



„SCHODY DO NIEBA” KOMUNIKACJA, KTÓRA POZWALA SIĘ POROZUMIEĆ

Jako liderzy i menedżerowie osiągamy cele przez rozmowę, dialog, przekonywanie i perswazję. Dobra rozmowa wymaga nie tylko znajomości technik rozmawiania, ale także empatii, inteligencji emocjonalnej, życzliwości i asertywności. Dzięki nim wspólnie budujemy ścieżkę porozumienia.

Cyprian Kamil Norwid narzekał, że nie potrafimy „różnić się pięknie i mocno”, tylko wyłącznie kochać się lub kłócić. Można jednak mieć odmienne zdania i różne punkty widzenia, a nawet wartości, ale jednocześnie umieć ze sobą rozmawiać, wymieniać myśli, szanować poglądy i postawy drugiego człowieka. Do tego właśnie służy mądry dialog.

W swojej praktyce psychoterapeutycznej wiele razy byłem świadkiem dramatycznych sytuacji rodzinnych, które okazały się skutkiem „złych rozmów”.



Już w latach 70. studiowałem mechanizmy „trójkąta dramatycznego” – schematów obwiniania i wchodzenia w role Ofiary, Wybawiciela i Prześladowcy w dysfunkcyjnych rodzinach. **To, co przeszkadza w dobrej komunikacji na poziomie międzyludzkim – przeinaczanie, ściemnianie, wykazywanie racji, przypisywanie złych intencji, obwinianie, brak uważności – drażni również w dialogu biznesowym.**

Jako doradca zarządów polskich i międzynarodowych firm wiele razy obserwowałem sytuację, gdy to właśnie zła komunikacja stała się przeszkodą w osiągnięciu celów, przeprowadzeniu niezbędnych zmian czy uspokojeniu nastrojów zatrudnionych. Pracując zaś z liderami biznesu nad innowacyjnymi projektami biznesowymi, miałem okazję dostrzec, jak wielką rolę w osiąganiu efektów biznesowych odgrywa uskrzydlająca rozmowa nastawiona na efekt.

Te obserwacje skłoniły mnie do zajęcia się sztuką i standardami dobrej rozmowy. Potrzebujemy ich w pracy jako liderzy i menedżerowie, ale również jako ludzie w codziennej komunikacji. Efektywnej rozmowy nie można nauczyć się w szkole, a rzadko uczy się jej w domach. Praktyczne wzorce dobrego dialogu, które służyłyby osiągnięciu rezultatu, z trudem wyszukamy w podręcznikach zarządzania. Tymczasem w innowacyjnym, usieciowionym i zależnym od rozmawiania świecie ta kompetencja staje się coraz ważniejszą umiejętnością liderów i menedżerów.

SYNTEZA STUDIÓW NAD DIALOGIEM

Już klasyczne Dialogi Platona pokazują różne oblicza rozmowy: rozmowę będącą wykazywaniem swojej racji, bezproduktywnym zbijaniem argumentów interlokutora, koncentrującą się na zapędzeniu go w kozi róg i na chwytach erystycznych, ale również taką, która umożliwi konstruktywną wymianę myśli i osiągnięcie porozumienia. Z kolei Martin Buber, XX-wieczny filozof, twierdził, że nasze życie to nieustanne spotkanie z otoczeniem. Może się ono odbywać w relacji **monologicznej (ja – ono)** albo **dialogowej (ja – ty)**. Drugie podejście zakłada traktowanie innego człowieka podmiotowo – jako świadomej, wartościowej osoby, która jest naszym partnerem w rozmowie.

Idee Buber'a na gruncie polskim rozwijał w kontekście rzeczywistości historycznej i politycznej lat 70. i 80. ks. Józef Tischner. Podkreślał m.in. trudności związane z brakiem należytego dystansu i obiektywi-

zmu u każdego, kto jest zaangażowany w przedmiot dyskusji.

