef oczekuje, że będę poważnie zaangażowana w pracę mojego zespołu	*Szef mi kazał tak robić, to nie ja zadecydowałam*	wypieranie się odpowiedzialności

Okazuje się, że wszystkie te wypowiedzi nie wprost kierowane przez mikrozarządzającego szefa są komunikatami blokującymi, więc z zasady uniemożliwiają porozumienie. Umiejętność rozpoznawania komunikatów blokujących powoduje, że nie musimy iść do wróżki, żeby zrozumieć, co się dzieje. Po prostu komunikaty blokujące zawsze blokują komunikację, chyba że rozmówca jest w stanie przetłumaczyć je na język potrzeb i usłyszeć jako wyrażenie potrzeby. Jednak w warunkach pionowej podległości to po stronie menedżera leży taka odpowiedzialność, nie po stronie pracowników. Jeśli pracownik ma większe umiejętności empatycznej komunikacji od swojego szefa i miałby jak tłumacz kabinowy ciągle tłumaczyć jego opresyjne komunikaty na język potrzeb, to musiałby stać się jego psychoterapeutą, mentorem lub coachem, co jest niewykonalne w instytucjach zorganizowanych pionowo. Prowadziłoby to (i zresztą często prowadzi) do absurdalnych sytuacji, kiedy to mający władzę szef holowany na wyżyny empatii przez podległego mu pracownika, zmęczony wysiłkiem emocjonalnym ponad swoją wytrzymałość, oświadcza w końcu: *Wszystko pięknie, ale zrobimy po mojemu, bo to ja w końcu decyduję, czyż nie?* Taka sytuacja przeciągająca się w czasie doprowadzi do wypalenia zawodowego pracownika. Bo to on jest w tym wypadku tym, który przejmuje nie swoją odpowiedzialność. Powinnością szefa jest bowiem wypracowanie wyższych — przynajmniej

o jeden poziom — kompetencji komunikacyjnych, niż mają jego pracownicy, żeby był w stanie im przewodzić i wspierać w sytuacjach napięć i konfliktów. Również zasada, że organizacja nie może osiągnąć wyższego poziomu świadomości niż jej szef, właściciel lub lider, znajduje potwierdzenie między innymi w takich sytuacjach. Dlatego pracownik z np. „zielonym oprogramowaniem komunikacyjnym" powinien raczej rozejrzeć się za innym, bliższym jego standardom środowiskiem pracy, niż usilnie przerabiać bursztynowego szefa na zielonego lidera. Jeśli próbuje tak postępować, to wchodzi do gry w trójkącie dramatycznym z pozycji wybawcy. Tę pozycję nazywa się czasem „syndromem żony alkoholika", bo — tak samo jak żona alkoholika — wybawca buduje swoje plany i oczekiwania na pomyśle: „Jeśli się postaram bardziej, to ta druga osoba się zmieni i wtedy będzie dobrze". Niestety, to tak nie działa. Druga dorosła osoba może się zmienić tylko wtedy, kiedy sama podejmie decyzję i trud zmiany. Jeśli dasz się wkręcić w bycie wybawcą własnego szefa, to wypalenie zawodowe masz niemal gwarantowane. Długie napięcie może prowadzić do przejścia w rolę prześladowcy lub ofiary i oskarżania szefa o mobbing, jednak w takiej sytuacji zazwyczaj częściej mamy do czynienia z wypaleniem zawodowym powstałym na bazie uczestniczenia w komunikacji opartej na zasadach trójkąta dramatycznego, niż z byciem ofiarą mobbingu.

WYUCZONA BEZRADNOŚĆ

W warunkach mikrozarządzania pracownicy czują się niekompetentni i mają poczucie, że pracodawca im nie ufa. Z czasem zaczynają wpisywać się w narzucony im scenariusz i starają się unikać podejmowania decyzji, a także czują się mniej odpowiedzialni za te, które podejmują. Satysfakcja z pracy obniża się coraz bardziej, bo pracownicy nie mają poczucia, że mają na cokolwiek wpływ. Praca w takich warunkach staje się w odczuciu pracownika monotonna, żmudna

i nieinteresująca. Ludzie mniej lub bardziej świadomie wyczuwają, że nie mają szans na rozwój, gdyż menedżer nie zleca im nowych zadań i nie pozwala uczyć się na błędach.

Pracownicy, którzy podlegają mikrozarządzaniu, również (tak jak i ich przełożony) szybciej wypalają się zawodowo i przez to częściej zmieniają pracę. Okazuje się, że styl zarządzania oparty na nadmiernej kontroli pracowników i podszyty brakiem wiary w to, że są oni w stanie działać efektywnie i przyczyniać się do rozwoju firmy, działa podobnie jak nadopiekuńcze rodzicielstwo: uczy bezradności. Wyuczona bezradność z kolei zabija motywację do pracy i rozwoju. O tym, jak częstym problemem w firmach jest styl zarządzania oparty na nieumiejętności delegowania zadań, świadczą wyniki badań — wynika z nich, że 4 na 5 pracowników zetknęło się mikrozarządzaniem w swojej karierze zawodowej.

JAK OPUŚCIĆ TRÓJKĄT I SKOŃCZYĆ Z MIKROZARZĄDZANIEM?

- Istnieje określony schemat delegowania zadań, którym można się posiłkować, by nie ulec złym nawykom prowadzącym do mikrozarządzania.
- W sytuacjach powtarzalnych zawsze warto dotrzeć do przyczyn, które powodują, że pracownicy nie chcą wykonywać zadań lub wykonują je źle.
- Przyda się nam umiejętność posługiwania się zarówno tak zwanymi „twardymi", jak i „miękkimi" metodami delegowania zadań (chodzi o to, by złapać równowagę pomiędzy odnoszeniem się do konkretów a umiejętnością wspierania innych w trudnej sytuacji).

Jak krok po kroku powierzyć zadanie drugiej osobie:

I. Określić:
1. Co trzeba zrobić
2. Kto jest odpowiedzialny
3. Dlaczego trzeba to zrobić (jakie z tego płyną korzyści dla firmy, jakie dla pracownika)
4. Jaki jest termin zakończenia zadania
II. Sprawdzić:
1. czy pracownik rozumie co i dlaczego ma zrobić
2. czy wie, jak to zrobić
3. czy potrzebuje wsparcia (pokazania, wytłumaczenia, pomocy innej osoby)
4. czy przewidywane są trudności i jakie antidotum można w związku z tym zastosować
III. Monitorować:
1. zaufać, że dopóki nie ma informacji o problemach, sprawy idą dobrze
2. przypomnieć, że w razie potrzeby wsparcia pracownik może zgłosić się po nie w dowolnym momencie
3. udzielać wsparcia „punktowo" pomagając jedynie przejść przez problematyczny „próg"
4. docenić wysiłek i wyrazić uznanie po zakończeniu zadania.
IV. Dostarczyć informację zwrotną:
Dostarczyć pracownikowi jasno sformułowaną informację zwrotną:
• jakie aspekty zostały zrealizowanie poprawnie
• co na przyszłość wymaga dopracowania (jeśli wymaga)
• co zostało zrobione „ponad normę" (jeśli tak się stało)

Dodatkową zachętą do wdrożenia tego schematu w życie może być informacja, że sprawdza się on nie tylko w sytuacjach służbowych. Jest również doskonałym narzędziem pomagającym trenować

asertywność w sytuacjach rodzinnych, kiedy chcemy odejść od modelu „mama robi wszystko". Wystarczy wówczas pojęcie „firma" zastąpić pojęciem „rodzina", a pojęcie „pracownik" pojęciem „dziecko" („młody człowiek" — w przypadku nastolatków może dać lepsze rezultaty. W jakiejkolwiek sytuacji, kiedy współdziałasz z ludźmi, którymi kierujesz, którzy na tobie polegają, którzy mają mniejsze doświadczenie — konieczne staje się zarządzanie sytuacją. Ważne jest, żeby nie popaść wtedy w schemat mikrozarządzania, tylko umiejętnie delegować zadania. Kiedy to się udaje, ludzie wokół nie mają wątpliwości, że jesteś dobrym szefem, chociaż pytani o definicję dobrego szefa, nie podają specjalnych rewelacji. Kiedy Google uruchomił program badający, co wyróżnia ich najlepszych menedżerów na tle reszty, padały dość banalne odpowiedzi w stylu: „są dobrymi coachami", „pozwalają pracownikom na samodzielne działanie", „potrafią się dobrze komunikować". Tylko tyle i aż tyle. Dobra wiadomość jest taka, że te kompetencje można zdobyć, trenować i z dobrym skutkiem wprowadzać w życie.

Co możesz zrobić, jeśli jesteś szefem i masz wrażenie, że ten problem cię dotyczy?

- Dostrzec problem, poszukać wsparcia w zakresie zmiany nawyków (szkolenie, warsztaty, *coaching*); pracować nad bardziej szczerą relacją z pracownikami, przyjmować od nich informacje zwrotne i wspólnie z nimi wypracowywać nowe rozwiązania.

Co możesz zrobić, jeśli jesteś pracownikiem podlegającym mikrozarządzaniu?

- Poprosić szefa o rozmowę, przedstawić mu swoje wątpliwości, zabiegać o szkolenie, warsztaty, *coaching* dla waszej grupy — wszystko, co może pomóc wyjść z kręgu mikrozarządzania. Albo rozejrzeć się za inną pracą.

PODSUMOWANIE:

Bursztynowy poziom komunikacji (manipulacyjna przemoc słowna):

- motywowanie jawne:
  poprzez określony prawem system kar (kij),
  uznaniowe nagrody (marchewka);
- motywowanie na drodze manipulacji:
  wzbudzanie wstydu, lęku i poczucia winy (kij),
  wypieranie się odpowiedzialności i (lub) przejmowanie nie swojej odpowiedzialności.

Osiągnięcia:

Jawne zachowania przemocowe nie są tolerowane.

Niebezpieczeństwa:

Komunikację jawnie opresyjną zastępują mechanizmy manipulacji słownej. Reagowanie na presję manipulacyjną według schematu trójkąta dramatycznego (wikłanie się w taniec wybawca — ofiara — agresor).

- Konieczne do przejścia na wyższy poziom komunikacji:
  - uświadomienie sobie, że stosuje się komunikaty opresyjne, tyle że najczęściej w zawoalowanej formie, świadoma rezygnacja ze stosowania mechanizmów manipulacyjnych i gotowość do porozumiewania się w sposób asertywny (mówienie wprost),
  - uświadomienie sobie, kiedy nie przyjmuje się swojej odpowiedzialności oraz kiedy przejmuje się nie swoją odpowiedzialność, rezygnacja z takich zachowań i skupienie się na realizacji zadań, za które się odpowiada.

Jak sobie radzić w zetknięciu z komunikacją manipulacyjną:

- unikać jałowych dyskusji prowadzących do uwikłania się w trójkąt dramatyczny,
- wywiązywać się samodzielnie ze swoich zadań (nie wypierać się swojej odpowiedzialności),

- nie wykonywać nie swoich zadań (nie podejmować nie swojej odpowiedzialności),
- zadania możliwe do delegowania powierzać innym w umiejętny sposób,
- odróżniać polecenia służbowe (obowiązkowe do wykonania) od próśb (różnego rodzaju czynności dodatkowe, niewynikające z zakresu obowiązków — pracownik ma wybór, czy je wykonać, czy nie),
- zamiast „dawać do zrozumienia", informować wprost, co jest poleceniem służbowym, a co prośbą,
- zamiast domyślać się, co było „dane do zrozumienia", pytać przełożonych, czy dane polecenie to polecenie służbowe czy prośba.

Rozdział VII.

W ŚWIECIE ORANŻU — ASERTYWNOŚĆ W SŁUŻBIE ROZSĄDKU

Zaufanie — to nie jest ślepa wiara w to,
że nikt nie zrobi nam krzywdy.

Po pierwsze, jest to wiara w naszą umiejętność radzenia sobie z konsekwencjami naszej otwartości. Po drugie, jest to odwaga, by być otwartym. Po trzecie, jest to zaproszenie innej osoby na wyższy poziom współdziałania.

— Nina Rubstein

Poczucie bezpieczeństwa na poziomie oranżu uwarunkowane jest gotowością do bycia otwartym w relacjach i chętnym do gry zespołowej, w cenie jest również gotowość do samodzielności, współzawodnictwa oraz otwartości na ciągłe uczenie się i poszukiwanie nowatorskich rozwiązań.

Poziom oranżu wiąże się z końcem epoki dominacji jednych ludzi nad innymi i przynosi ze sobą nową jakość: współpracę opartą na współzależności i satysfakcję ze wspólnie osiąganych celów. Po raz pierwszy chodzi nie tyle o zapewnienie przetrwania w opresyjnym

systemie, co o możliwość własnego rozwoju i współdziałania w grupie. Realizacja takiego podejścia jest możliwa jedynie przy zachowaniu przez członków zespołu postawy wzajemnego szacunku, a niezbędną kompetencją komunikacyjną do budowania takich relacji jest umiejętność komunikowania się w sposób asertywny.

Przejście do świadomości oranżu jest swoistym „wybiciem się na niepodległość", przy czym nie chodzi tu o rzeczywistą fizyczną niepodległość, ale o niepodległość mentalną. Samodzielność to cecha, która jest w cenie na pomarańczowym poziomie rozwoju. Człowiek, dorastając do działania w społeczeństwie opartym na „pomarańczowej" świadomości, ma z jednej strony stać się niezależną (niepodatną na emocjonalne uwikłania) jednostką, a z drugiej strony musi umieć nawiązywać współpracę w otwarty, uczciwy sposób, bez posiłkowania się takimi metodami jak wzbudzanie w innych lęku, wstydu czy poczucia winy. Na tym polega asertywność w relacjach.

Łacińskie pojęcie *assertio* oznacza wyzwolenie, zwłaszcza wyzwolenie niewolnika. W aspekcie psychologicznym człowiek asertywny to ktoś, kto zdołał się uwolnić od nadmiernej emocjonalnej zależności od innych, a także ktoś, kto nie próbuje innych uzależniać emocjonalnie od siebie. Asertywność jest w swej istocie uznaniem, że i ja, i inni jesteśmy w stanie zadbać o to, by panować nad swoim zachowaniem i tak jak ja nie chcę, by odbierano mi kontrolę nad moim postępowaniem, tak i inni również sobie tego nie życzą. Komunikacja asertywna jest komunikacją z pozycji dorosły – dorosły. Każdy w takiej relacji odpowiada za swoje zachowanie i wybory i traktuje innych z szacunkiem, ale bez uległości. Rzeczowość i jasność komunikatów oraz zasada komunikacji wprost (bez niedomówień i dawania do zrozumienia) jest podstawą zdrowej asertywności. W porównaniu z opartymi na podległości lub manipulacji metodami komunikacji na poziomie bursztynu, jest to ogromny krok naprzód. Dlaczego więc asertywność ma ciągle nie najlepszą prasę w naszym kraju?

