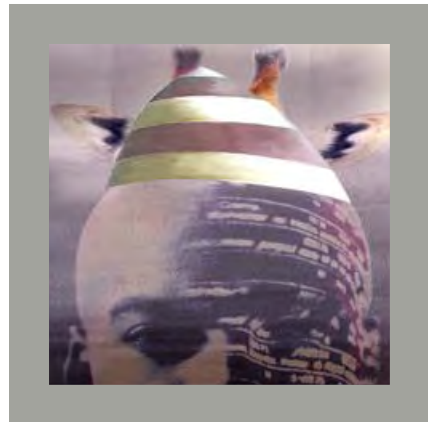


REPRINT



TOMASZ JAMROZIAK:

**KOMUNIKACJA BEZ PRZEMOCY.
OD MOWY SZAKAŁA
DO JĘZYKA ŻYRAFY**

Jak porozumiewać się
bez wrogości?

Artykuł pochodzi z Magazynu THINKTANK nr 21, lato 2014

WWW.MTTP.PL

THINKTANK

TEKST> Tomasz Jamroziak



|||||

KOMUNIKACJA BEZ PRZEMOCY OD MOWY SZAKAŁA DO JĘZYKA ŻYRAFY

|||||

W osiągnięciu porozumienia przeszkadza najczęściej wcale nie to, że ludzie nie dostrzegają sensu i celu proponowanych rozwiązań. Problemem jest konfrontacyjny język, jakim ze sobą rozmawiają.

Samo południe, silne słońce. Małe miasto w Teksasie. Drewniane domy po obu stronach ulicy. Saloon, fryzjer i sklep żelazny. Ulica z ubitego piasku. Przeraziłwie pusto jak na tę porę dnia. Cicho, nawet psy nie szczekają. Naprzeciw siebie dwaj mężczyźni w kapeluszach. Patrzą czujnie na siebie. Spojrzenia ostre, zaciśnięte szczęki. Nie ma odwrotu. Przy biodrach wiszą kabury, w nich nabite rewolwery.

Choć dekoracje są nieco inne i obywa się bez broni palnej, równie gęsta atmosfera często towarzyszy zebraniom zarządów, spotkaniom grup projektowych, negocjacjom i rozmowom przełożonych z podwładnymi. Poważne dyskusje biznesowe pełne są werbalnej agresji, ocen i nieprzychylnych opinii – to swoiste walki na słowa, a czasem agresywny atak ukryty pod pozorem konwenansów i procedur. Badania psychologiczne i zwykła praktyka pokazują, że atmosfera niechęci obniża efektywność działań liderów i wydajność organizacji. Jej źródeł możemy zaś szukać w języku, którego używamy na co dzień.

JAK ZROBIĆ SOBIE PIEKŁO Obserwowałem skutki takiego impasu w jednej z dużych firm z branży FMCG (Fast Moving Consumer Goods). Choć wcześniej radziła sobie ona znakomicie, zaczęła mieć problemy. Jedną z ich przyczyn był przestarzały system informatyczny, który pomimo modyfikacji i poprawek przy rosnącej skali biznesu przestał dobrze spełniać swoje zadania. System ten został wprowadzony kilka lat wcześniej staraniem kilku członków zarządu. W ostatnich dwu latach skład zarządu zdążył się jednak zmienić. Dołączyły do niego nowe osoby – i to od nich wyszła propozycja zmiany w IT.

Od pierwszej dyskusji na ten temat minął prawie rok. W tym czasie zarząd podzielił się na dwa obozy: starszych (zwolenników *status quo*) i młodszych (zwolenników zmiany). Choć na pierwszym spotkaniu w tej sprawie obie strony wydawały się skłonne do porozumienia, teraz ich stanowiska zdążyły się już radykalizować.

Wpłynęło to na inne działania zarządu. Jego członkowie zaczęli wzajemnie sabotować swoje prace. Atmosfera walki udzieliła się również

podwładnym. Firma, która wcześniej dobrze radziła sobie z komunikacją i współpracą między działami, zaczęła nagle funkcjonować w strukturze silosowej. Ginęły informacje. W krótkim czasie odbiło się to na jakości usług. Wreszcie zauważyli to klienci, co negatywnie wpłynęło na wyniki firmy. Skonfliktowany zarząd postanowił szukać pomocy. Gdy na arenie pojawił się profesjonalny mediator, okazało się, że członkowie zarządu już nie potrafili ze sobą rozmawiać.