Największych i najbardziej praktycznych z punktu widzenia biznesu i zarządzania odkryć dotyczących dialogu dokonali XX-wieczni terapeuci. Virginia Satir, legenda terapii rodzin, opracowała zasady precyzyjnego dostrajania się terapeuty do zmieniającej się sytuacji członków rodziny, a także jasnego i twórczego reagowania na proces komunikacji z pacjentem. Inny klasyk amerykańskiej psychiatrii – Milton Erickson – korzystał z nieliniowej strony kontaktu. Używając w rozmowie dwuznaczności, wieloznacznych zwrotów, metafor, wydobywał na powierzchnię z podświadomości pacjenta skojarzenia i siłę potrzebną do jego wyleczenia.

Tropem terapeutów podążyli eksperci od „programowania neurolingwistycznego” (tzw. NLP). Nagrywali oni sesje terapeutyczne i badali, jak język oraz sposób jego użycia wpływają na akceptację przez pacjentów sugestii terapeuty. Na podstawie tych obserwacji wprowadzili wiele zasad komunikacji, które dziś są wykorzystywane w popularnych warsztatach uczących wpływu na rozmówcę.

W moim przekonaniu do przeprowadzenia dobrej rozmowy czy do świetnego wystąpienia nie wystarczy ani sama wiedza o filozofii dialogu, ani tym bardziej mechaniczne wykorzystanie zbioru przydatnych technik perswazji. **Potrzebny jest szerszy model, obejmujący kontekst rozmowy, odbiorców i stan ich umysłu, ich emocje, postawy i zachowania, a także oczekiwany rezultat.**

Codziennie prowadzimy dziesiątki interakcji – prywatnych, półprywatnych, czysto biznesowych. Po czym rozpoznajemy, które z nich są dobre, a które złe? Innymi słowy: kiedy rozmowa jest dobra? Najczęściej jesteśmy zadowoleni, po pierwsze wtedy, gdy osiągamy w niej zakładany wcześniej cel – taki jak dotarcie do uczestników podczas prelekcji na konferencji, mądre rozstanie z pracownikiem czy wzmocnienie poczucia wartości swojego dziecka.

Po drugie, gdy nasza satysfakcja płynie z miłych doznań, które towarzyszyły nam w trakcie dialogu, z rezonansu i umocnienia pozytywnej relacji z drugą osobą. Te dwa cele to „niebo”, do którego dążymy w rozmowie.

PIĘĆ KROKÓW DO POROZUMIENIA

Model „schodów do nieba” kładzie nacisk na pięć elementów. Nie są one jednak zbiorem technik manipulacji czy perswazji, ale kolejnymi etapami procesu budowania porozumienia. Z powodzeniem stosuję ten model w praktyce od kilkudziesięciu lat, przekazuję też jego założenia liderom i menedżerom. Jest on więc efektem osobistych doświadczeń oraz pewną syntezą wiedzy i praktyki na temat tego, co tworzy dobrą rozmowę.

1 Bądź obecny i wczuj się w sytuację rozmówcy

Pierwszym etapem dialogu jest dostrojenie. Bez niego nie ma rozmowy. Rozpoczynając komunikację, za każdym razem powinniśmy zadawać sobie te same pytania: „Jak dostroję się do interlokutora albo interlokutorów?”, „W jaki sposób pokażę, że wiem, czym żyją, co naprawdę myślą i czują?”, „Jak dam wyraz temu, że znam ich język, metafory i symbole, poglądy i działania?”. Wymaga to uzmysłowienia sobie, co robią odbiorcy, jakie mają potrzeby i nastawienia, jaki jest stan ich wiedzy i ducha. Muszę zacząć spotkanie

samoświadomy i otwarty na rozmówcę. W dostrojeniu nie chodzi o proste czy mechaniczne kopiowanie emocji: „Jesteś smutny, to i ja taki będę”. To raczej umiejętność szybkiego odkrywania, kim w głębi duszy jest druga osoba, i dopasowania swojego zachowania.