Prawdopodobnie dlatego, że ciągle wiele osób kojarzy asertywność z „grzecznym chamstwem" — umiejętnością stawiania na swoim w każdej sytuacji w sprytny sposób — bez używania inwektyw i podnoszenia głosu. Dzieje się tak z powodu nieodróżniania prawdziwej asertywności od komunikacji opresyjnej. Prawdziwa asertywność polega na jednoczesnym respektowaniu swoich praw i praw rozmówcy. Słowo „jednoczesnym" ma tutaj kluczowe znaczenie. Style komunikacji, które są związane ze „stawianiem na swoim" jednej ze stron dialogu, są powiązane z komunikacją opresyjną (wywodzą się z czerwonego i bursztynowego poziomu świadomości komunikacyjnej). Należą do nich:

- styl bierny — związany ze skłonnością do unikania konfliktów — opiera się na unikaniu przemocy (wyobrażanej często na wyrost) poprzez uległe zachowanie (jest to postawa nierespektowania własnych praw),
- styl agresywny — jawnie stosujący przemoc słowną — opiera się na forsowaniu rozwiązań służących agresorowi (jest to postawa nierespektowania praw innych ludzi),
- styl bierno-agresywny — opierający się na pozornej zgodzie z rozmówcą, rozmydlaniu potencjalnego konfliktu (z lęku przed nim) oraz docelowo — na zachowaniu przeciwnym do deklarowanego — mówisz tak, ale nie robisz tego, co obiecałeś, czyli w końcu nie ulegasz, ale też nie stajesz nigdy do jawnej konfrontacji (styl bierno-agresywny skupia się jedynie na opieraniu się wpływom innych osób, na oporze prezentowanym niebezpośrednio).

Osoby mające w swoim „oprogramowaniu komunikacyjnym" jedynie styl bierny, agresywny lub bierno-agresywny, nie zdają sobie sprawy z tego, na czym polega prawdziwa asertywność, i ze swojej perspektywy (takiej perspektywy linii, która nie ma pojęcia, jak to jest być płaszczyzną) często błędnie odczytują zachowania rozmówcy.

- Osoby skłonne do uległości asertywność (czyli nie-uległość) odczytują jako jedyne znane im przeciwieństwo — czyli agresję.
- Ci, którzy stosują agresywne wzorce komunikacji, postrzegają asertywność (nie-uległość) jako „koleżeństwo po fachu" — czyli agresję.
- Wreszcie osoby ze skłonnością do zachowań bierno-agresywnych, widząc nieskuteczność swoich krętackich zachowań wobec postaw asertywnych, asertywność odbierają jako wrogą im — czyli agresywną.

Dlatego tak dużo osób, które w swoim codziennym życiu nie miały i nie mają długotrwałej styczności z zachowaniami zdrowo asertywnymi, buduje sobie wyobrażenie o tym, że asertywność to takie „grzeczne chamstwo". Dopiero przebywanie w środowisku, w którym rozmawia się w sposób prawdziwie asertywny, jak dorosły z dorosłym, bez przemocy słownej i wikłania emocjonalnego, pozwala doświadczyć zdrowej asertywności w praktyce i wprowadzić taki styl porozumiewania się do swojego życia.

Drogą, która prowadzi do prawdziwej asertywności, jest uwewnętrznione przekonanie (sprowadzone z poziomu głowy na poziom serca), że zarówno ja, jak i ty jesteśmy w porządku, mój i twój dobrostan jest jednakowo ważny, więc kiedy pojawi się trudna sytuacja, to wspólnie będziemy szukać jej rozwiązania dla naszego wspólnego dobra. Poszukiwanie takiego rozwiązania nie ma nic wspólnego z koniecznością „naginania", „naprawiania" czy „wychowywania" siebie bądź innych. Asertywność rodzi się z szacunku wobec wszystkich — w tym siebie. Poszukiwanie rozwiązania w sposób asertywny to poszukiwanie nowej, lepszej strategii działania z nastawieniem: *skoro coś nie działa dobrze, to pomyślmy, co można zrobić inaczej, żeby znaleźć rozwiązanie akceptowalne dla obu stron*.

Poziom świadomości pomarańczowej przejawia się w komunikacji jako:

- umiejętność proszenia ludzi o przysługę i przyzwolenie na to, że mogą odmówić,
- umiejętność informowania rozmówcy, bez poczucia winy, o tym, co w jego zachowaniu koliduje z moim dobrostanem, i proszenia o zmianę zachowania,
- umiejętność przyjmowania bez oporu informacji od rozmówcy na temat tego, co w moim zachowaniu koliduje z jego dobrostanem i otwartość na zmianę zachowania,
- umiejętność wyrażania wdzięczności,
- umiejętność przyjmowania wdzięczności,
- zdolność do zadecydowania, czy w danym wypadku chcę się zachować asertywnie, czy wybiorę inny sposób reakcji (np. zadecyduję, że nie chcę kontynuować danej rozmowy albo danego kontaktu, albo wręcz przeciwnie — zaoferuję rozmówcy empatię i zostanę „tłumaczem kabinowym" jego emocji i potrzeb).

By osiągnąć umiejętność komunikowania się w sposób asertywny, trzeba przezwyciężyć zarówno strach przed konfliktami, krzykami, przepychankami, jak też strach przed utratą kontroli nad innymi. Trzeba skończyć również z podejmowaniem decyzji podszytych nieuzasadnionym wstydem („no bo co ludzie powiedzą") i poczuciem winy („no bo jak ja nie pomogę, to on nie da sobie rady"). Uwolnienie się od reagowania pod wpływem tych emocji rodem z trójkąta dramatycznego pozwala podnieść poczucie własnej wartości i zacząć budować relacje oparte na zaufaniu i wzajemnym szacunku, a nie na wzajemnym emocjonalnym wikłaniu się i unieszczęśliwianiu. Zwiększone zaufanie do siebie i do innych wiąże się z odważniejszą postawą i większą otwartością. Zaufanie do siebie i do innych to ryzyko, które warto podjąć, przekraczając swoją strefę komfortu. *Zaufanie — to nie jest ślepa wiara w to, że nikt nie zrobi nam krzywdy. Po pierwsze, jest to wiara w naszą umiejętność radzenia*

sobie z konsekwencjami naszej otwartości. Po drugie, jest to odwaga, by być otwartym. Po trzecie, jest to zaproszenie innej osoby na wyższy poziom współdziałania. Nikt nie może stworzyć dla nas warunków, w których my możemy czuć się otwarci i bezpieczni. Sami jesteśmy odpowiedzialni za to, jak radzimy sobie z niebezpieczeństwem. Nikt nie może zagwarantować nam, że nie będziemy zranieni. Jeżeli będziemy omijać niebezpieczeństwa, będziemy siedzieć w mule i oddychać stęchłym powietrzem. Podjęte ryzyko, by być otwartym, jest opłacalne, gdyż wiąże się z żywotnością i swobodą ruchu, energią i świeżym powietrzem (Nina Rubstein).

Stawanie się osobą coraz bardziej asertywną wiąże się ze stawaniem się osobą coraz odważniejszą, ale też bardziej zrównoważoną. Zmiana postawy na bardziej asertywną powoduje, że inni zaczynają respektować nasze granice i zdawać sobie sprawę z tego, że otrzymają coś od nas raczej w drodze wspólnego poszukiwania rozwiązania dobrego dla wszystkich niż poprzez wymuszanie czy manipulowanie nami. W ten sposób sam, zachowując spokój, jesteś w stanie „zarażać" nim innych. Zdrowa asertywność jest więc bardzo pożądaną cechą menedżera, który na poziomie organizacji w kolorze oranżu przestaje być groźnym „czerwonym" szefem czy korzystającym z władzy „bursztynowym" bossem, a staje się liderem pełniącym rolę moderatora, którego zadanie polega na tworzeniu zespołowi sprzyjających warunków pracy, w tym także warunków dobrej komunikacji.

Żeby sprawdzić, na ile jesteś asertywny w swoich kontaktach z innymi, przeczytaj poniższe odpowiedzi i sprawdź, jakie emocje w tobie budzą.

Wczoraj zarezerwowałam trzy biurka, ale chciałabym jeszcze, żeby pani sprawdziła, czy nie ma tańszych w podobnym standardzie i kolorze.

Chciałbym zobaczyć menu, zanim zajmę miejsce przy stoliku.

Chcę oddać tę marynarkę do czyszczenia, ale tylko w przypadku, kiedy dostanę gwarancję, że tę plamę da się wywabić.

Wczoraj dorabiałam klucz w tym punkcie i kopia okazała się wadliwa, nie można nią otworzyć zamka. Chcę ją zwrócić i dostać nową — wykonaną prawidłowo, albo otrzymać zwrot pieniędzy.

Do centrum, poproszę. Zauważyłem, że nie jest włączony taksometr, proszę go włączyć.

Nie mogę przyjąć twego zaproszenia na niedzielny obiad, bo mam już inne plany.

Emocje, jakich doświadczasz, czytając powyższe wypowiedzi, to swoisty test twego stylu komunikacji.

- Jeśli którąkolwiek z nich odbierasz jako niegrzeczną — masz prawdopodobnie skłonność do bycia nadmiernie uległym w kontaktach z innymi (styl komunikacji uległy — poziom czerwony lub bursztynowy).
- Jeśli przy jednej lub kilku wypowiedziach myślisz sobie: *Umie się człowiek postawić* — może to świadczyć o skłonności do dominacji i często chodzącej z nią w parze skłonności do agresji słownej (styl komunikacji agresywny — poziom czerwony lub bursztynowy).
- Gdy postrzegasz te wypowiedzi jako namolne — możesz być przedstawicielem frakcji bierno-agresywnej (styl komunikacji bierno-agresywny — poziom bursztynowy).
- A jeżeli odbierasz wszystkie przytoczone frazy jako neutralne emocjonalnie komunikaty jasno wyrażające czyjeś stanowisko lub prośbę — prawdopodobnie asertywność jest tym, co sobie cenisz i stosujesz w życiu (styl komunikacji asertywny — poziom pomarańczowy).

NIEZALEŻNIE I Z SZACUNKIEM

Żaden ze stylów komunikacji powiązanych z wywieraniem presji (poziom czerwony i bursztynowy) nie pozwala budować satysfakcjonujących relacji. Każdy z nich ma negatywny wpływ na stosunki

z innymi: bierny każe nam zgadzać się na to, czego chcą inni, ale czego my sami wcale nie chcemy, co prędzej czy później prowadzi do całkowitego wypalenia; agresywny powoduje, że ludzie zaczynają nas unikać lub przejawiać w stosunku do nas postawy bierno-agresywne; z kolei bierno-agresywny styl komunikacji powoduje, że żyjemy w ciągłym napięciu przed wykryciem naszych krętactw i coraz trudniej znajdować nam osoby biorące nasze słowa za dobrą monetę.

Asertywność w komunikowaniu opiera się na przekonaniu, że każdy ma prawo wyrażać swoje uczucia, potrzeby, pragnienia i zostaną one wysłuchane z szacunkiem, bez ulegania im ani zaprzeczania, a prośby zostaną spełnione lub nie — na podstawie niezawisłej decyzji rozmówcy. Asertywność pozwala więc jasno wyrażać swoje myśli i pragnienia bez obawy, że inni im automatycznie ulegną lub że spowodujemy przykry konflikt. Jest postawą otwartości i szacunku zarówno do rozmówcy, jak i do siebie samego. Jest zaproszeniem do porozumiewania się bez wywierania na siebie nawzajem presji, ale też do podejmowania osobistych decyzji i brania za nie odpowiedzialności. Samodzielne podjęcie decyzji i przyjęcie za nią osobistej odpowiedzialności jest dla wielu osób przerażającym pomysłem. Jednak każdy przerażający pomysł można przekształcić w wyzwanie, któremu można postarać się sprostać — krok po kroku, bo to jest najefektywniejsza droga w procesie każdej zmiany nawyków.

Asertywność nie oznacza — jak się często uważa — nieliczenia się z pragnieniami innych. Wsłuchujemy się uważnie w te pragnienia, a potem podejmujemy decyzję, czy chcemy na nie przystać. Możemy się zgodzić z chęcią, możemy odmówić, ale także możemy podjąć decyzję na tak, nawet wtedy, gdy w istocie wolelibyśmy postąpić inaczej. Jest to jednak nasz niezależny wybór. Jeśli go dokonamy, nie możemy zapominać, że była to nasza własna decyzja, i obciążać innych za ewentualny brak komfortu z nią związany. Postawa asertywna opiera się na podejmowaniu decyzji w sposób niezależny, bez ulegania presji i braniu odpowiedzialności za swoje decyzje.

ZADBAĆ O SIEBIE

Często asertywność nazywa się umiejętnością odmawiania — chodzi o nieuleganie presji przy podejmowaniu i komunikowaniu swoich decyzji. Jednak komunikowanie się w sposób asertywny to także wyrażanie własnych preferencji co do zachowania innych. Możemy w asertywny sposób poprosić, by ktoś grzeczniej się do nas odnosił, wykonał jakąś przysługę lub zadanie, którego się podjął. Istotne jest jednak ciągłe pamiętanie, że to, czy inni spełnią naszą prośbę, zależy wyłącznie od nich i ich niezależnej decyzji. Tworzenie w relacji przestrzeni na tę niezależność i szanowanie jej zarówno u siebie, jak i u rozmówcy to podstawowy wyznacznik asertywności.

TO SIĘ OPŁACA

Dla wielu osób komunikowanie się w sposób asertywny może okazać się nie lada wyzwaniem, gdyż większość z nas, dorastając, nie miała okazji poznać w praktyce takich wzorców komunikacji. Dodatkowo zasady asertywności mogą pozostawać w niezgodzie z naszymi wewnętrznymi pokusami, takimi jak chęć naciskania na innych, aby wykonali nasze polecenia, albo chęć ulegania prośbom osób, z którymi obawiamy się wejść w konflikt. Chociaż w takich sytuacjach asertywność wiąże się najczęściej z koniecznością kontrolowania swoich nawykowych zachowań, to warto ją trenować i doskonalić, bo niesie ze sobą wiele korzyści w relacjach międzyludzkich:

- Pozwala zachować spokój w trudnych sytuacjach dzięki zaakceptowaniu faktu, że każdy z nas odpowiada za swoje zachowanie i swoje decyzje, i w ten sposób ograniczyć konflikty, niepokój i niezadowolenie w relacjach z innymi.
- Pozwala skoncentrować się na teraźniejszości i sprawach możliwych do załatwienia (dzięki unikaniu w komunikacji odnoszenia się do dawnych uraz (*i znów to robisz*) albo skupianiu się na przyszłych możliwych nieszczęściach (*jeśli ulegnę, to już będzie tak zawsze; a jeśli pomyśli sobie, że…?*).

- Pozwala czuć się dobrze w towarzystwie innych, bo mamy pewność, że dobrze poradzimy sobie z większością sytuacji.

Wszystko to powoduje, że umiejętność bycia asertywnym zdecydowanie podnosi jakość życia.