WINNY:

JĘZYK PEŁEN OCEN W działalności biznesowej sedno problemu nie leży zazwyczaj w rozbieżności stanowisk czy konfliktach interesów. Zderzenie przeciwstawnych oczekiwań i poszukiwanie pomiędzy nimi konsensusu to przecież codzienność biznesu i jego siła napędowa. Prawdziwy problem pojawia się wówczas, gdy trudnością jest sposób rozwiązania konfliktu. Zgodnie z teorią Marshalla B. Rosenberga, amerykańskiego psychologa, negocjatora i mediatora, autora koncepcji Nonviolent Communication (porozumienie bez przemocy), do „zapętlenia się” w konflikt przyczynia się sposób, w jaki nauczyliśmy się myśleć i komunikować.

Prześledźmy początek opisaną powyżej historii konfliktu. Podczas pierwszego spotkania zwolennicy nowego systemu stwierdzili: „Stary system jest beznadziejny, niewydajny i do niczego się nie nadaje. Dlatego spadły nam zyski. Potrzebny jest nowy, który usprawni naszą pracę. Od tego zależy dobro firmy”.

Zwolennicy starego oprogramowania nie pozostali im dłużni: „System, który mamy, sprawdza się i jest wypróbowany. Nowy jest bardzo drogi i nie wiemy, jak będzie działał. A przecież nasz zysk już spadł, pomimo że nasz system jest nadal efektywny. Do tego trzeba będzie przeszkolić wielu pracowników. Po prostu uparliście się, żeby zmieniać system, bo jesteście młodzi i niedoświadczeni”.

Obu stronom zależało na tym samym – na rozwoju firmy i rozwiązaniu problemu niewydolnego systemu IT. Słowa, które padły w tej dyskusji, uruchomiły jednak mechanizmy skutkujące porażeniem komunikacji. Zamiast dążyć do najlepszego rozwiązania sytuacji, członkowie zarządu,

GLÓWNA MYŚL

- Trudności w osiągnięciu porozumienia nie są wyłącznie efektem odmiennego spojrzenia na istotę sporu. Znacznie częściej problemem jest konfrontacyjny język.
- Idea porozumienia bez przemocy zakłada, że komunikacja jest skuteczniejsza, gdy odbywa się bez agresji, krytycznych ocen oraz nieuprawnionych generalizacji.
- Pomaga w tym wykorzystanie tzw. języka żyrafy – dzięki analizowaniu emocji i wyrażaniu potrzeb przez prośby łatwiej jest osiągnąć zgodę.

podzieleni na dwie walczące ze sobą grupy, skupili się na ocenianiu pomysłów przeciwnego obozu, szukali argumentów na umocnienie swojego stanowiska. Stwierdzenia: „Stary system jest beznadziejny”, „Uparliście się, bo jesteście młodzi”, kneblowały usta drugiej stronie, rwąc cienkie nici, na których można było oprzeć porozumienie.

Co uruchamia i napędza taki konflikt? Marshall B. Rosenberg zauważył, że **język, którego używamy na co dzień, nierzadko jest statyczny, pełen ocen i generalizacji**. Spójrzmy pod tym kątem na stwierdzenia, które często padają w organizacjach: „A ty jak zwykle po swojemu i trzeba będzie poprawiać”, „Ty jak zwykle spóźniony”, „Ty zawsze masz coś do powiedzenia”. Nawet pozytywne oceny tego typu („Świetnie prowadzisz spotkanie”, „Jesteś najlepszym szefem”, „Jesteś najlepszy”) są w istocie arbitralnymi stwierdzeniami, które narzucają coś drugiej stronie. Przy tym zwykle nie są to zdania prawdziwe, gdyż nie odnoszą się do realnego kontekstu sytuacji. Opierają się na generalizacji („zawsze”, „nigdy”, „najlepszy ze wszystkich”, „najgorszy ze wszystkich”). Cel, w jakim zostały wypowiedziane, pozostaje niejasny, oderwany od konkretnego momentu.