Istotę dostrojenia pozwala zrozumieć historia z filmu *Nietykalni* (oryg. *Intouchables*): czarnoskóry, wywodzący się z marginesu społecznego, mieszkaniec przedmieść zostaje opiekunem sparaliżowanego milionera o wyrafinowanych gustach, mieszkającego w najlepszej dzielnicy Paryża. Mężczyźni pochodzą z dwóch różnych światów, ale następuje między nimi pozornie nieracjonalne porozumienie. W naturze obydwu jest bowiem pewien „dziłki” pierwiastek. Lubią ryzyko, potrafią cieszyć się z życia i pragną bliskości, ale demonstrowali to do tej pory na różne sposoby. Na głębszym poziomie połączy ich jednak wspólna więź – i dlatego zostaną przyjaciółmi.

Właściwe odczytanie emocji wymaga objęcia rozmówcy uwagą, wycucia jego nastroju i poprowadzenia rozmowy tak, by zbudować więź. Osoba, która potrafi automatycznie dostrajać się do rozmówcy, korzysta z umiejętności do wywierania superswazji. To termin wprowadzony przez amerykańskiego psychologa społecznego Kevina Duttona¹. Osoby, które realizują superswazję, instynktownie, błyskawicznie uruchamiają w kontakcie zestawy reakcji docierające „krótką ścieżką” do głębokich struktur mózgu rozmówcy. W dużej mierze czerpią z prostoty przekazu, własnej empatii i pewności siebie. Jednocześnie nale-

55%

W pierwszej fazie kontaktu za taki odsetek elementów wpływających na zrozumienie naszego przekazu odpowiada mowa ciała, jakiej używamy. Brzmienie i ton głosu to kolejne 38 proc. Treść komunikatu odpowiada wyłącznie w 7 proc. za to, czy zostaniemy zrozumiani i wysłuchani. Pokazuje to, jak ważne w dialogu jest dostrojenie wyrażające się umiejętnością dobrania zarówno mimiki, gestykulacji, jak i brzmienia czy tonu głosu odpowiadających cechom i nastrojowi interlokutora. W drugiej fazie kluczowym czynnikiem sukcesu staje się spójność wymienionych elementów.



„Schody do nieba” to model, który mówi bardziej o *being* niż o *doing*. To pewien rodzaj nastawienia do rozmowy jako fenomenu relacji międzyludzkich, a nie zbiór technik, które mechanicznie stosowane pozwalają przekonać do swoich racji.



ży jednak pamiętać, że dostrojenie się w metamodelu „schodów do nieba” nie musi służyć wywieraniu perswazji w celu maksymalizacji obrony własnych interesów, o czym pisze Dutton, lecz właśnie przeprowadzeniu dobrej rozmowy.

Dostrojenie trudno ćwiczyć. Jest ono manifestacją inteligencji emocjonalnej, wewnętrznej integralności i uważności. Gdy każda ze stron (albo przynajmniej jedna strona interakcji) jest świadoma rozmówcy, następuje rezonans, rodzaj sprzężenia, które ułatwia komunikację.

O ile dostrojenie trudno wypracować, o tyle można obejmować świadomością i zapamiętywać nieudane jego próby. Pamiętam lidera o analitycznym profilu osobowości, który świetnie przygotował się do wystąpienia na konferencji. Opracował on retoryczne pytania wstępne, które miały dostroić go do publiczności. Wyszło jednak słabo, bo zaczął mechanicznie czytać

je z kartki, gdy jeszcze panował rozgardiasz, a sala rozmawiała po przerwie. Nie potrafił „uobecnić się” – nie spojrzał na salę, nie wyczuł stanu świadomości zebranych. Takie błędy mogą dać wiele do myślenia.

Umiejętność dostrajania się jest szczególnie istotna w relacjach biznesowych, bo większość ludzi, z którymi się kontaktujemy, to osoby zajęte. Ułatwia ono skuteczną komunikację i tym samym ją przyspiesza. Bądźmy również świadomi tego, że dostrajać się trzeba na początku każdej rozmowy, choćby były to stałe konwersacje bez przerwy z tym samym człowiekiem. Nastroje i interesy naszych rozmówców – niezależnie od tego, czy jest to partner biznesowy, małżonek, czy dziecko – często się zmieniają. Powinniśmy czujnie na nie reagować, gdyż to otwiera przestrzeń do porozumienia.