CO MOŻESZ WNIEŚĆ DO RELACJI?

Komunikowanie się w sposób asertywny — czyli otwarty, oparty na faktach i szanujący decyzje obu stron — powoduje, że chętnie wchodzą z nami w relacje osoby prezentujące taką samą dojrzałą postawę. Nie marnujemy wówczas czasu i energii na chodzenie na palcach wokół „strzelających fochy" manipulatorów, robienie rzeczy za innych i godzenie się na rozwiązania, które nam nie służą. Jesteśmy w stanie poprosić o to, czego potrzebujemy, i nie przeżywać dramatu, gdy usłyszymy „nie", bo jest to „nie" dla konkretnego rozwiązania, a nie dla całej relacji.

Zachowując się asertywnie, wywieramy wpływ na swoje otoczenie i to może zainicjować korzystne zmiany w naszych relacjach prywatnych i zawodowych. Postawa asertywna powoduje, że osoby o skłonnościach do uległości nie czują się w naszym towarzystwie zastraszane i stopniowo uczą się partnerskich zachowań, osoby stosujące agresywny styl komunikacji zmuszone są do zatrzymania się i nieprzekraczania granic, a osoby ze skłonnością do komunikowania się w sposób bierno-agresywny dostrzegają, że krętactwo w tej relacji nie działa. Oczywiście nie wszyscy są gotowi na zmianę zachowań, jednak ci, którzy nadal za wszelką cenę chcą rządzić innymi, robić przysługi, naliczając nam w duchu odsetki od nich, czy wkręcać nas w robienie rzeczy za nich, prawdopodobnie poszukają sobie towarzystwa grającego w te same gry, w myśl zasady, że podobne przyciąga podobne.

BEZ LĘKU I ZŁOŚCI

Nikt nie miałby problemów z asertywnością, gdybyśmy nie znali uczucia lęku ani złości. Jednak trudne sytuacje wywołują te emocje i wtedy budzi się w nas skłonność do zachowań typowych dla reakcji stresowych (charakterystycznych dla czerwonego poziomu świadomości), kiedy nasz system reagowania ogranicza się do decyzji: uciekać (motywacja lękowa — uruchamiamy bierny styl komunikacji) lub atakować (motywacja agresywna — uruchamiamy agresywny styl komunikacji).

Tak więc praca nad asertywnością wiąże się nierozdzielnie z podnoszeniem odporności na stres. Chociaż może wydawać się banalne, to zadbanie o odpowiednie odżywianie, wysiłek fizyczny, odpowiednią ilość snu i ograniczenie używek — wszystko, co prowadzi do zrównoważonego trybu życia, może być pierwszym krokiem do zrobienia w naszym życiu przestrzeni na zmiany. Kiedy ograniczymy liczbę sytuacji, w których reagujemy z poziomu stresu, możliwość asertywnych zachowań znacznie się zwiększy. Bo styl komunikacji nie jest związany z konkretną osobą, tylko z konkretnym modelem zachowania, a te możemy stosować wymiennie.

KOMUNIKAT ASERTYWNY — PROŚBA O ZMIANĘ ZACHOWANIA

Umiejętność bycia asertywnym, jak już była o tym mowa, przydaje się w takich sytuacjach, jak proszenie o coś, przyjmowanie odmowy, wyrażanie i przyjmowanie wdzięczności. Spośród sytuacji, w których potrzebujemy umieć zachować się asertywnie, największe problemy zazwyczaj sprawia sformułowanie komunikatu — prośby o zmianę zachowania rozmówcy. Komunikat asertywny łączy w sobie dwie cechy: uprzejmość i stanowczość. Właśnie po to uczymy się komunikacji asertywnej, żeby stawić czoło niekomfortowym sytuacjom bez wstępnego „nakręcania się", by potem nie strzelać z armaty do muchy (styl agresywny) i by nie udawać, że pada deszcz, kiedy ktoś

właśnie pluje nam w twarz (styl uległy). Kiedy sytuacja jest dla ciebie niekomfortowa, narusza twoje granice i (lub) prawa, to jest właśnie odpowiedni moment, żeby spokojnie i stanowczo poprosić o zmianę zachowania. Ważne, żeby to zrobić w sposób naturalny, dlatego zawsze proponuję najpierw zacząć od normalnej formy prośby, a dopiero w wypadku odmowy lub ignorowania tejże prośby przez rozmówcę uciec się do bardziej stanowczej formy, jaką jest komunikat asertywny stawiający warunek i wskazujący na konsekwencje niewypełnienia tego warunku.

Krok 1. Asertywna prośba

- **Prośba o działanie lub zaprzestanie działania bez zakładania, że prośba zostanie odrzucona:**

Wskaż sytuację, której dotyczy prośba	**Powiedz, o co prosisz, żeby druga osoba zrobiła lub przestała robić (w formie umożliwiającej jednoznaczną odpowiedź „tak" lub „nie")**	**Sprawdź, jaka jest odpowiedź twojego rozmówcy (TAK czy NIE)**
Słuchaj, widzę, że na niektórych twoich wczorajszych paczkach są stare etykiety, a od tygodnia obowiązuje nowy wzór.	*Czy przekleisz te stare i do kiedy byś to zrobił? I czy dopilnujesz, żeby stare etykiety już się nie pojawiły na twoich paczkach?*	W przypadku odpowiedzi TAK zakończ rozmowę. W przypadku odpowiedzi NIE ponów prośbę w bardziej stanowczej formie.

Asertywna odpowiedź wskazująca, że prośba została przyjęta:

Tak, przekleję dziś do 14, a od teraz naklejam tylko nowe (styl asertywny) — zgoda asertywna — zakończenie rozmowy.

Odpowiedzi wskazujące, że potrzebna będzie bardziej stanowcza reakcja:

Odpowiedź A:

O matko, przepraszam, znowu się pomyliłam, zapomniałam, że wszedł nowy wzór, przekleję, ale się zdenerwowałam, jak ja mogłam się pomylić? Postaram się już dobrze naklejać (styl uległy) — zgoda nieasertywna.

Odpowiedź B:

Nic nie będę przeklejać, zawracanie głowy z tymi zmianami wzorów (styl agresywny) — odmowa nieasertywna.

Odpowiedź C:

Wypowiedzi sugerujące, że prośba będzie spełniona, a może i nie (w wypadku milczenia) — bez jednoznacznego TAK i jednoznacznego NIE; coś w stylu *yhym*, *postaram się*, potwierdzenie typu *dobrze, dobrze* (jakby ktoś się odganiał od natrętnej muchy) albo milczenie (styl bierno-agresywny) — zgoda nieasertywna.

Krok 2. Prośba o działanie lub zaprzestanie działania, kiedy rozmówca zachowuje się nieasertywnie

- **A. Ponowienie asertywnej prośby w sytuacji zgody nieasertywnej (uległej):**

> *O matko, przepraszam, znowu się pomyliłam, zapomniałam, że wszedł nowy wzór, przekleję, ale się zdenerwowałam, jak ja mogłam się pomylić? Postaram się już dobrze naklejać* (styl uległy) — zgoda nieasertywna.

1. Odniesienie do nadmiernej uległości:	2. Odniesienie do skutków braku asertywności:	3. Wskazanie, na czym mi zależy:	4. Ponowienie prośby:
Wiesz, jak się tak denerwujesz, kiedy ci zwracam uwagę, że coś nie zadziałało,	*to mam wrażenie, że za dużo twojej energii idzie na przejmowanie się,*	*a mnie zależy, żebyśmy mogli zwracać sobie nawzajem uwagę, kiedy coś nie zadziała, po to, żeby to po prostu naprawić.*	*Dlatego proszę po prostu przyklej te wczorajsze etykiety i zwróć uwagę, żeby od tego momentu naklejać właściwe, OK?*

- **B. Ponowienie asertywnej prośby w sytuacji odmowy nieasertywnej (agresywnej):**

Nic nie będę przeklejać, zawracanie głowy z tymi zmianami wzorów (styl agresywny) — odmowa nieasertywna.

1. Odniesienie do odmowy:	2. Odniesienie do skutków odmowy:	3. Wskazanie, na czym mi zależy:	4. Ponowienie prośby:	5. Wskazanie konsekwencji odmowy:	6. Wskazanie momentu, w którym sprawdzimy, czy prośba została wykonana:
Wiesz, kiedy odmawiasz przestrzegania tej procedury,	*to to komplikuje pracę reszcie ludzi, np. tym, którzy przejmują te paczki od ciebie.*	*Zależy mi na tym, żebyśmy pracowali tak, żeby sobie nawzajem ułatwiać, a nie utrudniać współpracę.*	*Dlatego ponawiam prośbę o przeklejenie etykiet i używanie tylko nowych od tego momentu,*	*a jeśli tego nie zrobisz, to potraktuję to jako odmowę wykonania polecenia służbowego,*	*dlatego kiedy to zrobisz, ale nie później niż dziś do 17, to proszę, napisz mi SMS-a, że już zrobione, i sprawa będzie zamknięta.*

- **C. Ponowienie asertywnej prośby w sytuacji pozornej nieasertywnej zgody (bierno-agresywnej):**

yhym, postaram się, potwierdzenie typu *„dobrze, dobrze”* (jakby ktoś się odganiał od natrętnej muchy) albo milczenie, a w konsekwencji odrzucenie prośby (styl bierno-agresywny) — odmowa nieasertywna.

1. Odniesienie do braku jedno-znaczności:	**2. Odniesienie do skutków braku jasności:**	**3. Wskazanie, na czym mi zależy:**	**4. Ponowienie prośby:**	**5. Prośba o jedno-znaczną odpowiedź:**
Wiesz, kiedy mówisz yhym” („postaram się”, „dobrze, dobrze”, kiedy milczysz),	*to nie mam jasności, jak brzmi twoja jednoznaczna odpowiedź na moją prośbę: „tak” czy „nie”?*	*Zależy mi na tym, żebyśmy komunikowali się wprost.*	*Dlatego ponawiam prośbę o przeklejenie etykiet i używanie tylko nowych od tego momentu.*	*I proszę, odpowiedz mi teraz jednoznacznie na dwa pytania: czy zgadzasz się tę prośbę zrealizować i jeśli tak, to do kiedy to deklarujesz zrobić.*

Osoby, które mają skłonność do komunikowania się w sposób uległy, często deklarują, że bardzo chciałyby być bardziej asertywne — szczególnie w sytuacjach służbowych. Co można zrobić, żeby kolejne rozmowy w pracy nie odbywały się „jak zwykle”? Stopniowo zmieniać swój sposób rozmawiania i pamiętać, że każdy może inicjować zmiany na lepsze w zakresie komunikacji. Jak powiedział Gandhi, „To właśnie ty możesz być tą zmianą, którą chciałbyś ujrzeć w życiu”.

Zobaczmy, jak można rozmawiać inaczej, na podstawie z życia wziętej sytuacji z jednego z dużych biur. Ta sytuacja opiera się na bardzo powtarzalnym schemacie, więc sądzę, że ściąga przyda się wielu osobom.

Co się wydarzyło:

— Polu, musisz przejrzeć umowy z najemcami z tego roku i dwóch poprzednich, bo być może nie wszystkie mają podpisane aneksy, a nie chcemy chyba płacić kar? — powiedziała szefowa i pod Polą nogi się ugięły. Tyle dodatkowej pracy! Jak ona ma to zrobić, godząc to z bieżącymi obowiązkami?

— Wiesz — próbowała się nieśmiało tłumaczyć — ja jestem taka zapracowana, że naprawdę nie wiem, kiedy bym to miała zrobić. Bardzo się staram pokończyć bieżące projekty, ale w nich też ciągle pojawiają się jakieś dodatkowe sprawy, które wymagają czasu i uwagi, a terminy gonią. Bardzo bym chciała zająć się tymi umowami najmu, ale zupełnie nie wiem, skąd mam na to wziąć czas…

— Polu, kto jak kto, ale ty na pewno sobie poradzisz. Jakoś to ogarniesz, nie takich rzeczy dokonałaś. Wierzę w ciebie — powiedziała szefowa i udała się na kolejny ze swoich mitycznych „lunchów z klientami", o których nigdy nie było wiadomo, gdzie mają miejsce i z kim się na nich szefowa spotyka.

Spróbujmy zobaczyć, jak Pola może krok po kroku „przekodować" swój dotychczasowy uległy styl rozmowy z szefową na styl asertywny.

KROK 1. ROZPOZNAĆ PRZESZKODY

Jak przeszkody — to, co nie pozwala Poli na asertywność i „przekierowuje" ją na ścieżkę uległości — zastąpić stwierdzeniami opartymi na odnoszeniu się do faktów i nakierowanymi na poszukiwanie rozwiązań? Pierwszy krok polega na dostrzeżeniu, że pojawiają się one w naszej wypowiedzi — najlepiej jeszcze zanim powiemy głośno to, co z przyzwyczajenia ciśnie się nam na usta.

Wiesz, ja jestem taka zapracowana, że naprawdę nie wiem, kiedy bym to miała zrobić. Kiedy mówię, że jestem zapracowana, to generuję obraz siebie jako „jakiejś", co zachęca innych do patrzenia na mnie przez pryzmat oceny i „dokręcania" filmu na nasz temat — filmu, którego produkcję sami rozpoczęliśmy (zapracowana, bo nie umie efektywnie pracować; zapracowana — wiecznie z nią tak jest, więc chyba musi to lubić; wszyscy mówią, że są zapracowani, kiedy chcą się od czegoś wymigać — pewnie chce się wykręcić od tego zadania i udaje głupią, bo nie wie, kiedy to zrobić).

Bardzo się staram pokończyć bieżące projekty, ale w nich też ciągle pojawiają się jakieś dodatkowe sprawy, które wymagają czasu i uwagi, a terminy gonią. Bardzo bym chciała zająć się tymi umowami najmu, ale zupełnie nie wiem, skąd mam na to wziąć czas... Bardzo się staram, ale; bardzo bym chciała, ale — to struktury, które wskazują, że jeśli chodzi o mnie, to ja chcę to zrobić, mam tylko problem z „ogarnięciem" okoliczności; a jeśli tylko o okoliczności chodzi, to moje otoczenie wie, że zawsze dotąd jakoś sobie z zewnętrznymi przeszkodami radziłam, więc czemu tym razem ma być inaczej? Nie wzbudzimy w ten sposób współczucia i chęci odciążenia nas. Dodatkowo stosowanie struktury „nie wiem jak" zachęca rozmówcę do wejścia w rolę tego, który mi powie: *Nie wiesz jak? Zostań po godzinach — banalnie proste.*

KROK 2. ZMIENIĆ STYL KOMUNIKOWANIA

Drugi krok to właśnie „przekodowanie" komunikatu z uwzględnieniem wskazówek:

1. Pozbyć się myśli, że „coś ze mną jest nie tak", przestając postrzegać swój stan jako ułomność, a zacząć widzieć siebie i swoją aktywność jako element procesu, w którym uczestniczymy wraz z innymi osobami.

   Chciałabyś, żebym zajęła się teraz dodatkową pracą?