SZAKAL

W NASZEJ GŁOWIE Język ocen i uogólnień Rosenberg nazwał **językiem szakala**. Bazuje on na uproszczeniach i osądzeniu drugiego człowieka. Nie wyraża przy tym potrzeb i chęci zrozumienia drugiej strony, co rodzi frustrację i blokuje porozumienie. Język szakala rani, krytykuje, obwinia, osądza, obraża albo grozi. Narzuca swoje zdanie i często jest agresywny. Usłyszymy go nie tylko w firmach – występuje też w życiu publicznym i w rodzinie.

Gdy dwa walczące ze sobą obozy w zarządzie zaczęły rozmawiać z mediatorem, szybko okazało się, że obie strony dostrzegają znaczenie systemu informatycznego dla firmy. Rozmowy ujawniły jednak motywy obu stron, bez których znajomości rozwiązanie konfliktu nie byłoby możliwe. Okazało się, że członkowie zarządu, którzy nie zgadzają się na nowy system, byli odpowiedzialni za decyzję o wprowadzeniu starego rozwiązania.

50%

Co najmniej co drugi polski pracownik styka się w czasie wykonywania obowiązków zawodowych z pojedynczymi aktami przemocy psychicznej: obrażaniem słownym, pogróżkami, szantażem.

Źródło: Badania Instytutu Medycyny Pracy, Łódź 2005

Słyszac, że jest on nieefektywny i archaiczny, poczuli się zaatakowani i zaczęli się bronić. „Skoro tamci nie rozumieją, że ten system stoi za sukcesem firmy, to albo się nie znają, albo są złośliwi i chcą nas upokorzyć” – stwierdzili.

Z kolei grupa zwolenników nowego systemu nie zdawała sobie sprawy z tego, że mówi do twórców starego rozwiązania. Zapytani wprost, co o nim myślą, stwierdzili, że kiedyś był nowatorski i bardzo efektywny. Od tamtego czasu przybyło jednak klientów i pracowników. Skonstatowali zatem: „Stare przyki uparły się i nie rozumieją obecnych realiów. Tak jakby nie wiedzieli, że bez ich wsparcia nie damy rady”. Każda strona przypisała tej drugiej niekoniecznie prawdziwe, ale ograniczające drogę do porozumienia intencje. Wszyscy zamknęli się na argumenty, stosując język szakala.

JĘZYK ŻYRAFY:

SPOSTRZEŻENIA I OCENY Język ten można zastąpić językiem, który uwzględnia potrzeby, szanuje emocje, odnosi się do faktów i nie używa przemocy. Taka komunikacja uwzględnia nie tylko wymiar intelektualny i merytoryczny rozmowy, ale też poziom emocji i relacji. Rosenberg nazwał go **językiem żyrafy**, gdyż ze wszystkich zwierząt lądowych żyrafa ma największe serce.

Żyrafa mówi inaczej niż szakal. Jej język odnosi się do tu i teraz. Oddziela fakty od interpretacji – a faktem jest to, co można zobaczyć, usłyszeć albo poczuć na własnej skórze. Nie jest nim natomiast to, czego się domyślamy, co przeczuwamy, zakładamy lub sądzimy, że jest oczywiste.



FOT. ZBYTA

Używanie tego języka pozwala na oddzielenie spostrzeżeń od ocen. Jeśli powiemy o kierowniku zespołu: „Ale z niego gaduła!”, oceniamy jego charakter i osobowość. Tak mówi szakal. Na poziomie spostrzeżenia zauważymy, że kierownik mówi na zebraniach, odchodząc od ustalonego tematu, wspomina stare projekty, co nie prowadzi do konstruktywnych wniosków. Dostrzeżemy też, że żaden z uczestników zebrania nie zwrócił mu uwagi. Te wnioski mogą uzmysłowić nam, że do tej pory nikt nie pokazał, jak bezcelowe są wywody kierownika. On sam być może nie zdaje sobie sprawy ze swojego gadulstwa albo traktuje milczenie członków zespołu jako aprobatę dla swojego zachowania.

Struktura komunikatu żyrafy składa się z czterech elementów:

1 SPOSTRZEŻENIE: „Kiedy widzę, słyszę...”. Np. „Kiedy słyszę, jak poruszasz podczas zebrania tematy niezgodne z agendą, którą wszyscy

zaakceptowaliśmy...”. Opisujemy tu swoje spostrzeżenie dotyczące konkretnej sytuacji, nie używając generalizacji.