2 Kontrakt – kto z kim rozmawia i jaki ma być rezultat?

Drugim etapem rozmowy jest ustalenie statusu osób w niej uczestniczących, trybu, celu, intencji – czy jest formalna, czy nieformalna, kto ją prowadzi, z kim i z jakiej pozycji, a także jaki ma być jej rezultat. Kontrakt jasno określa te warunki brzegowe.

Jak to robić? Menedżer pewnej firmy pojechał na luksusowy wyjazd zorganizowany przez kontrahenta, który startował właśnie do przetargu ogłoszonego przez to przedsiębiorstwo. Szef, którego był dobrym kolegą, wezwał go na dywanik, by wytłumaczyć się ze złamania etycznych standardów. Jako kolega zapytał go, czy był świadom swojego postępowania. Ale już jako szef przekazał mu, że musi się zastanowić, jak ukarać zachowanie, które nie odpowiada normom organizacji. „Zastanowimy się teraz, jak wytłumaczysz się przed zespołem i jaką poniesiesz karę” – zaproponował.

W ten sposób lider zawarł kontrakt. Ustalił, kim jest w tej rozmowie, z jakiej pozycji mówi, jakie są jego intencje, cel i ramy spotkania. Dał też do zrozumienia, jakim efektem powinna zakończyć się rozmowa. Kontrakt powinien ucinąć wszelkie niedopowiedzenia. Tworzy jasne ramy rozmowy, przez co pomaga w realizacji jej celu. Gdyby panowie spotkali się jako kumple na piwie w kantine po pracy, menedżer zapewne zbagatelizowałby „rady” kolegi.

Analizując dziesiątki skutecznych i nieudanych negocjacji, Roger Fisher, autor słynnych podręczników negocjacji, i psycholog Daniel Shapiro opracowali zasady, które gwarantują dobre przeprowadzenie rozmowy negocjacyjnej². Ustalili, że negocjacje powiodą się, jeśli obydwie strony mają komfort rozmowy, nie są do niej przymuszone, wiedzą, jakie są ich wzajemne interesy i oczekiwania, wierzą, że rozmowa przyniesie rezultat, i mają do siebie zaufanie. Warunki te określają warunki dobrego kontraktu.

Niestety, faza kontraktu jest często w komunikacji pomijana lub przemilczana. Strony nie nazywają swoich ról i nie ustalają, z jakiej pozycji prowadzą rozmowę. Dobrą zasadą jest niepodjęcie spotkań i niewdawanie się w dyskusję, jeśli jej oczekiwany rezultat i relacja nie zostały precyzyjnie określone. Przeciwdziała to nieporozumieniom i np. stracie czasu na rozmowy z osobami, które są niekompetentne albo niedecyzyjne. Faza kontraktu pozwala także na reakcję. Jeśli uznamy, że moment rozmowy czy określenie celu nam nie odpowiada, możemy je uzgodnić, zanim zaczniemy dialog. Kontynuacja jest wyrazem przyjęcia warunków.

Paradoksalnie, im lepsze dostrojenie na początku rozmowy, tym trudniej może być zawrzeć kontrakt. Świetnie rozumiejący się partnerzy w rozmowie zapominają o określeniu swojej pozycji, gdyż wydaje im się, że wszystko jest jasne i nadają na tych samych falach. Może to jednak prowadzić do późniejszych nieporozumień. Dlatego zawsze, nawet gdy atmosfera jest znakomita, powinniśmy zadbać o określenie, jaka jest nasza rola w rozmowie, jakie uprawnienia ma partner i jaki będzie finalny „produkt” dyskusji (decyzja, podpis pod umową czy tylko wymiana opinii).