2. Przestać się tłumaczyć, odnosząc problem do siebie, a zacząć wyjaśniać sprawy, które wymagają wyjaśnienia — tak by wszyscy uczestniczący w relacji mieli dostęp do tej samej wiedzy (odnosić problem do faktów, z którymi mamy do czynienia). Słownikowe znaczenie frazy „tłumaczyć się" to inaczej „usprawiedliwiać się", a „wyjaśniać" to innymi słowy: „uczynić coś zrozumiałym", „podać powody, motywy". Trzymajmy się wyjaśniania, a nie tłumaczenia się.
   W tej chwili kończę sprawozdanie podsumowujące projekt „eco" i równolegle razem z Danusią dopracowujemy projekt konkursu, który startuje za cztery dni. Te działania wypełniają mój czas szczelnie do końca tygodnia.
3. Nie wyskakiwać przed szereg i nie deklarować większej chęci do działania niż ta, którą rzeczywiście w danym momencie dysponujemy (mieć na uwadze w równej mierze potrzeby innych, jak i swoje).
   (Wykreślamy z tekstu wszystkie „bardzo bym chciała, ale").
4. Mieć na uwadze, że zachowanie drugiej strony może nie być asertywne (uwzględniające potrzeby obu stron) i raczej skłaniać rozmówcę do przyjęcia stylu asertywnego, niż ulegać rozwiązaniom jednostronnie korzystnym dla innych. Czyli na słowa: *Polu, kto jak kto, ale ty na pewno sobie poradzisz. Jakoś to ogarniesz, nie takich rzeczy dokonałaś. Wierzę w ciebie* nie reagujemy pogodzeniem się z sytuacją, tylko wyrażamy asertywne „nie":
   Barbaro, nie żywię pewności, że sobie poradzę, bo w tej chwili nie widzę możliwości podjęcia się dodatkowej pracy. A nie chcę podejmować się czegoś, czego nie jestem w stanie zrobić. Chciałabym, żebyś uwzględniła moje aktualne zadania i wskazała mi, jakie ty widzisz rozwiązanie. Jesteś szefową, więc jeżeli zadecydujesz, co mam odłożyć na później lub zrobić w innym terminie, żeby teraz zająć się aneksami, to ja dostosuję się do twojej decyzji.

5. Dać sobie prawo do błędów, pomyłek, nieporozumień, gdyż nie da się ich wyeliminować z życia. Zamiast pracy nad zagłuszaniem lęku wynikającego z obawy przed odrzuceniem (bo nie spełniliśmy czyichś oczekiwań), zacząć pracować nad umacnianiem postawy „jeżeli coś mi nie wyjdzie, będę pracować nad poprawą sytuacji". Dobrze byłoby uzmysłowić sobie, że gdyby pracodawcy wyrzucali każdego pracownika, który powie „nie", nie mieliby czasu zajmować się prowadzeniem biznesu, bo ciągle zajmowaliby się rekrutacją. Asertywne „nie" to jest zawsze po prostu „tak dla innego rozwiązania", którego trzeba wspólnie poszukać.

PODSUMOWANIE:

Pomarańczowy poziom komunikacji (komunikacja asertywna):

- motywowanie poprzez docenianie i dopingowanie (marchewka).

Osiągnięcia:

Zachowania przemocowe czy manipulacyjne nie są tolerowane. Za wartościową uznaje się komunikację wprost opartą na asertywności.

Niebezpieczeństwa:

Zamiast komunikacji asertywnej, pod jej płaszczykiem stosowana bywa komunikacja w stylu biernym, agresywnym lub bierno-agresywnym, co skutkuje odcinaniem się od uświadamiania i wyrażania wszelkich emocji i potrzeb, skupianiem się wyłącznie na strategii działania i może prowadzić do dehumanizacji zachowań oraz „ściągać" komunikację na poziom trójkąta dramatycznego.

- Konieczne do przejścia na wyższy, empatyczny poziom komunikacji:
  - uświadomienie związku pomiędzy mechanistycznymi strategiami działania („zróbmy to w ten sposób") a związanymi z nimi ludzkimi potrzebami;

- rozwinięcie umiejętności wyrażenia próśb nie tylko w oparciu o strategie, na których nam zależy, ale z uwzględnieniem wartości i potrzeb, które nami kierują.

Jak sobie radzić z zachowaniami utrudniającymi komunikację asertywną:

- nie ignorować emocji swoich i rozmówcy, bo mogą one wskazywać na istotną wartość lub potrzebę, która nieuwzględniona może prowadzić do dehumanizacji zachowań;
- nie zatrzymywać się na wyrażaniu lub wysłuchaniu emocji, tylko skupić się na wspólnym poszukaniu rozwiązania, które zmieni sytuację na akceptowalną dla obu stron;
- wychwytywać przejawy komunikacji agresywnej, biernej i bierno-agresywnej oraz umiejętnie je „rozbrajać", przekierowując styl rozmowy na asertywny.

Rozdział VIII.

W ŚWIECIE ZIELENI — SYMPATIA I EMPATIA

Umiejętność obserwowania bez oceniania
jest najwyższą formą inteligencji.
— Jiddu Krishnamurti

Poczucie bezpieczeństwa na poziomie zielonym wynika ze świadomości bycia członkiem nieopresyjnej grupy reprezentującej podobne wartości i wiąże się ze współpracą opartą na dzieleniu się wiedzą i doświadczeniem oraz działaniem na rzecz wprowadzania w życie tych wartości.

„Zielony" system organizacji pracy opiera się na realizowaniu poprzez pracę swoich ważnych życiowych wartości — na przykładaniu ręki do tego, co uznajemy za ważne i chcielibyśmy wspierać swoją aktywnością. Wiąże się to z zaspokajaniem potrzeb własnych i potrzeb innych osób i po raz pierwszy w historii, właśnie na „zielonym" poziomie rozwoju, przykładanie wagi do równości ludzkich potrzeb wpisane jest w kulturę pracy. Jak już była o tym mowa, „zielone" organizacje to „rodziny" połączone wspólnymi wartościami,

dla których jakość relacji jest ważniejsza od wyników w postaci cyfr. Taka zmiana świadomości wiąże się z rozwojem empatii — najwyższej drogi reagowania, która zawiera w sobie umiejętność działania według schematu bodziec — refleksja — reakcja oraz asertywność związaną z nieuleganiem nadmiernym emocjom i wychodzi dalej, skupiając się na wspólnych wszystkim ludziom potrzebach, będących przyczyną wszystkich zachowań.

NIEZALEŻNOŚĆ I WZAJEMNOŚĆ

Oto dwa kluczowe pojęcia związane z empatią. Niezależność rozumiana jest jako szczere uzewnętrznianie tego, co spostrzegamy, czujemy, czego potrzebujemy i o co w związku z tym chcemy poprosić, by wzbogacić swoje życie. Wzajemność polega na empatycznym odbiorze, różnym od intelektualnego zrozumienia. Empatyczny odbiór to stan słuchania sercem. Żeby stać się zdolnym do prawdziwej empatii, trzeba wyzbyć się wszelkich przyjętych z góry wyobrażeń i ocen dotyczących rozmówcy. Wówczas, niezależnie od tego, czy lubimy rozmówcę, czy nie oraz czy akceptujemy jego reakcje i wypowiedzi, okazanie empatii staje się możliwe. Jesteśmy w stanie, bez względu na ton i sposób wypowiedzi drugiej osoby, w sposób pełen szacunku wsłuchać się w jej spostrzeżenia, uczucia, potrzeby i prośby.

Można powiedzieć, że komunikowanie się w empatyczny sposób to bardziej rozwinięta umiejętność bycia asertywnym. W empatii już nie chodzi jednak tylko o pilnowanie, by nie przekraczać nawzajem swoich granic, wiąże się ona z gotowością, by zrobić coś dobrego dla siebie nawzajem, by w swoim postępowaniu uwzględniać potrzeby drugiej osoby, nie robiąc tego jednocześnie w sposób oparty na poświęcaniu się i „pomagactwie". Podobnie jak w przypadku asertywności trzeba uważać, by nie dać się wciągnąć w porozumiewanie się w stylu agresywnym lub bierno-agresywnym, w przypadku empatii również trzeba uważać. Tym razem na to, by nie pomylić

jej z sympatią — chęcią zrobienia czegoś dobrego dla kogoś, kogo lubimy, właśnie dlatego, że go lubimy i nie chcemy, żeby czuł się źle, bo to dla nas nie do zniesienia.

Gdy z kimś sympatyzujemy, mamy skłonność jego potrzeby stawiać ponad swoimi, a także ponad potrzebami innych osób. Wtedy nie jesteśmy już w procesie empatii — rozumienia sercem potrzeb wszystkich uczestników relacji i szukania rozwiązań dobrych dla wszystkich, tylko ulegliśmy pokusie „stawania po stronie tych, którzy potrzebują pomocy" i znowu, choć kompletnie tego nie planowaliśmy, przyjęliśmy rolę wybawcy z trójkąta dramatycznego, więc dalszy rozwój wypadków jest przewidywalny. Zaczniemy taniec według schematu:

1. *Chciałem dobrze* (wybawca, który nie umie znieść napięcia wynikającego z tego, że jego zdaniem ktoś sobie nie radzi, nie jest wystarczająco dobry w tym, co robi, więc biegnie mu na pomoc, z nadzieją na wyrazy wdzięczności i przywiązania).
2. *Nie doceniliście mnie* (ofiara, która już „nie daje rady", czuje, że nie jest nikomu potrzebna, bo wyrazów wdzięczności ani przywiązania nie było, a nawet wręcz odwrotnie — była niechęć, więc jest rozgoryczona).
3. *To teraz wam pokażę* (prześladowca, który chciał „po dobroci" zabiegać o to, by być dla kogoś ważnym i traktowanym przez niego z szacunkiem, jednak nie osiągnął takiego skutku, sięga więc teraz po „popychacze" [osądy, wyrzuty, żądania], które zmuszą tego nieudacznika, któremu przecież tylko chciał pomóc, do traktowania go z szacunkiem).

Pułapką, która odwodzi nas od prawdziwie empatycznej postawy, jest przekonanie, że empatia polega na współodczuwaniu tych samych emocji, które czuje druga osoba. Tymczasem w kontakcie empatycznym nie tylko nie ma konieczności odczuwania analogicznych czy jakichkolwiek innych stanów emocjonalnych. Wręcz

przeciwnie — nadmierne emocje mogą stać się jedynie niepotrzebną przeszkodą, fałszując obraz rozmówcy. C.R. Rogers zwracał na to uwagę, podkreślając rolę komunikacji międzyludzkiej w procesie empatii: dopiero po sprawdzeniu z drugim człowiekiem, jak on się czuje w danej chwili, jakie jego potrzeby są zaspokojone, a jakie wymagają zaspokojenia, możemy uzyskać wiedzę na temat tego, jakim doświadczeniem dla niego jest bycie w tej sytuacji. Nie ma to nic wspólnego z udzielaniem pomocy komuś, kto tego nie oczekuje i nie potrzebuje, pod wpływem własnych emocji takich jak lęk, wstyd czy poczucie winy, które są projekcją własnego stanu umysłu na inną osobę, a nie poznaniem jej stanu umysłu. Decydującymi składnikami empatii są więc: słuchanie bez uprzedzeń (z otwartym sercem) i rozumienie, jak się czuje druga osoba (bez „wciskania" jej swoich uczuć i emocji).

Aby okazać komuś empatię (stać się świadomym jego potrzeb), trzeba być w stanie najpierw okazać empatię sobie (stać się świadomym swoich potrzeb). Kiedy uda się osiągnąć stan łączący szczere wyrażenie siebie z empatycznym wysłuchaniem drugiej osoby, wtedy wzajemne otwarcie pozwala proces komunikacji zamienić w sekwencję kolejnych relacji odnoszonych do potrzeb obu stron, uzgadnianych w taki sposób, by można było postawić kolejny krok na obszarze będącym wspólnym terytorium — w miejscu, gdzie potrzeby wszystkich są respektowane i mogą być zaspokojone. Istotne jest ciągłe pamiętanie o fakcie, że podstawowe ludzkie potrzeby są wspólne wszystkim, bez względu na wiek, płeć, rasę czy przynależność religijną. Wynikają z faktu bycia człowiekiem i dotyczą wszystkich w tej samej mierze. Należy także stale pamiętać, że nigdy nie możemy mieć pewności, dlaczego dana osoba zachowuje się w określony sposób, dopóki z nią tego nie sprawdzimy. Sprawdzanie tego w umiejętny sposób, na przykład w oparciu o metodę NVC (*Nonviolent Communication*, porozumienie bez przemocy), jest empatycznym uwzględnieniem potrzeb tej osoby. Czasami też

sami nie mamy świadomości, jaką własną ważną potrzebę zaspokajamy, zachowując się w określony sposób (szczególnie dotyczy to nawykowych, automatycznych zachowań). Dobrze jest wtedy zatrzymać się na chwilę i sprawdzić to ze sobą samym.

Docieranie do własnych potrzeb, by móc je wyrazić, dając tym samym szansę na ich zaspokojenie, oraz umiejętność usłyszenia potrzeb rozmówcy, by móc je wziąć pod uwagę w trakcie poszukiwania rozwiązania dobrego dla obu stron, wcale nie jest takie łatwe. Dlatego warto nauczyć się metody NVC — *Nonviolent Communication* (tłumaczona na polski jako *porozumienie bez przemocy*). Nauka tej metody polega na zmianie własnego stylu wyrażania się i słuchania innych i dokonuje się poprzez kształcenie nawyku skupiania uwagi na czterech podstawowych obszarach dotyczących tego, co: **spostrzegamy, czujemy, czego potrzebujemy oraz na prośbach, których spełnienie może wzbogacić nasze życie.**

Czterostopniowy model komunikacji jest podstawą porozumienia bez przemocy. Ważne, by zdawać sobie sprawę, że te cztery elementy zawsze występują w sytuacji komunikowania się, chociaż nie zawsze muszą zyskiwać wymiar słowny.

Pierwszy krok. Spostrzeżenia bez ocen

Pierwszym krokiem w stosowaniu modelu NVC jest zdobycie umiejętności oddzielania spostrzeżeń od ocen. Chodzi o to, by poinformować rozmówcę o tym, co w konkretnej sytuacji komunikacji dociera do nas za pośrednictwem wzroku, słuchu lub dotyku, i o wpływie tych doświadczeń na nasze samopoczucie, bez mieszania ich z ocenami — bez względu na fakt, czy miałyby to być oceny pozytywne czy negatywne. Jednoznaczne zaklasyfikowanie kogoś — zarówno jako „głupca", jak i „mędrca" — jest zawsze tylko wyrażeniem własnej opinii i zawęża pole kontaktu, gdyż wówczas uwaga przesuwa się na moje wyobrażenia na temat drugiej osoby, a nie na nią samą. Na przykład powiedzenie: *jesteś agresywny* (*kłótliwy*, *napastliwy* itp.)

zawiera w sobie element oceny, a to powoduje, że druga strona prawdopodobnie usłyszy moje słowa jako krytykę i skłonna będzie raczej poszukiwać taktyki obrony lub odwetu niż porozumienia. Zgodne z metodą NVC sformułowanie spostrzeżenia powinno skupić się na obserwacji: *mówisz bardzo głośno* (*krzyczysz*, *gwałtownie gestykulujesz*, *biegasz po pokoju*, *używasz słów powszechnie uznawanych za wulgarne*, *rzucasz przedmiotami*, *szarpiesz mnie* itp.) — zawsze w odniesieniu do realnych zdarzeń. Pierwszym krokiem w budowaniu komunikatu NVC jest więc sformułowanie relacji z sytuacji, w której uczestniczymy, bez jej oceniania. Pozwala to zobaczyć, co takiego dzieje się naprawdę, co inne osoby robią lub mówią, i określić, czy wzbogaca to nasze życie, czy nie.