2 OPIS WŁASNYCH EMOCJI: „To czuję...”. Pozwala to opowiedzieć o swoich odczuciach związanych z sytuacją: rozczarowania, frustracji czy złości, np. „...to czuję się sfrustrowany”.

3 POTRZEBA: „Bo potrzebuję...”. Ten etap wypowiedzi pozwala na zakomunikowanie oczekiwań, np. szacunku, współpracy. „Bo oczekuję, że nasz czas na spotkaniach będzie efektywnie wykorzystywany, i chcę pracować w zespole, w którym szanujemy swój czas i siebie nawzajem, trzymając się ustalonych decyzji”.

4 PROŚBA: „Proszę...”. Ta część wypowiedzi pozwala sformułować prośbę o wyjaśnienie lub modyfikację zachowania. „Proszę, powiedz mi, co ty na to, co usłyszałeś?”.

Szakał, któremu ktoś przeszkadza podczas zebrania, powie: „Znowu przeszkadzałeś w zebraniu. Coś nie odpowiada? Jest kilku innych na twoje miejsce. Im na pewno będzie odpowiadać”. W języku żyrafy możemy powiedzieć to inaczej: „Kiedy widzę, jak rozmawiasz, gdy prowadzę spotkanie, czuję się rozczarowany. Chcę pracować w atmosferze wzajemnego szacunku, w zespole, w którym ludzie współpracują. W związku z tym, proszę, powiedz, co ty na to?”

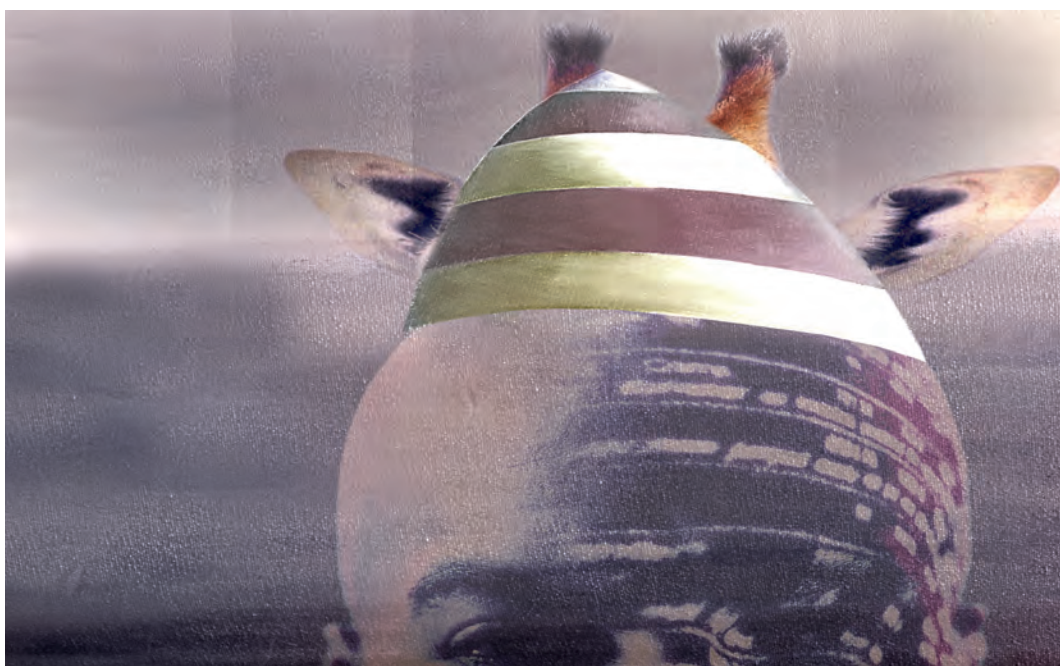
Język żyrafy zakłada, że jeśli czegoś potrzebujemy od drugiej osoby, powinniśmy wyrazić to jako prośbę, zawsze nastawioną „na teraz”. Poprawna będzie zatem prośba: „Powiedz, proszę, co ty na to, co usłyszałeś...” zamiast „Przyznaj, że nie miałeś racji”. Chcąc usłyszeć przeprosiny, zapytamy raczej: „Chciałbym usłyszeć od ciebie przeprosiny” niż „Obiecaj, że już nigdy więcej tego nie zrobisz”. Żyrafa zapyta też: „Chciałbym, żebyś mi opowiedział o...” zamiast „Masz mi natychmiast powiedzieć”.