W fazie kontraktu nie ma miejsca na ściemnianie. Rozmowa przyniesie dobre rezultaty tylko wtedy, gdy zadbamy o szczerą intencję. Tym właśnie dialog różni się od manipulacji, w której ukrywamy zamiar wpłynięcia na rozmówcę. Zatem na „schody do nieba” nie wdrapie się sprzedawca, który stosuje bezrefleksyjne techniki manipulacji do promocji swojego produktu i ignoruje prawdziwe potrzeby wyrażane przez klienta.



JĘZYK WYCZUCIA I SZACUNKU

Kluczowe znaczenie w dobrej rozmowie ma: unikanie oskarżeń, generalizacji, koncentrowania się na „ja”, przypisywania złych intencji. Różnicę ilustrują poniższe przykłady:



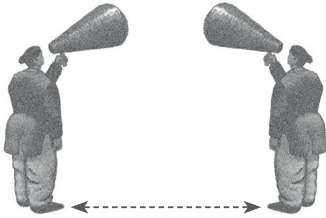
Źródło: Opracowano na podstawie materiałów Akademii Psychologii Przywództwa „Values” i Szkoły Biznesu Politechniki Warszawskiej

3

Standardy właściwego dialogu

Po fazie dostrojenia i kontraktu możemy przejść do właściwej rozmowy. To czas na przedstawienie swoich tez i propozycji, na wymianę myśli, poszukiwanie opcji rozwiązań. Jest to również moment na zastosowanie kilku podstawowych technik i strategii dobrej komunikacji. **Pierwszą jest „słuchanie z sercem”**. Niezależnie od merytorycznej wartości rozmowy w fazie dialogu decydujące znaczenie ma aktywne słuchanie z zamiarem zrozumienia. Polega ono na koncentrowaniu się nie tylko na treści słów,

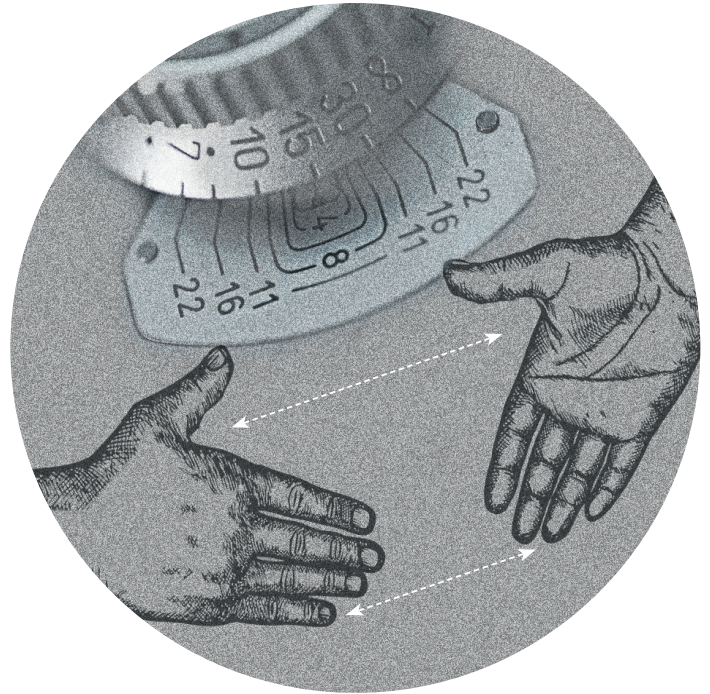
ale również na tonie, dynamice i kontekście wypowiedzi, nastroju. Wyciszamy wtedy swój wewnętrzny dialog, który każe nam oceniać i interpretować to, co słyszymy. Staramy się nie przerywać rozmówcy i nie udzielać mu rad – nawet jeśli „wiemy już, co powie”. Potwierdzamy i pogłębiajemy zrozumienie poprzez parafrazę (czyli opis własnymi słowami tego, co słyszymy) i dopytywanie – pod warunkiem monitorowania tonu, by nie był natarczywy. Uważne słuchanie pozwala zaoszczędzić czas, który potem absorbowałoby wyjaśnianie nieporozumień.