Drugi krok. Rozpoznawanie i wyrażanie uczuć

Drugim elementem procesu NVC jest wyrażanie własnych uczuć. Marshall B. Rosenberg zwraca uwagę na fakt, że porównanie zasobu słów, którymi jesteśmy w stanie zwymyślać człowieka, i tych, którymi umiemy dokładnie opisać własne stany emocjonalne, wypada na niekorzyść tych drugich. Uczenie się NVC to w dużej mierze praca nad kształceniem umiejętności dostrzegania i precyzyjnego wyrażania uczuć, co pozwala skojarzyć te uczucia z potrzebami tkwiącymi u ich źródła. Trudności, jakie najczęściej napotyka się na tym etapie, to:

- **Nieodróżnianie uczuć od myśli** — często czasownika „czuć" używamy w kontekście wyrażania myśli, np. *Czuję, że mnie nie lubisz*, *Czuję się jak nieudacznik*, *Czuję, że ktoś mną manipuluje*. W takich wypowiedziach słowo „czuję" można z łatwością zamienić na „myślę", bez utraty sensu wypowiedzi (*Myślę, że mnie nie lubisz*, *Myślę, że jestem nieudacznikiem*, *Myślę, że ktoś mną manipuluje*). Zabieg ten udaje się łatwo przeprowadzić, gdyż w istocie są to sformułowania dotyczącego tego, co myślimy

w danej sytuacji, a nie tego, co naprawdę w głębi serca czujemy. Prawdopodobnie uczucia, które były w nas żywe w trakcie wygłaszania przywołanych wypowiedzi, to **smutek**, **lęk**, **zdenerwowanie**.

- **Nieodróżnianie uczuć od tego, za co się uważamy** — w sytuacji dokonywania samooceny często mówimy o kimś, za kogo się uważamy: *Czuję, że jestem marnym nauczycielem*, *Czuję, że jestem dobrą córką*. Tak sformułowane wypowiedzi mówią o tym, jak siebie widzimy, jaki mamy sąd na swój temat. Uczucia związane z tymi sądami nadal pozostają niewyrażone. *Martwię się słabymi ocenami moich uczniów*. *Cieszę się moimi relacjami z mamą* — dopiero takie „przetłumaczenie" powyższych komunikatów rzeczywiście przynosi informację o uczuciach, jakie pojawiły się w konkretnych sytuacjach.
- **Nieodróżnianie uczuć od wyobrażeń na temat możliwych reakcji i zachowań innych ludzi wobec siebie** — dzieje się tak, gdy mieszamy uczucia z wyobrażeniami na temat tego, co naszym zdaniem robią otaczający nas ludzie: *Czuję się lekceważony*, *Czuję, że mnie nie rozumiesz*, *Czuję, że pracownicy mi nie ufają*. W takich wypowiedziach dajemy raczej wyraz swoim opiniom na temat zachowań innych osób, niż wyrażamy żywe w nas uczucia dotyczące wzajemnych relacji. Uczucia adekwatne do powyższych wypowiedzi to prawdopodobnie: **smutek**, **oburzenie**, **lęk**, **złość**, **zniechęcenie**, **frustracja**.

W języku NVC bardzo istotne jest wyrażanie uczuć w sposób precyzyjny, z wyraźnym odróżnieniem ich od komunikatów opisujących myśli, oceny i interpretacje. Wiele osób odczuwa obawę przed takim „obnażeniem" swoich najgłębszych doznań, bo budzi to w nich poczucie bezbronności. Jednak doświadczenia osób stosujących tę metodę pokazują co innego: mówiąc szczerze o swoich

uczuciach, powodujemy, że zachowania naszych rozmówców stają się bardziej empatyczne, i mamy przez to większe szanse na pokojowe rozstrzygnięcie konfliktów.

Trzeci krok. Uświadamianie potrzeb generujących nasze uczucia

Trzecim elementem komunikatu NVC jest uświadomienie i wyrażenie potrzeb, bo to one manifestują się za pomocą naszych uczuć. Niezwykle ważne w tej metodzie jest branie odpowiedzialności za sposób, w jaki odnosimy się do cudzych słów i czynów oraz do własnych potrzeb. Jednym słowem: odpowiadam za to, co robię, by wzbudzić w sobie te, a nie inne emocje w trudnej dla mnie sytuacji. Wiąże się to z wyborem reakcji, jakiego dokonuję, słysząc komunikat o negatywnym dla mnie zabarwieniu. Kiedy ktoś mówi do mnie np. *Jesteś ignorantem*, mogę zareagować na jeden z czterech sposobów — wybór zależy ode mnie:

- **Mogę wziąć winę na siebie:** *Och, rzeczywiście za mało się znam na sprawach, o których mówię, jak zwykle jestem do niczego* — takie podejście do sprawy (wzięcie komunikatu do siebie i zgoda z oceną drugiej strony) powoduje zaniżoną samoocenę, poczucie winy, pogrążamy się wówczas w depresji i tracimy kontakt z rozmówcą.
- **Mogę obwiniać innych:** *Nie masz prawa tak mówić! Znam się na tym dobrze. Sam jesteś ignorantem* — taka reakcja (wzięcie komunikatu do siebie i odpowiadanie przez ocenianie drugiej strony) powoduje, że unosimy się gniewem i również tracimy kontakt z rozmówcą.
- **Mogę wczuć się we własne emocje i potrzeby:** *Kiedy mówisz, że jestem ignorantem, boli mnie to, bo chciałbym, żebyś docenił moją pracę włożoną w zapoznanie się z tym problemem* — wybór takiego sposobu reagowania pozwala skupić uwagę na

własnych uczuciach i potrzebach, uświadamiamy sobie związek pomiędzy uczuciem i potrzebą. Dostrzegamy, że ból, którego właśnie doświadczamy, bierze się z pragnienia, aby doceniono naszą pracę. Tym samym udaje się nam szczerze uzewnętrznić własne uczucia i potrzeby, co podtrzymuje kontakt z rozmówcą i pozwala w następnym etapie sformułować prośbę możliwą do spełnienia, prośbę, której spełnienie może przyczynić się do zaspokojenia rozpoznanej potrzeby.

- **Mogę wczuć się w emocje i potrzeby drugiej strony:** *Czy obawiasz się, że moje pomysły na rozwiązanie tego problemu nie okażą się skuteczne?* — wybierając takie rozwiązanie, wspieramy rozmówcę, pomagając mu uświadomić jego uczucia i potrzeby — tak by dostrzegł między nimi związek i mógł je szczerze uzewnętrznić oraz wyrazić w formie prośby możliwej do spełnienia. Wtedy jest w stanie powiedzieć nam, jakie nasze konkretne działania mogą przyczynić się do zaspokojenia jego potrzeb.

Za naszymi uczuciami kryją się zawsze jakieś zaspokojone bądź niezaspokojone potrzeby. Trzeci etap procesu komunikacji NVC polega na ich wzajemnym skojarzeniu i przyznaniu się do potrzeb manifestujących się w postaci doświadczanych uczuć. Warto cały czas pamiętać, że to, co robią i mówią inni, może nasze uczucia katalizować, nigdy ich jednak nie wywołuje, gdyż nasze uczucia wyrastają wprost z naszych własnych potrzeb. Trudności z ujawnianiem tychże wiążą się z wpojonym w procesie wychowania nawykiem uznawania swoich potrzeb za nieważne. Jednak praktykowanie metody porozumienia bez przemocy, jak już wspomniałam, polega głównie na pracy nad zmianą nawyków związanych z komunikowaniem się. Warto cały czas pamiętać, że uzewnętrznienie uczuć bezpośrednio skojarzonych z potrzebami powoduje wzrost empatycznych zachowań słuchaczy.

Czwarty krok. Świadome precyzowanie prośby

Ostatnim, czwartym elementem komunikatu NVC jest jasne wyrażenie tego, co chcielibyśmy otrzymać od naszego rozmówcy, tego, co może on zrobić, by przyczynić się do zaspokojenia naszych potrzeb. Formułowanie takiej prośby opiera się na pewnych określonych zasadach, których przestrzeganie zwiększa szanse na to, by nasz rozmówca był bardziej skłonny wysłuchać tej prośby w sposób współczujący. Nawiązanie empatycznego, współczującego dialogu wolnego od złości i agresji powoduje, że obie strony spotykają się na wspólnym terytorium, gdzie potrzeby obu stron są jednakowo ważne, a wzajemna chęć przyczyniania się do ich zaspokojenia wynika z postawy współczucia i empatii, nie zaś — ze strachu, poczucia winy czy chęci postawienia na swoim.

Przy formułowaniu prośby istotne jest, by:

- **prosić w formie twierdzącej w kategoriach pozytywnych działań** — mówić o tym, czego chcemy, nie zaś o tym, czego nie chcemy; zamiast: *Nie chcę dłużej patrzeć na ten bałagan*, bardziej skuteczne będzie: *Proszę, żebyś poukładał swoje książki i ubrania i usunął śmieci z podłogi w twoim pokoju*;
- **wyraźnie określać, jakiego zachowania oczekujemy od naszego rozmówcy** — co ma zrobić lub powiedzieć, by spełnić naszą prośbę; zamiast informacji typu: *Zawiodłam się na tobie, bo nie napisałeś referatu w terminie*, bardziej jednoznaczne będzie: *Chciałabym, żebyśmy teraz jasno ustalili, czy prześlesz mi swój referat najpóźniej do jutra w południe*; w ten sposób wyraźnie widać w naszej prośbie, że chodzi nam o podjęcie działań, których finałem może być otrzymanie tekstu referatu, nie zaś o wzbudzenie w interlokutorze poczucia winy (co mogłaby sugerować pierwsza wypowiedź);

- **prosić o rzeczy możliwe do wykonania tu i teraz (unikając abstrakcyjnych sformułowań)** — zamiast: *Chcę, żebyś mnie szanował*, bardziej realne do spełnienia może być np. *Proszę, żebyś wyłączył telewizor na 10 minut i z uwagą posłuchał tego, co ci chcę powiedzieć*; drugie sformułowanie uwzględnia powszechny, lecz często niedostrzegany fakt, że pojęcie „szanować kogoś" nie dla wszystkich oznacza to samo i należy do sfery abstrakcji, zaś wyłączenie telewizora i słuchanie rozmówcy są konkretnymi, jednoznacznymi działaniami, mają więc większą szansę na zrealizowanie.

Ważne jest, by pamiętać, że możliwość spełnienia naszej prośby uzależniona jest wprost proporcjonalnie od jej jasnego i precyzyjnego sformułowania. Niemniej istotny jest fakt, że prośba w swojej istocie zawiera zarówno akceptację odpowiedzi twierdzącej, jak i przeczącej. Przy czym „nie" w metodzie NVC nie oznacza odmowy kontaktu. Jest to „tak" dla czegoś innego. Jest to „zaproszenie do tańca" będącego poszukiwaniem innych rozwiązań. Prośby, wobec których nie dopuszczamy odpowiedzi odmownej, nie są w rzeczywistości prośbami, lecz żądaniami. Jeżeli słuchacz ze sposobu sformułowania prośby domyśla się możliwości kary lub zarzutów w przypadku jej niespełnienia, odbierze ją jako żądanie i jego reakcją będzie wówczas najprawdopodobniej jeden z dwóch sposobów zachowania: uległość albo bunt. Nie uda się więc wówczas wyeliminować agresji po jednej lub drugiej stronie dialogu i oddalimy się od idei porozumienia współczującego. A przecież celem NVC nie jest zmienianie ludzi ani ich zachowań wyłącznie po to, aby postawić na swoim; metoda ta służy tworzeniu związków opartych na szczerości i empatii, dzięki którym mogą w końcu zostać zaspokojone potrzeby wszystkich zainteresowanych.

Zauważyłam, że tematem, który sprawia szczególnie wiele trudności osobom operującym z „zielonego poziomu świadomości", które uczą się porozumiewać w sposób empatyczny, jest odmawianie

i przyjmowanie odmowy bez popadnięcia w takie emocje jak poczucie winy i złość. A są to emocje, które skłaniają do przełączenia się na niski sposób reagowania (bodziec – reakcja), by zaprowadzić nas prosto na parkiet, gdzie zaczniemy taniec wybawcy, ofiary i prześladowcy. Dlatego jeśli zdarzyło ci się, że po raz tysięczny zgodziłeś się na coś, czego już więcej nigdy nie miałeś robić, jeśli kolejny raz nawet nie zapytałeś o coś, na czym ci bardzo zależy, z góry zakładając porażkę, jeśli znowu, usłyszawszy „nie" w odpowiedzi na swoją prośbę, długo w myślach roztrząsałeś sytuację, nakręcając spiralę złości lub depresji — to może ci się przydać parę wskazówek pomagających komunikować się w zrównoważony sposób w sytuacjach związanych z odmawianiem.

POZA NAWIASEM

Odmawianie i słuchanie odmowy jest trudne, bo dotyka lęku przed odrzuceniem i zagraża poczuciu bezpieczeństwa. Szczególnie trudno jest odmawiać ważnym i znaczącym osobom z naszego otoczenia — rodzicom, dzieciom, partnerom — człowiek jako „zwierzę stadne" obawia się odrzucenia i potrzebuje bezpieczeństwa i bliskości. Niełatwe bywa również mówienie „nie" szefowi czy kolegom z pracy. Trudne, bo zwykle podszyte lękiem o bezpieczeństwo finansowe, na którym dziś najczęściej budujemy swoje ogólne poczucie stabilizacji. Dlatego wiele osób rezygnuje z możliwości zatroszczenia się o własne potrzeby (np. odpoczynku, jasności w relacjach czy też działania zgodnie ze swoimi ważnymi wartościami) i decyduje się nie odmawiać. Ta decyzja ustawia je często na przegranej pozycji, bo kiedy ucho przysłowiowego dzbana się urwie, zareagują z pewnością zbyt emocjonalnie i wtedy wyjdą na awanturników lub histeryków.