Prośba w języku żyrafy nie jest tym samym co żądanie. Powinna być także dobrze sformułowana.

W książce *Porozumienie bez przemocy* Rosenberg przytacza historię kobiety, która zasugerowała swojemu mężowi – prezesowi firmy – że nie powinien spędzać tyle czasu w pracy. Jakież było jej zdziwienie, gdy parę tygodni później dowiedziała się, że całe wieczory zajmuje mu ćwiczenie gry w golfa, gdyż ma zamiar wystartować w turnieju w tej dyscyplinie. Była rozczarowana, bo tak naprawdę zależało jej na obecności męża w domu. Nie potrafiła jednak wprost wyrazić swojego pragnienia.

ZMIANA TAŚMY MAGNETOFONOWEJ

Komunikowanie się bez przemocy pomaga rozładować trudne sytuacje i im przeciwdziałać. Pozwala też jaśniej dostrzec własne intencje i potrzeby. Metoda ta jest w istocie bardzo prosta. Wymaga jednak od osoby, która ją stosuje, samoświadomości i koncentracji na znaczeniu komunikatu.





Komunikowanie się bez przemocy pomaga rozładować trudne sytuacje i im przeciwdziałać. Pozwala też jaśniej dostrzec własne intencje i potrzeby. Metoda ta jest w istocie bardzo prosta. Wymaga jednak od osoby, która ją stosuje, samoświadomości i koncentracji na znaczeniu komunikatu.



Funkcję szakali mogą bowiem pełnić także nasze własne myśli, które podkopują pewność siebie, zabijają kreatywność i wiarę we własne możliwości. Działają one na nas tak jak nasze generalizacje na innych. Przez lata przejęliśmy jako swoje komunikaty, które odtwarzamy automatycznie, jak z taśmy magnetofonowej: „nie uda się”, „nie potrafisz”, „wyśmieją cię”, „po co ci to”, „to nie dla ciebie”. Na tej podstawie budujemy własne interpretacje słów i zachowań innych ludzi. Zamiast takiego ograniczającego monologu można rozmawiać ze sobą językiem żyrafy. Rozpoznanie i właściwe nazwanie swoich stanów emocjonalnych zmienia już bardzo wiele.

Tego rodzaju myśli, sądy lub uprzedzenia potrafią być źródłem wielu ograniczeń. Jeden ze znanych mi prezesów przed wystąpieniami publicznymi stwierdza: „I tak mnie nie będą słuchać”, uprzedzając się z góry do audytorium, co pogarsza poziom jego wystąpienia. Powodowany nieuprawnionymi ocenami nie robi nic, żeby poprawić swoją sytuację przed prelekcją. Gdyby prawidłowo zinterpretował swoje emocje, mógłby powiedzieć: „Boję się tego wystąpienia. Obawiam się o swój wizerunek, a w tej chwili moje umiejętności są niewystarczające, aby się dobrze zaprezentować”.

Świadomość sytuacji być może dałaby mu impuls do poszukania rozwiązania prawdziwego problemu. Jest dyrektorem, może więc nawet rozważyć możliwość zatrudnienia profesjonalnego coacha, z którym pracowałby nad doskonaleniem techniki wystąpień, co zredukowałoby poziom jego lęku.

Źródłem nieporozumień jest również nieodróżnianie spostrzeżeń od emocji. Widząc, że ktoś rozmawia podczas prezentacji naszego pomysłu, myślimy: „Źle, próbują mnie wkurzyć”.

Tymczasem może takie zachowanie nie miało z tobą nic wspólnego albo właśnie twój pomysł został pochwalony?

Źródłem konfliktów w rozmowach jest też „czytanie w myślach”. Interpretacje wypowiedzi naszego interlokutora mamy już w głowie – choć rozmówca nawet jeszcze się nie odezwał. Lider jednej z polskich firm programowo unika rozmów ze związkami zawodowymi, bo zakłada: „Jak tylko widzę te ich miny, to od razu wiem, czego chcą. Zawsze tego samego – dla nich liczy się kasa, kasa i kasa”. Założenie to od lat przeszkadza mu w osiągnięciu potrzebnego firmie porozumienia.