6 PRZESZKÓD W DRODZE DO POROZUMIENIA

Dr Kevin Hogan opisał w *Sztuce porozumienia* pięć podstawowych błędów komunikacji. Dodam do niej błąd szósty, który dostrzegłem podczas pracy z liderami. Odpowiadają one czynnikom, które nie pozwalają przejść mądrze przez schemat „schodów do nieba”:

1. Nadmierna autoprezentacja i koncentracja na swoim ego – nie słuchamy rozmówcy, mówimy o swoich problemach i sprawach, koncentrujemy się na sobie.
2. Gdy ktoś przedstawia nam problem, od razu próbujemy mu pomóc, dajemy rady, gdy tymczasem niekiedy wystarczy wysłuchać rozmówcy ze zrozumieniem.
3. Biernie słuchamy osoby, która sygnalizuje, że szuka rozwiązania problemu.
4. Ignorujemy wartości, cele i ideały rozmówcy.
5. Wdajemy się w nieustające dyskusje dotyczące spraw, o których sądzimy, że się na nich znamy. Tymczasem często nasza wiedza jest powierzchowna, a sądy – zgeneralizowane.
6. Stosujemy logikę przy rozładowywaniu trudnych emocjonalnie sytuacji, co często jest wręcz przeciwnie skuteczne.



Ponadto staramy się unikać języka konfrontacji. Przedstawiając swoje stanowisko, próbujemy być rzeczowi, mówić o faktach i określić kryteria ich interpretacji. Język szacunku zakłada, że używamy języka „ja”: „moim zdaniem”, „w mojej ocenie”, nie obwiniając innych (np.: „Poczułem się dotknięty tą wypowiedzią” zamiast: „Obrażasz mnie!”, albo: „Chciałbym, abyś poświęcił więcej czasu temu projektowi” zamiast: „Za mało zajmujesz się tym projektem”).

Wtedy możemy też amortyzować różnice zdań – zmieniając oceny w opinie. Jeśli rozmówca wysuwa zastrzeżenia lub nas atakuje, traktujmy je jako wyraz jego stanu ducha. Możemy potwierdzić, że przyjmujemy je do wiadomości, ale traktujemy je jako opinię, a nie prawdę o sobie („Mówisz, że jestem niekompetentny, ale ja nie podzielam tej opinii. Uważam, że jest ona krzywdząca. Na jakich faktach, założeniach opierasz ten pogląd?”).

Negocjacje powiodą się, jeśli obydwie strony mają komfort rozmowy, nie są do niej przymuszone, wiedzą, jakie są ich wzajemne interesy i oczekiwania, wierzą, że rozmowa przyniesie rezultat, i mają do siebie zaufanie. a sama rozmowa przyniesie dobre rezultaty tylko wtedy, gdy zadbamy o szczerą intencję.

Atakowani możemy stosować „filozofię aikido”, aby skierować rozmowę na konstruktywne tory. Jeśli atak jest mocny, warto zejść z drogi, nawet fizycznie, przesuwając krzesło w bok. Możemy też podnieść dłoń i powiedzieć: „Stop!”. Gdy wyhamujemy energię rozmówcy, staramy się ją przejąć i przekierować w stronę realizacji celu, używając parafrazy („Rozumiem, że jest pan zdenerwowany, jednakże proszę, żebyśmy przeszli do sedna”). Dopytujemy też o przesłanki ataku. Dbajmy o to, aby zaproponować rozmówcy rozwiązanie sytuacji, które da mu satysfakcję i nie naruszy naszej godności.

Stosujemy także język przejrzystości, dbajmy o prostotę i kompletność wypowiedzi. Starajmy się w miarę możliwości stosować metafory i porównania czytelne dla rozmówcy, a jednocześnie nietrywialne. Oczywiście metafory i porównania możemy też wykorzystywać w dostrojeniu i „zawieraniu kontraktu” (przykładowo mówimy półzartem: „Przychodzę do ciebie po ważną radę, jak starożytni do Pytii delfickiej”).