KOMU TRUDNO MÓWIĆ „NIE”

Kłopoty z odmawianiem mają ludzie, którzy uznają sprawy innych za ważniejsze od swoich własnych. Taka postawa z czasem powoduje tłumienie ich ważnych potrzeb i skutkuje rozdrażnieniem, rozżaleniem oraz rodzi skłonność do manipulowania. Manipulanci rzadko wprost mówią nie — to jedna z ich charakterystycznych cech. Raczej tak kierują rozmową, żebyś ty sam wycofał swoją prośbę, albo spełniają prośbę z uśmiechem na ustach, wystawiając ci w głębi duszy rachunek, który zostanie przedstawiony w odpowiednim (niekoniecznie dla ciebie) momencie.

Z kolei jeśli ci, którzy są skupieni głównie na swoich potrzebach, usłyszą odmowną odpowiedź na ich prośbę, potrafią doprowadzić się do białej gorączki lub pogrążyć w otchłaniach rozpaczy. Wielka awantura lub „strzelanie focha” to objawy nieradzenia sobie z przyjmowaniem odmowy.

CO ŁĄCZY FURIATÓW, OBRAŻALSKICH I MANIPULANTÓW?

To, że tak naprawdę w swoim życiu nie stosują próśb, tylko żądania. Prawdziwa prośba ma miejsce wtedy, gdy w odpowiedzi na nią jesteśmy równie gotowi usłyszeć „tak”, jak i „nie”, bo chcemy, żeby ktoś inny zrobił to, o co go prosimy, tylko w wypadku, gdy on sam rzeczywiście chce to zrobić. Za żądaniem stoi groźba związana z niespełnieniem naszej niby-prośby. Żądanie może przyjmować lukrowaną postać i zawierać w sobie słowo „proszę”, ale pozostaje żądaniem, czyli komunikatem informującym, że albo rozmówca zrobi to, czego chcemy, albo będzie nieprzyjemnie. Jeżeli za prośbą stoi informacja, że w przypadku jej niespełnienia pojawią się przykre konsekwencje, to taka prośba jest bardziej lub mniej zawoalowanym żądaniem — należy do świata komunikacji opresyjnej:

- „Bardzo cię proszę, zrezygnujmy z tego wyjazdu, bo jeśli nie, to ja nie będę szykowała przyjęcia dla twoich znajomych z pracy".
- „Kochanie, proszę cię, popraw tę jedynkę z matematyki do piątku, bo inaczej nie będziesz mógł w weekend pojechać na konie".
- „Ja tylko proszę, żebyś tym razem odebrała moje dziecko z przedszkola, przecież ja twoją Julkę odbierałam tyle razy. Chyba ci zależy na naszej przyjaźni".

TRUDNA RÓWNOWAGA

Dlaczego tak trudno zachować równowagę — nie wycofywać się, nie obrażać, nie manipulować, przymilając się lub strasząc w czasie proszenia lub odmawiania? Wynika to z faktu, że bardzo wiele koncepcji i przekonań (niekoniecznie naszych własnych, lecz przyjętych w ciągu życia za własne z różnych powodów) paraliżuje nas i skłania do schematycznego postrzegania sytuacji, schematycznego przezywania emocji i w końcu — schematycznego działania. U podstaw schematu leży reagowanie w kategoriach wygrana-przegrana (charakterystyczne dla bursztynowego poziomu świadomości). Przekonanie, że tylko jeden z uczestników sytuacji może być usatysfakcjonowany…

W sytuacji napięcia emocjonalnego mamy skłonność do reagowania w dwojaki sposób: atakiem lub wycofaniem, które często przybiera formę „wykręcania się".

Prośba: *Wojtku, proszę, przygotuj na jutro rano prezentację dotyczącą naszego projektu.*

Atak: *Co, ja mam zrobić prezentację na jutro? Nikt mi nie płaci za nadgodziny. To jest mobbing zmuszać pracowników do harowania w domu wieczorami!*

Gdy prośbę odbieramy jako atak na naszą osobę, postanawiamy stanąć do otwartej walki. Atak stosujemy, kiedy uznajemy, że my jesteśmy w porządku, ale z rozmówcą nie wszystko jest OK. Chwytamy więc maczugę i do boju! Zniszczyć przeciwnika! Stosujemy wtedy agresywny styl komunikacji i „operujemy" z poziomu czerwieni.

Wycofanie: *Ja bym chętnie zrobił tę prezentację, ale moja żona ma nocny dyżur i muszę zajmować się dzieciakami. Naprawdę nie mogę, może następnym razem?*

Nieważne, że żona nie ma dyżuru, a dzieci są na feriach u dziadków. Ważne, by się wymigać, nie stając do otwartej walki. Taki ucieczkowy sposób reagowania wybieramy, gdy prośbę traktujemy jako wywieranie presji, ale nie chcemy otwartej konfrontacji, bo siebie postrzegamy jako słabszego w relacji. Można powiedzieć, że wybieramy ucieczkę na drzewo zamiast walki maczugą. Jest to bierny styl reagowania, często posługujący się kłamstwem z powodu nieumiejętności odmawiania ani w sposób asertywny, ani empatyczny. Bierny styl najczęściej spotkać można w czerwonych i bursztynowych organizacjach.

MĄDRZE INWESTOWAĆ W BUDOWANIE RELACJI

Takie sposoby mówienia „nie" nie budują dobrych relacji w pracy ani między partnerami w życiu prywatnym. Są przestarzałe i skuteczne tylko na krótką metę. Bardziej skuteczne jest odmawianie w sposób asertywny: *Wiesz, została dziś godzina do zakończenia pracy, a potrzebuję co najmniej trzech, żeby to zrobić. Nie wiem, co masz na myśli, mówiąc „rano". Jeśli dziewiątą, kiedy zaczynamy pracę, to nie widzę takiej możliwości. Najwcześniej mogę się zobowiązać jutro na 11, 11:30.*

Jednak najbardziej opłacalne (bo będące inwestycją w przyszłość relacji) jest odmawianie w sposób empatyczny. Empatia w rozmowie polega na wczuciu się we własny stan wewnętrzny i jednoczesne wyczucie stanu wewnętrznego rozmówcy. Zakłada partnerski sposób porozumiewania się i możliwość mówienia „nie" pewnym rozwiązaniom — nie ludziom.

Skoro nagminne stawianie potrzeb innych ludzi przed swoimi potrzebami godzi w nas samych, a działanie tylko w oparciu o własne

potrzeby pacyfikuje osoby z naszego otoczenia, to jak można wprowadzić równowagę do tych sytuacji? Odnosząc się do potrzeb i wartości ważnych dla obu stron i nie fiksując się na jednym konkretnym rozwiązaniu.

— Wojtku, przygotuj na jutro rano prezentację dotyczącą naszego ostatniego projektu.

— Jest czwarta po południu, pokazanie tego projektu wymaga wielu slajdów, nie widzę możliwości, żebym to mógł zrobić do jutra, nie zarywając nocy.

— Przyjeżdżają ważni kontrahenci i musimy im to jutro pokazać! Możesz chyba się trochę postarać?

— Zależy ci, żeby nasz zespół dobrze wypadł na jutrzejszym spotkaniu?

— Tak.

— Hm. Dla mnie też jest ważna nasza wspólna praca i jej efekty. Jednocześnie chcę zachować równowagę między pracą i życiem prywatnym. Dodatkowa praca po nocach jest dla mnie niemożliwa do przyjęcia.

— Czy jest coś, co mogłoby spowodować, że jednak podjąłbyś się tego zadania?

— Po prosu chciałbym „odzyskać" swój czas. Chcę wolny dzień w zamian za pracę w domu.

— Ale chyba nie jutro?

— Jutro mi się nie opłaca, bo jeszcze musiałbym przeszkolić zastępcę do przeprowadzenia prezentacji. Jednak na pewno przed najbliższym weekendem.

— Czwartek?

— Piątek?

— Ej, to będziesz miał długi weekend!

— Zainwestuję w to najbliższą noc.

— OK, to do jutra o 9.

— Do jutra.

COŚ NA TAK

W tak przeprowadzonej rozmowie jest miejsce na „nie" dla proponowanego rozwiązania i równocześnie miejsce na zrozumienie sytuacji proszącego. Chodzi o to, by znaleźć rozwiązanie możliwe do przyjęcia dla obu stron i obie strony satysfakcjonujące. W komunikacji empatycznej nikt nie musi obawiać się słowa „nie". W komunikacji uwzględniającej potrzeby obu stron „nie" oznacza po prostu „tak dla innego rozwiązania".

Kiedy czyta się rady, jak postępować w trudnej sytuacji, to wydaje się to w miarę proste i możliwe do wykonania. Jednak zaczynamy prowadzić prawdziwą rozmowę w prawdziwym świecie z prawdziwym rozmówcą — nagle to wszystko przestaje być łatwe. Nie ma sensu się tym zrażać, bo każda zmiana nawyków jest trudna na początku. Wszak najtrudniejszy pierwszy krok. Każdy następny przychodzi z mniejszym bólem, aż zdrowa asertywność staje się nawykiem i w pewnym momencie ze zdziwieniem zauważamy, że coraz mniej sytuacji jest w stanie wytrącić nas z równowagi. W początkowej fazie pracy z umiejętnością odmawiania i słuchania odmowy przydatne jest pamiętanie o tym, że w świecie ludzi dorosłych każdy sam odpowiada za stan swoich emocji, każdy też ma możliwość przenieść uwagę z czubka własnego nosa na inne osoby w otoczeniu i poszukać rozwiązania, które najlepiej w danej sytuacji może służyć wszystkim (nie: tylko tobie albo tylko mnie). Do trudnych rozmów można się też wcześniej przygotować, analizując sytuację powoli i spokojnie, żeby w momencie rozmowy nie ulegać tak łatwo zmieszaniu i nie „przełączać się" na automatycznego pilota starych nawyków komunikacyjnych.

GDY JAKAŚ CZĘŚĆ MNIE CHCE, A INNA NIE

Jeżeli jest tak, że jakaś część mnie chce to zrobić, a jakaś nie, to warto sprawdzić, czy ta część mnie, która jest „na tak", nie kieruje się irracjonalnym lękiem przed odrzuceniem.

Dla większości osób mających problem z odmawianiem powiedzenie „nie" nie zawsze jest tak samo trudne. Są sytuacje, gdy odmawianie jest prostsze, i takie, kiedy wydaje się niemożliwe. Najłatwiej odmówić osobie obcej w sprawie, z którą się nie utożsamiamy. Im bliższa nam osoba i sprawa, tym trudniej być asertywnym, gdyż do gry włączają się emocje, a te potrafią w zdumiewający sposób zniewolić nas do działania pod swoje dyktando — nawet gdy tego sobie nie uświadamiamy, a właściwie — szczególnie wtedy, gdy nie uświadamiamy sobie, że działamy pod wpływem emocji, nasze decyzje i zachowania dalekie bywają od rozsądku. Właśnie ten fakt bywa wykorzystywany w polityce, reklamie, wszelkiego rodzaju propagandzie, ale także — niemniej skutecznie — w relacjach rodzinnych czy przyjacielskich (które są charakterystyczne dla organizacji zieleni). Żeby zmniejszyć swoją podatność na manipulację, trzeba nauczyć się uspokajać emocje.

PODSUMOWANIE:

Zielony poziom komunikacji (komunikacja empatyczna):

- motywowanie poprzez inspirowanie i troszczenie się o siebie nawzajem.

Osiągnięcia: uznanie, że relacje międzyludzkie w pracy są ważniejsze od wyników, uznanie ważności potrzeb wszystkich ludzi, a także środowiska naturalnego; wprowadzenie komunikacji opartej na empatii.

Niebezpieczeństwa: nadmierna, nieco naiwna ufność, że wszyscy inni są podobnie nastawieni i działają z tak samo wysokich pobudek, trudności w konfrontacji z osobami nieempatycznymi, nadmierna emocjonalność i związane z nią uleganie manipulacjom ze strony osób „operujących" z czerwonego i bursztynowego poziomu świadomości.

- Konieczne do przejścia na wyższy poziom komunikacji: wzmocnienie odporności na opresyjne zachowania, szczególnie w sytuacji konfliktów i napięć, nabycie umiejętności okazywania empatii rozmówcy bez względu na jego styl komunikacji, bez tracenia z oczu własnych żywych w danym momencie potrzeb.

Rozdział IX.

W ŚWIECIE TURKUSU — JAK ZOSTAĆ TŁUMACZEM SYMULTANICZNYM

Musimy obudzić w sobie tak wiele wartości i właściwości,
byśmy nie czuli się rozczarowani i zranieni wtedy,
gdy świat nagle nie da nam tego, czego pragniemy,
albo odbierze nam to, co już posiadamy.

— Ole Nydahl

Poziom turkusu wiąże się z całkowitą zmianą, jeśli chodzi o poczucie sprawczości — impuls do działania nie idzie z zewnątrz w formie straszenia, motywowania poczuciem winy, zaproszenia do gry zespołowej czy inspirowania się wartościami ważnymi dla grupy, do której należę. Po raz pierwszy impuls do działania idzie z wewnątrz i przejawia się jako potrzeba samorealizacji przebiegającej w harmonii z potrzebami innych samorealizujących się osób. Praca jest częścią życia, życie nieustannym procesem rozwoju. „Dążymy do dobrze przeżywanego życia, a jego efektem może stać się uznanie, sukces, bogactwo i miłość".

TURKUS: WYMAGANE MISTRZOSTWO KOMUNIKACJI

Poziom świadomości turkusu to całkowita wolność od przemocy. Świadomość turkusowa nawet za najdziwniejszymi i opresyjnymi zachowaniami ludzi widzi po prostu nieudolny sposób wyrażania własnych potrzeb i zabiegania o ich zaspokojenie. Dlatego mistrzostwo komunikacji empatycznej, które jest wymogiem na poziomie turkusowej organizacji, wiąże się z umiejętnością okazywania empatii i sobie, i innym jednocześnie, przy czym empatię jesteśmy w stanie okazać każdemu — nawet przemocowo i „chamsko" zachowującemu się agresorowi. Dlatego, że empatia, jak już była o tym mowa w poprzednim rozdziale, to nie sympatia, ale rozumienie potrzeb drugiej osoby. Rozumienie potrzeb nie oznacza, że zgadzam się na wszystko, co drugi człowiek robi, szczególnie kiedy zachowuje się opresyjnie, oznacza jedynie, że pomagając mu rozpoznać jego potrzebę, mogę równocześnie pomóc znaleźć inną strategię realizacji tej potrzeby.

Być w stanie okazać empatię drugiej osobie w sytuacji napięcia, wzburzenia lub stresu to być w stanie dokonywać symultanicznego tłumaczenia jej opresyjnych komunikatów na język potrzeb i reagować tak, jakby wyrażała ona te potrzeby wprost i nie stosowała żadnych „popychaczy" słownych (takich jak wrzaski, groźby, osądy i porównania itp.).