KONFRONTACJA ŻYRAFY

Z SZAKALEM Świadomość odmienności między językiem szakala a mową żyrafy pozwala odróżnić emocje od faktów i komunikować się tak, by nie niszczyć porozumienia. Czasami rozmawiamy jednak z osobą, która nie jest w stanie posługiwać się językiem żyrafy. Czuje się ona zraniona, obrażona albo oszukana i z założenia odrzuca możliwość porozumienia.

Ludzie są naprawdę bardzo racjonalni. Kiedy rozumieją, że znaleźli skuteczny sposób na zaspokojenie własnych potrzeb, że zostaną naprawdę wysłuchani, a nie skrytykowani i wyśmiani, także zaczynają rozmawiać bez przemocy. Sposobem na okazywanie empatii jest tzw. odzwierciedlanie empatyczne, czyli zastosowanie wspomnianych czterech elementów języka żyrafy, by wyrazić własne spostrzeżenia i zapytać o poprawność odczytania emocji i potrzeb drugiej osoby.

Zatem skargę pracownika, który osiągnął duży sukces, ale nie czuje się doceniony, możemy omówić tak: „Kiedy słyszysz, że nasz dział odniósł

sukces dzięki ciężkiej pracy wszystkich pracowników, czujesz się rozczarowany. Wydaje mi się, że potrzebujesz, żeby twój wkład w sukces firmy był zauważony, bo przecież to dzięki tobie zdobyliśmy większość kontraktów. Czy chciałbyś, abym o tym wspominał na spotkaniu zarządu?”

Pracownik może potwierdzić to, co usłyszał, lub powie, jak sam odbiera tę sytuację. Rozjaśni to sprawę i oszczędzi czas. Oczywiście nie zawsze technika ta się sprawdza – czasem język żyrafy może brzmieć sztucznie i skutkować posądzeniem nas o chęć manipulacji. Wtedy jednak powinniśmy zastanowić się, dlaczego nasza wypowiedź jest nieautentyczna. Być może posługujemy się językiem żyrafy w sposób mechaniczny, ponieważ bardziej zależy nam na poprawnym zastosowaniu metody niż na nawiązaniu kontaktu z pracownikiem.

Zrozumienie mechanizmów, które utrudniają porozumienie, pozwala na przełamanie impasu. Gdy niemogący dojść do porozumienia w kwestii systemu IT członkowie zarządu zaczęli w końcu mówić do siebie językiem żyrafy i słuchać argumentów drugiej strony, szybko znaleźli podstawy do kompromisu. Powrócił język współpracy i szacunku. Porzucenie języka konfrontacji i zastąpienie go językiem empatii pomogły rozładować konflikt, który przez długi czas paraliżował nie tylko komunikację, ale również zdolność działania firmy. ■

Tomasz Jamroziak:

psycholog biznesu, inspirujący mówca, trener i *coach* z wieloletnim doświadczeniem pracy w realiach korporacyjnych i menedżerskich. Właściciel firmy szkoleniowej Otwarte Przestrzenie. Od ponad 15 lat wspiera w rozwoju pracodawców, pracowników i przedsiębiorstwa. Szkoli kadre zarządzającą i menedżerską polskich oraz międzynarodowych firm.
e-mail: t.jamroziak@gmail.com

» Artykuł nr R1110L01

REKOMENDACJE THINKTANK:

- 1. JĘZYK, JAKIM ROZMAWIAMY O ROZWIĄZYWANIU PROBLEMÓW, MA ZNACZENIE.** Warto zaszczyć w sobie uważność na to, czy w rozmowie takiej dominuje język konfrontacji i ukrywanych intencji (szakala), czy język współpracy (żyrafy).
- 2. ABY POKAZAĆ KONSEKWENCJE POSŁUGIWANIA SIĘ JĘZYKIEM SZAKALA,** można sięgnąć po metajęzyk: opisać to, co słyszymy, oraz związane z tym uczucia, asertywnie domagając się rozmowy umożliwiającej porozumienie. Użytkownicy języka szakala często bowiem posługują się nim z nawyku – nie zdają sobie pełni sprawy z jego konsekwencji.