Uważne słuchanie, niekonfrontacyjny, pozytywny i przejrzysty język oraz nastawienie na rezultaty pomogą osiągnąć cel rozmowy, którego nie powinniśmy stracić z oczu. Nie są one sprzeczne z asertywnością. Mamy prawo i powinniśmy bronić swojej pozycji. Warto jednak robić to tak, by nie atakować osoby

naprzeciw siebie. Gdy to partner dialogu jest nieuczciwy albo nieuczciwy w kontakcie, lepiej wrócić do fazy kontraktu i zmienić go na adekwatny do sytuacji. Jeżeli jednak ustaliliśmy już wszystkie interesujące nas szczegóły, trzeba przejść do podsumowania rozmowy.

4 Podsumowanie

Nierzadko partnerzy dialogu są tak zadowoleni z udanej w ich odczuciu komunikacji, że zapominają, czemu ona służy... Efektem są bardzo dobre rozmowy, z których jednak niewiele wynika – strony zapomniały bowiem o podsumowaniu. Zadowolenie z rozmowy może skłaniać nas do poczucia, że świetnie się rozumiemy i że już „wszystko wiadomo”. Mimo to, a czasem właśnie dlatego rezultat rozmów warto na koniec podsumować w paru punktach. Pamiętajmy, aby odróżnić pomysły (załączki idei) od opcji (możliwości, które się przed nami rysują) i ustaleń (czyli scenariusza działań, co do których się zgadzamy, że je podejmiemy).

Dziesiątki anegdot opowiadają o wielkich interesach spisanych przez mistrzów biznesu na restauracyjnych serwetkach. Pokazuje to, że nawet rozmowy na samym szczycie wymagają krótkiego pisemnego podsumowania. Będzie ona punktem wyjścia do budowania relacji.



5

Pomost w przyszłość

Ten etap dobrej rozmowy jest swoistym dopieszczeniem jej rezultatu lub służy uratowaniu relacji, jeśli rozmowa się nie powiodła. Jeżeli dialog oceniamy jako nieudany, a rozmowa się nie kleiła, możemy trudne tematy „zaparkować”. Ustalmy wówczas termin kolejnego spotkania. Jeżeli jednak poczyniliśmy odpowiednie ustalenia, przejdźmy do ich realizacji – zaplanujmy dalsze kroki i działania w najbliższym czasie. Ta ostatnia faza dialogu bywa niedoceniana, podobnie jak pierwsza. Tymczasem ma duże znaczenie – tworzy tzw. pomost do dalszych relacji. Powinna być pięknym zakończeniem, które obu stronom daje nadzieję na rozwój więzi. Najpiękniejsza wizja bez realizacji to halucynacja.

Uważajmy też, by na koniec rozmowy nie spieszyć się i nie rozpraszać przedwcześnie. Wiele świetnie prowadzonych negocjacji zostało zniweczonych końcowym pośpiechem albo nieodpowiedzialną uwagą (typu: „Od początku wiedziałem, że pan ustąpi”). Nie-dyplomatyczną prawdę trzeba wyznawać na poziomie kontraktu – nigdy później.

Po swoich wykładach staram się jeszcze zostać na sali przez kilka minut. Obserwuję obecnych i czasem widzę, że któryś ze słuchaczy chce porozmawiać, ale sygnalizuje to niewerbalnie. Podchodzę wtedy do niego i pytam, co wynosi z wykładu. Zazwyczaj okazuje się, że taka osoba ma mi coś ciekawego do powiedzenia. Dobry lekarz po paru dniach dzwoni do pacjenta i pyta się, czy wykupił leki i jak się po nich czuje. Nie wahajmy się wykonać takiego domykającego rozmowę gestu. Zostawia on dobre wrażenie i wzmacnia relację, jeśli jest wyrazem autentycznej troski i odpowiedzialności.