Trudność związana ze stosowaniem komunikacji empatycznej w pracy może wynikać z faktu, że dla wielu pracowników często bywa to świeżo nabyta, nieugruntowana jeszcze w nawykach umiejętność. W takim przypadku w trudnych, konfliktowych sytuacjach (szczególnie w konfrontacji z jawną albo manipulacyjną agresją słowną) nie wytrzymują oni napięcia i w swojej reakcji „cofają się" do reagowania z poziomu niższego niż empatia. Dlatego tak ważne jest, by przed treningiem komunikacji empatycznej wszyscy pracownicy, a szczególnie menedżerowie, mieli dobrze ugruntowaną umiejętność

komunikowania się w sposób asertywny, bo w innym przypadku mogą zostać ściągnięci przez rozmówcę (rozmówców) na poziom bursztynowy i uwikłać się w manipulacyjne przepychanki słowne albo — co jeszcze gorsze — dać się wciągnąć na ring do walki na „czerwone" sposoby, z której raczej nie mają żadnych szans wyjść zwycięsko.

W firmach, które dążą do komunikowania się w sposób empatyczny i szkolą w tym celu pracowników, najlepszym (a właściwie niezbędnym) rozwiązaniem jest obecność w zespole co najmniej jednej osoby mającej ugruntowane umiejętności komunikacji empatycznej na poziomie „tłumacza kabinowego". Skutecznym rozwiązaniem jest też stała współpraca z zewnętrznym trenerem, który zna zespół i może udzielić wsparcia w szczególnie trudnych sytuacjach, tak by ludzie nie zniechęcali się do dalszych wysiłków na rzecz zmiany swoich nawyków. Odpowiednie wsparcie z jednej strony pomaga „utrzymać styl", a z drugiej strony jest praktycznym pokazem tego, jak można rozmawiać w sposób empatyczny w naprawdę trudnych okolicznościach. Bezpośrednie uczestniczenie w takich z życia wziętych sytuacjach działa niezwykle inspirująco, bo pracownicy widzą, że komunikowanie się w empatyczny sposób w pracy jest możliwe, i doświadczają w praktyce pozytywnych efektów takiego sposobu porozumiewania się. Dzięki temu są w stanie szybciej przenieść wiedzę teoretyczną na grunt praktyki.

O co chodzi z tym tłumaczem kabinowym? Otóż mistrzostwo komunikacji empatycznej (które można osiągnąć w wyniku treningu) wyraża się w zdolności do „tłumaczenia" w czasie rzeczywistym agresywnych lub opresyjnych wypowiedzi rozmówcy na język potrzeb. Podobnie jak robi to tłumacz symultaniczny, kiedy tłumaczy na bieżąco wypowiedź w obcym języku. W praktyce może to wyglądać np. tak:

— Jesteś nie do wytrzymania z tym swoim profesorskim tonem, przestań mnie wreszcie pouczać!

Słuchanie w sposób empatyczny (tłumaczenie w myślach opresyjnej wypowiedzi rozmówcy na język potrzeb):

Kolega odebrał to, co powiedziałam o nowym programie do samodzielnego przygotowywania ulotek, jako pouczanie. Pouczanie jest tym, czego — jak słychać — zdecydowanie nie ma ochoty doświadczać. Pouczanie to coś, co buduje dystans, ustawiając osobę pouczającą na wyższej pozycji, a pouczanego na niższej. Pouczanie to jednocześnie sytuacja, o którą nie prosimy, jest ona nam narzucana. Prawdopodobnie jego potrzeby równości w relacjach i wyboru sposobu działania nie były zaspokojone w tej sytuacji. Gdyby nie był zdenerwowany i był zdolny do reagowania z empatią, mógłby to wyrazić inaczej, np. tak:

— Wiesz, teraz to nie jest dla mnie dobry moment, żeby dowiadywać się o tym programie, możemy się umówić, że jak będę chciał go poznać, to się z tym przypomnę?

Reagowanie w sposób empatyczny polega na tym, że odpowiadamy tak, jakbyśmy usłyszeli tę wypowiedź, którą sami sobie przetłumaczyliśmy z języka opresyjnego na język empatii. W tym wypadku np.:

— O, myślę, że to nie jest dobry moment, żeby dzielić się z tobą moją wiedzą o tym programie. Jeżeli w przyszłości zechciałbyś się dowiedzieć o moich z nim doświadczeniach, to po prostu daj mi znać. A jak nie zechcesz, to też jest dla mnie OK.

Taka umiejętność empatycznego reagowania na opresyjne wypowiedzi jest bardzo przydatna w turkusowych zespołach, chroni bowiem przed tym, że rozmówca „ściągnie" cię na niższy ewolucyjnie poziom komunikowania się i wdacie się w kłótnię albo manipulacyjne przepychanki.

W trudnych, pełnych napięcia, opresyjnych lub konfliktowych sytuacjach utrzymanie empatycznego podejścia do „trudnego" rozmówcy wymaga określonej sekwencji zachowań.

Empatyczny dialog z „trudnym" rozmówcą krok po kroku

- Krok 1. — wymaga tego, by zaakceptować stan rozmówcy jako rzeczywisty, nawet jeśli w naszych oczach zachowuje się on nieracjonalnie, tchórzliwie albo agresywnie, czy w jakikolwiek inny sposób „bez sensu" i nie próbować podejmować dyskusji na temat tej „bezsensowności".
- Krok 2. — wymaga, by wczuć się w sytuację tej osoby i zrozumieć przyczyny jej stanu emocjonalnego (zachowując jednocześnie cały czas własną perspektywę postrzegania tej sytuacji):
  - przypuścić, jakie bodźce mogą ten stan wywoływać,
  - przypuścić, jaka ważna niezaspokojona potrzeba tej osoby może się kryć za jej zachowaniem.
- Krok 3. — polega na głośnym wyrażeniu swoich obserwacji i przypuszczeń w formie sprawdzającej, by uzyskać informację od rozmówcy, czy nasze przypuszczenia są trafne (albo zachować te przypuszczenia dla siebie bez wyrażania ich głośno — w zależności od tego, co uznamy za lepsze rozwiązanie w danej sytuacji): *Denerwujesz się, bo odebrałeś to jako pouczanie z mojej strony, a potrzebujesz więcej niezależności?*
- Krok 4. — polega na słownym wyrażeniu swojego odbioru sytuacji pokazującego możliwości innej interpretacji i innego możliwego zachowania w tej sytuacji:
  O, myślę, że to nie jest dobry moment, żeby dzielić się z tobą moją wiedzą o tym programie. Jeżeli w przyszłości zechciałbyś się dowiedzieć o moich z nim doświadczeniach, to po prostu daj mi znać. A jak nie zechcesz, to też jest dla mnie OK.

Empatyczne podejście to rolls-royce komunikacji werbalnej. Empatia opiera się na poczuciu jedności z innymi, wrażliwości na potrzeby wszystkich uczestników relacji, podejściu: *Pragnę tego,*

pod warunkiem że ty też tego chcesz. A jak nie — sprawdźmy, jak to można zrobić inaczej. Tak jak asertywność jest skupieniem na rzeczowości kontaktów, podejmowaniu „niezawisłych" decyzji, unikaniu emocji destabilizujących rozmówców, tak empatia nie boi się emocji i buduje relacje z innymi w oparciu o informacje, jakie z emocji płyną, traktując jednak emocje jako informację o ważnych niezaspokojonych lub zaspokojonych potrzebach i skupiając uwagę właśnie na ludzkich potrzebach.

Kiedy już posiądziemy umiejętność nieulegania niechcianym wpływom w sytuacjach trudnych rozmów i relacji, jesteśmy w stanie osiągnąć najwyższy etap nieopresyjnej, zrównoważonej komunikacji. A to oznacza z jednej strony umiejętność zachowania wewnętrznej równowagi w relacjach z osobami, które zachowują się w sposób przemocowy lub manipulacyjny, a z drugiej strony - umiejętność widzenia za tymi „nieciekawymi" zachowaniami niezaspokojonych potrzeb rozmówców.

Najwyższy poziom umiejętności komunikacyjnych to zdolność do reagowania w trudnych sytuacjach międzyludzkich w sposób nakierowany na poszukiwanie rozwiązań dobrych dla obu stron — bez strachu, litowania się czy przejmowania nie swojej odpowiedzialności. Niezwykle ważne jest też zaakceptowanie faktu, że nie każdy mój pomysł zostanie przez innych zaaprobowany i nie każda moja potrzeba, czy też potrzeba drugiej osoby, zostanie zaspokojona natychmiast, w trakcie prowadzenia dialogu albo tuż po jego zakończeniu. Czasami życie mówi nam „nie" i umiejętność przyjęcia tej sytuacji jest dowodem dojrzałości i wewnętrznej siły. Dlatego właśnie „musimy obudzić w sobie tak wiele wartości i właściwości, byśmy nie czuli się rozczarowani i zranieni wtedy, gdy świat nagle nie da nam tego, czego pragniemy, albo odbierze nam to, co już posiadamy".

EMPATIA TO NIE JEST STAWIANIE NA SWOIM

— Inni ludzie potrafią docenić to, że ktoś im pomaga, i być wdzięczni.

— Przykro ci, bo dla ciebie jest ważne, żeby być docenianą? Chciałabyś, żebym zrobiła coś, co dla ciebie będzie dowodem na to, że doceniam to, co robisz?

— Tak, chcę, żebyś podziękowała, skoro wzięłam zastępstwo, kiedy nikt nie chciał, a nie czepiała się, że dzieci oglądały telewizję. Dzieci były zadowolone.

— Kiedy coś robisz, to chcesz, żeby inni cieszyli się z tego?

— No a po co robi się coś dla innych?

— Ja też lubię, jak jest dobra atmosfera, i też jest dla mnie ważne, żebyśmy się nawzajem doceniali. Doceniam twoją chęć pomocy, jednocześnie ważne jest dla mnie dbanie o rozwój wychowanków. Umówiliśmy się, że unikamy oglądania telewizji na zasadzie „jak leci", dlatego wyrażenie wdzięczności za przeprowadzenie jakichś zajęć przyszłoby mi z łatwością, a dziękowanie za coś, co rozbija nasz plan wychowawczy, nie przychodzi mi łatwo. Czy możemy się umówić, że w przyszłości będziesz brała zastępstwo tylko wtedy, kiedy będziesz w stanie zorganizować dzieciom zajęcia w czasie tego dyżuru?

— W przyszłości sama będziesz sobie brała zastępstwo!

— Ciężko ci się pogodzić z moim podejściem do prowadzenia zajęć?

— Pewnie, że tak, bo zdecydowanie przesadzasz z tym nieoglądaniem telewizji.

— Może potrzeba na to czasu, żebyśmy spotkały się w pół drogi?

— Może...

Jaki sens ma prowadzenie takich rozmów, skoro inni i tak nadal się z nami nie zgadzają? Taki długi dialog, a efektu żadnego.

Skoro tak ma wyglądać empatyczna komunikacja, to może ją sobie z góry darować?

Jeżeli twoim nastawieniem w komunikowaniu się z innymi jest pomysł, że każda rozmowa ma przynieść natychmiastowy efekt polegający na spełnieniu twoich własnych oczekiwań, to rzeczywiście komunikowanie się w sposób empatyczny nie okaże się pomocne. Bardziej wskazane byłoby wówczas nauczenie się technik manipulacji. Tylko że te okażą się nieskuteczne, jeśli trafimy w rozmowie na kogoś, kto zachowuje się w sposób empatyczny. Bo prawdziwa empatia nie ulega manipulacjom. Dlatego, że sama ich nie stosuje.

Komunikacja to także (a może nawet przede wszystkim) budowanie relacji z rozmówcą. Budowanie relacji w pracy z osobami, z którymi pracujemy miesiące lub lata rozkłada się w czasie i takie spotkanie się w pół drogi może odbyć się dopiero za jakiś czas, jednak rozmawianie ze sobą w sposób empatyczny z pewnością raczej ten moment przybliża niż oddala. Jest inwestycją w budowanie mostów, nie murów.

NIE CZEPIAMY SIĘ SŁÓW, ANI... UCZUĆ

Bardzo często spotykanym błędem u osób, które dopiero zaczynają praktykowanie NVC w swoim życiu, jest rygorystyczne zwracanie uwagi na to, że rozmówca użył w swojej wypowiedzi jakiegoś komunikatu blokującego (osądu, porównania, wyparcia się odpowiedzialności czy żądania). Taka satysfakcja z przyłapania kogoś na błędzie nie ma nic wspólnego z empatycznym dialogiem. Chodzi o to, żeby za takimi słowami usłyszeć raczej niezbyt udatnie wyrażoną potrzebę niż zaproszenie na ring. Takie podejście pozwala nie fiksować się na niezbyt fortunnych nieraz formach wyrażania potrzeb przez innych, a także — przez nas samych.

Podobnie rzecz ma się z uczuciami, jakich doświadczamy w czasie rozmowy – nie można poświęcać im nadmiernej uwagi, bo wtedy mogą przejąć kontrolę nad naszym stanem umysłu. W NVC chodzi

raczej o to, żeby rozpoznając uczucia traktować je jak drogowskazy pokazujące stan zaspokojenia osobistych potrzeb. Marshall Rosenberg, twórca metody komunikacji *Nonviolent Communication*, podkreśla, że uczucia służą ochronie siebie — te ze znakiem minus są dla nas informacją, że jakaś ważna ludzka potrzeba nie jest w danej sytuacji zaspokojona i warto byłoby się pokusić o znalezienie rozwiązania lepiej tę potrzebę zaspokajającego. Z kolei tak zwane „pozytywne uczucia" są informacją, że jakieś nasze ważne potrzeby są aktualnie zaspokojone. To, co możemy w tej sytuacji zrobić, to wyrazić wdzięczność — drugiemu człowiekowi, życiu, absolutowi — jakkolwiek go pojmujemy — temu wszystkiemu, co sprawia, że nasze życie staje się piękniejsze.

DIABELSKI MŁYN

Uciekając się do bezpośredniej przemocy słownej i manipulacji, startujemy z miejsca niewiary w drugiego człowieka. Jesteśmy w stanie, który uniemożliwia nam zaufanie, że ludzkie relacje mogą opierać się na wzajemnej trosce, szacunku i właśnie zaufaniu. Jeśli dotychczasowe doświadczenia naszego życia utrwaliły w nas pogląd, że ludzie są brutalni albo wkręcają nas w robienie rzeczy, na których to im, a nie nam zależy, to potrzeba trochę wysiłku i ćwiczenia się w innym postrzeganiu rzeczywistości, żeby odkryć, że ci, którzy nas ranią, sami dość kiepsko prosperują i dlatego używają kiepskich metod na kontaktowanie się z innymi. Mają niezaspokojone potrzeby, ale nie umieją prosić innych o pomoc w ich zaspokojeniu. Proszenie wiąże się bowiem z możliwością otrzymania odpowiedzi odmownej i koniecznością szukania alternatywnego rozwiązania. A oni czują się tak kiepsko, że chcą rozwiązania natychmiast. Na ich własnych zasadach, bo je znają i nie mają zamiaru teraz szukać nowych. A nauka, że „co nagle, to po diable", nie jest tym, co są skłonni brać pod uwagę. Czują się kiepsko, ale zupełnie nie mają świadomości dlaczego. Więc podejmują działania, mówią słowa, które mają

ten stan zmienić. Jednak skuteczność tych działań jest zazwyczaj dość ograniczona. Przypomina to leczenie objawów, a nie przyczyn choroby. Działa doraźnie, problem pozostaje. Ciągle tańczymy ten sam taniec, choć robienie czegoś stale w ten sam sposób i oczekiwanie innych niż dotąd rezultatów to, według słów Einsteina, definicja szaleństwa.

DBAJĄC O SIEBIE I INNYCH JEDNOCZEŚNIE

Empatia powoduje, że zamiast brać słowa i zachowania innych ludzi osobiście, cały czas utrzymujemy świadomość, że to, co inni robią i mówią, jest zawsze opowieścią o nich samych, nie o nas. Opowieścią o tym, jak się w danej chwili czują i z jakiej perspektywy odbierają świat oraz wchodzą w relacje ze światem. Po prostu nakładamy okulary i uszy zrozumienia. Kiedy rozumiemy, że ktoś się zachowuje niefortunnie, bo w danym momencie nie ma dostępu do innego zachowania (z bardzo różnych osobistych przyczyn), uczymy się widzieć za tym zachowaniem jego niezaspokojoną potrzebę. Dlatego kiedy pada zdanie: *Inni ludzie potrafią docenić to, że ktoś im pomaga, i być wdzięczni* — to słyszymy za nim informację o niezaspokojonej potrzebie bycia docenianym. Bycie docenianym jest w porządku, nie ma nic złego w potrzebie bycia docenianym. Każdy, kto jest otwarty na tę potrzebę, jest otwarty na bycie docenianym i na docenianie innych. Jednocześnie w komunikacji empatycznej nie zakładamy, że ktokolwiek jest wytypowany do zaspokojenia naszej potrzeby. Ważne jest podejście: *pragnę tego, jeśli tobie to również pasuje, a jak nie, to poszukam innej osoby albo innego sposobu zaspokojenia mojej potrzeby*.

AUTENTYCZNOŚĆ W RELACJACH

Skoro więc ja chcę wyrażać wdzięczność w takich wypadkach, kiedy rzeczywiście ją czuję (moja potrzeba autentyczności), mogę zaproponować, jakie działania prawdopodobnie spowodują, że będę czuła

się wdzięczna. Jednak druga strona nie musi przyjąć mojej strategii. I to też jest w porządku. Nie ma powodu naciskać. Wszyscy mają możliwość wybrać, co zaspokaja ich potrzeby, a co nie. Jeśli stosujemy w życiu komunikację empatyczną, potrafimy tak długo rozmawiać bez obwiniania, osądzania, wypierania się odpowiedzialności i żądań, przyglądając się nawzajem swoim potrzebom, aż znajdziemy rozwiązanie dobre dla wszystkich. Nie wymaga to nadprzyrodzonych zdolności, jest raczej kwestią treningu i wynikiem pracy nad zmianą nawyków komunikacyjnych, jeśli wcześniej stosowaliśmy bardziej opresyjne formy porozumiewania się.

DLACZEGO TO SIĘ OPŁACA

Empatia czyni nasze życie spokojniejszym, mniej dramatycznym i „energochłonnym". Kiedy przeanalizujemy dialog o zastępstwie i wdzięczności (gdzie jedna z osób stosuje empatyczne podejście, a druga — wręcz przeciwnie), dostrzeżemy pewną dynamikę rozmowy. Wystarczy, że jedna z osób okazuje empatię na przemian rozmówcy i sobie, by stopniowo opadały emocje i pojawiło się miejsce na „może" — pewien rodzaj otwarcia na ewentualną zmianę.

Częstą wątpliwością osób uczestniczących w treningach empatycznej komunikacji jest kwestia czasu potrzebnego na rozmowę podążającą za potrzebami obu stron, bez presji czasu i tego, że ktokolwiek cokolwiek „musi". Kwestię ekonomii czasowej i efektywności rozmowy można rozważyć, zastanawiając się, co się bardziej opłaca: jednorazowa półgodzinna nawet rozmowa o kwestii wynoszenia przysłowiowych śmieci, w czasie której przeanalizujemy, „jak to jest dla mnie" i „jak to jest dla ciebie", bez obwiniania się i wyżywania nawzajem na sobie swoich emocji, i znajdziemy rozwiązanie skuteczne na jakiś czas, czy też codzienne dwuminutowe pyskówki przez okrągły rok (a bywa, że dłużej). Często takie pyskówki wpisują się tak bardzo w tradycję rodziny, że nikt już nawet nie zauważa ich toksyczności…

KOGO PRZYCIĄGASZ, KOGO ODPYCHASZ

Stosując empatyczny model komunikowania się, tworzymy przestrzeń na porozumienie z wieloma osobami. W takiej bezpiecznej przestrzeni nawet osoby nieufne i mające niskie mniemanie o sobie są bardziej skłonne otworzyć serce i porozumiewać się z tego poziomu. Cholerycy o złotych sercach też dobrze się czują w „empatycznym towarzystwie", gdzie nikt nie drży jak osika przed wybuchowym charakterem, a doceniane są ich działania często przynoszące pożytek wielu osobom. Najmniej atrakcyjna jest oferta empatycznej komunikacji dla manipulatorów działających przez wpływanie na innych, uaktywnianie w ludziach poczucia winy, wstydu i strachu i poprzez presję tych stanów skłaniających rozmówców do zrobienia tego, czego oni sami oczekują. Osoby stosujące empatię w relacjach — świadome swoich potrzeb i widzące potrzeby rozmówców nawet pod najdziwniejszymi formami ich zachowań i wypowiedzi — manipulacji nie ulegają. Tak więc manipulator ma dwa wyjścia: albo „przełączyć się" na bardziej przejrzysty rodzaj komunikacji, albo szukać sobie pola do popisu gdzie indziej. Empatia po prostu rozbraja komunikaty przemocowe i manipulacyjne, czyniąc to bez rozlewu krwi. Dlatego jest rolls-roycem wśród innych stylów komunikacji.

Jednak nie jest wytrychem, który zawsze natychmiast uzdrowi sytuację i wyeliminuje wszystkie problemy.

KIEDY ZASTĘPSTWO NIE DZIAŁA

Budowanie trwałych empatycznych relacji jest procesem, wymaga czasu i otwartości na współpracę ze strony wszystkich uczestników tej relacji (choćby minimalnej ze strony tych, którzy jeszcze na razie „operują" z poziomu czerwieni lub bursztynu, ale jednak jakąś miniotwartość na zmianę w sobie odnajdują). Dodatkowym warunkiem jest ten, który ciągle przypominam, bo uważam, że jego niespełnianie jest przyczyną fiaska wielu projektów szkoleniowych z zakresu

komunikacji. Chodzi o zasadę, że organizacja nie jest w stanie osiągnąć wyższego poziomu organizacji niż poziom świadomości jej lidera. Tymczasem wielu właścicieli lub menedżerów wyższego szczebla wysyła swoich pracowników metodą „pójdź, dziecię, ja cię uczyć każę" na szkolenia uczące wyższych kompetencji komunikacyjnych niż kompetencje komunikacyjne tychże właścicieli lub menedżerów, a sami z tych szkoleń nie korzystają.

Innym nietrafionym pomysłem, z którym się dość często spotykałam, jest próba zmiany kultury organizacyjnej w firmie za pomocą „przeszczepienia" pracownika z „innym oprogramowaniem organizacyjno-komunikacyjnym" w nadziei, że inni pracownicy wezmą z niego przykład i sytuacja sama ulegnie poprawie. Tak jak w tej niewielkiej firmie handlowej opartej na bezpośrednich kontaktach z klientami, w której ciągle powtarza się sytuacja, że pracownik, który doskonale się zapowiadał na rozmowie kwalifikacyjnej i przez pierwszy kwartał rzeczywiście pracował świetnie, po paru miesiącach bardzo spuścił z tonu i teraz wlecze się w ogonie peletonu handlowców. Dyrektor, jak za każdym z poprzednich razów, załamuje ręce i nie może zrozumieć, jak znowu do tego doszło. Przecież zapowiadał się tak dobrze. Pracując u konkurencji w korporacyjnej, „bezdusznej" firmie, osiągał świetne wyniki, ale miał już dość presji i poszukiwał firmy z ludzką twarzą, a oni to właśnie mają do zaoferowania — rodzinną atmosferę. (Niestety, jak się to później okaże, jest to rodzaj rodziny bliższy modelowi trójkąta dramatycznego niż inspirującej zieleni). Pracownik bardzo to doceniał. Na początku powiedział nawet, że w porównaniu ze swoim poprzednim miejscem pracy, teraz czuje się, jakby był w sanatorium. Nie miał jeszcze wtedy świadomości, że handlowcy w tej rodzinie są jakby trochę za mało skuteczni w porównaniu z konkurencją i dlatego właśnie powstał pomysł, żeby zatrudnić kogoś, kto pracował u konkurencji — taki człowiek mógłby zdaniem zarządu wnieść do ich grupy nowe pomysły, nową energię i zainspirować w ten sposób kolegów. Po pewnym

czasie nowy pracownik zorientował się, że wysilając się i wskazując obszary, które przydałoby się poprawić, wychodzi tylko na pieniacza, bo dyrektor wcale nie miał zamiaru wchodzić w konflikt ze swoimi starymi pracownikami i wywierać presji na przeprowadzanie zmian, które się grupie nie podobały. A oni „lubią piosenki, które znają" i wcale nie mają ochoty uczyć się nowych. Nowy pracownik, jako bystry przecież człowiek, szybko zorientował się, że nie ma sensu przyjmować roli siłacza, i dostosował się do zasad grupy. Szybko nauczył się, że w tej firmie skuteczniejsze bywa udowodnienie, że się nie da, niż porywanie się na walkę o lepsze wyniki, że ważniejsze jest pokazywanie starań niż osiąganie tychże wyników oraz że nie ma co oczekiwać, że zachowania jego współpracowników się zmienią, więc dostosował się do sytuacji i cieszy się urokami życia w sanatorium, tylko nie wiadomo, jak długo się da z tego korzystać, bo wyniki firma ma mało optymistyczne.

WŁADZA I ODPOWIEDZIALNOŚĆ

Niejednokrotnie spotkałam się z przypadkami zatrudniania osób z organizacji „wyższego poziomu" w nadziei, że dzięki temu pracownicy borykający się z problemami typowymi dla poziomu świadomości własnej organizacji „zarażą się" postawą nowego pracownika i dzięki temu problemy rozwiążą się same. Niestety, to tak nie działa, a prawdę mówiąc — działa dokładnie odwrotnie. Okazuje się, że nowi pracownicy bardzo szybko „demoralizują się" i dostosowują do sposobu postępowania reszty grupy. Zasada „wszedłeś między wrony — kracz jak one" działa doskonale w warunkach pracy. Nowy pracownik nie jest w stanie być „szczepionką" na bolączki grupy, pozostaje z nią w poziomych relacjach i jedyny rodzaj wpływu, jaki może wywierać, to inspirowanie innych. A liczba osób, które zmieniają swoje nawyki pod wpływem inspiracji w firmach opartych na opresyjnej kulturze (głównie bursztynowych, bo w organizacjach czerwonych raczej nikt nie podejmuje trudu zmian stylu zarzą-

dzania), jest znikoma w porównaniu z tymi, które podejmują trud zmiany dopiero pod naciskiem. Podobnie jak wszyscy palacze, którzy rzucają palenie na wieść o chorobie, wielbiciele ciężkiej tłustej kuchni, którzy zmieniają dietę dopiero po operacji żołądka, trzustki czy jelit i tak dalej. To przecież są osoby, które gdzieś pracują i swoje zachowania wnoszą do grupy. Nie przypadkiem ludzie o bursztynowym poziomie świadomości odnajdują się właśnie w firmach bursztynowych i nawet jeśli narzekają, to nie szukają wyzwań rozwojowych w postaci zmiany zatrudnienia na pracę w asertywnym środowisku. Ci wszyscy ludzie, którzy są skłonni zmieniać nawyki dopiero pod presją strachu (*bo władza każe*), nie zamieniają się nagle po przekroczeniu progu firmy w poszukiwaczy inspiracji do rozwoju zawodowego. Dlatego podsuwanie im kolegi, który pracuje inaczej — jest bardziej rzutki, lepiej zorganizowany, ma lepsze relacje z klientami, bez zmiany dotychczasowych zasad działania firmy czy zespołu, to chybiony pomysł. Z jednej strony taka osoba będzie wystawiona na niechęć ze strony reszty grupy (los prymusów szkolnych jest tu dobrą ilustracją toczącego się wtedy procesu), z drugiej strony szybko przekona się, że nie wysilając się zbytnio, utrzyma swój status ekonomiczny ustalony w umowie o pracę.

Dlaczego tak się dzieje? Dlatego, że we wszystkich poziomach organizacji — od czerwonych, przez bursztynowe i pomarańczowe, do zielonych — to właśnie szef (zarząd, właściciel) nadaje ton i styl komunikacji i organizacji w całej firmie. Na wszystkich poziomach, na których istnieje pionowe zarządzanie, władza musi iść ręka w rękę z odpowiedzialnością. Z tego powodu taką „szczepionką" rozpoczynającą rozwój ku wyższym poziomom organizacji może być tylko menedżer, właściciel, zarząd — mają oni bowiem status i narzędzia wpływu pozwalające inicjować i utrzymywać proces zmiany aż do osiągnięcia wyznaczonego celu.

Inaczej wygląda sytuacja w turkusowych samozarządzających się organizacjach, bo tam po prostu nie ma szefów. Te organizacje są bardzo otwarte na testowanie i wprowadzanie empatycznych metod zarządzania i komunikacji, takich jak np. socjokracja, holokracja, stosowanie facylitacji albo mediowania i negocjowania metodą NVC. Jednak na razie organizacje turkusowe oraz te pretendujące do bycia turkusowymi stanowią znikomy odsetek firm w Polsce. A wiele z tych „nieturkusowych" jest i może być nadal wystarczająco dobrym miejscem pracy, szczególnie jeśli postawią na trwały rozwój krok po kroku, zwiększając umiejętności menedżerów i pracowników, w tym także (a może — patrząc na wyniki ankiet satysfakcji z pracy — przede wszystkim) umiejętności z zakresu komunikacji.

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

Helion SZKOLENIA
AKADEMIA IT & BUSINESS

KOMPLEKSOWO SZKOLIMY
NOWOCZESNY BIZNES

IT

BIZNES

PROJEKTY

PROCESY

NASZE SZKOLENIA SĄ PROWADZONE ZGODNIE Z METODĄ

BLENDED LEARNING

modelem kształcenia, który łączy tradycyjne szkolenie z dostępem do nowoczesnych narzędzi - wideokursów, e-booków i audiobooków

T: 609 850 372 **E:** SZKOLENIA@HELION.PL

WWW.HELIONSZKOLENIA.PL