STANDARD NIE TYLKO DLA ROZMÓW

„Schody do nieba” można zastosować nie tylko w rozmowie, ale także w innych formach kontaktów. Schemat ten sprawdza się i w publicznych wystąpieniach, i w korespondencji. Wszystkie elementy tego modelu znajdziemy w wielkich przemówieniach, które zapadają w pamięć. Przemówienia Steve’a Jobsa były legendarne – słuchacze kochali go jednak nie tylko za świetny show, ale także dlatego, że potrafił zbudować z nimi więź, od znakomitego dostrojenia się do budowania pomostu w przyszłość. Model ten działa też w słowie pisanym. Dobry e-mail może zawierać na początku element dostrojenia i kontraktu, jeśli wyraźnie zaznaczymy, jakie są nasze intencje i czego od

Dobra rozmowa wymaga nie tylko przestrzegania wszystkich kroków. Aby komunikacja miała sens, trzeba także rozumieć siebie i mieć wgląd we własną osobowość.



obiorcy oczekujemy. W fazie dialogu przedstawimy nasze tezy, potem w dwóch punktach je podsumujemy, a dopieszczeniem relacji będzie... buźka na końcu wiadomości lub załącznik w postaci harmonogramu działań.

„Schody do nieba” można budować w firmie ze wszystkimi interesariuszami – klientami, inwestorami, pracownikami, kontrahentami. W relacjach z pracownikami liderzy powinni pamiętać zwłaszcza o dostrojeniu się, pozyskiwaniu wewnętrznych konsultacji i budowaniu pomostu w przyszłość. Często grzeszą one niedostrojeniem. Np. dział komunikacji w pewnej fabryce bezmyślnie zilustrował ulotkę skierowaną do pracowników pobranymi ze stocków zdjęciami uśmiechniętych ludzi, podczas gdy – biorąc pod uwagę oczekiwania pracowników – prawdopodobnie rozsądniej byłoby napisać komunikat na maszynie i przybić „urzędową” pieczęć. W działaniach CSR oraz dialogu społecznym istotna jest z kolei faza kontraktu. Interesariusze będą chcieli wówczas przede wszystkim wiedzieć, z jakiej pozycji przemawia firma, a z jakiej oni mogą się wypowiadać. Czy są partnerami w rozmowie, czy może petentami? Właśnie dlatego tak ważna w dialogu społecznym jest rozmowa liderów środowisk, czyli osób, które mają realne kompetencje, a nie są tylko pośrednikami.

Schemat „schodów do nieba” jest tak prosty, że wydaje się intuicyjny. To jednak tylko rama, którą za każdym razem wypełniamy treścią. Dobra rozmowa wymaga nie tylko przestrzegania wszystkich kroków. Aby komunikacja miała sens, trzeba także rozumieć

siebie i mieć wgląd we własną osobowość. Zapewnienia podczas rozmowy nie będą wiarygodne, jeśli naprawdę nie jesteśmy do nich przekonani i jeśli nie płyną z naszego serca. Dlatego „schody do nieba” jako sposób skutecznej komunikacji to model, który mówi bardziej o *being* niż o *doing*. To pewien rodzaj nastawienia do rozmowy jako fenomenu relacji międzyludzkich, a nie zbiór technik, które mechanicznie stosowane pozwalają magicznie przekonać do swoich racji. To mieszanka wyczucia i szacunku, jasnych intencji i prostego przekazu. Słuchać, parafrazować, wyczuwać nastroje uczymy się zazwyczaj wraz z wiekiem.

Mądra rozmowa nie jest umiejętnością, którą można stosować mechanicznie, lecz sztuką, której uczymy się przez całe życie, w miarę dojrzewania i stawania się lepszym człowiekiem. W najlepszych rozmowach o rezonans i dialog dbają obie strony. ■

Jacek Santorski: psycholog społeczny i biznesu, terapeuta. Kieruje Grupą Firm Doradczych Values, od dziewięciu lat prowadzi autorski projekt edukacyjny dla liderów biznesu – Akademię Psychologii Przywództwa. www.santorski.pl

